

REFLECTIE

Verzuim als veranderkundig vraagstuk

OVER DE ADVISEUR ALS ONDERZOEKER

Aris van Veldhuisen en Frans Heemskerk



In 1999 werden wij benaderd door het hoofd P&O van een cluster van veertien basisscholen in de Randstad. Dit eerste gesprek bleek het begin van een intensief, maar vooral inspirerend en leerzaam traject, waarin we hebben getracht om op een vernieuwende manier met het beïnvloeden van ziekteverzuim aan de slag te gaan. In het tekstkader, getiteld 'De feiten', geven wij aan wat wij aantreffen en wat er gedaan is. In het artikel laten we ons vooral leiden door de vraag: 'Wat hebben wij geleerd?'. We willen inzicht verschaffen in de belangrijkste opbrengsten van dit project en gaan daarbij in op zowel de inhoudelijke als de methodologische en veranderkundige aspecten van het vraagstuk.

Wat hebben we geleerd?

RUIMTE VOOR BEÏNVLOEDING

In de periode waarin dit verhaal speelt, verscheen een interessant rapport van het Sociaal Cultureel Planbureau (*Scholen onder druk*). In dit rapport concludeert het SCP dat basisscholen in toenemende mate worden geconfronteerd met eisen waaraan moeilijk te beantwoorden valt. Het SCP gaat zelfs zover te constateren dat 'de draaglast de draagkracht van de scholen overstijgt' (1999, p. 265). Deels komen die toenemende eisen uit de maatschappij (de school als opvang voor kinderen van werkende ouders of de school als vormingsinstituut, toenemende agressie, witte en zwarte scholen, et cetera). Voor een ander deel hangen die toenemende eisen samen met de veranderende organisatie van het onderwijs: steeds meer bevoegdheden worden gedecentraliseerd, waardoor schoolbesturen meer autonomie krijgen. Tegelijkertijd worden door het ministerie strengere eisen aan het onderwijs zelf gesteld (kerndoelen, Cito-toetsen, et cetera). Deze ontwikkelingen maken het beroep van de leraar in het basisonderwijs zwaarder.

Drs. A. van Veldhuisen is werkzaam als adviseur bij TNO Arbeid, team Sociaal Beleid. Drs. F.P.M. Heemskerk is senioradviseur bij TNO Arbeid.

Wij onderschreven de analyse van het SCP. Tegelijkertijd hadden wij het idee dat er binnen basisscholen nog veel ruimte was om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. In onze ogen is het toenemende ziekteverzuim in scholen wel te verklaren als gevolg van de ontwikkelingen, maar tegelijk concludeerden wij dat niet alle scholen in Nederland in gelijke mate te maken hadden met een hoog ziekteverzuim. Daaruit destilleerden we als voorlopige ‘werkhypothese’:

Ondanks de geschetste macro-ontwikkelingen moet er binnen scholen en schoolbesturen nog ruimte voor beïnvloeding zijn.

DE INHOUD: ZIEKTEVERZUIM

Ziekteverzuim is in Nederland een veelbesproken onderwerp, met name vanwege de specifieke organisatie van de sociale zekerheid. De recente aandacht voor het rapport van de commissie-Donner en mogelijke aanstaande hervormingen van de WAO onderstrepen het beladen karakter van het thema. In het onderwijs is het ziekteverzuimpercentage al jaren hoger dan in andere sectoren. Bovendien brengt ziekteverzuim in basisscholen een specifiek probleem van vervanging met zich mee. In toenemende mate is het moeilijk om tijdig voldoende vervangers voor de klas te krijgen en met enige regelmaat worden zelfs hele klassen naar huis gestuurd. Maar ook als het wel lukt om iemand voor de klas te krijgen, gaat dat vaak ten koste van andere activiteiten, zoals de leerlingbegeleiding en remedial teaching.

In theoretisch opzicht heeft het thema ‘ziekteverzuim’ een behoorlijke geschiedenis in de wereld van de psychologie en sociologie van arbeid- en organisatie (A&O). Al die aandacht heeft mogelijk tot meer inzicht en begrip geleid, maar in elk geval heeft de begripsvorming ook een zekere ‘kleur’ en ‘lading’ gekregen. Praten over ziekteverzuim resoneert met tal van andere teksten, ideeën, aannames en referentiekaders. In het gebruikelijke ‘discours’ rondom ziekteverzuim vinden wij in elk geval vier aspecten problematisch:

De ‘feiten’

mei 1999

Het Vervangingsfonds binnen het Onderwijs stelt subsidie in het vooruitzicht voor de aanpak van het te hoge verzuim binnen een organisatie van veertien basisscholen met circa vijfhonderd ‘jufs en meesters’. Na een intakegesprek vraagt deze organisatie (het openbaar schoolbestuur, OSB) offertes aan bij een Arbo-dienst, een trainings- en adviesbureau en aan ons.

september 1999

Na vier maanden wil OSB een tweede gesprek met ons. Men geeft aan dat men de benadering van de andere bureaus te smal vindt: de Arbo-dienst hanteert, aldus OSB, een te strikt medisch model en het andere bureau legt wat hen betreft te veel de nadruk op trainingen als oplossing voor het reduceren van het verzuim. Onze visie ‘verzuim als organisatorisch vraagstuk’ spreekt hen aan. (Zie kader II).

1. de wereld rondom ziekteverzuim zit vol met 'dingen'. Vrijwel alle processen die zich rondom een ziekmelding afspelen, worden opgevat in zelfstandige naamwoorden. Er wordt op onproblematische wijze gesproken over *het* ziekteverzuim, *de* belastbaarheid, *de* werkdruk en *de* verzuimdrempel, alsof het gaat om tastbare en aanwijsbare zaken. Deze *reïfificaties* (verdingelijkingen) belemmeren in onze ogen het spreken en handelen, omdat de begrippen zelf leeg en 'ervaringsloos' geworden zijn. Bijgevolg is er veel energie nodig om aan elkaar duidelijk te maken wat er precies wordt bedoeld. Intussen verandert vaak maar weinig;
2. in de tweede plaats wordt ziekteverzuim vaak gedefinieerd als uitkomst van een *causale keten*. Theoretische modellen over ziekteverzuim bestaan vaak uit meer of minder ingewikkelde figuren waarin teksten (reïfificaties) in blokken zijn gezet. De blokken worden vervolgens via pijlen onderling verbonden om uiteindelijk allemaal uit te komen bij een rechthoek waarin 'verzuim' staat. Deze manier van representeren is zo gebruikelijk geworden, dat we ons soms bijna niet voor kunnen stellen dat begripsvorming ook anders zou kunnen of moeten. Toch brengt het denken in oorzaak-gevolgketens een enorme en eenzijdige *reductie* met zich mee. De wereld wordt opgevat als een vrijwel deterministisch systeem, waarin weinig ruimte is overgebleven voor de denkwereld van mensen die uit vrije wil of op grond van allerlei (meer of minder beïnvloedbare) ideeën elkaar wel of niet op het werk tegenkomen;
3. ten derde is in het gesprek rondom ziekteverzuim vaak een notie van 'schuld' aanwezig. Dat mag alleen al blijken uit de term 'verzuim' die duidt op het niet nakomen van een verplichting of afspraak. De Engelse term *absenteeism* is in dit opzicht veel neutraler, maar ook in het Engelse taalgebied speelt deze kwestie, zoals mag blijken uit volgend citaat:

Absenteeism is easily identified as a kind of deviant behaviour, and, as such, attracts solutions resting on the disciplinary process. However, the use of the term absenteeism can disguise the fact that what is at issue is in fact simply absence, which has a multiplicity of causes (Edwards en Whitston, 1993, p. 26);

16 november 1999

Tijdens het vierwekelijkse overleg tussen de voorzitter van het OSB ('de manager') en de veertien schooldirecteuren meldt de manager dat TNO Arbeid over drie weken gaat beginnen met een onderzoek en geeft hij te kennen dat hij volop medewerking verwacht voor interviews: 'Dus kunnen jullie even jullie agenda's trekken voor een afspraak met de onderzoekers?'

De reacties van de directeuren zijn onder andere: 'Daar hebben wij geen tijd voor in deze drukke decembermaand.' 'Waarom is ons dit niet eerder verteld?' 'Waarom zijn wij er niet eerder bij betrokken?' 'Ik heb geen behoefte aan onderzoek. Ik weet al wat de oorzaken zijn: een slecht functionerende Arbo-dienst!'

Dat is schrikken voor ons: pas op dat moment wordt ons duidelijk dat er nog helemaal geen communicatie is geweest tussen 'de hoogste baas' en zijn 'direct leidinggevenden'.

Na enig debat tussen de manager en de directeuren mogen wij reageren. Wij geven aan dat ook wij het jammer vinden dat zij er niet eerder bij betrokken zijn geraakt en dat de interviews slechts enkele uren per school zullen vergen, in december of januari. Tevens geven

4. bij het beperken van het verzuim moet, in de ogen van menig werkgever en werknemer, de sociaal-medische professe de belangrijkste rol spelen. Het vraagstuk wordt daarmee geplaatst binnen een ‘medisch denkmodel’, waarin de betrokken partijen afhankelijk zijn van een, vaak nogal geheimzinnig, deskundig oordeel van de bedrijfsarts.

Kortom, in het denken en spreken over ziekteverzuim treden allerlei ‘fixaties’ op, die uiteindelijk als effect hebben dat er nogal wat verwacht wordt van de externe onderzoeker, adviseur of bedrijfsarts. Deze moet in staat zijn om op grond van relatief rechtlijnige begrippen en modellen de oorzaken van het verzuim aan te wijzen. Hij moet kunnen aangeven hoe deze oorzaken kunnen worden weggenomen of onschadelijk gemaakt. En hij moet dat op zo’n (medisch-professioneel) verantwoorde, wetenschappelijke manier doen dat er weinig discussies hoeven op te treden over waarheid, schuld en boete.

GEBRUIKELIJKE METHODEN

Wij achtten onszelf destijds niet in staat om aan een dergelijk verwachtingspatroon te beantwoorden, en eigenlijk denken we dat nog steeds. In de eerste plaats beleven we de werkelijkheid anders dan we hierboven hebben omschreven. In onze ogen is een sociaal verschijnsel als ziekteverzuim veel ingewikkelder dan je op grond van de modellen zou vermoeden. Bovendien vinden we het niet juist om op deze manier met klanten om te gaan: de veronderstelde wetenschappelijkheid van onze aanpak creëert afstand en afhankelijkheid bij onze klant, en dat vinden we zowel niet effectief als ook om ‘moreel-esthetische’ overwegingen niet gepast (White, 1992). Ten slotte zouden we ook onze waarachtigheid geweld aandoen, als we zouden uitdragen dat wij experts op grond van een paar schamele teksten (vaak in de vorm van antwoorden op vragenlijsten) zouden weten hoe het zit en hoe het moet. Die pretentie kunnen en willen we niet waarmaken. Daarmee zetten we ons af tegen de gebruikelijke, ‘klassieke’ methoden in de sociale wetenschappen. Deze methoden volgen meestal het stramien van ‘eerst

wij aan dat waarschijnlijk tal van factoren een rol spelen bij het te hoge verzuim, maar dat de ambitie (‘een lager verzuim’) het belangrijkste uitgangspunt is van onze activiteiten. Na onze toelichting en enige discussie tussen directeurs onderling, blijkt op een gegeven moment dat vrijwel iedereen zich kan vinden in de ambitie om het verzuim te laten dalen en wij krijgen van de meeste aanwezigen het groene licht.

december 1999 –
februari 2000

Na de opdrachtverstrekking beginnen we met het project.

1. Wij voeren per school met gemiddeld drie groepen een intensief en niet-voorgestructureerd *groeps gesprek*: met de directeur en adjunct-directeur respectievelijk met twee groepjes leerkrachten. Het gaat ons er vooral om, dat mensen vrijuit hun eigen verhaal vertellen. Daarom kiezen we ervoor, alleen de aanleiding van het gesprek uiteen te zetten en aan te geven wat er met de uitkomsten van het gesprek zal worden gedaan. Volgens nodigen we mensen uit alles te vertellen wat ze de moeite waard vonden om mee te geven aan de adviseur.

meten dan weten' en 'eerst denken dan doen' (Smid, Hell, Van Veldhuisen, 2000). Het voert te ver om deze methoden hier uitgebreid te bespreken, maar we volstaan met de vaststelling dat deze methoden bestaande fixaties in het denken juist bevestigen. Als je wilt meten, moet je immers eerst een idee of model hebben van wat je wilt meten, waarmee elke mogelijke ontdekking vaak op voorhand al is uitgesloten. Kortom:

Traditionele methoden maken het voor mensen moeilijk om zich te verbinden aan de kennis die wordt ontwikkeld, en dragen daarmee bij aan het creëren van afstand en afhankelijkheid en vergroten de kans op processen van verstar-ring en vervreemding.

'HOE MOET HET DAN WEL?'

We hebben gekaatst, dus we mogen de bal verwachten. In het vervolg van dit artikel willen we ingaan op een andere manier van doen. We proberen weer te geven, hoe wij gedurende het project hebben gehandeld. Dat doen we overigens met de nodige voorzichtigheid: we hebben niet de illusie de waarheid in pacht te hebben. Wel denken we dat we met het weergeven van onze aanpak kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe wegen in dit veld.

We halen onze inspiratie uit de postmoderne en sociaal-constructivistische inzichten in de hedendaagse literatuur over organisatie en (kwalitatief) onderzoek. Een samenvatting van de belangrijkste ideeën is te vinden in Kader 1.

In het vervolg van dit artikel geven we weer, op welke manier we aan de slag zijn gegaan, en welke lessen we uit onze eigen ervaringen hebben getrokken. De ervaringen zelf zijn in het tekstkader 'De feiten' (zie steeds onderaan de pagina) weergegeven.

2. Wij spreken met diverse actoren binnen het OSB: de manager, het hoofd P&O, enkele staffunctionarissen. Daarnaast spreken wij met de bedrijfsarts.
3. Wij analyseren de geregistreerde verzuimgegevens van alle scholen. In diverse ordners staan her en der brongegevens over de schooljaren vanaf 1993-1994.
4. Per school maken wij een kort conceptverslag ('onze bevindingen') en sturen deze, ten behoeve van een dialoog met elkaar en met ons, terug naar onze gesprekspartners per school. Soms wordt een extra bijeenkomst met alle gesprekspartners per school georganiseerd; dit bepalen de directeuren. De vraag aan iedereen is: 'Deze verslagen vormen uiteindelijk de basis voor een verbetertraject. Dus: kan je je vinden in onze beschrijvingen of heb je voorstellen voor aanpassing?'
5. Per school ontstaat na enige tijd een tekst (gespreksverslag + verzuimanalyse) waarin én de direct betrokkenen per school én de adviseur zich kunnen vinden.

Via de groepsgesprekken hebben wij uiteindelijk met eenderde deel van de leerkrachten, met alle (adjunct)directeuren en met de belangrijkste actoren binnen het OSB gesproken.

Kader 1.

Pragmatische en sociaal-
constructionistische
uitgangspunten

Het pragmatisme en constructionisme zijn postmoderne stromingen in de organisatietheorie (en daarbuiten) die vraagtekens zetten bij de kentheoretische uitgangspunten van 'standaardwetenschap'. Het draait, in het kort (naar Ten Bos, 1999) om drie standpunten:

- theorieën zijn geen ware of onware beschrijvingen van de werkelijkheid, maar *creatieve constructies* van een bepaalde gemeenschap van actoren, meestal wetenschappers;
- de correspondentietheorie van de waarheid, die zegt dat een ware theorie een afspiegeling is van de werkelijkheid, wordt vervangen door een zogenaamde *coherentietheorie* van de waarheid, die stelt dat een theorie waar is, omdat ze goed past bij wat (door – sommige – wetenschappers) al als waar wordt verondersteld;
- theorieën worden nooit volledig gedetermineerd door empirische gegevens; anders gezegd: afhankelijk van het referentiekader van de onderzoekers kunnen dezelfde gegevens aanleiding geven tot volledig verschillende theorieën.

In de organisatietheorie zijn deze uitgangspunten verder uitgewerkt door auteurs als Weick, Gergen en Van Dongen et al.. Methodologisch zijn deze uitgangspunten door Egon Guba en Yvonna Lincoln vertaald naar een onderzoeksmethode die zij *Naturalistic Inquiry* (Erlandson, 1993) of *Fourth Generation Evaluation* (Guba en Lincoln, 1989) hebben genoemd. Nog diepgaander zijn de consequenties van het postmodernisme uitgedacht door Robert Chia in zijn *Organizational Analysis as Deconstructive Practice* (Chia, 1996).

De belangrijkste consequentie van deze ideeën voor het doen van (organisatie)onderzoek is dat 'vierde-generatieonderzoek' niet meer gaat om het achterhalen van de waarheid (via meten, beschrijven en/of beoordelen, de eerste drie onderzoeksgeneraties), maar om het *onderhandelen* over een gedeelde 'definitie van de situatie'. Wat uiteindelijk als 'waar' wordt ervaren, is afhankelijk van de context waarin actoren komen tot (voor het handelen) betekenisvolle constructies.

FASE 1: INTAKE EN OFFERTE

Uit onze aanpak in deze fase (april – najaar 1999) trekken wij een aantal lessen voor onze eigen adviespraktijk:

- *Het denken en spreken zijn ons vooruitgesnel.*
Elke professional is een product van het vertoog waarin hij of zij is opgevoed. Klanten zijn eveneens vaak goed op de hoogte van heersende opvattingen en modes en stellen daarmee voorgedefinieerde vragen (een verschijnsel dat binnen de huisartsgeneeskunde bekend staat als 'protoprofessionalisering'). Elke professional staat dan ook voor de opgave om zijn eigen denken voortdurend te betrappen op vanzelfsprekendheden en die te beoordelen op hun effecten.

8 februari 2000

Na twee maanden zijn wij wederom te gast in het overleg tussen de manager OSB en de directeuren. Naast een toelichting over onze werkzaamheden tot op heden, geven wij via de metafoor 'De roeiboet' aan welke elementen volgens ons een dominante rol spelen bij het bestaan van het hoge verzuim binnen het OSB. Wij geven ook cijfermatig aan wat de belangrijkste trends zijn ('Het verzuim binnen OSB is al jarenlang ongeveer tweemaal hoger dan elders binnen het basisonderwijs; dit wordt met name veroorzaakt door extreem lange verzuimgevallen.') en wat de kosten zijn. Wij spreken over een dreigend faillissement bij ongewijzigd beleid. Daarnaast gebruiken we drie metaforen (de 'ideologische context', het 'bestuurlijk speelveld' en de 'facilitaire arena') om helder te maken hoe volgens ons de bestaande situatie instandgehouden wordt.

Via voorbeelden blijkt menigeen deze metaforen te herkennen en erkennen. Dit laatste blijkt uit opmerkingen zoals: 'Jullie hebben wat mij betreft goed omschreven wat binnen onze school speelt ten aanzien van het verzuim.' Het enthousiasme onder de directeuren en bij de manager neemt, afgaand op ons buikgevoel, duidelijk toe. Ze willen binnenkort uitgebreid

- *Teksten raken sleets.*

We ontdekten in een volgend traject dat dezelfde teksten die we in deze fase gebruikten (zie Kader 2) niet zo ‘spannend’ meer aanvoelden als de eerste keer. Waar we in dit project een tekst als deze gebruikten om ‘speling’ te creëren bij onze opdrachtgever, zouden we anno 2002 waarschijnlijk in een vergelijkbare situatie niet precies dezelfde woorden willen gebruiken. Teksten zijn onderhevig aan inflatie en slijtage, bij elk gebruik ervan verliezen ze iets van hun vermogen om een stukje van ‘het andere’ te laten zien. Vernieuwing is blijkbaar niet in de laatste plaats een ‘talig’ fenomeen (maar daarmee niet minder ‘reëel’: anders spreken hangt nauw samen met anders handelen).

Kader 2.

Verzuim als organisatorisch vraagstuk

Tijdens het eerste gesprek en via onze offerte probeerden we beweging te brengen in de definitie van het verzuimvraagstuk. Dat deden we door als expliciet standpunt in te nemen dat ziekteverzuim geen autonoom proces is, maar altijd te maken heeft met mensen, actoren, stakeholders. Met deze interventie probeerden wij ruimte te scheppen voor een aanpak waarbij niet de (‘klinische’) inhoud, maar vooral de betrokkenheid, gevoelens en belangen van actoren in de organisatie centraal kwamen te staan.

Gedeelte uit onze offerte:

‘Vaak wordt ziekteverzuim opgevat als een vraagstuk van oorzaak en gevolg. In deze lijn van denken is het belangrijk vast te stellen wat de oorzaken van verzuim zijn. Door die oorzaken (aan de bron) weg te nemen, zou ook direct het gevolg (het verzuim) verdwijnen. Het denken in termen van oorzaak en gevolg komt echter vaak nauwelijks overeen met de concrete situatie waarin de betrokkenen zich bevinden: er zijn tientallen redenen waarom iemand zich ziek meldt. Vaak gaat het om een complexe samenloop van omstandigheden, waarbij een mix van zowel lichamelijke als psychische klachten binnen de privé- en/of werksfeer het verzuim teweegbrengt.

In onze visie is verzuim dan ook vooral een ‘organisatorisch’ vraagstuk. In dit verband zien we verzuim als een maat voor het effect van allerlei (al dan niet samenhangende) organisatorische processen. Het vaststellen van ‘oorzaken’ van verzuim op zich is niet afdoende. Minstens even belangrijk zijn vragen als: waar komen die oorzaken vandaan, waarom blijven ze bestaan, welke weerstanden spelen er, welke beïnvloedingsmogelijkheden zien de betrokkenen, wie is de probleemhouder, etc. Door het verzuim als een organisatorisch vraagstuk te beschouwen, wordt ook de vraag opgeworpen, wie de belanghebbenden zijn ten aanzien van het beheersbaar maken van het verzuim: welke actoren spelen een rol, welke rol spelen zij en welke rol zouden ze kunnen of moeten vervullen?’

verder praten over onze bevindingen en stellen het op prijs als wij ook suggesties doen voor een verdere aanpak.

april 2000 en daarna

Wij hebben datgene wat wij op 8 februari hebben verteld, op papier uitgewerkt en voorzien van enkele suggesties voor oplossingsrichtingen. Daarna is dit rapport verspreid en tijdens een ochtendbijeenkomst ‘op de hei’ uitgebreid besproken met alle 28 (adjunct) directeuren en circa 10 ‘actoren’ vanuit OSB. Daarmee werd het conceptdocument als officieel document aanvaard en kon het ‘gebruikt worden’ als verantwoording naar de politiek.

De diagnosefase werd daarmee afgesloten.

En daarna...

De manager en de directeuren hebben het naar eigen zeggen erg druk met ‘de waan van de dag in de laatste schoolmaanden’. Wij hebben 5 maanden geen contact.

FASE 2: BEELDVORMING EN DIAGNOSE

De in deze periode (december 1999 – februari 2000) gevoerde gesprekken hadden in de eerste plaats ten doel om nieuwe invalshoeken en informatie te verzamelen. Minstens even belangrijk was echter het ‘interveniërende’ karakter van sommige gesprekken: we wilden in gesprekken achterhalen wat de ‘speelruimte’ was in het denken van de betrokken actoren.

Een belangrijke discussiepunt met onze opdrachtgever (de manager van het OSB) in deze fase betrof de controle over de uitkomsten van de diagnose. Onze opdrachtgever wilde de verslagen van onze bevindingen per school graag eerst zien, voordat ze werden teruggekoppeld met de scholen zelf. Die methode strookte niet met onze plannen: in onze ogen zou die methode het toch al aanwezige wantrouwen tussen directeuren en het centrale niveau alleen maar doen toenemen. Tegelijkertijd gaven we aan de aarzelingen van onze opdrachtgever te begrijpen; het opschrijven van (doorgaans negatieve) bevindingen op officieel briefpapier wekt al snel de indruk dat de interpretaties en oordelen van de geïnterviewden ‘officieel’ worden bekrachtigd. De opdrachtgever vreesde, anders gezegd, dat de ‘definitiemacht’ exclusief bij de scholen zou komen te liggen. Uiteindelijk vonden we via overleg een uitweg uit dit dilemma. We gaven daarbij aan, dat we erop uit waren om interpretaties en oordelen van de werkvloer te beschrijven, niet om ze daarmee als waar te bekrachtigen. In de gesprekken zouden we nog eens duidelijk aangeven dat we in deze fase zoveel mogelijk wilden luisteren, en (nog) geen oordeel hadden.

Ook uit deze fase trekken we een aantal lessen voor het doen van onderzoek:

- *Wat mensen vinden, vinden ze.*

In onze ogen zijn de meningen en oordelen van ‘de werkvloer’ altijd gerechtvaardigd en ‘waar’. Datzelfde geldt overigens voor opvattingen van het management. Interessanter is de vraag naar het *waarom* van de oordelen van de betrokkenen. Mensen hanteren tal van ‘causale kaarten’ (Van Dijk, 1989) die

september 2000

Na de schoolvakantie kwam er echter een telefoontje van de manager: hij wilde graag dat wij hem hielpen bij het uitwerken en invoeren van maatregelen. Hij vertelt dat het hoofd P&O inmiddels naar een andere werkgever is gegaan en dat er een tijdelijke opvolger is. We beginnen aan een volgende fase: de ‘interactieve beleidsvorming’.

Er zijn drie werkgroepen gevormd rondom één inhoudelijk ‘verzuimthema’. Iedere werkgroep bestaat uit drie directeuren, de voorzitter (het nieuwe hoofd P&O) en een adviseur. Per werkgroep moet men, na enkele korte bijeenkomsten, binnen één maand met voorstellen komen voor concrete en haalbare maatregelen op OSB-niveau. Per twee weken ontvangt een stuurgroep (de manager, vier directeuren en het hoofd P&O; begeleid door een adviseur) de conceptvoorstellen en stuurt bij waar gewenst.

21 november 2000
en daarna

Tijdens een ‘heidag’ voor alle 28 (adjunct)directeuren en OSB-functionarissen vertellen diverse directeuren (= de leden van de werkgroepen) welke voorstellen zij graag verwezenlijkt zien

hun 'definitie van de situatie' representeren. Onderzoek kan proberen die causale kaarten te expliciteren en zondig te variëren.

- *Een onderzoeker is nooit neutraal.*

Het beschrijven van opvattingen houdt op zichzelf geen oordeel in, maar het opstellen van teksten heeft altijd retorische effecten. Elke onderzoeker zou daarop bedacht moeten zijn, maar er zijn geen algemene recepten te geven voor het voorkomen van 'vervorming'. Wel denken we dat het helpt om patronen te ontdekken in de receptie van onze teksten, op grond waarvan we nieuwe interventies zouden kunnen plegen.

- *Wie heeft het voor het zeggen?*

Het vraagstuk van 'definitiemacht' zal altijd een probleem blijven, omdat elke organisatie bestaat bij de gratie van dit type macht. Dat is in onze ogen geen reden om het conflict uit de weg te gaan, bijvoorbeeld door te streven naar 'objectiviteit' in de methoden. De vraag wiens oordeel doorslaggevend is, raakt het hart van organisaties en heeft vaak alles te maken met het vraagstuk waarmee de professional bezig is.

- *Moet het design congruent zijn met de organisatie?*

In dit traject kozen we ervoor om bestaande organisatorische verbanden (scholen, bovenbouw, onderbouw) intact te laten bij het opstellen van het onderzoeksontwerp. Dat had als belangrijk voordeel dat het onderzoek en de resultaten ervan direct betekenis konden krijgen in bestaande verbanden. Mogelijk is een nadeel van deze methode dat mensen minder 'vrijuit' konden spreken, omdat ze op andere momenten weer met elkaar te maken zouden hebben.

- *Het uitstellen van betekenisgeving.*

In deze fase van het project kwamen veel verschillende aspecten aan de orde, waarvan het voor ons in eerste instantie vaak niet duidelijk was, wat ze te maken hadden met ziekteverzuim. Dat vonden wij niet erg, omdat wij het belangrijker vonden dat mensen zich vrij konden uiten over wat hen bezighield zodat het project ook voor hen betekenis kon krijgen. We probeerden ons dan ook vooral in te leven in de denkwereld van de respondenten: we wilden begrijpen waarom zij verbanden legden die misschien op het eerste gezicht

worden. In kleinere groepen worden de voorstellen besproken en van commentaar voorzien. Wij bespeuren steeds meer enthousiasme, met name door het feit dat het de 'eigen mensen' zijn (in plaats van de manager of een extern adviseur) die vertellen wat er moet worden gedaan ter beperking van het verzuim.

Enkele weken later zijn alle voorstellen op papier uitgewerkt en ontstaat het definitieve 'beleidsplan verzuim omlaag'. Dit document vormt de basis van de daadwerkelijke implementatie van maatregelen per 1 januari 2001.

voorjaar 2001
en daarna

Het interim-hoofd P&O vertrekt; binnen achttien maanden komt er een derde hoofd P&O met wie wij een relatie moeten gaan opbouwen. Er is ook een interne 'verzuimcoördinator' aangetrokken: hij moet het project 'Verzuim omlaag' vorm en inhoud geven en eraan meewerken dat het verzuim van OSB binnen drie jaar op of onder het gemiddelde verzuim binnen het basisonderwijs uitkomt. Hij verbetert in eerste instantie de verzuimprocedures en

niet logisch waren. We hebben het idee dat we daar later in het project veel profijt van hebben gehad.

FASE 3: TERUGKOPPELING EN RAPPORTAGE

Enkele weken na de eerste gespreksronde kwamen we terug op de school voor de terugkoppeling. Daarnaast was er een bijeenkomst van alle directeuren en de manager van het OSB. In het projectvoorstel hadden we deze fase bewust 'dialog' genoemd, om daarmee aan te geven dat we geen 'eindoordeel' kwamen afgeven, maar juist het gesprek met de school wilden aangaan. In onze tussenrapportages was herhaaldelijk expliciet te lezen dat de adviseur zelf een oordeel of interpretatie afgeeft ('Wat *mij* opvalt, et cetera). Bovendien werd in de terugkoppeling zoveel mogelijk geprobeerd de volledige rijkdom van alle verzamelde 'data' te benutten. We spraken en schreven zowel over de inhoud van de gesprekken als over de emotionele lading ervan. We probeerden ook allerlei andere indrukken over de school (het gebouw, de sfeer, et cetera) weer te geven. Na deze terugkoppeling hebben we een schriftelijke rapportage afgeleverd, die ook gebruikt kon worden als verantwoording naar de hogere (politieke) bestuurslagen. We kozen er bewust voor deze rapportage zo nauw mogelijk aan te laten sluiten bij onze eerdere terugkoppeling. De vraag was wel, hoe we onze resultaten zo goed mogelijk konden samenvatten. We kozen ervoor geen droge opsomming van 'bevindingen' te geven. In plaats daarvan wilden we een saillante weergave bieden die de creativiteit van de lezer stimuleerde in plaats van dood-sloeg. We kozen voor een sprekende metafoor: in dit geval vergeleken we de veertien scholen met de bemanning van een roeiboort, waarvan iedereen wel zag dat ze lek was, maar niemand geloofde dat ze kon zinken.

Lessen die we uit deze ervaringen trekken, zijn onder andere:

- *Is de waarheid boven tafel gekomen?*

De onderzoeksfase is gestopt omdat er een vorm van *closure* optrad, niet omdat 'de feiten' en de 'W/waarheid' op tafel lagen. Door de manier waarop we het

de verzuimregistratie. Wij coachen de coördinator een aantal malen. Daarnaast organiseren wij een studiemiddag over verzuimregistratie en -analyse.

Ons werk voor OSB zit er bijna op, op de 'heidag' in april na.

Tijdens deze heidag voor alle (adjunct)directeuren en OSB-functionarissen werken de deelnemers aan tientallen cases: dilemma's uit hun eigen beroepspraktijk ten aanzien van het omgaan met verzuim van hun medewerkers. Het enthousiasme onder alle deelnemers om het verzuim daadwerkelijk aan te pakken is groot, maar een aantal geeft aan dat de 'waan van de dag' in de praktijk prioriteit krijgt.

Dan vertrekt óók de manager naar een andere werkgever...

onderzoek hebben vormgegeven wilden we mensen met elkaar in gesprek brengen, totdat er consensus (of een *agreement to disagree*) tussen partijen kon ontstaan. Elke aanspraak op de ‘waarheid’ zou het ontstane gesprek direct weer doodslaan. We beseffen echter terdege dat we weinig invloed hebben op de manier waarop het klantsysteem onze boodschap ontvangt. Bovendien zijn inhoud en vorm van onze boodschap niet congruent: ook onze rapportages werden aangeleverd in een keurige omslag en dito typografische vormgeving.

- *Het metaforische karakter van onze werkelijkheid.*

Het gebruik van metaforen is niet zo verrassend als op het eerste gezicht misschien lijkt. Wie goed kijkt, kan zien dat onze sociale werkelijkheid vol is van metaforen waarvan we vergeten zijn dat het metaforen zijn. De vraag of iemand ‘in’, ‘bij’ of ‘voor’ een organisatie werkt, zegt bijvoorbeeld iets over het soort van metaforen dat iemand hanteert om zijn eigen werklevens te omschrijven. Onderzoekers en adviseurs hebben volgens ons niet de taak op zoek te gaan naar de ‘echte’ werkelijkheid achter de metaforen: wij denken dat die niet kenbaar is. De vraag is veel eerder welke *ruimte* mensen zichzelf scheppen door hun voorkeur voor bepaalde metaforen. Nieuwe metaforen kunnen ruimte scheppen om onderzoekend met de wereld om te gaan en er wellicht op een andere manier tegenaan te leren kijken.

FASE 4: EN HOE GING HET VERDER?

In het gros van de literatuur over veranderekunde worden onderscheidingen gemaakt tussen diagnose en interventie, tussen onderzoek en implementatie, kortom tussen ‘denken’ en ‘doen’. Wij vinden dat onderscheid niet altijd zinvol, omdat het impliceert dat er tijdens de diagnose geen verandering plaatsvindt. Wij hebben ervaren dat ons onderzoek een forse interventie en verandering in deze organisatie betekende, iets dat we vooral afleiden uit de verschillen in sfeer tussen de eerste en volgende bijeenkomsten met directeuren en de manager van het OSB. Aan het einde van onze diagnose ervoeren we de stemming als ‘construc-

november 2001

Na driekwart jaar is er weer contact met het OSB. Het hoofd P&O: ‘We zijn flink aan de gang, maar de vaart is er een beetje uit. Door het vertrek van onze manager is alles een beetje blijven liggen. Dus zouden jullie weer eens met ons willen komen praten.’

Tijdens het daaropvolgende gesprek blijkt dat het verzuim met een verzuimduur van méér dan 365 dagen nog steeds hoog is, maar dat het kort- en middellangdurende verzuim sterk aan het dalen is en nu al om en nabij het landelijk gemiddelde zit. Ons gevoel: ‘Men is inderdaad flink aan de gang gegaan met “nieuwe verzuimgevallen van 2001”, maar met de “oude verzuimgevallen van 1999 en 2000” heeft men in de praktijk nog veel moeite (reïntegratie en/of ontslag). Daar zouden zij dus meer energie in moeten stoppen.’

Wij spreken af dat wij de verzuimcoördinator weer een aantal keren zullen coachen en via hem met suggesties zullen komen voor een nieuwe impuls voor het project ‘Verzuim Omlaag’.

tief': alle betrokkenen waren het redelijk eens over de weergave van de huidige situatie en het belang van de te nemen stappen.

Na de diagnose volgde een fase die we 'interactieve beeldvorming' hebben genoemd. Kleine werkgroepjes gingen aan de slag met specifieke thema's en formuleerden de maatregelen die in hun ogen noodzakelijk waren. In deze fase traden wij vooral op als 'penvoerder' van de verschillende groepen. Die rol maakte het mogelijk om de betrokkenen vanaf de zijlijn verhelderende vragen te stellen en uit te nodigen om hun bijdragen te leveren, zonder dat wij verantwoordelijk waren of werden voor de inhoud van het geformuleerde beleid. Wij merkten dat de betrokkenen steeds meer 'eigenaar' werden van de resultaten van het eigen werk' en wij, terecht, steeds meer het 'instrument' werden dat zij gebruikten om hun ambities te realiseren. Dit werd vooral duidelijk tijdens en na afloop van de 'heidagen' in november 2000 en april 2001. Onze inbreng werd in deze fase steeds meer beperkt: de organisatie had zichzelf in staat gesteld om op eigen kracht met het vraagstuk aan de slag te gaan.

CONCLUSIES

Het verloop van dit project is in onze ogen typisch voor veel van de projecten waarmee we te maken krijgen: verantwoordelijken in organisaties zien zich geconfronteerd met een verschijnsel dat ze als 'ongrijpbaar' en 'lastig' beschouwen. De eerste vragen zijn vaak gericht op de vraag 'Wat vinden we hier nou van? Wij weten het niet, dus laten wij een deskundige inschakelen.'

In onze ogen is 'het onderzoek' in situaties als deze een ondergewaardeerd instrument. Onderzoeken wordt vaak geassocieerd met 'niets doen' en als schrikbeeld wordt vaak de spreekwoordelijke bureaula opgevoerd. In onze ogen hangt die negatieve waardering samen met de manier waarop het onderzoek wordt ingezet. Veel mensen zijn geneigd om onderzoek te beschouwen als een manier om de feitelijke, objectieve situatie vast te stellen. In onze ogen laat de werkelijkheid zich niet terugbrengen tot een dergelijke objectiviteit zonder daarmee alle betekenis te verliezen. Wie onderzoek beschouwt als een middel om tot een gedeelde (zij het tijdelijke) 'definitie van de situatie' te komen, maakt ruimte voor een (onderhandelings)proces waarin niet de objectiviteit en validiteit van de onderzoekers en hun instrumenten vooropstaan, maar juist de kwaliteit van het proces en de mogelijkheid voor alle betrokkenen om invloed uit te kunnen oefenen. Op deze manier bezien is het doen van een onderzoek niet per se een nutteloze activiteit, zoals sommige 'doenerige' adviseurs wel willen beweren. Evenmin is het onderzoek het exclusieve domein van waarheidsvindende wetenschappers. Een onderzoek is in onze ogen een buitengewoon zinvolle manier om in relatieve rust de voorwaarden te scheppen om gezamenlijk tot overeenstemming en activiteiten te komen.

Wellicht bent u benieuwd naar het 'resultaat' van het project: is het ziekteverzuim nu gedaald? De organisatie heeft zich voorgenomen om binnen drie jaar het bestaande verzuim te halveren en daarmee uit te komen op of onder het verzuimniveau binnen het basisonderwijs. Het is nog te vroeg om conclusies te trekken, maar de eerste positieve tekenen (zie bij 'november 2001') zijn al zichtbaar.

Toch is dit 'resultaat' voor ons niet het belangrijkste, omdat we geloven dat we als adviseurs ten principale niet verantwoordelijk kunnen zijn voor resultaten. Als het verzuim daalt, is dat in de eerste plaats een verdienste van mensen in de organisatie zelf. Wij hopen wel dat we daaraan een steentje hebben bijgedragen, door de manier waarop we ons in dit project hebben opgesteld en gedragen, want dat zijn de zaken waarop we ons wél graag laten aanspreken.

Literatuur

- Bronneman-Helmers, H.M. (1999), *Scholen onder druk*. – Den Haag : Sociaal en Cultureel Planbureau
- Bos, René ten (1999), 'Mintzberg en de fiets van Calvin'. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 53, nr. 5, september-oktober
- Chia, Robert (1996), *Organizational analysis as deconstructive practice*. – Berlin/New York : Walter de Gruyter
- Dijk, N.M.H. van (1989), *Een methodische strategie van organisatie-verandering*. – Delft : Eburon
- Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M. de, Maas, A.J.J.A. (1996), *Een kwestie van verschil, conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. – Delft : Eburon
- Edwards, Paul, Whitston, Colin (1993), *Attending to work : the management of attendance and shopfloor order*. – Oxford : Blackwell
- Erlanson, David A. (1993), *Doing naturalistic inquiry : a guide to methods*. – Newbury Park : Sage Publications
- Guba, Egon en Lincoln, Yvonna S. (1989), *Fourth Generation Evaluation*. – Londen : Sage
- Lakoff, George en Johnson, Mark. (1999), *Leven in metaforen*. – Nijmegen : Sun
- Smid, Gerhard, Hell, Jürgen, en Veldhuisen, Aris van (2000), 'Naturalistisch onderzoeken : aspecten van onderzoek naar ziekteverzuim in gevangenis'. – In: Schaufeli, W.B., Hell, J.G.F., Schreurs, P.J.G., *Metten van werkstress*. – Houten : Bohn Stafleu van Loghum
- Smulders, P.G.W en Veerman T.J. (1990), *Handboek ziekteverzuim : gids voor de bedrijfspraktijk*. – Den Haag : Delwel
- Weick, Karl (1979), *The Social Psychology of Organizing* (second Edition). – McGraw-Hill
- White, Stephen K. (1992), *Political Philosophy and Postmodernism*. – Cambridge : Sage Publications