

Critical Incidents Methode

Wat is het?

De critical-incidents' methode helpt bij de analyse van het functioneren van medewerkers in de dagelijkse werkpraktijk en de factoren die daarbij een rol spelen. Met deze methode systematiseren we de kennis en ervaring hierover in de organisatie. Het gaat daarbij om impliciete kennis, welke moeilijk in woorden is uit te drukken. Deze ongrijpbare of moeilijk onder woorden te brengen kennis is echter van grote betekenis voor een organisatie.

Wat zijn de voorwaarden om het instrument toe te passen?

- een helder geformuleerde vraag
- vier tot zes uur aan gereserveerde tijd
- een facilitator die bekend is met de methode
- een groeps grootte van minimaal 5 en maximaal 10 personen per facilitator
- werkbladen voor het formuleren van 'effectieve incidenten' en 'ineffectieve incidenten', flipover, plakband, pennen en stiften

Wat levert het instrument op?

De 'critical-incidents' methode ondersteunt mensen bij het systematiseren en combineren van hun impliciete, ongrijpbare kennis en ervaring. De deelnemers krijgen **inzicht in de competenties** die van invloed zijn op het onderwerp van de 'ongrijpbare' vraag. Bijvoorbeeld het antwoord op een vraag als 'welke kenmerken heeft een goede coach?' wordt geformuleerd in competenties. Door met elkaar na te denken over de gestelde vraag wordt een **gemeenschappelijke visie** gecreëerd. Deze gemeenschappelijke visie is het gevolg van het groepsproces dat de methode afdwingt. De methode ondersteunt en stimuleert de deelnemers samen te analyseren en te concluderen. Het resultaat is daarmee een resultaat van alle deelnemers. Naast het verkrijgen van inzicht in de competenties en een gemeenschappelijke visie kan een derde opbrengst bestaan uit een zelfreflectie-instrument.

Voorbeelden van situaties waarin de critical-incidents methode effectief kan worden ingezet zijn: het opstellen van een functieprofiel; het inventariseren van belemmerende en bevorderende factoren (succes en faalfactoren); het in kaart brengen van veiligheidsbeïnvloedende factoren; het formuleren van een succesvol beleid of een succesvolle strategie; het doen van een taakanalyse ten behoeve van een te ontwerpen leertraject; het functioneren van medewerkers in een team.

Hoe werkt het?

Hieronder beschrijven we de verschillende stappen van een Critical Incidents bijeenkomst.

Kennis maken en start van het gesprek (5 min.)

Stel jezelf voor aan de deelnemers en nodig hen uit om zich ook voor te stellen. Leg kort uit dat de bedoeling van het gesprek is om kritische situaties (zogenaamde incidenten) op te sporen. Het gaat dus niet over de basisopleiding maar over de werkpraktijk! Noteer eventuele opmerkingen over de basisopleiding op een apart 'boodschappenlijstje' maar ga er verder niet op in. Spreek een eindtijd af voor het gesprek.

Stap 1: Formuleren van kritische incidenten (20 min)

- Schrijf de centrale vraag op de flap. Licht de vraag eventueel kort toe.
- Geef deelnemers de opdracht na te denken over een aantal situaties waarin zij de vraag tegenkwamen in hun werk. Vraag ze ook na te denken over een aantal situaties waarin dit juist niet goed lukte. Je bent op zoek naar zowel effectieve, als ineffectieve voorbeelden van situaties rondom de vraag.
- Geef een paar minuten de tijd om na te denken over specifieke voorbeelden. Vraag om stilte, zodat iedereen zicht goed kan concentreren.
- Vraag de deelnemers de situaties op te schrijven. Geef iedere deelnemer hiervoor 10 blaadjes voor effectieve, en 10 voor ineffectieve incidenten.
- Laat ze zo veel mogelijk van deze incidenten opschrijven. Geef voor elk incident een nieuw blad.
 - Wanneer deelnemers aangeven het formuleren van incidenten moeilijk te vinden, kun je het schrijven onderbreken en een voorbeeld geven. Je kunt hiervoor putten uit het guerrilla onderzoek en mogelijk je eigen ervaring.
 - Je kunt ook iemand van de groep een voorbeeld laten voorlezen.
 - Of laat deelnemers de beschreven voorbeelden in het midden van de tafel laten leggen, zodat anderen ze kunnen pakken, bekijken en lezen.
- Zorg er voor dat er geen uitgebreide discussie ontstaat, maar iedereen daarna weer voor zichzelf voorbeelden bedenkt en opschrijft.
- Loop rond help deelnemers op gang en stel vragen om tot een zo duidelijk mogelijke beschrijving van de incidenten te komen.

Stap 2: Categoriseren van incidenten (40 min)

Deel vervolgens de voorbeelden in groepen (taakaspecten) zodat er clusters ontstaan van met elkaar samenhangende incidenten.

- Laat één deelnemer een incident voorlezen.
- Stel aan de groep de vraag; van welk gedrag is dit nu typisch een voorbeeld?
- De groep formuleert een categorie. Schrijf de genoemde categorie bovenaan een flap.

- Het voorgelezen incident wordt erbij geplakt. De persoon van wie het incident was wordt eigenaar van deze categorie.
- Vraag vervolgens wie ook een incident heeft opgeschreven dat bij deze categorie hoort.
- De incidenten worden hardop voorgelezen, bediscussieerd en toegevoegd aan de categorie.
- Deze procedure (voorlezen, categorie formuleren, incidenten binnen deze categorie verzamelen) herhaalt zich tot alle incidenten op het bord hangen.
- Als er een voorbeeld wordt voorgelezen dat niet in een categorie past, wordt er een nieuwe categorie geformuleerd. Deze komt op een nieuwe flap en ook hiervoor wordt een eigenaar aangewezen.
- Hang alle flappen met categorieën naast elkaar zodat iedereen kan zien welke categorieën er zijn.

Stap 3: Maken van een beoordelingsschaal (20 min)

Bij het indelen in categorieën is het belangrijk te bepalen wat effectief is, en wat minder effectief is in situaties die de centrale vraag raken. Je kunt op die manier als groep gezamenlijk een visie ontwikkelen op wat belangrijk is als het gaat om de centrale vraag. Dit kun je doen door een schaalverdeling te maken en de categorieën hierover te verdelen.

- Trek op iedere flap een verticale lijn en zet een 7 puntschaal naast de lijn.
- Benadruk dat de schaal een glijdende schaal is, het gaat om meer/minder effectief gedrag. Links is het minst effectief, rechts het meest effectief.
- Iedere eigenaar van een categorie leest de incidenten op zijn of haar flap voor. Stel vervolgens de vraag; 'is dit een voorbeeld van effectief of ineffectief gedrag? En; 'Waar zou je dit incident plaatsen op de schaal?'
- Ieder incident wordt op de lijn geplakt of geplaatst.
- Als alle incidenten zijn geweest, kijk dan met elkaar of er nog lege plekken zijn op de schaal, wellicht zijn er nog incidenten te bedenken.
- Rangschik voor iedere categorie de verschillende incidenten.

Terugblik en suggesties (ca. 5 minuten)

Kijk samen terug op de opbrengst en het verloop van het gesprek. Nodig iedereen uit feedback te geven. Behulpzame vragen:

- Zijn we erin geslaagd een concreet beeld te ontwikkelen van de situaties?
- Wat heeft het gesprek opgeleverd?
- Bedank de deelnemers voor hun medewerking. Maak heldere afspraken over het vervolg en de terugkoppeling.

Tips:

- Begeleid de sessies met z'n tweeën waarbij één het groepsproces faciliteert, en de ander meeschrijft. Deze verslaglegger schrijft mee wat hij of zij hoort, bijvoorbeeld ook over andere aspecten als commercie of gastvrijheid.
- Geef voorbeelden van ineffectieve en effectieve incidenten om mensen op gang te helpen.
- Kritische situaties zijn niet alleen complexe situaties of situaties die 'verkeerd' zijn afgelopen. Het kan ook gaan om succeservaringen. Benadruk dat we juist hier ook naar op zoek zijn.
- Stuur de discussie door open vragen te stellen samen te vatten en te checken of wat er wordt geformuleerd, ook klopt
- Vraag door als een voorbeeld niet helemaal duidelijk is of als niet helder is waar het werkelijk om gaat.
- Als er meerdere categorieën dan deelnemers zijn, maak dan iemand eigenaar van twee of meer categorieën.

Meer lezen?

- Verdonschot, S. & Smit, M. (2010). *Praktijkonderzoek: Motor voor verandering in organisaties*. Houten: Springer Uitgeverij BV.
- Zemke, R. & Kramlinger, T. (1991). De Critical Incidents Methode. In: *Capita Selecta*, aflevering 8.