



# Data-analyse samen met een grote groep betrokkenen doen

*Praktische methode om tot  
gedeelde inzichten te komen*

Door Suzanne Verdonschot

Als je onderzoek doet in een organisatie, wil je dat mensen leren van het onderzoek. Na afloop mogen meelesen met het rapport kan informatief zijn, maar leidt zelden tot leren. Het leren gaat een stuk gemakkelijker als mensen zelf wat hebben kunnen doen tijdens het onderzoek. Dan is hun betrokkenheid groter en hebben ze de kans zelf iets uit te vinden. Het is daarom zaak om vormen te kiezen waarbij zo veel mogelijk collega's (betrokkenen, belanghebbenden, opdrachtgevers) mee kunnen doen. Dat wat je zelf uitvindt, beklijft het best. Deze artikelenreeks laat voorbeelden zien van leerzaam en leuk onderzoek waarbij veel mensen kunnen meedoen en ervan leren. Dit artikel vertelt hoe het eruit kan zien als er veel mensen samen werken aan de analyse van de verzamelde gegevens.

## Een 'scan' van het leeraanbod van een ministerie

Dit artikel gaat over een onderzoek in opdracht van een ministerie. Dit ministerie wil erachter komen hoe het komt dat sommige leertrajecten van hen heel goed lopen terwijl andere als een nachtkaars uitgaan. Ze hebben weinig tijd, dus ze willen dat wij het onderzoek voor hen doen. Omdat wij weten dat je alleen wat kunt leren van onderzoek als je zelf ook meewerkt, zoeken we hier telkens manieren voor. We organiseren een activerende kick-off, verzamelen zelf de data, en organiseren daarna een analysebijeenkomst waar veel mensen tegelijk aan het werk zijn. Dit artikel vertelt hoe zo'n gezamenlijke analyse-sessie eruit kan zien en wat het oplevert.

## Mysteries en detectiveboekjes

We selecteren in een gezamenlijke kick-off zes mysteries die centraal staan in dit onderzoek. We voegen er nog drie mysteries aan toe die vooral te maken hebben met leren *in* het werk. We noemen het mysteries omdat het op het eerste gezicht niet duidelijk is wat er aan de hand is. Er is een opleidingsvraag, er wordt met allerlei betrokkenen in een zorgvuldig proces een opleiding gemaakt maar toch meldt niemand zich aan. Hoe kan dat? Of andersom: er is helemaal geen leertraject maar er wordt door allerlei mensen in hun werk heel veel geleerd over een bepaalde vraag, hoe spelen ze dat klaar? We gaan op onderzoek uit in de organisatie en erbuiten. We interviewen deelnemers die meededen, deelnemers die afhaakten, trainers vanuit de organisatie, externe trainers, ontwerpers, opdrachtgevers en ondersteuners. De gesprekken bundelen we voor elk mysterie (voor elke 'casus') in een boekje. De boekjes noemen we de detectiveboekjes.



## 14 mensen, 3 tafels, 2 uur tijd, 1 gezamenlijke analyse

We nodigen allerlei betrokkenen uit voor de analysebijeenkomst. Er komen in totaal 14 mensen. Dit zijn ontwerpers en begeleiders van de leertrajecten, beleidsmakers en mensen die affiniteit hebben met leren en ontwikkelen uit verschillende organisatieonderdelen. De gedachte hierachter is: als het onderzoek moet leiden tot een koerswijziging dan is het belangrijk dat de uitkomsten breed gedragen worden. De beste manier hiervoor is om mensen te betrekken bij de stappen in het onderzoek (Van der Duin, 2012). In twee uur tijd lukt het om gezamenlijk het materiaal te analyseren en de mysteries te ontrafelen. De stappen tijdens de bijeenkomst zijn als volgt:

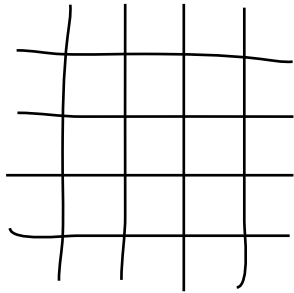
- Kaderen van het onderzoek door te vertellen wat er tot nu toe is gebeurd en wat we vandaag van iedereen verwachten.
- Kort kennismaken aan de hand van de vragen: wie ben jij, wat brengt jou hier vandaag en waar ben jij nieuwsgierig naar?
- Aan de slag in twee rondes aan drie tafels. Op elke tafel ligt een onderdeel van de grote matrix die gevuld moet worden, detectiveboekjes en stiften. Op de eerste tafel liggen de detectiveboekjes van de bloeiende leerinterventies, op de tweede tafel die van de 'nachtkaarsinterventies' en op de derde tafel die van de 'hotspots' in het werk. Met een detectiveboekje in de hand, vullen de aanwezigen per casus hun deel van de matrix in.
- Ophangen van de grote matrix en samen naar het resultaat kijken. In kleine groepjes nemen mensen de analyse van de kolommen voor hun rekening. Elk groepje zoekt naar patronen in een eigen kolom.
- Gezamenlijk bespreken we de bevindingen. Dit doen we door samen antwoord te geven op de vragen die in elke kolom van de matrix centraal staan.

## Een matrix als praktisch hulpmiddel

De matrix speelt tijdens deze bijeenkomst een belangrijke rol. We willen met veel verschillende mensen één analyse maken en tot gezamenlijk inzicht komen, en deze vorm helpt daarbij.

### Wat is een matrix?

Een matrix bestaat uit rijen en kolommen. In de rijen staan vaak de casussen, in de kolommen de vragen die je wilt beantwoorden. Deze structuur biedt hulp bij het ordenen van grote hoeveelheden informatie.



### Waarom werkt een matrix?

Miles en Huberman (1994) laten allerlei voorbeelden zien van matrices die je kunt gebruiken voor de analyse van data. De voordelen van het werken met een matrix zijn:

- Een matrix maken zorgt dat je opnieuw scherp bent over de vragen die je beantwoord wilt zien;
- Het maakt het makkelijk om snel overzicht te krijgen in de grote hoeveelheid verzamelde informatie;
- Na het invullen helpt de matrix-structuur om een systematische analyse van al het materiaal te maken. Die analyse kun je op twee manieren doen: Je kunt de *rijen* langslopen en nagaan welke patronen je ziet per rij (oftewel per casus). En je kunt de *kolommen* langslopen en bepalen welke terugkerende elementen je daar ziet;
- Anderen kunnen naderhand gemakkelijk jouw analyse nalopen met behulp van de ingevulde matrix.

### Hoe werkt de matrix bij de analyse van de detectiveboekjes?

In ons geval bestaat de matrix uit negen rijen en zeven kolommen. In de rijen staan de negen casussen. In elke kolom staat een vraag:

- Waar of bij wie is de vraag ontstaan?
- Wat was de urgentie?
- Hoe werd de vraag opgepakt?
- Wie kwam er in actie?
- Welke situaties worden door meerdere geïnterviewden aangehaald?
- Welke situaties springen eruit voor hoe het in deze casus is gelopen?
- Welke hypothese dringt zich op als verklaring waarom deze casus zo is uitgepakt?

### Gezamenlijke analyse leidt tot gedeeld inzicht

De opbrengsten van deze werksessie zijn voor alle deelnemers zichtbaar en merkbaar. Samengevat:

- Een energieke werksessie waarin de deelnemers in twee uur tijd kennis hebben genomen van de inhoud van 32 interviews.
- Een analyse van al het materiaal in een grote matrix
- Antwoord op de zeven vragen die centraal stonden in de matrix.
- Gedeeld inzicht op cruciale punten. Zo komt aan het licht dat de rode draad bij de bloeiende leerinterventies is dat die trajecten ontstaan op de werkvloer. De nachtkarsinterventies ontstaan daarentegen vaak bij werkgroepen en directeuren.

Met de analyse uit de bijeenkomst kan het onderzoeksrapport geschreven worden. Bij de presentatie van het onderzoek enkele weken later merken we dat het niet meer draait om het delen van conclusies. Die had de groep van 'leren en ontwikkelen' al getrokken tijdens de analysebijeenkomst. Zij waren inmiddels al een stap verder. Zij hebben contacten gelegd met mensen in het werk, de zogenaamde 'hotspots' en zijn bezig hun leertrajecten sterker te verbinden met het dagelijkse werk.

## Geloof niet alles wat je denkt

Een systematische analyse, door veel mensen een met behulp van een matrix, helpt om te weten hoe iets *echt* zit. Mensen zijn nu eenmaal beter in staat dingen te zien die hun aannames bevestigen, dan zaken die hiermee in strijd zijn (Miles & Huberman, 1994). Als je vooraf denkt dat leertrajecten die niet goed lopen niet ontworpen zijn samen met belangrijke betrokkenen, zie je vaak vooral de signalen die dat punt bevestigen. Ons brein is hier heel sterk in. Om erachter te kunnen komen dat de werkelijkheid toch anders is dan je aanvankelijk dacht, is het zaak om op onderzoek uit te gaan en de gevonden data te bestuderen. Een manier om tunnelvisie te voorkómen en de validiteit van het onderzoek te vergroten is het betrekken van diverse belanghebbenden bij de analyse van het materiaal (Flick, 1998). Een gezamenlijke analyse-bijeenkomst leent zich hier goed voor.

## BRONNEN

- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. London: Sage.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis, an expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Van der Duin, P. (Red.) (2012). *Toekomstonderzoek voor organisaties: handboek methoden en technieken*. Assen: Van Gorcum.