

Schaduwen als onderzoeksstrategie: het volgen van zorgmanagers in hun dagelijkse werk

Lieke Oldenhof*

Introductie

Een klassieke en tegelijkertijd weinig gebruikte onderzoeksmethode is schaduwen, waarbij de onderzoeker als ‘een schaduw’ meeloopt met een individu in zijn of haar dagelijks werk. Vanwege de individuele focus wordt schaduwen ook wel ‘*one to one ethnography*’ genoemd. In dit artikel laat ik zien wat de toegevoegde waarde is van deze methode bij het bestuderen van het werk van zorgmanagers. Hierbij baseer ik mij op mijn eigen ervaringen met schaduwen die ik opdeed tijdens mijn promotie-onderzoek naar middenmanagers in de zorg. Ik beschrijf tevens uitdagingen die zich kunnen voordoen bij het schaduwen en hoe je hiermee kan omgaan.

Van aannames naar inzichten in het dagelijks werk van managers

In het publieke debat bestaan veel aannames over zorgmanagers en het werk dat zij verrichten. Zorgmanagers zouden overbodig zijn en niet bijdragen aan goede zorg. Ondanks deze aannames over zorgmanagers bestaat er weinig wetenschappelijke kennis over hun feitelijke gedrag: wat doet een manager eigenlijk in zijn dagelijks werk? Deze vraag stond centraal in mijn proefschrift *The Multiple Middle: Managing in Healthcare* (2015), waarbij ik mij in het bijzonder richtte op middenmanagers die wijkgerichte zorg en ondersteuning organiseren voor ouderen en mensen met een beperking.

Mijn onderzoek startte met een ronde verkennende interviews met zorgmanagers. Ik vroeg managers om hun dagelijks werk in woorden te vatten, maar dit bleek een lastige vraag om concreet antwoord op te geven. Dagelijkse werkrouines zijn grotendeels gebaseerd op *tacit knowledge*, waardoor deze niet makkelijk in woorden zijn uit te drukken (Barley & Kunda, 2001). Om toch tegemoet te komen aan mijn interviewvragen verwezen geïnterviewde managers al snel naar functieomschrijvingen: ‘Ik ben verantwoordelijk voor personeelsbeleid en financiën van afdeling X en Y.’ Echter, functiebeschrijvingen geven alleen aan wat er van werknemers wordt verwacht: niet wat ze daadwerkelijk doen.

* Dr. Lieke Oldenhof is bestuurskundige en historica en werkt als universitair docent bij de afdeling Healthcare Governance van het instituut Beleid & Management Gezondheidszorg, Erasmus Universiteit te Rotterdam. E-mail: oldenhof@bmg.eur.nl.

Om een diepgaander beeld van het dagelijks werk van managers te krijgen en alledaagse routines in beeld te brengen, is de methode van schaduwen bij uitstek geschikt. Tijdens het schaduwen volgt de onderzoeker een individu in zijn dagelijks leven of werk en maakt veldaantekeningen van alledaagse activiteiten, gedrag, gesprekken, en de setting waarin individuen zich bevinden. Het doel van schaduwen is om van binnenuit iemands leefwereld te beschrijven. Hoewel de nadruk ligt op schaduwen, kan de onderzoeker tijdens schaduwdagen ook informele gesprekken voeren om de betekenisgeving van gevolgde individuen te achterhalen: hoe ervaren bijvoorbeeld managers bepaalde gebeurtenissen of interacties met anderen? Door terug te verwijzen naar gesprekken of gebeurtenissen die net hebben plaatsgevonden, is het mogelijk om 'in context' te interviewen. Dit heeft als belangrijk voordeel dat de antwoorden op de interviewvragen minder abstract zijn en gebaseerd zijn op concrete ervaringen.

Dankzij het schaduwen van verschillende zorgmanagers in hun werkweek kon ik een dynamisch beeld opbouwen van zorgmanagement 'on the move' en 'in action'. Omdat managers verantwoordelijk waren voor verschillende zorglocaties die geografisch verspreid lagen in de regio, volgde ik hen van de ene naar de andere plaats. Soms door mee te liften met de auto, maar ook door te wandelen of de fiets te pakken. Van alles passeert de revue tijdens schaduwdagen: gesprekken met cliënten, inspectiebezoeken, teamvergaderingen, administratief werk achter de computer, zorgdossiers, telefoontjes met bestuurders, maar ook reparateurs van koffiezetapparaten, stampot boerenkool eten met cliënten en ad hoc problemen met roosters. Hierdoor werd al snel duidelijk dat het werk van de middenmanager niet te vatten is in duidelijk afgebakende taken of aandachtsgebieden als 'budgetteren', 'coördineren' of 'zorgkwaliteit'. In plaats van afgebakende taken hadden zorgmanagers juist te maken met rommelige alledaagse situaties, waarbij verschillende waarden van goede zorg conflicteerden (zoals veiligheid, eigen regie en betaalbaarheid) en samen met cliënten en medewerkers tegen elkaar afgewogen moesten worden. Daarnaast bleek de methode van schaduwen geschikt om een breed spectrum van emoties en ervaringen van managers te observeren: 'the good, the bad and the ugly' (Johnson, 2014, p. 32). Mooie alledaagse gesprekken met cliënten en medewerkers over wat goed kleinschalig wonen betekent, maar ook conflicten met dezelfde medewerkers en cliënten wanneer waarden van goede zorg conflicteren. De intrinsieke motivatie om zorgmanager te worden en het plezier in het vak, maar ook existentiële twijfels of je het wel goed doet als manager en frustraties wanneer plannen niet kunnen worden doorgevoerd. Als schaduw maak je het brede spectrum van ervaringen en emoties allemaal mee.

Het resultaat van schaduwen is een holistisch beeld van het werk van zorgmanagers waarbij beleving, gedrag en motivaties van actoren centraal staan. Duidelijk wordt hoe zorgmanagers zich in natuurlijke situaties verhouden tot cliënten en hun familieleden, medewerkers en andere managers. Door als schaduw de hele dag mee te lopen, wordt ook duidelijk hoe verschillende ervaringen zich opstapelen door de tijd heen en niet los te zien zijn van elkaar. Het fenomeen werk is daardoor geen abstractie meer (zoals een functieomschrijving), maar wordt een plaats- en tijdgebonden activiteit die is ingebed in bepaalde tradities en organisatieculturen. Dit levert een rijke beschrijving op van werk *in situ*.

Een deel van deze inzichten had ik ook kunnen opdoen als ik ‘gewoon’ was gaan observeren: niet als schaduw, maar bijvoorbeeld als observant. In dat geval had ik een selectie gemaakt van bepaalde momenten en gebeurtenissen. Ik was dan vrijer geweest om verschillende personen en activiteiten te observeren op verschillende momenten. Toch had ik dan belangrijke zaken gemist: het ritme van een werkdag, de belichaamde aard van werk en het individuele perspectief van zorgmanagers op dat werk. De methode van schaduwen is juist geschikt om deze zaken in samenhang te vatten.

Uitdagingen bij het schaduwen

Tegelijkertijd biedt deze enorme hoeveelheid aan activiteiten, gesprekken en gebeurtenissen ook een uitdaging: hoe krijg je als onderzoeker grip op een niet afluende stroom aan ervaringen die in potentie allemaal ‘nuttige data’ kunnen zijn voor onderzoek? Schaduwen is een van de meest intensieve en ongecontroleerde dataverzamelmethodes (Noordegraaf, 2014). Dit heeft als belangrijk voordeel dat men als onderzoeker in de volle breedte het werk van managers kan beschrijven. Tegelijkertijd bestaat het risico dat veldaantekeningen aan de oppervlakte blijven en analytische diepte missen. Dit kan gebeuren wanneer je als onderzoeker ‘alles’ wilt opschrijven om zo compleet mogelijk te zijn of juist inzoomt op enkele details en daardoor de bredere institutionele context uit het oog verliest. Hoe kan men als ‘schaduwende’ onderzoeker zorgen voor analytische diepgang? Hieronder beschrijf ik drie mogelijke manieren om dit te bereiken.

Ten eerste kun je als onderzoeker gebruikmaken van enkele *sensitizing concepts* (Blumer, 1954) die zorgen voor theoretische diepgang tijdens het schaduwen. Volgens Blumer zijn *sensitizing concepts* af te leiden uit de theorie en kunnen zij een algemene richting geven tijdens observaties zonder de onderzoeker gelijk vast te pinnen. Met enkele *sensitizing concepts* in het achterhoofd kan een onderzoeker scherper en meer gericht kijken. Een voorbeeld kan dit illustreren. Het concept *institutional work* (Lawrence et al., 2009) is bruikbaar om te begrijpen dat individuen en hun werk niet op zichzelf staan, maar zijn ingebed in een bredere institutionele context. Tegelijkertijd zijn individuen niet gevangen in een institutionele context: door het verrichten van institutioneel werk veranderen zij instituties op incrementele wijze. Door institutioneel werk als een *sensitizing concept* te gebruiken, voorkomt men dat het werk van managers wordt neergezet als een geïsoleerde individuele activiteit of juist deterministisch wordt bepaald door de omgeving. Tijdens het schaduwen kunnen concepten als deze de onderzoeker in staat stellen theoretisch geïnformeerd te kijken en bestaande concepten te verfijnen of juist alternatieve concepten te ontwikkelen op basis van observaties.

Ten tweede is het van belang om je als onderzoeker bewust te zijn van de verschillende tradities van schaduwen, zodat het mogelijk wordt om het eigen onderzoek helder te positioneren en daardoor ook meer diepgang aan te brengen in de toepassing van schaduwen als onderzoeksstrategie (Noordegraaf, 2014). Op basis van een literatuurreview (MacDonald, 2005; Gilliat-Ray, 2011) kunnen drie veelvoorkomende tradities van schaduwen geïdentificeerd worden:

1. de objectivistische traditie: het zo feitelijk mogelijk in kaart brengen van het gedrag van managers 'as it really is'. Het werk van managers wordt geobserveerd aan de hand van vooropgestelde categorieën en dimensies. Met behulp van een stopwatch kan in kaart worden gebracht hoeveel tijd de manager besteedt aan bepaalde activiteiten.
2. de interpretatieve traditie: het van binnenuit begrijpen van het perspectief van de manager met oog voor de betekenisgeving en interpretaties van managers. In deze traditie staat de vraag centraal hoe managers betekenis geven aan dagelijkse activiteiten, sociale interacties en gebeurtenissen.
3. de experimentele traditie: het schaduwen van managers met als educatief doel om kennis op te doen over een nieuw vak en de daarbij behorende competenties. In deze traditie is schaduwen dus vooral een exploratieve manier van leren.

Voor het doen van onderzoek zijn vooral de objectivistische en interpretatieve traditie van belang. Het grote verschil tussen deze tradities is de onderliggende aannames over de werkelijkheid. Terwijl de objectivistische traditie vooral aansluit bij een positivistisch paradigma met één meetbare realiteit, sluit de interpretatieve benadering aan bij een sociaal-constructivistisch paradigma waarbij er ruimte is voor meerdere interpretaties van de werkelijkheid. De rol van de onderzoeker als 'schaduw' verschilt tevens: bij de objectivistische traditie zal de onderzoeker zich eerder als een 'fly on the wall' opstellen en proberen de onderzoeksetting zo min mogelijk te beïnvloeden, terwijl bij de interpretatieve traditie de onderzoeker meer deel uitmaakt van de onderzoeksetting en door middel van interacties en gesprekken 'de data' deels coproduceert samen met de geschaduwde. Door je als 'schaduwend' onderzoeker bewust te zijn van deze verschillende tradities en rollen, wordt het mogelijk om duidelijke keuzes te maken en daardoor ook meer focus aan te brengen in het onderzoek.

Ten derde is het een goed idee om verschillende observatiedimensies te combineren tijdens het schaduwen zodat gelaagdheid kan worden aangebracht in de veldaantekeningen en data-analyse. Door niet alleen aandacht voor tijd (de chronologie van gebeurtenissen en de tijdsbeleving van actoren), maar ook voor plaats (de werksetting, geografische afstanden, de symboliek van plaatsen), objecten (kantoorinrichting, computers, dossiers, kleding) en de woorden die individuen gebruiken (discours en de performatieve werking van taal) wordt het niet alleen mogelijk om het werk van managers te beschrijven, maar dit werk ook kritisch te analyseren. Management is dan niet slechts een functie op papier of een opsomming van taken, maar wordt een belichaamde activiteit die vorm krijgt in alledaags discours, objecten en symboliek. Dit belichaamde karakter van management weet de wetenschapper John Law mooi te illustreren met een gedachte-experiment (Law, 1996). Stel een 'naakte' manager voor zonder kleding, telefoon, Outlook-agenda, spreadsheets, computer, bureau, kantoor en secretariaat: wat blijft er dan van een manager over? Hoe kan een manager dan nog managen? Dit gedachte-experiment laat zien dat de materiële en symbolische kant van management zeer bepalend is voor de perceptie van management, maar makkelijk over het hoofd kan worden gezien, juist omdat het zo vanzelfsprekend is. Zich bewust zijn van deze verschillende observatiedimensies (tijd, plaats, objecten, taal) en hoe deze op elkaar inwerken, zorgt dan ook voor een rijkere analyse.

‘Being there’: blikopeners in het veld

Het zijn van een schaduw is intensief, overweldigend en soms saai tegelijkertijd. Als schaduw dompel je jezelf onder in een nieuwe leefwereld om deze van binnenuit te begrijpen. Dit vraagt om mentale flexibiliteit en invoelingsvermogen, maar tegelijkertijd ook om afstand om observaties te kunnen analyseren en te reflecteren op de eigen rol als onderzoeker. Als schaduw observeer je namelijk niet alleen een ander, de ander en zijn omgeving nemen jou ook waar. Deze mutualiteit zorgt ervoor dat schaduwen niet eenrichtingsverkeer is, maar een wederkerige relatie waarin je als schaduw niet alleen ‘data komt halen’, maar ook iets komt brengen: in de vorm van reflectie of het geven van een mening als daar om wordt gevraagd of in praktische zin door stoelen recht te zetten of kopjes koffie te halen. Soms kan de aanwezigheid van een schaduw voor ongemak zorgen wanneer iemand onzeker is over de uitoefening van zijn vak of privacy nodig heeft vanwege de aanwezigheid van derden. Vaker word je als schaduw gezien als een welkome afwisseling.

Tijdens het schaduwen van zorgmanagers staan mij in het bijzonder twee momenten bij die hebben gediend als ‘blikopeners’ ten aanzien van schaduwen als methode.

De eerste blikopener was de afwezigheid van de geschaduwde. De methode schaduwen bestaat bij de gratie van aanwezigheid: zonder aanwezigheid van een geschaduwde is er immers ook geen schaduw. Desondanks kan afwezigheid juist ook voor waardevolle inzichten zorgen. Tijdens een van mijn schaduwdagen werd zorgmanager ‘Jan’ tijdens een teamoverleg met medewerkers plotseling weggeroepen omdat een cliënt een aanvaring had gehad waarbij de politie betrokken was. Manager Jan vond het ongepast dat ik mee zou gaan naar de politie en adviseerde mij om bij de teamvergadering te blijven tot zijn terugkomst. Op het moment dat Jan de deur achter zich dichttrok, ontstond er een levendig geroezemoes in het team: een van de zorgmedewerkers wendde zich tot mij met de vraag of ik niet vaker mee kon lopen met Jan, want: ‘Ik heb Jan nog nooit zo proactief en ondersteunend gezien!’ Door mijn aanwezigheid als schaduw had Jan zijn gedrag – bewust of onbewust – ten positieve aangepast. Deze vertekening van gedrag is niet volledig te voorkomen bij de methode van schaduwen. Wel is het mogelijk dit effect deels te ondervangen door voor een langere tijd iemand te schaduwen zodat diegene zich meer op zijn gemak voelt en daardoor eerder geneigd is ‘natuurlijk’ gedrag te vertonen. Daarnaast biedt data-triangulatie uitkomst: door in aanvulling op schaduwdagen ook relevante derden te interviewen, kan een gebalanceerd beeld ontstaan van de geschaduwde.

De tweede blikopener betreft de mogelijkheid om niet alleen individuen te schaduwen, maar ook processen/activiteiten. In bestaand onderzoek wordt schaduwen als onderzoeksstrategie vooral toegepast op individuen. Tijdens mijn onderzoek realiseerde ik mij al snel dat de activiteit van het managen in de praktijk vaak wordt vormgegeven als een gedeeld proces waarbij meerdere personen tegelijkertijd betrokken zijn: niet alleen managers in functie, maar ook zorgmedewerkers die in toenemende mate coördineren en financiële afwegingen maken. Wanneer we management als een collectieve en gedistribueerde activiteit beschouwen die op meerdere plekken plaatsvindt, volstaat het niet langer om alleen individuele managers

met een officiële managementfunctie te volgen. Het schaduwen van gedeelde managementactiviteiten, processen of zelfs objecten is dan ook een nieuwe mogelijkheid in het onderzoek waar rekening mee kan worden gehouden.

Conclusie

In dit artikel heb ik laten zien dat de methode van schaduwen een waardevolle onderzoeksstrategie is om onbewuste (werk)routines en alledaagse activiteiten in kaart te brengen, die lastig zijn uit te drukken in woorden. Dit is een belangrijk voordeel van schaduwen ten opzichte van meer reguliere kwalitatieve methoden zoals interviews. Door zorgmanagers te schaduwen tijdens hun werkweek, kon ik bovendien een beleving krijgen van het ritme van een werkdag en de alledaagse van managerial werk. Niet alleen de spannende gebeurtenissen en incidenten springen er dan uit, maar juist de dagelijkse routines zijn van belang. Door het in kaart brengen van deze werkrouines kunnen we bepalen op welke wijze zorgmanagers bijdragen aan de organisatie van goede of slechte zorg. Uiteraard is de methode van schaduwen niet alleen toepasbaar op het werk van managers. De methode kan ook worden ingezet om de leefwereld van (zorg)professionals, patiënten, politici of beleidsmakers in kaart te brengen. Er ligt dus nog een schone taak voor schaduwende onderzoekers weggelegd.

Literatuur

- Barley, S.R. & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3-10.
- Gilliat-Ray, S. (2011). 'Being there': The experience of shadowing in a British Muslim hospital chaplain. *Qualitative Research*, 11(5), 469-486.
- Johnson, B. (2014). Ethical issues in shadowing research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1), 21-40.
- Law, J. (1996). *The manager and his powers*. Published by the Centre for Science Studies, Lancaster University at <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Manager-and-his-Powers.pdf>
- Lawrence, T.B., Suddaby, R. & Leca, B. (Eds.). (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MacDonald, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.
- Noordegraaf, M. (2014). Shadowing managerial action instead of recording managerial text. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1), 41-46.
- Oldenhof, L. (2015). *The multiple middle: Managing in healthcare*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.