

# De veranderende gemeente

## 15. Wetenschappelijke verantwoording



# Inleiding

Deze wetenschappelijke verantwoording geeft aan hoe het DVG-onderzoek is opgezet. Ook presenteer ik hier de argumenten voor de keuzes die bij de onderzoeksopzet gemaakt zijn. Dit hoofdstuk is als volgt gestructureerd. Ik begin met een algemene typering van de onderzoekaankpak: hoe is de data voor dit onderzoek verzameld? Het type onderzoekaankpak van het DVG-onderzoek heeft drie centrale kenmerken. Het eerste gedeelte van deze verantwoording (paragraaf 1 tot en met 4) is gestructureerd aan de hand van deze drie kenmerken. Ik loop deze drie kenmerken langs en ga daarbij in op de wijze waarop ik ze concreet vorm heb gegeven. Ook licht ik de wetenschappelijke uitgangspunten van deze onderzoekaankpak toe. En daar waar dat aan de orde is, geef ik ook aan op welke wijze ik de data geanalyseerd heb die met die betreffende onderzoeksmethode is verzameld. Nadat deze drie kenmerken van de onderzoekaankpak voor de dataverzameling zijn besproken en onderbouwd, ga ik in paragraaf 5 in algemenere zin in op de data-analyse: wat wordt daaronder verstaan en hoe is er tot eindconclusies gekomen? Daarna volgen twee paragrafen die reflecteren op de status van deze eindconclusies: wat voor soort conclusies worden hier eigenlijk getrokken (paragraaf 6) en welke beperkingen kent deze onderzoekaankpak (paragraaf 7)? Tot slot volgen nog suggesties voor vervolgonderzoek.

## 1. Dataverzameling: bricolage

Voor de uitvoering van het DVG-onderzoek heb ik gekozen voor een aanpak die gekarakteriseerd kan worden als 'bricolage'.<sup>36</sup> Bricolage is een onderzoekbenadering voor onderzoek naar complexe sociale verschijnselen en dynamieken. Centrale kenmerken van een bricolerende onderzoekaankpak zijn:

- Kritisch: verder kijken dan de gebruikelijke theorievorming over het onderzoeksobject. En het werken met een onderzoekbenadering (inclusief bijbehorende uitgangspunten) die afwijkt van het mainstream positivistische onderzoek.
- Multimethodisch: gebruikmaken van verschillende onderzoeksmethoden tegelijkertijd ('mixed methods research'<sup>37</sup>).
- Multiperspectiefisch en -theoretisch: het onderzoek niet benaderen van-

uit één theoretisch perspectief, maar vanuit verschillende perspectieven tegelijkertijd.

Het gedeelte over dataverzameling in deze en de twee volgende paragrafen, begint met een algemene typering van bricolierend onderzoek. Daarbij wordt toegelicht hoe deze aanpak in het DVG-onderzoek is geoperationaaliseerd. Ik ga in op de kennistheoretische kanten van deze onderzoeksbepaling. Uit deze beschrijvingen zal blijken dat ik het onderzoek anders dan anders heb aangepakt. En zo illustreer ik precies het eerste kenmerk van de bricolerende onderzoekaanpak: kritisch. Als afsluiting van deze paragraaf sta ik expliciet stil bij deze kritische kenmerken van het onderzoek. Vervolgens worden de twee andere kenmerken van bricolierend onderzoek uit de doeken gedaan: multimethodisch in paragraaf 2, en multiperspectivisch en -theoretisch in paragraaf 4.

### **Improviserend, knutselend onderzoek**

Het van oorsprong Franse woord *bricolage*, 'geknutsel, knutselwerk', duidt hier op het werk van vakmensen en kunstenaars die nieuwe dingen creëren door op een creatieve wijze gebruik te maken van de materialen die ze voorhanden hebben. Deze improviserende manier van produceren contrasteert sterk met het werk van bijvoorbeeld de ingenieur. Die gaat juist heel systematisch en planmatig te werk en ontwikkelt voordat hij ergens mee begint, eerst een serie procedures, werkwijzen, stappen en gereedschappen. Als hij dan echt aan het werk gaat, dan voert hij uit wat hij van tevoren ontwikkeld en bedacht heeft.

### *Ingenieursonderzoek*

De ingenieursachtige manier van werken is noodzakelijk voor hypothesetoetsend onderzoek. Het doen van onderzoek komt hier (enigszins karikaturaal weergegeven) neer op: 'datgene uitvoeren wat je van tevoren gepland hebt'. Begonnen wordt met het formuleren van een zo precies mogelijke vraagstelling. Deze vraagstelling wordt ontwikkeld aan de hand van literatuuronderzoek. Door de bestaande literatuur kritisch te bestuderen, wordt daarbij een zogeheten *gap* geïdentificeerd: iets dat nog niet of nog niet goed onderzocht is. Deze *gap* vormt de basis voor de vraagstelling van het onderzoek. Vanuit de vraagstelling en de literatuur wordt vervolgens een hypothetisch model ontwikkeld, bestaande uit variabelen en veronderstelde causale relaties tussen die variabelen. Het empirische onderzoek

gaat dan over het meten van de variabelen en het toetsen van de causale relaties tussen die variabelen. Zijn de vraagstelling en het achterliggende hypothetische model eenmaal geformuleerd, dan wordt vervolgens de onderzoeksmethode bepaald.

Onderzoeksmethoden worden ingezet om data te verzamelen om antwoorden te vinden op de vraag. In deze voorbereidende fase van het onderzoek gaat het dan dus om de vraag: 'Hoe gaan we de variabelen en de causale relaties tussen die variabelen uit ons model meten?' Ook wordt er in deze voorbereidende fase een planning gemaakt van het onderzoek: welke onderzoeksactiviteiten gaan wanneer plaatsvinden? Als al deze voorbereidende werkzaamheden eenmaal zijn afgerond, breekt de volgende onderzoeksfase aan, de empirische fase. Deze komt in feite neer op het uitvoeren van de plannen die in de voorbereidingsfase zijn gemaakt.\*

Wat bij dit soort hypothesetoetsende onderzoekaankpakken opvalt, is dat een aanzienlijk deel van het onderzoek in wezen plaatsvindt in de studeerkamer van de onderzoeker. Daar wordt eerst literatuuronderzoek gedaan, worden de vraagstelling en het hypothetische onderzoeksmodel opgesteld, onderzoeksmethoden uitgekozen en ingericht en activiteitenplanningen gemaakt. Pas als dat allemaal klaar is, wordt het raam geopend naar de empirische praktijk.

### *Bricolerend onderzoek*

Een bricolerende onderzoeksbenadering wordt gekenmerkt door het zo snel mogelijk na de start van het onderzoek contact met het veld – de empirie – zoeken.\*\* Hand in hand hiermee is bricolage een improviserder en minder planmatige onderzoekaankpak dan hypothesetoetsend onderzoek. De bricolerende onderzoekaankpak is vooral geschikt voor complexe sociale onderzoeksdomeinen, waarover nog maar weinig onderzoeksliteratuur voorhanden is. Zoals in de inleiding van het boek te lezen is, kenmerkt de (onderzoeks)literatuur over veranderingen in en van gemeenten zich door een hoge mate van normativiteit. Het onderzoek en de daaruit voortvloeiende publicaties gaan in veel gevallen over welke veranderingen gemeenten zouden moeten entameren en hoe ze dat zouden moeten doen. Ook in de gangbare veranderkundige literatuur (die dus niet specifiek over ge-

---

\* Ik realiseer me terdege dat deze beschrijving wat kort door de bocht is, maar het gaat mij hier om het contrast met de bricolerende onderzoekaankpak weer te geven.

\*\* Een andere benaming voor dit type onderzoek is *naturalistic inquiry*, waarbij het gaat om het bestuderen van de praktijk, in plaats van onderzoek (bijvoorbeeld in een laboratorium) waar de situatie voor het onderzoek gemanipuleerd wordt; zie Bowen, 2008, p. 138.

meenten gaat) domineert, zoals eveneens geconstateerd in de inleiding op het boek, een normatieve insteek. De vraag hoe verandering in gemeenten nu eigenlijk tot stand komt, is daarmee dus relatief *under-researched*, zoals je dat zo mooi in het Engels kunt uitdrukken. Deze status van het onderzoeksgebied noopt tot een explorerende onderzoekaankpak. Bricolage lijkt hiervoor geschikt.

Kenmerkend voor bricolage is dat er niet begonnen wordt met een heel precies afgebakende onderzoeksvraag. Een scherp afgebakende onderzoeksvraag zou immers impliceren dat je al goed weet wat je wilt weten en waar de krenten in de pap zitten. Is een onderzoeksterrein nog relatief onverkend, dan lijkt het raadzaam om het onderzoeksvizier aanvankelijk zo open mogelijk te houden. De onderzoeksvraag heeft dan meer het karakter van een onderzoeksdomein. In het DVG-onderzoek is het onderzoeksdomein te kenschetsen aan de hand van drie begrippen: gemeenten, veranderingen in en van gemeenten en niet hoe het moet, maar hoe het gaat.

### **Initiële onderzoeksoriëntaties**

Aangezien er over het DVG-onderzoeksdomein nog maar relatief weinig onderzoek voorhanden is, konden we het onderzoek niet starten met een uitgebreid literatuuronderzoek van de bestaande literatuur, dat vervolgens leidt tot een onderzoeksmodel.<sup>38</sup> Eerder wordt er daarom gewerkt vanuit een bepaalde initiële onderzoeksrichting. Dit impliceert dat bricolage onderzoek dus niet helemaal *tabula rasa* begint. Allereerst heeft de onderzoeker zelf namelijk bepaalde theoretische en onderzoekmatige voorkeuren.<sup>39</sup> Bovendien is de start van het onderzoek geïnspireerd door de kritische inzichten over organisatieverandering in gemeenten van Brunsson\* – voor het Nederlandse taalgebied Aardema<sup>40</sup> – en, in het verlengde daarvan, de institutionaliseringstheorie. Deze voorkeuren en inzichten hebben echter vooral een initiële oriënterende functie. Anders gezegd: je moet ergens mee beginnen om volgende stappen te kunnen zetten.

Zoals hiervoor al opgemerkt, begint bricolage onderzoek zo snel mogelijk in de praktijk van het onderzoeksveld, in de empirie dus. Het studeerkamerdeel van het begin van het DVG-onderzoek is daarom ook maar zeer

---

\* In de Literatuurlijst in het boek vind je al de publicaties van Brunsson. Deze initiële uitgangspunten worden ook wel *sensitizing concepts* genoemd, Bowen, 2008, p. 141.

beperkt geweest. Het onderzoek is namelijk bijna letterlijk begonnen met bijeenkomsten waarin we met mensen uit het gemeentelijke veld spraken over veranderen in en van gemeenten. Dit type onderzoek, waarbij je dus primair in en met de praktijk begint, is te typeren als *inductief onderzoek* en als *naturalistic inquiry*: 'naturalistisch onderzoek'.<sup>41</sup> Het werken vanuit de praktijk (lees: continu op allerlei verschillende manieren data verzamelen over wat er in gemeenten gaande is op het gebied van veranderen), levert steeds nieuwe inzichten op over wat wel en niet belangrijk lijkt. Die inzichten leiden op hun beurt tot een aanscherping van het onderzoeksdomein en het opstellen van nieuwe conceptonderzoeksvragen. En zo dus tot nader verdiepend en uitdiepend onderzoek (en de daarbij noodzakelijke nieuwe onderzoeksmethoden en verdiepend literatuuronderzoek).

In tegenstelling tot deductief onderzoek begint bricolierend onderzoek al met al dus niet met een hardgekalkt hypothetisch model met variabelen en causale relaties. Er is hooguit sprake van een beginoriëntatie. Kenmerkend hierbij is dat het model en de theorie zich feitelijk juist gaandeweg het onderzoek ontwikkelen en steeds verder uitkristalliseren.\* Elke volgende praktijkonderzoeksslag leidde tot aanpassingen van het model; aanpassingen die vervolgens richting gaven aan volgende verdiepende onderzoeksslagen. Al doende wordt het model zo dus in elkaar 'geknutseld' (*bricoler*), waarbij gebruikgemaakt wordt van wat er op dat moment voorhanden is. Al itererend ontwikkelt het model zich tijdens de rit. Een en ander brengt dus met zich mee dat bricolierend onderzoek niet begint met een onderzoeksvraag en dito achterliggend onderzoeksmodel, maar er juist mee eindigt. Er is dus sprake van *emergent categories* en *emerging theory*: concepten en modellen die zich gaandeweg het onderzoek vormen.<sup>42</sup>

Een volgend kenmerk van bricolierend onderzoek is dat het niet alleen een koel, rationeel en afstandelijk proces is. Juist gevoelens als blijdschap ('Hé, we hebben een mooi inzicht ontdekt!'); spanning ('Wat zullen ze vinden van het verhaal?') en teleurstelling ('Sh\*t, hadden we het toch zo mooi bedacht, maar nu blijkt er helemaal niets van te kloppen!') maken integraal en expliciet deel uit van de bricolerende onderzoeksdynamiek.

---

\* Op dit punt vertoont het onderzoek overeenkomsten met *grounded research* (Van den Bosch, persoonlijke mededeling; Bowen, 2008, p. 138).

Aangezien het DVG-onderzoek een explorerend onderzoek betreft, zijn de onderzoeksresultaten te beschouwen als proposities. De concluderende uitspraken over gemeentelijke verandering en ontwikkeling die in hoofdstuk 11 van het boek *De veranderende gemeente* worden gepresenteerd, zijn op te vatten als voorstellen voor onderzoeksvragen (met achterliggende aan-ames) die nader onderzocht zouden kunnen worden.

## **2. Wat voor soort kennis brengt het DVG-onderzoek voort?**

De positivistische onderzoeksfilosofie gaat ervan uit dat onderzoek gaat om het ontdekken (ook letterlijk 'het bedekkende wegnemen') van bredere patronen en wetmatigheden, die ten grondslag liggen aan waargenomen feiten, gebeurtenissen en ontwikkelingen. Deze bredere patronen en wetmatigheden worden weergegeven in het van tevoren opgestelde hypothetische onderzoeksmodel. Door objectief en systematisch data te verzamelen over feiten, gebeurtenissen en ontwikkelingen in de praktijk, deze te analyseren, te classificeren en te relateren aan het model, krijgt de onderzoeker zicht op de onderliggende patronen en causale relaties, die de gesignaleerde feiten, gebeurtenissen en ontwikkelingen veroorzaken en verklaren. Dit leidt dan tot modelmatige uitspraken als: 'deze leiderschapsstijl veroorzaakt dit gedrag van medewerkers', 'als je een organisatieverandering op manier x aanpakt, dan heeft dat y-effecten op het commitment van de medewerkers'. Verondersteld hierbij wordt, dat de werkelijkheid iets is dat losstaat van de onderzoeker. En dat het aan de onderzoeker is om deze werkelijkheid objectief en neutraal (lees: zonder het onderzoeksobject te beïnvloeden) te achterhalen. De onderzoeker doet dus onderzoek naar een werkelijkheid die buiten hem aanwezig is, in afwachting van ontdekt te worden.<sup>43</sup> Is deze werkelijkheid eenmaal ontbloot, dan hebben de (causale) uitspraken hierover (mits de juiste methoden zijn toegepast) een tijdloze en contextloze status: 'Zó zit het, en wel altijd en overal.'

### **De waarheid**

Het uitgangspunt bij bricolierend onderzoek is dat er juist géén vaste universeel geldige werkelijkheid of waarheid is, die ontdekt moet worden met 'goed' wetenschappelijk onderzoek.<sup>44</sup> In lijn met de uitgangspunten van de wetenschappelijke stroming van het sociaal-constructionisme,<sup>45</sup> betreft de onderzoeksopdracht van de bricolerende onderzoeksbenadering

namelijk 'betekenis maken' (*'meaning-making'*<sup>46</sup>) en 'kennis maken'. Deze opdracht vloeit voort uit de fundamentele aanname dat er – zeker als het sociale dynamieken betreft – geen objectieve waarheden en werkelijkheden zijn, die altijd, overal en voor iedereen gelden. Eerder is er sprake van een continu debat tussen verschillende werkelijkheids- en waarheidsvisies, waarbij het goed mogelijk is dat eenzelfde verschijnsel tegelijkertijd op geheel verschillende manieren begrepen wordt. Kennisontwikkeling heeft in deze context niet tot doel 'de waarheid' te vinden, maar om te reflecteren op bestaande gezichtspunten en, door het opperen van nieuwe gezichtspunten, het debat over een onderzoeksveld te verdiepen en te verbreden.

Samenhangend met de bricolerende onderzoekaankpak is een van de basisuitgangspunten voor dit DVG-onderzoek dan ook, dat we niet op zoek zijn naar normatieve en universeel geldige antwoorden op de vraag hoe het moet (welke veranderingen er moeten plaatsvinden in gemeenten en hoe die moeten worden aangepakt), noch naar universeel geldige uitspraken over de vraag hoe het gaat (waardoor gemeenten eigenlijk veranderen en hoe dat soort processen verlopen). De resultaten van het DVG-onderzoek betreffen in feite hooguit een nieuwe waarheidsclaim (en dus niet een nieuwe waarheid). En die claim heeft de status van: 'Zo denk ik dat je er tegenaan kunt kijken.'

Deze waarheidsclaim is niet universeel, want hij is gecontextualiseerd in de Nederlandse gemeentelijke omgeving, gericht op veranderen zoals het gaat en gebaseerd op een specifieke combinatie van theoretische uitgangspunten en perspectieven. Bovendien is hij niet definitief. Het debat over veranderingen in gemeenten zal altijd verder gaan, waarbij het natuurlijk wel mijn hoop is dat mijn waarheidsclaim dit debat een zetje en verdieping kan geven.<sup>47</sup> Wel wil ik duidelijk maken dat mijn claim niet zomaar uit de lucht is komen vallen. Dit is dan ook precies de functie van dit verantwoordende hoofdstuk: in dit hoofdstuk wil ik de plausibiliteit van mijn waarheidsclaim zo goed mogelijk onderbouwen en over het voetlicht brengen.

### **'Een dans van theoretiseringspogingen'**

In het verlengde van de uitgangspunten van de wetenschappelijke stroming van het sociaal constructionisme wordt kennisontwikkeling beschouwd als een proces van betekenisgeving.<sup>48</sup> Met de toegepaste onderzoeksmethoden komen allerlei gegevens, data en inzichten naar voren. Vervolgens probeer ik als onderzoeker en participant in het onderzoek, betekenis te



geven aan deze onderzoeksresultaten: 'Wat zegt deze informatie over veranderingen in en van gemeenten?'

Door het onderzoek zo te conceptualiseren, is het te relateren aan het concept 'theoretiseren'.<sup>49</sup> Bij theoretiseren wordt onderzoek namelijk ook opgevat een betekenisgevingsproces, waarbij je probeert theoretische beweringen te doen over de informatie die uit het toepassen van de onderzoeksmethoden naar voren komt. Dit theoretiseren is een iteratief proces ('knutselen'), waarbij je continu heen en weer beweegt tussen intuïtie, datagebaseerde reflectie, feedback op tussentijdse betekenisgevingen, verder literatuuronderzoek enzovoort.

In alle interacties en onderzoeksactiviteiten duiken continu allerlei ideeën op over wat bepaalde verschijnselen, gebeurtenissen, onderzoeksresultaten of uitspraken zouden kunnen betekenen. Concreet hebben we het dan over uitingen als: 'Goh, misschien betekent dit wel dat ...', 'Dit doen de gemeentesecretarissen allemaal, omdat ze ...', 'Dit is eigenlijk heel logisch als je het verbindt met ...' Al dit soort uitingen zijn in feite op te vatten als miniwaarheidsclaimpjes. In het betreffende gesprek stelt iemand bijvoorbeeld voor dat we datgene wat we zien, kunnen begrijpen als een duidelijk bewijs voor x. Natuurlijk kan het dan zo zijn dat die claim (x) bij andere gespreksdeelnemers juist tal van andere ideeën oproept (a, b, en g). In datzelfde gesprek zullen zij dit dan weer inbrengen als hún waarheidsclaim, om zo te proberen de eerste spreker ervan te overtuigen dat a, b, en g toch meer zeggen dan x. Theoretiseren zou je dus poëtisch kunnen aanduiden als een dans van theoretiseringspogingen, waarbij allerlei mogelijke (potentiele) betekenisgevingen de strijd met elkaar aangaan. Al dit soort mogelijke betekenisgevingen die met elkaar concurreren om voorrang, noemt Weick *conjunctures* (waarheidsclaims die samenvallen) en *theoretische bijdragen* die de status van mogelijke betekenisgevingen hebben.<sup>50</sup>

### *Kennisontwikkeling als onderhandelingsproces*

Ook de kennisontwikkeling tijdens het DVG-onderzoek heeft het karakter van een onderhandelingsproces, waarbij er continu waarheidsclaims met elkaar concurreren om voorrang. Dit heeft tot gevolg dat theoretiseren een continu doorgaand ontwikkelproces is, waarbij er gedurende het onderzoek met een soort darwinistische en dialectische dynamiek competentere theoretiseringsen worden geselecteerd, terwijl absurde, erg voor de hand liggende en irrelevante inzichten afvallen.<sup>51</sup> Kenmerken van dit soort compe-

tente theoretisering en zijn:

- interessant (interessant geacht door andere onderzoekers en betrokkenen in en uit 'gemeenteland');
- plausibel;
- verderkijkend dan de voor de hand liggende en meest gebruikte verhalen over veranderingen in en van gemeenten, soms dus blootlegend en ontmaskerend;
- verrassend;
- vernieuwend.

De inhoudelijke kwaliteit van de theoretisering en (interessant, plausibel, verrassend, vernieuwend enzovoort) hangt samen met het aantal mogelijke betekenisgevingen dat wordt ingebracht in het iteratieve theoretiseringsproces. Wanneer er een groter en diverser palet aan mogelijke betekenisgevingen voorhanden is, dwingt dat tot verdergaande reflectie op de vraag welke van deze mogelijke betekenisgevingen *make sense* in relatie tot het onderzoeksdomein. Het open beginfocus van bricolage (onderzoeksdomein), het continu doorgaande literatuuronderzoek, het inzetten van verschillende theoretische perspectieven, het toepassen van verschillende onderzoeksmethoden en het continu gezamenlijk met de mensen uit het onderzoeksveld bespreken van tussentijdse resultaten (ook om de subjectieve vooroordelen van de onderzoeker te compenseren), heeft een omvangrijke, diverse en rijke verzameling van mogelijke betekenisgevingen opgeleverd. Ik had dus echt wat te selecteren.

### *Intersubjectief onderhandeld raamwerk voor het begrijpen van het onderzoeksdomein*

Hiervoor sprak ik al over het model dat zich gedurende het bricolerende onderzoek steeds verder uitontwikkelt. Vertaald in de bovenstaande termen omvat dat model dus uiteindelijk die theoretisering en die zijn geselecteerd (je kunt ook zeggen: 'boven zijn komen drijven') als zijnde interessant, plausibel enzovoort. Het model bestaat zodoende uit een aantal met elkaar samenhangende uitspraken, die al onderzoekend, al discussiërend, al reflecterend en al naar elkaar luisterend zijn uitgekristalliseerd. Fraai kan zo'n model worden aangeduid met de termen *intersubjectively negotiated framework of understanding*.<sup>52</sup> Het is in de interactie tussen subjecten ontstaan, er is flink en menigmaal over gediscussieerd, het is een raamwerk, een zienswijze over het begrijpen van de gemeentelijke verander- en ont-

wikkeldynamiek. Mooie, abstracte woorden ... Maar hoe ziet dit er dan concreet in de DVG-(onderzoeks)praktijk uit? Daar gaan ik nu op in.

### **Operationalisatie van bricoler in het DVG-onderzoek**

In concreto zijn we het DVG-onderzoek van start gegaan met de intentie om te werken met een relatief brede verzameling onderzoeksmethoden en -technieken: expertinterviews, gewone interviews, focusgroepinterviews,\* een survey, casestudy's, literatuuronderzoek en digitale chatsessies. Dat waren onze intenties. Al snel liepen we echter tegen de situatie aan (*bricolage*: 'datgene wat zich aandient') dat het lastig was om toegang te krijgen tot gemeentelijke organisaties. Vrijwel niemand was immers op de hoogte van het DVG-onderzoek. Ook constateerden we een zekere onderzoeksmoeheid. Zeker voor hogere managers van gemeenten gold namelijk dat ze werden overstelpt met vragenlijsten, interviewverzoeken, internetpolls, surveys enzovoort. Waarom zouden ze dan bereid zijn om voor ons onderzoek – dat voor hen het zoveelste onderzoek zou zijn – een uitzondering te maken om er wél de nodige tijd, aandacht en energie in te stoppen?

### **Focusgroepinterviews worden leer- en onderzoekbijeekkomsten**

Deze onderzoeksmoeheid heeft ertoe geleid dat de rol en functie van de aanvankelijk beoogde focusgroepinterviews aanzienlijk is veranderd. Oorspronkelijk had ik een aantal specifieke gedachten bij de doelstellingen van deze interviews, gedachten die aansloten bij de bricolerende onderzoeksaanpak. Zoals je hiervoor las, behelst bricolage een theoretiseringsproces, waarbij er op zoek wordt gegaan naar plausibele betekenisgevingen die *make sense* over het onderzoeksdomein. Deze sociaal-constructionistische insteek van bricolage impliceert dat theoretiseren primair vooral een interactieproces is, waarbij betrokkenen al communicerend met elkaar tot nieuwe betekenisgevingen komen. Reeds vanaf de start van het onderzoek was het mijn intentie om de theoretiserende interactieprocessen samen met de betrokkenen uit het onderzoeksveld te doen. Niet dus de onderzoeker die in *splendid isolation* in zijn studeerkamer zit de brainstormen, maar onderzoek doen samen met de onderzoekspopulatie zelf.

Deze intentie had ik oorspronkelijk ook met de focusgroepinterviews. Door ze op een bepaalde manier in te richten, zouden deze sessies namelijk de

---

\* Een *focusgroepinterview* is een interview waaraan meer respondenten tegelijkertijd deelnemen. De onderzoeker stelt vragen aan de groep en faciliteert discussie. Het doel ervan is om data te verzamelen.

functies krijgen van 'actieleren' en 'participatief actieonderzoek'.<sup>53</sup> Concreet hadden we bij de focusgroepinterviews bijeenkomsten voor ogen waarin groepen mensen uit gemeenten bij elkaar zouden komen om met elkaar en met ons van gedachten te wisselen over verandertrajecten in gemeenten en over de tussentijdse onderzoeksresultaten. Het 'actieleren'-aspect houdt dan in dat de aanwezigen met deze gesprekken zowel van elkaar als van ons als onderzoekers nieuwe dingen zou kunnen opsteken. En ook dat we gezamenlijk als groep tot nieuwe (mogelijke) betekenissen, kennis en inzichten zouden komen (dit heet ook wel een *mutual learning-benadering*<sup>54</sup>). Het participatieve aspect hield in dat we – conform onze uitgangspunten over kennismaken (zie ook hierna) een egalitaire onderzoeksrelatie met de mensen uit gemeenteland wilden opbouwen. Hierbij ontstaan de onderzoeksresultaten samen met deze mensen, in plaats van in geïsoleerde discussies over deze mensen.

Meer in het algemeen hebben we het uitgangspunt van participatief actieonderzoek trouwens ook op een bredere schaal toegepast. Op de website van het A&O fonds Gemeenten hebben we namelijk een platform gemaakt, waarop we enerzijds uitgebreide informatie geven over alle aspecten van het onderzoek, maar waarop we anderzijds ook tussentijdse resultaten van het onderzoek publiceerden. Dit bood de mensen in het veld de mogelijkheid om kennis te nemen van de zich ontwikkelende ideeën en daarop te reageren. Op deze manieren wordt ook de praktijkrelevantie van de onderzoeksresultaten beter gewaarborgd.

Maar goed, doordat we bij het begin van het onderzoek geconfronteerd werden met de moeizame toegankelijkheid, hebben de focusgroepinterviews een andere rol gekregen in de onderzoekaankpak. Om mensen te verleiden om aan deze bijeenkomsten deel te nemen, is in overleg met het A&O fonds Gemeenten besloten om ze te *reframen* als 'leer- en onderzoekbijeenkomsten'.\* Waarbij het accent dus veel meer gelegd werd op het gezamenlijke leren, dan op het verkrijgen van onderzoekdata. Ook zijn we vrijwel onmiddellijk na het begin van het onderzoek met dit soort bijeenkomsten begonnen; terwijl we oorspronkelijk de gedachte hadden dat ze wat later in het onderzoek georganiseerd zouden gaan worden.

---

\* De term *leerbijeenkomsten* was namelijk al een bekend begrip bij het A&O fonds Gemeenten.

### *Deining in het veld*

Uiteindelijk zijn deze veranderingen een behoorlijk gouden greep geweest. Door de andere inkadering en ook doordat we via de netwerken van het A&O fonds Gemeenten zo een bredere groep mensen konden benaderen, zaten de eerste bijeenkomsten al snel helemaal vol. De deelnemers waren enthousiast over datgene wat we deden. En zo fungeerden zij al snel als ambassadeurs om anderen over te halen om naar volgende bijeenkomsten te komen. Zo geconstitueerd bleken de bijeenkomsten naast een dataverzamelende functie dus veel meer een lerende functie te krijgen en veroorzaakten ze bovendien deining in het veld: het onderzoek kreeg namelijk steeds meer aandacht en het werd makkelijker om mensen te werven voor deelname aan het onderzoek. Sterker nog: uiteindelijk boden steeds meer mensen en gemeenten zichzelf spontaan aan met de vraag of ze deel móchten nemen ...

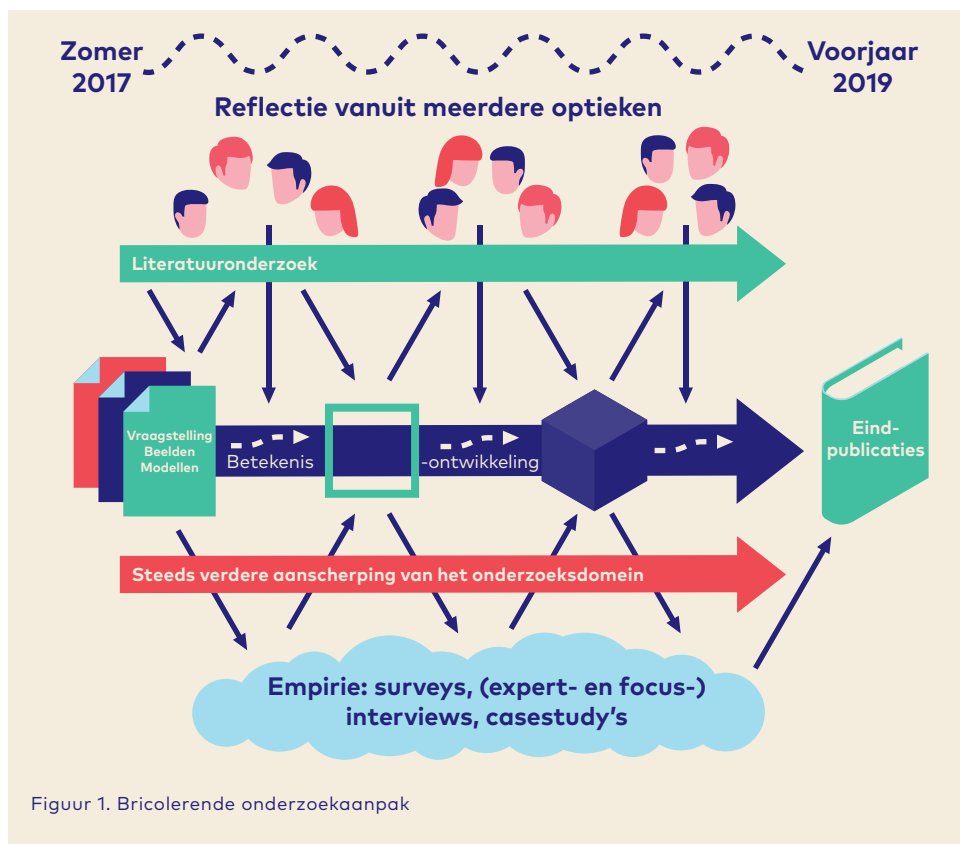
In totaal zijn er tijdens de onderzoeksperiode twaalf bijeenkomsten georganiseerd. Soms voor gemengde groepen, soms voor specifieke groepen, bijvoorbeeld gemeentesecretarissen of werknemers, or-leden en vakbonden. Aan de bijeenkomsten hebben mensen met allerlei verschillende posities binnen gemeenten deelgenomen, afkomstig uit meer dan honderd verschillende gemeenten: raadsleden, wethouders, secretarissen, interne en externe adviseurs, vakbondsleden, beleidsmedewerkers, managers en teamleiders. Parallel aan deze bijeenkomsten deden er zich soms ook gelegenheden voor (bricolage: werken met wat voorhanden is), voor grootschaliger bijeenkomsten. Zo zijn er grote sessies geweest bij de gemeente Rotterdam (plusminus honderd deelnemers), Haarlem (plusminus honderd deelnemers), Den Haag (plusminus dertig deelnemers), Groningen (tussen de zestig en zeventig deelnemers), de provincie Gelderland (met vertegenwoordigers van 53 gemeenten), een jaarbijeenkomst van het A&O fonds Gemeenten zelf in Lelystad (plusminus honderd deelnemers) en een VNG-congres in Maastricht (plusminus negentig deelnemers). Steeds hebben we dat soort sessies de tussentijdse resultaten en inzichten van het onderzoek gepresenteerd en de deelnemers uitgenodigd om daarover met elkaar en met mij in gesprek te gaan.

### *Respondenten voor de survey en aanmeldingen voor casestudy's*

De positieve ervaringen en evaluaties van de reguliere door onszelf georganiseerde bijeenkomsten (gemiddeld geëvalueerd met een cijfer van

7,95 op een schaal van 10), in combinatie met positieve reacties op de wat grootschaliger bijeenkomsten, leidden er ook toe dat steeds meer mensen de survey die op de website van het A&O fonds Gemeenten stond invulden (uiteindelijk N = 310, afkomstig uit 116 gemeenten). Voorts meldden zich ook steeds meer gemeenten spontaan aan voor het uitvoeren van een casestudy.

Al met al heeft deze bricolerende manier van 'inspelen op datgene wat zich voordoet' geleid tot een brede participatie aan het onderzoek, waarbij er veel mensen vanuit allerlei posities en vanuit een breed scala aan gemeenten en gremia uit het gemeenteveld een rol hebben gespeeld in de totstandkoming van de onderzoeksresultaten. In figuur 1 is dit hele onderzoeksproces weergegeven.



Figuur 1. Bricolerende onderzoekaankpak

### We zouden met verschillende onderzoeksmethoden werken

Zoals gezegd, ben ik het onderzoek begonnen met een aantal initiële ge-

dachten over wat ik in grote lijnen wilden gaan doen. Methodisch gezien heb ik daarbij gekozen voor een benadering van 'gemixte methodologieën voor dataverzameling',<sup>55</sup> waarbij ik zou werken met diverse soorten interviews, casestudy's en een survey; in figuur 1 is dit het lichtblauwe gebied. Al snel bleek dat een van deze methoden (de focusgroepinterviews, zie hiervoor) andere functies kreeg dan dat ik oorspronkelijk had beoogd (zoals 'deining veroorzaken').

Gegeven de andere ontwikkelingen in en van het onderzoek is in dit verband ook de volgorde van de survey en de casestudy's veranderd. Aanvankelijk was de survey namelijk bedoeld om eerst een breed beeld over gemeentelijke verandertrajecten te verkrijgen. Op basis van de surveydata zouden we dan een aantal segmenten identificeren (bijvoorbeeld gemeenten waar formele verandertrajecten wel of juist niet succesvol zijn). Deze segmentatie zou dan als uitgangspunt dienen voor het selecteren van casestudy's (in elk segment enkele casestudy's). Doordat de respons op de survey aanvankelijk echter achterbleef en allerlei gemeenten zich naar aanleiding van de bijeenkomsten zelf aanmeldden om casestudy's te doen, is besloten deze koppeling tussen de survey en de casestudy's los te laten. Ook was het zo dat er kennelijk eerst een aantal bijeenkomsten ('deiningssessies') nodig was voordat gemeenten het initiatief namen om zich aan te melden voor een casestudy. Uiteindelijk heeft dit erin geresulteerd dat de casestudy's op 'aanmeldingsbasis' hebben plaatsgevonden in plaats van door ons geselecteerd, waarbij we wel geprobeerd hebben om casestudy's te doen die verspreid waren over verschillende omvangen van gemeenten.<sup>56</sup> Ook hier wordt dus het bricolerende, improviserende karakter van het onderzoek andermaal duidelijk: werken met de materialen die we voor handen hadden.

### **Kritische onderzoekaankpak**

Tot zover een algemene beschrijving van bricolerend onderzoek en van de manier waarop dat geoperationaliseerd is in het DVG-onderzoek. Het eerste kenmerk van bricolerend onderzoek was 'kritisch'. Naast dat er hiervoor beschreven is hoe we het onderzoek in grote lijnen hebben aangepakt, mag ook duidelijk zijn geworden dat de onderzoekaankpak afwijkt van (en dus kritisch is over) de conventionele positivistische canon. Deze anders dan gebruikelijke insteek uit zich op tal van dimensies:

- geen à priori dichtgetimmerde onderzoeksvraag en dito model;
- niet beginnen bij de literatuur, maar vooral met het veld;
- niet lineair planmatig, maar improviserend;

- niet gericht op universeel geldige waarheden, maar op het ontwikkelen van plausibele theoretisering die *make sense* over het onderzoeksdomein;
- weinig afstand van de onderzoeker tot het veld;
- ontwikkeling van theoretisering met het veld, en niet geïsoleerd van en over het veld;
- niet puur rationeel, afstandelijk, neutraal, noch koud analytisch, maar relaties met de mensen in het onderzoeksveld aangaan en verbindingen zoeken;
- steeds zowel inhoudelijk als methodisch inspelen op datgene wat zich aandienende.

Het centrale uitgangspunt hierbij is dat deze onderzoekaankpak goed past bij de noodzaak tot exploreren, gegeven dat het onderzoekdomein *under-researched* is.

### 3. Dataverzameling: mixed methods

De tweede karaktertrek van bricolierend onderzoek is dat er een variëteit van verschillende onderzoekstechnieken en -methoden wordt ingezet voor dataverzameling.<sup>57</sup> Er zijn verschillende argumenten voor de bruikbaarheid van *mixed methods* bij het DVG-onderzoek. De ratio voor deze aanpak is toe te lichten aan de hand van een voorbeeld. Stel, er komt iemand bij de dokter met tal van – wat dan heet – vage klachten. Het is niet duidelijk wat er nu precies aan de hand is (lees: het onderzoekdomein is *under-researched*). Zou de arts dan alleen zijn thermometer gebruiken om de cliënt te temperen (lees: alleen één onderzoeksmethode inzetten), dan openen deze onderzoeksresultaten (de thermometer geeft bijvoorbeeld 39,8° aan) het zicht op slechts een relatief beperkt aantal diagnosemogelijkheden (zoals 'patiënt heeft koorts') en oorzaken daarvan (waar weinig over valt te zeggen, want koorts kan immers van alles betekenen). Door de patiënt (hier dus: gemeenten en de vraag hoe verandertrajecten daar verlopen) nu te onderzoeken met een breed palet aan onderzoeksmethoden en -technieken, wordt de deur geopend naar tal van mogelijke alternatieve theoretisering en betekenisgevingen over het onderzoeksdomein.

Een tweede voordeel van *mixed methods*-onderzoek is dat dit de mogelijkheid biedt om data die met verschillende methoden gegeneerd zijn, met elkaar te vergelijken (triangulatie), waarbij verschillende uitkomsten triggert



vormen om nader onderzoek te gaan doen.

Als derde biedt de combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek duidelijke voordelen. De kwantitatieve onderzoeksgegevens (uit de survey) geven namelijk weliswaar een breed overzicht, maar bieden doorgaans maar weinig verklaring over het waarom van de scores en correlaties. Op dit punt bieden de kwalitatieve methoden (interviews, bijeenkomsten, kwalitatieve onderzoekaspecten casestudy's) juist de mogelijkheid om meer de diepte in te gaan.<sup>58</sup>

Als laatste voordeel van *mixed methods*-onderzoek geldt dat de kwaliteit van het theoretiseren toeneemt naarmate er gekozen kan worden uit een grotere en diverse verzameling mogelijke betekenisgevingen. Ook het werken met een mix van onderzoeksmethoden draagt hieraan bij.

Na deze opsomming van de argumenten voor het toepassen van *mixed methods*, ga ik in het vervolg van deze paragraaf in op de onderzoeksmethoden zelf. We hebben in het DVG-onderzoek deze onderzoeksmethoden en -technieken gebruikt:

1. expertinterviews;
2. focusgroepinterviews en leer- en onderzoekbijeenkomsten;
3. survey;
4. casestudy's;
5. literatuuronderzoek.

### **1. Expertinterviews**

De expertinterviews hadden tot doel om met gezaghebbende mensen te spreken die interessante en relevante visies hadden op de veranderdynamieken in en van gemeenten. De selectie van respondenten is tot stand gekomen gedurende het onderzoek zelf. Concreet: wanneer een veelbelovende naam opdook, maakten we een interviewafspraken met diegene.\* De expertinterviews kenmerkten zich door een etnografische stijl: ze waren semigestructureerd en deels open.<sup>59</sup> Bij het semigestructureerd gedeelte hebben we vragen opgesteld die opportuun leken op dat specifieke moment in het onderzoek. Tegelijkertijd hebben dit soort gesprekken ook een open karakter, waarbij de geïnterviewden thematieken aan de orde kunnen stellen die hen relevant en informatief lijken voor het onderzoek. In totaal

---

\* In jargon heet dit *snowball sampling*.

hebben we tien expertinterviews gehouden met:

- twee hoogleraren, van wie één hoogleraar twee keer, met een tussenliggende periode van driekwart jaar;
- een gemeentesecretaris van een van de vier grootste gemeenten (G4);
- een ex-gemeentesecretaris annex senior consultant;
- een raadsgriffier;
- een wethouder;
- een procesmanager innovatie van een G4-gemeente;
- een bestuurder van een groot zorgconglomeraat;
- een concerndirecteur annex loco-provinciesecretaris.

In lijn met de zogeheten *24 uursregel*<sup>60</sup> zijn de aantekeningen van de interviews steeds binnen 24 uur uitgewerkt in transcripts. Zo kan gekapitaliseerd worden op de recente herinneringen aan het gesprek. Deze 24 uursregel is trouwens niet alleen bij de expertinterviews toegepast, maar ook bij al de bijeenkomsten, sessies, gesprekken en workshops.

## **2. Focusgroepinterviews en leer- en onderzoekbijeenkomsten**

Eerder is al het een en ander gezegd over de veranderende rol en functie van de focusgroepinterviews: de bijeenkomsten. In de meeste gevallen bestonden deze bijeenkomsten met gemiddeld plusminus 25 à 30 deelnemers uit drie onderdelen. Ten eerste een presentatie van de onderzoeksresultaten (lees: de theoretisering) van dat moment. Ten tweede het in subgroepen bespreken van deze resultaten en het geven van feedback op deze resultaten. Aan het eind van elke bijeenkomst legden we de deelnemers dan een aantal gerichte vragen voor of vroegen we hen mee te denken over, en te reageren op de nieuwste theoretisering (die dan dus nog sterk hypothetisch waren).

Door te beginnen met het presenteren van de onderzoeksresultaten van dat moment, kreeg het lerende karakter van deze bijeenkomsten vorm (actieleren): de deelnemers kregen nieuwe ideeën en inzichten aangereikt. Door daarover vervolgens in subgroepen te praten, konden zij ook inzichten opdoen van, bij en met andere aanwezigen. Feitelijk waren al deze gesprekken tezamen op te vatten als theoretiserende interactiegesprekken, waaruit nieuwe mogelijke betekenisgevingen (theoretisering) naar voren konden komen (participatief actieonderzoek). Het steeds plenair bespreken van de tussentijdse onderzoeksresultaten fungeerde als check, als feedback en reflectie op de onderzoeksresultaten tot dan toe. Ook doken

er dan altijd wel weer nieuwe inzichten (theoretisering) op, die richting gaven aan volgende onderzoeksslagen.

Op deze manier opgezet, hebben de bijeenkomsten uiteindelijk een sterk katalyserende werking gehad voor het theoretiseren bij het DVG-onderzoek. Enerzijds maakte elke volgende bijeenkomst het noodzakelijk *to make my mind up*: welke theoretisering hebben we tot nu toe? De (soms ongezouten) feedback op onze verhalen triggerden vervolgens tal van nieuwe ideeën voor nadere onderzoeksrichtingen. Ook hadden de bijeenkomsten een soort windtunnelfunctie voor het uittesten van de laatste (fragiele en vaak incomplete) ideeën.

Het open vizier van de bricolerende onderzoekaankpak bracht met zich mee dat onze aandacht niet alleen uitging naar dat datgene wat inhoudelijk bij de bijeenkomsten (en ook bij de expertinterviews) naar voren kwam. Ook vielen ons namelijk al snel bepaalde patronen op bij de evaluaties van de bijeenkomsten, de manier waarop de deelnemers reageerden op onze inputs (soms bepaald emotioneel, namelijk), de woorden en termen die zij gebruikten om de eigen ervaringen weer te geven en de mate waarin er consensus bestond in de reacties op onze onderzoeksbevindingen. Zo bleek er zich in veel van de bijeenkomsten een patroon voor te doen in de manier waarop de deelnemers op onze bevindingen reageerden (met name op het stuk 'veranderingen voor de externe legitimering') en de specifieke woorden die zij daarna gebruikten om taal te geven aan de feitelijke veranderdynamieken van gemeenten (zoals de term *organisch*). Toen dit patroon zich steeds maar weer herhaalde, zijn we dit op gaan vatten als een belangrijke mogelijke theoretisering over het onderzoeksdomein. Op zijn beurt heeft dit lijntje in het onderzoeksproces uiteindelijk geleid tot het belangrijke concept van de 'veranderfonteintjes'.

Wat bij de deelnemerevaluaties van de bijeenkomsten (die achteraf digitaal werden ingevuld) verder diverse keren opviel, was dat er altijd wel een of enkele deelnemers waren die fulmineerden tegen het taalgebruik dat ik hanteerde. Steeds voerde men daarbij het argument op: 'Zo hoor je niet over gemeenten te praten!' Alsof er dus een soort algemeen geaccepteerde woordenschat bestaat, die je moet gebruiken als je over gemeenten spreekt. Aangezien dit meerdere keren terugkwam, zijn we hier ook verder over na gaan denken en (literatuur)onderzoek over gaan doen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot enkele belangrijke theoretisering (zie de tabs [Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers](#) en [Kreetsurfing](#)).

### 3. Survey

Al vanaf de start van het onderzoek ben ik begonnen met het ontwikkelen van een vragenlijst. Doel van deze vragenlijst was ten eerste om een beeld te krijgen van de verandertrajecten die op dit moment in Nederlandse gemeenten gaande zijn (zie hoofdstuk 1 in het boek). Ten tweede wilde ik nadere inzichten verkrijgen over de betekenissen die verandertrajecten voor de respondenten hadden en over de manier waarop verandertrajecten een rol spelen bij het verkrijgen van legitimiteit van gemeenten. De vragen die hierover zijn gesteld, zijn ontleend aan Brunsson 2006 en 2009. Deze doelstellingen impliceren dat de vragenlijst primair een informatief en beeldvormend karakter heeft en dus niet bedoeld is om een vooraf gedefinieerd model te toetsen.

De vragenlijst is opgebouwd uit twee delen. Het eerste deel behelst een aantal informatieve vragen. In het tweede deel zijn verdiepende vragen gesteld die over de betekenis van verandertrajecten en de rol die verandertrajecten spelen bij de legitimering van de gemeente. De respondenten konden zelf kiezen of ze alleen het eerste gedeelte wilden invullen of de hele vragenlijst. Als iemand aangaf alleen het eerste gedeelte te willen doen, dan genereerde de software nog wel de demografische vragen, zodat diegene die ook kon invullen (als hij dat wilde). Diegenen die beide delen invulden, kregen de demografische vragen aan het eind van het tweede deel. In de kadertekst een opsomming van de vragen die we hebben gesteld.

#### **Vragenlijst voor de survey**

De vragenlijst bestond uit 19 vragen, die waren ingedeeld in twee delen, met aan het eind het verzoek om demografische gegevens te geven en tot slot een facultatieve open vraag.

##### *Deel I: algemene vragen*

- 1.** Welke organisatieverandertrajecten zijn er in uw gemeentelijke organisatie (of onderdeel daarvan) gaande?
- 2.** Welke beleidsgerelateerde verandertrajecten zijn er in uw gemeentelijke organisatie (of onderdeel daarvan) gaande?
- 3.** Welke verandertrajecten zijn er gaande voor externe samenwerking met andere instanties of de burgers?

4. Als u de manier waarop de gemeentelijke organisatie nu in de dagelijkse praktijk functioneert vergelijkt met hoe die 10 jaar geleden functioneerde, wat zou u dan zeggen?
5. Wat is er vrijwel hetzelfde gebleven in de manier waarop de gemeentelijke organisatie nu in de dagelijkse praktijk functioneert, als u dat vergelijkt met 10 jaar geleden?
6. Welke rol spelen verandertrajecten bij vraag 5 (het functioneren is niet veranderd)?
7. Wat is er veranderd in de manier waarop de gemeentelijke organisatie nu in de dagelijkse praktijk functioneert, in vergelijking tot 10 jaar geleden?
8. Welke rol spelen verandertrajecten bij vraag 7 (het functioneren is veranderd)?
9. Van allerlei kanten worden dingen over uw gemeente geroepen, verwachtingen geuit en gezegd wat de gemeente meer, minder of anders zou moeten doen. Als u dat zou inschatten, kan de gemeentelijke organisatie al die verwachtingen tegelijkertijd waarmaken?
10. Hoe schat u de werkelijke (dus niet de formele) invloedsverdeling binnen de gemeenteraad in?
11. Hoe schat u de werkelijke (dus niet de formele) invloedspositie van de gemeentesecretaris in, in verhouding tot de wethouders en de raad?
12. Als u kijkt naar hoe het er in uw gemeente aan toegaat, wie bepaalt volgens u dan uiteindelijk of een verandertraject wordt ingezet?

*Deel II: verdiepend gedeelte*

13. Wat zijn volgens u de drie belangrijkste organisatieverandertrajecten die in uw gemeente gaande zijn?
14. Waarom vindt u die drie organisatieverandertrajecten uit vraag 13 het belangrijkste?
15. Over het eerste verandertraject dat u het belangrijkste vindt: wat is uw rol daarbij?
16. Welke organisatieproblemen moeten door dit traject worden opgelost of aangepakt?

17. Hoe ervaart u de manier waarop dit traject wordt aangepakt?
18. Waar komt het idee vandaan om deze verandering op deze manier te doen?
19. In hoeverre is dit traject iets nieuws, iets fundamenteel anders dan andere trajecten?

#### *Demografische gegevens*

Wat is uw functie, leeftijd, bij welke gemeente werkt u enzovoort met aan het eind van de lijst: hebt u nog opmerkingen of wilt u nog iets kwijt?

Bij de inhoud en vormgeving van de vragenlijst zijn veel mensen betrokken geweest. Dit had tot gevolg dat de lijst uiteindelijk pas begin januari 2018 gepubliceerd kon worden op de website van het A&O fonds Gemeenten. In juli 2018 is de vragenlijst gesloten, zodat de lijst uiteindelijk dus een klein halfjaar heeft opengestaan. Inmiddels kwamen de bijeenkomsten ook goed op stoom. Steeds hebben we de deelnemers daar uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Uiteindelijk zijn 310 vragenlijsten ingevuld en geretourneerd.

Om de kans dat mensen de lijst compleet zouden invullen zo groot mogelijk te maken, hebben we de vragen over demografische gegevens helemaal aan het eind van de lijst geplaatst. Niet alle respondenten hebben al deze demografische vragen beantwoord. Meer in het algemeen valt op, dat veel respondenten aan een soort *cherry picking* hebben gedaan, waarbij ze een deel van de vragen wel, en een ander deel niet hebben beantwoord. De bijlage biedt een overzicht van hoe de respondenten de vragenlijst hebben ingevuld.

Omdat de vragenlijst in het beginstadium van het onderzoek gemaakt is, reflecteert deze ook de ideeën die we op dat moment hadden: de initiële onderzoeksrichting (zie hiervoor), inclusief enkele latere inzichten en mogelijke theoretisering. Zoals aangegeven heeft de bricolerende wijze van onderzoeken gedurende de looptijd van het onderzoek tal van nieuwe ideeën, inzichten en theoretische perspectieven opgeleverd. Omdat we tijdens het ontwikkelen van de lijst nieuwe inzichten opdeden tijdens interviews en bijeenkomsten, konden we enkele daarvan nog meenemen in de vragenlijst totdat deze werd gepubliceerd. Dat laatste had tot gevolg dat uiteindelijk

alleen de vragen (inclusief de antwoorden) die relevant leken voor definitieve tekst over de onderzoeksresultaten in de verschillende hoofdstukken en tabs terugkomen. Sommige vragen en antwoorden bleken achteraf namelijk toch minder relevant en bruikbaar dan we in het begin dachten. Dus heb ik besloten om deze niet te gebruiken bij de onderzoeksresultaten.

De data uit de vragenlijst zijn als volgt geanalyseerd. Ten eerste hebben we bij de gesloten vragen gemiddelden en standaarddeviaties berekend, daar waar dat interessant leek, zijn chikwadrattoetsen uitgevoerd. De antwoorden op de open vragen zijn eerst open gecodeerd met labels, en daarna axiaal gecodeerd. Vervolgens zijn fragmenten met dezelfde labels samengevoegd en geteld, en met elkaar vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Op basis daarvan zijn conclusies getrokken. Gegeven het brede aantal thematieken dat in de vragenlijst aan de orde is gesteld, zal er op verschillende plaatsen – daar waar het passend en relevant is – in de onderzoeksresultaten worden gerapporteerd over de surveyresultaten.

#### **4. Casestudy's**

Zoals je hiervoor las, hebben de casestudy's in het laatste halfjaar van het onderzoek plaatsgevonden (juni-november 2018). Ze hebben drie functies. Ten eerste fungeren ze als een praktijktoets van al de conclusies en bevindingen die zich tijdens het eerste jaar van het onderzoek hebben ontwikkeld. Ten tweede bieden ze de mogelijkheid tot verdieping van bepaalde facetten en onderdelen van deze bevindingen en van de kwantitatieve data uit de survey, steeds draaiend om de vraag: 'Hoe gaat dat nu precies?' Als derde hebben de casestudy's zelf ook tal van nieuwe en onverwachte inzichten en ideeën opgeleverd. Ook bij de inrichting van de casestudy's zijn we bricolierend te werk gegaan: onderzoek doen met datgene wat voorhanden is.

Zeker voor onderzoek in de praktijk geldt dat het voor de casestudy's niet realistisch is om met een gefixeerd standaardonderzoekontwerp te werken. In elke gemeente waren er verschillende mogelijkheden en onmogelijkheden voor het doen van onderzoek. Sommige onderwerpen waren heel bespreekbaar, andere lagen juist uitermate gevoelig. Soms kwamen we in contact met een specifieke groep mensen die mee wilde doen, in andere gevallen was het mogelijk om letterlijk iedereen van de gemeente (inclusief het college en de raad) te betrekken bij het onderzoek. Wat in dit verband ook vermeld moet worden, is dat er gedurende de looptijd van het DVG-onderzoek

gemeenteraadsverkiezingen zijn gehouden. Bij de casestudy's betekende dit dat het soms relatief onzeker was hoe zaken zich verder zouden gaan ontwikkelen. Ook heeft het daarom soms weken geduurd voordat we echt met onderzoek konden beginnen, omdat de coalitieonderhandelingen eerst moesten worden afgerond.

Iedere casestudy is begonnen met een (nader) kennismakingsgesprek met diegenen die mij benaderd hadden voor het doen van onderzoek, samen met enkele andere collega's van die contactpersoon. In een of meer nadere gesprekken is vervolgens besproken wat er onderzocht zou kunnen worden en hoe dat zou kunnen worden aangepakt (onderzoeksmethoden, technieken). Daarna zijn we\* begonnen, waarbij er in veel gevallen tijdens de rit nieuwe of andere mogelijkheden opdoemden om thematieken te verdiepen of andere dingen te onderzoeken. Bij de meeste casestudy's zijn de nadere gesprekken (na het eerste kennismakingsgesprek) in de vorm van een zogeheten *ontwerpteam* gegoten: een groep mensen die een afspiegeling vormt van de onderzoeksdoelgroep. Met die ontwerpteam hebben we de opzet van het caseonderzoek ingevuld en samen met hen hebben we ook de resultaten van het onderzoek geëvalueerd (lees: daarover getheoretiseerd). Door dat betekenisgeven aan de onderzoekdata, samen met de onderzochte populatie is ook bij de casestudy's geprobeerd de uitgangspunten van participatief actieonderzoek en actieleren ten uitvoer te brengen. De data-analyse fungeert, samen met de onderzochte populatie, bovendien ook als middel om eventuele vooroordelen van de onderzoekers te mitigeren.

Het doen van onderzoek is bij bijna al de casestudy's uiteindelijk uitgekomen op twee hoofdlijnen. De eerste lijn betreft het in de diepte onderzoeken van één actueel verandertraject. Daarbij hebben we een zogeheten *tijdelijk concept* gehanteerd, waarbij we interviews afnamen bij de chronologisch bij dat verandertraject betrokken personen. Bij de tweede lijn hebben we juist de breedte gezocht: welke veranderingen zijn er eigenlijk allemaal formeel en informeel gaande? En wat vindt men ervan? Hoeveel invloed heeft welke verandering nu echt? Naast met interviews hebben we ook gewerkt met allerlei soorten en maten bijkomsten (à la de focusgroepinterviews die we eerder beschreven) en documentonderzoek. In een aantal gevallen is een zogeheten *ChangeMirror* ingezet: een digitaal onderzoeksinstrument dat

---

\* Samen met drs. Mario Kieft.



het mogelijk maakt om met grote groepen mensen in realtime gesprekken te voeren over wat ze in hun werkpraktijk ervaren, bepaalde attributen te onderzoeken en de resultaten hiervan weer terug te koppelen. Deze methode is (voor promotie- en afstudeeronderzoek bij de Open Universiteit Nederland) al bij meer dan honderd organisaties toegepast en gevalideerd. In voorkomende gevallen bleek deze methode ook zeer bruikbaar te zijn voor de DVG-casestudy's.

Tabel 1 toont de grootteklassen van gemeenten waar de casestudy's hebben plaatsgevonden.

| Inwoneraantal     | Aantal casestudy's |
|-------------------|--------------------|
| < 25.000          | 1                  |
| 25.000 - 50.000   | 1                  |
| 50.000 - 100.000  | 1                  |
| 100.000 - 300.000 | 1                  |
| > 300.000         | 3<br>(van de G4)   |

Tabel 1. Grootteklassen van gemeenten waar de casestudy's plaatsvonden

Ook bij de casestudy's hebben we wat de dataverwerking betreft steeds geprobeerd de 24 urenregel aan te houden. Zo snel als praktisch mogelijk hebben we na gesprekken en bijeenkomsten onze aantekeningen uitgewerkt en vastgelegd. De *ChangeMirror*-methode doet dat automatisch. Zoals gezegd heeft de data-analyse vervolgens meestal plaatsgevonden samen met een groep mensen die representatief was voor de onderzoekspopulatie (het ontwerpteam).

## 5. Literatuuronderzoek

Zoals in het overzichtsfiguur van de bricolerende onderzoekaankpak is aangeduid, heb ik gedurende de looptijd van het onderzoek continu literatuur-

onderzoek uitgevoerd. Daarbij ging de aandacht vooral uit naar wetenschappelijke publicaties (artikelen uit internationale wetenschappelijke tijdschriften) en boeken. Ook heb ik tal van meer vakmatige publicaties over gemeenten bestudeerd en heb ik een review gedaan van publicaties in internationale *journals* die specifiek gericht zijn op gemeenten en openbaar bestuur.

Zoals je in het begin van deze wetenschappelijke verantwoording las, heeft het literatuuronderzoek niet tot doel gehad om een hardgekalkte vraagstelling (*gap* in het onderzoek) en dito onderzoeksmodel te ontwikkelen. Om de specifieke rol en functie van het literatuuronderzoek in het DVG-onderzoek aan te duiden, moeten we even terug naar de kennisopvattingen van dit bricolerende onderzoek. In dit type onderzoek gaat het dus over de taal van onderzoeksinteracties, waarbij steeds nieuwe mogelijke betekenisgevingen opdoemen, uiteindelijk leidend tot een intersubjectief onderhandeld raamwerk voor het begrijpen van de gemeentelijke veranderdynamiek. Hiervan uitgaande, is de rol van het literatuuronderzoek primair geweest om – naast al de andere bronnen van inzichten (onderzoeksmethoden, bijeenkomsten) – tal van andersoortige mogelijke betekenisgevingen ter tafel te brengen, in dit geval vanuit de hoek van bestaand wetenschappelijk en vakmatig onderzoek. Deze functies van literatuuronderzoek zijn aan te duiden met de termen *betekenisgericht ontdekkend literatuuronderzoek* en *betekenisgerichte literatuuranalyse*.<sup>61</sup>

De eerste functie is het zoeken naar theoretische concepten, begrippen, theorieën en inzichten, die te relateren zijn aan (ofwel resoneren met) de ervaringen, waargenomen verschijnselen en onderzoekdata. Dit om nieuwe mogelijke betekenissen te vinden voor die ervaringen, verschijnselen en data, zoals die zich aan mij voordoen. Een voorbeeld daarvan zijn de veranderfonteintjes. In de bijeenkomsten kwam steeds maar weer de term *organisch veranderen* naar boven. Door vervolgens door te vragen op wat daar dan onder werd verstaan, doemde langzaam de figuur van veranderfonteintjes op. Parallel aan de gesprekken hierover tijdens de bijeenkomsten, heb ik dan literatuuronderzoek verricht over dit verschijnsel: is er in de literatuur iets te vinden over dit fenomeen? Als daar dan eerste associaties (resonanties) opdoken (bijvoorbeeld de actor-netwerktheorie), dan vertelde ik daar weer over in volgende bijeenkomsten en keek ik of de deelnemers dit herkenden in hun praktijk.

Vervolgens gaat het bij betekenisgerichte literatuuranalyse om de wetenschappelijke verdieping van de gevonden concepten en inzichten. Zo bleek dat de veranderfonteintjes in veel gevallen hun veranderactiviteiten begonnen met een bepaalde sexy kreet, bijvoorbeeld *Nieuwe Dienstbaarheid 2.0*. In de literatuur ontdekten we dat dergelijke kreten *mobilizing concepts* werden genoemd: mobiliserende concepten. Een conceptualisering die vervolgens zeer werd herkend bij volgende bijeenkomsten. Bij de betekenisgerichte literatuuranalyse ging het er dan vervolgens om, om diepere theoretische achtergronden en verankeringen te vinden bij zo'n term als *mobiliserende concepten*. Vragen die dan aan de orde zijn, zijn dan bijvoorbeeld: 'Wat is er aan onderzoek bekend over de functie van mobiliserende concepten?' Of: 'Welke theorievorming is er over mobiliserende concepten?'

In het eerste jaar van het DVG-onderzoek heeft het literatuuronderzoek vooral een betekenisgenererende functie gehad (betekenisgericht ontdekkend literatuuronderzoek). In het eindstadium van het onderzoek is het accent verschoven naar de betekenisgerichte literatuuranalyse. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in de tabs, waarin bepaalde deelonderwerpen uit de hoofdtekst verder worden uitgewerkt.

Wat betreft het type literatuur dat het nuttigst was voor deze twee functies, ben ik me gaan realiseren dat ik vooral resonantiepunten vond in de iets oudere wetenschappelijke literatuur. Met daarbij bovendien een licht accent op boeken (in tegenstelling tot *journal*-artikelen). In de recentere onderzoeksartikelen wordt namelijk doorgaans ingezoomd op één specifiek aspect of specifieke dimensie van het onderzoeksdomein. Vaak gaat het dan om op variabelen gebaseerde modellen, waarbij er causale verbanden worden gezocht tussen een beperkte en overzichtelijke set met variabelen. Om de veranderdynamiek van gemeenten te kunnen begrijpen, ontdekte ik echter dat het relatief eenzijdig inzoomen op kleine onderdelen of specifieke variabelen, die dan geïsoleerd werden van alles wat er nog meer speelde, mij niet echt verder hielp in het begrijpen van wat er nu allemaal aan de hand is bij het tot stand komen van concrete verandering. Zo is er bijvoorbeeld op zich interessant onderzoek gedaan naar de taakverdelingen en (soms) machtsverhoudingen in de wespentaille van gemeenten.<sup>62</sup> Het is bepaald interessant om te zien wat er over die verhoudingen gevonden is. Tegelijkertijd is de relevantie ervan voor het DVG-onderzoek niet zo groot. Dit omdat er relatief weinig aandacht besteed is aan de bredere gemeentelijke

en veranderende context. Zouden bepaalde typen verhoudingen in de wespentaille bijvoorbeeld gevolgen kunnen hebben voor de veranderdynamiek in de gemeente? Of andersom: zou de bredere veranderdynamiek in de gemeente gevolgen kunnen hebben voor de verhoudingen in de wespentaille? Daarover wordt dan in dat onderzoek niet gerept.

Een ander onderzoek gaat bijvoorbeeld over de invloed van moderne managementinzichten en inzichten uit het bedrijfsleven op publieke organisaties (Nieuw Publiek Management, NPM).<sup>63</sup> In dit onderzoek wordt nagegaan of bepaalde managementconcepten zich breed verspreid hebben, en aan de hand van welk theoretisch perspectief dat dan het best te begrijpen is. Ook hier geldt dat dit op zich een interessante publicatie is, maar echt relevant zou zij pas geworden zijn als er ingegaan zou zijn op de concrete dynamieken die er zich binnen en tussen gemeenten afgespeeld hebben die geleid hebben tot deze verspreiding van NPM. En op de vraag of verspreiding van NPM betekent dat iedereen in gemeenten daar nu fan van is, of dat dat slechts bepaalde groepen of afdelingen zijn. Veel bruikbaar voor wat ik wilde weten, waren bijvoorbeeld de publicaties van Pache en Santos.<sup>64</sup> Deze auteurs hebben namelijk onderzoek uitgevoerd en theorie ontwikkeld over de effecten van verschillende combinaties van machtsverhoudingen bij enerzijds de externe coalitie en anderzijds binnen de gemeentelijke organisatie. Dit is een veel globaler en breder onderzoek, waarbij tal van facetten en dynamieken samenkomen rondom het bespreken van de generieke machtsdynamieken in en om institutionele verandering.

Al met al heb ik dus soms wat oudere literatuur gebruikt, waarbij ik in voorkomende gevallen ook echt terug ben gegaan naar bronpublicaties over bepaalde ideeën en inzichten. De focus bij deze literatuur lag op de dynamieken in de proces- en machtskant van organisatieverandering en -ontwikkeling. Voor het methodologiegedeelte heb ik me daarentegen juist meer georiënteerd op relatief recente onderzoeksartikelen.

#### **4. Datareflectie: multiperspectivisch**

De eerste twee kenmerken van bricolierend onderzoek zijn nu besproken: ten eerste het kritische kenmerk ervan en ten tweede het multimethodische kenmerk. We komen nu aan bij het derde kenmerk: multitheoretisch en multiperspectivisch. Waar dit op neerkomt, is dat er bij dit bricolerende DVG-onderzoek niet is uitgegaan van één wetenschapspectief en (daarbinnen) één theorie. Dit hangt wederom samen met de opvattingen

over kennis die bricolierend onderzoek oplevert. Het sociaal-constructionistische uitgangspunt van bricoleren impliceert – zoals gezegd – dat bricolierend onderzoek kennisontwikkelen is, waarbij er in tal van interacties beelden ontwikkeld worden die de ervaren verschijnselen in het onderzoeksdomein begrijpelijk kunnen maken: de mogelijke betekenisgevingen. Om de inhoudelijke kwaliteit van de uiteindelijk geselecteerde theoretiseringen te verstevigen, geldt in dit verband het adagium ‘hoe meer hoe beter’. Hoe meer verschillende mogelijke betekenisgevingen ter tafel komen, hoe meer er te selecteren valt om op te nemen in het uiteindelijke intersubjectief onderhandelde raamwerk voor het begrijpen van de gemeentelijke veranderdynamiek. Het multiperspectivisch werken draagt in hoge mate bij aan het verbreden en het vergroten van de variëteit van de mogelijke betekenisgevingen.

Voorts heeft het inductieve karakter van dit type onderzoek tot gevolg dat ik de praktijkervaringen leidend heb laten zijn voor het onderzoek en dus ook voor het literatuuronderzoek (zie hiervoor). Als er in het praktijkonderzoek herhaaldelijk bepaalde verschijnselen opdoken, ben ik juist vanuit die verschijnselen verder onderzoek gaan doen in de literatuur. Bijna automatisch heeft dit tot gevolg dat het onderzoek inhoudelijk uitwaaiert over een breed palet aan perspectieven en theorieën.

De multiperspectiviteit van het DVG-onderzoek kan worden gedemonstreerd en onderbouwd aan de hand van een veelgeciteerd overzicht van al de perspectieven die de laatste decennia zijn gehanteerd in het onderzoek over organisatieverandering en verandermanagement.\* Zonder nu helemaal in te gaan op de inhoud van elk van deze *philosophies* (perspectieven) kan een beeld worden geschetst als in tabel 2.

---

\* Graetz, Smith en Aaron, 2010. Ik voeg hier het actor-netwerkperspectief en het sociologische-complexiteitsperspectief aan toe, omdat dit belangrijke perspectieven zijn die ik in het DVG-onderzoek heb gebruikt. Deze twee perspectieven kunnen ook opgevat worden als onderdelen van de postmoderne *philosophy*.

| Perspectief                | Wel of niet toegepast in DVG-onderzoek | Illustratie  |
|----------------------------|--|--|
| Biologisch                 | ✓                                      | Variëteit, selectie en retentie van veranderinitiatieven   |
| Rationeel                  | ✗                                      | Juist geprobeerd om de gemeentelijke veranderdynamiek niet via dit perspectief te begrijpen, maar middels de andere perspectieven. Kritische reflectie op dit perspectief. |
| Institutioneel             | ✓                                      | Legitimiteit van gemeenten en verandertrajecten als onderdeel van het legitimeringsspel  |
| Resource                   | ✗                                      | Juist geprobeerd om de gemeentelijke veranderdynamiek niet via dit perspectief te begrijpen, maar middels de andere perspectieven. Kritische reflectie op dit perspectief. |
| Contingentie               | ✓                                      | Samenhang machtsverhoudingen in externe coalitie en interne organisatie en de effecten daarvan op veranderdynamieken   |
| Psychologisch              | ✓                                      | Role-taking bij bufferen en ontkoppelen; angst en de relatie met taalgemeenschappen met privé-aanlegsteigers   |
| Politiek                   | ✓                                      | Gemeenten als bedrijfsverzamelgebouw van verschillende, met elkaar concurrerende rationaliteiten   |
| Cultureel                  | ✓                                      | Effecten van symboliek, rituelen en taal i.v.m. bufferen en de groeps- en identiteitsvorming in taalgemeenschappen, linguïstiek en sociolinguïstiek                        |
| Systeem                    | ✗                                      | Juist geprobeerd om de gemeentelijke veranderdynamiek niet via dit perspectief te begrijpen, maar middels de andere perspectieven.   |
| Postmodern                 | ✓                                      | Kritisch onderzoeksperspectief en 'deconstrueren' van dominante managementdiscours   |
| actor-netwerk-theorie      | ✓                                      | Hoe veranderfonteinities te werk gaan  |
| Sociologische complexiteit | ✓                                      | Verhouding tussen lokale veranderinitiatieven en -trajecten en globale ontwikkeling van de gemeente  |

Tabel 2. Overzicht van verschillende theoretische invalshoeken die zijn gehanteerd

Zoals tabel 2 laat zien, zijn het rationele, het resource- en het systeem-perspectief minder relevant gebleken voor dit onderzoek. Juist deze drie perspectieven zijn namelijk op te vatten als typische managementperspectieven en behelzen tezamen dus de *gewoontetaal*, zoals ik dat in hoofdstuk 2 in het boek noem en hierna in verschillende tabs.

Reeds bij aanvang van het onderzoek liep ik er tegenaan dat de verschijnselen die we in de context van verandertrajecten bij gemeenten waarnamen, lastig te plaatsen waren in de reguliere theorievorming en publicaties over het managen en veranderen van organisaties. Ik heb daarom al snel beslo-

ten om de hierbij behorende perspectieven (het rationele, het resource- en het systeemperspectief ) los te laten, en over te stappen op het institutionaliseringperspectief (zie hiervoor de hoofdstukken 2 en 3 in het boek). Bij het werken vanuit het institutionele gedachtegoed baseer ik me diverse keren op het belangrijke en veelgeciteerde artikel van Meyer en Rowan.<sup>65</sup> Voor de rol die formele verandertrajecten hierbij spelen, heb ik veel gebruikgemaakt van de inzichten van Brunsson (en in Nederland Aardema), die veel onderzoek gedaan heeft naar de rol van verandertrajecten bij Zweedse gemeenten. Tegelijkertijd merkte ik vervolgens al snel, dat sec het institutionaliseringsperspectief tekortschoot om al de andere verschijnselen, observaties en data die bij de onderzoeksactiviteiten opdoemden te kunnen plaatsen en te begrijpen. In antwoord daarop hebben we de theoretische perspectieven daarom verder uitgewaaid, resulterend in tabel 2.

Tot zover een verantwoording van de bricolerende onderzoeksopzet voor de dataverzameling, de gehanteerde onderzoeksmethoden en technieken en de achterliggende filosofie voor kennisontwikkeling. Dit alles ging dus over de manier waarop we aan onze data zijn gekomen. Hieronder ga ik kort in op de data-analyse: hoe zijn de verzamelde data geanalyseerd om tot conclusies te komen? Daarna reflecteer ik op de status van de onderzoeksresultaten, op de beperkingen van het onderzoek en de adviezen voor vervolgonderzoek.

## **5. Data-analyse: informativeness**

Het werken met de hiervoor beschreven dataverzamelmethode en -technieken heeft samen met het literatuuronderzoek een enorme bak met gegevens opgeleverd. Bij de survey las je al op welke wijze ik de data geanalyseerd heb. Zoals gezegd is ook datgene wat in de talloos vele gesprekken, bijeenkomsten, lezingen enzovoort allemaal naar voren kwam, met inachtneming van de 24-uursregel uitgewerkt in aantekeningen, waarbij we geprobeerd hebben zo letterlijk mogelijk op te tekenen wat er gezegd werd en hoe mensen reageerden. Het analyseren van deze uiteindelijke bak met gegevens is, zoals uiteengezet, te beschouwen als een interactioneel theoretiseringsproces, waarbij er uit de strijd tussen mogelijke theoretische bijdragen langzamerhand steeds stabielere betekenisgevingen naar voren kwamen. Zeker als in volgende gesprekken en bij volgende onderzoeksactiviteiten deze dezelfde theoretiseringen weer opnieuw opdoken, ben ik ze in zekere zin gaan vastklikken, waarna ik vervolgens met betekenisgerichte

literatuuranalyse dieper ging graven naar theoretische achtergronden. Dit vastklikken is enigszins te vergelijken met het saturatiebegrip van *grounded research*.<sup>66</sup> Hierbij is saturatie (verzadiging) te definiëren als een fase in een onderzoek, waarbij er sprake is van afnemende meeropbrengsten van de volgende onderzoeksactiviteiten, omdat er in die activiteiten weinig (fundamenteel) nieuwe inzichten meer opduiken.

In hypothesetoetsend onderzoek zijn conclusies altijd gebaseerd op strikte methodologische randvoorwaarden en eisen. Concluderende uitspraken zijn bijvoorbeeld alleen waar, als ze gebaseerd zijn op dataverzameling bij een representatieve steekproef uit de populatie, als de gebruikte onderzoeksinstrumenten valide en betrouwbaar zijn, als de conclusies statistisch onderbouwd kunnen worden enzovoort. Bij het komen tot conclusies in het DVG-onderzoek heeft vooral het criterium 'informativens' een doorslaggevende rol gespeeld. Dit criterium komt neer op de vraag: 'Zegt dit (deze concluderende uitspraak, deze theoretisering) nu echt iets over de veranderdynamiek van gemeenten?' Of: 'Draagt dit nu echt bij aan het begrijpen van deze dynamieken?' Of in het Engels: 'Does this really make sense?' Deze nagestreefde bijdrage aan begrip en inzicht heeft tot gevolg dat ik niet per se op zoek ben gegaan naar representatieve uitspraken, statistisch significante verbanden enzovoort. Sterker nog: zelfs een kleine tussen-neus-en-lippen-dooropmerking in een lift op weg naar een bijeenkomst kan een enorme verrijking van de inzichten triggeren. Het doel van dit onderzoek is om een beeld te ontwikkelen (intersubjectief onderhandeld raamwerk om de gemeentelijke veranderdynamiek te begrijpen), dat begrijpelijk maakt wat er in gemeenten gaande is als het gaat om organisatieverandering. Geen beeld over hoe die veranderingen zouden moeten, maar over hoe die veranderingen in de gemeentelijke praktijk echt gaan. Daarbij – om even heel precies te zijn – staat het woordje *echt* uit de vorige zin dus niet voor 'dit is de universele waarheid', maar voor 'dit is mijn waarheid (theoretisering) waar we met elkaar (al de mensen die op welke wijze dan ook bij het DVG-onderzoek betrokken zijn geweest) al bricolierend op uit zijn gekomen'.

## **6. Status van de resultaten van dit onderzoek: middle range theory**

Als je onderzoek doet naar zo'n breed onderwerp als 'veranderingen in en van Nederlandse gemeenten', dan loop je natuurlijk het risico zoveel dingen te zien en te ontdekken, dat het welhaast onmogelijk lijkt om daar



op een begrijpelijke en overzichtelijke manier over te communiceren. Om deze schijnbare onmogelijkheid te demonstreren het volgende. Er zijn drie criteria voor (het publiceren van) onderzoeksresultaten: generaliseerbaar, eenvoudig en accuraat.<sup>67</sup> *Generaliseerbaar* gaat over de vraag of de onderzoeksconclusies overal geldig zijn. *Eenvoudig*: is het verhaal van de onderzoeksresultaten nog te begrijpen en te bevatten, of is het zo ingewikkeld en omvangrijk dat het te veel van het goede is? *Accuraat* gaat over de vraag of de onderzoeksresultaten in individuele gevallen kloppen. Dus in ons geval: gelden de uitspraken over veranderfontejntjes ook voor gemeente X, afdeling Y? Idealiter zou je willen dat onderzoeksresultaten tegelijkertijd aan al deze drie criteria voldoen. Dit blijkt echter onmogelijk te zijn, zoals Weick overtuigend heeft aangetoond.<sup>68</sup> Weick geeft aan dat je dan drie mogelijkheden hebt, waarbij je steeds een combinatie van twee criteria neemt, die ten koste gaat van het niet gekozen derde criterium. Dus:

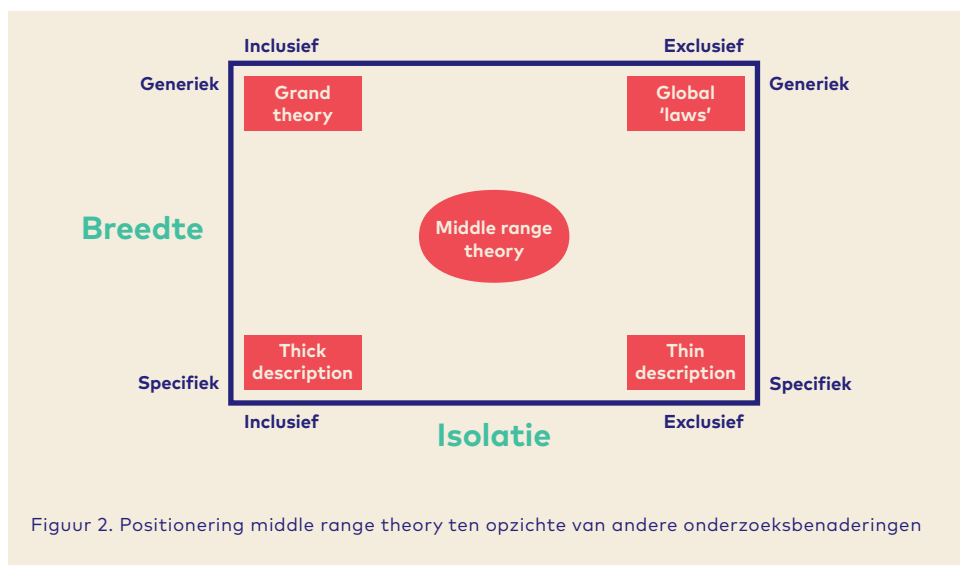
1. accuraat en eenvoudig, maar niet meer generaliseerbaar;
2. generaliseerbaar en eenvoudig, maar niet meer accuraat in individuele gevallen;
3. generaliseerbaar en accuraat, maar niet meer eenvoudig, maar zeer omvangrijk en ingewikkeld.

De open, bricolerende aanpak van het DVG-onderzoek bracht logischerwijs met zich mee dat ik aan het begin van het onderzoekstraject nog geen goed idee had van de uiteindelijke onderzoeksresultaten. In het verlengde daarvan dus ook niet over de accenten die ik zou leggen bij de drie criteria. Toen ik in de nazomer van 2018 meer zicht had op het type conclusies en inzichten waar ik op zou uitkomen, ben ik verder gaan nadenken over de vraag wat voor soort eindresultaten ik nu eigenlijk had en hoe ik daarover op een begrijpelijke en overzichtelijke manier zou kunnen communiceren en publiceren. Doordat ik al in zoveel workshops en bijeenkomsten inleidingen had gehouden, had ik al een aardig idee over de manier waarop ik het verhaal op een begrijpelijke manier kon vertellen. Zeker als je de resultaten van het onderzoek bijvoorbeeld moet vertellen in twintig minuten of een half uur, dwingt dat ertoe om hoofdlijnen te selecteren en details (hoe leuk en interessant ook) achterwege te laten. Bij het beantwoorden van vragen die aanwezig daarna stelden, kon ik dan nadere details vertellen. De thema-tieken die bij die vragen aan de orde kwamen, gaven mij vervolgens weer een (richtinggevend) beeld over waar de interesses vooral naar uitgingen. Al met al werkte ik bij het vertellen van het onderzoekverhaal in feite dus

vanuit Weicks tweede benadering: generaliseerbaar en eenvoudig, daarna aangevuld met enkele detailleringen. In de uiteindelijke publicaties over het DVG-onderzoek is dan ook voor deze aanpak gekozen. Daarbij omvat het eerste gedeelte van de tekst (hoofdstuk 1 tot en met 11 in het boek) een hoofdredeneerlijn die, zoals ik bij de evaluaties van de bijeenkomsten ontdekt heb, goed aanslaat en dus kennelijk duidelijk en overzichtelijk is. Tegelijkertijd heb ik de diepgang (wat meer richting accuraat dus) gezocht met onderstreepte woorden in de tekst, die verwijzen naar de tabs waarin ik bepaalde concepten en redeneerwijzen nader uitwerk.

### Vier typen onderzoeksresultaten

Toch stemde een uitspraak als 'de onderzoeksresultaten zijn generaliseerbaar, simpel maar niet echt accuraat' me niet tot tevredenheid. Bij het verder nadenken over het soort onderzoeksresultaten waar ik op uit ben gekomen, was het schema in figuur 2 behulpzaam.<sup>69</sup>



Figuur 2. Positionering middle range theory ten opzichte van andere onderzoeksbenaderingen

In figuur 2 zijn twee dimensies te zien: isolatie en breedte. *Isolatie* gaat over het model, de theorie waarmee je het te onderzoeken verschijnsel verklaart (*explanans*). Dit betreft dus het uiteindelijke verhaal waar je aan het eind van je onderzoek mee op de proppen komt, en waarboven fier het kopje *Onderzoeksresultaten* staat. De isolatiedimensie gaat nu over het abstractieniveau van deze onderzoeksresultaten. Naarmate je namelijk meer abstraheert, richt je de aandacht op een steeds beperktere set met

verklarende factoren, wat hoogstwaarschijnlijk ten koste gaat van tal van andere mogelijke verklarende factoren. Hoge isolatie betekent in dit verband dus dat je in je model of theorie (in je onderzoeksresultaten) slechts een beperkt aantal verklarende factoren opneemt. Bij laag geïsoleerde onderzoeksresultaten worden juist veel verklarende factoren in ogenschouw genomen.

De tweede dimensie, *breedte*, gaat over datgene wat je wilt verklaren (*explanandum*), in ons geval dus verandering in en van Nederlandse gemeenten. Enerzijds kun je in je empirische onderzoek richten op een brede waaier van variabelen, anderzijds juist op een beperkte set met verklarende variabelen. Kijk je bijvoorbeeld alleen naar de veranderkundige manier waarop verandertrajecten worden aangepakt (*specifiek*), of kijk je daarnaast ook naar machtsdynamieken, toevallige ontwikkelingen en voorvallen en de functie daarvan, spontane veranderingen en de rol van gremia die aanwezig zijn in het onderzoeksveld (*generiek*).

Wanneer deze twee dimensies worden gecombineerd, ontstaan (in de uiterste hoeken) vier verschillende typen onderzoeksresultaten:

### 1. Grand theories

Theorieën en onderzoeksresultaten die over een breed spectrum van verschijnselen uitspraken doen, aan de hand van een groot aantal verklarende factoren. Een voorbeeld hiervan is het omvangrijke en diepgaande gedachtegoed van de Duitse socioloog Luhmann.<sup>70</sup>

### 2. Globale wetten

Generaliserende uitspraken waarbij het gedrag van mensen wordt verklaard aan de hand van een of enkele verklarende grootheden. Een fraai voorbeeld hiervan is de *exchange theory* van de Amerikaanse socioloog Homans, die claimde dat het sociale gedrag van mensen te verklaren is vanuit de optiek dat mensen hun eigen behoeftebevrediging willen maximeren.<sup>71</sup>

### 3. Thin descriptions

Relatief abstracte modellen en theorieën die sociale verschijnselen terugbrengen tot een bepaalde selectie variabelen en causale relaties tussen deze variabelen. Stel je wilt bijvoorbeeld een bankrun – het verschijnsel waarbij mensen opeens massaal al hun geld contant opnemen, zodat banken dreigen om te vallen – onderzoeken en verklaren. Een 'dun onderzoeksresultaat' zou dan zijn dat je bijvoorbeeld alleen onderzoek hebt gedaan naar de reputatie van banken en de inflatiecijfers. Daarbij

gebruik je deze twee variabelen dus als de enige twee verklarende variabelen, meet je deze en breng je ze vervolgens statistisch met elkaar en met het zich wel of niet voordoen van bankrups in verband. Je onderzoek is dan als *smal* en *dun* te typeren. Zoals bij de bespreking van het literatuuronderzoek hiervoor al de revue passeerde, heeft veel recent onderzoek over gemeenten het karakter van deze *thin descriptions*. Als je bijvoorbeeld zou beschrijven welke culturele ontwikkelingen aan de bankrup vooraf gingen, wat de sociaaleconomische situatie was en welke voorvallen de bankrup getriggerd hebben, dan word je beschrijving steeds 'dikker'.

#### 4. Thick descriptions

Uitgebreide en gedetailleerde beschrijvingen van concrete situaties en verschijnselen. Een typisch voorbeeld hiervan zijn publicaties in de traditie van het zogeheten *historische institutionalisme*.<sup>72</sup> In dergelijke publicaties worden uitgebreide en gedetailleerde historische overzichten gepresenteerd over het ontstaan en het zich ontwikkelen van bepaalde politieke systemen en instituties. Een tweede voorbeeld is het narratieve onderzoek in de traditie van de sociale-complexiteitsbenadering,<sup>73</sup> waarbij de onderzoekers gedetailleerd beschrijven wat er gebeurde bij concrete dagelijkse voorvallen en interactieprocessen in hun werk.

### Een vijfde type onderzoeksresultaten: middle range theory

Zoals te zien is in figuur 2, is er nog een vijfde optie mogelijk, namelijk *middle range theory*. Deze term is afkomstig van een van de belangrijkste 20e-eeuwse Amerikaanse sociologen, Robert K. Merton.<sup>74</sup> Ik ben tot de conclusie gekomen dat de typering van *middle range theory* de onderzoeksresultaten van het DVG het best typeert: theorievorming, dus, van middelbare reikwijdte.\* Dit type theorievorming houdt precies het midden tussen de vier uitersten van het kwadrant in figuur 2. Kenmerkend voor *middle range*-theorieën (modellen) is verder:<sup>75</sup>

- Ze richten zich op een bepaalde gelimiteerde set met verschijnselen; hier dus veranderingen in Nederlandse gemeentelijke organisaties en dus niet in alle organisaties.
- Door ongebruikelijke (niet *mainstream*) theoretische perspectieven toe te passen, worden nieuwe inzichten en hypothesen ontdekt. Bij het DVG-onderzoek ben ik niet uitgegaan van de klassieke gewoontetaal, de

---

\* Al in 1972 verzuchtte Self dat er een grote behoefte is aan *middle range*-theorievorming over publieke organisaties.

managementtheorievorming, maar juist van allerlei andere perspectieven en theorieën (zie tabel 2).

- *Middle range*-onderzoek begint weliswaar met een specifiek theoretisch uitgangspunt (bij ons onderzoek: institutionaliseringstheorie), maar dat is geen doel op zich, hooguit een eerste oriëntatiepunt. Als dat noodzakelijk is, kunnen andere theoretische perspectieven en modellen worden toegevoegd (zie het multiperspectivisch onderzoek hiervoor).
- Er is een zekere empirische confirmatie. Geen uitgebreid statistisch onderzoek waarbij elke variabele en elk causaal verband tussen variabelen exact wordt getest, maar wel degelijk een empirische basis: de bijeenkomsten, de interviews, de vragenlijst, de casestudy's.
- Theorieontwikkeling is gebaseerd op open empirisch onderzoek in plaats van empirisch onderzoek dat gebaseerd is op vooraf ontwikkelde vragenstellingen en hypothetische onderzoeksmodellen.

Deze kenmerken van *middle range*-onderzoek worden goed weergegeven in dit citaat:<sup>76</sup>

**“[Een theorie van middelbare reikwijdte] is een duidelijke, precieze en eenvoudige theorie, aan de hand waarvan je een bepaalde verzameling verschijnselen partieel kunt verklaren. Het heeft niet de pretentie om alle sociale fenomenen te verklaren. Tegelijkertijd is er ook geen sprake van een extreme vorm van reductie van datgene wat verklaard moet worden. Theorieën van middelbare reikwijdte vervelen de lezer niet met het hervertellen van alles wat er gevonden en ontdekt is, maar proberen de essenties van de onderzoeksbevindingen weer te geven. Het betreft een visie op de sociologische theorievorming, waarbij elke theorie een semi-algemene gereedschapskist is om een beperkt scala van verschijnselen adequaat te verklaren, gericht op de kernmechanismen en dynamieken die die te verklaren verschijnselen te weeg brengen.”**

Als je afgaat op de kenmerken van de *middle range theory* lijken deze de grofkorrelige resultaten van het DVG-onderzoek dus goed te kunnen kwalificeren. Daaraan kan ik nog toevoegen dat veel van de uitspraken die ik doe aan te duiden zijn als *functionalistisch*.<sup>77</sup> Functionalistische theorievorming is theorievorming waarbij waargenomen verschijnselen begrepen en verklaard worden in termen van de functie die ze hebben voor het overleven (en in ons geval: veranderen en ontwikkelen) van het grotere geheel (gemeen-

ten), waarin die verschijnselen zich afspelen. Concreet heb ik het dan over verschijnselen als veranderfontejntjes, taalgenuotschappen en heterogene steunnetwerken. In wezen zijn dit conceptuele bouwstenen die tezamen het bouwwerk van de *middle range*-onderzoeksresultaten vormen. Dit zijn uiteindelijk mijn conceptuele bouwstenen geworden, die een bepaalde functie hebben en aanduiden in en voor het zich ontwikkelen en veranderen van gemeenten, en die tezamen het intersubjectief onderhandelde raamwerk vormen voor het begrijpen van de gemeentelijke veranderdynamiek, waarop ik ben uitgekomen (zie hoofdstuk 11 in het boek).

### **Betekenisgeving van individuen**

Functionalistische uitspraken gaan enigszins voorbij aan de betekenisgevingen van individuen. Wat mij bij het DVG-onderzoek menigmaal is opgevallen, is dat bepaalde gebeurtenissen, feiten of dynamieken door verschillende personen in gemeenten totaal verschillend opgevat en gekaderd worden. Het meest pregnante voorbeeld hiervan was een verandertraject richting zelfsturende teams in een redelijk grote gemeente. Tijdens een interview met de gemeentesecretaris gaf deze aan dat het een moeizaam en taai verandertraject geweest was, maar dat het overgrote deel van de teams nu heel behoorlijk zelfsturend functioneerde. Het tij was gekeerd, zeg maar. Zijn verklaring hiervoor was dat de wijze waarop het verandertraject was ingericht de juiste bleek te zijn. Natuurlijk waren er wel ups en downs geweest, maar uiteindelijk was het met deze veranderaanpak gelukt om zelfsturing van de grond te krijgen (*no pun intended*). En dat relateerde hij vervolgens aan zijn eigen jarenlange ervaring als organisatieadviseur: 'Ik weet inmiddels wel hoe je dit soort dingen moet aanpakken.'

Toevallig hadden we de dag erna een leerbijeenkomst van het A&O fonds Gemeenten, en toevallig was daar ook iemand aanwezig die als interne organisatieadviseur werkzaam was bij dezelfde gemeente. Om op gang te komen bij de workshops beginnen we meestal met een open vraag (te bespreken in subgroepen): 'Wat zijn jouw eigen ervaringen met veranderingen in jouw gemeente?' Tot onze verrassing ging de betreffende organisatieadviseur toen helemaal los:

**//Nou, ik zal je vertellen, we zijn bezig met zelfsturende teams, en ik heb als adviseur al heel wat voor mijn kiezen gekregen, maar een grotere puinhoop dan dat het nu is, dat heb ikzelf eerlijk gezegd nog nooit meegeemaakt ...//**

Menigmaal tijdens het onderzoek hebben we vergelijkbare ervaringen opgedaan. Tal van verschijnselen en gebeurtenissen werden door verschillende mensen op verschillende posities in de gemeentelijke organisatie totaal verschillend geïnterpreteerd en voorzien van sterk uiteenlopende verschillende betekenisgevingen (theoretiserende claims dus).

Zoals opgemerkt, ben ik samen met al de respondenten al theoretiserend uitgekomen op een aantal bouwstenen waarvan ik denk dat ze een bepaalde verklarende functie hebben voor de gemeentelijke ontwikkeling. Tegelijkertijd zullen er vermoedelijk allerlei anderen zijn die daar totaal anders tegenaan kijken. Wat ik wel gedaan heb, is dat ik juist het verschijnsel dat over dezelfde gebeurtenissen en voorvallen zo totaal verschillende betekenisgevingen blijken te leven, serieus ben gaan nemen door dat op te vatten als een apart te begrijpen fenomeen. Dat leidt dan tot een nadere vraagstelling, zoals: 'Wat betekent het dat mensen in gemeentelijke organisaties over dezelfde verschijnselen zo totaal verschillende opvattingen hebben, wat zegt dat over die gemeentelijke organisaties?' De antwoorden op juist dít soort vragen vormden dan weer een verdere onderbouwing van de theoretische bouwstenen waarop ik ben uitgekomen.

### **Competente theoretiseringen**

Als het over de status van de onderzoeksresultaten gaat, wil ik hier, afsluitend, andermaal benadrukken dat deze te typeren zijn als intersubjectief onderhandeld raamwerk voor het begrijpen van de gemeentelijke veranderdynamiek. Het komen tot eindconclusies heb ik opgevat en ingericht als een theoretiseringsproces, waarbij ik uiteindelijk uit ben gekomen op een aantal competente theoretiseringen (interessant, plausibel, verder kijkend dan de gebruikelijke theorievorming, verrassend en vernieuwend). Daarmee hoop ik een constructieve bijdrage te leveren aan het debat over de thematiek van gemeentelijke vernieuwing en ontwikkeling.

### **7. Beperkingen van de onderzoekaankpak en aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Bricolerend onderzoek kent een aantal beperkingen en risico's: het zou te oppervlakkig en te weinig systematisch zijn, bepaalde onderzoeksmethoden zouden onvolledig en niet voldoende uitgewerkt zijn en bij onderzoek in de praktijk zouden emoties te veel een rol spelen. In deze paragraaf beschrijf ik hoe ik deze bezwaren heb gepareerd. Tot slot doe ik een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek, in aanvulling op de suggesties die ik

al gaf in hoofdstuk 13 in het boek.

### **'Je rotzooit maar een beetje an'**

Een van de grootste kritiekpunten op bricolend onderzoek is het gevaar dat deze onderzoekaankpak te oppervlakkig is en al snel weinig systematisch wordt.<sup>78</sup> 'Je rotzooit dan maar een beetje an', om Karel Appel te parafraseren. Je springt van onderwerp naar onderwerp en van theorie naar theorie, zonder dat thematieken helemaal tot op de bodem worden uitgediept. Ook kan de spontaniteit van dit soort onderzoek met zich meebrengen dat de voorkeuren van de onderzoekers toch de overhand gaan krijgen. In het DVG-onderzoek heb ik geprobeerd deze oppervlakkigheid en eenzijdigheid zo goed mogelijk te vermijden, door:

- continu en consequent de tussentijdse onderzoeksresultaten aan te bieden en er feedback op te vragen, zowel in alle bijeenkomsten als via het platform op de website van A&O fonds Gemeenten;
- me bij beslissingen over volgende onderzoekstappen te laten leiden door de reacties en commentaren van de mensen uit het veld (en bij de case-study's door de ontwerpteams);
- de conceptteksten met de onderzoeksresultaten voor te leggen aan twee kritische 'tegenlezers', te weten dr. Harrie Aardema en prof. dr. Herman van den Bosch, beiden verbonden geweest respectievelijk verbonden aan de Open Universiteit Nederland. Hun kritische feedback en suggesties zijn vervolgens verwerkt in de definitieve teksten.

Het voordeel van de gekozen onderzoekaankpak is geweest dat deze een zeer omvangrijke en brede verzameling onderzoekdata heeft opgeleverd, inclusief een rijk arsenaal aan mogelijke theoretisering, iets wat heeft bijgedragen aan de kwaliteit van de uiteindelijke onderzoeksresultaten.

### **Onderzoek in de praktijk**

Een ander risico van de gekozen onderzoekaankpak is dat bepaalde onderzoeksmethoden onvolledig en niet voldoende uitgewerkt zijn. Een voorbeeld hiervan bij het DVG-onderzoek is de survey. De vragenlijst is helemaal aan het begin van het onderzoek opgesteld, met als gevolg dat latere inzichten niet meer in de vragenlijst konden worden meegenomen om ze breder te onderzoeken. Ook het selecteren van de casestudy's gebaseerd op een bepaalde segmentatie is niet gelukt. Voorts hebben de focusgroepinterviews (bijeenkomsten) en de casestudy's ook andere functies gekregen dan vooraf was ingeschat.



*'Een scheutje praktijkwater bij de wetenschappelijke wijn'*

Wat bij het beoordelen van de kwaliteit van dit bricolierend onderzoek echter zeker in de overwegingen moet worden meegenomen, is dat dit een onderzoek in de praktijk betrof. In tegenstelling tot bijvoorbeeld laboratoriumonderzoek zijn de onderzoekcondities hier niet strikt te managen. Als een gemeentesecretaris geen zin heeft in een bepaalde thematiek, dan zal hij of zij simpelweg niet toestaan om daar onderzoek naar te doen, hoe relevant en interessant die thematiek voor het onderzoek ook is. Als het gaat over het doen van onderzoek met behulp van vragenlijsten, dan zie je bijvoorbeeld bij sociaalpsychologisch onderzoek dat dit soort lijsten op bepaalde internationale websites uitgezet kunnen worden, waarop mensen dan tegen een kleine vergoeding de vragenlijsten kunnen invullen. In het DVG-onderzoek lag deze situatie heel anders. Al snel merkten we dat er sprake was van een zekere onderzoek- en vragenlijstmoetheid. Ook heeft de ontwikkeling van de vragenlijst veel tijd gevegd, omdat er tal van termen gevoelig konden liggen of andere vragen eigenlijk liever niet gesteld moesten worden enzovoort. Op dat soort momenten moet er – om verder te kunnen – toch af en toe een scheutje praktijkwater bij de wetenschappelijke wijn gedaan worden.

*'Je hebt wel wat beters te doen'*

Een ander illustratief voorbeeld van het gevolg van het doen van onderzoek in de praktijk betrof het deelnemen aan de leerbijeenkomsten. In sommige gevallen was dat voor de deelnemers namelijk absoluut niet vrijblijvend. Een van de deelnemers vertelde ons in dit verband bijvoorbeeld dat, toen hij vertelde dat hij naar een onderzoekbijeenkomst ging, de gemeentesecretaris hem dat expliciet verbood:

**!!Jij hebt wel wat beters te doen dan je tijd te verdoen aan dit soort onzin!!**

Dat de betreffende persoon desondanks aanwezig was bij onze bijeenkomst, was dus in wezen een soort daad van rebellie.

*'Het moet maar zoals het kan'*

Een laatste opvallende ervaring die samenhangt met het doen van onderzoek in de praktijk, betreft de soms buitengewoon emotionele reacties op bepaalde woorden, termen of redeneerwijzen die we naar voren brachten bij het rapporteren over tussentijdse onderzoeksresultaten – je las er hier-

voor ook als iets over. Kennis produceren in en met de praktijk is geen neutrale activiteit, waarbij je je onderzoekobject niet beïnvloedt en gewoon zegt wat de resultaten zijn. Nee, wat je zegt roept allerlei reacties op. En soms zijn die heel positief (heel vaak, gelukkig), maar soms ook uiterst kritisch en oppressief: 'Dit mag jij niet zeggen!' Een en ander betekent dat bij bricolierend onderzoek in de praktijk niet alleen de wetenschappelijke diepgang en kwaliteit aan de orde zijn, maar zeker ook de haalbaarheid van je onderzoeksactiviteiten. Zoals de Friezen het zo mooi kunnen zeggen: 'As it net kin sa't it moat, dan moat it mar sa't it kin.' En uitgerekend dat is het centrale adagium van bricolage.

### **Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Wat de aanbevelingen voor vervolgonderzoek betreft kan ik andermaal aansluiten op het type onderzoeksresultaten dat gegenereerd is. Zoals hiervoor aangegeven, is het DVG-onderzoek een exploratief onderzoek. Kenmerkend hiervoor is dat dit soort onderzoek niet gericht is op het (statistisch of anderszins) toetsen van hypothesen, maar juist op het genereren van hypothesen. Dit maakt dat de onderzoeksresultaten als geheel te beschouwen zijn als een verzameling eerste proposities: eerste voorstellen voor mogelijke hypothesen.

Aanbevelingen geven voor vervolgonderzoek houdt daarom in algemene zin in dat ik andere onderzoekers uitnodig om de diepte in te gaan door meer bricolerende onderzoek te gaan doen, waarbij veel gedetailleerder naar bijvoorbeeld één gemeente of zelfs naar één afdeling wordt gekeken. Ook beveel ik aan om de eindconclusies, zoals ik die in hoofdstuk 11 in het boek geformuleerd heb, nader te operationaliseren in toetsbare vraagstellingen en om bijvoorbeeld middels *thin-* of *rich descriptive*-onderzoek te toetsen of mijn proposities hout snijden.

## **Dus**

De onderzoekaankpak die bij het DVG-onderzoek toegepast is, is te karakteriseren als bricolierend onderzoek. Kenmerkend voor dit soort onderzoek is dat het kritisch is, multimethodisch en multiperspectivisch en -theoretisch. Zeker het uitgangspunt dat er vanuit andere perspectieven dan het gebruikelijke managementdiscours naar gemeentelijke verandering en ontwikke-

ling is gekeken, heeft veel nieuwe en soms verrassende inzichten opgeleverd. Ook de keuze om tussentijdse onderzoeksresultaten steeds opnieuw voor te leggen aan brede groepen mensen uit allerlei verschillende gemeenten heeft op tal van momenten geleid tot belangrijke verdiepingen (of aanzetten daartoe) van de inzichten over de gemeentelijke veranderdynamiek. Een belangrijk onderzoeksresultaat is de ervaring dat er bij wijze van spreken evenzovele beelden over gemeenten en gemeentelijke verandering zijn, als dat er mensen in en om gemeenten rondlopen. Dezelfde voorvallen en veranderingen worden in veel gevallen op totaal verschillende manieren van betekenis voorzien. Dit maakt dat de resultaten van het DVG-onderzoek voor sommigen zeer herkenbaar zijn, terwijl anderen er totaal niet in zullen geloven en het onderzoek zullen afdoen als onzin. Zoals in dit hoofdstuk is toegelicht, claimt het DVG-onderzoek echter geen universele context en historieloze waarheid. De onderzoeksresultaten zijn vooral bedoeld als een *intersubjectively negotiated theoretical framework of understanding*. Daarmee niet de waarheid claimend, maar een waarheid, waar we in talloze gesprekken, onderzoeksmomenten, literatuuronderzoek en bijeenkomsten op uit zijn gekomen. Als reflectieve input in het verder voortgaande debat over wat gemeentelijke verandering en ontwikkeling nu eigenlijk is.

# Eindnoten

De literatuurverwijzingen in deze eindnoten zijn terug te vinden in het onderdeel Literatuur in het boek.

- 36 Kincheloe, 2001 en 2004; Rogers, 2012.
- 37 Terrell, 2012.
- 38 Bowen, 2008, p. 139.
- 39 Zie Homan, 2016 en 2017.
- 40 Aardema, 2010.
- 41 Bowen, 2008.
- 42 Bowen, 2008, p. 139 en p. 145.
- 43 Homan, 2016.
- 44 Kincheloe, 2001, p. 679.
- 45 Zie bijvoorbeeld Gergen, 1999, en Gergen en Gergen, 2018.
- 46 Rogers, 2012, p. 3.
- 47 Kincheloe, 2004.
- 48 Dit gedeelte is gebaseerd op een bewerking van Homan, 2016, pp. 502-504.
- 49 Weick 1974 en 1989.
- 50 Weick, 1985.
- 51 Weick, 1989, p. 525.
- 52 Gioia en Thomas, 1996, p. 374. In hoofdstuk 11 in het boek vind je een weergave van dit raamwerk.
- 53 Ellis en Kiely, 2000.
- 54 Schwarz, 2014.
- 55 Terrell, 2012; Hendren et al., 2018.
- 56 Zie: [200ok.nl/gemeentegrootte](http://200ok.nl/gemeentegrootte).
- 57 Zie ook Hendren et al., 2018. In deze zin is er dus sprake van triangulerend onderzoek; Bowen, 2008, p. 148.
- 58 Hendren et al., 2018.
- 59 Spradley in Gioia en Thomas, 1996, p. 374.
- 60 Gioia en Thomas, 1996, p. 374.
- 61 Fossey et al., 2002.
- 62 Zie voor een overzicht Mouritzen en Svara, 2000.
- 63 Christensen, 2012.
- 64 Pache en Santos, 2010 en 2011.
- 65 Meyer en Rowan, 1977.
- 66 Bowen, 2008.
- 67 Weick, 1979.
- 68 Waarbij Weick (1979, p.35) verwijst naar Thorngate.
- 69 Vrij naar Hedström en Udehn, 2009.
- 70 Luhmann, 1995.
- 71 Homans, 1974.
- 72 In Scott, 2014.
- 73 Zie voor een overzicht Homan, 2016.
- 74 Merton, 1949.
- 75 Ontleend aan Hedström en Udehn, 2009.
- 76 Vrij naar Hedström en Udehn, 2009.
- 77 Structural functionalism, 2018.
- 78 Kincheloe, 2001; Rogers, 2012.

# Bijlage : Toelichting op de respons op de vragenlijst

## Respons op vragenlijst

In tabel 1 licht ik de respons op de vragenlijst toe. De linkerkolom bevat het percentage van de vragenlijst dat de respondent heeft ingevuld. De drie andere kolommen geven aan het aantal deelnemers, het percentage deelnemers en het cumulatieve percentage deelnemers.

| Progressie vragenlijst (percentage) | Frequentie (aantal participanten) | Percentage | Cumulatief percentage |
|-------------------------------------|-----------------------------------|------------|-----------------------|
| 2,0                                 | 70                                | 22,6       | 22,6                  |
| 4,0                                 | 93                                | 30,0       | 52,6                  |
| 8,0                                 | 15                                | 4,8        | 57,4                  |
| 12,0                                | 6                                 | 1,9        | 59,4                  |
| 16,0                                | 7                                 | 2,3        | 61,6                  |
| 17,0                                | 1                                 | 0,3        | 61,9                  |
| 18,0                                | 7                                 | 2,3        | 64,2                  |
| 19,0                                | 2                                 | 0,6        | 64,8                  |
| 22,0                                | 3                                 | 1,0        | 65,8                  |
| 26,0                                | 2                                 | 0,6        | 66,5                  |
| 28,0                                | 4                                 | 1,3        | 67,7                  |
| 32,0                                | 6                                 | 1,9        | 69,7                  |
| 38,0                                | 19                                | 6,1        | 75,8                  |
| 40,0                                | 1                                 | 0,3        | 76,1                  |
| 48,0                                | 4                                 | 1,3        | 77,4                  |
| 60,0                                | 1                                 | 0,3        | 77,7                  |
| 68,0                                | 1                                 | 0,3        | 78,1                  |
| 71,0                                | 1                                 | 0,3        | 78,4                  |
| 84,0                                | 2                                 | 0,6        | 79,0                  |
| 100,0                               | 65                                | 21,0       | 100,0                 |
| Totaal                              | 310                               | 100,0      |                       |

Tabel 1. Overzicht van de mate waarin de vragenlijst is ingevuld

## Demografische gegevens

De respondenten konden ook demografische gegevens invullen, de uitkomsten daarvan staan hierna.

### *Omvang van de gemeente*

Als we afgaan op de vragenlijsten waarop de respondenten de naam van hun gemeente hebben opgegeven (N = 48), is de grootteverdeling van die gemeenten als in tabel 2.

| Inwoneraantal     | N  |
|-------------------|----|
| < 25.000          | 4  |
| 25.000 - 50.000   | 18 |
| 50.000 - 100.000  | 20 |
| 100.000 - 300.000 | 14 |
| > 300.000         | 6  |

Tabel 2. Aantal respondenten per grootteklasse van gemeenten

### *Functie*

Wat betreft de functie van de deelnemers ontstaat het beeld dat in tabel 3 is weergegeven (N = 64).

| Functie                     | Frequentie<br>(aantal deelnemers) | Percentage | Cumulatief<br>percentage |
|-----------------------------|-----------------------------------|------------|--------------------------|
| Gemeentesecretaris          | 1                                 | 0,3        | 1,6                      |
| Hogere management           | 3                                 | 1,0        | 6,3                      |
| Middelmanagement            | 3                                 | 1,0        | 10,9                     |
| Teammanagement              | 2                                 | 0,6        | 14,1                     |
| Uitvoerend ambtenaar        | 7                                 | 2,3        | 25,0                     |
| Beleidsadviseur             | 10                                | 3,2        | 40,6                     |
| Interne organisatieadviseur | 16                                | 5,2        | 65,6                     |
| Hr-adviseur                 | 10                                | 3,2        | 81,3                     |
| Overige                     | 12                                | 3,9        | 100,0                    |
| Totaal                      | 64                                | 20,6       |                          |

Tabel 3. Functies van respondenten

Overige functies die genoemd zijn: programmamanager (tweemaal), programmamanager organisatieontwikkeling, implementatiemanager/procesmanager Omgevingswet (tweemaal), strategisch adviseur, onderzoeker/adviseur beleid en processen, businesscontroller, beleidsadviseur hr- en IT-gerelateerde zaken, extern ingehuurd. Duidelijk is dat de vragenlijst dus vooral is ingevuld door mensen met een staf- of managementprofiel.

### *Gemeente*

Uit anonimiteitsoverwegingen geven we hier niet al de namen van de deelnemende gemeenten. Bovendien heeft niet iedereen de naam van de gemeente ingevuld waar hij of zij werkzaam is. Wel kunnen we stellen dat er sprake is van een steekproef met een goede afspiegeling van de grootteklassen van Nederlandse gemeenten, zeker omdat we ook informatie hebben van andere respondenten die ook bij of voor gemeenten werkzaam zijn.

### *Organisatieonderdeel*

Figuur 1 geeft een overzicht van de organisatieonderdelen waar de respondenten vandaan komen. Gegeven het feit dat het onderzoek onder de vlag van het A&O fonds Gemeenten plaatsvindt, is het niet verwonderlijk dat er veel respondenten uit de P&O- en hrm-hoek en de staf komen. Tegelijkertijd zijn er ook tal van andere gemeentelijke afdelingen en organisatieonderdelen

die worden gerepresenteerd. Belangrijk is om er bij het interpreteren en beoordelen van de conclusies van dit onderzoek rekening mee te houden dat – in ieder geval wat de survey betreft – er een zekere eenzijdigheid in de data aanwezig is.



### Leeftijd

N = 65

Gemiddelde leeftijd = 49,7 jaar (standaarddeviatie 9,7 jaar)

Minimumleeftijd = 24 jaar

Maximumleeftijd = 64 jaar

Deze leeftijdsverdeling wijkt niet significant af van de gemiddelde leeftijd en leeftijdsverdeling van mensen die bij gemeenten werken.\*

\* Zie de personeelsmonitor van A&O fonds Gemeenten op [hrdatabank.aeno.nl/bezetting](http://hrdatabank.aeno.nl/bezetting).



*Werkervaring*

N = 62

Gemiddelde werkervaring = 12,6 jaar (standaarddeviatie = 10,1 jaar)

Minimum = 0 jaar

Maximum = 40 jaar

**© 2019 Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten  
Den Haag**

Postbus 11560 • 2502 AN Den Haag • 070 76330030  
secretariaat@aeno.nl • [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)