

De Critical Incidents methode

De Critical Incidents methode: Wat is het?

De 'critical incidents' methode is een manier om ervaringen van mensen op een systematische manier gezamenlijk in kaart te brengen. Het gaat daarbij vaak om impliciete kennis, die moeilijk in woorden is uit te drukken. Deze ongrijpbare of moeilijk onder woorden te brengen kennis is echter van grote betekenis voor een organisatie. De methode bestaat uit drie fasen:

1. Een bepaalde vraag wordt centraal gesteld. Elke deelnemer beschrijft vervolgens effectieve en ineffektieve voorbeelden van gedrag dat met de centrale vraag te maken heeft;
2. De voorbeelden worden aan elkaar voorgelezen en verwante voorbeelden worden voorzien van een label;
3. Per label worden de verzamelde voorbeelden op een schaal geordend van zeer effectief tot zeer ineffektief.

Door te vragen naar alledaagse gebeurtenissen (wat heb je meegemaakt?) brengen de deelnemers deze impliciete kennis in, zonder te vervallen in theoretische beschouwingen of sociaal wenselijke antwoorden. Door het bespreken en ordenen van deze voorbeeldsituaties werkt men met deze methode toe naar een praktisch overzicht van alle individuele kennis. De methode is er dus op gericht om de individuele vermogens om ergens iets over te vinden, samen te brengen en te bundelen. Door de interactie wordt vervolgens nieuwe kennis gecreëerd.

Wanneer kun je het gebruiken?

In welke situaties?

Voorbeelden van situaties waarin de critical incidents methode effectief kan worden ingezet zijn:

- het inventariseren van belemmerende en bevorderende factoren (succes en faalfactoren) in een project;
- het systematiseren van ervaringen die mensen hebben met een onderwerp;
- het formuleren van normen voor beleid of strategie;
- het doen van een taakanalyse ten behoeve van een te ontwerpen leertraject;
- het bespreken van het functioneren van medewerkers in een team;

Bij welke vragen?

Vragen waar de 'critical incidents' methode een antwoord op kan leveren zijn:

- Hoe kan ik de verschillende meningen die er leven rond een bepaald thema inventariseren en benutten?
- Hoe zorg ik ervoor dat mensen niet gaan discussiëren, maar systematisch elkaars inbreng bespreken?
- Hoe breng ik ordening aan in een abstract thema?
- Hoe kom ik erachter wat echt het verschil is tussen goed en zeer goed functioneren?
- Hoe stel ik vast welke competenties van belang zijn voor deze functie?

De Critical Incidents methode

Bij welke kennisprocessen?

Het vergroten van probleemoplossend vermogen is lastig te structureren. Een vaak gehoorde opvatting is dat dit vermogen een kwestie van ervaring is. Maar ervaring kun je ook sneller opdoen, door te leren van ervaringen van anderen. In deze methode worden ervaringen van anderen gebruikt om je eigen beeld van een probleem aan te vullen. Die andere ervaringen bieden andere zienswijzen, varianten op het probleem, nieuwe oplossingsrichtingen en evaluatie van de uitkomsten van bepaald handelen.

De leerfunctie reflectieve vaardigheden wordt door deze methode ondersteund doordat het individueel reflecteren op bepaalde handelingen wordt aangevuld door een gezamenlijke evaluatie van effectief en ineffectief gedrag (stap 3 in de methode). Concrete alledaagse gebeurtenissen worden zo voorzien van feedback, suggesties, waarde-oordelen en alternatieven. Dat maakt het leerresultaat beduidend groter. De methode 'critical incidents' is bij uitstek geschikt om impliciete kennis (ervaringen en overtuigingen) te expliciteren. Aan de hand van situaties uit de (werk-)praktijk worden abstracties als bijvoorbeeld 'klantvriendelijkheid' geconcretiseerd en voorzien van evalueerbare criteria als 'niet goed, geld terug', 'alternatieven voorschotelen', 'vriendelijke bejegening', enzovoort.

Hoe werkt het?

Alternatieven

Er zijn twee belangrijke varianten van de methode. De eerste heeft te maken met het toewerken naar een concreet product, waarbij de inbreng van elke betrokkene een plaats krijgt. De nadruk ligt bij deze variant op het beschrijven van zoveel mogelijk situaties, het nauwgezet formuleren van categorieën en het verkrijgen van een ordening van incidenten. Deze opbrengst kan vervolgens gebruikt worden voor vervolgvacatures.

Een tweede variant is meer gericht op het proces, waarbij het tastbare resultaat eigenlijk een nevenopbrengst is. In deze variant is het gezamenlijk bespreken van een thema dat ertoe doet een belangrijk doel. Het is dus belangrijk dat er goed geluisterd wordt naar elkaars inbreng en dat op basis daarvan een dialoog gevoerd wordt. Het kweken van onderling begrip, het stimuleren van verdiepingsvragen en het ontwikkelen van nieuwe kennis staat daarbij centraal. Deze manier van met elkaar werken is vervolgens een basis voor verdere gezamenlijke activiteiten.

Benodigdheden:

- een facilitator die bekend is met de methode en die goed kan doorvragen als deelnemers voorbeelden inbrengen. Het is belangrijk om tot de kern van een voorbeeld te komen: waar gaat het hier echt om?
- een helder geformuleerde vraag, bijvoorbeeld: "Wat kenmerkt een goede adviseur?"
- vier tot zes uur tijd
- een groepsgrootte van minimaal 5 en maximaal 10 personen
- werkbladen voor het formuleren van 'effectieve incidenten' en 'ineffectieve incidenten'

De Critical Incidents methode

- flip-over, plakband, pennen en stiften.

Werkwijze

Formeer een groep van 5 tot 10 mensen die, vanuit een diversiteit aan achtergronden, kennis bezitten en ervaringen hebben die een bijdrage kunnen leveren aan de beantwoording van de gestelde vraag. Voorbeeld van een te stellen vraag is: welke kenmerken heeft een goede lokettist? Een facilitator is aanwezig om het proces te begeleiden. De werkwijze bestaat vervolgens uit 3 stappen:

Stap 1: Formuleren van kritische incidenten

Je past de methode toe op het thema naar keuze. De oefening gebeurt in groepen van ongeveer 5 personen. Per groep doorlopen we de volgende stappen:

- Noteer de centrale vraag: "Welke kenmerken bepalen of je een goede 'adviseur' (als voorbeeld) bent?". Licht de vraag eventueel kort toe.
- Geef elke deelnemer tien blaadjes voor effectieve en tien voor ineffectieve incidenten.
- Geef de deelnemers de volgende opdracht: Denk na over een aantal situaties waarin jij (of iemand anders) als 'adviseur' goed functioneerde en een aantal situaties waarin jij (of iemand anders) als 'adviseur' juist niet goed functioneerde. Omschrijf die situaties zo kort en helder mogelijk aan de hand van de twee aandachtspunten op beide formulieren.
- Vraag om stilte, zodat iedereen zich goed kan concentreren.
- Wanneer de deelnemers aangeven dat zij het formuleren van incidenten moeilijk vinden, kan het schrijven even onderbroken worden om een voorbeeld voor te laten lezen. Een ander hulpmiddel is de deelnemers te vragen de beschreven situaties in het midden van de tafel te leggen, zodat anderen hier naar kunnen kijken.
- Loop rond, help deelnemers verder op gang en stel vragen om tot een zo duidelijk mogelijke beschrijving van de incidenten te komen.

Voor deelnemers is het behulpzaam om vanuit de volgende instructies te werken (zie hieronder ook voor voorbeeld):

Kun je je situaties herinneren die je hebt gezien of beleefd, waarbij adviseurs gedrag vertoonden dat een positief effect had op de kwaliteit van de dienstverlening? Wat is je beoordeling over het effect van dit gedrag?

- Neem een paar minuten de tijd om na te denken over specifieke voorbeelden van gedrag van een adviseur(s) waardoor de kwaliteit van de dienst of het advies toenam. Beperk je niet tot 'super-prestaties' of zeldzame effecten.
- Schrijf op het formulier wat je hebt waargenomen en wat de gevolgen daarvan waren. Doe dit zeer gedetailleerd: wat zei de adviseur? wat deed hij of zij vervolgens? etc.
- Schrijf in 10 minuten zo veel mogelijk van deze incidenten op. Neem voor elk incident een nieuw formulier. (Bedenk echter dat het om een oefening gaat, niet om het creëren van de best denkbare beoordelingsschaal. Ga daarom na een minuut of 10 verder met de negatieve incidenten.)
- Beperk je tot wat je de adviseur hebt zien doen. Het gaat om waarneembaar gedrag.

De Critical Incidents methode

Voorbeeld: omschrijving effectief incident

Wat ik de lokettist zag doen....

De lokettist merkt aan de vragen en houding van de klant dat die niet precies weet hoe de zaken in elkaar steken. De lokettist schakelt daarop iemand anders in die de klant in een andere ruimte even persoonlijk helpt bij zijn vragen. De lokettist wijdt zich vervolgens aan de volgende klant.

De gevolgen daarvan ...

De klant wordt echt geholpen, maar zonder dat de andere wachtenden daardoor langer in de rij staan.

Voorbeeld: omschrijving ineffectief incident

Wat ik de lokettist zag doen....

De lokettist krijgt een klant aan de balie die zich onrechtvaardig behandeld voelt. Deze mevrouw verheft haar stem en maakt zich op voor een confrontatie. De lokettist is niet op zijn mondje gevallen en dient de klant van repliek. De sfeer wordt steeds onprettiger en uiteindelijk loopt de klant boos weg.

De gevolgen daarvan ...

De klant voelt zich niet begrepen en zal waarschijnlijk niet terugkomen. De lokettist is boos en loopt in pauze te mopperen tegen zijn collega's.

Stap 2: Categoriseren van incidenten

Deel de incidenten in in groepen (taakaspecten), zodat er clusters ontstaan van met elkaar samenhangende incidenten. Dat kan op twee manieren:

- Laat een deelnemer een incident oplezen. De deelnemer die het incident heeft voorgelezen wordt 'eigenaar' van deze categorie.
- Stel de vraag: "Van welk gedrag is dit nu typisch een voorbeeld?"
- Schrijf de genoemde categorie bovenaan een flap. Voorbeelden van categorieën zijn:
 - Vaardigheid met het informatiesysteem
 - meedenken met de klant
 - presentatie.
- Vraag wie ook een incident heeft opgeschreven dat hoort bij deze categorie. Deze incidenten worden hardop voorgelezen, bediscussieerd en zo nodig toegevoegd aan de categorie.

De Critical Incidents methode

- Als er een incident wordt opgelezen dat niet in de categorie past, wordt er een nieuwe categorie geformuleerd. Deze komt op een nieuwe flap. Ook hiervoor wordt een 'eigenaar' aangewezen.
- Stuur de discussie door open vragen te stellen. Vat samen en check of het geformuleerde klopt.
- Vraag bij 'vage' incidenten door totdat helder wordt waar het werkelijk om gaat.
- Hang de flappen naast elkaar zodat iedereen kan zien welke categorieën er zijn.

De andere aanpak is om te starten met de groepering van alle incidenten. Alle incidenten worden op het wandbord geplakt. Gezamenlijk worden ze steeds verder geordend door incidenten die bij elkaar passen dicht bij elkaar te plakken. Er ontstaan zo samenhangende groepjes van incidenten. Bij elk groepje wordt een categorie geformuleerd.

Stap 3: Maken van beoordelingsschaal

Bij het indelen in categorieën is het, afhankelijk van het doel dat je beoogt, handig om te bepalen wat nu eigenlijk 'goed' is, 'minder goed' of misschien juist 'uitmuntend'. Zo kun je als groep een eenduidige visie krijgen op wat je belangrijk vindt. Je kunt bijvoorbeeld een soort schaalverdeling maken (met categorieën, cijfers of andere scores) en de gevonden factoren, categorieën of competenties daarover verdelen.

- Trek op iedere flap een verticale lijn en zet de zevenpuntsschaal naast de lijn.
- Benadruk dat de schaal een glijdende schaal is. De cijfers geven een 'meer-minder' verhouding aan. Bij nummer 1 komt het meest effectieve gedrag, bij nummer 7 het minst effectieve gedrag.
- Begin met een categorie. Laat de incidenten door de eigenaar één voor één voorlezen. Stel daarbij steeds de vraag: "Is dit een voorbeeld van zeer effectief of ineffectief gedrag?" en "Waar zou je dit incident plaatsen op de schaal?"
- Ieder incident wordt met plakband op of naast de lijn geplakt.
- Als alle incidenten van een categorie zijn gerangschikt, kijk je of er nog lege plekken zijn op de schaal. Vraag de deelnemers hiervoor eventueel nog incidenten te bedenken.
- Rangschik zo voor iedere categorie de incidenten.

Wat levert het op?

De 'critical incidents' methode ondersteunt mensen bij het systematiseren en combineren van hun impliciete, ongreepbare kennis en ervaring. De deelnemers krijgen inzicht in ervaringen van anderen met het onderwerp dat centraal staat. In het voorbeeld worden de ervaringen met lokettisten verwoord. Vervolgens worden gezamenlijk de belangrijkste competenties geformuleerd (het antwoord op de vraag 'wat kenmerkt een goede adviseur?'). Door met elkaar na te denken, te spreken en te rangschikken wordt een gemeenschappelijke visie gecreëerd. Deze gemeenschappelijke visie is het gevolg van het groepsproces dat de methode afdwingt. De methode ondersteunt en stimuleert de deelnemers samen te analyseren en te concluderen. Het resultaat is daarmee een resultaat van alle deelnemers.

De Critical Incidents methode

Met het resultaat van een 'critical incidents' sessie kunnen verschillende vervolgvactiteiten gestart worden. Daarbij valt te denken aan het maken van zelfreflectie-instrument, het formuleren van opleidingsvereisten, het ontwikkelen van criteria voor het beoordelen van functioneren en het opstellen van beroepsvereisten.

Opmerkingen

Hoewel de 'critical incidents' methode vrij intensief lijkt op het eerste gezicht, levert de methode enerzijds in korte tijd veel informatie op en anderzijds komt er een communicatieproces op gang. Men is in het algemeen positief over het feit dat ieders inbreng gewaardeerd wordt en ook terug te vinden is in het eindresultaat. Het gesprek dat tijdens de methode op gang komt wordt veelal gezien als de eerste stap naar een goed resultaat. De gedeelde ervaringen blijken in een later stadium waardevol om op terug te vallen. Al met al is de methode de investering zeker waard is.

Waar vind ik meer informatie?

- Zemke, R. en Kramlinger, Th. (1991). De critical incidents methode. In: Capita Selecta, afl. 8. In dit artikel wordt de critical incidents methode nader toegelicht. Na een korte ontstaansgeschiedenis beschrijven de auteurs heel concreet hoe de methode werkt. De toelichting wordt ondersteund door duidelijke voorbeelden.