

4vitae - Met het oog op de wereld

Globalisering, de kennismaatschappij, digitalisering, veranderende machtsverhoudingen en sociale media zijn vijf invloeden die ervoor zorgen dat er nieuwe eisen worden gesteld aan organisaties en overheden. Eisen op het gebied van transparantie, aan maatschappelijk verantwoord handelen, aan een duurzame omgang met onze planeet en aan het omgaan met mensen. Voorbeelden van deze nieuwe werkelijkheid zijn er genoeg: Urgenda wint van de Nederlandse Staat. Wethouders Jeugdzorg sneuvelen op budgetoverschrijdingen. Shell moet betalen voor Nigeria. Medewerkers van Google en Facebook protesteren. Het kabinet valt op de belastingtoeslagen. Enz. Bestuurders, beleidsmakers, politici en toezichthouders staan voor de uitdaging om aan deze nieuwe werkelijkheid tegemoet te komen. Hun stakeholders¹ vragen om anders te besturen, anders te organiseren, anders te innoveren en anders te verantwoorden. Bestuurders zijn daarmee op zoek naar een nieuwe besturingsfilosofie als alternatief voor de dominante top-down, command-and-control benadering.

Van belang is om te beseffen dat huidige besturingsfilosofieën zijn gebaseerd op metaforen uit militaire en productie-organisaties. Begrippen als strategie, tactiek, scenario, operationeel, doelen, procedure, maatregel, performance en indicator stammen uit deze werelden. Organisaties zijn echter niet alleen productiesystemen, het zijn ook sociale en morele systemen die hun wetenschappelijke basis hebben in biologie, filosofie, bestuurskunde, narratologie, systeemkunde, economie² en (zorg)ethiek.

Systeemtheoretisch gezien zijn organisaties complex-adaptieve systemen. Dat wil zeggen dat ze zich voortdurend aanpassen als gevolg van zowel interne veranderingen als door invloeden vanuit de omgeving. De kennis en informatie die nodig is om deze organisaties te besturen blijkt verspreid te zitten over mensen in de hele organisatie en zich niet louter in managementprocessen of IT-gebaseerde besturingssystemen te bevinden.

Informatie over de ontwikkeling van het systeem laat zich niet zinvol meten omdat de data voornamelijk narratief van aard is. Gelukkig zijn de meeste mensen van nature bereid om betrokken te zijn in besturingsprocessen, ze dragen graag bij. Daardoor is het mogelijk om narratieven op te tillen tot besturingsinformatie. Dat kan als mensen hun narratieven **delen** én ze onderzoeker worden van hun narratief door zelf de betekenis van hun narratief te **duiden**. Dit zelf-onderzoeksproces genereert **warme data**³ waarin zich patronen vormen die zicht geven op de interactie en dynamiek in en om de organisatie.

Deze **meso-patronen**⁴ zijn de kern van wat nodig is om organisaties adaptief te besturen in hun ecologie. De patronen, met onderliggende vertelde ervaringen, maken daarnaast nieuwe vormen van evalueren, kennisgebruik, verantwoorden en toezicht mogelijk op basis van zicht op werk- en leefwereld en inzicht in de merkbare kwaliteit en betekenis van goederen of diensten. Dit biedt nieuwe mogelijkheden in publieke, maatschappelijke en commerciële domeinen.

Adaptief besturen werkt niet met doelen, maar met een **opgave** die een organisatie, sector of overheid zich stelt voor een dienst of (publiek) goed. Vanuit de opgave krijgen medewerkers de ruimte om te doen wat goed doet voor hun cliënten. De voorwaarde daarbij is dat zij vertellen over waar en wanneer het hen lukt de opgave te realiseren en waar niet. Stakeholders worden ook uitgenodigd te vertellen waar product, dienst, zorg of hulp goed doet en waar niet. Zo worden direct betrokkenen én kwaliteitsonderzoeker én toezichthouder op het functioneren van overheden en organisaties. Zo ontstaat een praktijk van continu en schaalbaar toezicht tegen redelijke kosten. Bovendien lijkt dit de enige(?) manier om burgers en cliënten systematisch te laten participeren in beleidsvorming en toezicht.

Op basis van een nieuwe besturings-, verantwoordings- en toezichts**praktijk** wordt het zo mogelijk om als individu, als team, als afdelingen, als organisatie, als sector, als overheidsgeleding verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen handelen én verantwoording af te leggen over de impact (gevolgen, consequenties, schade) op mens, omgeving en maatschappij. Er wordt niet langer verhuld maar onthuld: én leed én wat bijzonder goed doet. Wilt u hiermee aan de slag? Mail naar info@4vitae.nl of bel naar Harold 06 2909 7305 of Arno 06 4760 5986.

¹ Inwoners, burgers, stemmers, medewerkers, cliëntenraden, toeleveranciers, dienstverleners, NGO's, inspecties, enzovoort.

² Economie komt van het Griekse *oikos* (huishouden) en *nomos* (regel) en omvat de koude én warme aspecten van het besturen van een huishouden.

³ Warme data ontsluit de samenhang en dynamiek van sociale systemen. Warm Data is information about the interrelationships that integrate elements of a complex system. (Nora Bateson)

⁴ Verantwoording hoort zicht te richten op mesoniveau en daarmee wat het systeem doet en niet zozeer op het geheel (macro) of het handelen van individuen. 'De bedoeling van het systeem is wat het doet' (Stafford Beer)

Over 4vitae

4vitae is een kennisintensieve MKB onderneming. Vanuit een wetenschappelijke basis versterken wij de bestaande (meestal zwakke) narratieve ecologie in en om organisaties. We helpen om kennis, observaties, ervaringen en opvattingen die verborgen zitten in narratieven van medewerkers en klanten/burgers te ontsluiten. Deze kennis komt vervolgens beschikbaar voor teams, afdelingen, directies, toezichthouders en bestuurders. Deze beschikbaarheid maakt adaptief besturen, evalueren van praktijken en anders verantwoord mogelijk.

Enkele voorbeelden van narratieve oplossingen

Vrijheidsbeleving passagiers

De Nederlandse spoorwegen vroegen zich af of het beeld over vrijheid in TV-campagne "Waar ga jij naar toe vandaag" in de praktijk door reizigers zo werd ervaren. Ongeveer 700 reizigers vertelden over momenten van vrijheid of vrijheidsbeperking en duiden vervolgens de context, gevoelens en omstandigheden. Voor het eerst bleek het mogelijk om mee te reizen in een treinstel zonder aanwezig te zijn en toch te ontdekken wat daar gebeurt. Zo verraste het de NS dat de communicatie vanuit de "kop" een veel grotere invloed had op het vertrouwen van reizigers dan eerder werd aangenomen.



Anders verantwoordend verpleeghuiszorg

Reigershoeve, een woonzorgboerderij voor mensen met dementie, merkte dat het niet goed lukte om de echte betekenis van de zorg voor hun bewoners zichtbaar te maken naar zorgkantoor en inspectie. Op basis van ongeveer 100 door medewerkers, familieleden en vrijwilligers gedeelde en gedeelde ervaringen kwam de betekenis van zorg in beeld en gebruikt men dit zicht en inzicht nu om zowel intern als extern te verantwoorden.



Institutioneel geweld jeugdbeschermingsketen

Na afloop van een traject om via narratief evalueren inzicht te verwerven in de interactie-patronen tussen jeugdzorgmedewerkers en kinderen/jongeren/gezinnen, kwam er een extra vraag om 'cliënt-beleving' in de jeugdbeschermingsketen te helpen duiden. 70 van de 1100 ervaringen bleken over deze keten te gaan. Op basis hiervan concludeerden betrokken beleidsmakers, professionals en ervaringsdeskundige cliënten samen dat er mogelijk sprake was van het systematische toevoegen van onveiligheid in de keten.



Vertelpunt passend onderwijs

In 2018 beloofde minister Slob de Tweede Kamer dat alle mensen die aanliepen tegen problemen bij vinden of geven van passend onderwijs contact met hem mochten opnemen. In gesprek gaan met 5.1 miljoen mensen is onhaalbaar en daarom werd een vertelpunt opgezet waar 5000 mensen hun ervaring deelden en duiden. Naast een veelheid aan 'onpassend' bleek er ook een klein deel passend. Kenmerkend was (a) dat passend lukte als de werkvloer de regels negeerde en (b) dat veel regels niet uit Den Haag kwamen maar door de samenwerkingsverbanden waren toegevoegd of zelfs niet bestonden.



Innovatieve voeding voor topsporters

Voedsel is voor topsporters cruciaal. Zij moeten weten wat ze eten. Producten ontwikkelen is voor deze markt erg lastig. Dat bleek toen voedsel-innovator TOP BV haar nieuwe eiwithebbende drank Re-Balance aanbod aan de sportkantine op Papendal. Het product bleek lekker, handig in gebruik, geschikt voor vele sporten. Toch verkocht het niet goed. De reden werd snel duidelijk uit de narratieven en warme data: Sporters willen "aantal gram eiwit per verpakking" zien, niet % eiwit per 100gram.



Gezinsgerichtheid in kindziekenhuizen

Na 30 jaar accreditatie-bezoeken aan ziekenhuizen zette de Stichting Kind en Ziekenhuis in 2011 de knop om. Kinderen, jongeren en ouders die in een ziekenhuis komen, kunnen sindsdien vertellen over hun ervaringen. Sindsdien deden zij dat al 18.000 keer. Meestal is het allemaal dik op orde. Soms zijn echter aanpassingen nodig. Zo bleek het beter als artsen waarvoor geen kinderspecialisatie bestaat het contact met kinderen over te laten aan de verpleging. En ouders vertelden over 's nachts rokende verpleegsters. Wat uiteindelijk herleid kon worden naar een overspannen hoofd van een afdeling.

