

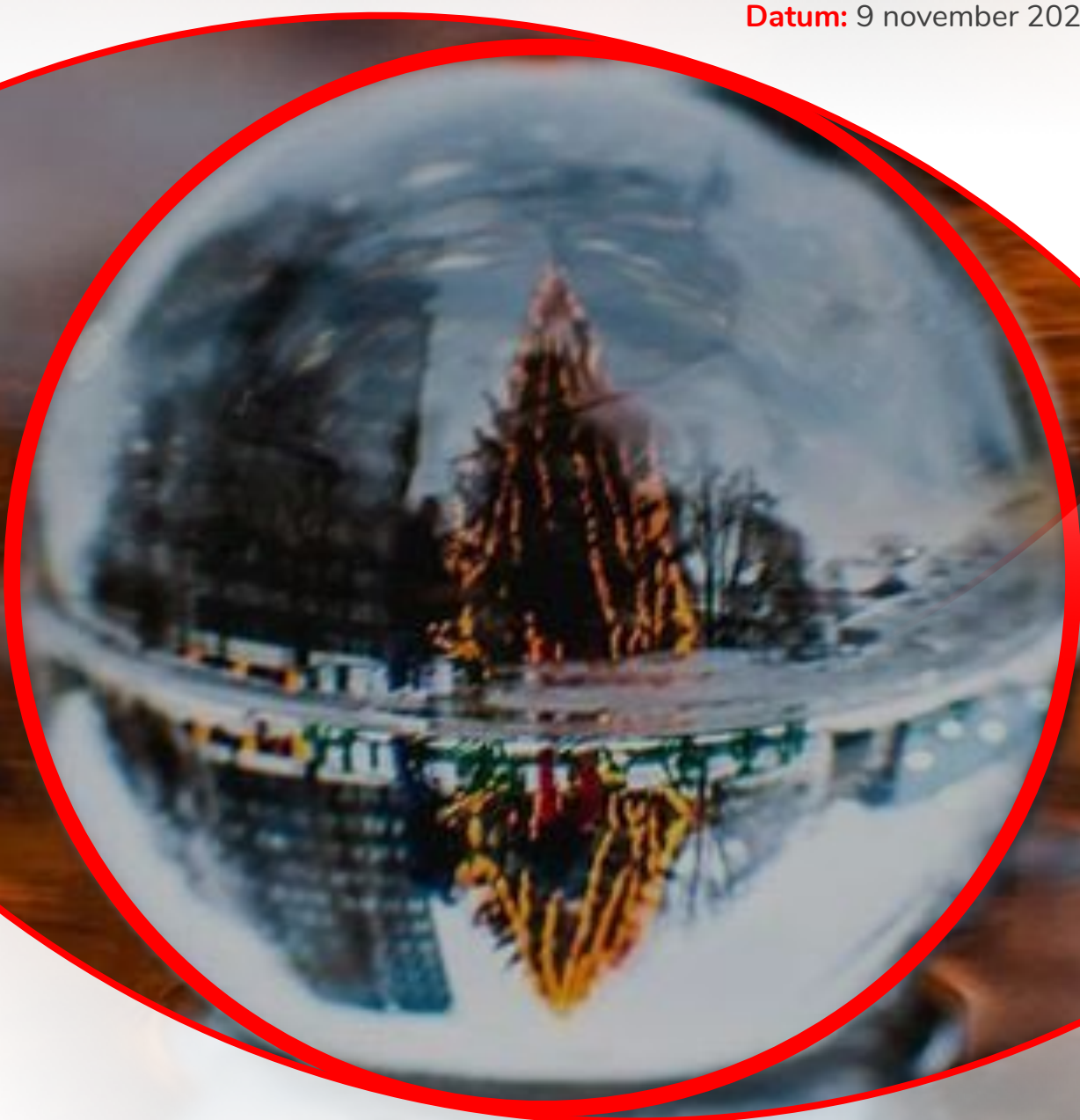


Experts in participatie

Auteur: Harold van Garderen

Gericht aan: Bestuurders, volksvertegenwoordigers en beleidsmakers

Datum: 9 november 2023



Opgavematig besturen voor bestuurders

Whitepaper over waarom het nodig is, wat het is, achtergronden en toepassingen

Inhoudsopgave

Inleiding / voorwoord	3
Opbouw	
Wat staat er niet in dit document	
Terug naar de basis	3
Makende machines en zelscheppende machines	
Besturingsdata voor een bos (maatschappij, het sociaal domein,)?	
Toepassingen van narratieven in organisaties	6
Narratieve onderzoeksmethoden	
Op narratieven gebaseerde (besturings)processen	
Suggesties voor het besturen van het sociaal domein en (jeugd)zorg	9
Wetenschappelijke basis	
Gereedschappen en back-office diensten	
Referenties	10
Bijlage A: over het verschil tussen sturen en besturen	11
Over 4vitae	12
Onze missie	
Onze basis	

Inleiding / voorwoord

Het oogmerk van dit document is bestuurders, beleidsmakers en volksvertegenwoordigers overzicht bieden in relatief nieuwe ontwikkelingen rondom besturen. De insteek daarbij is het zo eenvoudig mogelijk te houden. Verdieping is altijd mogelijk uiteraard. Contactgegevens staat onderaan dit document.

Opbouw

Het eerste deel van dit document gaat terug naar de basis van het besturen van organisaties. Het laat zien dat voor veel organisaties sturen van productie niet optimaal is en dat besturen vanuit een meer ecologisch perspectief passender is. Zie Bijlage A voor meer uitleg.

Vervolgens wordt besproken welke besturingsinformatie en processen hiervoor geschikt zijn. De boodschap is dat de basis van het besturen van mensgebaseerde organisaties narratieve data vergt: vertellingen over hoe het echt gaat in de praktijk, op de werkvloer, wat je ziet en ervaart als klant, medewerker, partner(organisatie), opdrachtgever of burger.

Daarna wordt dit handen en voeten gegeven door het bespreken van 3 narratieve methoden die veel gebruikt worden om te werken met narratieve informatie voor onderzoek en evaluatie. Methoden zijn echter ontoereikend om besturing in te richten en daarom worden ook 4 processen aangedragen waarmee dit wel mogelijk is: Opgavematig Besturen, twee vormen van Participatief (Narratief) Evalueren en Maatschappelijk Verantwoorden.

Tenslotte sluit dit document af met een overzicht van de wetenschappelijke gebieden waaruit de basiskennis komt voor ecologisch/opgavematig besturen.

In dit document worden regelmatig voorbeelden gegeven uit de praktijk. Deze voorbeelden komen vooral uit het sociale domein en/of de jeugdzorg omdat deze voor veel lezers herkenbaar zijn. Jeugdhulp staat immers breed in de belangstelling en vormt één van de grootste (transformatie) uitdagingen in ons land. Opgavematig besturen is echter geschikt voor een breed scala aan uitdagingen en domeinen. Op onze website www.4vitae.nl kunt u daar meer over lezen.

Wat staat er niet in dit document

De informatie in dit document is bedoeld om bestuurders en beleidsmakers meer zicht te geven op de nieuwe besturings- en/of evaluatie-mogelijkheden die op narratieve gebaseerde benaderingen bieden. Het document is niet bedoeld als totaaloverzicht van hoe deze besturingswijzen werken.

Terug naar de basis

Besturen is al minstens zo oud als de weg naar Rome. In de meer recente geschiedenis zien we echter dat met de industriële revolutie het begrip besturen meer en meer synoniem is geworden met “managen van de productie”. Ten onrechte overigens. Om dat te begrijpen is het zinvol om terug te gaan naar de basis van besturen.

Die basis is te vinden in de wetenschap. Deze maakt - zowel in de verre oudheid als meer recent - als het gaat om (be)sturen, onderscheid tussen het **soort** systeem dat bestuurd wordt.

Velen kennen wel het boek *Images of Organisation* van Gareth Morgan (1). Hierin presenteert hij acht manieren (metaforen genoemd) waarop je naar een organisatie kunt kijken: als machine, als organisme, als brein, als cultuur, als politiek systeem, als psychische gevangenis, als stroom en transformatie en als instrument om te domineren.

Sinds het verschijnen van dit boek is er veel kritiek geweest op de cultuurmetafoor¹ en de breinmetafoor², maar de overige metaforen zijn nog altijd heel actueel. Daarnaast is het zo dat de eerste twee metaforen (machine en organisme) sterker dan de andere metaforen hun basis hebben in de wetenschap en met name de biologie.

¹ Omdat het als containerbegrip werd gebruikt voor alle issues in/van organisaties.

² Omdat bleek dat “denken” niet is voorbehouden aan het hoofd, maar dat het hele lichaam daar bij betrokken is.

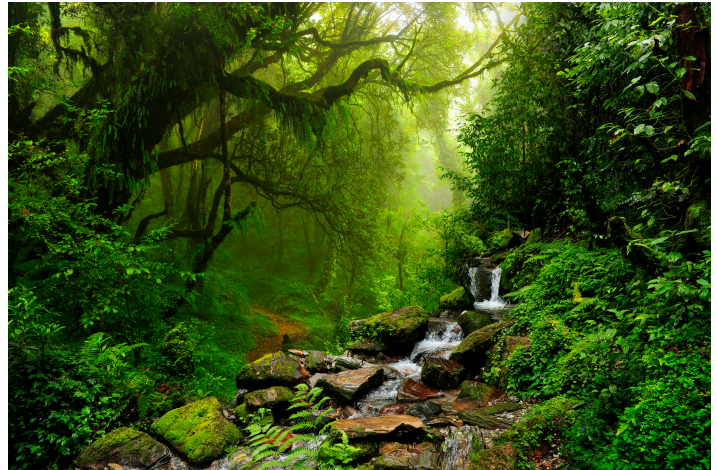
Daarin zien we dat deze feitelijk twee soorten organisatie onderkent (2):

- De **makende** machine. Een machine die een ander soort machines maakt.
- De **zelfmakende** machine. Een machine die zichzelf voortbrengt.

Met die twee beelden als basis gaan we in dit document verder aan de slag. De overige metaforen van Morgan laten we even voor wat ze zijn omdat ze namelijk afgeleiden zijn van deze twee hoofdmetaforen.

Makende machines en zelscheppende machines

Om deze twee beelden van organisaties wat meer te visualiseren staan in Figuur 1 hieronder twee plaatjes die het verschil tussen een organisatie als makende machine en als **zelfmakende** machine illustreren:



Figuur 1: Twee beelden van organisaties. Links zien we de organisatie als makende machine. In dit geval een autofabriek die auto's maakt. Rechts zien we de organisatie als zelfmakende machine: een ecologie die zichzelf vernieuwd. In dit geval een bos dat in de loop van honderden jaren een bos blijft doordat alles wat dood gaat wordt vervangen door nieuwe levende organismen. Er komt een nieuw bos, maar het blijft een bos.

De twee beelden uit Figuur 1 zijn natuurlijk eenvoudig te herkennen in de manieren waarop we in onze maatschappij en organisaties praten over besturen:

- **Makende machine metafoor** - Veel organisaties, ook als het gaat om overheden en/of de besturing van het sociaal domein praten in termen van productie. Bijvoorbeeld zorgproductie of caseload. En over de inzet van resources. Bijvoorbeeld geld of mensen. Daarnaast gaat het vaak over inkoopvoorwaarden (net als bij een toeleverancier van een autofabriek), over procedures (net als bij het in elkaar zetten van een auto) en over KPI's (key **performance**³ indicators).
- **Zelfmakende machine metafoor** - In de uitvoering hoor je dat soort productie-termen zelden (behalve als men klaagt over administratieve lastendruk). In de praktijken (van wijkteams, jeugdteams, WMO, enzovoort) hoor je vertellen over hoe de omgeving van een gezin of de historie (trauma's van ouders) invloed hebben op een kind. Of over meerdere en onvoorspelbare effecten van toegewezen hulp op de interactie tussen kind, gezin en school.

We zien dus dat de processturing gaat over cijfers en getallen en als het gaat over het echte werk op de werkvloer dan zien we een andere vorm van data: verhalende data, wetenschappelijk ook wel narratieven genoemd. Beide

³ Alleen over het begrip KPI zou al een heel boekwerk geschreven kunnen worden. Hier is het belangrijk om te onthouden dat de basis onder een KPI **indicatoren** zijn. En indicatoren zijn wijzers, metingen. Vanuit de vele indicatoren die je kunt hanteren gaat een deel (een klein deel, zeg 2-5%) over **performance**, de zogenaamde PI's. Als deze PI's worden gecombineerd op een manier zodat ongeveer 4-5 combinaties de organisatie in staat stellen om de **productie/performance** te monitoren, dan noemen we deze combinaties KPI's. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat we deze zelden aantreffen in aanbestedingen of in de praktijk van het sociale domein. Er zijn wel vaak indicatoren, maar een gezonde vertaling daarvan via PI naar zinvolle KPI's komt in de overheidspraktijken rondom het sociale domein naar ons weten niet voor.

Het zal de lezer niet verbazen dat we in dit document het sociaal domein meer zien als een bos, de zelfmakende machine, dan als een makende/productie machine. De vraag “hoe bestuur je een bos” kan rechtstreeks worden vertaald naar “besturen van het sociaal domein (en jeugdzorg) lijkt meer op bosbeheer dan op productiesturing”.

vormen (cijferdata en narratieve data) horen specifiek bij het organisatiebeeld dat gebruikt wordt door de bestuurders en opdrachtgevers van organisaties.

Besturingsdata voor een **bos** (maatschappij, het sociaal domein,)?

Over sturen met cijfers is veel bekend en veel mensen hebben er ervaring mee. Kennis over beheer van organisaties, het sociaal domein en de maatschappij als een (bos)ecologie is echter veel minder gemeengoed.

Het centrale onderscheid tussen het sturen van productie en besturen van een mensgebaseerde organisatie is dat er bij productie een doel is en de kwaliteit van het productieproces en product is meetbaar. Het doel is bijvoorbeeld “een auto zonder gebreken”, de kwaliteit is uit drukken in “aantal gebreken per auto” en de kwaliteit van de productie gaat over de hoeveelheid afval, energie, tijd en menskracht die nodig is om een auto te produceren.

Bij mensgebaseerde organisaties (ook wel diensten genoemd) is er geen doel. Er is wel een opgave⁴. Wat een opgave is is het beste te illustreren aan de hand van een voorbeeld. In de memorie van toelichting van de jeugdwet staat:

“Alle kinderen moeten gezond en veilig kunnen opgroeien, hun talenten ontwikkelen en naar vermogen participeren in de samenleving. Ouders zijn hiervoor eerst verantwoordelijk. De overheid komt in beeld als dit niet vanzelf gaat”

Het is de lezer wellicht opgevallen dat er geen⁵ (meetbare) doelen staan in deze opgave. Er staan wel zogenaamde **evalueerbare** opgaven (ook wel oogmerken genoemd). Voorbeelden:

- Termen als gezond, veilig, talent en “naar vermogen participeren” zijn niet meetbaar, maar je kunt er wel met elkaar het gesprek over aangaan.
- Eerst verantwoordelijk geeft aan dat de opgave is om te zorgen dat ouders hun verantwoordelijk kunnen nemen. Daarin schuilt dus de plicht om ouders niet in de weg te zitten. Ook dat is niet meetbaar maar wel bespreekbaar.
- De zinsnede “komt in beeld als dit niet vanzelf gaat” geeft aan dat er afwegingen gemaakt moeten worden over of en hoe en wanneer de overheid mogelijk iets te doen heeft⁶.

Gesprek aangaan, bespreken en het maken van afwegingen zijn termen die duiden op het gebruik van narratieve data en informatie als input voor de besturing van de bovengenoemde opgave.

Essentieel daarbij is dat de beschikbare set narratieven aan de volgende voorwaarden voldoen:

- De narratieven moeten komen vanuit meerdere perspectieven. Dus bijvoorbeeld van cliënten én medewerkers én samenwerkingspartners. Alleen op dit manier komt “het bos en haar waarde” vanuit afdoende gezichtspunten in beeld.
- De narratieven moeten voldoende volume (aantal) hebben om zowel dominante als zwakke signalen op te kunnen merken. Representatief zijn is echter geen eis. Zelfs onwenselijk want representatie lukt niet met een “bos”.

⁴ Niet te verwarren met een taak. Een taak is altijd verbonden aan een doel.

⁵ Behalve “alle”, maar dat willen is onverstandig omdat je dan alle kinderen moet opsluiten en dat brengt weer gevaren en kosten met zich mee die maatschappelijk niet wenselijk zijn omdat je dan alle risico's moet uitsluiten.

⁶ In dit verband is het nuttig om te weten dat de jeugdwet een zorgplicht oplegt aan overheden. Hier is dus expliciet geen sprake van een recht op zorg. Ook de vraag of aan deze zorgplicht wordt voldaan is niet via metingen, procedures of kwaliteitsindicatoren vast te stellen. De zorgplicht is wel narratief evalueerbaar en die kan de basis vormen voor maatschappelijke verantwoordingsprocessen.

- Om te voorkomen dat bestuurders, managers en andere beslissers grote hoeveelheden narratieven moeten lezen om zicht te krijgen en te kunnen besturen moet er ook data **over** de narratieven zijn. Bijvoorbeeld over wie er een rol speelt in het verhaal, over de betekenis van zorg of werk voor de verteller. Die zogenaamde **warme data** kan op drie manieren verkregen worden:
 - Door een onderzoeker deze te laten bepalen.
 - Door een computer de narratieven te laten analyseren.
 - Door de vertellers vragen te stellen over hun vertelling en de context of omstandigheden waarover zijn vertellen.

Niet alle narratieve methoden en op narratieven gebaseerde besturingswijzen voldoen aan al deze voorwaarden. De volgende paragraaf bevat 3 narratieve methoden die gebruikt kunnen worden door organisaties op meer zicht te krijgen op hoe organisaties invulling geven aan opgaven en 4 narratieve processen om organisaties op opgaven te besturen.

Omdat wij altijd merken dat klanten en prospects moeite hebben de verschillende methoden en processen te omarmen en toe te passen zal ook aandacht worden besteed aan welke partners hiervoor bestaan die organisaties helpen om te gaan werken met narratieven en/of daarmee te besturen.

Toepassingen van narratieven in organisaties

Het is misschien een verrassing voor sommige lezers, maar er bestaan geen organisaties - en ook geen organisatiebesturingen - zonder narratieven. Ook in de meeste extreem geautomatiseerde fabrieken praten mensen met elkaar, wijzen ze elkaar op signalen in de productieprocessen en is het gesprek dat de raad van bestuur heeft over de fabriek van narratieve aard. Dit soort narratieven zijn een dankbaar onderwerp voor onderzoekers, consultants en coaches. Hieronder presenteren we 3 onderzoeksmethoden die door en in organisaties worden gebruikt en waarvan narratieven de basis vormen.

Narratieve onderzoeksmethoden

- **Onderzoek van narratieven (ON)** - Dit is een zeer brede categorie waarin het onder andere gaat over interviews, gesprekken, coaching, oral history, appreciative inquiry, soft-systems methodologie, U-theory enzovoort. De methoden in deze categorie vallen vooral in wat klassiek sociale wetenschappen heten: er is een onderzoeker die fysiek contact heeft met mensen. Dit is ook de hoek waar de klassieke antropoloog actief is. Er zijn op dit vlak zeer veel aanbieders. Veelal zelfstandig professionals of organisatie-advies bureaus. Ook groepen en bureaus die aan universiteiten en kennisinstellingen gelieerd zijn, zijn hier vaak actief.
- **Evaluatie van narratieven (EN)** - Een bekende vorm hiervan is de vorm die beschreven wordt door Tesselaar en Rodermond (3). Zij laten mensen vertellen over “verandermomenten” en evalueren vervolgens deze verhalen om de klantorganisatie te helpen veranderen. Deze aanpak gaat diep maar is kostbaar en onder andere daarom niet continue toepasbaar. Minder bekende (en meer internationale) vormen zijn Narrative Inquiry en Theory-of-Change.
- **Analyse van narratieven (AN)** - Deze vorm van werken met narratieven bestaat eigenlijk uit twee vormen:
 - De eerste vorm is een vorm die veel lijkt op de narratieve evaluatie van Tesselaar en Rodermond. Alleen heeft de analist een ander doel: kennis opbouwen vanuit de verhalen. Dit heet ook wel narratieve coding. Hiervoor gebruiken (vooral wetenschappers) software systemen als MaxQDA die helpen om stukjes kennis (onderwerpen, handelingen, locaties) te vinden in narratieven en deze gestructureerd te ontsluiten via een database. Deze vorm is nog arbeidsintensiever dan narratieve evaluatie en wordt vooral gebruikt in wetenschappelijke onderzoeken. Aanbieders zijn daarom bijna uitsluitend wetenschappelijke onderzoeksgroepen. Er zijn wellicht ook een aantal grote bedrijven die dergelijke mensen in dienst hebben.
 - De tweede vorm is maakt gebruik van zogenaamde big data / Artificiële Intelligentie (AI). Hierbij analyseren computers de tekst van verhalen / narratieven en proberen daarbij in principe hetzelfde te doen als in de eerste vorm. Deze vorm wordt veel gebruikt voor het minen (opgraven) van informatie vanuit sociale media (Facebook, Twitter). Deze vorm is redelijk geschikt **als je weet wat je zoekt** en dus de computer opdracht kan

geven daar naar te zoeken. Er zijn vele aanbieders van AI diensten voor allerlei soorten data. Het is een rijk geschakeerd veld waarin kwaliteit lastig te beoordelen is. In het algemeen is het wel zo dat AI toepassingen die narratieven gebruikt **beter** werken **als** de narratieven uniformer zijn qua taalgebruik. Bijvoorbeeld: operatieverslagen van doctoren zijn allemaal geschreven in dezelfde termen en dus redelijk goed te analyseren met AI-methoden. Verhalen over het bezoek aan een pretpark of over jeugdzorg zijn niet uniform qua taal. Dat blijkt al decennia een bottleneck voor computer-analyses van teksten. En dus ook voor AI toepassingen op narratieven.

Er is één partij in Nederland die naast narratieven ook door mensen gegenereerde data over narratieven meeneemt: SenseGuide [4]. Zij helpen organisaties om grote(re) hoeveelheden narratieve data te ontsluiten. In hoeverre men daarin slaagt (lees: de analyse leidt tot aanpassingen in de organisatie en/of besturing) is twijfelachtig. Er zijn geen succesvolle toepassingen bekend. Ook niet internationaal. De reden is mogelijk de bovengenoemde variatie in taal. 4vitae heeft tussen 2007 en 2020 uitgebreide experimenten gedaan met AI-gedreven evaluatie en analyse. We hebben daarvoor samenwerkt met internationaal leidende partijen. Ook ons is het niet gelukt zinvolle resultaten te boeken.

Aangezien alledrie bovenstaande methoden niet geschikt zijn voor besturing beschrijven we in de volgende paragraaf de door 4vitae gebruikt en (gedeeltelijk) zelf ontwikkelde besturingsbenadering.

Op narratieven gebaseerde (besturings)processen

Er is onder managers, bestuurders en onderzoekers al heel lang een voorliefde voor methoden. Er wordt flink geëxperimenteerd met de laatste “wetenschappelijk onderbouwde methodische trends”, vaak onder de bezielende leiding van een op dat moment in het oog springende guru. Alhoewel 4vitae ook gebruikt maakt van een aantal van de bovenstaande methoden integreren wij deze altijd in een werk- of bedrijfsproces. In die zin delen wij de aversie van Feyereabend ten aanzien van methoden [5].

De hieronder beschreven (besturings) processen zijn allemaal **gebaseerd** op narratieven. PNE is daarbij geschikt voor periodiek of eenmalig evalueren. CNE, OB en MV zijn continue toepasbaar en daarmee feitelijk de “zachte” tegenhangers van besturen van productieprocessen met harde data.

- **Participatief narratief evalueren (PNE)** - In deze vorm van werken met narratieven staat participatie van de vertellers en bestuurders centraal. Zij delen niet alleen narratieven, ze onderzoeken ze ook en ze hebben de lead als het gaat om het geven van betekenis daaraan. Dit laatste woord (betekenisgeving) is belangrijk omdat betekenisgeving gaat over **handelen, tot actie komen**. Dit is een scherp onderscheid met (be)sturen met cijfers waarin de cijfers aangeven welke actie nodig is (bijvoorbeeld meer fouten? Dan kijken naar het proces of de toegeleverde materialen). Bij PNE is de E van Evaluatie belangrijk. De bestuurders (van een team, een organisatie, de gemeente(raad), enzovoort) maken **afwegingen** tussen diverse opties. 4vitae combineert - PNE idealiter met Opgavematig Besturen (zie onder) omdat zij alleen op die manier kan zorgen voor relevantie van de evaluatie voor de bestuurders of stakeholders van een opdrachtgevende organisatie. Met name bij overheidsgeleerde trajecten blijkt dat telkens essentieel.
- **Continu Participatief Evalueren (CPE)** - CPE is een doorontwikkeling van PNE. Deze ontwikkeling is gedaan in een nauwe samenwerking tussen Kurtz-Fernhout, ondergetekende (Harold van Garderen, nu 4vitae) en enkele enthousiaste klanten. Het unieke aan CNE is dat het geschikt is voor het **continu** evalueren van producten en diensten (waaronder zorgpraktijken). 4vitae richt zich dan ook op het helpen van organisaties om CNE te implementeren in hun bedrijfsvoering en het faciliteren daarvan middels onsite facilitatie en back-office diensten. Hierbij is gekozen voor de term “warme informatiefunctie” omdat daarmee wordt aangegeven dat het gaat om het realiseren van een warme data/informatie functie in de organisatie naast en waar mogelijk samen met de meestal al bestaande koude/cijfermatige informatiefunctie en besturingsprocessen.
- **Opgavematig besturen (OB)** - CNE is geschikt om het gebruik, de effecten en de impact van beleid, producten en diensten te evalueren. Daarmee is er echter nog geen sprake van dat CNE een integraal onderdeel is van de besturing van een organisatie. Opgavematig besturen is het proces dat daarvoor bovenop CNE wordt ingericht.

Daarbij worden de wettelijke opgaven⁷ die meestal gevonden worden in de memorie van toelichting van een wet) participatief vertaald naar de geneste organisatie van gemeenten, bedrijven, teams, (regionale) inkooporganisaties, enzovoort. Recent mocht 4vitae een adviesrapportage hierover schrijven voor de gemeente Dordrecht [8]. Daarin werken we uit hoe OB gebaseerd op CNE een solide invulling kan geven aan de wens van gemeenten tot meer burgerparticipatie in de evaluatie van de uitwerking van beleid op het sociaal domein. Zie ook het artikel van prof. dr. Geerten Boogaard hierover [9].

- **Maatschappelijk verantwoord (MV)** - Maatschappelijk verantwoord is het omgekeerde proces van opgavematig besturen. Opgavehouders (teams, organisaties, gemeenten) nemen met dit proces verantwoordelijkheid als uit de narratieve evaluatie blijkt dat hun maatschappelijke bijdrage niet overeenkomt met hun opgave. Deze verantwoordelijkheid wordt zowel intern (kunnen we onszelf aanpassen) als extern (laten we het gesprek aangaan met onze stakeholders) genomen. Maatschappelijk verantwoord is vooral een **dialog**, geen opdrachtgever-opdrachtnemer data-uitwisseling. Maatschappelijk verantwoord gebeurt idealiter blame-free. De dialoog wordt gevoerd vanuit “wij”, niet vanuit “wij-zij of “ik-jullie”.

In onderstaande tabel vatten we het bovenstaande nog eens samen. Deze tabel is ook bruikbaar als marktoverzicht van aanbieders:

Toepassing	Essentie
Onderzoek van narratieven	Een onderzoeker / coach gaat fysiek aan de slag met medewerkers, deelnemers, managers en de narratieven die zij vertellen/delen
Evaluatie van narratieven	Een onderzoeker verzamelt narratieven en gaat deze evalueren op “veranderkracht”. Vaak is een consultancy/advies rapport het eindproduct.
Analyse van narratieven	Een onderzoeker codeert de kennis en informatie in narratieven en maakt een model dat dient voor het overdragen van inzicht of het geven van advies. Een tweede vorm maakt gebruik van kunstmatige intelligentie / big data analyse
Participatief evalueren	Mensen (medewerkers, klanten, burgers) wordt geholpen hun eigen en elkaar naratieven te onderzoeken en de betekenis daarvan te duiden op individueel alsook groeps/organisatie/maatschappelijk niveau.
Continue Participatief evalueren (CPE)	Is een vorm van PNE die is doorontwikkeld voor continue toepassing (als bedrijfsproces).
Opgavematig besturen	Inrichten van de opgaven van democratie tot samenleving op basis van het complexiteitskundige begrip “vreemde aantrekker” (in de volksmond: wettelijke of democratische opgave).
Maatschappelijk verantwoord	Inrichten van een set dialogen vanaf de werkvloer samenleving tot in de democratie (raad, B&W, tweede kamer, kabinet) om discrepanties tussen opgave en bedoeling (wat zichtbaar wordt via narratief evalueren) te bespreken en daarvoor gezamenlijke verantwoordelijkheid te nemen.

⁷ Let op: wettelijke opgaven zijn iets totaal anders dan het bekendere opgavegericht werken (4). 4vitae definieert opgave op basis van het wetenschappelijke begrip “vreemde aantrekker”. Zie onze website voor meer achtergrondinformatie.

Suggesties voor het besturen van het sociaal domein en (jeugd)zorg

Uit bovenstaande paragraaf en tabel blijkt dat onderzoek, evaluatie en analyse van narratieven weliswaar toepasbaar zijn en nut hebben voor organisaties die meer op een ecologie dan op een fabriek lijken, maar ze zijn niet geschikt om te besturen.

Voor het sociaal domein en jeugdzorg kunnen deze dan ook gebruikt worden voor onderzoek of kleinschalige veranderprocessen, maar de kosten zijn te hoog of de omvang te klein om toepasbaar te zijn voor grote systemen als de jeugdzorg, WMO, sociaal domein of GGZ.

De eerste benadering die wel voldoende omvang aankan en tegen relatief lage kosten kan worden toegepast is Participatief Evalueren. Indien gecombineerd met Opgavematig Besturen is PE geschikt om beleid te evalueren vanuit de uitvoering en te besturen op democratisch vastgestelde opgaven.

Door de complexe aard van het sociaal domein en (jeugd)zorg (lees: zowel maatschappij als het vak zijn continu in beweging) is Continue Participatief Evalueren (+ Opgavematig Besturen) echter een betere keuze. Onze ervaring is dat de kosten in het eerste jaar vergelijkbaar zijn. Maar belangrijker is dat bij CPE geen investeringen worden gedaan voor de korte termijn. De businesscase voor CPE+OB is dus beter.

Indien er behoefte is aan het zichtbaar maken van de maatschappelijk impact van publieke middelen is het aan te raden om ook Maatschappelijk Verantwoorden in te richten. Daarmee wordt de kring van democratisch besluiten, naar eer en geweten uitvoeren en verantwoording nemen voor de maatschappelijk bijdrage die wordt gerealiseerd met publieke middelen immers gesloten.

Wetenschappelijke basis

Naast de eerder gegeven beschouwing over organisatie typen (makende machines en zelfmakende machines) is er in PNE, CNE, OB en MV gebruikt gemaakt van kennis uit een aantal bekende en minder bekende wetenschappelijke vakgebieden. In het kort bestek van dit document kan daar niet al te diep op worden ingegaan. Daarom een korte omschrijving:

- **Complexiteitskunde** - Dit is de leer van onzekerheid en daarmee de tegenhanger van statistische analyse van risico's. De complexiteitskunde laat onder andere zien hoe ondanks onzekerheid (het ontbreken van informatie) mensen en organisaties toch tot handelen kunnen komen. Dit is zeer nuttig voor overheden die immers het beheersen van risico's bijna tot kunst hebben verheven :-).
- **Narratologie** - Dit is de leer van verhalen. Het is een breed vakgebied dat strekt van "wat is een verhaal" tot de waarde van metaforen, een breed scala aan methodieken en benaderingen en kennis over de toepassing van narratieven en op narratieven gebaseerde (management) toepassingen.
- **(Zorg)ethiek** - De naam 4vitae staat voor "voor de mensen". En mensen maken wilskeuzen. Daarmee wordt ethiek in onze toepassingen belangrijker dan bijvoorbeeld juridische of economische overwegingen. Vandaar dat de (zorg)ethiek voor ons een belangrijk vakgebied is.
- **Management Cybernetica** - Dit is wellicht het minst bekende vakgebied van allemaal. Eenvoudig gezegd gaat dit over stuurmanskunst in organisatie. Het werk van Stafford Beer (rond 1970-1990) over stabiliteit en langlevendheid van organisaties in veranderende omgevingen staat hierin centraal.
- **Bestuurskunde** - Als je als bedrijf een innovatieve besturingswijze ontwikkelt ben je automatisch onderdeel van de bestuurskundige wetenschappen.

Gereedschappen en back-office diensten

Aan het einde van dit document is het nog zaak om even wat aandacht te besteden aan de gereedschappen en diensten die wij inzetten bij en voor klanten. Als innovatieve wetenschappelijk solide ontwikkelorganisatie en professionele operationele dienstverlener gebruiken wij gereedschap en verlenen wij vanuit onze back-office diensten aan klanten. Hieronder zijn ook informatie en document diensten (toegang tot data en rapporten). Het is belangrijk dat 4vitae geen software bedrijf is. Wij leveren geen software, verkopen geen seats of licenties.

Wat we wel doen is onze gereedschappen ontwikkelen en onze back-office onderhouden. Daarvoor vragen wij van onze klanten een bijdrage in de kosten (voor beschikbaarheid en onderhoud). Tevens zijn we altijd op zoek naar klanten die – omdat ze nieuwe diensten nodig hebben – bereid zijn om te investeren in de doorontwikkeling van onze gereedschappen en het ontwikkelen van nieuwe back-office diensten.

Referenties

- (1) Gareth Morgan, [Images of Organisation](#), 2006.
- (2) H.R. Maturana, F.J. Varela beschrijven in Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living, 1991 twee soorten machines. De makende machine heet daarin met een moeilijk woord een allo-poietische machine: een machine die een ander soort machine maakt. De zelfmakende machine heet daarin met een moeilijk woord een auto-poietische (of zelfscheppende) machine. In deze twee soorten herkennen we uiteraard metaforen “organisatie als machine” en “organisatie als brein/organisme (in een ecologie)” van Gareth Morgan.
- (3) Suzanne Tesselaar & Jacco Rodermond. [Narratief evalueren. De gids](#), 2017. Dit gids laat zien hoe de methode evalueren van narratieven werkt. Indirect laat de gids ook zien dat het hierbij geen sprake is van narratieve evaluatie.
- (4) Zie www.senseguide.nl
- (5) In Against Method (1975) geeft Paul Feyerabend een kritische beschouwing van het gebruik van methoden in de wetenschap. Zijn stelling is dat wetenschap meer een anarchistische onderneming dan een methodische. Vanuit die optiek waarderen wij ook de uitspraak van Cynthia Kurtz in (6) dat (vertaald). Je bent niet bezig met PNE als je geen eigen versie van PNE gebruikt. Daarmee pleit zij, evenals wij, voor het bedachtzaam én flexibel omgaan met de invulling van (narratieve) processen. Dogma's en “zo moet het” dienen vermeden te worden.
- (6) Cynthia F. Kurtz. Working with Stories, 2014. Zie www.workingwithstories.org.
- (7) Opgavegericht werken is in feite een ander woord voor “multi-stakeholder processen”. Opgavegericht werken is in de basis een **probleem-centrische** werkwijze waaraan diverse partijen samen moeten werken. Opgavegericht besturen is niet gebaseerd op een probleem, maar op een democratisch vastgesteld oogmerk dat de wetgever als ideaal wil meegeven maar waarvan deze weet dat er geen ultiem bereikbaar doel is. Voorbeeld “kinderen zo thuis mogelijk laten opgroeien”. Daar staat niet “alle kinderen thuis”, daar staat dat men beoogt alle kinderen te laten opgroeien in een zo thuis mogelijke situatie. Zo'n opgave is niet te analyseren of te meten, maar wel te evalueren vanuit narratieven die iets zeggen over de leefomstandigheden van kinderen die thuis of niet thuis wonen. Want er zijn ook kinderen die “thuis” opgroeien in een situatie die niet als “thuis” kan worden gezien.
- (8) Advies versterken invloed van burgers op beleid in het sociaal domein. Narratief evalueren als verbinding tussen opgavematig besturen en maatschappelijk verantwoord van publieke goederen. [Adviesrapport](#) d.d. 22 november 2021 voor de Gemeenteraad van Dordrecht.
- (9) Narratief evalueren in Dordrecht. De missing link tussen volksvertegenwoordiging en controlerende rol? Prof. dr. Geerten Boogaard, hoogleraar decentrale overheden aan de Universiteit Leiden en docent staatsrecht aan dezelfde universiteit. [Sociaal Bestek 2020-2](#).

Bijlage A: over het verschil tussen sturen en besturen

Een aantal jaren geleden vertelde een business-controller van een jeugdzorgregio mij het volgende verhaal:

Ongeveer 40 jaar geleden moest ik in militaire dienst. Ik was een van de gelukkigen die ongeschikt was voor het ruige werk, en dus mocht ik mijn rijbewijs halen. Op een 3.5 tonner.

Na wat oefendagen op asfalt gingen we op een dag "het terrein" in. Naast mij zat de instructeur. Hij zei: rij maar over dit zandpad tot het einde. Na een meter of 30, ik begon al pijn te krijgen in mijn armen, begon hij te vloeken en riep heel hard STOP. Verschrikt keek ik naar hem, waarna hij zei: wil je nou het einde van dit pad halen of niet?

Ik begreep totaal niet wat hij bedoelde. Hij zei: jij rijdt recht over het pad. Je moet het spoor volgen. Je moet niet van A naar B sturen, je moet de ondergrond de wagen laten besturen. Ik keek hem nog steeds onbegrijpend aan.

Hij zei: als je de boel heel wil houden moet je meebewegen. Als ze zo rijdt als jij is straks het pad stuk, de wagen, je inzittenden en jouw armen ook. Als je nu eens stopt met sturen en gaat besturen dan is het voor iedereen beter.

De moraal van dit verhaal is natuurlijk dat het besturen van een zware wagen met passagiers in moeilijk terrein een kwestie is van aanpassen aan de omgeving (terrein) en rekening houden met de eigen organisatie (passagiers, techniek, het welzijn van de chauffeur).

Het verhaal laat ook mooi het verschil zien tussen tussen doelgericht sturen van A naar B (met schade aan terrein, auto, chauffeur en passagiers) en besturen door het terrein invloed te laten hebben op de koers (met minimale schade tot gevolg).

In Figuur 2 hieronder staan twee plaatjes die visualiseren in welke omstandigheden je een auto kunt sturen en wanneer je moet besturen. De metafoor is uiteraard direct vertaalbaar naar het sociaal domein en vormen van mensintensieve zorg.



Figuur 2: Waar kun je sturen en waar moet je besturen? (links). een recht geasfalteerde weg waarop je zonder gevaar voor techniek of schade aan passagiers een auto van recht van A naar B kunt sturen. (rechts) moeilijk terrein waarbij je de als chauffeur het best het pad voor een groot gedeelte de auto (of landrover) kunt laten besturen. Van A naar B is daar een slecht idee. Het levert veel schade op.

De processen Opgavematig Besturen (hou de boel heel voor iedereen), Participatief Evalueren (wat vertellen chauffeur, instructeur, boswachter en passagiers over de rit) en Maatschappelijk Verantwoord (gesprek aangaan over schade versus het opleiden van chauffeurs voor het leger) zijn samen geschikt om in complexe omgevingen als het sociaal domein en/of de jeugdhulp te besturen.

Over 4vitae

4vitae [spreek uit: voor 'viteh] betekent voor mensen. En dat heeft betekenis. 4vitae vat teams, organisaties, bedrijven, netwerken en de maatschappij allereerst op als morele en sociale systemen en pas daarna als productiesystemen.

Onze missie

Wij helpen organisaties opgavematig te transformeren, innoveren, includeren en beveiligen! Wij bouwen mee aan een maatschappij waarin organisaties op gestandaardiseerde wijze gezamenlijke maatschappelijke opgaven vast te stellen en sneller, effectiever en duurzamer te realiseren. Dat staat centraal in alle trajecten waar we in stappen.

Onze basis

Alle diensten en toepassingen van 4vitae zijn allereerst heel praktisch, maar ook wetenschappelijk solide gefundeerd in systeemkunde, complexiteitskunde, organisatiekunde, narratologie en zorgethiek.



Contact

www.4vitae.nl

Kastanjelaan 2-11
3929 AP Renswoude

dr. Harold van Garderen

harold@4vitae.nl

+31 (6) 2909 7305