

Complexe Sociale Vraagstukken vragen om een Integraal Analyse-Model.

J. Caris, T. Poiesz, F. Lapré

Samenvatting

Veel internationale, sociaal-economische, politieke, technische, culturele en andere veranderingen hebben geleid tot een complexe en dynamische wereld. Bij hun analyse en aanpak kunnen de meeste vraagstukken, zoals die van armoede, geweldsbedreiging en duurzaamheid, niet geïsoleerd worden van het totale systeem waarin ze plaatsvinden. Dit systeem wordt immers gekenmerkt door een variëteit aan onderling samenhangende en aan elkaar gerelateerde invloeden van waardeoriëntaties, mensen, organisaties en politiek (Beinhocker, 2006; Rihani, 2005).

Verschillen van inzicht in problemen en opvattingen over de gewenste aanpak zijn vaak terug te voeren op verschillen in zicht op de aard en het belang van invloeden en van omstandigheden, mensen en organisaties et cetera en hun onderlinge samenhang. Dit artikel gaat over het analyseren van complexe sociale problemen. Het is een poging om complexiteit voldoende te verhelderen en niet te versimpelen alvorens een standpunt in te nemen en beleid te ontwikkelen. Hoe kunnen we op een zodanige manier inzicht verwerven in complexe sociale vraagstukken dat we hierbij de belangrijkste aspecten en invloeden betrekken zonder dat we verdwalen in de veelheid aan gegevens?

De systeembenadering (Von Bertalanffy, 1956) benadrukt de onderlinge afhankelijkheid van en interactie tussen verschijnselen, menselijk gedrag (Flood & Jackson, 200), organisaties (Katz & Kahn, 1978), cultuur en politiek en het belang van een integrale bestudering van deze elementen (Laszlo, 2003). Het integrale perspectief is een voorwaarde voor een optimaal begrip van complexe vraagstukken (Wilber, 2005).

Om tot een hanteerbare beschrijving van een complex vraagstuk te komen, moet het niveau van detaillering naar een zodanig niveau van abstractie worden getild, dat de belangrijkste hoofdzaken bestudeerd kunnen worden. Onderzoek van Slovic (1966) toont namelijk aan dat mensen optimale beslissingen kunnen nemen wanneer (maximaal) drie dimensies gelijktijdig in de afweging worden betrokken. De noodzaak om het aantal details te verminderen, vereist dus een analyse op drie elementen of dimensies. Deze dimensies dienen onderling onafhankelijk te zijn en moeten het te bestuderen vraagstuk zo volledig en adequaat mogelijk beschrijven. De dimensies zijn voor te stellen als de drie assen van een kubus. Het vraagstuk kan dan integraal worden gepositioneerd aan de hand van de deelposities op de afzonderlijke assen. Met deze kubus-benadering wordt een balans gevonden tussen volledigheid en detaillering. Deze benadering ontleedt eerst een vraagstuk in de belangrijkste kenmerken of invloeden en verbindt deze vervolgens in dezelfde conceptuele en visuele context. Het model

kan behulpzaam zijn bij het analyseren van verschillende gezichtspunten, belangen en meningen. Het draagt bij aan het vergroten van inzicht op verschillende perspectieven en benaderingen, en vergroot de kans op het bereiken van overeenstemming bij verschillende standpunten. Het doel is te komen tot een adequate beschrijving en analyse en zo input leveren voor oplossingen ten behoeve van het korte- en lange termijn beleid.

In dit artikel worden de dimensies beschreven die in verschillende praktijksituaties geschikt zijn gebleken bij de analyse van complexe sociale vraagstukken.

I. Inleiding

Macro-ontwikkelingen van de laatste decennia hebben geleid tot een complexe wereld. Grote veranderingen doen zich voor ten aanzien van de verspreiding en uitwisseling van goederen, informatie en geld, de explosie van informatietechnologische ontwikkelingen, de verbetering van de levensstandaard in veel gebieden, de toenemende schaarste van natuurlijke bronnen, de CO₂-uitstoot, de klimaatverandering en milieubedreiging, de bevolkingsgroei en de exponentiële groei van de sociale en geografische mobiliteit van mensen (Veldheer & Bijl, 2011).

Belangrijke ontwikkelingen betreffen de verschuivingen in economische en politieke machten, gezien ook de groei van sommige landen (zoals China en India), de Duitse hereniging, het einde van de apartheid in Zuid-Afrika, de opkomst van terrorisme, de aanval op de Twin Towers (USA) in 2001, de voorjaarsrevolutie in Noord-Afrikaanse landen, de opkomst van populisme en extreem rechts georiënteerde politieke partijen in Europa en elders in de wereld, de wereldwijde bancaire crisis, de geopolitieke verschuivingen in Oost-Europa en de instroom in Europa van vluchtelingen uit het Midden-Oosten en Noord-Afrika.

Op meso-niveau hebben de ontwikkelingen te maken met nieuwe soorten (o.a. virtuele) organisaties, de vorming van netwerken, nieuwe vormen van coöperatie en competitie, nieuwe stijlen van leidinggeven (afnemende betekenis van hiërarchische en expertise-macht) en veranderende welvaartsverschillen tussen grote groepen mensen.

Deze ontwikkelingen hebben disruptieve invloeden op het micro-niveau: de manier waarop mensen leven, werken en samenwerken, veiligheid ervaren, sociale contacten hebben en met elkaar communiceren. Mensen leven gemiddeld langer en gelukkiger dan voorheen (Veenhoven, 2010), maar er is ook reden tot bezorgdheid. Samenlevingen, groepen en individuen verschillen in de mate van gezondheid, sociaaleconomische status en welzijn. In 2050 wordt de aarde naar schatting bevolkt door negen miljard mensen (United Nations, 2007), terwijl een deel van hen waarschijnlijk, in de beleving van de anderen, een meer dan rechtvaardig deel van de natuurlijke bronnen en andere goederen zullen opeisen. Tegelijkertijd zal de beschikbaarheid van natuurlijke grondstoffen afnemen, hetgeen wellicht ten koste zal gaan van mensen in ontwikkelingslanden. Hier staat tegenover dat nieuwe technieken, zoals

die op het gebied van zonne-energie en informatietechnologie zich in potentie sneller laten verspreiden dan traditionele technologieën.

Miljarden mensen in sommige delen van de wereld (zoals in Zuid-Amerika, Afrika en Azië) leven in ernstige armoede en repressieve omstandigheden. De meeste rijke landen hebben hun bedreigingen en uitdagingen zoals welvaartsziekten (obesitas, diabetes) en afnemende weerbaarheid door overvloedige en beschermende omstandigheden. Ook in welvarende landen bestaat armoede, die afhankelijk van het perspectief in absolute of relatieve zin moet worden opgevat.

Lineaire, eenduidige en generaliseerbare verklaringen voor deze situaties zijn niet te geven. Specifieke oorzaken zijn vaak niet aan specifieke gevolgen te verbinden. Sociale, economische, politieke, technische, gezondheids- en milieuvraagstukken doen zich niet geïsoleerd voor en zijn niet van elkaar te scheiden. Ze vormen een complexe puzzel die overheden, organisaties en beleidsmakers (Beinhocker, 2006; Rihani, 2005) voor lastige afwegingen en beslissingen plaatst. Als de samenhang wordt genegeerd bij het ontwerpen en uitvoeren van beleid, ontstaan er dikwijls grote verschillen in opvatting en inzicht over de belangrijkste problemen, hun invloeden en hun benadering.

De belangrijkste redenen voor die verschillen zijn dat:

- Problemen worden teveel beoordeeld op de uiterlijke kenmerken en niet op onderliggende oorzaken. De focus is op zichtbare en operationele aspecten van het probleem en de oplossing, waardoor symptomen worden aangepakt in plaats van de essentie van het vraagstuk;
- Geïsoleerde aspecten van een probleem worden in beschouwing genomen in plaats van het totale systeem;
- Als meerdere aspecten worden betrokken bij de beleidsontwikkeling, gebeurt dat volgtijdig in plaats van simultaan waardoor cumulatieve- en interactie-effecten buiten beeld blijven;
- De effecten van een probleem gelden (ook) op een ander gebied dat niet meegenomen wordt in de analyse;
- Een statische benadering krijgt de voorkeur boven een dynamische;
- Onderling gerelateerde macro-, meso- en micro-effecten worden geïsoleerd, dus per niveau, behandeld;
- Problemen worden monodisciplinair benaderd in plaats van multidisciplinair;
- Bij een multidisciplinaire benadering worden de disciplines achtereenvolgens, dus in feite toch afzonderlijk, toegepast;
- De oriëntatie en de oplossingen zijn vaak gericht op de korte termijn, niet op de langere termijn.

Wellicht kunnen meer beperkingen in de waarneming en behandeling genoemd worden die typerend zijn voor besluitvorming rond zogenaamde 'wicked problems' (te beschrijven als een VUCA-probleem, waarbij VUCA een acroniem is: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) (Johanson, 2007).

Bij deze problemen zijn beleidsmakers geneigd om vast te houden aan traditionele oplossingsstrategieën, ook als de beperkingen daarvan bekend zijn (Jones, 2011). Deze beperkingen manifesteren zich in risico's als:

- Het 'waterbed-effect': de oplossing van een probleem in het ene gebied veroorzaakt een probleem op een aanpalend terrein. Het probleem blijft bestaan en verschijnt in een andere gedaante of op een andere plaats;
- Het 'ijsberg- of rebound-effect': het probleem duikt na de 'oplossing' opnieuw op, het veert weer terug;
- 'Circulair beleid': een bepaalde maatregel kan op een zeker moment effectief zijn maar het probleem verschuift of uit zich in andere symptomen. De illusie van effectief beleid;
- Het 'buitenkant-beleid' of 'symptoombestrijding': dit beleid is exclusief gericht op de zichtbare en concrete aspecten van een probleem;
- Het 'selectie-effect': er bestaat een voorkeur voor oplossingen die de meest concrete en zichtbare korte termijn effecten sorteren. Kiezen voor 'laaghangend fruit' is er een voorbeeld van.
- Het aanleren van hulpeloosheid (Seligman, 1975). Hoe complexer en structureler een probleem, hoe meer beleidsmakers geneigd zijn om vanuit sympathie met directe concrete maatregelen te komen. Op korte termijn kunnen die helpen maar ze kunnen dysfunctioneel zijn op langere termijn. Goedbedoelde charitatieve activiteiten zijn soms korte termijn oplossingen (zoals het brengen van voedsel) en kunnen lange termijn oplossingen tegenwerken als daar niet expliciet ook op gestuurd wordt (zoals het zelf produceren van voedsel).

Deze lijst is niet compleet zijn maar geeft een eerste indruk van wat mis kan gaan bij het nemen van ogenschijnlijk rationele beleidsbesluiten. Politici, beleidsmaker, professionals (en mensen in het algemeen) zijn geneigd om complexe problemen op te lossen op basis van morele intuïtie (Roeser, 2010). Hoewel morele intuïtie belangrijk is, kan het een volledig zicht en een systematische analyse in de weg staan. Sympathie met gedepriiveerde mensen genereert lokale en korte termijn oplossingen die partijen voorlopig voldoende tevreden stellen maar niet gericht zijn op lange termijn gevolgen en die lange termijn oplossingen misschien juist bemoeilijken. Bovendien kan steun aan een groep mensen onrechtvaardig zijn (of lijken) ten opzichte van andere groepen mensen.

De directe uitvoering van een ingreep (bijvoorbeeld hulp) kan het ontwikkelen van een effectieve strategie beletten. Medische hulp aan meisjes die besneden of verkracht zijn heeft (met name in ontwikkelingslanden) vooral betekenis als er ook psychosociale hulp wordt geboden, als opleiding en voorlichting worden gegeven en als de situatie politiek en juridisch verbetert (Braeckman, 2012).

Het bezuinigen op de opvang van verslavingszorg kan leiden tot meer kosten bij de politie. Het tegenhouden van vluchtelingen bij Griekenland leidt tot een toename van vluchtelingen via Italië. Het verkorten van de ligduur in ziekenhuizen ten behoeve van kostenbeperking, kan kostenverhogend werken door meer recidive of verblijf in en verpleegtehuizen. In deze voorbeelden worden aspecten van het probleem opgelost; alleen het probleem zelf blijft bestaan.

De oplossing van complexe problemen wordt dus vaak gehinderd door een gebrek aan overzicht op het geheel, wat een integrale analyse blokkeert. Daardoor blijft onduidelijk wat het probleem exact inhoudt, wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn, welke effecten kunnen worden verwacht en welke partijen betrokken moeten worden bij de aanpak (Grint, 2005). De keerzijde van een integrale benadering van complexe problemen is dat ons cognitieve vermogen vaak niet in staat is om het overzicht te houden van alle perspectieven, factoren en interacties.

Een analytische benadering of instrument dat speciaal is toegesneden op een integrale beschrijving en systematische analyse van complexe sociale problemen zou hierbij een oplossing kunnen bieden.

II. Pleidooi voor een integrale benadering

Omgaan met complexiteit.

Complexe problemen doen zich zelden geïsoleerd voor, maar vormen een complex systeem van onderling verbonden uitdagingen (Beinhocker, 2006). De systeembenadering (Rihani, 2005; Von Bertalanffy, 1956) benadrukt de onderlinge afhankelijkheid en interactieve aard van verschijnselen, menselijke gedrag (Flood & Jackson, 2000) en systemen zoals organisaties (Katz & Kahn, 1978), en daarmee de noodzaak van een integrale in plaats van een gefragmenteerde benadering van deze onderdelen (Laszlo, 2003).

De betekenis van onderlinge samenhang van elementen en van de waarneming van objecten in hun context wordt benadrukt in de Gestalt theorie (Van de Broeck, 2010; Schwarz, 1995). "Succesvolle bestuurders kiezen eenvoud boven complexiteit. Simpelheid mag echter pas worden bepaald nadat de complexiteit is gezien en begrepen. Complexiteit mag niet meer

weg worden geredeneerd omdat het een uiting is van een ontwikkelende economie” (Strikwerda, 2019).

Simpelheid leidt gemakkelijk tot oneliners zoals: ‘er is meer geld nodig’, ‘de kwaliteit moet beter’, ‘er moet meer blauw op straat’, ‘geen eigen bijdrage’, ‘verlaag de sociale zekerheid’, ‘leerlingen moeten “u” zeggen tegen leerkrachten’ of ‘spreek mensen meer aan op hun verantwoordelijkheid’. Zulke maatregelen lijken enig moment valide maar gelet op de veelheid aan beïnvloedende factoren in een sociaal systeem zullen ze niet effectief zijn of kunnen ze zelfs een omgekeerd effect hebben. Zo kent ieder financieringssysteem haar eigen ‘perverse’ prikkel. De financiering van verrichtingen in de gezondheidszorg kan -tot overproductie leiden. Input- of budgetfinanciering kan echter leiden tot onderproductie en langere wachtlijsten. Door een dergelijke simplificatie worden de onderliggende factoren miskend. Zijn stijgende zorguitgaven het probleem of het gevolg van toenemende gezondheidsklachten? Wordt zorgconsumptie (mede-) bepaald door financiële prikkels? Als oorzaak en gevolg niet duidelijk zijn, kan de richting van de benadering evenmin gegeven worden. Het gevolg is dan een ‘trial and error’ aanpak met een verspilling van tijd, geld en kansen en een afnemend vertrouwen tussen betrokken partijen.

Oplossingen van ‘complexe problemen in sociale systemen worden vaak gehinderd door het ontbreken van een full scope diagnose (Grint, 2005).

De waarneming van elkaar wederkerig beïnvloedende objecten in hun context staat tegenover gefragmenteerde waarneming. Met gefragmenteerde waarneming kan gespecialiseerde object-informatie verkregen worden. Zowel het gefragmenteerde als het integrale perspectief zijn noodzakelijk om complexe vraagstukken optimaal te doorgronden. Complexe vraagstukken vragen daarom om een breed assortiment aan beschrijvende en analytische instrumenten, veel verschillende interventies, gericht op een variëteit van aspecten van deze vraagstukken. Een complex instrumentarium kan echter leiden tot het verlies van overzicht met een ongestructureerde discussie als gevolg. De druk tot het vinden van een oplossing resulteert dan in een ‘grijs’ compromis zodat politieke haalbaarheid het wint van effectiviteit. Onverwachte en ongewenste (zelfs contraproductieve) effecten kunnen het gevolg zijn. Het is belangrijk dat complexe vraagstukken niet gezien worden als een kluwen van kleine problemen, waardoor belangrijke informatie verloren kan gaan. In dit verband is het interessant te melden dat een nieuwe academische discipline in opkomst is die ‘complexity science’ (Jones, 2011) wordt genoemd. Blijkbaar neemt het besef toe dat complexiteit problemen niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief verandert.

Zelfs als beleidsmakers de complexiteit van een vraagstuk onderkennen, bestaat de neiging om direct en zichtbaar in te grijpen (Karré & Paardekooper, 2014). De maatschappelijke druk op transparantie en toezicht versterkt deze neiging. Omdat een zorgvuldige, integrale

verkenning ontbreekt, ligt de nadruk op de korte termijn en vallen resultaten op de langere termijn vaak tegen.

Een breed toepasbaar instrument om complexe problemen integraal te bestuderen lijkt niet voorhanden. Bestaande instrumenten richten zich op deelgebieden of deelaspecten (Jones, 2011), terwijl de complexe werkelijkheid met haar onderling afhankelijke aspecten een gelijktijdig niet-lineaire kijk vanuit verschillende perspectieven vraagt.

De veelheid van factoren en hun interacties vragen om een systematische aanpak en een specifiek daartoe ontwikkeld instrument. Een onoverzichtelijke en onhanteerbare hoeveelheid informatie maakt ordening noodzakelijk (Schäpke & Rauschmayer, 2012).

Bestaande onderzoeksmodellen blijven min of meer gefragmenteerd en beantwoorden niet aan de noodzakelijke integrale analyse van complexe vraagstukken. Zo is de SWOT-analyse (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003) gericht op interne sterkten en zwakten en externe kansen en bedreigingen maar de ambitie/visie van de organisatie en motivatie van medewerkers ontbreken. Het 7-S model (Pascale, Peters & Waterman, 2004) het Klaver 6 model (Kouwenhove, van Hoof & Hoeksema, 2005) en het Informatie Management Model (Abcouwer, Maes & Truyens, 1997) bieden een beschrijving van organisatiekenmerken maar missen de omgevingsinvloeden. Het Dinamomodel van Azjen (Metselaar, Cozijnsen & Delft, 2011) is een gedragsmodel en is beperkt tot een analyse van 'willen', 'kunnen' en 'moeten' van personen als bepalend voor resultaat bij veranderingen. Ze kunnen gebruikt worden om inzicht te krijgen in deelgebieden van een vraagstuk. Maar een model voor een integrale probleembenadering ontbreekt.

Zo'n model dient de bestudering van het totale beeld met alle relevante details te ondersteunen. Tegelijkertijd moet het deze complexiteit ook transparant en hanteerbaar maken. Dit vraagt om een reductie van de complexiteit zonder tekort te doen aan het integrale beeld. Belangrijk is dat de essentie van het verschijnsel behouden blijft en dat het evenwicht gevonden wordt tussen integraliteit en overzichtelijkheid. Als dat evenwicht gevonden is, kunnen betrokken partijen een gemeenschappelijk doel vaststellen met een daarop gerichte strategie. Vervolgens kan de strategie geoperationaliseerd worden in een concrete aanpak, waarna de gevolgen in de praktijk teruggekoppeld kunnen worden naar de visie, het doel, de strategie en de operationalisering.

Een voorstel voor zo'n model wordt hieronder beschreven. Het wordt voorafgegaan door een inventarisatie van voorwaarden waaraan dit model moet voldoen.

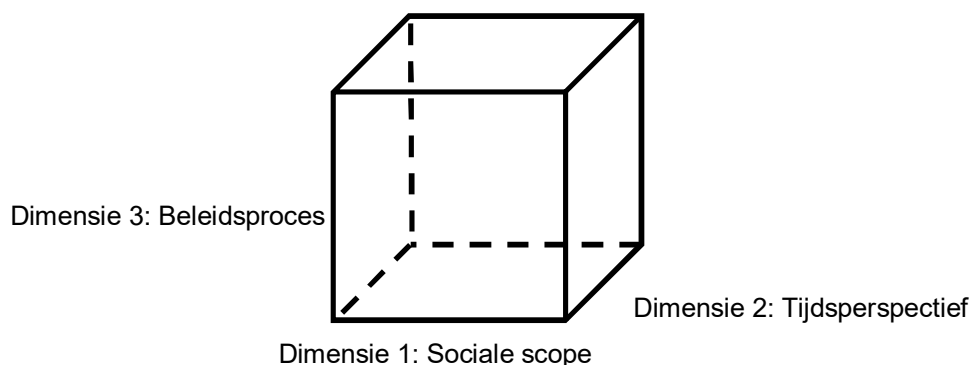
Er wordt niet gezocht naar een model dat oplossingen genereert maar naar een instrument dat helpt om een probleem in zijn context te doorgronden, waardoor betrokken partijen het eens kunnen proberen te worden over een beschrijving of mogelijk meerdere beschrijvingen als een voorwaarde voor het vinden van een deugdelijke oplossing.

De balans tussen overzichtelijkheid en integraliteit.

Om de complexiteit te reduceren tot een overzichtelijk en hanteerbaar niveau moet het abstractieniveau verhoogd of het detailniveau verlaagd worden. Om complexe problemen te analyseren moeten volgens Dörner (1996) de belangrijkste elementen gelijktijdig in de overweging worden betrokken. In zijn boek 'The Logic of Failure' stelt hij dat aandacht voor details ten koste gaat van het overzicht. Er is sprake van een curvilineaire relatie tussen de hoeveelheid details en de functionaliteit van de informatie. Te weinig informatie is niet functioneel, teveel informatie evenmin. Hoewel beleidsmakers vaak denken dat meer informatie beter is dan minder, toont Dörner (1996) aan dat dit voorbij een zekere drempel dit niet geldt. Onderzoek van Slovic (1966) toont aan dat mensen in hun besluitvorming tegelijkertijd maximaal drie elementen kunnen beschouwen. Een analyse-instrument voor complexe vraagstukken moet de relevante beschikbare informatie dus op (maximaal) drie elementen of dimensies laten zien: gelijktijdig, dus integraal. De informatie moet het vraagstuk afdoende in beeld brengen. De drie dimensies moeten, om gezamenlijk optimaal informatie te bieden, onderling onafhankelijk zijn, geen overlap vertonen, vergelijkbaar zijn in belangrijkheid en zich op een vergelijkbaar abstractieniveau bevinden. Onder deze voorwaarden kunnen drie dimensies gecombineerd worden en weergegeven worden als een kubus. De kubus wordt hier dus gepresenteerd als een integratie-instrument, met als bijzondere eigenschap dat de figuur door het visuele overzicht de inzicht in de problematiek bevordert.

Een probleem kan worden getypeerd door een zo volledig mogelijke beschrijving op de drie gekozen dimensies aan te geven (figuur 1.).

Hoewel een probleem in principe door een veelheid van dimensies kan worden getypeerd, gaan we ervan uit dat de volgende dimensies gebruikt kunnen worden bij de typering van elk sociaal probleem: (1.) **de sociale scope of domein** van het probleem, (2.) **het verloop** of de **ontwikkeling** van het probleem in de tijd en (3.) het **proces van beleid naar uitvoering**, de mogelijke of reeds gekozen benaderingen.



Figuur 1. Optimalisering van omgaan met complexiteit in besluitvorming : een kubus met drie dimensies.

Deze dimensies zijn dus niet willekeurig gekozen. Ze beschrijven basiskenmerken en zoveel mogelijk beïnvloedende factoren van elk sociaal vraagstuk. Het is de bedoeling om vanuit de drie dimensies (perspectieven) gelijktijdig naar het probleem te kijken.

Om de beschrijving op de dimensies te ondersteunen en de hoeveelheid informatie te ordenen worden op iedere dimensie vier passende elementen benoemd.

1. De sociale scope

De eerste dimensie betreft de scope van het vraagstuk en loopt van micro naar macro, van intrapersoonlijk en interpersoonlijk via familie, via groep of team, buurt of organisatie (school, bedrijf) naar systeem (zorgsysteem, onderwijssysteem) en samenleving. Het gaat erom de relevante eenheden op deze dimensie te beschouwen en hun wederzijdse invloeden:

- Het intrapersoonlijke gebied heeft betrekking op relatief stabiele configuratie van (intra-)persoonlijke '**Existentiële waarden**', overtuigingen en neigingen (Bouwkamp. 1999), zoals vrijheid, verantwoordelijkheid en solidariteit. Het zijn iemands ultieme interesses, drijfveren en principes (Yalom, 1980).
- **Personen**. Het gaat om persoonlijke eigenschappen zoals sociaal gedrag, beroep sociaaleconomische positie, professionele en andere vaardigheden.
- Kenmerken en invloeden van **Organisaties** (of familie, buurt, groep) zoals het beleid en de regels, de transparantie, klantgerichtheid en maatschappelijke betrokkenheid, de mate van nadruk op doelen of mensen, op hiërarchie en competitie
- Kenmerken van de **Samenleving** of het Systeem, zoals culturele waarden en normen, wetgeving, politieke en economische situatie, solidariteit versus individuele verantwoordelijkheid.

Deze EPOS-dimensie wordt hier weergegeven als Existentiële waarden (E), Personen (P), Organisaties (O), en Samenleving (S). Deze EPOS dimensie komt overeen met de elementen 'filosofie, individuele eigenschappen, organisatie en omgeving zoals Miller (1997) die beschrijft. Het ontstaan van vraagstukken, de ervaring en de verschillende beoordelingen ervan zijn gebaseerd op onderliggende waarden, betrokken personen, organisaties en samenlevingen. Respect voor leven, angst, solidariteit, godvrezendheid of zelfbeschikking en vrijheid kunnen ten grondslag liggen aan de opvattingen over bijvoorbeeld duurzaamheid, euthanasie, migratie en gelijkheid. Personen, zoals direct betrokkenen, omstanders en professionals (patiënten, familie, milieudeskundigen, artsen, juristen) kunnen met al dan niet dezelfde waardeoriëntatie daar een andere beeld en oordeel over hebben. Zij worden, gevoed, ondersteund of tegengesproken door relevante organisaties en passen meer of minder binnen het waardepatroon van hun samenleving.

Afhankelijk van het te bestuderen vraagstuk kan deze dimensie worden aangepast door aanvulling of vervanging van de elementen met bijvoorbeeld familie, buurt, systeem et cetera. Ieder hoger aggregatieniveau omvat ook de lagere. De elementen op deze as beïnvloeden elkaar. De onderlinge verbanden tussen de elementen zijn mede daarom van belang. Komen de persoonlijke waarden bijvoorbeeld overeen met de organisatie- of systeemuitgangspunten? Zijn de systeemnormen en de organisatieregels met elkaar in overeenstemming?

2. Het tijdsperspectief

De tweede dimensie gaat over de relevante tijdsspanne of de periode van een probleem en een situatie. Deze dimensie is om twee redenen belangrijk. Hier kan, op de eerste plaats, worden beschreven hoe een vraagstuk zich in de afgelopen tijd heeft ontwikkeld en hoe het zich naar verwachting verder gaat ontwikkelen. In het verleden gaat het erom hoe een probleem, situatie, gedrag en gewoonte zich heeft ontwikkeld. Verhoudingen tussen partijen of volkeren zoals bij oorlogen en opstanden hebben vaak een, voor iedere partij wat andere kijk op de, aanleiding uit het verleden en van daaruit een verwachting voor de toekomst. Terugkijkend is de vraag in welke mate en over welke periode feiten uit het verleden opvattingen en belevingen beïnvloeden en van belang zijn voor het begrip van het vraagstuk. hier en nu en dus ook voor de eventuele op de toekomst gerichte aanpak.

Verschillen van inzicht over de ontwikkeling van een situatie in het verleden en de toekomst kunnen leiden tot verschillende politieke en strategische inzichten m.b.t. mate van urgentie van ervan. De tweede reden betreft deze mate van urgentie. Bij urgente, levensbedreigende of schrijnende problemen is dat acuut. Bij het voorkómen of eerder ontdekken van ongewenste situaties gaat het om de toekomst op kortere of langere termijn. Niet zelden bestaan er verschillen van inzicht of zijn er zelfs conflicteren inzichten met de daarbij behorende emoties over de mate van urgentie en de noodzaak van acuut ingrijpen versus een meer structurele lange termijn aanpak. Dat geldt bijvoorbeeld voor vraagstukken van duurzaamheid, migratie en ongelijkheid. Wie ten aanzien van het klimaat 'acuut' als focus heeft, komt tot een andere beschrijving dan degene die de klimaatverandering plaatst op een ruimere tijdsschaal. Een vergelijking met het verleden kan een het klimaatprobleem in een volledig ander daglicht plaatsen dan wanneer de situatie van 'vandaag' wordt bekeken.

De VAKT-dimensie kent de volgende elementen:

- **Verleden** (voorheen, wat ging vooraf)
- **Acuut** (nu, op dit moment)
- **Komende periode** (op korte termijn)
- **Toekomst** (op lange termijn)

Ook ten aanzien van vraagstukken op kleinere schaal kunnen verschillende ervaringen en verwachtingen leiden tot verschillende inzichten bijvoorbeeld met betrekking tot gewenste of noodzakelijke samenwerking tussen organisaties.

3. Het beleidsproces

De derde dimensie is behulpzaam bij het vaststellen van het beleidsniveau waarop het probleem gezien wordt. Het beleidsproces kent verschillende opvolgende stappen van een algemeen abstract naar een praktisch en concreet niveau (Kor, Wijnen & Weggeman, 2007). Het gaat eigenlijk om een circulair (feedback)systeem lopend van visie (missie, doel) via strategie en operationalisatie van de strategie naar de praktische uitvoering.

De VSOP-dimensie focust op de volgende vier elementen of stappen:

- **Visie** (missie en algemene doelen)
- **Strategie** (de weg waarlangs visie en doelen gerealiseerd gaan worden)
- **Operationalisatie** (het vertalen in een hanteerbare benadering)
- **Praktijk**: concrete, waarneembare effecten die constaterend en beschrijvend gebruikt kunnen worden maar ook evaluatief voor inzichten in visie (doel), strategie en operationalisatie en het op grond daarvan eventueel bijstellen.

Deze dimensie is kan behulpzaam bij het zichtbaar maken van verschillen in existentiële waarde(n) en oriëntaties ten aanzien (kenmerken) van personen, organisaties, de samenleving alsmede de verbanden daartussen. In hoeverre is een economische crisis toe te schrijven aan de verschillende elementen van de EPOS-dimensie en de onderlinge relaties? Beleidsmakers kunnen vanuit het perspectief van de missie of visie naar het probleem kijken. Soms beoordelen beleidsmakers een probleem op de mate waarin maatregelen werken. Zij vragen zich bijvoorbeeld niet af binnen welke strategie de maatregelen tot stand zijn gekomen. De strategie kan functioneel zijn, de operationalisatie ervan hoeft dat niet te zijn. Anderen beoordelen het probleem op grond van, niet zelden selectieve, ad hoc waarnemingen in de praktijk.

Bij verschillen in standpunten tussen partijen is vaak niet duidelijk of het om een visionair verschil gaat of om een verschil in strategie dan wel om praktische effecten.

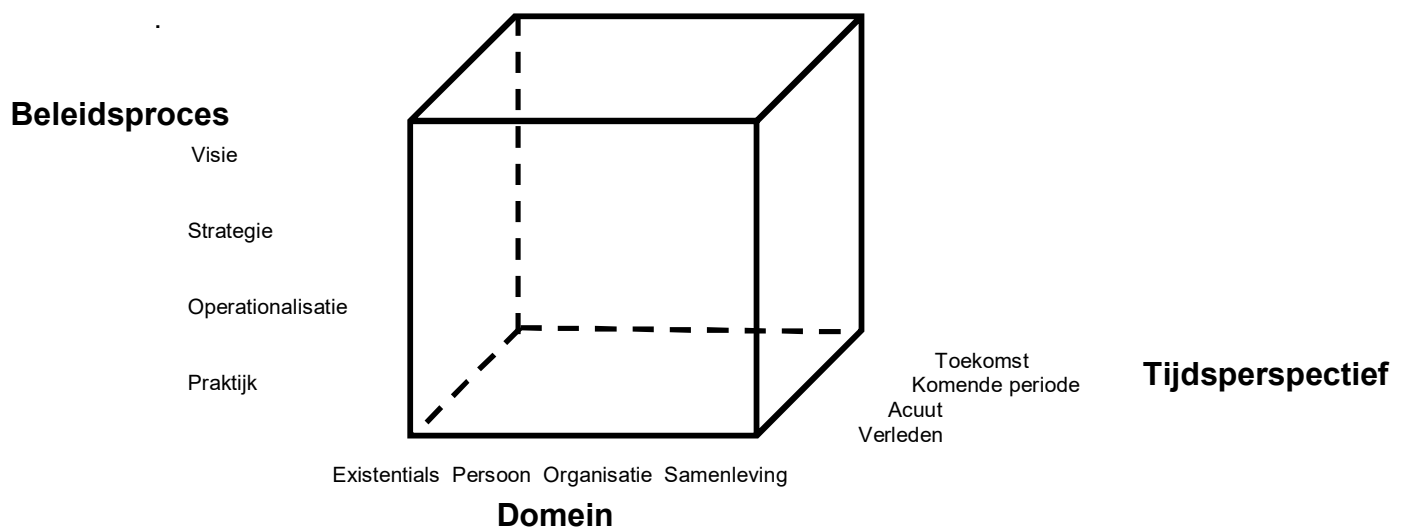
Ook kunnen verschillende visies (en waardeoriëntaties) samengaan met een zelfde strategie. Tegenstanders van het gebruik van softdrugs kunnen, net als voorstanders voor legalisering ervan zijn om de handel uit de criminele sfeer te halen en door meer transparantie greep te krijgen op handel en gebruik. Met betrekking tot euthanasie kan iets soortgelijks gelden.

Niet zelden bestaat de neiging, mede onder druk van pers en publiek, om van de visie te snel over te stappen naar de praktijk. Er wordt voorbijgegaan aan een meer volledige deugdelijke

beschrijving, er is verschil van oriëntatie op het beleidsproces en er kan verschil zijn m.b.t. de tijdspanne waarover wordt waargenomen en waarover een standpunt wordt ingenomen. Het is voor de analyse van belang om de visie te vertalen in een (waar mogelijk evidence based) strategie die vervolgens geoperationaliseerd kan worden.

Synthese: de Integrale Analyse Kubus voor Complexe Sociale Vraagstukken

De drie dimensies worden elk weergegeven op een van de ribben van de kubus. Voor een integrale beschrijving van een vraagstuk, is elke ribbe relevant. De eerste, onderste horizontale, ribbe gebruiken we voor de EPOS-dimensie, de sociale scope die het meest aansluit op de inhoud van sociale vraagstukken. De VSOP-dimensie wordt weergegeven op de tweede, linker verticale ribbe vooraan en de Vonst-dimensie op zijribbe.(Figuur 2.).



Figuur 2: De Integrale analyse Kubus voor Complexe Sociale Vraagstukken

De dimensies vormen een kubus die ingevuld een integraal beeld van het sociale vraagstuk oplevert. Daarom wordt de kubus hier de ‘Kubus voor Integrale Analyse van (complexe sociale) Vraagstukken’ (KIAV) genoemd.

Deze driedimensionale benadering helpt om de problematiek vanuit verschillende perspectieven te bezien en om verschillen in inzichten en standpunten duidelijk te maken. wordt bezien. Hiermee wordt de kans op een hanteerbaar inzicht in een complexe situatie geoptimaliseerd. Verschillen en overeenkomsten van inzicht, waarneming en voorkeuren worden duidelijk. De functie van de kubus is (juist) niet om verschillen tussen partijen op voorhand te elimineren, maar om de verschillen duidelijk te krijgen en mogelijk daarmee bij te dragen aan afstemming, begrip, overeenstemming of zelfs een keuze. Misschien worden

partijen het niet eens maar dan is wel bekend waarover (eventueel onverenigbare) onenigheid bestaat. Waar de visies misschien moeilijk beïnvloedbaar zijn en niet onderhandelbaar is, kan dat bij de strategie en bij de operationalisatie vaak gemakkelijker. Met strategieën en operationalisaties kan eventueel ook pragmatisch worden omgegaan. Meerdere strategieën en operationalisaties zijn mogelijk. Terugkoppeling van de praktische effecten van een aanpak kan inzicht bieden in de effectiviteit van strategieën en operationalisaties en mogelijk tot overeenstemming leiden. .

Het combineren van (de elementen op) de dimensies dient dus drie functies:

1. Het helpt om het vraagstuk te plaatsen in haar context en tot een integrale kijk te komen. Het karakteriseert de aard van het vraagstuk met alle relevante aspecten.
2. Het verheldert op welke onderdelen van de opvattingen partijen verschillen van inzicht. Het kan hierdoor bijdragen aan wederzijds begrip en, indien mogelijk, het bereiken van overeenstemming over een beschrijving en analyse.
3. Het ondersteunt zorgvuldige besluitvorming en biedt een kader voor verdere beleidsvorming met betrekking tot oplossingsrichtingen.

Door visualisatie met behulp van een kubus wordt het belang van de combinatie van dimensies en cellen benadrukt. Het gaat niet alleen om de korte, maar vaak ook om de lange termijn (en vice versa); een operationele benadering moet aangevuld worden met een strategische (en vice versa), en een probleem op kleine schaal heeft wellicht effecten op grotere schaal (en vice versa). De dimensies bieden gezamenlijk een integrale benadering. In een tijd van toenemende en verregaande specialisatie, ook bij beleidsmakers, neemt het risico van monodisciplinaire verkenning van vraagstukken toe. Integratie van informatie en van perspectieven is steeds meer noodzakelijk. Een kubus kan de meerwaarde van meerdere invalshoeken bij verkenning van een vraagstuk zichtbaar en hanteerbaar maken. De kubus biedt daarmee een analytische basis voor een VUCA-probleem. Het biedt geen oplossingen maar draagt bij aan het stellen van een correcte beschrijving. Meer consensus over de beschrijving leidt tot meer kans op het vinden van een gezamenlijke oplossing. Meer duidelijkheid over de verschillen m.b.t. de beschrijving kan leiden tot een beter overleg en eventueel tot een consensus over een of meer oplossingen.

Tegelijkertijd wijst de ingevulde kubus op benaderingen die waarschijnlijk *niet* effectief zullen omdat volledigheid ontbreekt, omdat de oplossing niet past bij de interpretatie of omdat er onvoldoende overeenstemming bestaat. Culturele waarden, gebruiken en overtuigingen kunnen definitieve tegenkrachten zijn voor een rationele en logisch geachte benadering. De kubus kan bijvoorbeeld de vraag doen rijzen of liefdadigheid niet te veel gericht is op het gewenste korte-termijn effect-waardoor de motivatie voor lange-termijn oplossingen mogelijk negatief wordt beïnvloed. Preventieprogramma's in de gezondheidszorg kunnen, zeker op

korte termijn, ineffectief blijken als gezond gedrag onder tegengestelde invloeden staat zoals culturele en overgeërfde gedragspatronen of hogere prijzen van gezonde voeding. Betere graansoorten voor ontwikkelingslanden maken weinig kans als de recepten voor de broden niet worden aangepast op kenmerken van de nieuwe graansoort. Zo wijst Nobelprijswinnaar Mukwege op het belang van een integrale benadering bij hulp aan meisjes die besneden of verkracht zijn (zie pagina 5: Braeckman, 2012).

III. De methode

De belangrijkste functie van de kubus is het categoriseren van zoveel mogelijke relevante informatie die vanuit verschillende invalshoeken door de deelnemers wordt aangereikt.

De eerste stap in het hanteerbaar maken van de complexiteit is het vaststellen van het (voorlopige) karakter van het probleem. Gaat het, bijvoorbeeld, om een sociaal, economisch, medisch, politiek, onderwijskundig of veiligheidsprobleem? Niet zelden betreft het een bepaalde combinatie van deze gebieden. Gezondheid van burgers hangt bijvoorbeeld samen met kosten van de zorg, met de sociaaleconomische situatie en met het opleidingsniveau. Het kan nodig zijn om het probleem per deelgebied te beschrijven. Het is belangrijk dat de verschillende partijen eenzelfde interpretatie hebben van de aard van het probleem. De ene partij kan een probleem opvatten als een sociaal probleem en de andere partij ziet het mogelijk als economisch van aard. In zo'n situatie wordt in overleg gekozen voor één van de gebieden of voor beide.

Vervolgens moet nagegaan worden welke personen of partijen betrokken bij het vraagstuk relevante informatie kunnen geven. Om een voldoende breed beeld van een vraagstuk te krijgen, is kan het gewenst en nodig zijn om vanuit zoveel mogelijk verschillende invalshoeken vertegenwoordigers te betrekken. Wanneer dat aantal te groot is of onderling te strijdig dan kan het nodig zijn om de beschrijving van het onderhavige probleem in meerder stappen (en eventueel met verschillende partijen) plaats te laten vinden.

Het werken met de kubus bestaat uit het vullen van de cellen met alle relevante informatie uit onderzoek. Het betreft een kwalitatieve analyse waarbij het van belang is om zoveel mogelijk informatie, meningen en analyses te vergaren en te plaatsen in de cellen.

Het gaat niet zozeer om een frequentieverdeling van de informatie of de informanten. Er vindt geen weging plaats op basis van aantallen of een meerderheid m.b.t. een standpunt. Behalve dat het bestaan van een meerderheid of minderheid is, iets kan zeggen over de omgang van partijen met een probleem.

Er wordt net zo lang informatie gezocht tot er geen nieuwe informatie meer verkregen wordt. De informatie wordt verkregen op dezelfde wijzen als waarop andere onderzoeken plaatsvinden: analyse van teksten, observatie, interviews en gesprekken, uiteraard met

(vertegenwoordigers van) alle bij het vraagstuk betrokken partijen. De verschillende informatiebronnen kunnen aanvullend op elkaar zijn en eveneens validerend. Onderzoekers (bij voorkeur meer dan één) vullen met de verkregen informatie de cellen.

In de beschreven voorbeelden cases hieronder is steeds uitgegaan van twee onderzoekers. Zij hebben onafhankelijk van elkaar de verkregen informatie in de cellen van de kubus geplaatst. Daarna zijn deze uitkomsten van beide onderzoekers met elkaar vergeleken en informatie anders geplaatst of opnieuw gecheckt bij betrokkenen of verwijderd omdat de plaats en de betekenis van de informatie onduidelijk bleef. Bij de interviews is zoveel mogelijk uitgegaan van open vragen waarbij de respondenten over het algemeen spontaan informatie hebben gegeven waarmee grote delen van de kubus gevuld konden worden, zoals:

Wat vindt u van dit thema? Hoe kijkt u er tegen aan? Wat is de betekenis van betrokken personen en organisaties? Wat zijn systeeminvloeden? Hoe zien anderen in uw omgeving dat? Wat zijn volgens u oorzaken? En gevolgen? Hoe en wanneer is het ontstaan?

Wat is er ooit aan gedaan? En wat gebeurde er toen? Hoe ziet u andere partijen en hoe beoordeelt u hun standpunten?

Indien nodig kan er meer doorgericht gevraagd worden:

Hoe ziet u de relatie tussen verschillende visies en strategieën? Hoe is de uitwerking in de praktijk? Wat zijn mogelijke benaderingen en wat verwacht u daarvan? Welke persoons-, welke organisatie- en welke systeemkenmerken zijn van belang?

De ingevulde kubus levert een totaaloverzicht op dat vervolgens is teruggekoppeld aan betrokkenen of een vertegenwoordiging daarvan of aan een groep deskundigen om de informatie aan te vullen, te heroverwegen en/of te herpositioneren. Behalve dat het bespreken van de uitkomsten nieuwe informatie kan opleveren en kan helpen bij de positionering van de informatie, is het ook een stap in het proces van gezamenlijke nadere verkenning door partijen die van inzicht verschillen m.b.t. het vraagstuk.

Indien gewenst kan dezelfde analyse later (eventueel meermalen) herhaald worden. Daarbij kan gezien worden hoe inzichten veranderen en welke effecten de eventueel gekozen benaderingen hebben. Verschillende inzichten kunnen leiden tot verschillende benaderingen. De effecten van een benadering kunnen na een nader te bepalen periode opnieuw in kaart gebracht worden. Deze geconstateerde effecten kunnen dan weer tot andere inzichten leiden bij de betrokken partijen. Op die manier kan de kubus helpen bij de evaluatie en eventuele aanpassing van beleid. De meerdere na elkaar ingevulde kubussen kunnen, naast elkaar weergegeven, meer duidelijkheid bieden of andere inzichten opleveren.

De kubus blijkt in de praktijk hanteerbaar bij individuen en groepen. De informatie wordt tijdens de discussie in de kubus geplaatst of dat gebeurt achteraf door de onderzoeker(s) – bij voorkeur meer dan 1). Soms blijkt dat een dimensie fijnmaziger moet worden geïnterpreteerd waardoor er andere elementen op de dimensies geplaatst moeten worden, bijvoorbeeld het element “team” of “buurt” in plaats van of aanvullend op “organisatie”.

Tijdens de interviews en de gesprekken is het belangrijk om te voorkomen dat deelnemers, alvorens het gehele beeld af te wachten, 1. alvast snel naar conclusies of oplossingen te springen; 2. elkaars waarnemingen en opvattingen tussendoor bestrijden in plaats van het deze naast elkaar te plaatsen.

Twee cases met gebruik van de KIAV.

Om inzicht te geven in de mogelijkheden van het model zal de toepassing ervan op enkele probleemsituaties, waarin deze kubus behulpzaam bleek, beknopt beschreven worden. We selecteren twee sterk verschillende voorbeelden. Het eerste betreft een probleemsituatie in een operatiekamer van een middelgroot ziekenhuis; het tweede is een probleem in een bank als commerciële organisatie.

Casus 1 heeft betrekking op de compliance van professionals op operatiekamers (OK's) van een ziekenhuis. De Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) oordeelde dat op de OK's de protocollen en richtlijnen onvoldoende werden nageleefd door professionals. Zij dreigde, wanneer verbetering niet zou optreden, met sluiting van de OK's hetgeen voor het ziekenhuis dramatische gevolgen zou hebben. De ziekenhuisleiding heeft ingegrepen door een bijscholing te verplichten voor alle professionals. Een onderzoek met behulp van een integrale (kubus-)analyse (Van der Pennen, Caris, Poiesz & van Gelder, 2016) toont aan dat het compliance-probleem zich voltrekt in een complex krachtenveld, waarin binnen één organisatie vanuit verschillende belangen en standpunten op wordt gereageerd. Het maakt duidelijk dat vanuit de drie dimensies naar de problematiek kan worden gekeken.

EPOS

1. Professionals achten patiëntveiligheid belangrijk en zijn goed op de hoogte van de regels en richtlijnen. Zij zien het nut van regels maar verschillen van mening over de validiteit van deze voorschriften die volgens sommigen te star zijn, gelet op de variëteit van praktijksituaties
2. Professionals verschillen in de mate waarin ze voorrang geven aan hun eigen verantwoordelijkheid en professionele autonomie of aan volgzzaamheid en loyaliteit aan het systeem.

3. De zin en het nut van het opvolgen of afwijken van richtlijnen kent een grijs gebied. Niet zelden moet in korte tijd en onder hoge druk daarover besloten worden. De belangrijkste professional ter plaatse neemt die beslissing. Afwijken van richtlijnen is mogelijk als dat verantwoord wordt ('pas toe of leg uit' principe). Uitleg en registratie daarvan kost echter tijd.
4. Bij de aanname van professionals in een ziekenhuisorganisatie is compliance (ook onder hoge druk) over het algemeen geen criterium.
5. Het systeem (met name de financiering en eventueel ook de druk vanuit de wachtlijst) stimuleert eerder kwantiteit (en snelheid) dan kwaliteit).

VAKT

6. Het reguleren van gedrag van professionals en kritiek op professionals bestonden vroeger niet of nauwelijks. In dit opzicht is er een stijgende trend. De transparantie neemt toe, zeker ook in de zorg. Patiënten/cliënten worden assertiever en de publieke opinie, pers en politiek bemoeien zich er mee. De rol van de inspectie en van klachtencommissies wordt sterker. Het kan zijn dat er geknaagd wordt aan de 'machtspositie' van de medische stand.
7. Het corrigeren van ongewenst gedrag is in een ver ontwikkelde en tolerante democratie bijna alleen nog mogelijk op basis van vastgestelde regels. Dat geldt in het algemeen maar ook in de gezondheidszorg. Correctie van een professional is alleen mogelijk bij een aantoonbare overtreding van geaccepteerde regels (die overigens overwegend uit de beroepsgroep zelf komen).

VSOP

8. De organisatie en het systeem voorzien niet in een deugdelijk feedbacksysteem:
 - a. Er is geen collegiale feedback (er zijn zelden collega's met dezelfde specialisatie aanwezig tijdens een operatie)
 - b. er is geen formele hiërarchie van waaruit gecorrigeerd of bekrachtigd zou kunnen worden (als dat al mogelijk is gezien de specialisatiegraad).
 - c. er is geen afdoende, volledige en directe terugkoppeling noch van positieve noch van negatieve effecten van OK-prestaties op de patiëntveiligheid.

Professioneel handelen komt tot stand in dit complexe krachtenveld. Het aanwijzen van schuldigen en het juridiseren van zogenaamde fouten of missers doet geen recht hieraan, misschien maakt het dat nog erger omdat het verbergen en ontkennen van eventuele missers versterkt wordt. Er is niet één oorzaak en dus zeker ook niet één oplossing.

De volgende vraag is dan welk beleid en welke (operationalisatie van de) strategie tot nu gevoerd is en wat de effecten daarvan zijn geweest, alsmede wat zijn de beleidsvoornemens voor de (nabije) toekomst en wat is daarvan te verwachten?

De opgelegde bijscholing heeft op korte termijn enig effect gehad als 'strafmaatregel', en is in die zin verdedigbaar is, gelet op de dreiging van de inspectie. Voor de langere termijn zou gezocht moeten worden naar effectieve manieren van sturen op gedrag van professionals (selectie bij aanname, feedbacksysteem, ondersteuning). De organisatie kan voorzien in een deugdelijk feedbacksysteem, in het anders regelen van de werkdruk en wachtlijsten. Binnen het systeem zijn misschien andere incentives (financiering?) mogelijk die gewenst gedrag stimuleren. De beroepsgroepen van professionals kunnen zich realiseren dat de transparantie en kritische beoordelingen van buiten zullen toenemen. Wellicht is dat een reden voor hun om het inzetten van gewenste veranderingen zelf ter hand te nemen.

Casus 2 betreft de situatie van een regionale bank die te kampen had met de gevolgen van de bancaire crisis, met gedrag van bankiers en medewerkers, met afgenomen vertrouwen bij het publiek in de banken en met de noodzaak tot bezuinigingen. De leiding van de bank heeft tijd, geld en moeite geïnvesteerd in het motiveren van de medewerkers om de 'schouders er onder te zetten' en hard te werken aan de verbetering van de situatie. De regionale bank staat van oudsher bekend om haar klantgerichtheid die belangrijker werd geacht dan efficiëntie. Bezuinigen is niet echt nodig geweest. Door de bankencrisis en de economische crisis zijn de inkomsten gedaald en is de concurrentie toegenomen en daarmee de noodzaak om te bezuinigen. Een meer strikte regelgeving maakt de ruimte voor bankiers en medewerkers kleiner, maar ook die voor klanten (bijvoorbeeld in de kredietmogelijkheden). De vergroting van de efficiëntie is o.a. gericht op het verder digitaliseren van de dienstverlening hetgeen dikwijls ten koste gaat van persoonlijk service aan plaatselijke klanten.

Door een integrale en systematische analyse met behulp van de kubus (via beleidsstukken en interviewgegevens) is duidelijk geworden dat er bij de leiding en de medewerkers grote overeenstemming is over de visie en de doelen van de bank. De nieuwe situatie vereist ander gedrag van medewerkers. Er blijkt echter weinig inzicht te bestaan in de werkelijke oorzaken van de tegenvallende prestaties van medewerkers en nog minder in de hierop gerichte maatregelen. De eerder gekozen strategie is niet voldoende geoperationaliseerd en er is onvoldoende systematische feedback vanuit de dagelijkse praktijk.

Bij een meer uitgebreide verkenning met behulp van de kubus is namelijk duidelijk geworden dat de ontstane situatie nieuwe en tegenstrijdige eisen stelde aan medewerkers:

EPOS

1. Het herstel van vertrouwen vraagt om (nog meer) klantgerichtheid. Medewerkers komen dikwijls in conflict om enerzijds binnen de geldende regels te blijven en mee te

werken aan de verdergaande digitalisering en anderzijds om (vaak trouwe) klanten ter wille te zijn in de persoonlijke dienstverlening. Dat laatste betreft dan zowel de bancaire mogelijkheden als de praktische hulp in de bank.

2. Het appelleren op de motivatie bij (toch al zeer gemotiveerde) medewerkers door de bankleiding vergroot eerder de frustratie bij deze medewerkers. Zij zijn immers erg loyaal aan de regels en de opdracht van de bank, maar het ontbreekt hen vaak aan mogelijkheden of inzichten om binnen de conflicterende omstandigheden alle partijen tevreden te houden. Bij achterblijvende prestaties is het stimuleren van de motivatie bij medewerkers nog versterkt. Echter, belangrijker dan het accent op motivatie, lijkt het accent op het (gezamenlijk) zoeken naar de ruimte binnen de regels en de efficiëntieopdracht om tot een optimale klantbenadering te komen (Caris, Mul & van der Pennen, 2015).

VSOP

3. De medewerkers zijn een nieuwe stijl gaan aanleren, gericht op efficiëntie, digitaliseren (minder service aan de balie) en toch meer klantgerichtheid. De combinatie van hoge motivatie, angst om te falen en het ontbrekende inzicht in hoe te manoeuvreren tussen soms strijdige doelen, heeft geleid tot spanningen en afnemende prestaties. De motivatiebijeenvakkingen hebben de frustraties vergroot.

VAKT

1. De lijn van lessen uit het verleden naar toekomstig beleid en de betekenis daarvan voor gevolgen voor de huidige benadering en de nodige veranderingen, is onduidelijk voor (veel) medewerkers.

Op grond van de analyse is geconcludeerd dat niet het vergroten van de motivatie bij medewerkers tot een oplossing leidt maar:

1. Het vinden van een gedragen balans tussen bezuinigen en klantgerichtheid.
2. Het vergroten van de eigen 'regelruimte' in de dienstverlening.
3. Het bevorderen van een nieuwe vaardigheid bij medewerkers om te gaan met die nieuwe balans, rekening houdend met de vraag en de situatie van de klant.
4. Er moet een voor medewerkers duidelijke samenhang komen van toekomstgericht beleid, strategie en gedrag binnen de banken.

IV. De bijdrage van de kubus, evaluatie en discussie

Met enkele cases waarbij de kubus is gebruikt voor een integrale analyse, is uiteraard niet het afdoende ondersteuning geleverd voor de bruikbaarheid van de KIAV. Er kan op basis hiervan

niet aangetoond worden dat een andere analyse niet ook dezelfde resultaten had laten zien . De kubus is echter in deze cases zeer behulpzaam gebleken bij het verwerven en categoriseren van veel informatie over feiten, meningen en oordelen. De kubus lijkt aanvankelijk ingewikkeld, het leidt ook tot discussie over de assen en de elementen op de assen. Vervolgens biedt het inzicht in of helpt mensen herinneren aan de vele invalshoeken van waaruit naar een vraagstuk gekeken kan worden. De lege cellen dwingen als het ware om door te zoeken naar eventuele verdere relevante informatie. Bovendien vergemakkelijkt de kubus het ordenen van de informatie en helpt het om te analyseren en totaaloverzichten te krijgen.

In beide cases heeft de integrale verkenning en analyse bij alle betrokkenen tot andere, meer uitgebreide inzichten geleid en tot begrip voor andere standpunten. Het is mogelijk gebleken om de belangrijkste dimensies te onderscheiden en ze vervolgens weer te verbinden. Het heeft geholpen om niet te verzanden in een veelheid van details maar om de hoofdlijnen te vinden. Oordelen blijken soms vooroordelen te zijn, op beperkte waarnemingen. Die oordelen zijn daarom op zich niet onjuist maar kunnen gerelativeerd worden of krijgen een andere lading als de waarnemingen geplaatst worden in een totaaloverzicht. Elk standpunt, ook een standpunt dat gebaseerd is op beperkt informatie, kan iets toevoegen aan het totaalbeeld.

Voor de introductie van de kubus verliep de discussies bij organisaties (net als in de politiek en in de media) naar aanleiding van een concreet incident. Dit incident is dan leidend voor het aggregatieniveau waarop de discussie gevoerd wordt. De discussie blijft operationeel en de neiging bestaat om snel naar concrete oplossingen voor het incident te zoeken. Beleidsbeslissingen zijn daardoor vaak te begrensd en met een korte termijn perspectief. Omdat voorbij gegaan wordt aan de bredere (o.a. historische) context wordt het vraagstuk niet structureel opgelost. Snelle, intuïtieve, politieke en sociaal wenselijke interpretaties liggen op de loer en leiden gemakkelijk tot tegenstellingen over de gewenste uitleg en aanpak. Voordat de discussie gevoerd wordt zou dus eerst gekozen moeten worden voor het analyseniveau. Dit wordt nooit gedaan. Impliciet wordt dus altijd voor het niveau gekozen waarop het probleem zich het duidelijkst manifesteert: in concrete eendimensionale nadelen van het hier en nu.

Het kubusmodel plaatst het probleem in een breder perspectief dat geschetst wordt door een beperkt aantal dimensies. Het model zorgt ervoor dat de discussie gaat over de aard van het probleem en niet alleen over de verschijningsvorm. Zoals een matrix eendimensionaal denken relativeert, relativeert het kubusmodel matrix-denken. Het laat mensen zien dat de manier waarop het probleem wordt beoordeeld niet bepaald wordt door het onderwerp, maar door de positie die men zelf in de kubus inneemt. De positie van waaruit het onderwerp wordt bekeken is bepalend voor een pro- of contra-oordeel.

De kubus blijkt een nuttig instrument te zijn in het signaleren van verschillende posities rond het thema voordat standpunten worden ingenomen. Het model relativeert contrasten bij voorbaat, het

verhoogt het begrip voor verschillende standpunten en maakt duidelijk dat een analytische benadering functioneel is voor het bereiken van wederzijds begrip. Het voorkomt dat mensen op basis van een eerste indruk de hakken in het zand zetten.

De kubus heeft misschien wel als belangrijkste voordeel dat het dwingt tot het simultaan beschouwen van relevante aspecten van de problematiek. In de praktijk bestaat de neiging om deze *achtereenvolgens* te bekijken, wat tot de illusie leidt dat ze integraal zijn meegenomen – dat ze ten opzichte van en in relatie tot elkaar worden beoordeeld. De visualiseerbaarheid is een praktisch voordeel van de kubus: posities van thema's en standpunten van mensen kunnen zichtbaar gemaakt worden.

Maar tegenover de voordelen staan ook een paar nadelen die nog aandacht vragen:

Een kubus maakt de discussie/besluitvorming aanvankelijk niet altijd gemakkelijker. Discipline en/of gespreksleiding is nodig om te voorkomen dat partijen toch conclusies trekken alvorens het gehele beeld besproken en beschreven is. Een andere valkuil is om in de analyse te snel van details uit te gaan. Dat lijkt gemakkelijker maar schijn bedriegt. Want bij de details treden vereenvoudigingstechnieken en *biases*, (zoals selectiviteit) eerder op.

Een praktisch nadeel is tenslotte dat het tekenen en invullen van een kubus enige tekensvaardigheid en ruimtelijk inzicht vereisen.

Referenties

1. Abcouwer, A.W., Maes, R.E., Truyens J.H.J.M. (1997). Contouren van een generiek model voor informatiemanagement. *Tijdschrift Management en Informatie*, 3(5), 92-102.
2. Beinhocker E.(2006). *The Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*. Cambridge: *Harvard Business Press*.
3. Bertalanffy L. von. (1956). General System Theory. In: Von Bertalanffy L, Rapoport A, editors. *General Systems, Yearbook of the Society for General Systems Research*. Ann Arbor: The Society.
4. Bouwkamp R. (1999). *Helen door delen. Experiëntiële interpersoonlijke therapie*. Utrecht: Maarssen, De Tijdstroom; 1999.
5. Bradshaw D. (2008). Determinants of Health and their Trends. In: Barron P, Roma-Reardon J, editors. *African Health Review 2008*. Durban: Health Systems Trust; 2008. p. 51-69.
6. Braeckman, C. (2012). *L'homme qui répare les femmes. Violences sexuelles au Congo. Le combat du docteur Mukwege*. Bruxelles: André Versailles.
7. Broeck W., van den. (2010). *Algemene Psychologie*. Academic and Scientific publishers; 2010.

8. Caris J, Mul A, Van der Pennen R. (2015). Een model voor systematische diagnose en interventie: toegepast op de strategische koers van een lokale bank. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 2015 Jul/Aug; no 7/8:274-283.
9. Dörner D. (1996). *The Logic of Failure. Recognizing and avoiding error in complex situations*. New York: Basic Books.
10. Flood RL, Jackson MC.(2000). *Creative Problem Solving: Total System Intervention*. West Sussex: John Wiley & Sons.
11. Grint K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Hum Relat.*; 58 (2):1467-1494.
12. Jackson, S.E., A. Joshi, N.J. Erhardt (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT-Analysis. *Journal of Management*, 29(6) , 801-830
13. Johansen B. (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
14. Jones H.(2011). *Taking responsibility for complexity – How the implementation can achieve results in the face of complex problems* (Working Paper 330). London: Overseas Development Institute (ODI).
15. Karré, P.M & C. Paardekooper.(2014). De grote verbouwing: een bestuurskundig perspectief op veranderingen in stelsels van publieke voorzieningen. In: *Bestuurskunde* (23), nr. 1, pp. 3 – 8.
16. Katz D, Kahn RL. (1978). *The social psychology of organizations*. 2nd ed. New York: Wiley.
17. Kor R, Wijnen G, Weggeman M. (2007). *Meesterlijk Organiseren*. Deventer: Vakmedianet; 2007.
18. Kouwenhoven, C.P.M., P.L.R.M. van Hooft & L.H. Hoeksema. (2005). *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Alphen aan de Rijn: Kluwer
19. Laszlo E.(2003). *The Connectivity Hypothesis: Foundations of an Integral Science of Quantum, Cosmos, Life, and Consciousness*. New York: State University of New York Press; 2003.
20. Mapombere A. (2011). *Sexual Violence against Women in South Africa: The Social Climate Surrounding Rape and the Position of the Internal Protection System 2010-2011* [master thesis]. Centre International de formation européenne Institut européen des hautes études internationales.
21. Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, P. van. (2011). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede Business Publications.
22. Miller S.(1997). Midwives' and Physicians' Experiences in Collaborative Practice: A Qualitative study. *J Womens Health*. 1997 Sep/Oct; 7(5):301-308.

23. Norren D., van. (2014). The nexus between Ubuntu and Global Public Goods: its relevance for the post 2015 development Agenda. *Development Studies Research: An Open Access Journal*. 2014; 1(1):255-266.
24. Pascale, R., T. Peters & E. Waterman (2004) *In Search of Excellence*. Profile Books Ltd.
25. Pennen R. van der; J.Caris, ; T.Poiesz; G. van Gelder. (2016). Evidence based management: een model voor systematische diagnose en interventie, toegepast op het vraagstuk van kwaliteit en veiligheid op de OK. In :Van der Pennen. *Besluitvorming in het Ziekenhuis*. Dissertatie.
26. PopSugar [Internet]. (2015).39 Powerful Quotes That Will Change the Way You Live and Think. [cited 2015 Aug 22]. Available from: <http://www.popsugar.com/smart-living/photo-gallery/34157152/image/34157244/Great-Things-Always-Begin-From-Inside>
27. Rihani S. (2005) *Complexity Theory: A New Framework for Development is in the Offing*. *Prog Dev Stud*. 5(1):54-61
28. Roeser, S. (2010). Intuities, emoties, onderbuikgevoelens in besluitvorming over risico's. *Tijdschrift voor Toegepaste Arbowetenschap*. 2010 nr2, 44-49.
29. Rokeach M. (1973).The nature of human values. New York: The Free Press.
30. Schäpke, N. & Rauschmayer, F. (2012). *Addressing sufficiency - Including altruistic motives in behavioral models for sustainable transitions*. UFZ Discussion Paper, 17, 1-25.
31. Schwartz RC. (1995). *Internal Family Systems Therapy*. New York: Guilford Press; 1995.
32. Seligman, M.E.P.(1975). *Helplessness*. San Francisco: Freeman & Co.
33. Slovic, P. (1966). Cue-consistency and cue utilization in judgments. *Am J Psychol*. 1966 Sep; 79 (3):427-434.
34. Statistics South Africa (2014). Pali Lehola, Statistician-General. Report No 03-10-06. Pretoria.
35. Strikwerda, J. (2014). *Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21^e eeuw*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
36. United Nations Office Report on Crime and Drugs, 1998-2000
37. United Nations. (2007). *World population prospects: the 2006 revision*. New York: United Nations Population Division.
38. Veenhoven R. (2010). Life is Getting Better: Societal Evolution and Fit with Human Nature. *Soc Indic Res*. 2010 May; 97(1):105–122.
39. Veldheer V, Bijl R. (2011). *Actuele maatschappelijke ontwikkelingen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau; 2011.

40. Wilber, K. (2005). Introduction to Integral Theory & Practice. IOS BAS and the AQAL MAP. *Journal of Integral Theory & Practice*, Vol. 1, no 1.
41. Yalom I.(1980). *Existential Psychotherapy*. New York: Basic Books; 1980.

Over de auteurs:

Prof. dr. Jo Caris (1945) was ruim 35 actief als bestuurder in diverse sectoren van de zorg. De laatste 12 jaar was hij verbonden aan Tias (Business School van Tilbury University) en bekleedde de leerstoel “ Organisatieontwikkeling in de zorg”. Momenteel is hij voorzitter van de Stichting Alzheimer Nederland regio 's-Hertogenbosch.

Prof. dr. Theo Poiesz (1953) is emeritus hoogleraar Economische Psychologie. Van 2006 tot 2016 bekleedde hij de leerstoel Healthcare Management van Actiz (part-time). Hij is verbonden geweest aan verschillende universiteiten in binnen- en buitenland. De laatste 20 jaar was hij verbonden aan Tias Business School.

Dr. Freek Lapré (1958) is verpleegkundige, gezondheidswetenschapper, veranderkundige en bedrijfskundige. Hij werkt 35 jaar in de gezondheidszorg waarvan 25 jaar als (internationaal) adviseur op het gebied van strategie, servicekwaliteit en new business development. Hij is verbonden aan de TIAS Business School en voorzitter van de European Centre for Research and Education in Ageing Services (ECEAS) te Brussel.