

Narratief evalueren

DE GIDS

Suzanne Tesselaar | Jacco Rodermond

INHOUD

Vooraf 11

Deel 1: Achtergrond en theorie

Hoofdstuk 1: Het verhaal van twee werelden 21

De leefwereld 24

De systeemwereld 24

Naar een andere kwaliteit 25

Vier niveaus van kwaliteit 27

Hoofdstuk 2: Van evalueren naar onderweg leren 31

Het verschil tussen evalueren en reflecteren 32

Waarderend evalueren 34

De waarde van verhalen 35

Storytelling als aanjager van veranderingen 36

Realtime zingevertjes 36

Hoofdstuk 3: Narratief evalueren 39

Toepassen van verhalen 41

Wat is er aan de hand en wat moeten we doen? 42

Elementen op basis waarvan we evalueren 43

Voorwaarden voor narratief evalueren 43

Twee praktijkvoorbeelden: 45

-Het verhaal van de redelijkerwijs vermijdbare maatschappelijke schade 45

-Het verhaal van de drie bekertjes 48

Hoofdstuk 4: Evalueren als “learning journey”	53
Drie evaluaties van één oefening	54
- Het waarnemingsverslag	55
- Toetsingskader	57
- Narratieve evaluatie	60
Het cocreatie verhaal van de oefening	60
Lerende organisaties	64
Reflectief leren	66
Drieslag leren	68
Leren als cyclus	70
Hoofdstuk 5: Storytelling Atlas	71
Rol, positie en gebruik van verhalen	72
De landschappen van evalueren in kaart brengen	73
Verhalenlandschap	73
• Legenda	75
Gemeenschap of sociale netwerken	76
• Legenda	79
Tijdschap en veranderen	81
• Legenda	85

Deel 2: de praktijk

Hoofdstuk 6: Toepassen storytelling in evaluaties	91
Werkwijzers	
1. Betrokkenen selecteren en benaderen	93
2. Cameraposities bepalen	94
3. Verhalen verzamelen	98
4. Een interview houden	100
5. Uitwerken van een interview	101
6. Verhalen verwerken	103

7. Maken van een verhalenweb	105
8. Analyseren en interpreteren van verhalen	106
9. Verhalen redigeren	109
10. Verhalen anonimiseren	110
11. Verhalen categoriseren	111
12. Een verhaal cocreëren	113
13. Schrijven van evaluatie als reisverslag	114
14. Schrijven van een springplankverhaal	115
15. Scenarioverhalen maken	116
16. Presentaties met storytelling	117
Epiloog	120
Eindstation wordt een doorlopende weg	120
Register van verhalen	121
Noten	122
Register van afkortingen (afko's)	125

Vooraf

Onze samenleving is doordrenkt van het “meten is weten” adagium. We volgen protocollen en bestuderen statistieken. Kortom, we hebben een controle- en meetobsessie. Maar wat komen we eigenlijk écht te weten?¹

Evaluaties, toetsingskaders, waarnemingsverslagen en nog veel meer systemen worden in de hulpdiensten, de zorg en het onderwijs telkens belangrijker. De feiten, cijfers en statistieken reduceren mensen tot een “linear gegeven”, zegt psychiater Paul Verhaeghe². Want almaar meer meten, betekent niet dat we ook meer weten, of meer met de uitkomsten kunnen. Belangrijke functies zoals luisteren, aandacht geven, goed kijken en nadenken schakel je eigenlijk uit. Sterker: als we niet oppassen verleren we het luisteren, goed kijken en nadenken en daarmee het willen samenwerken en samen leren en het blijven ontwikkelen van een betere samenleving.

De drang om grip te krijgen leidt tot steeds meer slepende bureaucratie en regels. De naleving daarvan en het effect op medewerkers, management, patiënten, cliënten, leerlingen en docenten wordt gemeten aan de hand van lijstjes. Welbeschouwd, zijn de huidige evaluatiemethodes tijdverspillers, terwijl in hulpverlening, net zo goed als in de zorg en het onderwijs, naarstig gestreefd wordt naar het terugdringen daarvan. Maar telkens wordt de druk hoger om meer transparantie te realiseren, het effect van handelen meetbaar te maken en zo steeds meer risico's te beperken. En dat wringt met de kwaliteit van de dienstverlening.

Volgens Anne-Mei The, hoogleraar langdurige zorg, is het kwaliteitsdenken erg gedateerd en wordt kwaliteit gedefinieerd in termen van veiligheid en risico's.

Ze zegt:

"Als je familielid een zelfgebakken appeltaart meeneemt, loop je het risico dat deze niet mag worden gegeten, omdat de appeltaart niet op de juiste manier, volgens de heersende veiligheidsnormen, is gebakken"³

Het meetregime leidt ertoe dat we steeds meer het gevoel krijgen dat we niet meer kunnen vertrouwen op intuïtie, kennis en ervaring – op vakmanschap kortom.

Tijdens een verandertraject bij de Brandweer hoorden we dergelijke verhalen ook. Hieronder vertelt een commandant over cijfers en beleving in een organisatie waar verschillende bloedgroepen met elkaar hetzelfde willen bereiken.

LANDBOUWERS EN JAGERS

“ **Een commandant vertelt:** Eén verhaal is dat van de landbouwers en de jagers. Bij landbouwers is een systeem de baas: in het najaar zaai je, in het voorjaar ga je oogsten. Dat systeem staat niet ter discussie, dus dat betekent dat het systeem in feite de baas is.

Bij de jagers zit je in het veld en komt er een konijn langs. Nergens staat hoe je dat konijn precies moet vangen, dus is het de beste jager die aan iedereen vertelt: luister naar mij, zó moet je een konijn vangen. Dat is de brandweer.

Hier op kantoor zitten allemaal landbouwers. Dat zijn allemaal mensen die werken met regels en systemen. Maar bij de brandweer ontbreekt het aan een kwantitatief of kwalitatief normenkader; niemand vraagt ooit of de brand goed is geblust, want hij gaat altijd uit.

En dan komen de jagers en de landbouwers bij mekaar en die begrijpen mekaar totaal niet. Ik zie daar allemaal parallellen. Je kunt het verschil op allemaal verschillende manieren benoemen, maar het zit ‘m dus in het karakter van de mensen die je hebt.

Wat nu als we de verhalen achter een incident of een oefening boven water halen?

”

Jarenlang werken met storytelling en veranderen laat zien dat dit soort verhalen, die mensen elkaar toch al vertellen, een mooie aanvulling zijn op de “meten is weten” rapportages en de eindeloze evaluaties. De verhalen gaan over unieke ervaringen van betrokkenen en professionals en ze worden verteld in hun eigen woorden. De taal in de verhalen is herkenbaar, wekt interesse en zorgt voor verbinding tussen de verteller en de luisteraar. Zo kan een participatief evaluatieproces ontstaan met verhalen die inzicht geven in wat er wérkelijk gebeurde. De dialoog waarin die verhalen boven water komen veroorzaakt tegelijkertijd ook nog eens beweging.

In dit boek nemen we u mee op reis naar een evaluatieproces dat statische evaluatiesystemen aanvult en zelfs vervangt. Of zoals Baart en Willeme het duiden: we gaan *Van Tellen naar Vertellen, en Terug*⁴.

Wanneer we het over verhalen vertellen hebben, dan komt al snel het woord storytelling voorbij. Storytelling wordt vaak begrepen als het vertellen van een mooi verhaal, maar het is veel meer dan dat. Dit boek gaat over wat verhalen precies doen, welke impact ze hebben en hoe je verhalen kunt gebruiken om crises en incidenten te evalueren door haarscherp inzicht te krijgen in wat er aan de hand is en wat je eraan kunt doen⁵.

Op reis door de wereld van het narratief evalueren, met storytelling, vertellen we verhalen door die we zelf hoorden, in en rond organisaties, crises, oefeningen en andere situaties. We gidsen je en laten je onderweg een effectieve, participatieve, actieve en spannende evaluatiemethodiek zien. Zoals we dat in storytelling noemen: "experience based".

HET VINDEN VAN HET WAAROM

“ **Jacco vertelt:** We bereidden een evaluatie voor van onze crisisorganisatie. De onderzoekscommissie bestond uit twee prominente onderzoekers die vol met verhalen zaten. Het was overduidelijk dat ze met veel gevoel konden vertellen over hun werk, privéleven en eerdere ervaringen. Het was echt een genot om met hen te werken. Een van de onderzoekers vroeg zich af waarom we zo'n nadruk leggen op structuren en werkprocessen. Hij wilde liever de focus leggen op het effect dat je wilt bereiken als overheid. 'Wanneer doe je het goed?' Ik bedacht me dat we best redelijk scoren op lijstjes wat betreft de compleetheid van teams, de opkomsttijden en het delen van informatie via allerlei systemen. Maar als je dan terugkijkt, is de bevolking na een crisis vaak niet tevreden. Onderweg naar een van de vergaderingen bedacht ik mij dat we met de voorgenomen manier van onderzoeken nooit het waarom zouden vinden van hoe zo'n crisisorganisatie werkt. We weten op voorhand wat er verkeerd gaat, we schrijven dat netjes in een rapport en gaan door naar de volgende oefening, of het volgende incident. En zo kwam ik bij storytelling. Ik had al eerder samengewerkt met Suzanne om het verhaal van natuurbrandbeheersing in Drenthe te schrijven. Zouden we storytelling ook kunnen inzetten om de inzet van de crisisorganisatie te evalueren? Het onderzoek bood een mooie kans: naast de gebruikelijke manier - met waarnemers bij iedere sleutelfunctionaris, het opstellen van een feitenrelaas enzovoorts - konden we ook storytelling toepassen. En dat lukte wonderwel! We haalden in drie sessies de verhalen op van deelnemers aan een oefening, de tegenspelers en de

oefenstaf. En die verhalen bevestigden niet alleen het beeld dat uit de feitelijke waarneming kwam, maar gaven zoveel meer! We kregen inzicht in hoe zo'n overheidsapparaat werkt, met welke beweegredenen en welke blik.

Overduidelijk kwam naar voren dat in de systeemwereld, de wereld van de feiten en cijfers, de aandacht naar de hoogste bevelhebber gaat, maar dat in de "echte wereld" veel meer gekeken wordt naar de - missende - verbinding met de buitenwereld. Omdat dit zulke mooie inzichten opleverde, wilde ik hiermee verder en na een aantal tests wist ik het zeker: deze manier van evalueren gaat ons meer opleveren dan de huidige wijze.

”

Jacco's verhaal laat zien dat evalueren eenvoudiger, sneller en met meer effect en impact kan dan nu gebeurt. Dat effect en die impact krijg je wanneer je naar evalueren kijkt als een proces, een beweging, en niet alleen als een opsomming van feiten en cijfers. Door te luisteren naar de verhalen achter de feiten krijg je zicht op meer niveaus dan alleen achteraf kijken of het systeem gewerkt heeft. Je kunt zeggen dat feiten en cijfers een eendimensionaal beeld geven en dat verhalen, met al hun laagjes en onderliggende betekenissen, drie dimensies van een incident of crisis weergeven.

De evaluatierapporten die we nu gebruiken zijn statisch en leiden niet tot een verandering. Sterker: ze verdwijnen maar al te vaak in een la ergens, nadat ze hopelijk door de betrokkenen gelezen zijn. Maar verhalen die worden doorverteld hebben eigenschappen die evaluaties kunnen doen uitgroeien tot veranderinstrumentjes. Met verhalen wordt evalueren een "learning journey", een reis waarvan en waardoor je onderweg leert van ervaringen. Dat is op zich al een beweging. En je zou het niet verwachten, maar die beweging wordt veroorzaakt juist door even pas op de plaats te maken, diep adem te halen, de voeten op de grond te zetten en te reflecteren, feedback te geven, feedback te ontvangen en te evalueren.

Wanneer in die narratieve ruimte (zie hoofdstuk 4) verhalen worden gedeeld, komen vertellers en luisteraars in beweging terwijl ze verhalen delen. Die verhalen vertellen zichzelf door en zorgen ervoor dat ook de omgeving meeverandert. Dát noemen we storytelling.

Het luisteren naar verhalen, samen verhalen construeren, vertellen en doorvertellen, zet mensen aan tot een betere kwaliteit van dienstverlening, terwijl ze er blijvend van leren. Als je vakmanschap, ontwikkeling en samen leren van ervaringen door de verhalen zichtbaar en bespreekbaar maakt, geeft deze manier van evalueren een blijvend effect. En inzicht dat je anders niet krijgt, bijvoorbeeld bij oefeningen en incidenten waarbij de hulpdiensten moeten optreden. Maar ook als het gaat om het beoordelen van de kwaliteit van het werk van beleidsmakers, verzorgenden en dienstverleners.

We spraken voor evaluaties veel verschillende mensen die allemaal een verhaal hadden en, door te vertellen, daarvan leerden. Zo was er een jongen die zelf brand had gesticht in een natuurgebied. Hij was enorm geschrokken van het effect van zijn daad, vooral omdat het niet zijn bedoeling was geweest om een grote brand te veroorzaken. Hij wilde hierover graag vertellen om anderen bewust te maken. Er was ook het verhaal van een directeur die zichzelf niet meer durfde te zijn, omdat hij te vaak te ver voor de troepen uitliep. Waarom gebeuren dingen zoals ze gebeuren? Daarbij helpt narratief evalueren.

SNELLE VERANDERINGEN

Alles verandert continu, maar de laatste jaren lijkt het steeds sneller gaan⁶. Dat geldt voor organisaties, maar ook maatschappelijk en in ons sociale leven. Er is geen tijd meer voor 'eerst lang voorbereiden en dan het eindmodel'. In narratieve evaluaties hebben verhalen een dynamische rol: ze veranderen direct en indirect betrokkenen.

Storytelling helpt ook om vakmanschap optimaal te

gebruiken en ervan te leren. Dat vergt dat we anders kijken naar de rol van de evaluaties zelf. Die kunnen niet langer statische rapporten en dode cijfers en feiten zijn. Narratief evalueren is onderdeel van een ontwikkeling waarin mensen openstaan voor veranderingen, in een aanpak die meer waardierend⁷ is (zie het verhaal van Defensie op pag 35). Deze nieuwe werkvorm past helemaal in de tijdgeest van zelfregulering en eigen initiatief van de hulpdiensten, zorg en onderwijs.

Naast de aangejaagde veranderingen, hebben we ook te maken met een continu veranderende context: onze korte concentratiespanne, druk door social media, 24/7 overal zichtbaar zijn etc. Iedereen heeft overal een mening over, we luisteren slecht, hebben weinig geduld en verwachten onmiddellijke actie of reactie. In deze snelle wereld worden hulpverleners afgerekend, ter verantwoording geroepen en ze ontmoeten zelfs agressie van het publiek. Als gevolg hiervan wordt vanuit de overheid de druk groter, net als de drang om meer grip te krijgen en situaties te managen. Bij toezichthouders leidt dat tot steeds meer regels, meer protocollen en het aftimmeren en beschrijven van procedures. Ook de zorg en het onderwijs moeten steeds meer verantwoording afleggen voor hun handelen. In de veiligheidsregio Drenthe gebruiken ze inmiddels een evaluatiesystematiek van 45 pagina's⁸, waarmee het maanden kan duren om een incident of crisis te evalueren. Dat staat haaks op de maatschappelijke en sociale ontwikkelingen en het vakmanschap van hulpverleners wordt er niet mee aangeboord. We zijn terechtgekomen in een negatieve spiraal. Waar transparantie vereist is en dingen niet zo lopen

als we willen, creëren we meer regels en zoeken we meer feiten om onze keuzes en acties te verantwoorden. Dat beschrijven vreet aan de tijd voor reflectie, zelfreflectie en samenwerken aan verbetering van kwaliteit van hulpverlening. En omdat hulpverleners niet voor het geld in het vak zitten, maar er inzitten met passie en bezieling, leiden de ontwikkelingen niet tot motivatie om je werk beter te doen, maar gebeurt juist het tegenovergestelde. Als we onze eigen hulpverleners niet meer vertrouwen, kunnen we dan nog wel kwaliteit en vakmanschap eisen?⁹

De statische evaluaties eindigen in bureaulades en doen niet wat ze moeten doen: de kwaliteit van dienstverlening vergroten, vakmanschap stimuleren en aanboren en zorgen dat we telkens beter worden van ervaringen en samenwerken. De belevingswereld (cultuur) botst met de systeemwereld (structuur) en daarvan wordt niemand gelukkig. Door niet naar de verhalen te luisteren laten we veel van alle beschikbare informatie uit de belevingswereld ongebruikt. Om dat te veranderen hoeven we alleen aan te boren wat we al hebben: ervaringsverhalen en verhalen waarmee we kennis delen en in actie komen.

OVER DIT BOEK

Het allergrootste deel van de verhalen die we elkaar (door)vertellen, zijn gelééfd¹⁰. Het zijn ervaringen. Door elkaar verhalen te vertellen geven we zin aan ons leven en onze kennis en geven we ervaringen door. Zo ontstaan nieuwe werkelijkheden, werkwijzen en inzichten die achter cijfers en feiten vaak verborgen blijven. Natuurlijk zijn ook collega's binnen de zorg en het onderwijs zich bewust van de onvolledigheid van de bestaande methodieken. Regelmatig komen we worstelende onderzoekers en praktijkmensen tegen. Daarom hebben we bewust gekeken naar bestaande modellen en systematiek en die getoetst aan een benadering met storytelling. Waar mogelijk hebben we die ook meegenomen (bijv. WODC model pag 33). Met de methode die wij ontwikkelden en hier beschrijven word je je bewust van de kracht van verhalen. Je ontwikkelt verhaalgevoeligheid, leert hoe je met verhalen kunt omgaan en wat verhalen doen in evaluaties en reflecties op incidenten en oefeningen. Kortom, je leert “narratief evalueren”.

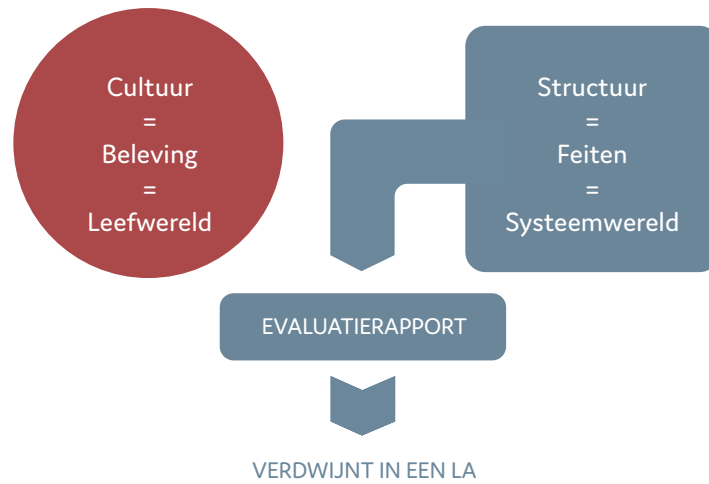
We hebben ervoor gekozen om in de wij-vorm te schrijven wanneer het over Jacco en Suzanne of een van ons beiden gaat. In de teksten kozen we voor de jij-vorm, omdat we dichtbij de lezer willen staan, ter introductie van de methodiek en omdat we een werkboek wilden maken waarmee evaluatoren aan de slag kunnen om de feitelijke verslaglegging van incidenten, crises en oefeningen zin en betekenis te geven. Al doende, ontstaan nieuwe verhalen waarmee mensen van elkaar leren, kennis uitwisselen en samen een nieuwe werkelijkheid creëren. Evalueren wordt dan een aanjager voor kwaliteitsverbetering op groeps- en op individueel niveau. Vakmanschap krijgt de ruimte om mee te groeien en er ontstaan onderling vertrouwen, energie en aandacht voor elkaar.

Deel 1

Achtergrond en theorie

Hoofdstuk 1

Het verhaal van twee werelden



Als je beleving niet meeneemt

Normaal gesproken ligt de focus van evaluaties op feiten en cijfers waarmee we verantwoording moeten afleggen en waarover geoordeeld wordt. Die kwantitatieve factoren bevinden zich in wat wij noemen de “systeemwereld”. De systeemwereld zegt weinig of niets over hoe we de werkelijkheid ervaren. Die werkelijkheid noemen we de “leefwereld”.

In het model hiernaast staat de leefwereld in een rondje. Dat symboliseert een continue verandering die zich niet laat managen. De systeemwereld kan wel gemanaged worden in een volgorde en een bepaalde tijd. Daarvoor staat het vierkantje symbool.

De systeemwereld en de leefwereld zijn totaal verschillend en kunnen elkaar behoorlijk in de weg zitten. Dat merken we als evaluaties in lades verdwijnen, omdat ze geen zicht bieden op de leefwereld.

Het belang van de leefwereld wordt onder andere duidelijk in het volgende verhaal:

ALSOF DE WERELD VERGAAT

“ **Een Algemeen Commandant vertelt:** Hoe maak je een inschatting van wat er aan de hand is en hoe erg het is en wat voor inzet er zou moeten zijn. Tja ... als je op de nieuwsmidia afgaat, dan is alles erg en alsof de wereld vergaat. Maar op een wonderlijke manier zie je dat mensen binnen de brandweer heel snel een vrij accurate inschatting maken van: waarschijnlijk is het ongeveer zó erg. Ervaring speelt een rol. Je hebt in de loop der jaren alles voorbij zien komen. Je leert: dit is er aan de hand, dit kunnen de effecten zijn, escaleert het verder of is het stabiel.

De storm is er, er vallen bomen om, er vallen dakpannen naar beneden, en dat is het dan ook. Je krijgt verkeer dat vastloopt, misschien gewonden door dakpannen, is dat erg voor de operationaliteit van het geheel? Om in te schatten of het gaat escaleren ga je af op de aard van de meldingen, op de berichten van de voertuigen, de wind die afneemt, dus op een heel pallet van factoren. Zoals dat de ploeg van Brandweer Assen terugkwam en gelijk de deur weer uitrijdt. Je luistert naar de portofoon en hoort dat iedereen stemverhoging heeft. De afgelopen grote brand die we gehad hebben in Meppel, dan luister je mee met de voertuigen en je hoort een hoop geschreeuw en je denkt: even in de gaten houden. Je pakt de plattegrond erbij en Google en oeeeh, daar zit een Gamma, maar dan hoor je dat het stil wordt op de portofoon. Dan is het hoogtepunt voorbij. Zo schat je dat in. In die fase van escalatie naar teruggaan spelen al die factoren een rol. Lokale kennis ook, dat je weet wat voor pand het is. Is het vrijstaand dan denk je: uitgebrand is uitgebrand, dat escaleert niet. En dat vliegtuig, dat je hoort: er zitten drie mensen in en eentje is al naar huis. Dan weet je ook: dat escaleert niet meer.

”