

**Als niemand het meer kan  
uitleggen**



# **Als niemand het meer kan uitleggen**

*Organisatiekennis waarborgen voordat we veranderen*

Stan Rutkowski

Eerste druk, 2026

© 2026 Stan Rutkowski

ISBN 978-94-6554-344-4

NUR 980

Uitgegeven via Brave New Books

Omslagontwerp en binnenwerk Stan Rutkowski

Druk en bindwerk Brave New Books

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

De voorbeelden in dit boek zijn geanonimiseerd. Overeenkomsten met bestaande organisaties berusten op de aard van de beschreven verschijnselen en niet op herleidbaarheid tot één geval.

*Kennis is het waardevolste bezit van een organisatie.*

*Haar identiteit wordt bepaald door de kennis die zij bezit.*

*Haar reputatie door de wijze waarop zij die kennis beheert.*

*Haar succes door de juiste kennis op het juiste moment toe te passen.*



# Inhoudsopgave

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Proloog                                                  | 9   |
| Leeswijzer                                               | 15  |
| 1. De wereld voordat we haar modelleren                  | 19  |
| 2. Wat een woord zichtbaar maakt                         | 31  |
| 3. Niets bestaat op zichzelf                             | 43  |
| 4. Waar het ene eindigt en het andere begint             | 61  |
| 5. Wat verandert en wat hetzelfde blijft                 | 73  |
| 6. Wanneer handelen verandering wordt                    | 87  |
| 7. Wat moet en wat mag                                   | 101 |
| 8. Wat een organisatie kan                               | 121 |
| 9. Hoe waarde richting geeft                             | 141 |
| 10. Van begrip naar requirement                          | 165 |
| 11. Wanneer een oplossing het probleem overneemt         | 183 |
| 12. Modellen die samen één werkelijkheid beschrijven     | 201 |
| 13. Kennis die de verandering overleeft                  | 217 |
| 14. De business analist in de werkelijkheid              | 227 |
| A. Vijf bezwaren tegen dit boek                          | 245 |
| B. Expliciete kennis als organisatorische randvoorwaarde | 251 |
| C. Praktijk                                              | 257 |
| Dankwoord                                                | 263 |
| Begrippenregister                                        | 265 |
| Bronnen en verder lezen                                  | 275 |
| Trefwoordenregister                                      | 281 |



# Proloog

Er schuilt een merkwaardige tegenstelling in vrijwel iedere organisatieverandering. Organisaties beschikken over meer data, meer systemen en meer digitale communicatie dan ooit tevoren. Er zijn backlogs met duizenden user stories, tickets, rapportages, besluiten, chats en opnames van bijeenkomsten. Toch blijkt de kennis van de organisatie zelf vaak verrassend moeilijk terug te vinden. Vraag waarom een proces precies zo is ingericht, welke betekenis een veld werkelijk heeft of welke aanname onder een belangrijke regel ligt, en het antwoord bevindt zich meestal niet in de beschikbare informatie. Het leeft in het geheugen van enkele ervaren medewerkers.

Zolang die mensen aanwezig zijn, lijkt dat minder problematisch dan het is. Zij vullen ontbrekende betekenis aan, herkennen uitzonderingen en weten welke regel niet letterlijk moet worden gelezen. Wanneer zij vertrekken, van rol veranderen of eenvoudig niet beschikbaar zijn, blijft de informatie bestaan maar verdwijnen het begrip ervan en de omstandigheden waarin het ontstond. Wat ontbreekt, is de samenhang waarmee iemand kan reconstrueren wat de organisatie dacht dat er was, waarom zij zo handelde en wat er verandert wanneer aan een onderdeel wordt geraakt.

Er is een reden om dat verlies ernstiger te nemen dan een ongemak. Van alles wat een organisatie bezit, is kennis het enige bezit dat de andere bezittingen bruikbaar maakt. Machines, gebouwen, contracten, gegevens en software zijn op zichzelf inert. Zij worden pas productief door te weten waarvoor zij dienen, onder welke voorwaarden zij mogen worden ingezet, wat hun toestanden betekenen en welke afspraken erop van toepassing zijn. Neem dat weg en er blijft inventaris over.

Toch is kennis het enige bezit dat nergens op de balans staat. Een machine wordt geactiveerd, afgeschreven, verzekerd en geïnventariseerd. Voor het begrip dat nodig is om die machine te verhuren, te keuren en te factureren bestaat vaak geen post, geen herkenbare eigenaar en geen onderhoudsbudget. Het bezit dat het minst zichtbaar wordt beheerd, blijkt in de praktijk het bezit waarvan het verlies het duurst is.

Bovendien is dit het enige bezit dat iedere avond het gebouw verlaat. Het kan bij een reorganisatie in één keer voor een groot deel verdwijnen zonder dat er iets uit de administratie wordt afgeboekt. Wat achterblijft, ziet er ongeschonden uit. De systemen draaien, de gegevens staan er nog en de

processen lopen door. Pas bij de eerstvolgende vraag waarop de bestaande indeling geen antwoord heeft, blijkt dat de organisatie iets is kwijtgeraakt waarvan zij het bestaan nooit had vastgesteld.

Een organisatie die zich niet herinnert, kan ook niet leren: zij kan geen conclusie bijstellen die zij niet meer kan terugvinden. Datzelfde geldt voor het vermogen om te veranderen. Een organisatie kan alleen wijzigen wat zij kan onderscheiden. Wie niet weet welke betekenissen onder een woord schuilgaan, kan niet bepalen wat een aanpassing raakt. Wie niet weet welke regel waarop steunt, kan haar niet herzien zonder iets anders te breken. Het verandervermogen van een organisatie is daarmee begrensd door de nauwkeurigheid van haar eigen zelfbeeld.

Daarom is de stelling van dit boek in één zin te formuleren en ongemakkelijk in de uitvoering. Kennis is het waardevolste bezit van een organisatie, en zij is tegelijk het bezit dat het slechtst wordt beheerd. Wie dat serieus neemt, kan haar niet overlaten aan toeval, aan persoonlijke betrokkenheid of aan de gesprekken van vandaag. Relevante kennis moet expliciet worden gemaakt, aan iemand worden toegewezen en onderhouden, net zoals dat met ieder ander waardevol bezit gebeurt.

Bij een uitvoerder van pensioenregelingen werd dat zichtbaar tijdens de overgang naar een nieuw systeem. De fondsen werden een voor een gemigreerd en dat verliep naar behoren. Alleen de twee oudste bleven telkens uitgesteld. Niet omdat de gegevens ontbraken, maar omdat niemand nog precies kon uitleggen hoe de berekeningen zich verhielden tot de reeks regelingswijzigingen die er in de loop van decennia overheen was gegaan. De vastlegging was er. De redenering die haar begrijpelijk maakte, was met de mensen vertrokken.

Organisaties noemen dat een overdrachtsprobleem of een tekort aan documentatie. Dat is slechts gedeeltelijk juist. Het oude antwoord bestond vaak uit omvangrijke documenten die al verouderd waren voordat iemand ze nodig had. Het nieuwere antwoord is dikwijls dat kennis in samenwerking en gesprekken ontstaat en daarom niet uitgebreid hoeft te worden vastgelegd. Agile heeft veel gebracht: kortere feedbackcycli, meer betrokkenheid van gebruikers en minder vertrouwen in documenten die vooral bestonden omdat een methode ze voorschreef. Het Manifesto for Agile Software Development uit 2001 waardeert werkende software boven uitgebreide documentatie; het stelt niet dat duurzame kennisrepresentatie geen waarde heeft. Toch is het beginsel in sommige organisaties wel zo gelezen.

Agile is daarmee niet de oorzaak van het organisatorische geheugenverlies. Het is er het alibi voor geworden. Veel organisaties namen de ceremonies over en lieten de representatiedisciplines los. Wel de user story, niet de samenhang van begrippen, business rules en toestanden waarbinnen die story betekenis heeft. ‘We praten erover’ werd behandeld alsof het hetzelfde was als kennismanagement.

Dat alibi blijft overtuigend zolang documentatie wordt voorgesteld als een stapel tekst die naast het werk bestaat. Professionele kennisrepresentatie hoeft echter niet omvangrijk te zijn. Een concept model kan op één pagina zichtbaar maken welke begrippen een organisatie onderscheidt en hoe zij samenhangen. Een procesmodel kan laten zien welke toestanden door handelen veranderen. Een business rule kan expliciet maken wat verplicht, toegestaan of verboden is. Zulke representaties zijn geen vervanging van menselijke kennis. Ze stellen anderen in staat die kennis opnieuw op te bouwen, te toetsen en over te dragen.

Kennis zelf blijft bij mensen. Wat een organisatie kan vastleggen, is een representatie van die kennis: begrippen, relaties, regels, modellen, besluiten en bewijs waarmee anderen het oorspronkelijke begrip voldoende kunnen reconstrueren. Dat geheugen ontstaat pas wanneer betekenis, herkomst en samenhang expliciet genoeg zijn om buiten het hoofd van de oorspronkelijke kenner te blijven bestaan.

Die gedachte is niet nieuw. Peter Naur beschreef in 1985 het programmeren van een systeem als het opbouwen van een theorie die bij de betrokken mensen berust, en niet uit de documentatie kan worden teruggehaald zodra zij vertrekken. Wat hier wordt toegevoegd is dat dit niet alleen voor software geldt, maar voor de manier waarop een organisatie zichzelf begrijpt, en dat de gevolgen daarvan bestuurlijk zijn en niet alleen technisch.

Daarmee verschuift de vraag. Niet: hoeveel moeten we documenteren? Ook niet: kunnen we alle kennis vastleggen? De relevante vraag is welke kennis duurzaam van betekenis is, moeilijk opnieuw kan worden afgeleid of risicovol is om te verliezen, en welke representatie daarvoor het meest geschikt is. Een model dat jarenlang niet wordt onderhouden, verandert van geheugen in misleiding. Dat is geen argument om niet te modelleren, maar om selectief en verantwoordelijk te modelleren.

Dat probleem wordt urgenter nu kunstmatige intelligentie een steeds grotere rol krijgt in analyse, ontwerp, besluitvorming en uitvoering. Al kan grote hoeveelheden tekst doorzoeken, bronnen vergelijken, verschillen

signaleren en overtuigende antwoorden formuleren. Zij kan echter niet betrouwbaar reconstrueren welke betekenis nooit expliciet is gemaakt. Dat is geen tekortkoming die met betere modellen verdwijnt: wat nergens is vastgelegd, valt uit het beschikbare materiaal niet af te leiden. Evenmin kan zij zelfstandig bepalen welke van twee tegenstrijdige definities bestuurlijk geldig behoort te zijn; daarvoor is inhoudelijk gezag nodig. Wanneer de bronstructuur ontbreekt, vult AI de leemte niet met kennis maar met waarschijnlijkheid.

AI maakt het expliciteren van kennis daarom niet minder noodzakelijk, maar juist meer. Een taalmodel kan ambiguïteit sneller verspreiden dan een menselijk gesprek, omdat het een aannemelijke formulering kan geven aan een onderscheid dat nooit is onderzocht. Een expliciet begrippenkader helpt onderscheiden wat met een term wordt bedoeld. AI kan het organisatorische geheugen toegankelijker maken, maar niet uit het niets scheppen.

Toch ligt er nog een probleem vóór het vastleggen. Zelfs wanneer organisaties weer meer concept models, procesmodellen, capability maps, business rules en requirements zouden maken, blijft de vraag of daarin de relevante werkelijkheid wordt onderscheiden. Een model kan zorgvuldig zijn opgesteld en toch precies vastleggen wat verkeerd werd begrepen.

Daarom gaat dit boek niet in de eerste plaats over documentatie of over afzonderlijke modelleertechnieken. Het gaat over het werk dat daaraan voorafgaat en het geheugen dat eruit kan ontstaan. Wat zien we wanneer we naar een organisatie kijken? Welke objecten herkennen we, welke woorden geven we eraan en welke relaties achten we betekenisvol? Waar trekken we de grens rond het systeem dat we willen begrijpen? Welke regels bepalen wat moet en mag? Welk duurzaam vermogen, welke capability, heeft de organisatie nodig om de bedoelde verandering werkelijk en geldig voort te brengen?

Die vragen vormen geen voorbereidende formaliteit voordat het echte werk begint. Ze zijn het werk waarmee analyse betekenis krijgt en organisatorisch geheugen kan ontstaan. Organisaties hebben vaak weinig moeite met ingewikkelde antwoorden. Moeilijker is het lang genoeg bij een eenvoudige vraag te blijven totdat de vanzelfsprekendheid ervan verdwijnt.

De hoofdstukken die volgen beginnen daarom niet bij de oplossing, het project, de backlog of de AI-toepassing. Ze beginnen bij de wereld voordat zij wordt gemodelleerd. Van daaruit volgen de woorden waarmee we haar

zichtbaar maken, de relaties waardoor dingen betekenis krijgen en de grenzen waarbinnen we samenhang herkennen. Daarna komen toestand en verandering, handelen en processen, business rules en capabilities, waarde, requirements en oplossingen. Die volgorde ordent het denken en schrijft niet voor in welke volgorde het werk moet worden uitgevoerd. Zij is geen procesvoorschrift.

Een proces kan zichtbaar maken dat een systeemgrens verkeerd is gekozen. Een capability gap kan terugvoeren naar een verplichting die nooit scherp is geïnterpreteerd. Hoofdstuk 13 beschrijft wel een werkwijze, namelijk voor de vraag welke kennis wordt vastgelegd, wie haar mag vaststellen en hoe zij geldig blijft.

Twee beginselen blijven daarbij overeind. Iedere verandering draagt de gevolgen van de werkelijkheid die daaraan voorafgaand is herkend. En ieder organisatorisch geheugen draagt de gevolgen van de manier waarop die werkelijkheid is gerepresenteerd. Wanneer verschillende begrippen onder hetzelfde woord verborgen blijven, worden tegenstellingen in systemen en processen ingebouwd. Wanneer kennis alleen in gesprekken bestaat, bestaat zij voor de organisatie slechts tijdelijk.

Het doel is niet een perfecte beschrijving van de organisatie te maken. Zo'n beschrijving is onbereikbaar en waarschijnlijk onbruikbaar. Het doel is voldoende structuur en samenhang zichtbaar en onderhoudbaar te maken om een besluit te kunnen nemen, een verandering te kunnen ontwerpen en de aannames daaronder later opnieuw te kunnen toetsen. Een model is goed genoeg wanneer het helpt de juiste vragen aan de werkelijkheid te stellen, bestand blijkt tegen de antwoorden die daaruit voortkomen en door anderen kan worden begrepen wanneer de oorspronkelijke makers niet meer aanwezig zijn.

Misschien is dat de moeilijkste vorm van discipline in analyse: niet terugkeren naar documentatie omwille van de documentatie en evenmin vertrouwen dat gesprekken, software of AI het begrip vanzelf zullen bewaren. Het vraagt de bereidheid vast te leggen wat duurzaam van betekenis is, de herkomst ervan zichtbaar te houden en een representatie los te laten wanneer de werkelijkheid zich er niet naar gedraagt.

Dit boek begint daarom met een vraag die aan ieder model, ieder requirement, iedere AI-toepassing en iedere verandering voorafgaat:

Hoe begrijpen we de werkelijkheid, en hoe zorgen we dat dit begrip beschikbaar blijft, voordat we haar proberen te veranderen?

# Leeswijzer

Dit boek is als een doorlopend betoog geschreven. De hoofdstukken bouwen op elkaar voort: van de manier waarop wij de werkelijkheid waarnemen en benoemen, via relaties, grenzen en verandering, naar processen, business rules, capabilities, waarde, requirements en oplossingen. Elk hoofdstuk sluit met een kernblok dat het onderscheid samenvat. De figuren tonen de verhoudingen die het betoog beweert. Bijlage C geeft zeven ingangen voor een vastgelopen situatie, en de registers wijzen naar de plaats waar een begrip wordt ontwikkeld.

De bodies of knowledge beschrijven wat een business analist doet en welke technieken daarbij kunnen worden gebruikt. Dit boek gaat over iets anders: over de onderscheidingen die aan die technieken voorafgaan, en over de vraag wat er van dat werk overblijft wanneer het project is afgerond. Het voegt aan het vakgebied geen methode toe, maar een reden om bepaalde verschillen vast te houden, en een criterium voor wat daarvan bewaard moet blijven. Wie de werkvormen zoekt, vindt die in het gelijktijdig verschenen Als niemand het meer kan uitleggen: Praktijkboek. Van eerste gesprek tot geborgde kennis. Omdat beide boeken dezelfde hoofdtitel dragen, heet dat boek hier verder het praktijkboek.

Werkelijke analyse verloopt minder ordelijk dan een boek. Een requirement kan zichtbaar maken dat een toestand onvoldoende is onderscheiden. Een gekozen oplossing kan terugvoeren naar een systeemgrens die te smal is getrokken. De volgorde van de hoofdstukken ordent het denken; zij schrijft niet voor in welke volgorde het werk moet worden uitgevoerd. Dat is iets anders dan het ontbreken van een werkwijze: hoofdstuk 13 beschrijft hoe wordt bepaald welke kennis wordt vastgelegd, wie daarvoor gezag heeft en hoe zij geldig blijft.

Het boek kan ook als terugzoekstructuur worden gebruikt. Een requirement kan niet goed worden beoordeeld zonder zicht op begrippen, relaties, toestanden en business rules. Het begrippenregister achterin geeft definities en primaire vindplaatsen; de kernblokken aan het einde van ieder hoofdstuk vatten de belangrijkste onderscheidingen en hun praktische betekenis samen. Een vergelijking met BABOK, BIZBOK en SBVR staat achterin bij Bronnen en verder lezen, zodat lezers die met deze standaarden werken de gekozen afwijkingen gericht kunnen raadplegen.

De voorbeelden in dit boek komen uit meer dan vijfenveertig jaar werk bij banken, verzekeraars en vermogensbeheerders, bij discrete, serie- en

massaproductie, in de procesindustrie en in de groothandel, en bij overheid en semi-overheid. Zij zijn geanonimiseerd en waar nodig vereenvoudigd. De verhuur van machines komt daarbij vaker voor dan andere werelden, eenvoudigweg omdat ik daar het laatst heb gewerkt en die gevallen mij nog tot in detail voor ogen staan. Wie erin meent een bepaalde organisatie te herkennen, herkent waarschijnlijk een patroon dat in veel organisaties voorkomt.

**Waar u kunt instappen.** Niet iedere lezer komt met dezelfde vraag binnen. Hieronder staan zeven ingangen. Zij sluiten elkaar niet uit; wie er twee herkent, leest ze in de volgorde van het boek.

**Woorden en betekenis.** Waarom verstaan twee afdelingen iets anders onder hetzelfde woord, en wat kost dat? Hoofdstuk 2 en 3. Deze ingang gaat over term, begrip en definitie, over grensgevallen die een definitie moet verdragen, en over relaties die betekenis dragen die in losse definities verdwijnt. Deze ingang kan op zichzelf worden gelezen.

**Grenzen en perspectief.** Waar houdt het systeem op, en waarom beschrijven twee modellen van dezelfde organisatie iets anders? Hoofdstuk 4 en 12. Deze ingang gaat over grenzen die worden gekozen en niet gevonden, en over de vraag hoe modellen naast elkaar kunnen bestaan zonder elkaar tegen te spreken. Hoofdstuk 12 veronderstelt de modellen uit hoofdstuk 3 tot en met 10.

**Verandering en registratie.** Waarom klopt de administratie niet met de werkelijkheid, terwijl niemand een fout heeft gemaakt? Hoofdstuk 5 en 6. Deze ingang gaat over het verschil tussen toestand, status en registratie, en over de vraag wanneer handelen werkelijk verandering voortbrengt. Hoofdstuk 5 bouwt voort op de begrippen en relaties uit hoofdstuk 2 en 3.

**Regels en gezag.** Wat moet er echt, wat mag, en wie mag dat wijzigen? Hoofdstuk 7 en 8. Deze ingang gaat over het verschil tussen wat niet anders kan zijn en wat is voorgeschreven, over de herkomst van een regel, en over het vermogen dat nodig is om haar ook werkelijk na te leven. Hoofdstuk 8 veronderstelt de toestanden en overgangen uit hoofdstuk 5.

**Waarde, behoefte en oplossing.** Waarvoor doen we dit, en hoe komt daar een oplossing uit die het probleem niet overneemt? Hoofdstuk 9, 10 en 11. Deze ingang gaat over waarde als iets wat voor iemand ontstaat, over requirements als toetsbare uitspraken over een toekomstige waarheid, en over wat er gebeurt na een pakketselectie. Deze drie hoofdstukken

veronderstellen de toestanden uit hoofdstuk 5 en de capabilities uit hoofdstuk 8.

**Kennis die blijft.** Wat is er over van dit werk als de mensen die het deden er niet meer zijn? Hoofdstuk 13 en bijlage B. Deze ingang gaat over de vraag welke kennis het waard is te worden bewaard, wie haar mag vaststellen en hoe zij geldig blijft. Hoofdstuk 13 veronderstelt dat duidelijk is welke soorten uitspraken het boek onderscheidt.

**De positie van wie analyseert.** Hoe beïnvloedt de onderzoeker wat zichtbaar wordt, en wat mag daarvan worden gezegd? Hoofdstuk 1 en 14. Deze ingang gaat over waarnemen als ordenen, over analyse die een besluit zowel kan onderzoeken als legitimeren, en over onzekerheid die niet met meer onderzoek verdwijnt. Hoofdstuk 14 grijpt terug op vrijwel alle voorgaande hoofdstukken.

Wie de stelling van dit boek betwijfelt, begint bij bijlage A, Vijf bezwaren tegen dit boek, waarin de belangrijkste tegenwerpingen worden neergezet en beantwoord. Bijlage B, Expliciete kennis als organisatorische randvoorwaarde, vertaalt deze ingangen naar wat productowners, productmanagers, projectmanagers en bestuurders in hun eigen werk moeten kunnen veronderstellen.

Wat achterin staat, hoort bij het betoog. Bijlage A en B verdedigen en vertalen het, en bijlage C zet zeven herkenbare situaties om in een eerste handeling. Het begrippenregister, de bronnen en het trefwoordenregister maken het boek daarna ook achterstevoren bruikbaar. Wie met een requirement worstelt, kan via het begrippenregister ontdekken dat daarvoor eerst hoofdstuk 2, 3, 5 en 7 nodig zijn. Iedere registerregel geeft naast de definitie een primaire vindplaats en de plaatsen waar het begrip terugkomt.



# 1. De wereld voordat we haar modelleren

*De proloog stelde dat kennis het waardevolste bezit van een organisatie is en tegelijk het slechtst beheerde. Voordat die kennis kan worden vastgelegd, moet duidelijk zijn waar zij ontstaat. Zij ontstaat niet in het document en niet in het model, maar in het moment waarop iemand besluit dat een reeks handelingen één proces is, dat het zo gaat heten, en dat het hier begint en niet eerder. Of dat een vestiging van een klant zelf ook een klant is, of juist niet. Dit hoofdstuk gaat over dat moment, omdat het het eerste is dat verloren gaat.*

## **De structuur blijft, de reden verdwijnt**

Wanneer een organisatie kennis kwijtraakt, verdwijnt zelden de informatie. De velden staan er nog, de procesbeschrijving is te vinden en de regels zijn in software vastgelegd. Wat verdwijnt, is het onderscheid dat aan dat alles voorafging: waarom een proces daar begint en niet eerder, welk geval de aanleiding was voor een regel, welke uitzondering met opzet buiten een definitie werd gehouden.

Dat onderscheid verdwijnt eerder dan de rest omdat het nooit ergens is vastgelegd. Het is gemaakt in een vergaderzaal, tijdens een gesprek, door iemand die de stift vasthield. Bijna niemand ervaart het als een besluit, en wat niet als besluit wordt ervaren, wordt niet genotuleerd. Enkele jaren later staat de structuur er nog en is de reden weg. In een organisatie moest iedere bestelling boven vijfduizend euro door een tweede persoon worden goedgekeurd. Iedereen hield zich eraan. Niemand kon nog vertellen waar dat bedrag vandaan kwam, of het ook gold voor verlengingen van bestaande contracten, en wie het mocht wijzigen.

Dat is de reden om een boek over het waarborgen van kennis te beginnen bij waarneming. Het maken van een verschil waardoor iets als afzonderlijk herkenbaar wordt, heet in dit boek een onderscheiding. Zij gaat aan ieder begrip vooraf: pas wanneer iets van iets anders is onderscheiden, kan het een naam en een definitie krijgen. Wie niet ziet waar onderscheidingen ontstaan, kan ze ook niet bewaren. Wie ze pas opmerkt wanneer zij in een model staan, bewaart de uitkomst zonder de overweging, en een uitkomst zonder overweging kan niet worden herzien.

Om ze te kunnen zien, maakt dit hoofdstuk drie dingen zichtbaar. Het eerste is dat er al is gekozen voordat de eerste rechthoek op het bord staat: waar het proces begint, wat één ding is en hoe het heet. Die keuze komt in het

model zelf niet meer voor. Het tweede is dat een model nooit alles kan tonen. Ervaring, aarzeling en vertrouwen laten zich niet in blokken en pijlen vangen, en meer detail helpt daar niet tegen. Het derde is dat een probleem pas ontstaat tegen een verwachting. Water op de vloer is een probleem omdat de vloer droog hoort te blijven; zolang niemand die verwachting uitspreekt, lijkt het probleem objectiever dan het is.

### **De eerste rechthoek**

Wie lang genoeg in organisaties rondloopt, krijgt een merkwaardige vaardigheid. Je hoeft een vergaderzaal maar binnen te stappen om ongeveer te weten wat er gaat gebeuren. Iemand opent de bijeenkomst met een toelichting op het doel. Daarna volgt een voorstelronde waarin iedere deelnemer de eigen rol beschrijft en alvast duidelijk maakt vanuit welk deel van de organisatie naar het onderwerp wordt gekeken. Er wordt koffie ingeschonken. Een laptop maakt verbinding met een scherm. Niet veel later ontstaat de behoefte om het werk eens op papier te zetten. Een whiteboard wordt naar voren gereden of een digitaal tekenprogramma geopend. De eerste rechthoek verschijnt. Daarna een pijl. Vrijwel niemand vraagt waarom de rechthoek precies daar staat. Dat lijkt een detail. Tijdens een workshop voelt het zelfs als voortgang. Toch is het interessantste deel van het werk al gebeurd voordat de stift het bord raakt.

Iemand heeft besloten dat daar iets begint. Een reeks gebeurtenissen is herkend als een proces. Een handeling is losgemaakt uit alles wat eraan voorafging en heeft een naam gekregen. Ergens is een grens getrokken. Dat gebeurt meestal zonder overleg en bijna altijd zonder dat iemand het als een besluit ervaart. Zo'n grens wordt gekozen en niet gevonden; hoofdstuk 4 werkt uit wat dat betekent. De vragen die daarna volgen gaan over de inhoud van de tekening. Staan de activiteiten in de juiste volgorde? Zijn beslissingen correct weergegeven? Is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is? Dat zijn nuttige vragen, soms zelfs doorslaggevend. Ze veronderstellen alleen alle drie dat de indeling zelf al vaststaat.

Bij het modelleren van een internationaal orderproces bleek dat afdelingen en landen niet alleen anders werkten, maar ook een ander begin van het proces herkenden. Het model maakte zichtbaar wat gesprekken konden verhullen: verschillende waarnemingen van dezelfde werkelijkheid. Communicatie lost zulke verschillen pas op nadat ze expliciet zijn gemaakt.

## **De workshop waarin niets werd getekend**

Op een ochtend nam ik me voor tijdens een workshop niets te tekenen. Het ging om de afhandeling van meerjarige subsidies bij een uitvoeringsorganisatie. De vergaderzaal was weinig bijzonder. Er stond een tafel voor acht personen en in de hoek een flip-over met een schoon vel papier. Iemand had hem er waarschijnlijk neergezet omdat bij een workshop nu eenmaal een flip-over hoort. Ik liet hem staan. De deelnemers vertelden over hun werk. Een medewerker begon bij het eerste contact met de klant. Een collega haakte aan met een probleem dat zich enkele jaren eerder had voorgedaan en waarvoor sindsdien een extra controle bestond. Er werd aangevuld en gecorrigeerd, maar niemand leek zich werkelijk zorgen te maken over de verschillen in hun verhalen. Ik schreef nauwelijks iets op. Na een tijdje vroeg iemand of ik er nog een proces van ging maken. Ik zei dat ik dat nog niet wist. De stilte die volgde duurde maar even. Toch veranderde er iets. Er was geen tekening waarop men kon wijzen en geen eerste indeling die richting gaf aan het gesprek. De deelnemers moesten zich rechtstreeks tot elkaar verhouden.

Een van hen vroeg wat een collega precies met een aanvraag bedoelde. De vraag was eenvoudig en leek aanvankelijk bijna overbodig. Het woord stond in de wet. De Algemene wet bestuursrecht omschrijft een aanvraag als een verzoek om een besluit te nemen, en veel duidelijker wordt het niet. Toch bleek het antwoord niet vanzelfsprekend. In de uitvoering was de aanvraag het geheel waaraan de subsidiecyclus hing: wat oorspronkelijk was gevraagd, wat daarop was toegekend, en wat er later nog aan was toegevoegd. Dat laatste was juridisch een nieuwe aanvraag waarover afzonderlijk werd beslist. Operationeel was het een wijziging in hetzelfde dossier. En in de systemen bestond het besluit waarmee dat alles rechtsgeldig werd, het beschikken zelf, helemaal niet. De verschillen waren nooit eerder als verschil zichtbaar geworden, omdat iedereen het woord binnen zijn eigen samenhang gebruikte. De flip-over bleef leeg.

Halverwege de middag vertelde iemand over een aanvrager die al jaren meedeed. Ieder jaar was er een deel land bijgekomen waarvoor beheersubsidie werd gevraagd. In de systemen groeide de aanvraag mee: één dossier, één oppervlakte, één jaarlijkse betaling die iets hoger uitviel dan het jaar ervoor. Juridisch was er ieder jaar iets anders gebeurd. Er was uitsluitend beslist over het nieuwe areaal. Over de oorspronkelijke hectares was jaren geleden een besluit genomen dat sindsdien ongewijzigd gold, met de voorwaarden en de looptijd van dat moment. Toen het verhaal eindigde,

bleef het even stil. Iemand vroeg wat er dan eigenlijk werd ingetrokken wanneer een aanvrager zich niet aan de voorwaarden hield. Daarna liep het gesprek verder. Toch hoorde ik vanaf dat moment iets anders. Onder de vertrouwde term lag geen misverstand over woorden, maar een verschil in wat er als één ding werd behandeld en wat als afzonderlijke besluiten bleef bestaan.

Normaal zou ik hebben geprobeerd dat verschil alsnog in het model op te nemen. Misschien als business rule, als uitzonderingsstroom of als toelichting bij een beslismoment. Dat was de vertrouwde reactie: wanneer de werkelijkheid niet in het model paste, moest het model uitgebreider worden. Die oplossing werkte minder goed dan ik lang had aangenomen.

### **Wat het model niet kon dragen**

Op een dag vond ik in een projectmap een procesbeschrijving terug die ik jaren eerder had gemaakt. Het document zag eruit zoals ik het destijds graag maakte: rustig, consequent en zorgvuldig uitgelijnd. Het had de overtuiging van iets dat af was. Op een van de pagina's stond een beslismoment waaruit twee pijlen vertrokken. Terwijl ik ernaar keek, kwam de middag terug waarop die ruit was ontstaan. Aan het uiteinde van de tafel had een ervaren medewerker gezeten. Zij vertelde dat zij vaak al wist hoe een aanvraag zou aflopen voordat alle informatie compleet was. Er waren kleine signalen die zij door de jaren heen had leren herkennen. Soms hoorde zij het aan de manier waarop iemand de eerste zin uitsprak. Iemand vroeg hoe je zoiets in een systeem kon vastleggen. We zetten ze op het bord en tekenden er een beslissing van. Tegen het einde van de middag was haar ervaring teruggebracht tot een ruit met twee uitgangen. In het oude document was niets meer terug te vinden van haar aarzeling terwijl zij naar woorden zocht. Evenmin stond er dat zij haar eerste indruk altijd controleerde, juist omdat zij wist dat ervaring gemakkelijk in vooroordeel kan veranderen. Het model begon waar het werk zich liet ordenen.

Het was niet onjuist. Dat maakte de ontdekking ongemakkelijker. Een onjuist model kun je corrigeren. Je past een activiteit aan, trekt een grens op een andere plaats of voegt ontbrekende informatie toe. Hier ontbrak niet eenvoudig een detail. De gekozen vorm kon een deel van de werkelijkheid niet dragen. Het model beschreef de formele beoordeling wel, en maakte zichtbaar welke criteria werden toegepast. Alleen had ik er meer van verwacht dan het kon geven.

Een kaart laat het landschap niet verdwijnen doordat zij slechts wegen en hoogteverschillen toont. Zij wordt pas misleidend wanneer de gebruiker vergeet dat onderweg ook mist, modder en vermoeidheid bestaan. Met modellen gebeurt iets vergelijkbaars. Een procesmodel kan beweging weergeven, maar beweegt zelf niet. Op papier duurt een overdracht nauwelijks langer dan de pijl waarmee zij wordt aangegeven. In werkelijkheid kan een dossier dagen in een mailbox blijven liggen. Het kan worden doorgestuurd naar iemand die meent dat een ander verantwoordelijk is. Iedere afzonderlijke taak kan correct worden uitgevoerd terwijl het geheel langzaam tot stilstand komt. Wie naar de activiteiten kijkt, ziet een werkend proces.

Mijn eerste neiging was zulke verschillen met meer detail te herstellen. Er kwam een status bij, een escalatiepad of een alternatieve route. Het model groeide en leek completer, terwijl het verschijnsel dat ik wilde begrijpen zich tussen de nieuwe lijnen bleef terugtrekken.

Niet ieder verlies wordt kleiner door meer informatie. De waarde van een model ligt daarom niet in volledigheid. Zij ligt in het zorgvuldige besef van wat het zichtbaar maakt en wat buiten beeld blijft. Zodra dat besef verdwijnt, verandert het karakter van het model. Eerst is het een manier om naar de organisatie te kijken. Later wordt het de manier waarop de organisatie geacht wordt te bestaan.

### **Wanneer het model de werkelijkheid voorschrijft**

Ik heb vergaderingen meegemaakt waarin medewerkers vertelden dat het werk anders verliep dan in de procesbeschrijving stond. Het antwoord was dat zij dan niet volgens het proces werkten. Soms was dat terecht. Procedures bestaan niet zonder reden en improvisatie is niet vanzelf verstandig. Maar soms beschreef de medewerker eenvoudig wat dagelijks gebeurde, terwijl het model een werkelijkheid in stand hield die alleen nog in documenten bestond. De werkelijkheid verzet zich zelden openlijk tegen zo'n model. Zij wijkt er een beetje vanaf. Iemand houdt een eigen lijst bij omdat het systeem niet toont wat voor dat werk nodig is. Een collega belt rechtstreeks naar een bekende op een andere afdeling omdat de officiële route te lang duurt. Een manager vraagt om een extra rapportage om cijfers te begrijpen die al in een dashboard staan. Het zijn geen grote besluiten. Het zijn oplossingen voor vandaag. Morgen worden ze opnieuw gebruikt. Na verloop van tijd kent iedereen ze. Alleen het model groeit niet mee.

Wie dan een organisatie onderzoekt, ontmoet geen formele en informele werkelijkheid die los van elkaar bestaan. Er is één werkelijkheid waarin procedure en omweg gezamenlijk het werk mogelijk maken. De officiële route heeft de persoonlijke contacten nodig die nergens zijn vastgelegd. De vastgestelde verantwoordelijkheid bestaat naast de collega die iedereen belt omdat zij als enige weet hoe het werkelijk zit. Lang dacht ik dat er twee beelden waren en dat het mijn taak was ze met elkaar in overeenstemming te brengen. De praktijk moest beter worden beschreven of het werk moest worden teruggebracht naar de afgesproken inrichting. Een verschil tussen model en uitvoering voelt als een fout. Maar soms laat het verschil juist zien hoe de organisatie werkelijk functioneert.

### **Aannames die niemand meer onderzoekt**

Een tijdelijke oplossing kan een blijvende voorziening worden zonder ooit als zodanig te zijn ontworpen. Een oude controle blijft bestaan nadat het risico waarvoor zij bedoeld was verdwenen is. Een categorie overleeft in een systeem terwijl niemand nog weet waarom zij ooit werd ingevoerd. Wanneer de mensen die de geschiedenis kennen vertrekken, blijft de structuur achter zonder haar verklaring. Een werkinstructie wordt aangepast, maar een rapportage blijft gebaseerd op de vorige werkwijze. Twee organisaties fuseren, terwijl hun begrippen naast elkaar blijven bestaan. Een noodmaatregel krijgt na enkele jaren het uiterlijk van een vanzelfsprekende regel. Dan wordt geschiedenis structuur. Wie alleen naar de huidige inrichting kijkt, ziet eigenaardigheden. Wie haar geschiedenis kent, ziet sporen.

Soms is die verklaring er ook nooit geweest. Een inrichting kan zijn ontstaan uit tijdsdruk, uit een technische beperking die inmiddels is verdwenen, of uit een compromis dat niemand meer verdedigt. Dat is een ander geval dan een verklaring die verloren ging, en het vraagt een ander antwoord. Wie zoekt naar een reden die er nooit is geweest, vindt uiteindelijk een verzonnen reden. Ook de afwezigheid van een redenering is daarom iets om vast te leggen.

Peter Senge noemt zulke ingesloten voorstellingen mentale modellen: aannames en beelden die bepalen wat iemand opmerkt en vanzelfsprekend vindt, en die juist daardoor zelden zelf worden onderzocht. Wat een organisatie in haar systemen en procedures vastlegt, is zo'n voorstelling die vervolgens buiten de hoofden verder leeft en aan nieuwe mensen wordt doorgegeven als beschrijving van hoe het is.

Taal bewaart eerdere besluiten. Een vertrouwd begrip kan daardoor een verdwenen werkelijkheid blijven ordenen: het bepaalt welke vragen vanzelfsprekend lijken en welke niemand meer stelt. Analyse begint daarom niet alleen met een definitie, maar ook met de vraag wanneer een begrip ontstond, welk probleem het oploste en of dat onderscheid nog steeds bruikbaar is. Juist vragen van nieuwkomers maken zichtbaar wanneer dat niet meer zo is.

### **Waarheid kan te vroeg komen**

Ook een analist kan zijn eigen indeling te snel voor waar houden. Ik merkte het bij mezelf wanneer ik tijdens een gesprek al dacht te weten wat er speelde. Waarheid kan te vroeg komen. Zodra een situatie een vertrouwde naam krijgt, verandert het luisteren. Wat niet past, wordt een uitzondering die later wel zal worden verklaard. Oplossingen dienen zich aan. Deelnemers herkennen de gebruikte taal en beginnen mee te bewegen. Soms is dat het moment waarop de analyse in feite eindigt, hoewel het project nog maanden doorgaat. Alles wat daarna wordt onderzocht, verfijnt vooral een conclusie die vroeg is ontstaan. Er komen interviews, modellen en requirements. Het oorspronkelijke onderscheid blijft buiten beeld. Zo kan een project uiterst zorgvuldig worden uitgevoerd en toch vanaf het begin door een te smalle gang lopen.

Volledige onbevangenheid bestaat niet. De kunst ligt daarom niet in het vermijden van indeling, maar in het voorlopig houden ervan. Een eerste begrip moet houvast geven zonder zich onmiddellijk als waarheid te gedragen. De werkelijkheid laat meestal wel merken wanneer een indeling niet meer goed volgt. Een bekende term vraagt steeds meer uitleg. Mensen stemmen formeel in met een definitie en keren daarna terug naar hun eigen woorden. Zulke signalen worden gemakkelijk als ruis behandeld, terwijl zij misschien precies aangeven waar opnieuw moet worden gekeken. Niet bij de plaats waar iedereen het snel eens was, maar waar taal begon te haperen. Waar een definitie logisch sloot totdat iemand een concrete situatie inbracht.

### **Een woord kan ook een ruimte openen**

Soms loopt taal achter op de werkelijkheid. Soms loopt zij erop vooruit en trekt zij de werkelijkheid mee. Een nieuw begrip kan zichtbaar maken wat eerder verspreid en naamloos bleef. Afdelingen ontdekken dat zij aan hetzelfde object werken, hoewel zij het anders noemden. Losse activiteiten blijken samen te hangen. Problemen die afzonderlijk werden opgelost,

krijgen een gemeenschappelijke achtergrond. Dan opent een woord geen gang. Het opent een ruimte. Er is geen systeem aangepast en geen nieuw proces ingericht. Mensen kunnen verbanden bespreken die eerder moeilijk zichtbaar waren. Zij kunnen verschillen onderzoeken zonder ze meteen als fout te behandelen. Misschien is dat de eerste werkelijke bijdrage van analyse. Niet het opleveren van een model, maar het scheppen van een plaats waarin de werkelijkheid opnieuw kan worden bekeken.

### **Analyse begint zelden bij het begin**

Zo'n plaats ontstaat zelden vanzelf. Projecten beginnen meestal met een vraag die al richting heeft gekregen. Er ligt een deadline, een voorkeursoplossing of een besluit dat nog onderbouwd moet worden. De analyse wordt uitgenodigd nadat een belangrijk deel van het denken al heeft plaatsgevonden. Dat is niet per definitie verkeerd. Organisaties kunnen niet iedere beslissing behandelen alsof niets bekend is. Eerdere kennis en besluiten moeten ergens op voortbouwen. Ik heb projecten gezien waarin maandenlang over de inrichting van een oplossing werd gesproken terwijl niemand nog precies wist welk probleem zij moest oplossen. De probleemstelling was aan het begin vastgelegd en daarna meegegroeid met het project. De woorden kregen meer gewicht zonder noodzakelijk meer betekenis te krijgen. Het oorspronkelijke probleem verdween onder lagen van besluiten en formuleringen die inmiddels met elkaar verweven waren.

### **Analyse lijkt soms op archeologie**

Op zulke momenten leek analyse op archeologie. Achter een requirement lag een wens. Achter die wens een incident. Het incident bleek verbonden met een eerdere verandering waarvan de gevolgen anders waren uitpakten dan verwacht. Wat nu als noodzaak werd gepresenteerd, was soms een antwoord op een vraag die niet langer bestond. De documenten vertelden dat verhaal niet. Ze waren gemaakt om vooruit te kijken en bewaarden daarom vooral de laatste geaccepteerde formulering. Ik begon vaker te vragen wanneer iemand voor het eerst had gedacht dat er iets niet klopte. Die vraag bracht het gesprek terug naar concrete gebeurtenissen. Een klant kon iets niet krijgen. Een medewerker moest dezelfde gegevens opnieuw invoeren. Een fout werd pas ontdekt toen herstel kostbaar was geworden. Soms kwam er een verhaal dat in geen enkel projectdocument stond en toch onmiddellijk duidelijk maakte waarom het onderwerp belangrijk was. Daarin lag zijn waarde.

## **Een probleem verschijnt tegen een verwachting**

Een probleem wordt niet simpelweg in de werkelijkheid aangetroffen. Het wordt herkend tegen de achtergrond van een verwachting. Water op de vloer wordt een probleem omdat de vloer droog hoort te blijven. In organisaties is die verhouding vaak minder zichtbaar. Een wachttijd of foutpercentage krijgt betekenis doordat iemand een beeld heeft van wat aanvaardbaar is. Die achtergrond blijft gemakkelijk onuitgesproken. Er wordt gesproken over lage kwaliteit zonder te benoemen welke kwaliteit nodig is. Over inefficiëntie zonder duidelijk te maken waarvoor tijd en middelen beter gebruikt zouden worden. Over gebrek aan standaardisatie zonder eerst te onderzoeken welke verschillen werkelijk ongewenst zijn. Zolang de verwachting verborgen blijft, lijkt het probleem objectiever dan het is. Dat betekent niet dat de feiten slechts een mening zijn. De klant wacht werkelijk. De fout is gemaakt. De kosten zijn ontstaan. Hun betekenis volgt alleen niet rechtstreeks uit hun bestaan. Zij ontstaat in de verhouding tussen wat gebeurt en wat volgens ons had moeten gebeuren. Daarom kunnen mensen dezelfde feiten aanvaarden en toch verschillend oordelen.

In een overleg over doorlooptijden lag een rapport op tafel waarin het gemiddelde binnen de afgesproken norm viel. Voor de verantwoordelijke manager bevestigde dat het proces redelijk functioneerde. Aan de andere kant zat iemand van Customer Service die wekelijks sprak met klanten van wie de aanvraag veel langer duurde. Het gemiddelde misleidde niemand. Het maakte alleen een andere werkelijkheid zichtbaar dan de gesprekken met klanten. De discussie ging eerst over de meetmethode. Pas later werd duidelijk dat de deelnemers iets anders bedoelden wanneer zij zeiden dat het proces goed werkte. Voor de een ging het om voorspelbare prestaties over het geheel. Voor de ander om de ervaring van degene die buiten de normale stroom terechtkwam. Er moest een besluit worden genomen over welke werkelijkheid men bereid was als aanvaardbaar te beschouwen. Dat besluit lag niet in de cijfers.

## **Feiten nemen geen besluiten**

Feiten nemen geen besluiten. Ze beperken wat redelijk kan worden beweerd. Ze maken gevolgen zichtbaar en kunnen overtuigingen ondergraven. Daarna blijft een ruimte over waarin iemand moet bepalen wat belangrijk is, welk risico aanvaardbaar is en welke werkelijkheid men probeert voort te brengen. Analyse kan die ruimte verhelderen. Zij kan haar niet laten verdwijnen. Toch bestaat er een hardnekkige hoop dat voldoende onderzoek uiteindelijk één onvermijdelijke conclusie zal opleveren. Er wordt

nog een scenario toegevoegd, een extra impact onderzocht of een nieuwe stakeholder geraadpleegd. Soms wordt informatie verzameld omdat niemand wil erkennen dat het resterende tekort aan zekerheid niet met meer onderzoek kan worden opgelost. Er komt een moment waarop genoeg bekend is om verantwoord te handelen, maar niet genoeg om de toekomst vast te leggen. Daar wordt het verschil zichtbaar tussen begrijpen en voorspellen. Lange tijd verbond ik die twee bijna vanzelfsprekend met elkaar.

### **Begrijpen is niet voorspellen**

Wie een organisatie goed begreep, zou beter kunnen voorzien wat na een verandering zou gebeuren. Dat is tot op zekere hoogte waar. Een zorgvuldig begrip voorkomt eenvoudige vergissingen. Maar een organisatie ondergaat een verandering niet zoals een machine een nieuw onderdeel ontvangt. Mensen reageren. Ze leren, vinden omwegen en gebruiken mogelijkheden op manieren die niemand had voorzien. De verandering wordt zelf onderdeel van de werkelijkheid die men probeerde te voorspellen. De toekomst is niet alleen onbekend. Zij bestaat nog niet.

Een analyse die haar beschrijft alsof zij al ergens klaarligt, krijgt gemakkelijk het uiterlijk van schijnzekerheid. De taal wordt nauwkeuriger naarmate de kennis onzekerder wordt. Er verschijnen planningen, percentages en afhankelijkheden die samen een indruk van beheersing geven. Soms is die precisie verdiend. Soms is zij decor. Je merkt het verschil wanneer de werkelijkheid afwijkt. In het ene geval wordt het model aangepast. In het andere wordt de afwijking behandeld als een verstoring die eigenlijk niet had mogen plaatsvinden. Dan wordt niet langer het begrip van de werkelijkheid beschermd, maar het vertrouwen in de voorspelling. De ruimte die analyse had kunnen openen, sluit zich opnieuw.

### **De ruimte tussen leeg papier en voltooid model**

Aan het einde van een groot analyseproject ligt er meestal veel informatie. Er zijn modellen, besluiten en plannen. Alles kan zorgvuldig zijn gemaakt. Toch zegt de hoeveelheid weinig over de mate waarin de organisatie zichzelf beter heeft leren begrijpen. We zagen iets, gaven het een naam en bouwden rondom die naam een ordening. Het model werd een gegeven. De grens een feit.

Misschien begint analyse daarom niet met vragen stellen. Vragen kunnen immers al volledig gevangen zitten in de bestaande indeling. Het begin ligt

eerder, in het korte ogenblik waarin iets nog niet vanzelfsprekend is. Wanneer een tekening niet wordt gecorrigeerd, maar men zich afvraagt waarom zij juist deze werkelijkheid laat zien. Er moet worden besloten. Het project moet verder. Een model moet uiteindelijk bruikbaar worden en een begrip voldoende stabiel om ermee te kunnen werken. Maar voordat zij weer wordt ingedeeld, is er soms een moment waarop de oude lijnen niet meer vanzelf spreken en de nieuwe nog niet zijn getrokken.

Daar bevindt zich het werk. Niet op het lege papier en evenmin in het voltooide model, maar in de ruimte ertussen. Het ongemak van die ruimte is dat zij niets oplevert wat zich vanzelf laat vastleggen. Er is geen diagram van een aarzeling en geen veld voor een verwachting die nog niet is uitgesproken.

Toch is juist daar bepaald wat de organisatie de komende jaren over zichzelf zal geloven. Welk verschijnsel is onderzocht, welke verwachting maakte het tot probleem, welke eerste begrippen gaven richting en welke gevallen vielen bewust buiten beeld. Die vier uitspraken passen op een half A4 en worden vrijwel nooit opgeschreven. Zij zijn het eerste wat een organisatie kwijtraakt en het eerste wat een volgend project opnieuw moet uitzoeken.

Voor de workshop waarin niets werd getekend zouden zij er ongeveer zo uitzien. Het onderzochte verschijnsel was de afhandeling van meerjarige beheersubsidies, van aanvraag tot betaling. De verwachting die dat tot probleem maakte, was dat alle betrokkenen met een aanvraag hetzelfde bedoelden. De eerste begrippen die richting gaven waren aanvraag, beschikking en areaal, waarbij aanvraag voorlopig werd opgevat als het verzoek waarover afzonderlijk wordt beslist en niet als het dossier waarin alle jaren samenkomen. Bewust buiten beeld bleven bezwaar en beroep, omdat daar een ander besluitvormingsproces geldt.

Vier zinnen, geen diagram. Wie ze wel vastlegt, heeft niet meer gedocumenteerd, maar alleen bewaard waarom de rest van wat volgt eruitziet zoals het eruitziet.