



Big narrative

HET VERHAAL ACHTER DE CIJFERS



Bewonerservaringen worden vaak gereduceerd tot kille cijfers en big data - verbanden tussen cijfers. Professionals missen context om te begrijpen waarom dingen zijn zoals ze zijn. Cijfers bieden weinig concrete handvatten voor reflectie, nieuwe ideeën en realisatie van complexe transitie. Door bewonersverhalen methodisch en op grote schaal te verzamelen ontstaat big narrative; representatieve data met een verhaal erachter. Bewonersverhalen worden hiermee beleidsrelevant.

Tekst **Dave van Mourik**



Zonder medewerking van bewoners kunnen complexe transitie in de sociale woningbouw niet slagen. De diversiteit aan betekenis, belangen en idealen onder bewoners is zeer groot en veranderlijk. Wat een iemand motiveert, werkt niet per se voor een ander. De effecten van beleid zijn dan ook moeilijk te voorspellen. Professionals hebben harde data nodig voor richting en draagvlak. Maar zij hebben vooral behoefte aan zachte data voor reflectie en ruimte om nieuwe ideeën te laten ontstaan. Dit soort informatie komt niet uit enquêtes en big data. Die zit in verhalen, op grote schaal.

Kleinschalig uitrollen

Het was een aanbod dat de bewoners op Texel niet konden weigeren. Eind 2011 wilde netbeheerder Liander de slimme meter, een nieuwe energiemeter die de meterstanden automatisch doorgeeft, op kleine schaal installeren. Het was een voorproef op de landelijke uitrol. Dit paste goed in de ambitie van de gemeente Texel om in 2020 zelfvoorzienend te zijn met energie. Hoe eerder iedereen kon beschikken over een nieuwe meter, hoe beter. De kosten waren voor rekening van Liander. Maar volgens een enquête zou een derde van de Tesselaars gebruik maken van hun recht om de slimme meter niet te accepteren. Als oplossing werd het aanbod uitgebreid met kosteloos gebruik van een internetapplicatie die inzicht geeft in het energieverbruik. Het aantal weigeringen bleek uiteindelijk op te lopen tot meer dan 30%. De projectmanager probeerde tevergeefs met acties het tij te keren.

Grootschalig luisteren

Op advies van de Britse professor Dave Snowden werden in Texel meer dan 100 verhalen over de invoering van de slimme meter verzameld. Snowden is grondlegger van het Risk Assessment & Horizon Scan-

ning-programma (RAHS) in Singapore: een integraal informatiesysteem voor het maken van overheidsbeleid. Het systeem is gebaseerd op het idee dat voor het begrijpen van complexe systemen big data niet genoeg is. Hiermee is weliswaar in kaart te brengen wat er leeft, maar niet waarom iets leeft. “Overtuigingen en intenties van mensen komen pas boven water in de verhalen die zij vertellen”, aldus Snowden. “Wil je leren wat er in de samenleving speelt, dan moet je op grote schaal naar verhalen luisteren.”

Van uitrol naar aanbidding

Een inwoner van Texel verklaarde de welwillendheid om zijn verhaal te vertellen zo: “eindelijk een keer geen vermoeiende vragenlijst invullen, maar gewoon vertellen wat ik heb ervaren.” Sommige weigeraars waren zo opgelucht dat ze hun verhaal konden doen dat ze alsnog om de slimme meter vroegen. Duurzaamheid bleek sterk onder de bewoners te leven. Waarom dan toch zo'n groot percentage weigeringen? Medewerkers van Liander en ketenpartners analyseerden gezamenlijk de verhalen en reflecteerden onder andere op het begrip uitrollen van de slimme meter. Wordt hiermee niet teveel het organisatiebelang benadrukt in plaats van het bewonersperspectief? De toon van de communicatie werd ook als betuttelend ervaren. Een Tesselaar vertelde: “Je hoeft

OVER DE AUTEUR

Dave van Mourik was manager klant & markt innovatie bij Liander en werd vanuit die rol bij het project met de slimme meter op Texel betrokken om meer inzicht te krijgen in de redenen van weigering. In 2012 startte hij SenseGuide: een bureau gespecialiseerd in het verkennen, monitoren en verantwoorden van complexe transitie met big narrative en sensemaking.



Cijfers zonder
verhalen kunnen
leiden tot een kloof
met de dagelijkse
realiteit.

DAVE VAN MOURIK

niet te zeggen wat goed is voor ons. Wij kunnen heel goed zelf nadenken." Duidelijk werd ook dat het weigeren van de slimme meter als het ware als een lopend vuurtje rondging. "Ik hoorde van mijn burens dat ze hadden geweigerd en ik heb dat toen ook maar gedaan", gaf een bewoner aan. Het besef drong door dat Liander en bewoners langs elkaar heen praatten. Hierop paste Liander haar houding aan. Na betaling van leergeld kwam het uiteindelijk goed; de weigeringen namen af tot minder dan 2% en de kleinschalige uitrol werd omgezet in de landelijke aanbidding van de slimme meter.

Meten in plaats van luisteren

Wat in Texel aanvankelijk gebeurde, zien we tegenwoordig nog in sociale transitie: de beleving van mensen wordt versimpeld tot statistieken, prestatie-indicatoren en rapportcijfers. Context ontbreekt om te begrijpen wat er echt leeft. Wetenschappers barmgenteren steeds vaker dat mensen beslissingen nemen op basis van eerdere ervaringen en intuïtie. De 'rationele mens' lijkt vooral bedacht om cijfers te laten kloppen. Het maakt meteen duidelijk waarom professionals zo worstelen met wat 'de bewoner' belangrijk vindt: de beleving van bewoners is namelijk het resultaat van een voortdurende interactie van ervaringen, opvattingen en ideeën. De behoefte om naar bewoners te luisteren is daarom groot. Maar in de praktijk komt het meestal neer op een meting.

Dé bewoner bestaat niet

Waar komt die voorkeur voor meten vandaan? Het antwoord schuilt in een fundamentele gedachte achter vele managementtheorieën: overal is een mate van orde en voorspelbaarheid te vinden. Zoals we fabriekswerk hebben kunnen opdelen en analyseren, zo zijn we ook geneigd om bewoners in te delen in statistische modellen en segmenten. Waar we dat aanvankelijk met sociaal-demografische gegevens deden, zien we nu steeds meer indelingen

op basis van mentale modellen. We vragen wat mensen belangrijk vinden en hopen hiermee het bewonersgedrag te voorspellen en sturen. In werkelijkheid zijn er talloze zichtbare en onzichtbare krachten van invloed. Mensen hebben bovendien meerdere overlappende identiteiten en vertonen gedrag dat is gekoppeld aan context, intelligentie en intentie. Dé bewoner bestaat dan ook niet. In plaats van haar in te delen in segmenten is het beter om samenhang te vinden in gebeurtenissen, gedrag, gevoelens en gedachten. Aspecten die juist in verhalen boven water komen.

Cijfers én verhalen

Moeten we dan helemaal niet meer naar cijfers kijken? Nee, cijfers zijn onmisbaar in het maken en verantwoorden van beleid. Ze geven richting en helpen om het met elkaar eens te worden. Maar de leefwereld van bewoners gaat verder dan in cijfers te vangen is. Elk huis heeft zijn eigen verhaal. Cijfers helpen betrouwbare conclusies hieruit te trekken. Een voorbeeld: je wordt gevraagd wat drinkwater betekent voor jouw gezin of naaste omgeving. Je vertelt over een ervaring waarin dat duidelijk wordt. Vervolgens beantwoord je een aantal vragen met voorgedefinieerde antwoordmogelijkheden. Die gaan over jouw verhaal en jouzelf. Bijvoorbeeld wat het verhaal met je doet of in welke mate de gebeurtenissen leiden tot anders omgaan met water. Dit soort vragen geven het verhaal een extra dimensie.

Hoe waardevol jouw verhaal echter ook is, voor het maken van beleid is het niet objectief. Daarom worstelen kwalitatieve onderzoekers zo met focusgroepen en interviews. Maar wanneer je behoort tot een representatieve steekproef van vierhonderd bewoners wint het verhaal aanzienlijk aan kracht. Naarmate het aantal verhalen groeit, worden statistische patronen zichtbaar. Als bijvoorbeeld een kwart van de steekproef aangeeft dat hun verhaal hen bezorgd maakt dan is dat



Verhalen verzamelen
op grote schaal.
SENSEGUIDE

een belangrijk signaal. Bij een enquête is er geen verdere duiding. Maar met vierhonderd verhalen is goed te analyseren waarom mensen bezorgd zijn.

Computers én mensen

Maar hoe gaat dat analyseren nu precies in zijn werk? Na het ophalen van al die verhalen komt het aan op het combineren van de sterke kant van computers, zoals de visualisatie en analyse van gegevens, met de sterke kant van het menselijk brein: verbanden leggen, betekenis geven en gezamenlijk tot creatieve oplossingen komen. Algoritmes kunnen tegenwoordig net zo goed thema's en relaties uit verhalen halen. Een groot voordeel van algoritmes is dat ze geen last hebben van valkuilen als vaste overtuigingen, voorkeuren en groepsdruk. Daarentegen

kunnen mensen weer beter reflecteren en juist de subjectiviteit maakt het menselijke oordeel waardevol om ingewikkelde vraagstukken op te lossen.

Duurzaam gedragsverandering

Door op deze manier te analyseren ontdekten waterketenprofessionals in Friesland bijvoorbeeld aanknopingspunten voor goedkoper en doelmatiger waterbeheer. Het leggen van dwarsverbanden in waterbewustzijn, kennis en gedrag van bewoners leidde tot nieuwe inzichten en ideeën om duurzaam gedrag te stimuleren. Doordat verschillende ketenpartners hier samenwerkten is het draagvlak voor een integrale aanpak groot. In Amsterdam legden verhalen over een duurzame leefomgeving een enorme diversiteit aan opvattingen, idealen en belangen bloot.



Analyse en reflectie.

In transitieprojecten van de gemeente lag het accent vooral op technologie, terwijl bewoners zelf meer bezig waren met de sociale aspecten van hun leefomgeving.

Proces van betekenisgeving

Veranderdeskundigen zien duurzame gedragsverandering als een proces van betekenisgeving. Gedrag is diepgeworteld in overtuigingen, aannames, gewoontes en tradities. Ze komen tot uiting in de verhalen die mensen vertellen. Verandering ontstaat wanneer zij daar nieuwe betekenis aan geven en andere verhalen vertellen. Om dit proces te beïnvloeden is het van belang doorlopend verhalen te verzamelen en te reflecteren op wat wel en niet werkt en wat niet. In plaats van een vraag als 'hoe kunnen we een duurzame leefomgeving creëren' is het raadzamer te richten op een vraag als 'hoe kunnen we leren van bestaande verhalen en de inzichten gebruiken om meer verhalen van deze te krijgen en minder van dit'. Zo zijn resultaten van beleid te toetsen met de dagelijkse praktijk en flexibel aan te passen aan de werkelijkheid.

Klimaatakkoord

In het Klimaatakkoord dat afgelopen zomer werd gepresenteerd, is te lezen dat veel burgers actief mee willen doen in de uitvoering. Dit is gebaseerd op gesprekken met 200 burgers die op eigen initiatief afreisden naar een van de vijf daarvoor georganiseerde bijeenkomsten. Alle deelnemers moesten wel overtuigd zijn dat de CO₂-uitstoot vermindert moet worden. In het akkoord wordt dit burgerparticipatie genoemd.

Columniste Sheila Sitalsing stelde deze invulling van burgerparticipatie toen in de Volkskrant terecht aan de kaak en vroeg zich af of je zo draagvlak creëert bij de mensen die de actualiteit niet volgen. Of bij de mensen die de ontwikkelingen met wantrouwen bezien? Datzelfde klimaatakkoord stelt dat zonder medewerking van de burger de tran-

sitie niet kan slagen. "Burgers verwachten van de overheid dat zij een consistent beleid voert en naar hen luistert. Zij vragen om een gedegen onderbouwing, betrouwbare informatie en een rechtvaardige weging van belangen. De bereidheid om zelf in actie te komen neemt snel af als burgers de indruk krijgen dat de onderbouwing rammelt, informatie eenzijdig is en bij de afweging van belangen met meerdere maten wordt gemeten", aldus de auteurs van het klimaatakkoord.



Naarmate het aantal verhalen groeit, worden statistische patronen zichtbaar.

Luisteren naar bewoners

Professionals die het klimaatakkoord moeten uitvoeren zoeken al een tijd naar methodes om te luisteren naar bewoners. Dat heeft alleen zin als je daarmee ook beleid kan onderbouwen en verantwoorden. Dit vraagt om harde én zachte data. Want cijfers zonder verhalen kunnen leiden tot een kloof met de dagelijkse realiteit. Analyse zonder betekenisgeving tot duur leergeld. Zoals de Amerikaanse auteur Mark Twain eens schreef: "Het is niet wat je niet weet wat je in gevaar brengt. Het is wat je zeker denkt te weten maar wat niet waar is." ●