

Waarde-geïnspireerd ontwerpen: na de coronacrisis samen verder

door Abraham de Kruijf

Werkprocessen kunnen waarde-geïnspireerd ontworpen worden. Dit ondersteunt organisaties om goed om te gaan met klanten, medewerkers, de externe omgeving en milieu- en sociale duurzaamheid [Brundtland, 1987].

Zonder ‘waarde-volle’ doelen expliciet mee te nemen in de werkprocessen en de systemen van een organisatie lopen we namelijk het risico dat de factor ‘mens’ verdwijnt of ten minste minder belangrijk wordt dan technische, rationele of machinale inrichtingen van processen. Hoe kun je ‘waarde’ via IT-oplossingen in bedrijfsprocessen opnemen? Vier waarden kunnen daarbij helpen.

Bij de vraag welke waarden voor een organisatie van belang zijn kan het helpen om uit te gaan van de vier werkwoorden zijn, hebben, doen en worden. Als van deze vier vervolgens ook de tegenovergestelden worden gedefinieerd, ontstaat tussen elk koppel een bandbreedte van associaties. Bijvoorbeeld: als zijn staat voor het hebben van werk en niet-zijn voor het verlies van je baan, bestaat tussen beide uitersten een reeks ‘opbouwende bewoordingen’ die een waardering inhouden, die uitdrukking geven aan wat ‘waarde-vol’ is, wat nastrevenswaardig is.

Van werkwoorden naar werkwaarden en interactiewaarden

Door de vier werkwoorden te spiegelen op het dagelijkse leven, op werkverbanden, organisaties en de samenleving, ontstaan werkwaarden. Deze werkwaarden zijn waarden bij interacties tussen mensen, organisaties en de leefomgeving. De spiegeling van werkwoorden naar werkwaarden levert de volgende vier basiswaarden, interactiewaarden, op:

- menswaardig bestaan (vanuit het zijn vs. niet-zijn)
- duurzaam ontwikkelen: economisch, sociaal, technologisch, ecologisch, cultureel (vanuit het hebben vs. niet-hebben)
- verantwoordelijk handelen (vanuit het doen vs. niet-doen)
- luisterend leiden/samenwerken (vanuit het worden vs. niet-worden)

Voor ieder van deze waarden zijn vervolgens verdiepende definities uitgewerkt (zie figuur 1 voor de definities).

Waarden voor persoonlijke, organisatie- en maatschappelijke interacties met als bedoeling (purpose) leven en werken in evenwaardigheid en respect

Menswaardig bestaan, verbonden met interactie en respect

'De kunst van het geïnspireerd leren leven met ruimte en respect voor jezelf, voor de ander, voor ieder ander levend wezen, en het be-heer-en (ons als heer en dame gedragen) van de aarde.'

Duurzaam ontwikkelen, verbonden met socio/economie

'De kunst van het maximaliseren/optimaliseren van het betrekken van alle mensen bij zorgzaam en effectief produceren en consumeren en tegelijkertijd het minimaliseren en verschonen van het verbruiken van niet vernieuwbare energie en grondstoffen en van CO₂-uitstoot.'

Verantwoordelijk handelen, verbonden met co-creatie

(iedere dag 1% extra verantwoordelijkheid nemen)

'De kunst van het verenigen van willen, denken, doen en niet-doen met het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid voor je eigen inbreng en als deel van het geheel.'

Luisterend leiden en luisterend samenwerken, verbonden met bestuur en politiek

'De kunst van het inspirerend coördineren en afstemmen van vele gelijktijdig optredende ontwikkelingen, terwijl de privacy van mensen beschermd wordt.'

Bron: [De Kruijf, 1994]

.....
Figuur 1: Definitie van vier interactiewaarden

Door deze definities van interactiewaarden toe te passen in het ontwerpproces, kunnen processen en de bijbehorende ICT-voorzieningen waardegericht gemaakt worden.

In een community van tweeënveertig personen is vervolgens een aanpak uitgewerkt waarin door deze personen door middel van de waarde-definities waarde-volle onderwerpen van henzelf in hun organisaties en de samenleving worden besproken [De Kruijf, 1994]. Daarmee is tegelijkertijd de toepasbaarheid van deze waardebegrippen getoetst. Ook worden de waarden in andere situaties en organisaties ingezet. Dit praktische onderzoek heeft de afgelopen jaren geleid tot een verscherping en verbetering van de aanpak die hierna kort geschetst wordt.

In dialoog ontwerpen en de PER-clausule

Om in het ontwerpproces van ICT-voorzieningen waarden te kunnen meenemen, is het belangrijk om de stappen van een werkproces te deconponeren en te structureren. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de PER-clausule (zie de uitleg hierna). Dit werkt sowieso kortcyclisch en kan ook agile.

Vervolgens kan vanuit deze decompositie een vertaling naar ICT-services en micro-services gemaakt worden [TNO-ICT & De Kruijf, 2006]. Dit geldt zowel voor uitvoerende, besturende en ondersteunende werkprocessen als voor de data binnen deze processen. In deze aanpak zijn op momenten zowel de medewerkers in het bedrijfsproces (de aanstaande ‘gebruikers’ van de ICT-voorzieningen) als de ontwerpers en bouwers samen aan het werk. Hoppenbrouwers [2007] zegt hierover: “De aanpak valt in de categorie van de communicatiegerichte methoden die vanuit de daadwerkelijke interactie tussen stakeholders een soort ‘gradueel ontstaand inzicht’ (*emergent understanding*) teweegbrengt.” Processen en data komen in deze interactie beide aan de orde.

De Process Execution Repetition-clausule, of PER-clausule, is binnen de aanpak van waardegericht ontwerpen een specifieke methodische aanpak. PER staat ook voor ‘per’ in de zin van uitvoering van een proces(stap) per dag, per week, per cliënt, per incident, per keer dat iets

voorkomt. Er kan met de PER-clausule individueel en/of in gezamenlijke workshops modulair ontworpen en gedeconponeerd worden [De Kruijf, A., 2000]. De methode is daarmee direct zelfdocumenterend, gestructureerd testbaar en heeft een korte time-to-market. De klant/gebruiker kan de gestructureerde en natuurlijke taal goed lezen. Daarnaast is de ordening sterk in het uitzoeken, optimaliseren, en leesbaar beschrijven van (meervoudige) oorzaak-gevolgrelaties in werkprocessen.

De PER-clausule is al eens toegepast in combinatie met Archimate, use cases en user stories. Op momenten dat informatieprofessionals procesen samen met de gebruikers ontwerpen kan er in de dialoog ook direct verder worden gepolijst. En door het structureren van het ontwerp kun je het tijdens het ontwerpen naspelen. Zo ontstaat een kwalitatief goed, klantvriendelijk en digitaal ontwerp met aandacht voor het benoemen van adequate technologie en waarden. Hierbij is het een ontwerpprincipe om eerst technologie- en organisatie-inrichtingsonafhankelijk te modelleren en later, met voortschrijdend inzicht, uitvoeringskeuzes en inrichtingskeuzes te maken. Zie ook hierna bij 'de vierde waarde' (pagina 245).

Concrete voorbeelden van deze aanpak zijn onder meer het inbouwen van de wijze waarop een organisatie haar cliënten wil bejegenen, door medewerkers aan de kassa of in een app specifieke aanwijzingen en processtappen aan te reiken. Een ander voorbeeld: waar met alertheid op waardevolheid qua werkgelegenheid werd gezorgd voor voorzieningen waar er mensen boventallig werden. En, wat meer technisch: het aan de hand van doorrekenfuncties aangeven op welke plekken op welke momenten en voor welke vakgebieden schaarste of overtolligheid zal gaan optreden, en daar medewerkers en managers over op de hoogte stellen via reguliere rapportages.

Ethiek: toepassen van de 4 waarden in een werkproces

De vier beschreven waarden kunnen aldus toegepast worden in het modelleren van werkprocessen. Inhoudelijk gesproken: kiest men bijvoorbeeld eerlijkheid (een onderliggende waarde van 'respect'), of inventiviteit (een onderliggende waarde van 'co-creatie') als een waarde, dan vormt men

zich een beeld van wat zo'n waarde voor de organisatie, het organisatiegebied, betekent in de concrete werkuitvoering. Dit kan gedaan worden in bijvoorbeeld een Waardenworkshop. De ideeën die dit oplevert kunnen worden meegenomen in de beschrijvingen van de werkprocessen.

De eerste en de tweede waarde gecombineerd zijn gericht op menswaardigheid en duurzaamheid in een samenleving: economisch, ecologisch en sociaal. In de eerste waarde wordt niet 'heersen' benadrukt, zoals in omgevingen waar macht een belangrijke rol speelt, maar wordt 'beheren' gebruikt [Nederlands Dagblad & De Kruijf, 2013]. Beheren appelleert aan het zorg dragen voor je omgeving, en aan aandacht en respect.

De derde waarde heeft sinds de coronatijd extra aandacht gekregen. 'Verantwoordelijk handelen' is gericht op je eigen inbreng én op je interactie met het grote(re) geheel: je kunt iemand een besmetting doorgeven zonder zelf ziek te zijn. Het toegevoegde 'iedere dag 1 procent extra verantwoordelijkheid nemen' is een vuistregel. De Franse premier Jospin sprak indertijd over 'met rustige durf' dingen doen [Jospin & NRC, 1997]. Iedereen kan dagelijks kiezen voor het nemen van 1 procent extra verantwoordelijkheid en het zetten van een stap(je) extra.

De vierde waarde 'luisterend leiden, luisterend samenwerken' geeft aan dat iemand die leiding mag geven te maken heeft met mensen die zelf ook al hún eigen leven leiden. Een leidinggevende mag daaraan toevoegen. In de begintijd van het waardenwerk waren samenleving en werk in organisaties overigens nog hiërarchischer georganiseerd dan vandaag de dag. In dezelfde tijd van het ontwikkelen van de waarden is het werkwoord 'op-organiseren' geïntroduceerd: 'mede van onderop én op basis van waarden organiseren' [Roobeek & De Kruijf, 1994].

Ethiek: toepassen van de 4 waarden in een samenleving

De ontwikkeling van samenlevingen en het oppakken van waarden is in figuur 2 als groeitraject in de tijd uitgezet. Dit is meer als ontwikkelvolgorde te begrijpen dan als een proces in exacte tijdvakken.

Ecocratie, waarden voor bedrijven en maatschappij (samenvattend overzicht)

Onderwerp	Chaos	Theocratie	Autocratie	Democratie	Egocratie	Sociocratie	Ecocratie
Autoriteit toegekend aan:	Beweging, zonder herkenbaar ordenend beginsel	Een Almachtige God, buiten / boven ons, wat de mens veronderstelt dat God wil	Een (al)machtig mens die boven en over mensen beslist	Het volk, de meerderheid van het volk dat zijn eigen leiders kiest	Het individuele groeps/eigenbelang (vooralsnog) boven het belang van het geheel	Ieder zelf, zodanig argumenteren dat ieder van de betrokkenen via consent tot zijn recht komt	Ieder zelf, en waarden als geleiding voor de wisselwerking tussen mensen en tussen mens en omgeving
Sterke punten:	Flexibiliteit, ruimte voor verandering, hulp bij adhocratie	Respect voor het hogere, ethisch bewust zijn	Krachtdadig beslissen onder alle omstandigheden	Iedereen mag zijn stem laten horen, macht is representatief verdeeld	Voor het individu de groei naar het zichzelf worden, de groei naar individualiteit	Kwaliteit van beslissen en beslissingen: aandacht voor het individu én voor het geheel	Referentiekader als hulpmiddel voor de wisselwerking bij samen leven en samen werken
Risico's:	Geen rode draad, geen mogelijkheid tot ordening	Verantwoordelijkheid buiten de mens, macht bij hen die menen God beter te kennen dan anderen	Eén mens (of enkele) beslist over anderen zonder dat men zich kan verweren	Meerderheid kan wil opleggen aan minderheid, regelen kan leiden tot bureaucratie	Egoïsme, geen werkelijk voelbare aandacht en zorg voor én ieder individu én voor het geheel	Stelt speciale eisen aan gespreksleiders, en: waarom is het ene argument beter dan het andere	Stelt speciale eisen aan gespreksleiders, risico van subjectief kiezen, invullen van hanteren van waarden

.....
 Figuur 2: Waardenontwikkelingen in de samenleving

Het samenvattend overzicht ordent van links naar rechts aan de hand van toegekende autoriteit: van interactie zonder ordening, naar ‘van bóven de mens’, naar het met elkaar omgaan als individuen, die bewegen richting het bij hun interacties hanteren van waarden [De Kruijf, 1994]. De figuur geeft met andere woorden aan dat het mogelijk is waarden in te zetten als ordeningsmiddel, in dit geval van de (basis)ontwerpen van samenlevingen.

Om het overzicht tot leven te brengen kan men als lezer zelf eens jaartallen toevoegen, en kleuren, voor een streek of een land. (Persoonlijk of in het werk: men kan highlighten waar men staat en waar men naartoe wil. Het overzicht is intussen uitgebreid. Voor het woord ‘ecocratie’ wordt een ander woord overwogen.)

Het combineren van de hiervoor beschreven ‘sterke punten’ van diverse ‘cratieën’ is aan te bevelen. Dit combineren heeft tot effect dat je als professional onder meer verantwoordelijk handelt, bereid bent je te verantwoorden, en dat je bezig bent met duurzaamheid en het betrekken van mensen in je werk en je leefomgeving [NRC & Van de Kerkhof, 1995].

Waardendefinities als referentiemateriaal om te spiegelen op je leefwereld

Omdat er waardendefinities zijn, kán erop gespiegeld worden (figuur 3). Waardendefinities als referentiemateriaal helpen dan ook om te beseffen hoe een leefwereld eraan toe is. Van informatieprofessionals verwachten we dat die autonoom handelen: dat betekent hier niet ‘eindeloos je eigen wetten stellen of maar laten waaien’, maar dat je aan jezelf wetten stelt, jezelf (enige) beperking oplegt, mede in het belang van de samenleving, het grotere geheel. Het in acht nemen van waarden is daarbij zeer behulpzaam.

“Of (qua capaciteit van de aarde) iets wel of niet een grens is, is dus op zekere hoogte een keus. En in welke vorm je die keuze giet, is voor Cornelius Castoriadis (1922-1997) kristalhelder: je kunt ervoor kiezen dat je verlangens onverzadigbaar zijn en je daarnaar gedragen (*de heteronome optie*) of je kunt je verlangens intomen en jezelf grenzen opleggen (*de autonome optie*). Wil je Malthus’ ijzeren logica van overzadigbare verlangens, grenzen, schaarste en groei doorbreken, dan kan dat alleen met een autonome houding. Want alleen door die grenzen in jezelf te leggen.

Toen ik het hier met een wijze vriendin van me over had, schreef ze terug dat een autonome levenshouding veel moed vergt. Ze heeft gelijk. En of ik die moed heb, dat weet ik niet. Wat ik wel weet, is dat het de enige manier is om aan de valkuil van Malthus te ontkomen.”

– Gertjan Cobelens in *Jan van Arkels digitale boek 4ECO*

.....
Figuur 3: Citaat voor betekenisgeving aan het woord ‘autonoom’ [Van Arkel, 2020]

Met andere woorden: zonder waarden ontstaat het risico van op een cerebrale en machinale manier omgaan met mensen door (voorgeschreven) processen, door organisaties of zelfs door de maatschappij. Met andere woorden, het mensbeeld ‘vervlakt’. Het dilemma is overigens dat iemand die niet openstaat voor het gesprek over waarden misschien ook deze zinnen die om waarden vragen moeilijk kan begrijpen.

Om uit deze paradox te komen is er een oplossing, en dat is het oproepen van wedervragen en te denken in termen van ‘én-én-én’. We leven immers in een samenleving die snel ontwikkelt: door sociale media worden nieuwe meerzijdige associaties in je denken aangelegd en oude associaties vervagen. Daar moeten we informatieprofessionals op wijzen en – waar mogelijk – in ondersteunen. Ook ik ben dat proces doorgegaan. Mijn waardevrije denken kreeg de overhand. Toen ik mij daarvan bewust begon te worden, ben ik begonnen waarden te expliciteren, waarden in mijn aandacht terug te brengen. Met andere woorden: aandacht voor een leven lang ontwikkelen en leren. Het leven verlangt van ons mensen immers Aandacht en Leven en dat we elkaar voorzien van onze en elkaars basale levensvoorwaarden. Of zoals Stephen Covey, de auteur van *The Seven Habits*, zegt over het nut van waarden: “To lift all society through personal/social ecology.”

- Vanuit Business en ICT moet men eerst op onderzoek naar waarden, zodat die meegenomen kunnen worden in ontwerp-workshops.
- Ethiek – het toepassen van (de vier) waarden in een werkproces.
- De vier waardedefinities helpen om richting te geven aan het ontwerpen van ICT-voorzieningen voor werkprocessen.

Bronnen

- Arkel, J. van (2020). 4Eco. Geraadpleegd op <https://www.4eco.nl/over-4eco/inleiding/>
- Brundtland e.a. (1987). Our Common Future. World Commission on Environment and Development (WCED). Geraadpleegd op <https://nl.wikipedia.org/wiki/Brundtland-rapport>. Er waren al enige rapporten vooraf gegaan. “Het Brundtland-rapport riep als eerste op tot ‘duurzame ontwikkeling’, een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de noden van het heden, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in het gedrang te brengen.”
- De Kruijf, A. (1994). Ecocratie, op weg naar waarde-vol op-organiseren. Uniworld Organisatie Consult i.s.m. Uitgeverij Jan van Arkel. Geraadpleegd van www.trouw.nl/cultuur-media/nieuwe-waarden-in-boek-voor-managers-loesje-en-michael-gorbatsjov-samen-in-ecocratie~bdb5bad9/
- De Kruijf, A. (2000). Vernieuwen van bedrijfsprocessen, organisatie en ICT (w.o. data). Ten Hagen & Stam. Op aanvraag bij IDA digitaal verkrijgbaar.
- De Kruijf, A. (2020). Manuscript van Engelse, internationale versie van [De Kruijf, 1994].
- Hoppenbrouwers, S. (2007). UNIBIS-methode van A. de Kruijf als structuurgever. Geraadpleegd op <http://www.idainnovatie.nl/Publicaties/2007-09-26%20Dr%20Stijn%20Hoppenbrouwers%20Radboud%20Uni%20-%20UNIBIS-methode-als-Structuurgever.pdf>
- Jospin, L. (1997). In Jospin wordt het politieke roofdier wakker. Geraadpleegd op <https://www.nrc.nl/nieuws/1997/05/07/in-jospin-wordt-het-politieke-roofdier-wakker-7352369-a556162>
- Nederlands Dagblad & De Kruijf, A. (2013). Heersen.
- NRC & Kerkhof, T. van de (1995). Recensie over [De Kruijf, 1994]. Geraadpleegd op <https://www.nrc.nl/nieuws/1995/01/05/de-nieuwe-manager-werkt-om-te-leven-7251960-a1302957>.
- Roobeek, A., & De Kruijf, A. (1994). In ‘Ecocratie, op weg naar waarde-vol op-organiseren’: twee hoofdstukken uit de tijd dat de in de voorliggende boektekst genoemde veranderingen opkwamen. Resp. hoofdstukken:
 - 6.3. De Kruijf, A. Decentraliseren, op-organiseren en spreiden;
 - 6.4. Roobeek, A. Strategisch management van onderop, luisterend leiden om samen te besluiten.
- TNO-ICT & De Kruijf, A. (2006). Geraadpleegd op <http://www.idainnovatie.nl/Publicaties/TNO-ICT%20Unibis.pdf>.