

Wouter Hart

In ontmoeting met **Marius Buiting** en **Ruud Klarenbeek**

ANDERS VASTHOUDEN



**9 sleutels voor het werken
vanuit de bedoeling**

Inhoud

Inleiding	9
-----------	---

DEEL I – Een geladen bedoeling

Sleutel 1 De werkelijke opgave in het licht

1.1	Echte oplossingen	23
1.2	Het werkelijke vraagstuk als uitgangspunt	26
1.3	Het geheel voorbij het deel	31
1.4	De betekenis voorbij de handeling	35
1.5	De waardepuzzel voorbij de vorm	37
1.6	Wat zetten we in het licht?	40

Sleutel 2 Een ander houvast

2.1	Van zwart-wit naar kleur	45
2.2	Sleutelprincipes in de praktijk	48
2.3	Een verhaal om voor te staan	51
2.4	Een nieuwe legitimiteit	54
2.5	Leren van de praktijk	60

Sleutel 3 Van abstracte klant naar die ene mens

3.1	De concreetheid van die ene mens	67
3.2	Wat is lef?	69
3.3	De toverdrank van Panoramix	71
3.4	Verankerd in de leefwereld	72
3.5	Die ene professional, dat ene team	75
3.6	Van klein naar groot denken	79
3.7	Steeds opnieuw dezelfde reflex	83

DEEL II – Een wakkere leefwereld

Sleutel 4 Van oplossing naar oplossend vermogen

4.1	Het einde van 'klantgericht werken'	89
4.2	Van de ander	92
4.3	Naast de ander	94
4.4	Met de ander	95
4.5	Een wereld aan mogelijkheden	97

Sleutel 5 Een passende uitdaging

5.1	Leuk spannend	105
5.2	Twee keer 'Ja'	107
5.3	Vijf schuifjes voor passende ruimte	110
5.4	Uitgaan van verschil	121

Sleutel 6 De letter vanuit de geest

6.1	Werken vanuit de geest	127
6.2	Het campingtafeltje	128
6.3	Ieder het zijne geven	134
6.4	Vind er wat van	136

DEEL III – Een ondersteunende dynamiek

Sleutel 7 Cultuur van verantwoordelijkheid

7.1	Twee kanten van eenzelfde medaille	145
7.2	Steunstructuren als excuus om niet te gaan staan	146
7.3	Verantwoordelijkheid kunnen nemen	150
7.4	Verantwoordelijkheid willen nemen	152
7.5	Niet kunnen onttrekken aan het nemen van verantwoordelijkheid	154
7.6	Het echte gesprek	158

Sleutel 8 Stevigheid vinden

8.1	Geladen spanning	163
8.2	Waar sta je voor?	165
8.3	(Ont)wortelen	168
8.4	De 8e sleutel in de praktijk	171

Sleutel 9 Denken in dynamieken

9.1	Van statisch naar dynamisch	177
9.2	Statisch interveniëren	178
9.3	De werkelijke situatie als vertrekpunt	183
9.4	Een veranderrichting	186
9.5	Bewerk de grond	188

Uitleiding De 9 sleutels in de praktijk

Woord van dank	209
----------------	-----

Over de auteur	211
----------------	-----

bewogen bewegers

zij komen samen, ogenschijnlijk zonder doel
weliswaar in een oase, maar uit nergens blijkt woestijn
of toch?

maar wat is dan de zon, verzegend
wat is dan het zand, die einder-loze duinen, zee-loos opgetast
wat is dan geen water terwijl 't
tot aan onze lippen staat
wat is dan de leegte zonder leven waarin wij ons bewegen

is het soms de tomeloze energie die ons ver-ast met louter opgebrande tijd
het ontelbaar hebben dat
hoe krampachtiger wij 't omgrijpen
hoe te meer het door onze vingers glijdt
is dat dan de dorst naar echter en oprechter
naar de sapstroom van de ander
bevrijd van functioneel verband
is het de leegte zonder leven
waarin wij ons in de menigte bewegen

zij komen samen om op verhaal te komen
om zich te laven aan her-innering
van liefde die ze ontvingen en die ze gaven
om zo te worden tot oase-zijn
in nooit en nergens meer woestijn

Inleiding

Een paar weken voordat mijn zoontje Jasper zes jaar oud werd, vroeg hij of hij een bakje yoghurt mocht. Ik knikte en Jasper pakte de yoghurt uit de koelkast. Hij zocht een bakje en een lepeltje en ging tegenover mij zitten.

‘Ik schenken’, zei Jasper, ‘en jij stop zeggen, oké?’

‘Nee...’, zei ik, ‘jij schenken, en jij stop zeggen...
... en Sterre, mama en ik willen straks ook nog.’

Het verschil tussen de processen in een organisatie en ons huishouden thuis is natuurlijk enorm groot. Wij zijn maar met ons viertjes, zijn geen professionals en hebben bijvoorbeeld nauwelijks last van externe regelgeving.

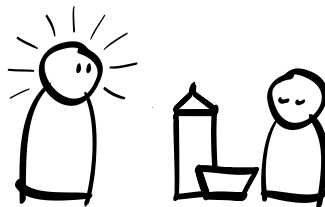
Toch heb ik geleerd dat het kijken naar voorbeelden uit het dagelijks leven kan helpen bij het begrijpen wat er binnen organisaties gebeurt en wat er nodig is.

Wat gebeurt er bijvoorbeeld in het klein met Jasper als ik hem begrenzen bij zoiets als het inschenken van yoghurt in een bakje? En hoe verhoudt zich dat tot thema's als leiderschap, eigenaarschap en regelgeving binnen organisaties?

Een klein zaadje wordt een grote plant

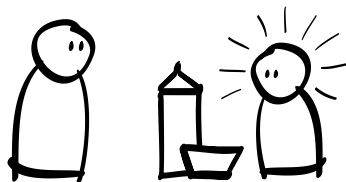
Wanneer de verantwoordelijkheid voor het begrenzen bij mij als vader komt te liggen, hoeft Jasper zelf niet meer na te denken over wat een goede hoeveelheid yoghurt is. Hij ontslaat zichzelf als het ware van de plicht van het nemen van verantwoordelijkheid. En ergens in hem wordt er daarmee iets een klein beetje in slaap gesust.

Voor Jasper is dat de makkelijke weg. *Hou je maar aan het protocol, of vraag maar akkoord aan de baas – dan zit je goed.* Voor mij is het ook wel makkelijk, want ik heb dan de zekerheid dat hij niet meer yoghurt neemt dan ik vind dat goed is.



Wanneer Jasper echter zelf verantwoordelijkheid krijgt voor de oplossing ('*Nee, Jasper, jij stop zeggen*'), wordt er juist iets in hem aangezet, geactiveerd, wakker gemaakt. Bij gebrek aan een klip-en-klaar houvast buiten hemzelf, moet hij op eens een beroep doen op iets *in hemzelf* dat hem kan helpen. Hij moet aan de bak!

Dat is voor zowel Jasper als voor mij wel een klein beetje spannender. Want hoe gaat Jasper het doen? Voldoet dat wel aan wat ik een passende hoeveelheid yoghurt vind? Kortom, als de verantwoordelijkheid bij Jasper ligt, ontstaat er voor ons beiden op dat moment een iets moeilijker weg: *we moeten het allebei uithouden met een beetje onzekerheid.* Maar op de lange termijn leert het Jasper zelf verantwoordelijkheid te nemen en te dragen. Hij leert te varen op zijn eigen kompas.



Bovendien gebeurt er nog iets...

Belangen tegenover elkaar

Wanneer de begrenzing bij mij blijft liggen en dus buiten Jasper, ontstaat een nauwelijks voelbare belangentegenstelling. Jasper wordt verleid om zich nog enkel op zijn eigen belang te richten. Hij zal – zonder verdere afwegingen te maken – gaan schenken tot hij hoort dat ik stop zeg. De kans is groot dat hij – ja, we zijn allemaal klein geweest – precies op dat moment 'per ongeluk' net nog even uitschiet... Als dan later blijkt dat er te weinig yoghurt over is voor mijn vrouw Bauke, mijn dochter Sterre en mij, dan kan Jasper daar niets aan doen: hij was immers niet verantwoordelijk voor het collectieve belang en de goede oplossing daarin. Daar was ik voor.

In organisaties zien we vergelijkbaar gedrag. Denk bijvoorbeeld eens mee met het volgende gedachte-experiment.

Stel, je krijgt in het licht van 'het nieuwe werken' een brief van je baas met de uitnodiging om een laptop te kopen. Het budget dat je krijgt is 800 euro. Hoe duur is dan de laptop die je koopt?

Waarschijnlijk 799 euro... Het is immers jouw belang om de maximale ruimte te benutten ten koste van het geheel. En daarmee is er weer een hele kleine prikkel ingebouwd die je stimuleert het denkproces voor oplossingen bij de specifieke norm – en dus buiten jezelf – te beginnen en niet bij een eigen opvatting over de vraag wat er werkelijk nodig is.

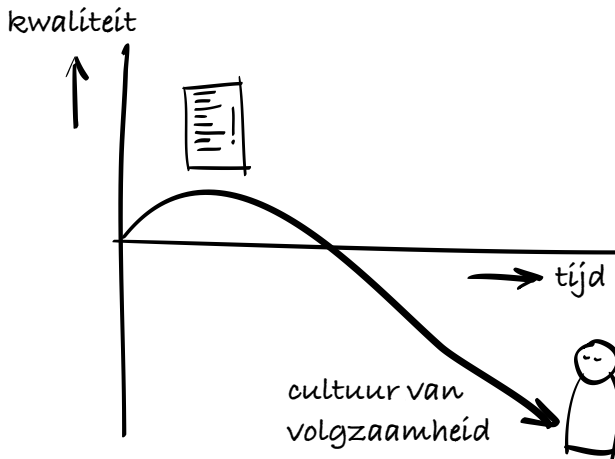
Begint het denkproces voor de oplossing bij de externe norm of bij de vraag wat er werkelijk nodig is?

Als de oplossing niet begint bij de werkelijke situatie vergroten we de kans dat we de plank behoorlijk misslaan. En dat is duur. Immers, als een laptop van 499 euro prima is voor je werk, maar je toch een laptop van 799 euro hebt gekocht, dan is er 300 euro verspild. 300 euro die ongetwijfeld beter gebruikt had kunnen worden. Andersom, als je voor je werk eigenlijk een computer nodig hebt van 1199 euro, dan kun je door deze budgettaire opgelegde beperking je werk niet goed doen en dat gaat ongetwijfeld nog veel meer kosten. In dit boek zal ik nog veel soortgelijke voorbeelden laten zien.

Daarbij zul je steeds zien dat de sturing zoals we die hebben ingericht, de kans vergroot dat het denkproces niet begint bij de werkelijke opgave. Daardoor slaan we de plank zagezegd snel mis en worden de tegengestelde belangen er veelal weer een klein beetje meer door gevoed. Maar bovenal sturen we op zo'n manier stevast op het je kunnen onttrekken aan het nemen van (morele) verantwoordelijkheid voor de werkelijke vraag.

Waar sturen we op?

Het patroon waarvoor het yoghurtbakje een metafoor is, is dat van het twintig jaar lang uren schrijven in het tijdregistratiesysteem op zo'n manier 'dat ze je nooit ergens op kunnen betrappen'. Het is de prikklok. Het zijn de vakantiedagen. Het is de zwangerschapsverlofregeling. Het is de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Het zijn de budgetten die aan het eind van het jaar opgemaakt moeten worden. Het zijn de genormeerde grenzen aan het te declareren bedrag voor bestuurders, waardoor ook zij op hun beurt verleid worden om hun interne kompas ten aanzien van integriteit te verruilen voor het opzoeken van de ruimte ten opzichte van de externe begrenzing. Kortom, het is hoe we binnen en rond onze organisaties vrijwel iedere huidige vorm van sturing en regulering hebben vormgegeven.



Keer op keer gaat het om kleine signalen die mensen leren niet te gaan staan voor hun verantwoordelijkheid om werkelijke oplossingen te vinden. Signalen die voortkomen uit een behoefte aan zekerheid maar op den duur leiden tot een cultuur van volgzzaamheid.

Maar van wat ben je precies in control?

Van een dynamiek die precies creëert wat je niet wilt?

Bovendien, wat weet je nu werkelijk als iemand een bepaalde tijd aanwezig is geweest op kantoor? Of als iemand zich netjes aan een protocol heeft gehouden? Dat zegt meestal nog niets over de waarde die er werkelijk is gecreëerd.

Geen simpele oplossing

Terug naar het voorbeeld van de laptop met een volgende stap in het gedachte-experiment. Hoe duur zou de laptop zijn wanneer je in plaats van een budget een *bankpas* zou meekrijgen? Een bankpas van de zaak, om een voor jouw werk passende laptop te zoeken. Met daarbij de uitnodiging om een laptop te kopen waarmee jij je werk goed kunt doen, maar dat ook in wijsheid te doen en slim om te gaan met de middelen. Hoe duur zou de laptop dan zijn?

**De werkelijke opgave
in het licht**



Voorbij het deel
Voorbij het doen
Voorbij de vorm

Sleutel 1



Sleutel 2



Sleutel 3



Sleutel 4



Sleutel 5



Sleutel 6



Sleutel 7



Sleutel 8



Sleutel 9

Een man kreeg een kleermaker op bezoek die bekendstond om de prachtige kostuums die hij ontwierp. Ook deze keer had de kleermaker een schitterend pak gemaakt van werkelijk de mooiste stof die je je kunt voorstellen.

Toen de man het pak echter aantrok, bleek het jasje bij zijn rechterschouder behoorlijk te trekken. De kleermaker keek ernaar en adviseerde de man zijn rechterschouder wat naar voren te houden, omdat de stof dan perfect zou vallen. En dat klopte.

Maar ook bij de linkerheup en de rechterknie zat het pak niet lekker en bovendien liep de naad daar erg vreemd. De kleermaker adviseerde de man zijn linkerknie wat naar binnen te buigen en zijn rechtervoet juist wat naar buiten te draaien om de naad helemaal perfect te laten lopen.

Uiteindelijk strompelde de man – met zijn schouder naar voren, zijn linkerknie naar binnen en zijn rechtervoet naar buiten gedraaid – zijn huis uit. Een paar omstanders keken hem na en een van hen fluisterde tegen een ander: ‘Wat een briljante kleermaker heeft die man. Die weet zelfs voor zo’n mismaakte kerel nog een perfect passend pak te maken.’

Bron: onbekend

Praktijkvoorbeeld: het Amerikaanse strafrecht

Adam Foss is een officier van justitie in Boston. Van hem bestaat een TED-talk *A prosecutor's vision for a better justice system*. Vrij vertaald: de visie van een officier van justitie op een beter rechtssysteem. Hij laat daarin zien hoe de huidige werkwijze in het Amerikaanse rechtssysteem precies creëert wat het tegen wil gaan. De samenleving wordt er onveiliger door en het kost ongelooflijk veel geld, aldus Foss.

De officier houdt zich in Boston met name bezig met kansarme jongeren. Hij schetst hoe deze – meestal gekleurde – jongeren in rijen bij de rechtbank worden opgesteld en stuk voor stuk hun strafeis te horen krijgen. Strafeisen die volgens het juridisch systeem passen bij het strafbare feit dat ze verricht hebben. En als je inderdaad vanuit het strafrecht kijkt – waar al deze aanklagers in zijn geschoold – dan is daar geen speld tussen te krijgen en is de zaak goed afgedaan.

Maar het strafrecht is geen doel op zich, aldus Foss. Het is er bovenal om de samenleving beter te maken, *rechtvaardiger, veiliger*. Ook de efficiëntie van de processen bij de rechtbank heeft een reden, namelijk om het rechtssysteem *betaalbaar* te houden voor de samenleving. Vanuit die verschillende achterliggende waarden is er wél wat op af te dingen.

Een verschrikkelijk slechte uitkomst voor ons allemaal

Het gevolg van de werkwijze zoals Foss die schetst is bijvoorbeeld dat – als de trend van de laatste decennia zich doorzet – een op de drie gekleurde mannen in Amerika in de gevangenis terechtkomt. Wat doet dat met de toekomst van al die mensen? Wat doet het met het aantal ontwrichte gezinnen dat ontstaat? Gezinnen waarin kinderen zonder vaderfiguur waarschijnlijk sneller zijn overgeleverd aan de straat. En wat doet dát dan weer met de veiligheid in de samenleving?

En kijk naar de kosten. Een jongere in de gevangenis kost de samenleving zo'n 100.000 dollar per jaar. Daarbij is het aantal ex-delinquenten dat na niet al te lange tijd weer de fout ingaat (de recidive) ongeveer zestig procent. En dat is niet zo gek, want de problemen die ze hadden zijn nooit opgelost. Sterker nog: de kansarme jongeren hebben inmiddels ook nog een strafblad en zijn dus behoorlijk kansloze jongeren geworden.

- Bij de waterschappen is het uitvoeren van de Keur tot de bedoeling verworden.
- Bij een gemeente gaat het snel om de vergunning – of zelfs het vergunning-verleningsproces – en bij een woningcorporatie om de huizenvoorraad en het mutatieproces.
- In de zorg zijn de indicatie en de productie op tal van plekken leidend geworden.
- Maar kijk ook naar een organisatie als de Sociale Verzekeringsbank waarbij de bedoeling zo langzamerhand is verworden tot ‘het zo snel mogelijk betalen’. Ook daar is nu een zoektocht gaande naar de bedoeling die in werkelijkheid gaat om ‘de ondergrens in bestaanszekerheid’ voor Nederlanders en welke rol zij daarin te spelen hebben.

Met de 1e sleutel nodig ik je uit om het verschil te zoeken tussen *het spel* zoals het in jouw organisatie en branche is ontstaan en de werkelijke opgave zoals die daarachter schuilgaat.

De essentie van deze 1e sleutel is het maken van de slag van ‘het uitvoeren van het spel’ naar het ‘werken vanuit de bedoeling’.

De essentie van de 1e sleutel bergt in zich dat de rol van professional verschuift. Want wanneer je de ‘uitvoerder’ bent van het primaire proces dan ligt de schuld van slechte dienstverlening in ‘het spel’ en niet bij de professional. Maar als de professional ‘oplossingen moet vinden voor vraagstukken zoals ze zijn’, dan wordt de professional opeens de ‘eerstverantwoordelijke’ om te doen wat nodig is. Op een manier die aansluit bij het vraagstuk in de praktijk, bijdraagt aan de grotere opgave en gebruikmaakt van de mogelijkheden die ‘het spel’ hem daarbij biedt.



Belangrijke vragen daarbij zijn in welke mate de professional erop zit te wachten om ‘eerstverantwoordelijke’ te worden, zeker als hij altijd als ‘uitvoerder’ is gezien? En wat het ‘doen wat nodig is’ als taakopvatting van de professional betekent voor de besturing en het toezicht? Daar kom ik nog uitgebreid op terug.

Met deze 1e sleutel wil ik eerst nog ingaan op drie belangrijke patronen in dat ‘spel’ waarin we gevangen kunnen zitten en die het werkelijk werken vanuit de bedoeling in de weg kunnen staan. Juist omdat ik vaak tegenkom dat mensen te

**De werkelijke opgave
in het licht**



Voorbij het deel
Voorbij het doen
Voorbij de vorm

Sleutel 1

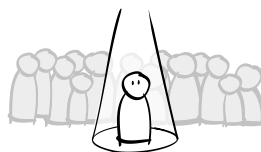
Een ander houvast



Sleutelprincipes
Delen van verhalen
Verankeren van de visie

Sleutel 2

**Van abstracte klant
naar die ene mens**



Die ene mens, dat ene team
Liefde geeft lef
Denken van klein naar groot

Sleutel 3



Sleutel 4



Sleutel 5



Sleutel 6



Sleutel 7



Sleutel 8



Sleutel 9

3.3 De toverdrank van Panoramix

Mijn ontmoetingen met deze professionals en bestuurders deden mij denken aan de stripboeken die ik in mijn jeugd vaak las: de avonturen van *Asterix*. Waarin deze Galliër met zijn grote vriend Obelix en hun dorpsgenoten tegen het Romeinse Rijk moeten vechten. Alle dorpjes in de wijde omgeving worden opgeslokt door het grote systeem, behalve dit ene Gallische dorpje. Wat onderscheidt hen van al die anderen?

Daar is maar één antwoord op mogelijk: dat is de *toverdrank* van de druïde Panoramix. Wie daarvan drinkt, wordt ontzettend sterk en is bestand tegen de kracht van het Romeinse Rijk.

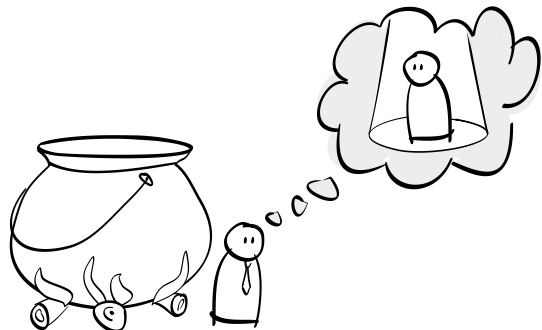
Obelix is als kind ooit in een ketel met toverdrank gevallen. De toverdrank is daarom zo diep in hem doorgedrongen dat hij *altijd* supersterk is. Het sterk blijven lijkt bij hem vanzelf te gaan. Zoals dat ook lijkt te zijn bij mensen als Foss, Jos de Blok of Bas Bloem, en voor al die veel minder zichtbare professionals die in organisaties werken met zoveel inzet en succes. *Je kent ze wel*. Zij lijken als vanzelf geankerd in het denken vanuit telkens en opnieuw die ene mens. Daarbij staan ze voor hun opvatting, ook als de uitkomst wat onconventioneel van aard is.

En waar in de toverdrank van Panoramix *maretak* het belangrijkste ingrediënt is, is dat wat ons betreft bij het organiseren het *kijken vanuit die ene mens*. Met lef, met hart. *De liefde voor die ene mens dus*. Hoe belangrijk vind je het werkelijk om daarvoor te gaan staan?

Steeds beter begon ik te begrijpen waarom deze bestuurders en professionals in gesprekken zo vaak met voorbeelden werken en over concrete situaties praten. Zoals ook Foss in zijn TED-talk voorbeeld na voorbeeld gaf. In voorbeelden gaat het over die ene mens en is er geen abstracte logica die versluierend werkt. Met ieder voorbeeld sturen ze een klein beetje toverdrank de wereld in.

Misschien zijn zij allemaal door persoonlijke ervaringen als het ware in de ketel van 'de liefde voor die ene mens' gevallen. En hebben ze daar voor de rest van hun leven genoeg van binnen-gekregen om tegen het systeem bestand te zijn.

Maar dat geldt niet voor iedereen. Zo ook in het dorpje van onze Gallische vrienden. Voor het overgrote deel van hen moet Panoramix steeds opnieuw de toverdrank brouwen. De kracht

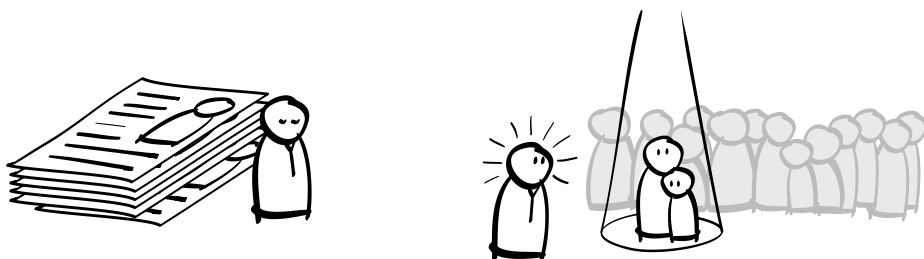


van één bekertje drank raakt immers na een tijdje weer uitgewerkt. Zoals ook het beeld van *dat jongetje op het strand* na een tijdje ook weer voelbaar is verdwenen uit het debat over de vluchtelingen.

Een belangrijke vraag is nu hoe je er bij het organiseren voor zorgt dat de toverdrank steeds weer geschonken wordt. Dat mensen steeds weer blijven zien en voelen dat het om die ene concrete mens gaat, of om een groep van unieke mensen. Er zijn tal van manieren om toverdrank te schenken, zoals uit de volgende voorbeelden blijkt.

3.4 Verankerd in de leefwereld

Erik Gerritsen was bestuurder bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam. Een van de uitgangspunten van die organisatie was om altijd vanuit concrete casuïstiek te werken. In de woorden van Gerritsen: 'Bij vierhonderd gezinnen kun je weggijken, bij één gezin niet.' *Precies, dáár gaat het over! Dát is het verschil.*



bij 400 gezinnen kun je weggijken...

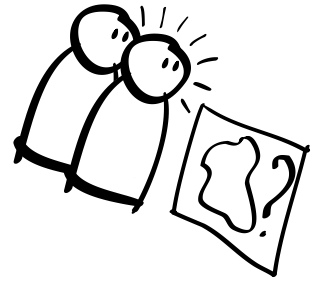
bij 1 gezin niet

In steeds meer organisaties wordt tegenwoordig de vraag gesteld: wat heeft de klant hieraan? En dat is in ieder geval al een veel betere beginvraag dan de vraag wat de jurist ervan vindt, of wat hoort volgens het systeem. Nog slimmer is het om niet te vragen wat dé klant eraan heeft, maar nog meer terug te gaan naar die ene mens. Een manier om dat te doen is door onszelf en elkaar regelmatig een zogenoemde *ankervraag* te stellen.

**Bij een ankervraag ga je op zoek
naar een ervaring dichtbij.**

Sleutel 4

Van oplossing naar oplossend vermogen



4.1 Het einde van 'klantgericht werken'

In de jaren tachtig kwam het zogenoemde *new public management* opzetten. In reactie op een te ver doorgevoerde bureaucratie werd de aandacht gelegd op de output. Organisaties kregen daardoor meer ruimte om invulling te geven aan hoe ze dat gingen realiseren.

De financiering werd geënt op de resultaten en maatschappelijke organisaties gingen massaal producten en diensten uitwerken. Dit werd als aanbod zichtbaar gemaakt aan de buitenwereld. De redenering luidde als volgt: wanneer maatschappelijke organisaties meer in termen van klant-leverancierrelaties denken, neemt de klantgerichtheid toe.

Wat er door deze manier van denken echter óók gebeurt, is dat juist de transactie centraal komt te staan. De leverancier levert iets aan de klant en daarmee worden de producent en de consument als het ware uit elkaar getrokken.

De identiteit van het werk van maatschappelijke organisaties laat zich niet vangen in een dergelijk transactiemodel. Er is vaak geen eindproduct dat je eerst nog eens kunt bekijken voordat je het naar de klant stuurt. De waarde wordt veelal gecreëerd in het bijzijn van de klant. Sterker nog: de 'klant' (lees: leerling, burger, bewoner) is een wezenlijk onderdeel van de vraag of en in welke mate de waarde ontstaat. De docent is er nu eenmaal afhankelijk van of de leerling luistert of leergierig is en wat de les daarmee aan toegevoegde waarde creëert. En ook de therapeut levert niet zozeer een dienst, maar werkt samen met de patiënt aan het creëren van waarde. De term 'transactie' dekt daarbij niet de lading. Er is veel meer sprake van samen puzzelen, waarin de relatie tussen professional en 'klant' een wezenlijk onderdeel van de waardecreatie is.

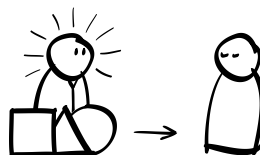
Het transactiemodel zette met dé producten en dé diensten dus opnieuw dé oplossing voor dé abstracte klant in het licht. Het perspectief van die ene mens en daarmee ook het samen puzzelen verdween naar de achtergrond. Maar er gebeurde nog wat.

De verantwoordelijkheid voor de oplossing kwam eenzijdig bij de leverancier te liggen. De politie werd verantwoordelijk voor de veiligheid op straat *en de wijk zelf dus niet*. De verpleeghuizen werden verantwoordelijk voor het geluk van onze ouderen *en de directbetrokkenen zelf dus niet*.

Als mensen in de samenleving steeds meer als klanten worden benaderd, gaan ze zich ook als een klant gedragen.

In deze producent-consumentrelatie ontstaat meer en meer consumentengedrag. De consument gaat achterover hangen en richt zich op zijn rechten die hij ontleent aan het ontwerp voor de abstracte klant. Ook als hij het eigenlijk in zijn concrete situatie niet echt nodig heeft.

producent - consument



Het effect op de lange termijn is daarmee dus dat ook de 'klanten' de afgeleide vormen in het licht gaan zetten. Zij gaan roepen om *garanties* en *aantoonbaarheid*. Niet alleen ontstaat daarmee een nieuwe bureaucratie, er ontstaat ook een enorme onderbenutting van wat de klant zelf zou kunnen doen. De potentie in de samenleving wordt steeds minder gebruikt, waardoor een steeds groter deel van de oplossing in het professionele circuit terechtkomt. En dat is op den duur onbetaalbaar.

Terwijl de klant dus meer en meer gaat consumeren, is het effect op de leverancier dat hij verleid wordt om al het werk naar zich toe te trekken. De financiering raakt gericht op het aanbod en het wordt dus aantrekkelijk om op 'meer productie' te sturen ('als de klant minder doet, gaat er meer geld naar onze organisatie'). Dat wordt nog versterkt doordat de leverancier afgerekend wordt op het resultaat en daar dus verantwoordelijk voor wordt gehouden. Dan kun je het als organisatie maar beter zelf doen, want dan heb je de grootste invloed op dat resultaat.

Probeer maar eens met een paar buurtgenoten de verantwoordelijkheid van de gemeente over te nemen voor het groen in de straat. Dat lukt vaak niet, omdat het hún stukje groen is waar zij eisen aan stellen. Niet in de laatste plaats overigens, omdat zij – als er iets misgaat – het probleem naar zich toegeschoven krijgen. Dat is het verhaal zoals het is ontstaan.

Ik las in het prachtige boek *Het rijk van de schaarste* van Hans Achterhuis een interessante uitleg over het woord *gemeente*. De kern van het woord gemeente is

Als kinderen leren zwemmen, krijgen ze vaak twee bandjes met ieder vijf kurkjes om hun middel. Het is voor kinderen al spannend genoeg om het water in te gaan, dus die steun kunnen ze goed gebruiken. Zonder de extra drijfkracht zou het kind waarschijnlijk niet alleen het water in durven en de juf zou het kind niet durven los te laten.

Zodra kinderen zich meer relaxed voelen in het water en zelf wat meer drijfkracht kunnen toevoegen, wordt een deel van de steunstructuur weggehaald. Er wordt een aantal kurkjes van de band gehaald en zo wordt de uitdaging een beetje groter gemaakt. En dus *passend* gemaakt. Als je kijkt naar zo'n zwemles, dan zie je kindjes met tien kurkjes, vijf kurkjes, drie kurkjes, of één kurkje en zelfs een paar kinderen die geen kurkjes meer nodig hebben.

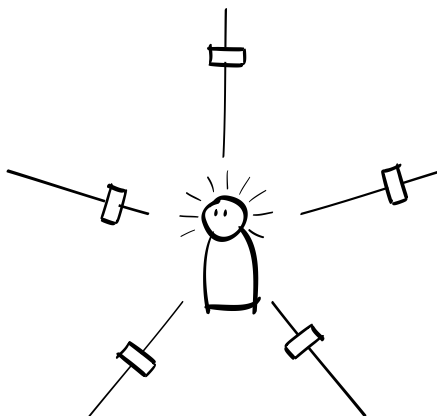
5.3 Vijf schuifjes voor passende ruimte

In organisaties zijn we volop gewend om te werken met SMART-doelstellingen, kaders, een missie, visie en strategie, ondersteuning en monitoring. Maar dergelijke begrippen zijn vrijwel altijd van groot naar klein ingericht.

SMART-doelstellingen maken de oplossing Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Daarmee zetten ze het licht dus al snel op meetbare elementen en suggereren ze een voorspelbaarheid die er in de praktijk vaak niet is. Kaders worden te

nauw bepaald en over mensen uitgestort. De missie, visie en strategie zijn de start voor het inrichten van een verticale en horizontale organisatie, maar hebben vaak nauwelijks betekenis in de dagelijkse keuzen. De ondersteuning is dikwijls te veel vanuit de *one-size-fits-all* gedachte 'uitgerold' en 'geïmplementeerd' en wordt dus niet als werkelijk ondersteunend ervaren. Ook de monitoring is meestal te eenzijdig gericht op de meetbare gegevens en brengt een verantwoording met zich mee die als belastend wordt ervaren. Bovendien kan monitoring makkelijk leiden tot perverse prikkels en een sfeer van wantrouwen.



In de basis zijn alle hiervoor genoemde begrippen (SMART, implementeren, et cetera) mooi. En in veel geautomatiseerde productieomgevingen zijn ze nog waar ook en vertegenwoordigen ze een grote waarde. Maar bij het organiseren van klein naar groot slaan ze ieder op hun eigen manier de plank mis. Hoe ziet het eruit als we aandacht voor leerlingen SMART maken? Of als we hetzelfde aantal kurkjes over alle kinderen uitrollen?

Tegelijkertijd is het zonde en helemaal niet nodig om al deze begrippen overboord te gooien. De kunst is om op een andere manier naar deze begrippen te leren kijken. Wat als we ze meer zien als operationele sturingsmechanismen die kunnen helpen om tot twee keer 'Ja' te komen?

Ieder van de genoemde elementen vertalen we hierna naar een soort schuifjes die je meer of minder kunt openzetten om daarmee meer of minder sturend te zijn op het oplossende vermogen.

Het gaat om de volgende vijf schuifjes:

Heeft hij zich verdiept in de *geest* achter het protocol? Heeft hij de juiste kenners ingeschakeld bij het maken van de weging? Kent hij de overwegingen achter het protocol?

Als professional gaat het erom te staan voor het meest professionele antwoord. De omgeving mag – en moet – de professional hier ook op aanspreken om de zorgvuldigheid van de afweging te benadrukken.

Wanneer je als professional geen beter antwoord kunt geven dan de *letter* te bieden heeft, dan houd je je aan de *letter*.

7 checks voor een professioneel antwoord

- ☒ wat zegt de geest?
- ☒ wat geeft richting?
- ☒ wat is context en informatie?
- ☒ hoe helpt de letter?
- ☒ heb ik een beter antwoord op de geest?
- ☒ wat is mijn blinde vlek? welke hulp heb ik daarvoor?
- ☒ heb ik zorgvuldig gehandeld? kan ik het uitleggen? (tot aan de rechter)

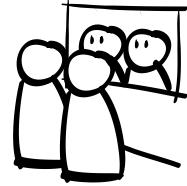
Geef iedere instructie een bedoeling mee

Iedere stafafdeling, iedere leidinggevende, iedere maker van een protocol, instructie of regeling heeft de plicht om steeds en bovenal de bedoeling duidelijk te maken. Want daarin ligt de eerste opgave voor de professional. Vervolgens zouden in veel gevallen een paar sleutelprincipes kunnen worden meegegeven die de professional kunnen helpen bij het in vervulling brengen van de bedoeling.

Tot slot zou de handreiking moeten worden gedaan met de specifieke instructie of het beschikbare format. Daar mogen best een paar verplichte vakjes inzitten om informatie organisatiebreed te kunnen verzamelen, maar niet te veel. Want de *letter* is zo veel mogelijk ondersteunend.

Zo'n foto is nodig om te kunnen zien wat we doen en daarover te reflecteren. Niet om het oordeel centraal te zetten, maar om ons erover te verwonderen en er lering uit te trekken. Misschien mag de spiegel waarin we kijken ook wel een lachspiegel zijn.

Vervolgens gaat het erom niet alleen jezelf aan te spreken maar ook elkaar. En ook dat is heel spannend. Veel van de oplossingen in de systeemwereld maken dat we elkaar juist niet direct hoeven aan te spreken. 'Je hebt de formats van de beoordelingsgesprekken wel of niet goed ingevuld', is een veel veiliger onderwerp dan wat iemand in de praktijk echt doet. En als het ergens niet goed gaat, zoeken we vaak niet het spannende gesprek naar de oorzaak op, maar creëren we een oplossing in de systeemwereld. Dan moet de uitgave worden goedgekeurd, of het stuk voortaan eerst langs die andere afdeling.



Door het over de afgeleide systeemwereld te hebben hoeven we het niet over de leefwereld te hebben. Lekker veilig. Maar het gevolg is wel dat het gesprek over de werkelijke vraagstukken naar de achtergrond verdwijnt. Dáár wordt geen appèl meer op gedaan. Het is opvallend dat er vrijwel geen organisaties zijn waarin het normaal is om elkaar feedback te geven en aan te spreken op gedrag. Dat wordt structureel omzeild door de dominante plek die de systeemwereld er inmiddels heeft. In de meeste organisaties wordt veel gepraat over tal van afgeleide zaken, en is het pijnlijk om te zien dat het ondertussen ontbreekt aan 'het echte gesprek'. In het echte gesprek worden juist de hardnekkige thema's uit de leefwereld opgezocht en besproken.

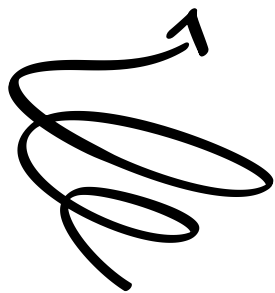
De systeemwereld wordt vaak geduid als 'hard'. Met 'harde cijfers' en *hard controls* tegenover de zogenoemde *soft controls* zoals *kernwaarden*, een *aansprek-cultuur* of *twee keer 'Ja'*. Maar niets is minder waar. Die soft controls gaan over de leefwereld en dus over dingen die dichtbij komen. Dat maakt het spannend.

Het uit de weg gaan van het echte gesprek door zich te verschuilen achter die zogenoemde hard controls: dat is pas soft.

Er zijn tal van mechanismen die een cultuur van verantwoordelijkheid tegenhouden. Denk aan collega's die elkaar de hand boven het hoofd houden, taboes in de organisatie, geen echte maatregelen nemen bij grensoverschrijdend gedrag, pro-

Sleutel 9

Denken in dynamieken



9.1 Van statisch naar dynamisch

Het werken vanuit de bedoeling vraagt om professionals die wakker zijn en verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen. Als je daar te statisch naar kijkt, zeg je misschien: 'Niet iedereen in onze organisatie wil en kan verantwoordelijkheid nemen, dus wij kunnen niet op die manier werken of van daaruit sturen.'

Die manier van denken noem ik *statisch* omdat het zwart-wit gedacht is, het is er wel of het is er niet. Maar draai het eens om: hoe moet je werken en van waaruit moet je sturen om de kans te vergroten dat mensen in je organisatie over vijf jaar meer verantwoordelijkheid willen en kunnen dragen? Dan wordt het *dynamisch*.



wel vanuit de bedoeling



niet vanuit de bedoeling

Een goede professional is wakker, betrokken, vraagt hulp op het goede moment en spreekt collega's aan op hun gedrag. Hij heeft een goede zelfreflectie, wil zichzelf ontwikkelen en weet wanneer hij juist wel of niet moet afwijken van het protocol. De vraag is niet of dat nu gebeurt of niet, maar wat er nodig is om de kans te vergroten dat steeds meer mensen dat steeds meer zullen doen?

De vraag is ook niet zozeer of er nu in een organisatie vanuit de bedoeling of vanuit de systeemwereld wordt gewerkt. Ook daar kun je geen simpel 'Ja' of 'Nee' op antwoorden. Het zal altijd zo zijn dat de ene persoon de bedoeling meer leidend laat zijn dan de andere persoon. De vraag is veel meer welke besturing er nodig is om de kans te vergroten dat steeds meer mensen vanuit de bedoeling werken; en dat steeds minder mensen hierdoor de systeemwereld benaderen als een doel op zich.

steeds meer
vanuit de bedoeling



Over de auteur

Wouter Hart (1977, Utrecht) is als spreker en schrijver steeds op zoek naar patronen die kunnen helpen dichter bij de bedoeling te werken en leven.

In 2008 schreef Wouter samen met Harry Sonnenschein zijn eerste boek *Leiders van vandaag – Lessen voor morgen* dat in 2009 genomineerd werd als managementboek van het jaar.

Zijn tweede boek – *Verdraaide Organisaties* – verscheen in 2012 en is intussen al meer dan zestigduizend keer verkocht. Wouter is een veelgevraagd spreker over leiderschap en organisatieverandering.



In ontmoeting met

Marius Buiting (1960, Veldhoven) is directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) en bovendien ruim dertig jaar als adviseur werkzaam op het terrein van kwaliteit in de zorg, onder meer als president van de European Society for Quality in Healthcare (ESQH).

Daarnaast is Marius actief op diverse maatschappelijke terreinen zoals politiek, sport, kerk en samenleving. Zo is hij chairman bij het European Health Futures Forum (EHFF) en zit hij in het bestuur van het Wetenschappelijk Instituut (WI) van het CDA.

Marius is een veelgevraagd spreker in binnen- en buitenland.



Ruud Klarenbeek (1956, Dalfsen) is vanaf 1995 directeur/bestuurder bij de JP van den Bent stichting. Een organisatie die 3700 mensen met een beperking ondersteunt bij leven.

Bij de JP heeft Ruud jarenlang van binnenuit vormgegeven aan een veranderingsproces waarin de cliënt en de professional steeds meer centraal zijn komen te staan. Met het 'doen wat nodig is' als belangrijkste culturele waarde, en het 'kunnen en moeten nemen van verantwoordelijkheid' als uitgangspunten voor de sturing heeft hij steeds meer geleerd hoe het Anders Vasthouden er in de praktijk uitziet.

Ruud is toezichthouder bij ouderenzorgorganisatie Plyade en is een veelgevraagd spreker.





Wouter Hart

Het gaat niet om loslaten, maar om Anders Vasthouden

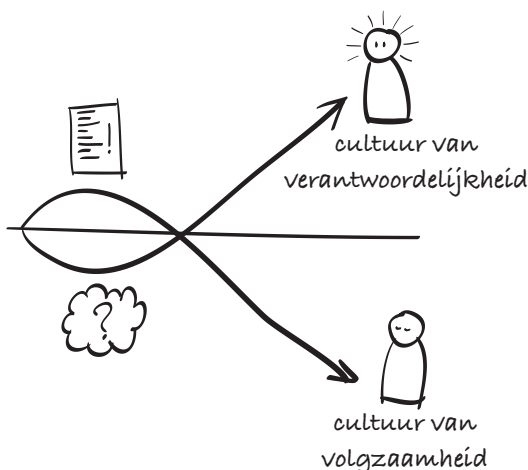
Steeds meer organisaties proberen de slag te maken van het werken vanuit *het systeem* naar het werken vanuit *de bedoeling*. Maar dat is in de praktijk nog niet zo gemakkelijk.

Na zijn bestseller **Verdraaide organisaties** zet Wouter Hart in **Anders Vasthouden** de volgende stap. Hij beschrijft met talloze voorbeelden en metaforen negen sleutels die de lezer handvatten bieden bij:

- het leren sturen vanuit de bedoeling;
- het vergroten van eigenaarschap;
- het vormgeven van ondersteunende systemen.

Welke plek hebben regels en kaders in het vergroten van eigenaarschap? Hoe kun je ruimte creëren zonder direct alles los te laten? Wat betekent dat voor de verantwoording? En hoe wordt de leerling, cliënt, bewoner of klant werkelijk de start van de oplossing?

Kortom: hoe geef je vorm aan het werken vanuit de bedoeling in de praktijk?



www.managementimpact.nl

