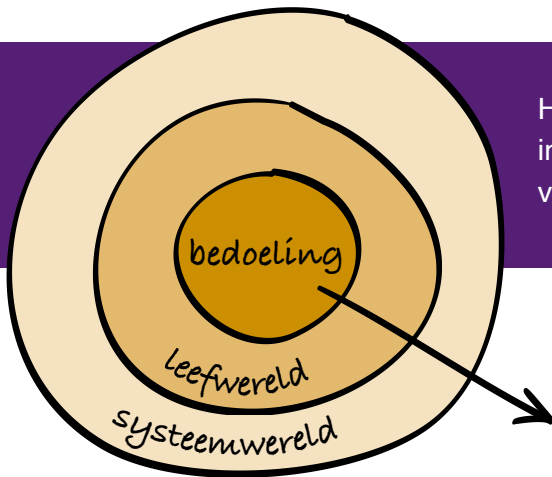


Werken vanuit de bedoeling

Uitgebreide tekst bij het gelijknamige animatiefilmpje



Hoe komt het toch dat we met onze organisaties zo gevangen raken in allerlei regels en structuren - dat we de bedoeling uit het oog verliezen?

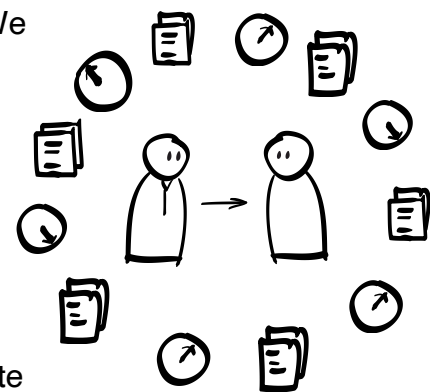
De resultaten die we als organisatie halen, worden uiteindelijk bepaald door wat er in de praktijk tussen mensen gebeurt. Hoe lukt het de leraar de leerling te raken? Welke keuzes maakt de politieagent op straat? Hoe helpt de dokter de patiënt en hoe is de klik tussen de verkoper en diens klant? Het is steeds de kunst af te stemmen op het hier en nu - present te zijn - om 'hét' te laten gebeuren.

Hoe lukt het de leraar de leerling te raken? Welke keuzes maakt de politieagent op straat? Hoe helpt de dokter de patiënt en hoe is de klik tussen de verkoper en diens klant?

Maar het gaat niet vanzelf goed in die leefwereld. Mensen hebben blinde vlekken, hun persoonlijke voorkeuren, zijn niet altijd reflectief of houden niet

vanzelf hun vak goed bij. Dus is het de vraag hoe we ervoor kunnen zorgen dat het werk in de praktijk toch goed - en het liefst steeds beter - plaatsvindt.

We ontwikkelen daartoe tal van instrumenten. We formuleren beleid, protocollen, werkinstructies, formats, specifieke normen, prestatie-indicatoren etc. We noemen dit 'de systeemwereld' omdat de oplossingen vaak een vaste en een systematische vorm hebben: een stappenplan die altijd geldt, of een vaste norm die voor iedereen telt. En de spannende vraagstukken uit de leefwereld worden zo vertaald naar kant en klare oplossingen. Deze systeemwereld is bedoeld om het werk in de leefwereld goed te laten verlopen en daarmee is de systeemwereld in de basis ondersteunend.



Het geeft veel houvast en duidelijkheid: zolang jij je aan het protocol houdt en het format goed invult, zit je goed. En de

gedachte is dat dan de kwaliteit geborgd is en dus de bedoeling wordt vervuld.

Maar is dat wel zo?

Gevangen tussen twee krachten

Want hoe goed bedoeld die systeemwereld ook is, het brengt ons ook in een spanning tussen aan de ene kant die concrete klant of situatie die iets van ons vraagt. En aan de andere kant datgene wat daarover beschreven staat in de systeemwereld.

En de vraag is wat jij doet met die spanning. Wat als de situatie van de patiënt niet past bij het financieringsmodel van de zorg? Wat maak je dan leidend? Wat als het kind niet geholpen is met de leerstof of leerstijl van de school? Wie heeft er dan een probleem? Wat als de klant iets vraagt wat niet op de menukaart staat? Of als het ene team wat anders nodig heeft dan het andere team?

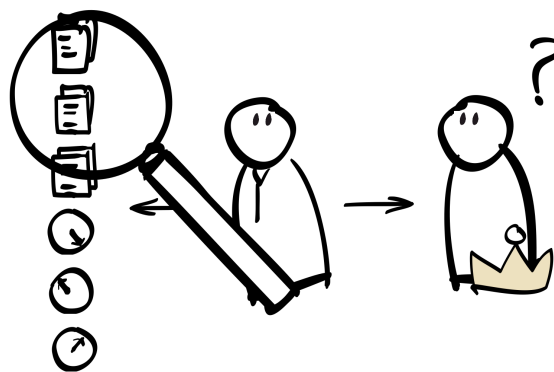
Hoe ver zijn we dan bereid ons professionele kompas en de uniekheid van goede oplossingen voor de klant op te offeren voor het systeem? En wat vragen we onze professionals dan eigenlijk om te doen?

Hoe ver zijn we dan bereid ons professionele kompas en de uniekheid van goede oplossingen voor de klant op te offeren voor het systeem?

Wat is nu écht de bedoeling?

Op papier staat de klant vaak wel centraal. Klantgericht werken noemen we dat. Of de 'leerling', 'patiënt', 'bewoner' of 'opgave'

centraal. Maar we belonen vaak het gedrag dat juist gericht is op de 'aantallen', 'doorlooptijden' en 'interne werkwijze'. En zeker na een incident, een beoordelingsgesprek of een bezoek van de inspectie ontstaat langzaam het beeld dat het vooral je taak is om je te houden aan het systeem – zelfs dus als er in de praktijk wat anders nodig is.



Dat dat beeld ontstaat wil overigens niet altijd zeggen dat het ook zo is. Een goede auditor, een goede inspecteur en een goede regelgever zal regelgeving ook altijd vanuit de bedoeling benaderen. Vaak blijkt dat we veel regels zelf bedenken en de ruimte die er in regels zit nauwelijks opzoeken.

De grote zoektocht die we samen te maken hebben is - op de eerste plaats - hoe we terug kunnen gaan naar de bedoeling.

1 - Terug naar de bedoeling

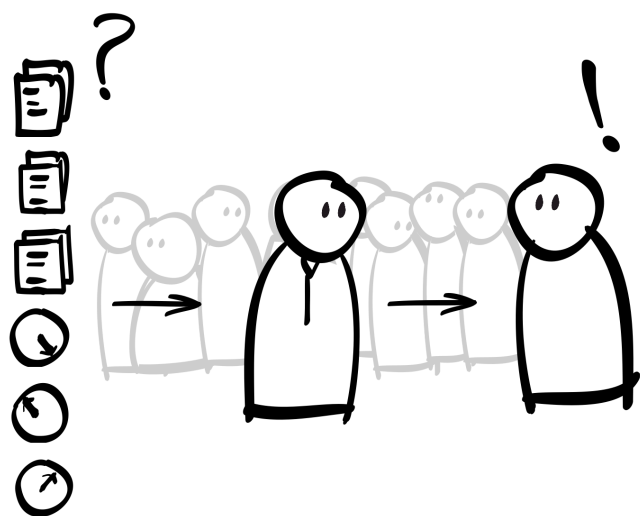
Waarom hebben we de vergaderingen die we hebben? Wat beoogt deze regel? Waarom moet ik dit invullen als het me niet helpt? En hoe helpt wat ik doe nu echt in dat waar het ons uiteindelijk bij de klant over gaat?

Op welke momenten heb jij het gevoel dat het niet meer 'klopt'? En hoe zou je dan het gesprek terug kunnen brengen naar de bedoeling?

2 - Gevoel erover te gaan

Op de tweede plaats gaat het erover hoe we in onze leefwereld het gevoel kunnen versterken dat wij er uiteindelijk zelf over gaan. Dat het aan ons is te gaan staan voor dat wat de praktijk vraagt en wat de regelgeving beoogt - zonder die blind te volgen.

Het gaat er daarbij om te zien dat we soms zelf ook de neiging hebben mee te gaan met de systeemwereld terwijl dat eigenlijk niet echt nodig is. We zijn misschien wel erg verbaafd met z'n allen en zouden dus iets meer mogen ontbraven. De vraag is dan wel hoe gemakkelijk jij zelf het alternatief ziet. En zou je ook bereid zijn om anderen uit te leggen waarom het volgen van het systeem gewoon in die situatie echt niet de beste oplossing is?



Dat het aan ons is te gaan staan voor dat wat de praktijk vraagt en wat de regelgeving beoogt - zonder die blind te volgen.

3 - Ondersteunende systeemwereld

En - als derde - dat we de systeemwereld versimpelen en de mooie ondersteunende rol laten krijgen die ze verdient. Het lastige is dat in de systeemwereld altijd alles moet gebeuren en het onderscheid verdwijnt in wat er wezenlijk is en wat er vast-ook-belangrijk is. En als we alles even belangrijk maken dan verliezen we vaak die wezenlijke dingen uit het oog.

En dat geldt voor de systeemwereld op papier, maar misschien wel vooral voor de systeemwereld in ons eigen hoofd. Die is vaak veel moeilijker te zien. We denken dan zelf vanuit de bedoeling te werken, maar maken dan stiekem ons perspectief belangrijker dan dat van de goede oplossing.

Hoe kunnen we elkaar helpen om dingen weer echt door de ogen van de klant te zien? En wat kun jij vandaag doen om dat werken vanuit de bedoeling weer iets meer in het licht te zetten?

Wouter Hart | Thom Verheggen