

## Reflectieverslag BEGIN BIJ HET HAAKJE VAN DE ANDER

*Gildemeesters Marjan Zijdeveld en Karin Geschiere reflecteren hun werkpraktijk op de masterclass 'Veranderen vanuit de bedoeling' van Wouter Hart. Deze masterclass is onderdeel van een reeks veranderkundige masterclasses die het Ontwikkelaarsgilde organiseert met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen*

*Floepsiedoepsie* is het centrale woord in Wouters verhaal. *Floepsiedoepsie* als synoniem voor een oplossing die leidt tot volgzzaamheid in plaats van verantwoordelijkheid. Want hoe krijg je kinderen zover dat ze de achterdeur dichtdoen en hun vader niet in de kou laten zitten? Zielig doen, overtuigen of herhaaldelijk vragen hielp niet. Boos worden wel, maar dat is niet fijn voor de sfeer. De oplossing van de kinderen: “zeg *floepsiedoepsie* vóór dat je boos wordt, dan weten we dat het menens is”. En zo worden Wouters kinderen bevrijd van verdere zorgen. En horen dus niets meer, tot er *floepsiedoepsie* klinkt. Wouter wordt een controleur. Dat was dus niet zijn bedoeling.



### Een geladen bedoeling

**Wouter:** “Het is belangrijk de werkelijke opgave in het vizier te blijven houden en de bedoeling te blijven laden”. Als je iets nieuws opstart is er vaak een goed verhaal, een bedoeling, iets waarvoor we verantwoordelijkheid willen dragen. Als er meer mensen betrokken raken gaan we zaken vereenvoudigen, maken we spelregels en spelpatronen en leren nieuwelingen ‘het spel te spelen’. Zo wordt het spel een leidend middel. Gevolg is dat we een toekomstig rechter leren hoe het recht toe te passen, in plaats van wat rechtvaardigheid is. En dat leidt soms tot onrechtvaardige rechtspraak.

**Karin:** Er is veel beweging in gemeenteland. Wat is oorspronkelijk eigenlijk de bedoeling van een gemeente? Waar worden ambtenaren in opgeleid? Naar mijn idee is de overheid -en dus de ambtenaar- voor samenhang in de samenleving. Als we met meer dan 150 mensen samenleven verliezen we overzicht en ontstaat er behoefte aan iets dat samenhang regelt. Om die behoefte is een spelpatroon gebouwd met politici, wetten, beleidsregels en controlemechanismen: de overheid. Er worden bestuurskundigen opgeleid, die leren hoe het spel gespeeld wordt. In hoeverre zijn ‘de raad ondersteunen’ en ‘regels handhaven’ middelen in het spelpatroon, in plaats van de bedoeling? Een spelpatroon dat nodig is, maar die je ook moet vernieuwen en in het licht van de bedoeling moet blijven zien. Vraagt de nieuwe samenleving geen ander spelpatroon?

**Marjan:** Dat is waarom veel gemeenten actiever aan de slag zijn met inwoners. Of partners betalen om bewonersinitiatieven te stimuleren, zodat ze op die manier zorgen voor meer samenhang. Wanneer is een taak onderdeel van de bedoeling en wanneer is het een middel? Een ambtenaar heeft óók de taak de gemeenteraad te ondersteunen. Kunnen er meerdere bedoelingen zijn? Kan het zijn dat een gemeenteambtenaar de bedoeling heeft om zowel de politiek als de samenleving te bedienen?

**Karin:** Interessante vraag. Ik werk veel met organisatieopstellingen. Daarin zien we dat als een organisatie meer dan één leidend principe heeft, het intern duidelijk moet zijn wat de ranking is tussen deze leidende principes. Anders ontstaat er ruis. In een verpleeghuis staat het verplegende principe -dat de klant zich fijn voelt- boven het medische principe -dat de klant beter wordt. Een arts of verpleegkundige in een verpleeghuis maakt dus andere keuzes dan die in een ziekenhuis. Bij Lokalis, buurtteamorganisatie voor jeugd & gezin in Utrecht, zorgden we in de pioniersfase ook voor duidelijkheid in de leidende principes.

*Regie bij het gezin* is één van de belangrijkste leidende principes, maar daarboven staat het principe van *de veiligheid van het kind*. Dat geeft medewerkers richting in hun dagelijkse werk, waardoor ze autonoom kunnen handelen.

Zou het kunnen zijn dat bij veel gemeenten de ranking in leidende principes aan het veranderen is? Dat het regie voeren op de samenhang in de samenleving belangrijker wordt dan het steunen van de raad? En is het in dit licht niet interessant dat Wouter oproept om de klant als houvast te nemen in plaats van jezelf of je organisatie. Het gaat niet om 'mijn bedoeling voor de klant', maar om 'mijn bijdrage aan de bedoeling van de klant'.

**Marjan:** Waarbij nog steeds de vraag is wie de klant is: de burger, de raad, of allebei. Je kunt trouwens ook op een andere manier kijken naar 'de bedoeling'. Sommige kunstenaars maken hun kunst intuïtief, zonder bedoeling. Een bedoeling wordt er pas aan gegeven door de mensen die de kunst bekijken.

**Karin:** Wat ik fijn vind aan de werkwijze bij het Ontwikkelaarsgilde is dat -naast kennis en ervaring met bijvoorbeeld het doorbreken van gedragspatronen- we onze intuïtie gericht kunnen inzetten. Ik merk dat we juist op intuïtie soms de juiste snaar raken. Iets wat de bedoeling wakker schudt.

### Een wakkere wereld

Wouter: "*Laat je niet in slaap sussen, maar zorg voor een wakkere wereld*". Blijf bijdragen aan het oplossend vermogen van de ander i.p.v. de oplossing aan te dragen. Zorg voor een passende uitdaging dat mensen wakker houdt.

**Marjan:** De wereld wakker houden en anderen uitdagen het zelf te doen, dat herken ik inderdaad wel in de aanpak van het Ontwikkelaarsgilde. En ook in de leidende principes van de transformatie van het sociaal domein: naast de klant staan, regie bij de klant laten, integraal maatwerk, etc. In de gemeente Peel & Maas zijn we hier al ver vóór de transformatie mee begonnen en je ziet dat het nu staat als een huis. Maar er zijn ook gemeenten waar die transformatie nog niet goed van de grond is gekomen.

**Karin:** Wat volgens mij bepalend is, is in hoeverre er een drijvende kracht is met voldoende positie. In hoeverre is de bedoeling van de participerende samenleving, zoals verwoord in VNG-stukken en in plaatselijke notities, echt verinnerlijkt door een gemeente. Volgens Wouter hebben organisaties die succesvol zijn in 'het anders doen' zonder uitzondering een visionaire, drijvende bestuurder. Ik denk dat als er mensen met positie zijn die een verandering verinnerlijken, zij ook zo'n drijvende kracht kunnen zijn. Volgens mij kan iedereen vanuit zijn eigen unieke talent en met een *drive*, een stimulans zijn voor anderen.

**Marjan:** En als die verinnerlijking van de bedoeling ontbreekt?

**Karin:** Dan wordt de visie vrees ik een *floepsiedoepsie*. De bedoeling wordt vertaald in een spelpatroon dat leidend wordt: beleidsregels, aanbestedingsregels, KPI's ... Dan worden zaken opgesplitst in deeltaken die los komen te staan van de bedoeling. Waardoor niet meer wordt opgemerkt dat iets wel volgens de regels, maar niet volgens de bedoeling gebeurt. In de woorden van Wouter krijg je dan een *cultuur van volgzzaamheid* en moet je gaan controleren. Dat wil nog wel eens leiden tot verzet. Waardoor de verleiding groot wordt om mensen te dwingen mee te bewegen. Maar met dwang creëer je geen verantwoordelijkheid.

In hoeverre helpen wij onze klanten om hun oplossend vermogen te vergroten?

**Marjan:** Doordat we geen kant en klare oplossingen aandragen, maar altijd met de klant kijken waar ze nu tegen aanlopen. Wat hen helpt zaken structureel anders te doen. We maken wel gebruik van allerlei modellen en middelen, maar kijken gericht wat waar past en zoeken steeds naar de kracht in de organisatie zelf. Naar een eigen oplossing. Maar ook wij moeten natuurlijk blijven opletten dat we niet ergens komen binnenwandelen om even te vertellen hoe het moet of om het probleem over te nemen. Doordat we een collectief zijn, kunnen we elkaar scherp houden op onze bedoeling.



### Een ondersteunende dynamiek

Wouter: “Creëer een cultuur van verantwoordelijkheid, blijf zoeken zodat je verhaal aan stevigheid wint, blijf aansluiten bij de energie die er is.” Blijf dus zorgen voor beweging, wees een drijvende kracht.

Marjan: Wat is dat eigenlijk, drijvende kracht? Ik denk dat dat te maken heeft met wat Wouter zei: “Geef niet de oplossing, maar geef het probleem, het spannende vraagstuk. Begin bij het haakje van de ander. Wat kan de ander bewegen om probleemeigenaar te worden?”.

Karin: En spreek vanuit je hart. Want dat raakt. Dan gaan mensen de visie internaliseren en krijg je ambassadeurs in plaats van volgers. Dan gaan dingen pas echt rollen. Volgens mij moet je kunnen *verdragen* om bij het haakje van de ander te beginnen. Om zaken los te laten en iets nieuws te laten ontstaan. Met verdragen bedoel ik: verdragen dat dingen anders gaan dan je hebt gepland, dat het leven niet maakbaar is en je soms even niet de controle hebt, dat je dacht direct naar A te gaan, maar er een omweg via C nodig blijkt, dat je het soms even niet weet en ondanks dat toch een stap gaat zetten. De *kunst van het verdragen* zijn we in onze overgereguleerde samenleving een beetje verloren. Ik denk dat Wouter dit ook bedoelt met *de kunst van het niet weten en het onvoltooid laten*. Overigens is dat juist voor de overheid heel lastig, omdat wij als samenleving graag de schuld bij de overheid leggen. Maar de overheid heeft ook wel een voorbeeldfunctie om het anders te doen.

Ik zie trouwens hoopvolle ontwikkelingen. Bijvoorbeeld doordat vrouwen in de lift zitten. *Verdragen* is een vrouwelijke oerkracht, maar is niet voorbehouden aan vrouwen. Zoals *controleren* niet is voorbehouden aan mannen. We kunnen veel van elkaar leren. Het zou mooi zijn als leiders, van welk geslacht dan ook, hun eigen vrouwelijke en mannelijke kracht in balans brengen. En dat je dit terugziet in de samenstelling van directie- en managementteams. Het past bij het *eigentijds leiderschap* waar wij vanuit het Ontwikkelaarsgilde voor staan. Het past bij het complexer worden van de samenleving.

### De bedoeling van een dichte deur

Ook in zijn privéomgeving ontdekte Wouter dat het loont om aan te sluiten bij de energie en het verhaal van de ander. Zijn kinderen sluiten de buitendeur tegenwoordig namelijk wél. Hoe dat zo gekomen is? Zijn kinderen hadden niets met de bedoeling van hun vader: tegengaan van energieverlies en buitenhouden van kou. Maar toen er kleine poesjes waren die niet naar buiten mochten, was de bedoeling van een dichte deur ineens duidelijk. Ze pasten niet alleen zelf moeiteloos hun gedrag aan, maar werden ook ambassadeurs van de bedoeling: Ze hingen tekeningen op de deur om ook anderen te motiveren de deur te sluiten.

#### Werken volgens de bedoeling?

Werken volgens de bedoeling helpt je als organisatie te richten op wat er wékelijk toe doet in het leven van je klant, patiënt of burger. Het is loskomen van knellende regels en procedures en échte aandacht door bevlogen en vakkundige professionals. Effecten zijn meer eigenaarschap bij de klant, betrokken vakvolwassen medewerkers in een professionele cultuur, positieve energie en blijvende vernieuwing.

#### Hoe kom ik daar?

Om te gaan werken vanuit ‘de bedoeling’ vraagt een proces van ‘schetsen en gummen’. Een proces dat start bij de beleving en kracht van medewerkers en andere sleutelfiguren. Zodat de bedoeling geen papieren werkelijkheid wordt, maar daadwerkelijk als kompas voor de organisatie kan fungeren.

Het Ontwikkelaarsgilde heeft ervaring met dit proces. Wij kunnen in gerichte dialoogsessies samen met betrokkenen de bedoeling voelen, formuleren én laden. We helpen leidinggevenden bij de verschuiving in hun rol.

#### Vrijblijvend eens doorpraten hoe wij kunnen helpen?

Stuur ons een berichtje via [geregeld@gewoonAnders.nl](mailto:geregeld@gewoonAnders.nl) of bel naar 085-8785297

