

Werken vanuit de Bedoeling

Deel 1: Vier lessen vanuit de praktijk

door Cris Zomerdijk

Twee jaar geleden startte ik binnen de Gemeente Rhenen met een ontwikkelproces Werken vanuit de Bedoeling (WvudB). Niet door een plan uit te rollen maar door met een groep aanjagers stapsgewijs te doen wat nodig is. In een eerder [artikel](#) liet ik een van deze aanjagers aan het woord. Inmiddels is er een glossy verschenen waarin onze aanpak en concrete praktijkvoorbeelden en verhalen zijn gebundeld. Dit is deel 1 met vier lessen en concrete tips voor andere organisaties, volgende week volgt deel 2 om het werken vanuit de bedoeling en aanverwante ontwikkeltrajecten binnen je organisatie te versterken.

1. Waarde toevoegen = waardering terugkrijgen

Verbind ontwikkelopgaven aan de drive en motivatie van medewerkers en vraag hen bij de start van het proces expliciet wat een ontwikkelambitie henzelf kan opleveren. Hoe maakt het je werk leuker, slimmer of betekenisvoller? Dan motiveer je jezelf en is de kans groter om in actie te komen.

Bij het [Werken vanuit de Bedoeling](#) (WvudB) staat de inwoner c.q. de buitenwereld centraal. Je wilt als organisatie het goede doen, waarde creëren, geluk vergroten of de inwoner/cliënt/student/klant beter helpen. Wie kan daar nu tegen zijn? Toch is het lang niet voor iedere medewerker direct een motivator om je met het WvudB te verbinden. Door met collega's stil te staan wat het werken vanuit de bedoeling hen oplevert, raak je sneller aan de drive en motivatie om in beweging te komen. Onderstaand een lijstje met tien punten waarom jij ook zou willen werken vanuit de bedoeling; ontstaan tijdens gesprekken met medewerkers.

Werken vanuit de bedoeling leidt voor mij als medewerker tot...

1. *Waardering, positieve reacties en complimenten*
2. *Begrip ('meer begrip = minder bezwaar')*
3. *Vertrouwen*
4. *Werkplezier*
5. *Trots & Voldoening*
6. *Krediet*
7. *Focus*
8. *Gezamenlijkheid*
9. *Slimmer, efficiënter en beter werken*
10. *Continu verbeteren*







2. Het wordt pas echt als het in de 'werkgemeenschappen' eigen wordt gemaakt

Zorg dat teams de bedoeling vertalen in voor hen betekenisvolle principes met concreet gedrag, prioriteiten en verbeterthema's in de dagelijkse praktijk.

Er zijn de afgelopen periode gemeenten, onderwijs- en zorginstellingen op bezoek gekomen om te ervaren hoe we het WvudB in Rhenen hebben aangepakt. Hierdoor heb ik veel visiedocumenten, beleidsplannen en koersdocumenten voorbij zien komen. Het werken vanuit de bedoeling is dan keurig uitgewerkt in visies, aanpakken en verwachtingen vanuit de bestuurlijke of ambtelijke top.

Echter, het wordt pas *echt* een vertrekpunt voor het handelen van medewerkers als het in de lokale 'werkgemeenschappen' eigen wordt gemaakt. Dan wordt het werken vanuit de bedoeling niet 'iets van de leiding of de projectgroep' of 'iets wat je er nog even bij moet doen' naast je normale werk maar *is* het je 'way of working'.

In Rhenen zijn we dan ook gestart door medewerkers zelf te laten formuleren welk concreet gedrag bij het WvudB hoort en ook wat er niet bij hoort ('do's en don'ts'). Wie is voor jou een rolmodel? En met welke quote geef je in een keer de essentie weer? De opbrengsten werden o.a. via onderstaande tafelbanner gedeeld. Dan geef je abstracte beleidstermen niet alleen concrete betekenis, maar wordt het een helder vertrekpunt voor je dagelijks handelen en de keuzes die je maakt.

JA CULTUUR	SAMEN VERKENNEN	MEER EXPERIMENTEREN	WAARDE TOEVOEGEN
<p>“ Wat kan er wel ”</p> 	<p>“ Vooraf investeren voorkomt achteraf incasseren ”</p> 	<p>“ Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan ”</p> 	<p>“ Het verschil willen maken ”</p> 
<p>DIT DOE IK WEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Denken in mogelijkheden • Plezier en positiviteit uitstralen • Luisteren, doorvragen, meedenken • 'Nee' zeggen kan, maar wel goed gemotiveerd <p>DIT DOE IK NIET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regels voorop stellen • Waan van de dag laten regeren • Op alles 'ja' zeggen • Vooraf oordelen 	<p>DIT DOE IK WEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eropuit gaan / de ander opzoeken • Persoonlijk contact leggen • Vraag achter de vraag verkennen • Respect en begrip tonen <p>DIT DOE IK NIET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vooraf oplossen • Afschuiven / 'over de schutting gooien' • Voor de ander invullen • Informatie achterhouden 	<p>DIT DOE IK WEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lef tonen • Openstaan voor iets nieuws • Anders durven denken en doen • Ruimte blijven zoeken <p>DIT DOE IK NIET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verschillen achter de regels • Bang zijn voor veranderingen • Het goede dat er is kwijtraaken • 'Zo doen we dat nu eenmaal' 	<p>DIT DOE IK WEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een stapje extra doen • Begrijpelijk communiceren • Succes delen en vieren • Positief verrassen <p>DIT DOE IK NIET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Van 'kastje naar de muur' sturen • Geen betrokkenheid tonen • Eigen belang of oplossing voorop stellen • Starre houding hebben
			

Werken vanuit de bedoeling geeft focus en prioriteiten

Zo sprak ik na de zware storm van begin februari met een team Openbare Werken. Hun bedoeling is om een duurzaam, veilige en schone leefomgeving voor de inwoners te creëren. Qua prioriteiten betekent dit eerst veilig, dan schoon. 'Dus als mevrouw Jansen belt dat haar stoep nog niet schoon is laten we haar netjes weten dat we eerst de veiligheid van de openbare wegen zeker stellen en dan pas takken opruimen en straten komen schoonvegen.

3. Het helpt om spanningen tussen regels en inwoners op te lossen

Laat collega's hun 'professionele buikpijn' delen en stimuleer hen om vanuit een heldere bedoeling tot alternatieve oplossingsrichtingen te komen, zonder direct beleid of regels op de schop te gooien.

De kracht van het 'vaststellen' van de bedoeling als richtinggevend perspectief c.q. 'meetlat' maakt het eenvoudiger om onvermijdelijke dilemma's tussen regels en specifieke gevallen van inwoners op

te lossen. In de dagelijkse praktijk ontstaan deze 'spanningen' wanneer de vraag van een individuele inwoner en de kaders, regels en normen die de ambtenaar hanteert 'schuren'.

Spanning tussen leef- en systeemwereld

Neem het praktijkvoorbeeld waarbij meerdere bewoners in een wijk uitritten aanvragen vanwege ervaren parkeerdruk in de wijk, zodat zij de auto in de 'voortuin' kunnen parkeren. Op basis van toetsing aan de Algemene Plaatselijke Verordening (APV) en gebruikelijk beleid zal dit leiden tot een negatief advies. Zo wordt namelijk o.a. de beeldkwaliteit aangetast. Een 'nee' wordt echter door bewoners moeilijk geaccepteerd

Zonder direct naar oplossingen of antwoorden te schieten maakt bovenstaand voorbeeld het belang van een heldere bedoeling duidelijk. Om uit de ervaren 'spanning' te komen tussen de 'regel' en de 'praktijk' kan een bedoeling met heldere leidende principes uitkomst bieden. Dit vraagt van medewerkers om te vertrekken vanuit de 'geest' achter de letter' en bijna letterlijk even uit te zoomen. Niet direct vervallen in 'de verordening zegt' of 'ik vind', maar eerst 'terug' naar de bedoeling en de bijbehorende leidende principes en prioriteiten om te bekijken hoe je in een specifiek geval tot oplossingen kan komen.

Verken concrete praktijk casuïstiek

Binnen Rhenen zijn we met behulp van concrete praktijkcasuïstiek deze manier van werken gaan ontwikkelen. Eén medewerker brengt een casus in, waarbij een zekere 'professionele buikpijn' wordt ervaren. Het schuurt tussen de regels en de praktijk. Vervolgens lieten we 4 tot 6 collega's vanuit diverse afdelingen de casus verkennen op basis van de methodiek van [Waarderend Vernieuwen](#). Er werden 'petjes' opgezet om ook het perspectief van de inwoner in te brengen. Bij het vormgeven van oplossingsrichtingen waren casusinbrengers vaak verrast door de nieuwe mogelijkheden die er ontstonden. De regels bleken overigens veelal niet het probleem te zijn. Een oplossing waarin collega's en/of partners met elkaar in gesprek gingen en bereid waren om nieuwe oplossingsrichtingen te verkennen volstond.

4. Het vraagt om een andere mindset

Stel jezelf vaker de vraag: wat betekent deze handeling, regel, kader voor de inwoner? Of zoals een aanjager binnen Rhenen het stelt, gebruik vooral je gezond verstand en stel jezelf de vraag: wat vind ik hier zelf van? Hoe zou ik in dit geval graag behandeld willen worden? Je bent zelf tenslotte ook inwoner.

Het uitvoeren van gewenste gedragingen vanuit het WvudB zoals 'samen verkennen', 'experimenteren' en 'maatwerk leveren' vraagt van veel ambtenaren een verandering in 'mindset'. Een attitude waarbij je ervan uitgaat dat de meeste mensen deugen. Een houding waarbij je op staat, aan de bel trekt en in actie komt als je voelt dat het 'schuurt'. Dat je durft te vertrekken vanuit vertrouwen in plaats van te vertrekken vanuit een verordening.

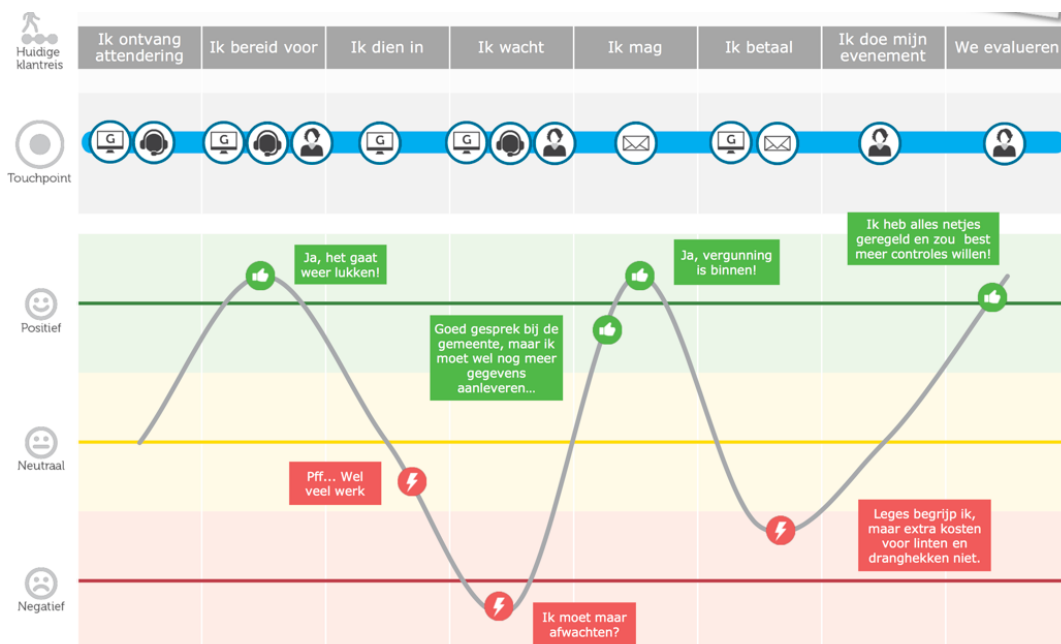
De omgekeerde verordening

Een mooi voorbeeld van het 'omkeren' van je mindset vormt de omgekeerde verordening in het Sociaal Domein. De regels zijn niet langer leidend, maar de hulpvraag van de inwoner. Oftewel, eerst kijken wat de inwoner nodig heeft en dan pas de regels erbij pakken. Hierbij zijn tien verordeningen gebundeld tot één. Daarnaast is deze verordening veel toegankelijker en leesbaarder gemaakt. De opbouw is overzichtelijk, het taalgebruik eenvoudig en de publieksversie voorzien van pakkende illustraties. [Stimulansz](#) ontwikkelde de modelverordening. De gemeente Kampen is de eerste gemeente in Nederland die een aantal jaar geleden met een dergelijke verordening is gaan werken. Lees [hier](#) over hun ervaringen.

Zo vroegen wij de medewerkers binnen de Gemeente Rhenen om zelf als inwoner door de website te navigeren voor een aanvraag, informatie of een klacht. Je komt er dan achter dat niet alleen de 'mindset' maar ook de bijbehorende 'taal' van de inwoner vaak anders is dan de 'taal' vanuit de gemeente. Zo leiden veel zoektermen niet tot de juiste informatie. Door teksten beter leesbaar en toegankelijker te maken is al veel winst te behalen. In Rhenen is nu 'B1-taal' ontstaan en zijn schrijfcoaches opgeleid om nota's, brieven en andere communicatiemiddelen voor de inwoner eenvoudiger te maken.

Inwonersreizen

Ook het maken van inwonersreizen bleek een praktische manier om verbeteringen op het spoor te komen. Wat kunnen we meer, anders of beter doen? We lieten medewerkers alle stappen in het proces zelf doorlopen en 'scoren', inclusief de door de gemeente verstrekte schriftelijke communicatie gedurende het proces. Denk aan het aanvragen van een vergunning of het verkrijgen van support bij een buurtinitiatief. Het was iedere keer opvallend hoe medewerkers zich verbaasden over met name de onduidelijke manier van communiceren of juist het gebrek aan communicatie. Onderstaand een voorbeeld van een inwonersreis bij het organiseren van een event (bron: VNG.nl)



Bron: dit artikel is op 5 mei 2020 gepubliceerd op [ManagementSite.nl](https://www.managementsite.nl) en meer dan 25.000 keer gelezen: <https://www.managementsite.nl/werken-vanuit-bedoeling>