

## Werken vanuit de Bedoeling

Deel 2: Vier lessen vanuit de praktijk

door Cris Zomerdijk

*Dit is het tweede deel van het artikel met lessen en praktische tips voor het werken vanuit de bedoeling en soortgelijke ontwikkeltrajecten. Juist tijdens deze coronatijd merk ik dat we op veel plekken de bedoeling vooropstellen. Samen kijken wat er wel kan. Creatieve oplossingen bedenken om inwoners, patiënten of studenten van dienst te kunnen zijn. En durven experimenteren. Mocht je deel 1 hebben gemist, lees dan [hier](#) de eerste vier lessen.*

### 1. Je start nooit op nul

*(Her)waardeer het delen van (spontane) verhalen, verspreid deze actiever binnen uw organisatie. En 'last but not least' luister oprecht, nieuwsgierig en actief naar deze praktijkverhalen. 'Verhalen zijn de data met een ziel'. (Brené Brown)*

Het Werken vanuit de Bedoeling (WvudB) kan voor medewerkers ervaren worden als (weer) iets nieuws. 'Eerst was het regiegemeente, toen een netwerkgemeente en nu moeten we werken vanuit de bedoeling.' Thijs Homan beschrijft dit in zijn onderzoeksrapport '[De veranderende gemeente](#)' als de door ambtenaren ervaren 'verandertrajectcompetitie'. Veel trajecten 'moeten' onder druk van de buitenwereld worden opgepakt, maar leiden intern tot weinig echte verandering. Dit kan al snel het gevoel geven dat het nooit goed genoeg is. Vaak liggen er echter al prachtige voorbeelden uit de dagelijkse praktijk voor het oprapen. Het is de kunst om juist deze goede voorbeelden, ook wel 'veranderfontejntjes' genoemd zichtbaar te maken.

*Zo luisterden wij tijdens ieder overleg met de aanjagers naar verhalen waarin voor medewerkers het werken vanuit de bedoeling heel zichtbaar werd. Maar ook verhalen waar juist de energie wegleekt en de bedoeling niet leidend is. Via o.a. intranet werden deze verhalen gedeeld. Het zette andere collega's ook 'aan' om initiatieven te ontplooien.*

#### **Voorbeeldverhaal: de regels niet vooropstellen**

*De afhandeling van de aanvraag voor een gehandicaptenparkeerplaats op kenteken neemt altijd veel tijd in beslag. Formeel 12 weken, maar in de praktijk duurt het vaak nog langer. Voor de aanvrager is dit altijd te lang. Hoe kan ik zo'n aanvraag sneller afhandelen vroeg een collega zich af? En toch zorgvuldig blijven en de bezwaar- en beroepsmogelijkheden intact houden? Hij kwam op het idee om alvast een invalideparkeerplaatsbord met kenteken te plaatsen bij een aanvraag, vooruitlopend op het definitieve besluit. Zo kan de gehandicapte inwoner in korte tijd al gebruik maken van de parkeerplaats. Wanneer achteraf blijkt dat er toch geen recht op een plaats is, dan is het bord ook zo weer weggehaald. Dit levert de collega's van de buitendienst nauwelijks extra werk op. De inwoner was erg tevreden.*

### 2. Geef als leiders ruimte én richting

*Formuleer een heldere leiderschapsvisie met concrete competenties en gedragingen als 'meetlat' voor de ontwikkeling die je als leider persoonlijk en als team hebt door te maken. En creëer zowel een operationeel- (powerpoint-overleg) als een ontwikkelingsoverleg (kampvuur-overleg) om als leiders de ontwikkeling ruimte en richting te geven.*

Een van de leidende principe die we binnen Rhenen hanteren is de 'Ja-cultuur'. Dat betekent niet dat je overal maar ja-op zegt, maar wel dat je vertrekt vanuit het standpunt 'wat kan wel'. Je denkt in mogelijkheden, luistert en vraagt door. Dat betekent ook dat je de vrije ruimte gaat zoeken, dat je 'grijstinten' toelaat in plaats van denkt in zwart-wit termen. En dat is niet gemakkelijk en vaak best even wennen.

Zo investeer je als medewerker bijvoorbeeld meer tijd aan de 'voorkant' van een proces. Door eerst in gesprek te gaan met een inwoner of de situatie ter plaatse te bekijken. Het vraagt veelal ook om meer afstemming met andere collega's. Je gaat op zoek naar nieuwe oplossingsrichtingen die niet altijd binnen de huidige regels of manier van werken vallen. Er zijn collega's die hun overleg expliciet het 'wat kan wel overleg' noemen. De waardering die je onder de tien punten bij de eerste les in deel 1 hebt gelezen vormt de beloning op de lange-termijn. Maar op de korte termijn vraagt het werken aan ontwikkeling en vernieuwing juist om oude gewoontes los te durven laten.

*We hebben medewerkers binnen Rhenen ook gevraagd welke belemmering zij hierbij ervaren. Hierdoor kwamen gevoelens van twijfel, onzekerheid en ongemak op tafel. Onderstaand een aantal voorbeelden:*

*'Angst, onzekerheid, twijfel ...  
... voor het onbekende/nieuwe'  
... om afwijkend te zijn/op te vallen'  
... voor extra werk(druk)'  
... voor de mislukking'  
... voor feedback'  
... om je eiland af te gaan'*

Het overwinnen van deze belemmeringen vraagt moed. Echter, medewerkers tonen hun 'professionele buikpuin' en 'moed' pas als ze support ervaren van collega's en hun manager. Ik heb gemerkt dat dit van leidinggevendenden eenzelfde rol vraagt als die van een ouder. Je geeft enerzijds ruimte, waardering en support. Maar je bent anderzijds ook helder in grenzen, kaders en verwachtingen. Jitske Kramer noemt dit het combineren van '[power](#)' en '[love](#)' als leiderschapsstijl die ook tijdens crisissituaties gewend is. Binnen Rhenen noemen we het balanceren met 'ruimte' én 'richting' geven. We hebben deze leiderschapsvisie geconcretiseerd in concrete gedragingen en het managementteam reflecteert regelmatig met elkaar en binnen de teams op de toepassing hiervan in de dagelijkse praktijk.

### ***Maak een splitsing tussen operationeel- en ontwikkelingsoverleggen***

*Binnen Rhenen heeft het managementteam ervoor gekozen om twee type management-overleggen te creëren. De 'powerpoint-meeting', gericht op de 'going-concern' waarbij operationele acties en uitdagingen worden besproken en besluiten genomen worden om voor duidelijkheid te zorgen. En de 'kampvuur-meeting', gericht op (voortgang van de) ontwikkeling waarbij er ruimte is om te reflecteren op je eigen rol, praktijkverhalen te delen en te investeren in verbinding en vertrouwen.*

### **3. Breng continue ontwikkeling op gang**

*Stel hulpmiddelen en tools ter beschikking om collega's zelf met het WvudB aan de slag te laten gaan. Denk aan een toolbox waarmee je zelf een inwonersreis kunt maken, een methode om casuïstiek te*

*bespreken, een fysieke ruimte waar je kunt experimenteren en communicatiemiddelen waardoor het gesprek op gang komt, zoals feedbackkaarten en tafelbanners. (Zie voor meer concrete voorbeelden en communicatiemiddelen de glossy die je via een mail kunt opvragen via [zomerdijk@hcg.net](mailto:zomerdijk@hcg.net).)*

Werken vanuit de Bedoeling kan een beweging op gang brengen waarbij je dagelijks en in kleine stapjes meer waarde creëert. Hierbij geldt het 'fix en solve' principe. De aanleiding om het Werken vanuit de Bedoeling te versterken ligt vaak bij een concrete casus die 'gefixt' moet worden. Vanuit een verkenning van deze casus ontstaan aanknopingspunten om volgende gevallen te voorkomen en processen te optimaliseren. Het daadwerkelijk optimaliseren en verbeteren vraagt om ritme en structuur. Er 'moet' al zoveel binnen gemeenten, dus als de verbeteracties geen systematische plek krijgen op de agenda, geen onderdeel worden van werkoverleggen, dan blijft het bij losse initiatieven. Het kan leiden tot wat Thijs Homan 'workshoptoerisme' noemt. Je doet mee en laat je gezicht zien tijdens georganiseerde momenten en veert daarna weer terug naar je normale routines.

*Zo hebben wij met de aanjagers vaste routines ingebouwd om het werken aan ontwikkeling continu aan de gang te houden. Er is een maandelijkse meeting in ons 'experimenteelab' waar we starten met een 'check-in' om goede en slechte voorbeelden te delen en de voortgang op acties te bespreken. Daarnaast nemen we eens per kwartaal de ruimte om te reflecteren op:*

- *ons eigen 'aanjaagproces': hoe werken we samen? Waar zien we beweging en waar niet? Wat houden we vast en wat gaan we komende periode anders doen?*
- *de inhoud en actualiteit: welke doelen en activiteiten staan komend kwartaal centraal en met welke actualiteiten hebben we rekening te houden?*

#### ***Inspiratie, educatie, activatie en felicitatie***

*Het proces komt op gang door goede en slechte voorbeelden, kansen en dilemma's van binnen en buiten de organisatie te delen. En medewerkers elkaar te laten inspireren en raken. Zo verschijnen er regelmatig persoonlijke praktijkverhalen op Intranet en organiseren we regelmatig workshops om te oefenen met het werken vanuit de bedoeling. Vervolgens proberen we de 'activatie-knop' in te drukken bij collega's: wat ga jij morgen (anders) doen? Kleine en grote succesjes vieren we door een persoonlijk compliment of een voorbeeld breed uit te meten op intranet.*

#### **4. Maak het leuk en makkelijk om mee(r) te doen**

*'Wat me opviel was het enthousiasme waarmee medewerkers vertelden over hun successen en de vrijheid die ze vanuit het management krijgen'*

Wij zijn vanaf de start van het traject niet vanuit 'moeten' maar vanuit 'willen' vertrokken. Veranderen en ontwikkelen vanuit enthousiasme, lol en een zekere luchtigheid en pragmatisme. Acties en experimenten ontstonden op basis van inspiratie en motivatie van medewerkers zelf.

*Dit proces stimuleerden we ook door te gaan 'Gluren bij de Buren'. Zo gingen we op bezoek bij Coolblue om te ervaren hoe zij werken aan een cultuur van maximale klantgerichtheid, bezochten we de Sociale Verzekeringsbank om te leren van hun Garagebox-concept en deden we inspiratie op tijdens verschillende seminars en kennisfestivals.*

Ook stonden we zelf op het Grootste Kennisfestival van Nederland met ons praktijkverhaal en kregen we steeds meer organisaties op bezoek die bij ons kwamen 'gluren'. De kracht van de Rhenense aanpak viel me eigenlijk toen pas echt op. Als 'externe' hoefde ik de boodschap en aanpak niet te

'verkopen'. Het waren juist de medewerkers zelf die vol enthousiasme vertelden hoe zij dat binnen Rhenen deden.

Ter afronding van dit artikel deel ik graag enkele reacties van 'snuffelmuizen' die in Rhenen op bezoek zijn geweest.

- *'Wat me het meest is bijgebleven is hoe enthousiast medewerkers zelf oplossingen bedachten die volgens de regels niet mogelijk leken' (Gemeente Waalre)*
- *'Mij viel direct de goede sfeer en het informele en collegiale contact op. Wat me het meest is opgevallen is dat 'de bedoeling' vooral zit in de manier van werken en samenwerken en niet in inhoudelijke doelen' (Gemeente Oss)*
- *'Ik was direct verrast door de openheid en structuur waarmee Rhenen bezig is. Wat me het meest is bijgebleven is het eigenaarschap dat ieder zelf pakt.'* (Hogeschool HAN)

### **Online-Masterclass Werken vanuit de Bedoeling**

Schrijf je [hier](#) in voor een unieke online-masterclass i.s.m. de Spreker.nl op 9 juni aanstaande. We delen onze aanpak en opgedane lessen en je leert hoe je het werken vanuit de bedoeling kunt versterken binnen jouw team of (klant)-organisatie. Laat je inspireren, stel je prangende vragen en ga in gesprek met collega-professionals die ook vernieuwing aanjagen.

### **Digitale versie van de Glossy Werken vanuit de Bedoeling ontvangen?**

Stuur een e-mail met je naam en een korte toelichting waarom je de glossy 'Werken vanuit de Bedoeling: de inwoner centraal' wilt ontvangen naar [zomerdijk@hcg.net](mailto:zomerdijk@hcg.net) en je ontvangt een pdf-exemplaar.

### **Meer voorbeelden?**

*Eerdere voorbeelden van een heldere bedoeling beschreef ik jaren geleden op ManagementSite vanuit de zorgsector bij [Humanitas](#) en [Buurtzorg](#). De 'bedoeling' van eerstgenoemde organisatie was niet gericht op 'cure & care' maar op 'menselijk geluk'. Dan trek je als medewerker bijvoorbeeld geen witte jas meer aan, maar een vrolijke bloemetjesjurk. Of Buurtzorg Nederland waar het eerst gaat om 'buurten' en dan om 'zorgen'. De wijkverpleegkundige heeft dan primair de rol om iemand niet buiten de gemeenschap te laten vallen door een goed gesprek te voeren en steun vanuit de buurt te mobiliseren. Pas daarna wordt er medische 'zorg' verleend.*