

VAN BEDOELING NAAR PROTOCOL... EN WEER TERUG

HOE BRENGEN WE SYSTEEM- EN
LEEFWERELD WEER BIJ ELKAAR?



Paradox
Academy

Ivo Brughmans
en
André Enter

De Denklijn: van 'of/of' naar 'en/en'

In veel analyses worden 'de leefwereld' en 'de systeemwereld' tegenover elkaar geplaatst, waarbij de leefwereld de ware en de goede is en de systeemwereld het bedenkensel van wereldvreemde bureaucraten. Maar is dat wel zo? In dit essay zullen we beargumenteren dat beide kanten onontbeerlijk zijn voor een goede dienstverlening.

De reden van deze ongelijke waardering, is dat we ons vooral focussen op de onmiskenbare uitwassen van 'de systeemwereld' en niet op de onderliggende positieve en legitieme drijfveren, waaronder de behoefte aan rechtmatigheid, transparantie, helderheid en veiligheid. Het gaat er niet om om de ene kant boven de ander te plaatsen, maar om te zoeken hoe 'de systeemwereld' dienstbaar kan zijn aan de 'leefwereld'. Van 'of/of' naar 'en/en'.

Sterker nog, er bestaan helemaal geen twee werelden die als twee aanwijsbaar gescheiden partijen tegenover elkaar staan, zoals cliënten en hun begeleiders aan de ene kant versus bureaucratische beleidsmakers, bemoeizieke bestuurders en vinkjes zettende stafmedewerkers aan de andere. Deze twee krachten zitten juist in elk van ons: enerzijds willen we met maatwerk nauw aansluiten bij de werkelijke behoeften, anderzijds willen we dat de dienstverlening ook overzichtelijk en behapbaar is en volgens objectieve standaarden wordt toebedeeld en uitgevoerd. Het is een continue balanceeroefening in onszelf.

Nu is het wel duidelijk dat die balans behoorlijk is scheefgetrokken ten gunste van die 'systeemwereld'. De balans moet hersteld worden. Echter niet - zoals vaak gebeurt – door voluit te gaan voor de tegenovergestelde koers van 'menselijk maatwerk' en zo weer helemaal naar de andere kant op te slingeren. Het is dan gewoon een kwestie van tijd dat de aanvankelijk enthousiast ingezette beweging disfunctioneel wordt en de noodzaak gevoeld wordt om weer een corrigerende slingerbeweging terug te maken. Of, wat ook vaak gebeurt, dat die nieuwe frisse, regelarme koers waar de mens eindelijk centraal staat, door de drang naar professionalisering zichzelf sluipenderwijs tot een nieuw sjabloon 'systematiseert'.

Het inzetten op een scherpe tegenbeweging kan hoogstens nuttig zijn om momentum voor verandering te creëren, maar moet zich vervolgens snel omzetten in een zoektocht naar een nieuwe balans tussen beide krachten. De crux ligt er in om te erkennen dat beide nodig zijn en samen te zoeken naar manieren waarop beide kanten elkaar kunnen versterken.

Er bestaan helemaal geen twee werelden die als twee aanwijsbaar gescheiden partijen tegenover elkaar staan

Het dilemma van de gesloten deur

We schrijven 2011. Ergens in het noorden van het land staat een verpleeghuis, zoals er in Nederland honderden van zijn. In dit verpleeghuis wonen ouderen met dementie, op een afdeling die de naam van hun ziekte draagt: PG (psychogeriatric). De mensen verblijven er gedurende de laatste fase van hun leven. Ze zullen overlijden in dat verpleeghuis, het is hun laatste plek. Toch lijkt alles op deze afdeling gericht te zijn op het verkleinen van risico's en niet op leefplezier. Daarom zit de deur van de afdeling altijd dicht. Om te voorkomen dat de bewoners weglopen en er erge dingen gebeuren.

Het begint te wringen: bij verwanten, personeel en bestuurders. Zo zou het niet moeten in je laatste levensfase. De Normen voor de Verantwoorde Zorg hebben geleid tot een systeemwereld die het goede leven aan de kant heeft gedrukt. Meten is weten! Maar in het verpleeghuis waar we het over hebben voelen de zorgverleners dat het meten vaak niet gaat over de dingen die 'hun bewoners' belangrijk vinden. En die zorgverleners zien en ervaren de bewoners elke dag.

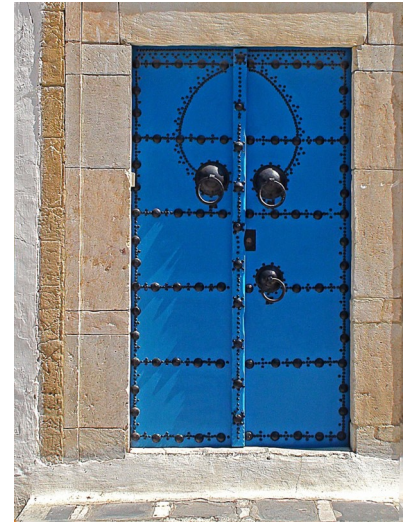
Het moest anders en de instelling waar het verpleeghuis toe behoort begon een experiment. Regels loslaten en zeker die regels waarvan je niet kon bedenken hoe die moesten bijdragen aan de kwaliteit van leven. Aan de leefwereld dus.

Het experiment sloeg aan. De zorgverleners waren enthousiast ("ik heb weer terug waarom ik voor de zorg heb gekozen"), Haagse politici en beleidsmakers ondersteunden het experiment; wetenschap was geïnteresseerd en boven alles: de bewoners gaven aan dat ze het fijner vonden zonder al die regels, ze hadden liever positieve aandacht van de zorgverleners.

In het verpleeghuis met de dichte deur werd een volgende stap gezet in het experiment. Laten we eerst de deur maar open doen, de bewoner die weg loopt volgen en zien wat er gebeurt. Van een van de bewoners, kwetsbaar en met dementie, is een [ontroerende film](#) gemaakt, waarin te zien is dat hij na zijn 'bevrijding' zijn rondje door het dorp loopt. Hij was namelijk vroeger postbode.

Het weer kunnen wandelen was voor deze man een van de spaarzame bronnen van levensvreugde. En om die leefwereld leidend te kunnen laten zijn in de laatste fase van zijn leven, moest anders worden omgegaan met de systeemwereld. De systeemwereld was niet meer belemmerend, maar ondersteunend, in de zin van het vastleggen van goede afspraken tussen zorgverleners en familie.

Laten we eerst de deur maar open doen



Paradox
Academy

© Ivo Brughmans en André Enter, 2022

Pagina 3

De hardnekkigheid van de systeemwereld bleek echter ook al snel. Hoewel de top van de Inspectie erg enthousiast was over deze benadering, dacht een aantal inspecteurs daar anders over. Niet lang na het verschijnen van de genoemde film kwamen die inspecteurs langs, gingen met een stofkam door de papieren werkelijkheid van de instelling en kwamen daarin een paar onvolkomenheden tegen. De instelling had net een vinkje te weinig, kwam op een 'zwarte lijst' en de Tweede Kamer sprak er schande van. Eerst bewierookt worden door politici voor het lef en werken vanuit de essentie van zorg, later hard veroordeeld worden door diezelfde politici omdat er in het oerwoud van administratieve verplichtingen enkele documenten niet op orde waren. De zorginstelling liet zich echter niet uit het veld slaan en ging men door met het experiment.

Tien jaar na het begin van het experiment lijkt de geest weer een beetje terug in de fles bij de zorginstelling. Er zijn weer meer regels, meer managementtaal en meer maatregelen die gericht zijn op risicopreventie. Het gevoel is dat de leefwereld van de bewoners daar de dupe van is.

Hoe kan dat? Hoe kan het dat de slingerbeweging van systeemwereld naar leefwereld blijkbaar nu terug slingert? Het is misschien wel zo gegaan, dat door het applaus en het enthousiasme voor de versterking van de leefwereld en de zichtbare nadelen van een doorgeschoten systeemwereld, de intrinsieke waarde van die systeemwereld enigszins uit het zicht was geraakt. De systeemwereld is er echter niet voor niets. Deze biedt grote voordelen op het vlak van beheersbaarheid, helderheid en overzicht. Wanneer je te gefocust aan de ene kant zit (in dit geval de leefwereld), dan wordt na een tijd vanzelf de andere kant weer relevant en aantrekkelijk.

Het lijkt alsof we een keuze moeten maken voor wat het meest aanspreekt. Lonkt de leefwereld, waarvoor je de handen op elkaar krijgt en wat energie geeft in je organisatie en druk je de systeemwereld zo veel mogelijk naar de achtergrond? Of geef je toe aan de systeemwereld die comfort en veiligheid kan bieden en accepteer je dat dat ten koste kan gaan van de leefwereld?

Maar is dat wel zo? [Of is de uitdaging juist om het geslinger te voorkomen door een balans te vinden tussen leefwereld en systeemwereld?](#) In het voorbeeld van de gesloten deur is geprobeerd om de systeemwereld ondersteunend te laten zijn aan de leefwereld. Het voorbeeld laat ook zien dat er verschillende systeemwerelden zijn die hun effect hebben op de leefwereld en dat het belangrijk is om die werelden te doorgronden. Althans, als je het geslinger tussen leefwereld en systeemwereld wilt voorkomen en op zoek wilt naar 'best of both worlds'.

Hoe kan het dat de slingerbeweging van systeemwereld naar leefwereld nu weer terug slingert?

Ingeklemd tussen twee legitieme waarden

In de interactie tussen de instituties van publieke dienstverlening en de samenleving treedt er steeds weer het volgende patroon op:

Eenzijds wil de beleidsverantwoordelijke overheid ervoor zorgen dat de aangeboden diensten en ingezette middelen nauw aansluiten bij de behoeften van de samenleving. Dit geeft in ieder geval blijk van een positieve intentie. Anderzijds wil de overheid deze dienstverlening ook beheersbaar houden, wat evengoed logisch is.

Om dat te doen trachten beleidsmakers objectieve criteria en normen vast te leggen en de dienstverlening te protocolleren, meetbaar te maken, te institutionaliseren en zo veel mogelijk te standaardiseren. Ook die reflex is begrijpelijk, en wel om verschillende redenen:

- ◇ **Consistentie en rechtmatigheid:** geen willekeur naar burgers over wie wat krijgt, maar netjes objectief vastgesteld, zodat er een eerlijke en rechtmatige verdeling van schaarse middelen is en de dienstverlening ook toekomt aan de mensen die het echt nodig hebben.
- ◇ **Efficiency en kwaliteit:** door te standaardiseren vermijd je dat telkens het wiel opnieuw wordt uitgevonden en garandeer je een voldoende kwaliteitsniveau. Je stelt een 'best practice' aanpak vast die overal wordt toegepast en die gemakkelijk via een aantal meetpunten en indicatoren kan worden getoetst t.b.v. kwaliteitsborging. Je stelt normen voor de uitvoering op en richt instituties in die daar ook op toezien. Door een beheersing van de vraag (objectieve criteria) en van het aanbod (gestandaardiseerde en genormeerde processen) kunnen de kosten beheerst en de kwaliteit gegarandeerd worden.
- ◇ **Verantwoording:** input, throughput en output kunnen transparant gemaakt worden, zodat duidelijk is wat er met het geld gebeurt, wat de opbrengst is en waar er eventueel moet worden bijgestuurd.
- ◇ **Voorspelbaarheid:** dit geldt zowel t.a.v. de verantwoording van de besteding van publieke middelen als t.a.v. de communicatie naar de cliënt. Het is helder waar de cliënt aan toe is en waar hij of zij zich aan kan verwachten.

Aansluiten bij de behoeften van de samenleving én objectieve criteria vastleggen



Ondanks deze legitieme intenties en drijfveren, gaat na een tijdje het meten, protocolleren, professionaliseren, institutionaliseren en standaardiseren het oorspronkelijke doel (met name het bieden van dienstverlening die nauw aansluit bij de behoeften van samenleving) behoorlijk in de weg zitten. Het schoentje begint langs alle kanten te knellen. Doorgaans ontstaan de volgende negatieve effecten:

- ◇ **Net niet:** de criteria die men tracht te definiëren zijn nooit helemaal passend voor de werkelijkheid, die uiteraard veel grilliger en complexer is. Dit betekent vaak dat sommige mensen die aan de formele criteria voldoen, maar het niet echt nodig hebben, er wel gebruik van kunnen maken. En wat lastiger is: als je net niet aan alle formele criteria voldoet, maar het wel nodig hebt, val je buiten de boot. Hetzelfde kan gezegd worden over de aanpak. Een gestandaardiseerde aanpak laat toe om wellicht het gros van 'de gevallen' goed mee af te dekken. Maar er is altijd een behoorlijk percentage 'gevallen' die net niet in het standaardvakje vallen en een net iets andere aanpak vereisen. Krijgen die ook de standaardaanpak, of het nu effectief is of niet, of zijn er ook mogelijkheden om daarvan af te wijken?
- ◇ **Bureaucratie:** er gaat enorm veel tijd zitten in het beoordelen, monitoren, meten, rapporteren, etc. Integrale beheersingsapparaten worden ingericht die ook de nodige tijd, middelen en menskracht vergen. Vaak gaat dit ten koste van de eigenlijke dienstverlening. De werkdruk van de eerste lijn wordt door de toenemende administratie steeds hoger.
- ◇ **Het middel wordt een doel op zich:** het risico bestaat dat we ons zo nestelen in de routine, dat we ons niet meer afvragen wat het uiteindelijke doel is. Het doel is dan bereikt als alle procedures zijn doorlopen en alle papieren zijn ingevuld, los van de vraag of er ook in de werkelijkheid waarde is gecreëerd en/of het probleem is verholpen.

Het schoentje begint langs alle kanten te knellen

Hoe de leefwereld tot systeemwereld kan worden: de zelfredzaamheidsmatrix

In het sociaal domein is 'zelfredzaamheid' het credo geworden. De inspanning van de overheid moet er op gericht zijn om mensen een zetje te geven zodat ze niet meer zo afhankelijk zijn van ondersteuning die uit publieke middelen betaald wordt. Inzetten op de eigen kracht dus, maar hoe doe je dat? Want als je goed wilt doorgronden waarom het mensen niet zo goed lukt zelf de problemen op te lossen, ontmoet je de levensverhalen van mensen en zal de ondersteuning die nodig is voor ieder mens weer verschillend zijn.

Maar dat botst met het reguliere beleidsdenken; daarin hebben we liever objectieve normen en standaarden. Bij voorkeur scoren we mensen op een schaal tussen de 0 en de 10 om daar vervolgens een gestandaardiseerd ondersteuningsprofiel aan te koppelen. Zo ontstond in verschillende gemeenten de 'zelfredzaamheidsmatrix', met als doel om te kunnen vaststellen welk profiel bij iedere inwoner past en hoe diens zelfredzaamheid kon worden gestimuleerd. Er was wel een 'maar': het was niet de bedoeling dat inwoners zelf die matrix invulden. Dat moet immers wel professioneel en goed gebeuren...

Kortom, de intentie is er om goed aan te sluiten bij wat er nodig is, maar de realiteit is vaak dat het juist de andere kant opgaat. Het zorgt voor vervreemding, frustratie en ontevredenheid, zowel bij de uitvoerders als bij de cliënten. Hiermee wordt dus de oorspronkelijk goede bedoeling van het beleid uitgehold en ondergraven.

Hoe gemakkelijk is het om door te schieten in goede intenties

Aan de basis hiervan ligt een paradox: twee intenties die allebei legitiem en waardevol zijn, maar die met elkaar schuren en botsen. Aan de ene kant is er de behoefte om aan te sluiten bij de individuele noden en de leefwereld van mensen. Aan de andere kant is er behoefte aan beheersing, consistentie, rechtmatigheid, objectiviteit, professionalisering en efficiency.

Het was niet de bedoeling dat inwoners zelf die matrix invulden ...

De tweede pool krijgt daarbij vaak de overhand krijgt, of we dit nu willen of niet. Dit komt niet omdat er allerlei bureaucratische machten aan het werk zijn die de leefwereld willen beheersen en koloniseren, maar omdat we intuïtief en vaak onbewust de nood voelen om dit Alles toch in goede banen te leiden en structureel te verbeteren. Deze beweging ontstaat niet alleen van bovenaf, maar evengoed van onderop.

De systeemwereld als beweging van onderop

We denken vaak dat de systeemwereld ons van bovenaf wordt opdrongen en bevestigen daarmee het romantische beeld van een allesverslindende bureaucratische machine (dader) versus de kleine en kwetsbare mens van vlees en bloed (slachtoffer). Maar dat is niet altijd het geval.

In het voorbeeld van de gesloten deur wordt verwezen naar de Normen van Verantwoorde Zorg. Inmiddels is er flink wat weerstand tegen die normen, omdat ze voorbij gaan aan individuele verschillen. Maar om te begrijpen hoe systeemwereld en leefwereld in elkaar grijpen is het goed om terug te gaan naar de oorsprong.

Al halverwege de jaren '90 veranderde het denken over kwaliteit in de verpleeghuizen. Dat moest meer zijn dan alleen gericht zijn op de klinische gezondheidstoestand. Ook bijvoorbeeld sociale contacten en een zinvolle invulling van de dag deden er toe. De cliënt moest centraal komen te staan! Maar dan moest er wel een uniform beeld komen van wat kwaliteit was en vanuit dat idee werd op verzoek van de branchevereniging van de verpleegkundigen zelf een onderzoek gedaan. Uit veel gesprekken met veel mensen kwam naar voren wat die mensen belangrijk vonden en daaruit volgden uiteindelijk de Normen voor Verantwoorde Zorg, die ook onderdeel werden van het toetsingskader van de Inspectie.

Een paradox: twee intenties die allebei legitiem en waardevol zijn, maar die met elkaar botsen

Achteraf bekeken is het de vraag wie er eigenlijk behoefte had aan deze....systeemwereld. Wie had er baat bij dat de leefwereld van mensen beschreven werd in definities van kwaliteit, die je kon meten en op basis waarvan verpleegkundigen hun zorgverlening konden invullen? Zo hoorde bij dat normenkader, dat gemeten werd hoe vaak mensen moesten huilen. Want te vaak huilen zou duiden op een kans op depressie en als die kans er was kon de dokter gevraagd worden een pil voor te schrijven.

Anno 2022 lijkt dit misschien ridicuul, maar er zat een goede intentie achter de Normen, namelijk meer aansluiten op de behoeften van mensen die in een verpleeghuis wonen. De behoefte van zorgprofessionals én bestuurders en management aan houvast en 'weten wanneer je het goed doet' was er ook. Niemand zat er immers op te wachten om afgerekend te worden of in de krant als slechte zorginstelling benoemd te worden. En juist die behoefte leidde tot het doorschieten van de systeemwereld. Zodanig dat het de leefwereld van de bewoners van verpleeghuizen in negatieve zin ging bepalen.

Dit patroon doet zich voor in vele sectoren, zoals onderwijs, zorg, lokale of centrale overheid, etc. Maar het is een universeel menselijk verschijnsel. Neem bijv. trends zoals Agile en Lean. Oorspronkelijk hebben die de bedoeling om de efficiëntie en wendbaarheid te verhogen. Maar dan begint men met het 'professionaliseren' door allerlei instrumenten en methodieken uit te werken, normen en standaarden vast te leggen en certificatiesystemen te ontwikkelen. Hierbij neemt de kans op purisme, formalisme en verstarring toe, evenals het risico dat het instrument en de methodiek de oorspronkelijke bedoeling gaan overschaduwen. Hetzelfde proces voltrekt zich bij ideologieën en religies waarvan het oorspronkelijke doel was een verhaal van bevrijding te brengen. En als je goed kijkt, herken je dit patroon overal om je heen.

Als je goed kijkt herken je dit patroon overal om je heen

De vertrouwde aanpak: stapelen van instrumenten

Ook als we met complexe vraagstukken worden geconfronteerd, is er vaak de neiging om te opteren voor rechtlijnige en eenduidige oplossingen. Als die dan na een tijdje negatieve neveneffecten blijken te hebben, wordt er naar bijkomende rechtlijnige instrumenten gegrepen om de balans weer te herstellen. Net zoals de bijwerkingen van een medicijn worden tegengegaan door nog een ander pilletje voor te schrijven. Op den duur ontstaat er een stapeling van elkaar in evenwicht houdende instrumenten, die de onoverzichtelijkheid en de complexiteit alleen maar vergroten en die voeding geven aan het karikaturale beeld van een steeds verder om zich heen grijpende systeemwereld.

Neem bijvoorbeeld de veel voorkomende aanpak van een complex vraagstuk zoals oplopend ziekteverzuim. De frustratie bij het management en de top leidt tot actiedrang. De afdeling HR krijgt vervolgens de opdracht om snel met oplossingen te komen en die hebben bijna altijd de vorm van instrumenten, zoals gestandaardiseerde processen die voorschrijven wat managers moeten doen om het verzuim terug te dringen. Na wat weerstand en een hoop gezucht gaan de managers ermee aan de slag, echter niet altijd even succesvol. Wat het wel oplevert is een negatief oordeel in het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), ook een instrument. Daarin geven de medewerkers aan dat ze teveel topdown sturing en een minder goede relatie met hun manager ervaren. Aan HR wordt gevraagd om een actieplan te maken. Met bijvoorbeeld als uitkomst dat de managers een training 'empathisch leidinggeven' moeten volgen.

Complexe vraagstukken zitten vol met paradoxen. Instrumenten die slechts een deelaspect van die complexiteit in het vizier hebben schieten duidelijk tekort. Het invoeren van weer nieuwe instrumenten om er als tegengewicht tegenaan te zetten, biedt geen fundamentele en duurzame oplossing. We weten dat en we doen het meestal toch. We blijven het doen bij een gebrek aan een beter alternatief. Niets doen is immers geen optie.

De aanpak van deze complexe vraagstukken vraagt het om een heel andere aanpak: het leren navigeren in het spanningsveld tussen beide kanten. Dit betekent dat de intelligentie om afwegingen te maken in de eerste plaats bij de professional komt te liggen en niet kan worden gevat in regels, procedures of instrumenten. Hoe dit concreet vorm kan krijgen, komt verder aan bod als we bij de hefbomen het hebben over de 'paradoxale dialoog'.

De bijwerking van een medicijn tegengaan door een ander pilletje voor te schrijven



Paradox
Academy

© Ivo Brughmans en André Enter, 2022

Pagina 10

Een en/en verhaal

Het onderliggende spanningsveld kunnen we niet oplossen door een duidelijke keuze te maken voor een van beide kanten. We hebben immers telkens beide kanten nodig. Te sterke nadruk op de 'leefwereld' mag dan wel zeer mens- en klantgericht zijn, maar maakt zaken onbeheersbaar, chaotisch en arbitrair. Te sterke nadruk op protocollen, criteria en KPI's zorgt voor een transparante, objectieve en voorspelbare aanpak, maar schiet voorbij aan het uiteindelijke maatschappelijke doel waarvoor dit instrument in het leven is geroepen.

Ook aandacht voor de leefwereld kan doorschieten

Is het bij doorschieten in de systeemwereld een opgave om de balans te vinden, bij doorschieten in de leefwereld is dat misschien nog wel ingewikkelder. Een voorbeeld.

Een organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking had last van de toegenomen 'systeemwereld'-denken. Ouders willen dat hun gehandicapte kinderen een goed leven hebben en hebben het niet zo op regels en managementgedoe. Het werken in de driehoek stond centraal: bewoners, verwanten en professionals zochten samen naar kwaliteit van leven.

De moederorganisatie besloot om vanuit deze gedachte alle 80 locaties een verregaande autonomie te geven. De 'driehoek' kreeg zelf de beschikking over het budget, en samen besloot men op locatie waar dat geld aan besteed wordt.

Ondanks de goede intenties is dit experiment op een ramp uitgelopen: bestuurlijk, financieel en kwalitatief. Het meest schrijnende was nog wel, dat de ongelijkheid die ieder zorgsysteem kent (lichte zorg is nou eenmaal makkelijker rendabel te krijgen dan zware zorg) tot grote verschillen tussen locaties leidde. Op de ene locatie kon alles, tot en met vakanties naar het buitenland. Op de andere locatie kon nog minder dan niks.

Door de veel te ver doorgevoerde decentralisatie van middelen en beslissingsbevoegdheid, had het bestuur van de moederorganisatie totaal geen zicht meer op hoe de middelen besteed werden. Ook was er geen regie op de kwaliteit van zorg en voldeed de organisatie niet meer aan de minimale normen die waren afgesproken.

De organisatie kon alleen met rigoureuze ingrijpen gered worden, met miljoenen aan reparatiekosten. Er kwamen weer kaders en richtlijnen voor de hele organisatie, om te ondersteunen dat het 'goede leven' voor iedereen zou moeten gelden. Niet alleen voor de happy few...

Het goede leven ...
niet alleen voor de
'happy few'

Paradox
Academy

© Ivo Brughmans en André Enter, 2022

Pagina 11

De vraag is dan ook of het wel klopt dat we ‘de systeemwereld’ netjes kunnen afbakenen en stellen tegenover ‘de leefwereld’. Het is veel complexer, namelijk een verwevenheid van leefwereld en systeemwereld. ‘De systeemwereld’ is niet een ‘iets’, zoals een dode machine. Het bestaat uit mensen die afwegen, keuzes maken en die keuzes hebben allerlei gevolgen. Het is niet meer duidelijk wie de systeemwereld vertegenwoordigt; misschien wij wel allemaal. Want wie zal niet in een eerste reflex met een beschuldigende vinger wijzen als de ‘vrijgelaten’ (groot)vader uit de zorginstelling plots iets overkomt tijdens zijn dagelijkse wandeling: “Hoe heeft dit kunnen gebeuren en wie is daar verantwoordelijk voor?”

De vraag is dan ook hoe we een goede balans kunnen realiseren tussen beide ogenschijnlijk tegengestelde waarden en hoe we kunnen vermijden dat een van beide kanten in de verdrukking geraakt. Dit betekent dat we beide krachten niet meer zien als onverzoenbare tegenstrijdigheden, maar eerder als een paradox waar beide kanten nodig zijn voor een goede balans. Het gaat niet om een of/of-vraagstuk waarbij we een eenduidige keuze moeten maken en daaraan vasthouden, maar om een en/en-verhaal van twee complementaire krachten die elkaar in evenwicht moeten houden.

De uitdaging is om manieren te vinden waarbij deze krachten elkaar kunnen versterken in plaats van elkaar in de weg te zitten. Een eerste wezenlijke stap hierin is het om de vraagstelling als een paradoxale uitdaging te formuleren: **Hoe kunnen we én zo goed mogelijk aansluiten bij de echte behoeften én het beheersbaar en objectief houden? Hoe kunnen we én maatwerk én standaard leveren? Of nog sterker geformuleerd, hoe kunnen we door standaardisatie juist meer ruimte voor maatwerk creëren?**

Deze balans tussen beide krachten is dynamisch en moet regelmatig herzien worden naargelang de context. Je kunt het bekijken als een schuifje op een glijdende schaal tussen twee polen, die de ene keer meer naar links en de andere keer meer naar rechts moet worden gezet, maar die op de nooit voor een langere tijd helemaal links of helemaal rechts mag blijven staan.

De uitdaging is om manieren te vinden waarbij deze krachten elkaar kunnen versterken in plaats van elkaar in de weg te zitten



Een paradoxaal perspectief: vijf hefboomen

Hoe kunnen we constructief met beide kanten om gaan? Wat betekent dit dan concreet en wat vraagt dit van ons? Het denken in paradoxen waarbij je telkens beide kanten waardeert en nodig hebt, kan hier verder richting aan geven.

We onderscheiden vijf belangrijke hefboomen:

Hefboom 1. Benoem het spanningsveld en maak het geslinger expliciet

Hefboom 2. Neem verantwoordelijkheid voor de systeemwereld in onszelf

Hefboom 3. Doorleef het verbindende doel en het onderliggende mensbeeld

Hefboom 4. Zoek naar en/en-oplossingen

Hefboom 5. Van instrument naar dialoog

We verklaren ze nader:

Hefboom 1: Benoem het spanningsveld en maak het geslinger expliciet

Vaak wordt de steeds terugkerende slingerbeweging tussen de bedoeling en het protocol niet opgemerkt. Het enige wat gezien wordt zijn individuele incidenten, niet het onderliggende patroon.

Vol enthousiasme schrappen we bijvoorbeeld disfunctionele regels en zinloze administratie en omarmen we een nieuwe manier van werken die dicht bij de echte noden staat. Maar we zijn nog maar net goed begonnen, of de behoefte wordt gevoeld om deze prachtige nieuwe werkwijze ook vast te leggen en te documenteren, deze door te ontwikkelen, te professionaliseren, de kwaliteit te verhogen, etc. En we zijn weer vertrokken. Regels bestrijden door nieuwe op te stellen. Een beweging die zich vaak onbewust voltrekt.

Door ons bewust te worden van deze tegenstrijdige intenties en te erkennen dat ze allebei hun nut en waarde hebben, kunnen we deze slingerbeweging doorbreken en zoeken naar manieren waarop systemen juist behulpzaam kunnen zijn. De uitdaging is niet om systemen af te schaffen, want dat is onmogelijk. Ze maken immers deel uit van hoe we functioneren. De uitdaging bestaat er vooral in om ze dienstbaar te maken aan het geheel en ze niet te laten doorschieten. Dit laatste wil vooral zeggen: vermijden dat ze verstarren, het gezond verstand in de weg gaan zitten en contraproductief worden.

We zien de incidenten,
niet het patroon

Paradox
Academy

© Ivo Brughmans en André Enter, 2022

Pagina 13

Wat hierin kan helpen is elkaar regelmatig te bevragen of we in onze goede intenties niet dreigen door te schieten of al zijn doorgeschoten naar de ene of de andere kant. We zouden zelf een aantal 'early warning' signalen kunnen definiëren en monitoren (systeem!) van mogelijk doorschietgedrag van beide kanten. Bijv. toenemende klachten, geschillen, wachttijden, kosten, etc.

Nog belangrijker is echter hierover met elkaar regelmatig het kwalitatieve gesprek voeren (zie verder hefboom 5). Dit kan een vast onderdeel zijn van de bestaande overleggen, met de belangrijke aanvulling dat daarbij alle visies aan bod kunnen komen en er vooral goed geluisterd wordt naar de dissonante en kritische stemmen (zowel van medewerkers als van cliënten). Ook is het van wezenlijk belang dat de signalen die men opvangt op operationeel niveau snel en ongefilterd kunnen doorstromen naar het tactische en strategische niveau binnen de dienstverlenende organisatie en van daaruit naar het beleidsniveau.

En waarom niet meteen deze zelfevaluatie maken met alle betrokkenen: professionals van zowel beleid als uitvoering samen met cliënten en gebruikers?

Hefboom 2: Neem verantwoordelijkheid voor de systeemwereld in onszelf

Als blijkt dat de dienstverlening is vervreemd van wat mensen echt nodig hebben, is het verleidelijk om de schuld daarvoor bij een 'systeemwereld' buiten onszelf te leggen, in de vorm van een bemoeizieke overheid, wereldvreemde beleidsmakers of bureaucratische regelfetisjisten. Sterker nog, het samen klagen over die losgeslagen systeemwereld ('hoe is het toch weer mogelijk?') schept een sterke onderlinge band, geeft een zeker comfort en biedt tegelijkertijd ook een excuus om niet naar ons eigen aandeel te kijken en daarin actie te ondernemen.

In vele gevallen ontstaan regels en procedures echter van onderop, vanuit de positieve intentie om zaken goed te regelen en werkbaar te maken. Veel mensen hebben ook graag ondubbelzinnige richtlijnen, omdat het hen houvast en veiligheid biedt om lastige beslissingen te nemen en hen ontslaat van een te grote eigen verantwoordelijkheid. Dit is een perfect normale reactie omdat elke beslissing het reële risico inhoudt van een verkeerde inschatting en de confrontatie met de mogelijke onaangename gevolgen. Zeker in een onveilige omgeving wil iedereen daar zo ver mogelijk vandaan blijven.

Het samen klagen over die 'systeemwereld' geeft een zeker comfort

Een cruciale eerste stap is de erkenning dat ‘de systeemwereld’ niet iets van buiten is, maar in ons allemaal aanwezig is. Wat er aan ten grondslag ligt is de diepmenselijke behoefte aan duidelijkheid en houvast, iets wat we allemaal nodig hebben. Door het als een wezenlijke behoefte in onszelf te zien, ligt het wel binnen onze invloedssfeer en kunnen we er ook verantwoordelijkheid voor nemen. We kunnen dan wel niet de systeemwereld opheffen, we kunnen deze wel van binnenuit transformeren. Letterlijk: een andere vorm geven.

De meest voor de hand liggende aanpak is om die houvast en duidelijkheid in systemen en procedures verankeren. Een interessante vraag is echter of we houvast en duidelijkheid ook op andere manieren kunnen krijgen en bieden. We zouden bijvoorbeeld dat houvast in een gedeeld en doorleefd einddoel kunnen leggen of in een aantal richtinggevendende waarden. Of in onszelf, wat er op neer komt dat we uiteindelijk moeten varen op ons eigen moreel en professioneel kompas en op basis daarvan zelf afwegingen te maken. Dat is best uitdagend en kan zelfs angstaanjagend zijn.

Daarom is het belangrijk om een goede mix te vinden van innerlijke en uiterlijke zekerheden. Hoe kan een organisatie aan haar professionals een duidelijke richting en kader meegeven en tegelijkertijd hun innerlijke kompas om zelf daarin keuzes te maken, helpen versterken? Hierover meer in de volgende hefboomen.

Hefboom 3: Doorleef het verbindende doel en het onderliggende mensbeeld

De uiteindelijke missie en doel (‘de bedoeling’) vormen het ultieme ijkpunt van alle handelen in de organisatie. ‘Draagt wat ik doe bij tot het verwezenlijken van missie en doel of niet?’ Uiteraard gegeven dat missie en doel ook moreel aanvaardbaar en wenselijk zijn.

Missie en doel zijn echter meer dan een mooi gegraveerd en tegelijkertijd alles- en nietszeggend ‘mission statement’. Ze zijn daarentegen een levend verhaal dat steeds opnieuw van binnenuit dient te worden bezielde. Wat betekenen bijvoorbeeld ‘goede zorg’, ‘menselijke maat’ of ‘goed leven’? Dergelijke algemene containerbegrippen kunnen heel verschillend worden ingevuld en als ijkpunt en verantwoording gebruikt worden voor soms volstrekt tegengestelde aanpakken.

**Wat betekenen
algemene
containerbegrippen
als ‘goede zorg’ of
‘menselijke maat’?**

Paradox
Academy

© Ivo Brughmans en André Enter, 2022

Pagina 15

Impliciete mensbeelden hebben een enorme impact op de manier van dienstverlening

Om deze bruikbaar te maken als richtlijn voor professioneel handelen, kunnen we ze nader specificeren en detailleren, maar dan komen we al gauw uit bij uitgeschreven protocollen en 'als-dan'-regels waar de ziel en de bedoeling uit zijn verdwenen. Of we kunnen ze helder maken door ze samen regelmatig te doorleven en tot onderwerp van een dialoog te maken (zie ook hefboom 5).

Een aantal concrete stappen die een organisatie kan zetten om samen haar 'bedoeling' te doorleven en te bezielen, zijn:

- ◇ **Maak een duidelijk onderscheid tussen het doel** (de bijdrage die je met de dienstverlening aan de wereld wilt leveren) **en de middelen** om dit te realiseren (zoals bijv. standaard- of maatwerk aanpak, centraal of decentraal, hulp bieden of zelfredzaamheid bevorderen...). Wat is hierin het uiteindelijke doel en wat is slechts een middel om daar te geraken?
- ◇ **Beziel het doel en laadt dit met steeds nieuw inhoud.** Wat is de invulling van dit doel in de huidige gewijzigde context? Wat betekent bijvoorbeeld 'zelfredzaamheid versterken' concreet tijdens een pandemie?
- ◇ **Maak de spanningsvelden die in het doel ingebakken zijn expliciet.** Containerbegrippen zoals vrijheid, duurzaamheid, verbinding, etc. dekken vaak heel verschillende ladingen. Bijv. 'meer natuur in de stad' betekent voor de een enkele perkjes met wilde planten en voor de ander het teruggeven van hele stukken stad aan de natuur. Pas in gesprekken komen deze verschillende beelden boven water. Belangrijk om deze verschillende interpretaties uit te klaren op het overkoepelende niveau van de hele organisatie, om te vermijden dat deze spanningen onbenoemd in de onderstroom blijven hangen en zich uiten in allerlei conflicten op operationeel niveau, wanneer dilemma's zich in alle scherpste stellen en concrete knopen moeten worden doorgehakt.
- ◇ **Maak de onderliggende mensbeelden die impliciet de aanpak bepalen expliciet.** Uit een publicatie¹ van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving met de titel 'Machtige mensbeelden', blijkt dat dienstverleningsmodellen gebaseerd zijn op mensbeelden die vaak niet als zodanig benoemd zijn. Bijvoorbeeld, gaan we uit van vertrouwen of wantrouwen t.a.v. burgers, rekenen we op zelfredzaamheid of gaan we juist uit van hulpbehoefte?

¹ Prof. Dr. M. (Jet) Bussemaker e.a., *Machtige Mensbeelden, Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS), 2021*

Deze mensbeelden hebben een enorme impact op de manier waarop de dienstverlening vorm wordt gegeven. Soms botsen de impliciete mensbeelden van de dienstverlening met de veranderende tijdsgeest of leiden ze tot tegenstrijdige opdrachten aan uitvoeringsorganisaties, zoals bijv. tussen het sturen op zelfredzaamheid en het beschermen van kwetsbare mensen. Deze mensbeelden dienen in de dialoog te worden meegenomen en expliciet gemaakt te worden: Wat betekenen ze? Passen ze nog in de huidige tijd? Zijn ze niet eenzijdig en reduceren ze mensen niet tot een kant van het verhaal? Moeten we ze verbreden?

De dialoog hierover voeren is een proces waarin de top van de organisatie – als behoeder van het einddoel - een initiërende rol heeft, maar het is per definitie een gezamenlijk proces waar iedereen in de organisatie bij betrokken dient te worden. Het gesprek hierover dient zelfs niet tot eenduidige oplossingen te leiden. Het samen helder maken en doorleven van missie en doel, zorgt er vanzelf al voor dat professionals meer richting hebben voor hun handelen en meer bewust hun aanpak kunnen bepalen in functie van het uiteindelijke doel.

Hefboom 4: Zoek naar en/en-oplossingen

Om de kracht van beide kanten te kunnen combineren, is het eerst nodig om de kracht van beide kanten te erkennen en te waarderen. Dit is vaak moeilijk als we vooral worden geconfronteerd met de uitwassen van een van beide kanten. Dan lonkt alleen de waarde van de tegenovergestelde aanpak en wordt vaak het kind met het badwater weggegooid. Dit betekent dat we voorbij de negatieve verschijningsvorm moeten kunnen kijken – zoals bijv. absurde regels of een uit de hand gelopen situatie van chaos en willekeur – en terug gaan naar de oorspronkelijke positieve onderliggende intentie. “Waarvoor was dit oorspronkelijk ook weer bedoeld?”. Daarom zijn beladen begrippen zoals ‘leefwereld’ (goed!) en ‘systeemwereld’ (slecht!) niet echt behulpzaam. Neutralere termen zoals bijv. ‘individuele afstemming’ en ‘beheersbaarheid’ of ‘aandacht voor de specifieke context’ en ‘vereenvoudiging en efficiency’ maken het gemakkelijker om de kracht van beide kanten te kunnen zien.

Als we eenmaal de positieve intentie onder de negatieve verschijningsvorm kunnen zien, stelt zich vervolgens de vraag of er ook andere, meer constructieve en werkbare manieren om diezelfde intentie te realiseren. Soms helpt het al om een iets andere inhoudelijke invulling te geven aan een van beide kanten, zoals blijkt uit onderstaand voorbeeld van de geleidehond.

De geleidehond

Viola van der Schaaf (niet de echte naam) heeft een dochter van 16 jaar, die sinds 5 jaar anorexia heeft. Ze is in die jaren 5 keer opgenomen geweest in het ziekenhuis en ook een tijdje intern behandeld geweest in een kliniek. Een jaar geleden lazen de ouders op internet dat er niet alleen hulphonden worden getraind voor slechtzienden, maar ook als begeleider voor mensen met PTSS of een eetstoornis.

De familie Van der Schaaf werd meteen enthousiast. “Onze dochter wilde sowieso al lang een hond hebben”. De gemeente werd benaderd voor een subsidie voor de erg kostbare training van de hond. De hond zelf zou door Van der Schaaf worden betaald.

In eerste instantie zou de training niet worden vergoed. Het was immers niet wetenschappelijk bewezen dat deze methode zou werken bij de combinatie van stoornissen die de dochter van Viola had. En dat criterium bepaalt mede of behandelingen vergoed worden.

De gemeente en de Zorgverzekeraar besloten toch om de training te vergoeden en de resultaten waren positief. De dochter is minder verdrietig en eet meer. De hond biedt emotionele steun en stimuleert haar: als zij niet eet, eet de hond ook niet.

Op het eerste gezicht lijkt dit een kwestie van het voorrang geven van de leefwereld boven de systeemwereld: de regels gewoon een stap terug laten zetten. Maar het gaat een slag dieper. De gemeente en de verzekeraar, die samenwerken in een landelijk project over Maatwerk in het sociaal domein (City Deal), zijn anders gaan kijken naar de uitgangspunten die de systeemwereld vormen. Die blijken vaak nogal eendimensionaal te zijn. Bijvoorbeeld dat iets pas werkt als het wetenschappelijk is aangetoond. In dit geval besloten gemeente en verzekeraar dat iets werkt als het voor de persoon in kwestie werkt. Soms is de oplossing van een paradox niet het anders omgaan met twee tegenpolen, maar het anders laden van een van de tegenpolen waarna de tegenstelling niet meer bestaat...

Het gesprek moet dus niet gaan over het welles-nietes van een bepaalde (negatieve) verschijningsvorm, maar om de vraag hoe we wel op een goede manier de beide onderliggende waarden met elkaar kunnen verbinden.

Het anders laden van een van de tegenpolen, waardoor de tegenstelling niet meer bestaat

Dit kan door het samen formuleren van een paradoxale vraag of opgave: ‘Hoe kunnen we de kracht van A en B met elkaar combineren en de nadelen en het doorschietgedrag van beide kanten zo veel mogelijk vermijden?’. ‘Hoe kunnen we onze dienstverlening helemaal laten aansluiten bij wat de cliënt nodig heeft en deze tegelijkertijd transparant en beheersbaar houden?’

Deze vraag kan een collectieve zoektocht inluiden naar een nieuwe en vernieuwende aanpak waar beide waarden kunnen samenkomen. Als je beide kanten niet meer ziet als elkaar uitsluitende werelden, blijkt er veel meer mogelijk te zijn om ze met elkaar te combineren. Zo kun je bijvoorbeeld een strak ingerichte logistieke keten hebben, maar binnen elke stap van de keten alle ruimte geven voor een individuele aanpak van de cliëntvraag. Vaak biedt het heel strak inregelen van een aantal basisstructuren de (mentale) ruimte en de (emotionele) veiligheid om zich helemaal op de cliënt en op maatwerk te focussen.

Belangrijk is wel om te bedenken dat deze nieuwe vormen van synthese nooit in steen gebeiteld mogen worden, maar ook periodiek tegen het licht moeten worden gehouden. De vraag hierbij is of ze nog dienstbaar zijn aan het uiteindelijke doel en niet zelf verworden zijn Tot een soort automatisch mechaniekje waarvan niemand zich nog afvraagt waarvoor het uiteindelijk bedoeld was (zie hefboom 1). De uitdaging is om steeds het evenwicht te zoeken tussen enerzijds stabiliteit bieden door een nieuwe ‘vaste’ werkvormen in te voeren en anderzijds flexibel en wendbaar zijn om deze regelmatig weer terug in vraag te stellen.

Hefboom 5: Van instrument naar dialoog

Zoals reeds aangehaald is de traditionele aanpak die van probleemanalyse naar plan van aanpak en instrumenten. Maar deze leidt in de meeste gevallen tot het verabsoluteren en stollen van de instrumenten: een vast protocol, een uitgebreid normenkader of een uitdijend corpus van als-dan-regels. De intelligentie wordt in het systeem gelegd, maar dat blijkt vaak ontoereikend, zeker in de veranderlijke, onvoorspelbare, onzekere en ambigue wereld waarin we nu leven.

De intelligentie van de professional moet dus centraal komen te staan. Die moet per situatie vanuit het organisatiedoel en het eigen professionele en morele kompas zelf afwegingen maken en knopen doorhakken. Zo moeten professionals dagelijks tegengestelde waarden en eisen tegenover elkaar afwegen, zoals bijv. tussen mensen directe hulp bieden en stimuleren om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen, tussen snelheid maken en persoonlijke aandacht geven, tussen veiligheid bieden en vrijheid geven, etc.

De intelligentie van de professional moet centraal komen te staan

Paradox
Academy

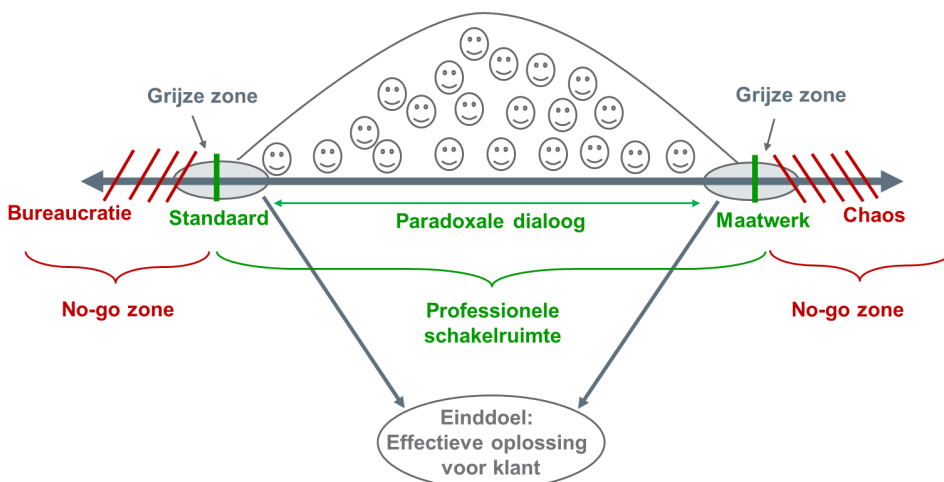
© Ivo Brughmans en André Enter, 2022

Pagina 19

Als organisatie wil je echter dat deze afwegingen weloverwogen zijn, dat er een zekere uitlegbare consistentie in zit en dat ze worden genomen aan de hand van gedeelde kaders. Om niet door te schieten in chaos of persoonlijke willekeur is er wel ondersteuning, richting en begrenzing nodig. Er is dus niet zozeer nood aan een 'systeem' om de inhoud te reguleren, maar wel een structuur om het proces vorm te geven. Het proces van de paradoxale dialoog kan hier de nodige ondersteuning bieden.

Het doel van de paradoxale dialoog is om samen te bepalen welke mix van beide kanten nodig is in een bepaalde situatie of periode. Dit doe je door eerst met elkaar het continuüm tussen beide polen af te bakenen: welke aanpak vinden we op deze glijdende schaal tussen beide polen nog functioneel en wanneer schiet het door en wordt het disfunctioneel. Wanneer slaat bijvoorbeeld snelheid om in gebrek aan aandacht of diepgang en persoonlijke aandacht in eindeloos gepraat of ongelijk verdeelde empathie?

Dit gesprek voer je niet aan de hand van abstracte begrippen maar door samen concrete casuïstiek beet te pakken, elkaar daarop te bevragen en aan de hand van die praktijkgevallen de grenzen tussen functioneel en disfunctioneel trachten te bepalen. Eenmaal die ruimte min of meer afgebakend – wat nooit helemaal sluitend is om dat er altijd grijzezonegevallen zijn – kun je voor toekomstige gevallen steeds de volgende vraag stellen: “Wat hebben we in deze casus of in deze fase vooral nodig?”, “Waar staat op dit moment het schuifje op de as tussen beide kanten en waar zou het moeten staan?”. Het ijkpunt daarvoor is het gemeenschappelijke doel dat we willen bereiken.



Figuur: Sturen door middel van de paradoxale dialoog: ruimte en diversiteit binnen kaders

Wat hebben we in deze casus of fase vooral nodig?

Glijdende schaal tussen ruimte en richting geven

Door de collegiale uitwisseling en toetsing tijdens de dialoog, kunnen we op een bewuste en gezamenlijke manier voor complexe casussen de gewenste aanpak bepalen en vermijden we de willekeur van wie de cliënt toevallig voor zich heeft. Zowel de afbakening van de bewegingsruimte als de interprofessionele dialoog zorgen ervoor dat persoonlijke voorkeurstijl van de individuele professional wordt gebalanceerd door die van collega's.

Uiteraard hoeft niet alles onderwerp worden van een dialoog, want veel dossiers zullen gewoon rechttoe-rechtaan zijn. Het gaat hier vooral over spannende en complexe zaken waar veel elementen tegenover elkaar moet worden afgewogen.

De paradoxale dialoog vereist een andere vorm van verantwoording. Niet de traditionele manier van 'hebben we het allemaal op dezelfde manier gedaan, strikt volgens de voorgeschreven beslisbomen, normen en criteria', maar op een meer kwalitatieve manier, waarbij voor het kiezen voor een andere aanpak of het toestaan van uitzonderingsgevallen ook een onderbouwd verhaal volstaat. Er wordt daarbij gestuurd op een bepaalde bandbreedte en niet op één vaste aanpak.

Dit vraagt van zowel professionals als van leidinggevenden en bestuurders een andere manier van werken.

◇ Van **professionals** wordt verwacht dat ze zelf meer afwegingen maken, in plaats van gewoon regels te volgen. Tegelijkertijd wordt hen gevraagd om meer hun collega's op te zoeken en met hen in gesprek te gaan om de juiste aanpak te formuleren. Dit kan dan weer schuren met het gevoel van de eigen professionele autonomie. Het kan helpen om de spanningsvelden die deze nieuwe manier van werken oproept, expliciet te benoemen en ook tot onderdeel van de dialoog te maken. Het vereist ook het ontwikkelen van andere vaardigheden om met elkaar de dialoog te voeren: van 'vinden' naar 'vragen', van 'overtuigen' naar 'luisteren' en van 'eigen perspectief' naar 'gezamenlijk perspectief'.

◇ Van **bestuurders en leidinggevenden** wordt verwacht dat ze een bepaalde koers uitzetten t.a.v. hoeveel ruimte en hoeveel richting ze willen geven. Dit is eveneens een glijdende schaal en een spanningsveld. Een belangrijk onderwerp voor de paradoxale dialoog op managementniveau. Met vragen als: "Wat is voor de organisatie een werkbare verhouding tussen standaard en niet-standaard dienstverlening?". In het bepalen van deze verhouding zul je rekening moeten houden met de opgave, de wijzigende maatschappelijke context en de beschikbare capaciteit en middelen.

Essentieel is dat de leiding transparant is over deze verhouding, zodat er geen valse verwachtingen worden gecreëerd. Zeggen dat je maatwerk levert en in feite vooral focust op standaard, leidt alleen tot cynisme.

Het geven van ruimte vraagt van bestuur en management ten slotte ook het bieden van rugdekking wanneer het verkeerd gaat. Prima dat er een diversiteit aan visies, voorkeursstijlen en -aanpakken voorkomt in het team. Die hoeft je ook niet trachten te uniformeren met een organisatiebreed 'cultuurprogramma', meestal zonder noemenswaardig resultaat. Mensen zijn zoals ze zijn en dit breed spectrum aan verschillende stijlen en aanpakken is juist een troef. Het enige dat moet gebeuren is om samen in dialoog doordachte afwegingen te maken en de juiste mensen in te zetten. Mensen met heel verschillende stijlen samen een complex vraagstuk laten aanpakken kan goed werken, op voorwaarde dat ze dit gesprek met elkaar kunnen voeren en daarbij het overkoepelende doel voor ogen houden. Anders leidt een dergelijke samenwerking juist tot polarisatie en strijd.

Met al die grijze zones en nieuwe situaties is het maken van inschattingfouten onvermijdelijk. Dan is het zaak om niet meteen in de gebruikelijke reflex te schieten en een schuldige aan te wijzen. Deze rugdekking is cruciaal als je wilt dat medewerkers hun volle professionele verantwoordelijkheid kunnen nemen en zich niet angstvallig hoeven te verschuilen achter regels en protocollen. Dit gebeurt niet door mooie, geruststellende woorden. The proof in the pudding is eating. Pas als het behoorlijk misgaat en de druk van buiten hoog wordt, blijkt echt hoe sterk de top toegewijd is om de sterke, verontwaardigde roep om kordate ingrepen en afstraffing van de schuldigen te weerstaan en de fundamenten van een lerende omgeving te beschermen. Wat kan helpen is om ook deze buitenwereld mee te nemen en inzicht te geven in de spanningsvelden en dilemma's die in deze casus spelen en in moeilijke afwegingen en balanceeroefeningen die men daarbij moet maken. Niet om zaken goed te praten, maar wel om de complexe context te laten zien.

Meer over de paradoxale dialoog en wat daarvoor nodig is, vind je in dit artikel: [paradoxale dialoog maakt het verschil](#)

De buitenwereld meenemen in de eigen spanningsvelden en dilemma's

Conclusie

Het denken in paradoxen geeft het hoopgevende inzicht dat de slingerbeweging tussen 'systeemwereld' en leefwereld' kan worden doorbroken door bewust de kracht van beide kanten te benutten. En daarin is er altijd een keuze. Dit betekent dat we 'de systeemwereld' niet moeten verwerpen, maar juist deze moeten herontwerpen zodat deze dienstbaar kan zijn aan de leefwereld en deze kan versterken.

Zijn er systemen die helpen om tegemoet te komen aan de individuele behoeften en verschillen in de leefwereld en tegelijkertijd helpen om het domein van publieke dienstverlening beheersbaar te houden? Een vraag die uitnodigt tot gezamenlijke reflectie. En wellicht bestaan deze vormen al in de praktijk? Wat kunnen we er uit leren? Wij zijn er in ieder geval benieuwd naar!

Een vraag die uitnodigt
tot gezamenlijke
reflectie

Ivo Brughmans

is filosoof, politicoloog, managementconsultant en auteur. Hij heeft 25 jaar gewerkt voor een internationaal adviesbureau en is gepassioneerd door het thema van paradoxaal leiderschap: ogenschijnlijk tegengestelde waarden met elkaar verbinden. Hij schreef hierover verschillende boeken en geeft hierover inspiratiesessies, workshops en trainingen. Ivo is kerndocent van de AOG-masterclass Paradoxaal leiderschap.

Samen met zijn collega's vormt Ivo [The Paradox Academy](#), een expertisecentrum om maatschappelijke en organisatievraagstukken vanuit een en/en-perspectief te benaderen.

André Enter

is directeur maatschappelijke ontwikkeling bij de gemeente Leeuwarden en toezichthouder bij twee zorginstellingen. In zijn werk ontdekte hij gaandeweg dat leiderschap synoniem staat voor het vinden van evenwicht tussen tegenpolen. Zowel in maatschappelijke vraagstukken, organisatieontwikkeling als begeleiden en coachen van professionals helpt het Paradoxaal Leiderschap hem in het samen zoeken naar duurzame oplossingen. André verzorgt gastcolleges in de AOG-masterclass Paradoxaal leiderschap van Ivo Brughmans.

