

Maartje Kemme

tu s s en . ru i mte

Verhaal
met
Impact

Voor een signaalvaardige
overheid met een
menselijke maat

Maartje Kemme

tu s s en. ru i mte

Verhaal
met
Impact

Voor een signaalvaardige
overheid met een
menselijke maat

Inhoud

Voorwoord: De casus-Maartje	8
Inleiding: Als alles klopt, maar toch misgaat	12
1. Een signaalvaardige overheid	20
1.1 Signaalvaardigheid en professionele buikpijn	23
1.2 Het belang van tussenruimte	29
1.3 Signaalvaardigheid als systeemkracht	35
1.4 In het kort	42
2. Maatwerk: een veelkleurig begrip	44
2.1 Waarom maatwerk?	47
2.2 Wat is maatwerk?	52
2.3 Menselijke maat, maatwerk en herstel horen bij elkaar	54
2.4 Maatwerk organiseren	57
2.5 In het kort	60
3. Handvatten voor signaalvaardigheid	62
3.1 Signalen erkennen	64
3.2 Fix en solve	72
3.3 De erkenning van de casus van Joost	75
3.4 In het kort	81
4. Balanceren tussen buikpijn en veiligheid	82
4.1 Vakmanschap en veiligheid	84
4.2 Werken met principes	92
4.3 In drie ringen werken aan tussenruimte	95
4.4 Werken met spanningsvelden	98
4.5 In het kort	101
5. Vakkundig signaalvaardig	104
5.1 Werken vanuit de bedoeling	106
5.2 Rationeel of reëel?	110
5.3 In het kort	112

6. Tools voor tussenruimte	114
6.1 Garage de Bedoeling: waar leren en doen elkaar raken	117
6.2 De Perspectiefcirkel: samen kijken, samen begrijpen	121
6.3 Werken met deze methodieken	126
6.4 Tool voor de toekomst: een collectief geheugen voor complexe casuïstiek	131
6.5 In het kort	140
 7. In zeven stappen naar de menselijke maat	 142
7.1 Breder kijken: systemisch werken	145
<i>Verdieping: als het systeem zelf vastloopt</i>	150
7.2 Begrijpen: werken met meervoudige logica's	153
7.3 Verbinden: de kracht van netwerken	155
7.4 Schakelen tussen processen en principes	158
7.5 Tussenruimte maken in je handelen	162
7.6 Tussenruimte maken met de regels	165
<i>Verdieping: het huis van het recht en jouw ruimte als professional</i>	170
7.7 Participeren: van inspraak naar samenspel	179
7.8 Besluiten met mandaat voor de menselijke maat	184
7.9 In het kort	186
 8. Zelf een maatwerkplaats opbouwen	 188
8.1 Wat zijn maatwerkplaatsen?	190
8.2 Stappen voor een eigen maatwerkplaats	191
8.3 Wat leveren maatwerkplaatsen op?	198
8.4 In het kort	199
 9. Tussenruimte voor de Grote Vriendelijke Reus	 200
9.1 De Grote Vriendelijke Reus als metafoor	203
9.2 Hoe zijn we hier gekomen?	205
9.3 Hoe maken we tussenruimte voor de Grote Vriendelijke Reus?	208
9.4 In het kort	213
 Nawoord: De toekomst van de overheid ligt in de tussenruimte	 214
 Checklist: wanneer is maatwerk nodig?	 217
Kernwoorden en begrippen	218
Literatuur	221
Dankjewel!	223

Voorwoord

De casus-

Ma ar tje

Toen ik bij de overheid ging werken, wist ik niet wat mij te wachten stond.

Dat duurde niet lang.

In korte tijd stapelden de problemen in mijn leven zich op. De vader van mijn kind vertrok, de Belastingdienst verscheen. Vele brieven, aanslagen en terugvorderingen volgden. Er ontstonden diepe schulden, er stonden deurwaarders op de stoep. Heel vriendelijke en heel norse. Ik tuimelde diep de afgrond in. Schulden die te overzien noch op te lossen waren. En ondertussen overleed mijn dierbare moeder. De gordijnen bleven dicht en de maaltijden werden sober.

Bellen of mailen met de Belastingdienst leverde telkens andere antwoorden op. Dat mijn gegevens niet klopten, dat het niet mijn schuld was maar die van mijn ex, dat ik per direct moest betalen en geen uitstel kreeg. Dat het mijn eigen schuld was dat ik het overzicht kwijt was. En dat ik maar een boekhouder moest inhuren. Want orde op zaken krijgen en inzichten geven, daar was de Belastingdienst niet voor. Dat ik misschien in aanmerking kon komen voor een speciale regeling. Die vervolgens niet bleek te bestaan.

Ik belde avond aan avond en vulde het ene financiële gat met het andere. Niemand had een stopknop. Ik raakte diep in de schulden als alleenstaande ouder die werkte voor de overheid.

In mijn werk ging ik anders kijken. Ik leerde dat mensen niet complex waren, maar dat wij vaak gewoon geen passend antwoord hadden. Soms wel een advies, maar dat hing af van wie je tegenkwam. Ik leerde bovendien dat de mensen met de ingewikkeldste vraagstukken vaak onderop hoge stapels ander werk kwamen te liggen.

Ik had geen betere leerschool kunnen krijgen.

Hier begon mijn missie voor een overheid die anders kijkt en anders handelt op momenten dat het leven ingewikkelder wordt dan vooraf gedacht. We begonnen met een klein netwerk. Dat groeide uit tot de maatwerkplaatsen in het sociaal domein. De plekken waar ruimte wordt gemaakt voor mensen die klem komen te zitten tussen wet en werkelijkheid, voor wie het leven soms anders loopt dan gehoopt.

Vele jaren later werd ik gecompenseerd als gedupeerde van de toeslagen-affaire.

Dit boek schrijf ik vanuit diezelfde missie voor een overheid die in staat is er te *zijn* als het leven ingewikkelder is geworden dan vooraf gedacht en mensen ondersteuning nodig hebben. Dan moeten we het niet *nóg* ingewikkelder maken. Juist niet. Dat vraagt een overheid die leert om ruimte te maken voor wat niet vanzelfsprekend goed gaat. Die herkent wanneer er ‘tussenruimte’ nodig is. Ruimte waarin onderzoek en beweging mogelijk is, en waarmee er – juist op momenten dat het leven achterwaarts lijkt te gaan – voorzichtig weer een stap voorwaarts kan ontstaan. Tussenruimte waarmee de overheid een Grote Vriendelijke Reus wordt die naast je staat en je ondersteunt. Die sterk en betrouwbaar is in het bulkwerk, maar flexibel en mensgericht waar het ingewikkeld wordt.

Inleiding

Als alles klopt,
maar toch
m i s g a a t

Toen Joost werd geboren, dachten artsen dat hij niet ouder zou worden dan vijf jaar. Joost heeft een progressieve spierziekte. Hij was verlamd en had ademhalingsproblemen, waardoor hij volledig afhankelijk was van een rolstoel, ademhalingsapparatuur en 24 uurszorg.

Maar Joost bleek een vechter.

Vanaf zijn achttiende kreeg hij een Wajong-uitkering. Joost deed alles volgens de bedoeling van de participatiesamenleving. Hij volgde opleidingen, begon een eigen onderneming en bouwde stap voor stap een zelfstandig leven op. Toen zijn bedrijf goed liep, had hij de uitkering niet meer nodig. Tegelijkertijd bleef hij, door zijn ernstige en progressieve beperking, afhankelijk van intensieve zorg en aangepaste woonruimte.

Tijdens de coronapandemie moest hij zijn bedrijf stoppen. Hij probeerde andere werkzaamheden om geld te verdienen: als leraar en als *motivational speaker*. Zonder succes. De combinatie van kwetsbaarheid en corona zaten hem in de weg. Joost verwachtte dat hij kon terugvallen op zijn Wajong-uitkering. Maar dat bleek niet mogelijk. Hij was langer dan vijf jaar ondernemer geweest en had daarmee voldoende inkomen gerealiseerd: hij had geen recht meer op een Wajong en ook niet op een uitkering via de Participatiewet.

Op papier leek dat logisch, maar in Joosts leven bleek het desastreus. Hij verloor ongeveer alles waarvan hij afhankelijk was. Inkomen, wonen en zorg bleken onlosmakelijk met elkaar verbonden. Hij moest zijn huis verkopen en kon zonder inkomen geen woning huren. Zonder woning verloor hij toegang tot noodzakelijke voorzieningen en 24 uurszorg.

Joost klopte aan bij verschillende instanties. Iedereen zag dat het niet klopte en iedereen wilde dit heel graag voor hem oplossen. Maar niet alleen Joost raakte verstrikt, ook de professionals die hem probeerden te helpen. Het UWV was van de Wajong, de gemeente ging over de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo),

de bijstand en woonruimte, terwijl zorginstanties gingen over de indicatievoorwaarden van de Wet langdurige zorg (Wlz). Allemaal zagen ze een klein deel van de puzzel, maar niemand kon de hele puzzel leggen.

Er volgden tijdelijke oplossingen. De meeste duur en onhandig. Maar een echte oplossing bleef uit. Tot iemand de stap zette buiten de standaardprocedures om. Diegene deed niets buitenwettelijks, er was geen extra geld voor nodig. Dat was tussenruimte maken voor complexe casuïstiek. Met als sluitstuk maatwerk.

Het verhaal van Joost staat niet op zichzelf. Eenzelfde ervaring, in een volstrekt andere context heeft bijvoorbeeld een bewoner in een dorpshuis in Groningen. Hij moet voor de vierde keer vertellen waar de scheuren begonnen, waarom zijn gezin 's nachts schrikt van trillingen en hoe weinig hoop hij nog heeft.

Het zijn verhalen die onder je huid kruipen. Niet omdat ze spectaculair zijn, maar omdat ze zo pijnlijk gewoon zijn. Veel professionals bij de overheid herkennen in deze verhalen een worsteling en ervaren dat iets niet klopt. Mensen die vastlopen in regels, loketten en procedures, met grote gevolgen. Een vraag die buiten de regels valt, de brief die onbedoeld onmenselijk klinkt, de casus die op papier 'afgehandeld' is maar vanbinnen blijft schuren. De afgelopen jaren werd zichtbaar hoe het kan misgaan als systemen mensen uit het oog verliezen, zoals bij de toeslagenaffaire, het aardbevingsdossier in Groningen en hersteloperaties bij grote uitvoeringsorganisaties.

Veel voorbeelden in dit boek komen uit het sociaal en inkomensdomein, maar de ervaring 'dat er iets niet klopt', vind je overal in het publieke domein. Bij politieagenten die worden ingezet bij een demonstratie en voelen dat er iets schuurt tussen wat ze moeten doen en wat ze rechtvaardig vinden. Of als inspecteurs een school moeten sluiten vanwege een onveilige brandtrap, terwijl ze weten wat de gevolgen zijn voor de betrokkenen. Bij beleidsmakers die zien dat een regeling klopt op papier, maar anders uitpakt in het leven van mensen. Allemaal verschillende situaties in een andere context, maar met eenzelfde oorzaak: beleid dat zorgvuldig

is uitgedacht en juridisch klopt, maar dat in de praktijk harde en onrechtvaardige gevolgen kan hebben. Met eindeloze herhalingen van stappen, kastjes en muren. Niet doordat iemand iets fout doet, maar doordat niemand het geheel overziet.

In al deze situaties ontstaat hetzelfde gevoel dat er iets schuurt. Dat er meer speelt dan zichtbaar is in regels of procedures. Dit wordt ook wel morele spanning genoemd, of een moreel conflict. In dit boek noemen we dit onderbuikgevoel ‘professionele buikpijn’.

Hoe zijn we hier terechtgekomen?

Samenlevingen lossen hun problemen niet op door minder te organiseren. We bouwen juist nieuwe structuren en worden doelgerichter met meer regels. De Amerikaanse antropoloog Joseph Tainter beschreef dit als een logisch proces: complexiteit is een manier waarop samenlevingen zich aanpassen aan nieuwe vraagstukken: een *problem-solving strategy*. Iedere oplossing voegt iets toe: bijvoorbeeld een nieuwe regeling of een nieuwe manier van samenwerken.

Voor de overheid betekent dat onvermijdelijk méér bureaucratie. Systemen worden verfijnder ingericht om zo betrouwbaar mogelijk, rechtmatig én rechtvaardig te kunnen zijn. Bureaucratie is er dus niet voor niets. We proberen zo onze systemen beter te laten functioneren en beter recht te doen aan een werkelijkheid die voortdurend verandert. Vooruitgang betekent daarom bijna altijd meer complexiteit.

Tegelijkertijd zit in die ontwikkeling een paradox. Elke nieuwe laag regels levert meer afstemming op. Het kost steeds meer expertise en inspanning om zwaarder wordende systemen draaiende te houden. Dat is een logisch gevolg van hun groei, zegt Tainter. Uiteindelijk vraagt dat ook meer herstel als zaken niet goed op elkaar aansluiten en de samenhang verloren gaat.

De casus van Joost laat dat goed zien. Hij beweegt zich tussen wetten, organisaties en domeinen die ieder logisch functioneren, maar samen geen geheel vormen. Zijn verhaal speelt zich letterlijk af tussen de systemen. Niet omdat professionals tekortschieten of beleid onzorgvuldig is ontworpen, maar omdat zijn leven zich niet laat standaardiseren.

Onze systemen worden kwetsbaarder en het vermogen om tijdig bij te sturen of uit te wijken neemt af. Daar ontstaat de vraag van deze tijd: hoe organiseren we onze systemen zó dat ze complexiteit aankunnen zonder hun aanpassingsvermogen te verliezen?

Dat is de fundamentele opgave van dit boek. We moeten leren omgaan met een werkelijkheid die steeds complexer wordt. Doen we dat niet, dan blijven we vastlopen in kostbare en tijdrovende hersteloperaties tot het vertrouwen verdwijnt en het geld én de energie opraken.

Het goede nieuws is dat de overheid dit kan! En al doet. Bijvoorbeeld bij de maatwerkplaatsen. Maatwerkplaatsen zijn een georganiseerde vorm van tussenruimte waar professionals en organisaties samen complexe casussen onderzoeken en leren van de praktijk. Niet door de werkelijkheid te vereenvoudigen, maar door het werk anders in te richten. Door te reflecteren op wat er daadwerkelijk speelt, zoeken ze oplossingen die daadwerkelijk aansluiten.

Daarvoor is tussenruimte nodig. Tussenruimte is het correctiemechanisme van een complex systeem: de plek waar signalen worden opgemerkt, waar je twijfel mag onderzoeken en waar systemen elkaar ontmoeten. Hier ontstaat ruimte om het geheel te overzien en te begrijpen wat er werkelijk gebeurt. Tussenruimte is geen organisatorische luxe of tijdelijke interventie, maar een noodzakelijke eigenschap van toekomstbestendige publieke systemen. Want systemen die ruimte organiseren om te leren, voorkomen dat complexiteit zich opstapelt tot problemen die onbeheersbaar en extreem kostbaar worden.

Signalen vormen het vroegste inzicht dat (publieke) waarden met elkaar botsen. Ze verschijnen als professionele buikpijn en als casussen die niet passen binnen bestaande kaders. Zoals het signaal van Joost die een brief schreef aan het UWV. Of het signaal van de vrouw die elke maand belt met de vraag wanneer de toeslag wordt uitbetaald. Signalen zijn zelden luid en er niet altijd een onomstotelijk bewijs van dat er iets niet klopt, maar ze zijn altijd betekenisvol.

Wie leert deze signalen serieus te nemen, ontdekt dat ze geen verstoringen zijn, maar richtingaanwijzers. Dat kan alleen als er ruimte is om perspectieven te verbinden en te leren. Dan wordt de overheid signaalvaardiger: ze leert betekenis te geven aan de signalen die zich aandienen.

Dan ontstaat er ruimte om maatwerk te realiseren voor situaties waarin de standaarden niet kunnen voorzien.

Maar hoe zit het dan met fraude en misbruik? Dat willen we toch ook niet? Deze vraag heb ik vaak gehad. In dit boek tref je casussen waarin mensen schade ondervinden van de overheid en geen voorbeelden waarin mensen de systemen misbruiken. Dat is een bewuste keuze. Ik ben er tot in mijn diepste wortels van overtuigd dat de overheid er moet zijn op de momenten dat alles misloopt en niemand er nog iets van snapt. Dat willen we wel, maar dat doen we nog lang niet altijd. Want gek genoeg hebben we in Nederland veel meer beleid gemaakt op handhaving en fraudeaanpak dan op vroeg signaleren en schade of herstel voorkomen. Bovendien zijn het twee zijden van dezelfde medaille: het is niet de bedoeling dat mensen door het handelen van de overheid tussen de wal en het schip geraken en het is ook niet de bedoeling dat mensen misbruik maken of fraude plegen. De tussenruimte en signaalvaardigheid helpen beide voorkomen.

Hoe is dit boek opgebouwd?

Dit boek beschrijft vanuit de praktijk hoe de overheid kan leren van signalen. Dat vraagt geen revolutie. Het kan gewoon terwijl het werk doorgaat en door voort te bouwen op wat er al is.

Het leerproces verloopt via vier stappen, die we door het boek volgen:

1. **Herkennen.** Professionals merken dat er iets schuurt tussen regels en werkelijkheid. Vaak begint dit met professionele buikpijn: een gevoel dat de standaardaanpak niet goed past bij de situatie. Hoe dat ontstaat en hoe je dat herkent, zien we in de eerste twee hoofdstukken.
2. **Erkennen.** Professionals delen en onderzoeken signalen. Ze brengen verschillende perspectieven samen zodat ze beter begrijpen wat er gebeurt en waarom. Hoe perspectieven, vakmanschap en systemisch kijken helpen om signalen te doorgronden, komt aan de orde in de hoofdstukken 3, 4 en 5.
3. **Opvolgen.** Organisaties en professionals ondernemen actie. Soms gaat het om het oplossen van de concrete casus (*fix*), soms om het aanpassen van processen, regels of samenwerking (*solve*) en vaak over beide. In de hoofdstukken 6, 7 en 8 zien we hoe tussenruimte, dialoog en methodieken helpen om complexe situaties te onderzoeken en te verbeteren.
4. **Voorkomen.** Door patronen te herkennen en ervan te leren kan het systeem worden aangepast. De overheid verschuift daarmee van re-

ageren op incidenten naar problemen voorkomen. Hoe dit leidt tot aanpassing van systemen, beleid en sturing bespreken we in slot-hoofdstuk 9.

Samen vormen deze stappen een beweging: van het eerste gevoel dat iets schuurt, naar een systeem dat leert en zich aanpast. Onder die beweging liggen drie samenhangende principes:

1. **Signaalvaardigheid.** Het vermogen om te herkennen dat iets schuurt, er adequaat naar te handelen en voorkomen dat er iets hersteld moet worden. Als persoon, als organisatie en als overheid.
2. **Systemisch kijken.** Het vermogen om te begrijpen waarom het schuurt, voorbij het incident, in samenhang.
3. **Tussenruimte.** De plek waar dat inzicht ontstaat en waar gezamenlijk handelen mogelijk wordt.

Deze drie principes vormen samen het fundament van een lerende overheid.

Korte begrippenlijst

Een aantal begrippen keert steeds terug. Dit zijn de belangrijkste:

- **Ambtelijk vakmanschap.** Het vermogen om zorgvuldig te handelen in de spanning tussen regels, waarden en werkelijkheid.
- **Maatwerk.** Handelen dat past bij de situatie én bij de bedoeling van beleid.
- **Professionele buikpijn.** Het gevoel dat iets niet klopt tijdens je werkzaamheden.
- **Signaal.** Een aanwijzing in de praktijk die vraagt om aandacht.
- **Systemisch werken.** Kijken naar samenhang en patronen: hoe regels, organisaties en interacties samen tot een uitkomst leiden.
- **Tussenruimte.** De ruimte om te vertragen zodat je samen met anderen kunt onderzoeken wat er speelt.

Een uitgebreide begrippenlijst vind je achterin op pagina 218.

Het begin van verandering

Dit boek is geschreven voor iedereen die in de (semi)publieke sector werkt en zich wil inzetten voor onze gezamenlijke opgave: een overheid die voor iederéén werkt. Het is geschreven vanuit casuïstiek waarin burgers, ondernemers of professionals en zelfs hele organisaties klem komen te zitten tussen regels en werkelijkheid, vaak zichtbaar in het sociaal domein en inkomensdomein. Tegelijkertijd speelt deze dynamiek overal waar publieke professionals werken met complexiteit, verantwoordelijkheid en maatschappelijke impact. De maatwerkplaatsen zijn een voorbeeld van tussenruimte in het sociaal domein. Ze vormen geen blauwdruk, maar bieden wel handvatten voor hoe je elders ook tussenruimte kunt creëren.

Of het nu gaat om een agent die moet handelen in een gespannen situatie, een inspecteur die veiligheid beoordeelt, een vergunningverlener die een beslissing neemt of een uitvoerder die werkt met systemen die niet altijd aansluiten bij de praktijk: de spanning tussen regels en werkelijkheid is overal aanwezig. Of je nu praktijkprofessional bent, manager, bestuurder, beleidsmaker of politicus. Jurist of controller. Of je nu van de regels bent of juist van de rek. Dit boek doet een appel om niet alleen naar je eigen taken te kijken, maar ook naar de optelsom van wat we samen doen. Want de kwaliteit van een overheid wordt bepaald door hoeveel ze kan begrijpen terwijl ze handelt.

Daarmee verschuift het perspectief.

Van snelheid naar timing.

Van herstellen naar voorkomen.

Van deelverantwoordelijkheden naar gedeeld leren.

Het resultaat? Minder herstel, meer vertrouwen.

Wie leert luisteren naar wat wringt, voorkomt dat het breekt.

Welkom in de tussenruimte. Hier begint de verandering.

1.

Een
signaal-
vaardige

overheid

Joost wendde zich nadat hij zijn eigen bedrijf, huis en zorg verloor tot verschillende instanties en deed een beroep op maatwerk. Iedere loketmedewerker die hij sprak, keek naar het eigen stukje van het probleem. Sommigen leverden een heel dure, tijdelijke oplossing, maar niemand keek naar Joosts problemen als samenhangend geheel. Uiteindelijk kwam zijn casus terecht bij de maatwerkplaatsen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het UWV. Daar gingen alle betrokken instanties samen met beleidsmakers en juristen op zoek naar oplossingen. In maart 2022 kreeg Joost zijn uitkering terug, en daarmee zekerheid. Inmiddels is hij opnieuw actief als ondernemer, met de garantie dat hij kan terugvallen op ondersteuning als dat nodig is.

De casus van Joost laat zien hoe een zorgvuldig systeem toch problemen kan voortbrengen. Het signaal was al vroeg bekend, maar niemand had het gevoel er echt iets aan te kunnen doen. Er was te weinig ruimte en verbinding om signalen adequaat te kunnen opvolgen. Bijna ging het onherstelbaar mis. Uiteindelijk werd er tussenruimte gemaakt om intensief met elkaar samen te werken. Zo kon worden voorkomen dat de situatie voor Joost nog erger werd. Tegelijk werd daarmee voorkomen dat anderen eenzelfde soort probleem zouden ervaren.

In elk domein kan goedbedoeld beleid in de praktijk anders uitpakken dan bedoeld. Signalen daarvan zijn er continu: in gesprekken met burgers, in klachten, in bezwaarprocedures. En soms juist in het stilvallen van contact. Toch worden deze signalen lang niet altijd opgepakt, gedeeld of benut om van te leren.

In dit hoofdstuk bekijken we signalen op verschillende niveaus: bij individuele professionals, in de samenwerking tussen mensen en in de manier waarop organisaties zijn ingericht. We zullen zien hoe *professionele buikpijn* – het gevoel dat iets niet klopt – een belangrijke bron van informatie is en hoe persoonlijke en professionele perspectieven de interpretatie van signalen beïnvloeden.

Dit hoofdstuk gaat over *signaalvaardigheid*: het vermogen van professionals én organisaties om signalen te herkennen, te erkennen, op te volgen

en er tijdens het handelen van te leren. We verkennen wat signaalvaardigheid maakt of breekt. En wat dit vraagt van organisaties. Want of signalen worden benut, hangt sterk samen met de manier waarop werkprocessen zijn ingericht, hoe verantwoording plaatsvindt, hoe kwaliteit wordt gemeten en hoeveel ruimte er is om te vertragen als dat nodig is.

Ook maak je in dit hoofdstuk kennis met het concept *tussenruimte*: de ruimte die het hele systeem nodig heeft om met toenemende complexiteit om te gaan. Dat vraagt de bereidheid om te vertragen, te duiden en gezamenlijk te leren.

Deze ingrediënten vormen de basis voor een signaalvaardige overheid: een overheid die niet pas reageert wanneer klachten zich opstapelen, maar die leert terwijl ze handelt en zo voorkomt dat het nodig is schade te herstellen. Om te begrijpen hoe signaalvaardigheid werkt, is het belangrijk om eerst te kijken waar signalen ontstaan. Dat begint niet bij systemen of processen, maar bij mensen. Bij professionals die in hun dagelijkse werk ervaren dat iets schuurt.

1.1

Signaalvaardigheid en professionele buikpijn

Signalen zijn zelden luid en duidelijk. Vaker zijn het kleine fluisteringen uit de werkelijkheid: onhandige formuleringen, herhaalde incidenten of situaties die net buiten het gewone vallen. Denk aan een student die structureel te laat komt en er uitgeput uitziet. Of aan de situatie van Joost, waar meerdere professionals signalen kregen dat er iets niet klopte.

Signalen opvangen is een beetje als het horen van een zacht tikkend geluid in de motor van een auto. Als je goed luistert en er op tijd bij bent, kun je even stoppen, de motorkap opendoen en iets bijstellen. Maar als je het geluid negeert, omdat je haast hebt of omdat het ‘niet jouw taak’ is, dan is de kans groot dat je een paar weken later met pech langs de weg staat.

Dat vraagt van jou als professional dat je leert om signalen te herkennen, te erkennen en ernaar te handelen. Het zijn de momenten waarop je denkt: hmm ... gaat dit wel helemaal goed? Juist die momenten zijn waardevol. Ze geven aan dat er mogelijk een verschil bestaat tussen hoe het zou moeten zijn en hoe het werkelijk gaat.

Een menselijke overheid begint in dat kleine, maar betekenisvolle moment waarop je je hardop afvraagt: volgens de regels kan het, maar klopt het ook?

De toeslagenaffaire, het aardbevingsdossier in Groningen en hersteloperaties bij grote uitvoeringsorganisaties hebben pijnlijk zichtbaar gemaakt hoe het kan misgaan als systemen mensen uit het oog verliezen. Burgers die vastlopen in regels, loketten en procedures, met grote gevolgen. Ze raken hun huis kwijt, hun recht op zorg, hun baan, gezin en het vertrouwen in de overheid.

Tussenruimte bewijst dat het anders kan. Dit boek gaat over complexe vraagstukken waarin regels, belangen en werkelijkheid botsen. Het reikt handvatten aan om signalen te herkennen, te doorgronden en ervan te leren. Om samen tot oplossingen te komen die aansluiten bij de situatie van de burger en de bedoeling van het beleid.

Maartje Kemme schreef een praktisch kompas voor een signaalvaardige overheid die herstelwerk voorkomt. Een overheid die zich gedraagt als een Grote Vriendelijke Reus: sterk en betrouwbaar in het bulkwerk en tegelijkertijd flexibel en mensgericht als het ingewikkeld wordt.

‘De signalen liggen voor het oprapen, de professionele buikpijn is er al lang en iedereen weet dat we er iets mee moeten. Tijd om te handelen dus en Maartje Kemme wijst de weg.’

Wouter Hart, auteur van o.a. *Verdraaide organisaties*

verhaalmetimpact.nl



9 789493 451322 >