

# Werkdruk voorkomen door focus op de bedoeling

**Minder regels, doen wat werkt, heeft een positief effect op werkdruk en werkplezier.**

**Jeugdzorgprofessionals doen wat goed, nodig en verantwoord is voor de veilige ontwikkeling van een kind. Ook als dit botst met protocollen. Hoe pas je Focus op de bedoeling toe in je organisatie?**

Werken volgens Focus op de bedoeling betekent dat alle inzet en inspanningen van medewerkers bijdragen aan de 'bescherming van het kind'. Achterliggende gedachte is dat wanneer er samenhang is en de inspanningen op een en hetzelfde doel gericht zijn, het beste resultaat haalbaar is. Alles wat niet aan de bedoeling bijdraagt, wordt als (mogelijk) energieverlies gezien.

In theorie een mooi uitgangspunt, maar hoe breng je deze visie in praktijk? Elke instelling heeft immers te maken met een eisenpakket dat de bewegingsruimte van medewerkers inperkt: eisen van de opdrachtgever, werkprotocollen, voorgeschreven verantwoordingen en rapportages, Stichting Kwaliteitsregister Jeugd, enzovoorts. Balans tussen 'financiële realiteit', 'verantwoording' en 'kunnen doen wat nodig is', zorgt voor meer werkplezier en gaat werkdruk tegen.

## Focus op de bedoeling

De missie van jeugdzorginstellingen is om kind en ouders/verzorgers te begeleiden zodat het kind zich veilig kan ontwikkelen en opgroeien. De bedoeling van de activiteiten is dus daarop gericht. Door dit als leidend principe te gebruiken, geef je richting aan alle ontwikkelingen binnen en in de omgeving van de organisatie.

Het handelen van de professional staat hierbij centraal: alles wat de organisatie doet is erop gericht het voor de jeugdprofessional mogelijk te maken de best haalbare ondersteuning te leveren. Dat betekent uiteraard niet dat andere functies minder belangrijk zijn, want juist de ondersteunende functies maken het werk van de professionals mogelijk. Het is het proces van de jeugdzorgprofessional dat leidend moet zijn.

Om de bedoeling centraal te kunnen stellen moet je als organisatie obstakels wegnemen die een goede (efficiënte) taakuitvoering van de jeugdprofessional in de weg staan. Alles wat de organisatie doet, dient immers het proces van de professional. Geef professionals bijvoorbeeld ruimte in discussies met ketenpartners en toezichthouders. En maak bij het vormgeven van werkprocessen, zoals ICT-systemen en protocollen, keuzes die in het belang zijn van het proces van de jeugdprofessional. Alles draait om die ene allesoverheersende vraag: 'Hoe draagt het proces bij aan de bescherming van het kind?'



## Professionaliteit als leidend principe

De jeugdprofessional heeft directe invloed op het succes van de organisatie. Zijn of haar handelen is het product dat de organisatie uiteindelijk levert aan de cliënt. Het professioneel handelen wordt ondersteund door protocollen, die houvast bieden. Maar protocollen zijn niet leidend en passen ook niet altijd bij de complexiteit van een situatie.

Het volgen van protocollen levert een soort van veiligheid op: ze geven houvast en het gevoel dat je goed bezig bent. Maar als die protocollen te bepalend worden, kunnen ze werkdruk opleveren. Bijvoorbeeld wanneer het gevoel optreedt dat je eigenlijk iets beters had kunnen (of moeten) doen. Door onder de juiste voorwaarden professionele ruimte te geven versterk je individu en organisatie. In de praktijk is het de professional die steeds afweegt wat hij of zij moet doen om de bedoeling van de organisatie waar te maken. En dat kan betekenen dat er afgeweken wordt van het protocol. Dit is de professionele ruimte. Bij instellingen die werken vanuit 'focus op de bedoeling' zien we dat professionele ruimte cruciaal is. Vanuit kwaliteitszorg zijn protocollen nodig en vereist, maar de professional krijgt eigenlijk de 'opdracht' om ervan af te wijken, als dat nodig is om de bedoeling beter te bereiken.

Als de professional de ruimte heeft om te doen wat volgens zijn of haar inschatting nodig is, levert dat voldoening op. Het voelt goed om je werk goed te kunnen doen, je toegevoegde waarde en identiteit te kunnen laten zien. Deze elementen helpen om werkdruk tegen te gaan. Kunnen 'doen wat nodig is' hangt samen met de werkwaarden autonomie en meesterschap. Autonomie is de ruimte om zelf invulling te geven aan werk, met eigen prioriteiten en een eigen manier van werken. Meesterschap is professionaliteit laten zien en ontwikkelen. Samen dragen deze werkwaarden bij aan werkplezier, bevlogenheid en duurzame inzetbaarheid.

## Kaders

Om autonomie en meesterschap tot hun recht te laten komen, maakt de organisatie ruimte voor het professionele handelen. Daar zijn zeker kaders bij nodig. Een kader dat voor zich spreekt is financiële begrenzing. Andere zijn kwaliteitskaders en eisen van opdrachtgevers. Opdrachtgevers moeten erop kunnen vertrouwen dat als je afwijkt van de protocollen en eisen, dit professioneel gebeurt. Dat je bewust afwijkt, de afwijking signaleert en motiveert. Door intervisie en reflectie wordt de afwijking besproken en door collega's getoetst.



Geeft de afwijking een positief resultaat, dan kan die leiden tot het aanpassen van de protocollen. Bij een ongewenst resultaat, gebruik je het als leermoment voor het team.

## **Reflectie**

Werken volgens 'Focus op de bedoeling' gedijt alleen als er ruimte is voor reflectie en als er voldoende taakvolwassenheid of professionele ondersteuning beschikbaar is. De essentie is dat de professional alleen autonomie en meesterschap kan ervaren als er voldoende kennis, ervaring en tijd is om de afwegingen alleen of samen met een collega te maken. Anders wordt er verantwoordelijkheid gedragen zonder dat het vereiste 'meesterschap' er is en dat levert in de regel werkdruk op. Reflectie is dus een essentieel onderdeel in het werkproces.

## **Verantwoording en feedback**

Bij het overgaan naar steeds meer professionele ruimte geldt als voorwaarde dat je met elkaar goed in staat bent verantwoording af te leggen en feedback te geven. Ook in de aansturing. Het gaat mis als afwijken beschouwd wordt als fout of onbeheersbaar. Dan kan de neiging ontstaan om te corrigeren, zodat alles weer klopt. Als de professional op die manier wordt gecorrigeerd, terwijl hij of zij het afwijken wel kan onderbouwen, zet dit de organisatie onder spanning. Daarom moet in de hele organisatie duidelijk zijn dat 'afwijken als dat nodig is' wenselijk is. De professional moet zich altijd gesteund voelen door de organisatie. En bij discussie met (of 'klachten' van) ketenpartners, opdrachtgevers, cliënten of certificeerders moet iedereen deze werkwijze goed kunnen uitleggen.

## **Samengevat**

Bij het zoeken naar ruimte en beheersbaarheid in de inrichting van de organisatie kan als vertrekpunt het proces van de jeugdprofessional en de benodigde professionele ruimte worden gekozen. Door dit steeds als leidend principe toe te passen, kun je richting geven en samenhang vinden in de organisatieontwikkeling. En ga je werkdruk tegen, terwijl je het werkplezier verhoogt.

