Signaalvaardig maakt slagvaardig

In de Tussenruimte van ‘de Trees’– 10 september 2026

Hoe kan het dat mensen in een organisatie wel zien dat iets helemaal niet goed gaat, maar het toch jaren kan duren voordat er werkelijk iets verandert? Dat ervoeren de programmadirecteuren aan den lijve in de serious game waarbij allerlei signalen, betrokken professionals, regels en verschillende verantwoordelijkheden samen kwamen en pogingen om tot een oplossing te komen steeds strandden ondanks ieder zijn goede bedoelingen. Sterker nog, het probleem werd eerder groter dan kleiner.

Dat was precies de ervaring die deze middag nodig had. Want een signaal begint zelden als een helder geformuleerd probleem met een duidelijke eigenaar. Vaak begint het veel kleiner. Iemand ziet iets, voelt ongemak of denkt: *hier klopt iets niet*. De vraag is wat er daarna gebeurt. In de casus werd zichtbaar hoe gemakkelijk zo’n signaal onderweg kan veranderen. Iedereen kijkt vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid en probeert vanuit die positie iets te doen. Er wordt overlegd, doorverwezen, opgeschaald en gezocht naar ruimte in regels. Ondertussen kan het oorspronkelijke signaal steeds verder uit beeld raken. De presentatie benoemde herkenbare patronen als serieel overleg, het selectief gebruiken van regels en perspectieven, zoeken naar een schuldige en uiteindelijk zelfs het afhaken van professionals.

Daarmee kreeg het begrip **tussenruimte** betekenis. Niet als nóg een overleg of nieuwe structuur, juist als het tijdelijk vertragen om samen te onderzoeken wat er eigenlijk aan de hand is. Met, zoals Maartje Kemme het formuleert, *het hele systeem in de kamer*. Verschillende perspectieven naast elkaar, de hiërarchie even minder belangrijk en niet onmiddellijk beginnen met de oplossing. Dat klinkt misschien als vertragen, terwijl het uiteindelijk juist over slagvaardigheid gaat. Want als een signaal vroeg wordt herkend en gezamenlijk onderzocht, hoeft het niet eerst uit te groeien tot een gordiaanse knoop. Complexe vraagstukken vragen niet vanzelfsprekend om meer regels, procedures en structuren. Soms vragen ze vooral om een andere manier van kijken en samenwerken. De presentatie vatte dat samen als: **we moeten signaalvaardiger worden.**

In de eigen casussen van de programmadirecteuren kwam de vraag vervolgens dichtbij: welk signaal in mijn eigen programma laat mij eigenlijk niet los? Wanneer wist ik nog niet precies wat er speelde, terwijl ik wel voelde dat er iets aan de hand was? En wat gebeurde er vervolgens met dat signaal? Daar ligt misschien wel de belangrijkste opbrengst van de middag. **Signaalvaardigheid begint bij het serieus nemen van iets dat nog niet af is.** Vervolgens moet er ruimte zijn om er met anderen betekenis aan te geven. Niet ieder signaal is complex. Daarom hoort daar ook vroegtijdige triage bij: wat kunnen we gewoon oplossen en waar is sprake van iets dat meerdere regels, organisaties, belangen of perspectieven raakt? Complexiteit kan immers tegelijk zitten in wet- en regelgeving, de inrichting van het systeem en het professioneel handelen.

De volgende stap is minstens zo belangrijk. Een casus oplossen is niet genoeg. Wat vertelt deze casus ons over het systeem? Wat moeten we aanpassen in professioneel handelen, organisatie, beleid of regelgeving? Daarmee ontstaat een korte feedbackloop tussen wat in de praktijk wordt gezien en wat de overheid daarvan leert. De beweging is dan niet alleen **herkennen en oplossen**, maar **herkennen, onderzoeken, oplossen, leren en voorkomen**.

En precies daar raken tussenruimte en signaalvaardigheid aan de grotere opgave van een responsieve overheid. Tussenruimte zou niet iets moeten zijn dat we pas organiseren wanneer een probleem volledig is vastgelopen. Het zou veel gewoner moeten worden: onderdeel van organisaties, leiderschap en ambtelijk vakmanschap.

De middag eindigde daarmee eigenlijk op een andere plek dan waar hij begon. We begonnen met een signaal in een casus. We eindigden bij de vraag hoe we het vermogen van de overheid kunnen organiseren om zulke signalen eerder te zien, gezamenlijk te begrijpen en te benutten.

Van herstellen naar voorkomen. Van signalen verzamelen naar een signaalvaardige organisatie. En daarmee: signaalvaardigheid als voorwaarde voor een slagvaardige overheid.

Bijgevoegd vinden jullie de presentatie en mocht je een nog een casus willen inbrengen om die te bespreken met leden de Stichting Tussenruimte, neem dan contact gerust met de stichting op.

Hartelijke groet,
Martijn en Leon

Voor de liefhebbers die de bijeenkomst hebben gemist en toch nieuwsgierig zijn geworden: hier is een linkje waarlangs mijn boek kan worden besteld:
www.managementboek.nl/boek/9789493451322/tussenruimte-maartje-kemme?srsltid=AU7gw4V7niPR2NHrSbbecrXes4Qk08xA4y2pmJtB27N2_TP6VOKV4NvS