

Wouter Hart

IN SAMENWERKING MET MARIUS BUITING

Bestseller!
50.000
exemplaren



VERDRAAIDE ORGANISATIES

TERUG NAAR DE BEDOELING

INHOUD

Inleiding	11
------------------	----

Deel één: De kern van de zaak

1	De mythe van beheersbaarheid – ontmaskerd	17
1.1	Het basismodel	17
1.2	Voorbeeld: de hoofdscheidsrechter	21
1.3	Steeds weer via de systeemwereld	22
1.4	De interesse van de professional	24
1.5	De kracht van eigenaarschap	26
1.6	Het effect op het (gevoel van) eigenaarschap	28
1.7	Over beheersbaarheid gesproken	31
1.8	Het moet kloppen	33
1.9	De druk van buitenaf	33
1.10	Leiderschapsontwikkeling	34
1.11	Het omdraaien van de pijl	35
1.12	Persoonlijke effectiviteit	36
1.13	Tot slot	36
2	Het variatieschema	41
2.1	Omgaan met variatie	42
2.2	Stimuleren van vakvolwassenheid	47
2.3	Spelen van het juiste spel	48
2.4	De neiging het vertrouwde spel te spelen	48
2.5	Toenemende urgentie	49
2.6	Tot slot	50

3	Averechtse effecten	53
3.1	Op zoek naar de perverterende werking	55
3.2	Incomplete wiskundesom	57
3.3	Onbedoelde effecten	58
3.4	De bijsluiter van onbedoelde effecten	58
3.5	Kenmerken van de twee pijlrichtingen	61
3.6	Tot slot	67

Deel twee: Inzoomen op de cirkels

4	De bedoeling	71
4.1	Wat was ook alweer de bedoeling?	72
4.2	Bedoeling versus doel	73
4.3	De bedoeling als ankerpunt voor het handelen	76
4.4	De bedoeling als wenkend perspectief	77
4.5	De bedoeling als vertrekpunt voor al het handelen	78
4.6	De bedoeling als referentiepunt voor al het handelen	80
4.7	De bedoeling als een magneet	83
4.8	Het creëren van de juiste mindset	84
4.9	Denken vanuit het leven van de klant	85
4.10	Vergroten van eigenaarschap bij de klant	86
4.11	Organiseren met de klant	87
4.12	Organiseren met ketenpartners	88
4.13	Tot slot	88
5	De leefwereld	91
5.1	De leefwereld tussen twee cirkels in	92
5.2	Wie geef jij te eten?	95
5.3	Focus op de performance	96
5.4	De performancecirkel	99
5.5	De leefwereld in beweging	106
5.6	Waarnemen als sleutel	107
5.7	Tot slot	107
6	De systeemwereld	109
6.1	De systeemwereld in ons dagelijks leven	110
6.2	Het richten van ons denken	111
6.3	Onze hersenen kiezen de kortste weg	113
6.4	Verkrijgen van draagvlak	115
6.5	Stimuleren van eigenaarschap	116
6.6	De eenvoudige systeemwereld	117
6.7	Het hitteschild	119
6.8	De bedoeling als houvast voor de systeemwereld	121
6.9	Tot slot	126

Deel drie: Vertaling naar de dagelijkse praktijk

7	Het omdraaien van de pijl	129
7.1	De pijl van binnen naar buiten gericht	131
7.2	De ontwikkelbloem	132
7.3	Verdraai de organisatie	134
	Bronnen en dankwoord	153
	Over Wouter Hart en Marius Buiting	157
	Aanbevelingen	158

Motto

Ik ben een boek
nog ben ik gesloten.
Sla mij open en
blader in de vlucht van mijn gedachten.
Lees geconcentreerd
ook tussen regels door
en neem me in je op.
Doch verdun de gramschap en de gal
in 't zoete sap van tederheid en zinnenspel.

Ik ben een boek
Dat niet van liefde spreekt
maar van intens verlangen,
waarin 'geloof' werd weggestreept
en door 'bange hoop' vervangen.
Drink mijn zinnen, woord voor woord,
en sluit mij in je hart.

Ik ben een boek
en ben op zoek
naar de vervulling
waarin ik
ten einde
klop.

INLEIDING

De Amerikaanse schaatser Shani Davis was de grote favoriet. Hij won dat seizoen bijna alles op de 1000 meter, alleen onze landgenoot Simon Kuipers kwam af en toe in de buurt. November 2007, het was de laatste rit en ik had me op deze tweestrijd verheugd. Na ruim twee ronden zag ik hoe het onverwacht Kuipers was die met een kleine voorsprong de laatste bocht uitkwam. Vlak naast elkaar schaatsten ze op de finish af, de twee commentatoren werden enthousiaster en enthousiaster. Op het moment dat ze de finish passeerden, verwoordde de ene commentator wat ik ook dacht te hebben gezien: Kuipers won! Het verschil was minimaal, maar hij was de snelste!

De andere commentator keek tegelijkertijd naar de tijden onder in beeld en riep: 'Nee! Davis win! Met twee honderdsten van een seconde! Ik ben benieuwd naar de herhaling...' Uiterst kritisch volgden we met z'n drieën de vertraagde beelden van de laatste 100 meter. Vlak voor de finish werden ze stopgezet. Beeld voor beeld werd de herhaling doorgespoeld tot de schaatsters over de finishlijn kwamen. Ons eerste gevoel werd bevestigd! Kuipers had wel degelijk gewonnen! Wat was er aan de hand?

Dat werd al snel duidelijk. Zeker toen de officiële finishfoto werd getoond, want daaronder stond een tijdbalk weergegeven waarop precies te zien was wat het tijdwaarnemingssysteem had geregistreerd. De voorste schaats van Kuipers was

door het systeem gemist! Daardoor werd de voorste schaats van Davis vergeleken met de achterste schaats van Kuipers.

De hoofdscheidsrechter van die dag was de Canadees Clement. Hij is de centrale figuur in deze gebeurtenis. Ook hij had direct de beschikking over de finishfoto en ook hij kon zien dat



ANP Foto/Vincent Jannink

het systeem een fout had gemaakt. Hij herstelde de fout direct door de tijd van Kuipers te corrigeren naar de tijd die onder zijn voorste schaats stond en tekende het wedstrijdformulier: Kuipers was de winnaar. De commentatoren en ik waren gerustgesteld en Kuipers werd op het podium gehuldigd. Gerechtigheid.

Maar wat wij niet wisten, was dat op datzelfde moment diezelfde hoofdscheidsrechter samen met een aantal juryleden het voorval aan het bespreken was. Vijf uur lang bestudeerden ze alle procedures, bekeken de beelden en de fotofinish en vroegen ze zich af of nu wel of niet het goede besluit was genomen. Bijna alsof ze wilden bewijzen dat er met de foto en de beelden geknoeid was tijdens de livereportage.

Aan het eind van de dag verscheen Clement op de persconferentie. Met de foto van de finish in de ene hand en de procedures in de andere deelde hij mee dat na lang beraad besloten was de medaille aan Davis te geven. In het procedurehandboek stond dat het tijdwaarnemingssysteem leidend was bij het besluit over de winnende tijd.

Kuipers diende direct bezwaar in bij de International Skating Union (ISU). Anderhalve maand hadden de mensen van de ISU nodig om een besluit te nemen. Maar de uitkomst was positief! De medaille moest nu toch weer terug naar Kuipers. Opvallend genoeg was ook nu de argumentatie niet dat zeer duidelijk op de beelden te zien was dat Kuipers had gewonnen, maar ‘dat de hoofdscheidsrechter procedureel gezien niet terug had mogen komen op de handtekening die hij in eerste instantie onder het wedstrijdformulier had gezet’.

Dat een organisatie als de ISU op zo’n procedurele wijze reageerde, vond ik triest en lachwekkend. Maar dat was niet wat me het meest raakte. Mijn gedachten gingen veel meer uit naar Clement, die voor het oog van de hele wereld uitlegde waarom de schaatser die het laatst over de streep kwam gewonnen had van de schaatser die het eerst over de streep kwam.

Ik bedacht dat iemand die op dit niveau hoofdscheidsrechter is, als kind al veel met sport bezig zal zijn geweest en zelf vast ook graag sneller was dan anderen. Hij zal het gevoel van de overwinning of juist van het verlies goed kennen. Daarna moet hij ongetwijfeld ook als scheidsrechter al een lange weg gegaan zijn om op dit niveau te komen als hoofdscheidsrechter. Hij zal een enorm gevoel voor rechtvaardigheid hebben, en voor winnen en verliezen.

Wat was er met deze man gebeurd, met deze jongen van toen, dat hij met droge ogen en de foto in zijn hand voor het oog van de hele wereld kon verklaren dat de achterste schaatser het duel had gewonnen? Wat zei dat over zijn manier van redeneren? Welke logica heeft daar aan de vergadertafel de werkelijkheid van de foto kunnen overrulen? Wat zegt dat over deze tijd? Wat zegt dat over de

mensen aan wie hij verantwoording af moet leggen en die hem beoordelen op zijn prestaties? Denkt hij werkelijk dat hij het goede doet?

Later bleek zelfs dat Clement had beweerd dat Kuipers zijn schaats had opgetild en dat dáárom het systeem had gefaald. Echter, niet alleen had iedereen op de beelden kunnen zien dat daarvan geen sprake was omdat hij zijn been al ruim voor de finish neerzette, er bleek ook nergens in de procedures te staan dat je je been niet zou mogen optillen! De man verzond dus zelfs argumenten om de werkelijkheid op de foto te ontkennen en het systeem overeind te houden...

Weeffout in onze manier van organiseren

Als dit voorval op zichzelf had gestaan was er weinig aan de hand geweest. Maar voor mij stond het symbool voor een weeffout in onze logica om zaken goed te regelen. En voor wat dat met bestuurders en professionals doet. Was het de bureaucratische houding van een man waar het mij om ging? Of was het de gebrekkige procedure die gecorrigeerd moest worden door de ISU? Uiteindelijk had het systeem goed gefunctioneerd. Waarom raakte dit voorval mij dan zo?

Mijn medelijden met de scheidsrechter was waarschijnlijk niet terecht, want de man heeft ongetwijfeld een mooi leven. Maar ik zag een eenzame man die met al die lichten en camera's op hem gericht zijn ziel verkocht voor een plek in het systeem. Voor het behoud van zijn status als hoofdscheidsrechter. En via hem voelde ik mee met de verpleegkundige, de docent, de politieagent, de helpdeskmedewerker en alle professionals die, net als hij, verstrikt raken tussen dat-waar-het-omgaat aan de ene kant en de regels en het systeem aan de andere kant. En via Simon Kuipers voelde ik mee met de patiënt, de leerling, de burger en de klant. Met hoe zij geconfronteerd worden met de logheid en desinteresse van het beheerssysteem en de professionals die daardoor verleid worden. En die met de foto in de hand tegen de klant, cliënt of patiënt zeggen dat het systeem de werkelijkheid toch anders ziet.

Kortom, ik zag in dit alles een roep om bevrijding van te veel beheersbaarheid. Een manier van denken en organiseren die diep in ons zit, maar die steeds zichtbaarder leidt tot inefficiënte bedrijfsvoering en simpelweg slechte dienstverlening – waarbij mensen tot winnaar worden uitgeroepen die dat niet zouden moeten zijn. Bovendien leidt deze manier van denken tot organisaties en een samenleving die steeds meer in een kramp schieten. Het is alsof we een handvol zand hebben en er langzaam een vuist van maken. Hoe meer kracht we zetten, hoe meer zand er door onze vingers glipt. Maar niets doen is ook geen optie, want dan neemt de wind het zand beetje bij beetje mee.

Op zoek naar een nieuwe manier van organiseren

In een ontmoeting met Marc Rouppe van der Voort (innovatiemanager in het St. Elisabethziekenhuis in Tilburg) hoorde ik voor het eerst de term 'mythe van be-

heersbaarheid'. Die heb ik sindsdien van hem overgenomen. De roep om een minder beheersmatige manier van organiseren is zeker niet nieuw. Er is al veel over gesproken en geschreven. Zo zou het Angelsaksische denken – waarin alleen het financiële belang van de aandeelhouder op korte termijn centraal staat – vervangen moeten worden door het Rijnlandse model waarin ook andere belangen als die van de medewerkers of van de aarde leidend zijn voor het maken van keuzen. Zo ook is de politiek aan het dereguleren geslagen en onderzoekt de Kafka-brigade al jaren bureaucratische toestanden waar geen touw aan vast te knopen is.

Bovenal is er veel te doen over leiderschap. De spreadsheetmanager die alleen via de cijfertjes op zijn rekenblad stuurt, is bijna een scheldwoord geworden. En de leiderschapsconcepten die verlossing moeten brengen schieten als paddenstoelen uit de grond, met steeds weer nieuwe bijvoeglijke naamwoorden maar met globaal dezelfde gedachte over het werken vanuit de gemotiveerde mens: dienend leiderschap, verbindend leiderschap, leiderschap met hart en ziel, authentiek leiderschap, et cetera.

Al deze concepten en bewegingen draag ik een warm hart toe en de mate waarin ze gehoor vinden in de wereld geeft aan hoe breed de wens is om op een andere manier te sturen. Toch voelt het alsof we de essentie nog onvoldoende te pakken hebben. Alsof er een patroon en een dynamiek onder al die gesprekken, geschriften en concepten schuilgaat die we aanraken, maar niet vinden. Zolang we dat patroon niet vinden en het niet kunnen vertalen naar een nieuw houvast om op concreet niveau dingen anders te doen, kunnen we het huidige houvast – dat ons zoveel succes heeft gebracht – niet loslaten.

Ik ging dus op zoek naar het denkpatroon achter onze huidige manier van organiseren. Dit boek beschrijft de uitkomst van deze zoektocht en laat door middel van principes als 'het omdraaien van de pijl', 'high trust - low tolerance', de 'performancecirkel', 'uitgaan van variatie' en de werking van 'de bedoeling als magneet' zien hoe je betere resultaten kunt behalen op een manier die nog veel geld bespaart ook.

Tijdens deze zoektocht ontmoette ik onder anderen Marius Buiting. Marius is zijn leven lang al bezig met kwaliteit in de zorg en is momenteel directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ). Een eerste gesprek leidde tot vele andere en de gedachten in dit boek zijn daarmee evenzeer van hem als van mij. Vandaar ook dat ik in de tekst regelmatig zal spreken van 'wij' en 'onze' naast 'ik' en 'mijn'. Het boek is weliswaar vanuit het perspectief van mijn zoektocht beschreven, maar het zijn onze gedachten die erin staan.

Veel leesplezier!

Wouter Hart

Deel één

DE KERN VAN DE ZAAK



Over de auteur

Wouter Hart (1977) is oprichter/adviseur bij Verdraaide organisaties. Vanuit zijn creatieve, niet bedrijfskundige achtergrond onderzoekt hij de patronen onder het huidige organisatiedenken en hoe met minder beheersbaarheid veel betere prestaties kunnen worden gerealiseerd. Daarover geeft hij lezingen, workshops en trainingen (zie www.verdraaideorganisaties.nl).



Op zijn 27e schreef Wouter samen met Harry Sonnenschein het boek *Leiders van vandaag - Lessen voor morgen* dat in 2009 genomineerd werd als Managementboek van het jaar.

In samenwerking met

Marius Buiting (1960) is directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ) en bovendien ruim 25 jaar als adviseur werkzaam op het terrein van kwaliteit van zorg – onder meer bij het CBO en als president van de *European Society for Quality in Healthcare* (ESQH).



Daarnaast heeft hij diverse maatschappelijke functies. Hij is onder meer lid van Provinciale Staten van de provincie Utrecht, lid van het Nationaal Bestuur van De Zonnebloem en voorzitter van de Beweging van Barmhartigheid.

Marius is een veelgevraagd spreker in binnen- en buitenland.

AANBEVELINGEN

'Verdraaide organisaties' is in november 2012 op de markt gekomen. Veel mensen hebben sindsdien gereageerd op het boek, geraakt als ze waren. Een greep uit de reacties en aanbevelingen.

'Een cruciaal werk. Wouter Hart beschrijft met "Verdraaide organisaties" op treffende wijze een besturingsfilosofie die antwoord geeft op een van dé grote uitdagingen van deze tijd.'

HERMAN WIJFFELS [hoogleraar Duurzaamheid en maatschappelijke verandering aan de Universiteit Utrecht]

'Het boeiende van het boek "Verdraaide organisaties" is dat helder wordt gemaakt hoe organisaties op een natuurlijke manier kunnen excelleren. De moeite van het lezen meer dan waard.'

DOEKLE TERPSTRA [bestuursvoorzitter Hogeschool Inholland]

'"Verdraaide organisaties" beschrijft prachtig hoe het veel beter kan. Mijn ervaring is dat je er 62 miljoen en heel veel gelukkigere klanten aan overhoudt.'

HANS BECKER [voormalig bestuurder Humanitas]

'Verdraaid goed boek voor iedereen die wil dat regels en systemen weer dienstbaar zijn aan de oorspronkelijke bedoeling.'

ROB HAANS [algemeen directeur/bestuurder Woonstichting De Key]

'Mooi dat "Verdraaide organisaties" de systemen niet terzijde schuift, maar de manier van denken erover verandert. Dat maakt het filosofisch aan de ene kant, maar heel pragmatisch en realistisch tegelijkertijd.'

INGE FLEISCHEUER [bestuurder Vivent]

'Met een verbluffende eenvoud staan Hart en Buiting zonder te verzanden stil bij relevante theorieën, illustreren ze hun concept met aansprekende praktijkvoorbeelden en bieden ze praktische handreikingen om bedrijven en instellingen te organiseren vanuit hun oorspronkelijke bedoeling.'

BRAM VAN DEN HOOGEN [marketingcommunicatie-adviseur KPC-groep]

'Wouter Hart biedt met "Verdraaide organisaties" een duidelijke spiegel en nieuwe woorden voor hedendaagse vraagstukken. Hij geeft daarbij niet alleen een begrijpelijke analyse maar ook een helder handelingsperspectief.'

HARRIE WINDMÜLLER [algemeen directeur/bestuurder Brabant Wonen]

'Dit boek helpt je een krachtige draai aan je organisatie te geven.'

RUUD RABELINK [lid college van bestuur, St Lucas – mbo-instelling]



Wouter Hart,
oprichter/adviseur
Verdraaide organisaties.



Marius Buiting,
directeur van de
Nederlandse Vereniging
van Toezichthouders in
Zorginstellingen.

Organisaties zijn 'verdraaid' als de natuurlijke principes van organiseren verloren zijn gegaan onder een lawine van on-natuurlijke managementlogica. Recht tegenover deze verdraaide organisaties staan de organisaties die juist excelleren. Zij houden zaken eenvoudig en dicht bij de menselijke natuur en presteren daarmee enorm veel beter.

In 'Verdraaide organisaties' biedt Wouter Hart een nieuw houvast aan iedereen die met minder krampachtige beheersbaarheid veel betere resultaten wil halen. Het boek bevat vele herkenbare voorbeelden, indringende inzichten en een krachtig basismodel dat hij in gesprek met Marius Buiting ontwikkelde.

Ervaar hoe je bureaucratie terugdringt en professionals versterkt!

