



RECENSIE - ANDERS VASTHOUDEN

Nico Jong

Bureaucratische organisaties hebben ongekende welvaart gebracht. Maar ze hebben ook een verlamdende werking op medewerkers, waardoor er een soort collectieve bewusteloosheid ontstaat. In *Verdraaide organisaties* draaide Wouter Hart daarom de gangbare organiseren logica om: volg niet het systeem, maar neem verantwoordelijkheid voor het vinden van concrete oplossingen. Werk niet vanuit het systeem aan een virtueel doel in een onzekere toekomst, maar werk vanuit de bedoeling. In de praktijk is dat nog niet zo eenvoudig. Daarom biedt Hart in zijn nieuwe boek, *Anders vasthouden*, negen sleutels om te leren sturen vanuit de bedoeling, eigenaarschap te vergroten en ondersteunende systemen vorm te geven.

Ga naast de ander staan, zegt Hart. Laat het probleem bij de ander en kijk wat dan nodig is, en wat dat van wie vraagt. Professionals en leidinggevers moeten leren de oplossing niet naar zich toe te trekken, maar juist naast de ander te gaan staan om te kunnen zien wat betekenisvol is in het leven van die ander. Spreek het oplossend vermogen van de ander aan, en ondersteun het. Zo lang mensen worden beschouwd als uitvoerders van het systeem, hoeven ze geen verantwoordelijkheid te nemen. Bij 'anders vasthouden' gaan mensen staan voor de bedoeling en zijn ze hier en nu, in de praktijk, verantwoordelijk om te komen tot de goede oplossing.

In het eerste deel van het boek presenteert Hart drie sleutels om organisaties beter te laten aansluiten bij de essentie in de praktijk. In het tweede deel bespreekt hij drie

ANDERS VASTHOUDEN - 9 SLEUTELS VOOR HET WERKEN VANUIT DE BEDOELING

WOUTER HART

GEBONDEN, 212 BLZ., VAKMEDIANET, 1E DRUK, 2017

9789462762220

€ 29,50

sleutels voor leidinggevers; zij moeten hun professionals stimuleren een actievere rol te vervullen in de oplossing. Om de eerder genoemde collectieve bewusteloosheid te doorbreken, dient eigenaarschap lager in de organisatie te worden belegd. In het derde deel beschrijft Hart welke dynamiek versterkend is voor een organisatie die wil uitgaan van de werkelijke vraag in de praktijk. Tot slot bespreekt Hart het belang van een integrale benadering van vraagstukken. Dat vraagt om denken over de grenzen van de organisatie heen. Samen met mensen uit de praktijk moeten de oplossingen worden gezocht. Door er ook zelf wat van te vinden, geven we onszelf richting en kunnen we bewustere keuzen maken, passend bij onze dagelijkse praktijk vanuit onze eigen visie en verantwoordelijkheid.

Onze omgeving zit nog gevangen in de organiseren logica van de maakbaarheid en 'iedereen het gelijke geven'. De bijbehorende gedragspatronen zijn diep ingesleten; het omkeren van die logica valt dus niet mee.

Anders vasthouden is geschreven in dezelfde 'recht voor zijn raap'-stijl als *Verdraaide organisaties*. Hart beschrijft helder en toegankelijk wat er moet gebeuren in organisatieland. Zijn inzichten, gelardeerd met praktijkvoorbeelden, zijn vaak confronterend. Er moet nog veel gebeuren, dus aan de slag ermee!

Nico Jong is senior adviseur bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

IN DE BOEKEN



STRATEGIE

BLUE OCEAN SHIFT - NIEUWE MARKTEN ONTGINNEN EN INNOVATIE VERSNELLEN

CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE
PAPERBACK, 288 BLZ., BUSINESS
CONTACT, 1E DRUK, 2017
9789047009894
€ 34,99

De 'blauwe oceaan' werd als strategisch begrip (in essentie voor een compleet nieuwe markt) door W. Chan Kim en Renée Mauborgne geïntroduceerd in hun gelijknamige, baanbrekende internationale bestseller. Nu, na tien jaar onderzoek en studie, verschijnt het vervolg: *Blue Ocean Shift*. Met onder meer een aantal bijzondere cases (zoals het Nationaal Jeugdorkest van Irak, Comic Relief/Red Nose Day en André Rieu) beschrijven Kim en Mauborgne in dit boek de vijf stappen op weg naar een nieuwe, 'blauwe' markt. Dit proces van een Blue Ocean Shift is voor elke organisatie, klein of groot, geschikt.



ORGANISATIE

STORYDOING VOOR ORGANISATIES - EEN GOED VERHAAL DOE JE!

JAN-PETER BOGERS, RON VAN GILS
GEBONDEN, 256 BLZ., VAKMEDIANET,
1E DRUK, 2017
9789462761797
€ 30,00

StoryDoing bevindt zich op het snijvlak tussen identiteit, organisatiecultuur, productontwikkeling en bestaansrecht. Het verbindt deze terreinen en zorgt ervoor dat de eilandjescultuur binnen en buiten organisaties verdwijnt. StoryDoing is een gestructureerde en tegelijk dynamische aanpak om dit te realiseren. Dit boek staat vol werkvoorstellen waarmee je direct aan de slag kunt. Met de uitdagende acties die je bij StoryDoing bedenkt, vergroot je het Onderscheidend vermogen, het Ondernemend gedrag, de Gelooftwaardigheid en de Betekenisgeving van je organisatie.



LEIDERSCHAP

ACCOUNTABLE LEIDERSCHAP - AANSPREKEN ZONDER TE VEROORDELEN EN HELPEN ZONDER TE REDDEN

MARCO SCHEELE
PAPERBACK, 200 BLZ., VAN DUUREN
MANAGEMENT, 1E DRUK, 2017
9789089653901
€ 24,99

Kansen en bedreigingen denderen op onze organisaties af en veroorzaken (verander)stress. Overmatige en langdurige stress kan ontaarden in (on)bewust slachtoffergedrag. Niet de verantwoordelijkheid nemen voor je eigen gedrag belemmert de noodzakelijke verandering. Gebaseerd op de oerwet 'Ik kan op jou rekenen, en jij op mij' biedt *Accountable Leiderschap* de mogelijkheid om binnen de bedrijfskundige context moeiteloos om te gaan met de veranderende realiteit.



MENSEN

**RUIMTE - STOP MET ONZIN,
DOE WAT DE BEDOELING IS**
FRANK WEIJERS
GEBONDEN, 212 BLZ.,
VAKMEDIANET, 1E DRUK, 2017
9789462761667
€ 29,90

Hoe komt het toch dat zo veel mensen individueel, in teams en in organisaties onvoldoende ruimte ervaren om te doen wat hun bedoeling is, op een manier die bij hen past? *Ruimte* biedt een krachtig model om helder zicht te krijgen op de mate waarin we handelen volgens onze bedoeling. Het laat ook zien in hoeverre de inrichting van leven en werk daaraan bijdraagt of kán bijdragen. In het boek worden eenvoudig toepasbare interventies aangereikt om ruimte te creëren én te benutten. Creëer ruimte, stop met onzin en ga doen wat de bedoeling is!



VERANDEREN

**VIND JE WAAROM - EEN
PRAKTISCHE GIDS VOOR HET
ONTDEKKEN VAN JE HOGERE
DOEL**
**SIMON SINEK, DAVID MEAD,
PETER DOCKER**
PAPERBACK, 224 BLZ.,
BUSINESS CONTACT, 1E DRUK, 2017
9789047010005
€ 20,00

Met het boek *Begin met het Waarom* heeft Simon Sinek velen geïnspireerd te werken aan een wereld waarin we met vervulling kunnen werken en leven. Maar wat nu, als je niet weet wat jouw 'Waarom' is? Deze heldere gids begint met de zoektocht naar jouw persoonlijke Waarom en helpt je vervolgens het Waarom van jouw organisatie te vinden. Elke stap in het proces wordt gedetailleerd beschreven. Het boek beantwoordt ook veel gestelde vragen als: 'Wat als ons Waarom wel heel erg lijkt op dat van

de concurrent?'; 'Kun je meer dan één Waarom hebben?'; en 'Als mijn werk niet aansluit bij mijn Waarom, wat dan?' Of je nu een nieuwkomer bent of de CEO, een leidinggevende of een medewerker, de aanpak in *Vind je waarom* leidt jou naar meer voldoening in je leven en duurzaam succes voor je organisatie.

HET GAAT NIET OM LOSLATEN, MAAR OM ANDERS VASTHOUDEN

Wouter Hart

Sinds een paar jaar klinkt het overal om je heen: hiërarchisch gestuurde bureaucratieën zijn te log en complex voor de uitdagingen van de 21e eeuw. Die vragen juist om flexibele en wendbare organisaties. En dus moet eigenaarschap lager in de organisatie worden belegd. Als gevolg daarvan krijgen protocollen, management, kaders en monitoring snel een negatieve klank. Wat mij betreft onterecht: er is wel degelijk sturing nodig. En dus gaat het niet zozeer om loslaten, maar om Anders Vasthouden.

De gedachtelijn is eigenlijk erg simpel: als situaties van elkaar verschillen, krijg je nooit één generieke oplossing die overal past. Dan móet je de professional dus ruimte geven om in te spelen op wat er nodig is in de praktijk. En daarom komen er nu keukentafelgesprekken rondom de WMO, gaan we naar ‘passend onderwijs’ en komt er een omgevingswet. Drie wettelijke verschuivingen die eenzelfde boodschap in zich dragen: de oplossing moet starten ín de specifieke context.

Om de grondslag van mijn boek *Anders Vasthouden* goed te kunnen duiden, moeten we begrijpen waar dergelijke grote maatschappelijke veranderingen een reactie op zijn. Vice-president van de Raad van State Piet-Hein Donner zei hierover: ‘Met het concept van beleid op maat is de wetgever overgestapt van “gelijkheid” als dragende rechtsidee, naar “ieder het zijne geven”.’

Gelijkheid als dragende rechtsidee houdt in dat je onderzoekt waar de ‘gelijkheid’ in een groep zit, daar een passende oplossing voor ontwerpt en die oplossing dan toepast op alle gevallen. In het onderwijs, bijvoorbeeld, kun je leerdoelen formuleren voor ‘het gemiddelde kind van zes’ en daar dan een bijbehorend leerboekje voor ontwikkelen. Je kunt dan een hele klas vrij snel en over-

zichtelijk benaderen met dezelfde leerstof. Kinderen die de aangeboden stof gemakkelijk vinden krijgen een zonnetje, kinderen die er moeite mee hebben een maantje. En kinderen die te ver van het gemiddelde af staan omdat ze te snel of te langzaam leren ten opzichte van de norm hebben een probleem.

Het euvel van deze benadering is dat het denkproces niet begint bij het kind. Donners ‘ieder het zijne geven’ betekent dat je niet uitgaat van de vraag of het kind bij het systeem past, maar omgekeerd of het systeem bij het kind past. Dan is het kind geen ‘maantje’ of iemand die ‘achter loopt’, maar simpelweg zichzelf die precies is waar die is – en is het aan de school om het kind vanaf die plek een betekenisvolle stap verder te helpen.

Deze simpele omkering van denken brengt enorme consequenties met zich mee voor de organiseeropgave. Want als ‘gelijkheid’ het vertrekpunt is, dan maak je een ontwerp voor ‘de abstracte klant’ en dan is de professional ‘uitvoerder’ van de bedachte oplossing. Het ‘uitvoeren van het primaire proces’ wordt dan de bedoeling. De besturing richt zich op het doen gebruiken van het primaire proces en het toezicht bekijkt of er conform het primaire proces is gewerkt. Het houden aan de regels is goed en het niet houden aan de regels is fout. En zo vormen bijvoorbeeld ook centraliseren en standaardiseren de sleutel tot efficiency.

Het probleem is echter dat die ‘abstracte klant’ helemaal niet bestaat. En bovendien dat degenen die het aanbod in praktijk moeten brengen een systeem moeten ‘uitvoeren’ dat niet aansluit bij de individuele (unieke) mens of situatie. De oplossing past niet, schiet dus tekort en is per definitie inefficiënt. Als een kind niets leert van de les omdat het al verder is in zijn ontwikkeling, of juist nog niet toe is aan de stof, dan is de les verspilde tijd.



Kortom: klantgericht denken is jarenlang ingevuld door een op de abstracte klant gebaseerde oplossing zo vriendelijk mogelijk uit te voeren. Wanneer echter werkelijke klanten, leerlingen, cliënten, wijken, teams of burgers van elkaar verschillen, leidt die benadering tot een slechte oplossing, ontevreden mensen en veel verspilling.

In reactie op deze werkwijze waarin de professional 'uitvoerder' is, ontstaat er snel een afkeer tegen 'hiërarchie' en 'bureaucratie'. We omarmen dan snel woorden als 'vertrouwen', 'ruimte', 'zelfsturing' en 'loslaten'. Het probleem is echter dat ook dit termen zijn die wellicht passen bij de *abstracte* professional, maar niet aansluiten bij wat er in de praktijk vaak nodig is. De werkelijke denkslag wordt niet gemaakt.

De weg voorwaarts is niet om te blijven sturen op de oplossing die buiten de praktijk om is bedacht, en evenmin om zich af te zetten tegen die oplossing, maar in plaats daarvan om te sturen op (of te faciliteren van) het *oplossend vermogen* in de praktijk. Dat vereist een ander perspectief – Anders Vasthouden.

Als het denkproces werkelijk begint bij het kind, is het

de vraag wat er rondom het kind nodig is om een betekenisvolle ontwikkeling te laten plaatsvinden. Welke rol heeft het kind daarin? Welke rol heeft de leraar, of zelfs überhaupt de school, daarin? Pas in die verhaallijn begint de opdracht voor de professional om daar een professioneel antwoord tegenover te stellen. En dan is het afwijken van de norm veel waarschijnlijker dan het houden aan de norm. 'Dit vraagt een heel andere deskundigheid bij de uitvoerder,' zegt Donner. 'Die wordt beroepsbeoefenaar wiens deskundig oordeel in het individuele geval bepalend is. (...) Als ieder het zijne geven uitgangspunt is, behoeft toepassing van een voor ieder gelijke regeling rechtvaardiging; niet de afwijking daarvan. (...) Begint u de omvang te zien van de uitdaging waar u voor gesteld bent?'

Als niet langer het uitvoeren van de buiten de praktijk bedachte oplossing het object is van sturing en verantwoording, maar het oplossend vermogen in de praktijk, dan wordt alles anders. Vanuit de bedoeling is er dan een andere consistente besturingsfilosofie nodig die ik in mijn boek *Anders Vasthouden* heb vervat in negen sleutels voor het werken vanuit de bedoeling. Daarmee geeft het boek antwoord op vragen als: hoe zorg je ervoor dat de bedoeling werkelijk leidend wordt in het handelen? Hoe creëer je een cultuur van verantwoordelijkheid? Welke plekken hebben regels en kaders daarin? En wat betekent dit veranderkundig? Kortom: *Anders Vasthouden* biedt een nieuwe houvast voor iedere organisatie die de leerling, cliënt, bewoner, burger of klant werkelijk centraal wil stellen. Niet alleen op papier, maar ook in de praktijk.

Wouter Hart is een veelgevraagd spreker en schrijver over het werken vanuit de bedoeling. Zijn boek *Verdraaide organisaties* is een van de meest verkochte managementboeken van de laatste jaren en sinds het najaar van 2017 is nu dus ook *Anders Vasthouden* verschenen.