

# Wouter Hart

IN SAMENWERKING MET MARIUS BUITING

Bestseller!  
60.000  
exemplaren



# VERDRAAIDE ORGANISATIES

TERUG NAAR DE BEDOELING

# INHOUD

<b>Inleiding</b>	11
------------------	----

## **Deel één: De kern van de zaak**

---

<b>1</b>	<b>De mythe van beheersbaarheid – ontmaskerd</b>	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
<b>2</b>	<b>Het variatieschema</b>	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

<b>3</b>	<b>Averechtse effecten</b>	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

---

<b>4</b>	<b>De bedoeling</b>	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
<b>5</b>	<b>De leefwereld</b>	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
<b>6</b>	<b>De systeemwereld</b>	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**

---

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

Deel één

**DE KERN  
VAN DE ZAAK**



# DE MYTHER VAN BEHEERSBAARHEID – ONTMASKERD

In de zomer van 2010 heb ik drie maanden de tijd genomen om mijn zoektocht naar het denkpatroon achter onze huidige manier van organiseren te versnellen. Ik wilde vrij zijn van verplichtingen om ruimte te hebben voor de juiste ingeving. Ik verzamelde voorbeelden, probeerde wat boeken te lezen, ordende alle gedachten ten opzichte van elkaar in een aantal mogelijke hiërarchieën, maar toen de maanden voorbij waren kon ik nog steeds de kern niet in een eenvoudig beeld vatten.

Het was donderdag 9 september – ik was net weer een week aan het werk – dat het uiteindelijk lukte. Ik was thuis met mijn toen zeven maanden oude zoontje Jasper en begreep ineens hoe het woord ‘ingeving’ ooit ontstaan moet zijn. Ik was de keuken aan het schoonmaken en dacht aan volstrekt iets anders toen opeens het kwartje viel. In mijn gedachten zag ik ineens het patroon voor me: een doodeenvoudig modelletje dat in de volgende paragrafen beschreven zal worden (zie verderop *figuur 1.5*). Ik wist direct dat het de essentie weergaf van alle anekdotes, voorbeelden en ideeën die ik door de jaren heen verzameld had.

## 1.1 Het basismodel

De basis van het model bestaat uit drie cirkels waarbij een eerste cirkel staat voor de *leefwereld* (zie *figuur 1.1*).



**Figuur 1.1** De leefwereld

De leefwereld is de wereld zoals we die in het hier en nu kunnen waarnemen. Ze gaat over het gedrag dat te zien is als bijvoorbeeld een ober de soep opdient, de verpleegster een verband aanlegt of een politieagent achter een boef aan rent. Het is de wereld waarin we ademen, overleggen, bang zijn, et cetera.



**Figuur 1.2** De systeemwereld en de leefwereld

liet kennismaken. In die gevallen gaat het om het ‘systemische’, dat wil zeggen dat verschillende losse onderdelen samen een systemisch geheel vormen. Deze onderdelen werken allemaal op elkaar in en zijn niet los van elkaar te plaatsen. En in de systeempsychologie gaat het om het gezin als systeem of een organisatie als systeem.

De systeemwereld – zoals we die in dit boek bedoelen – is een soort weergave van de leefwereld, zoals een plattegrond een weergave is van de werkelijke grond waarop we lopen. Deze systeemwereld bestaat uit allerlei soorten afspraken over hoe je in die leefwereld zou moeten werken. Afspraken in de vorm van beleid, procedures, instructies, targets, verantwoordingseisen, formats, sjablonen, et cetera.

Het kenmerkende van al deze elementen uit de systeemwereld is dat ze iets zeggen over ‘het hier en het nu’ in de leefwereld, zonder dat ze het hier en nu werkelijk kennen. De systeemwereld hebben we ingericht omdat het ons werk in de leefwereld gemakkelijker maakt. Zo kan een kaart helpen de weg te vinden en daar gemakkelijker over te communiceren. De systeemwereld is dan ook waardevol, zelfs onmisbaar.

Een eerste waarschuwing, een waarschuwing die het fundament legt onder dit boek, is hier op zijn plaats. Want pas op – zo leerde ons de Belgische schilder Magritte met zijn beroemde schilderij ‘Ceci n’est pas une pipe’ –, de plattegrond is niet de grond waarop we lopen.

Om ervoor te zorgen dat ons werk in die leefwereld goed verloopt, hebben we om deze wereld heen een wereld gecreëerd die we systeemwereld kunnen noemen – de buitenste cirkel (zie *figuur 1.2*).

De term ‘systeem’ zoals we deze in dit boek gebruiken is niet hetzelfde als hoe ‘systeem’ ook wordt gebruikt. Denk bijvoorbeeld aan ‘ecosysteem’ of aan het systeemdenken in organisaties waarmee Peter Senge in zijn boek *The fifth discipline* het grote publiek



*Ceci n'est pas une pipe.*

Magritte: ‘Dit is geen pijp. Het is slechts de afbeelding van een pijp. Hoe je dat kunt weten? Probeer er maar eens tabak in te stoppen.’

De gedachte achter de systeemwereld is dat als we de systeemwereld in onze organisaties helemaal ‘af’ krijgen, in de leefwereld de goede dingen worden gedaan.



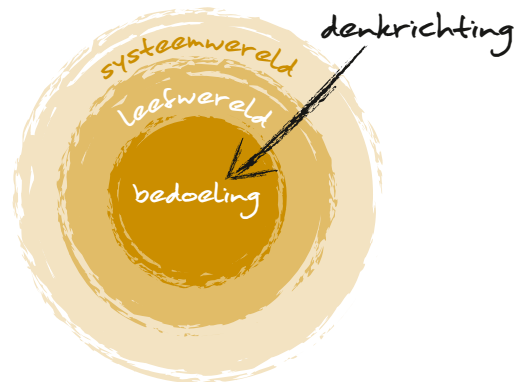
**Figuur 1.3** De leefwereld, de systeemwereld en de bedoeling

Dat we dan bereiken waarvoor we als organisatie bestaan: de bedoeling van onze organisatie, zoals wij dat zijn gaan noemen. Deze bedoeling is de binnenste cirkel in ons model (zie *figuur 1.3*).

Voor een ziekenhuis zal het de bedoeling zijn patiënten weer gezond te maken en voor een basisschool de ontwikkeling van een kind te begeleiden.

Uit de redenering hiervoor volgt dat de denkrichting van het model van buiten naar binnen verloopt. Dus vanuit de systeemwereld richting de bedoeling (zie *figuur 1.4*).

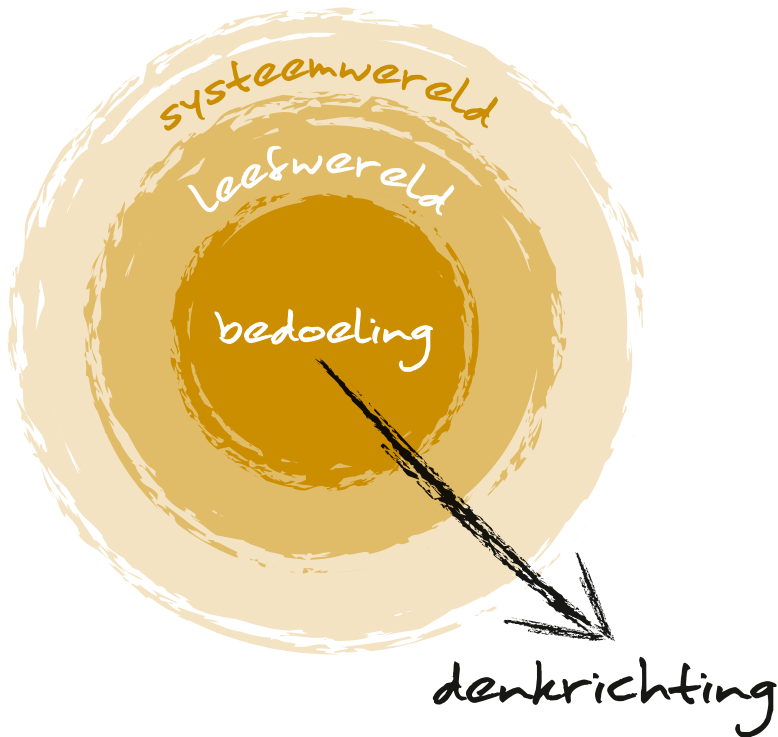
Nu is het interessante dat de meest succesvolle ondernemingen, maar ook grote leiders, precies andersom denken. Bij alles wat ze doen starten zij vanuit de bedoeling. Ze zorgen ervoor dat die bedoeling veel betekenis krijgt en geladen wordt met leidende principes (hoofdstuk 4). Daaromheen organiseren ze een krachtige leefwereld waarin medewerkers veel eigenaarschap voelen en verantwoordelijkheid aan kunnen en willen (zie hoofdstuk 5). En – ondersteunend daaraan – richten ze een systeemwereld in. Deze systeemwereld blijft ook ondersteunend (zie hoofdstuk 6). Hun denkrichting is dus precies andersom: van binnen naar buiten (zie *figuur 1.5*). Keer na keer blijkt dat deze manier van organiseren leidt tot een hogere klantwaardering, een grotere medewerkerstevredenheid en veel betere financiële resultaten.



**Figuur 1.4** Denkrichting: vanuit de systeemwereld naar de bedoeling

Dit is ook niet vreemd, want de natuur gedraagt zich zoals de pijl die van binnen naar buiten gericht is – en dus ook de menselijke natuur. In ons privéleven denken we bijvoorbeeld in bijna alles van binnen naar buiten. Maar ook klanten kijken naar organisaties alsof de pijl van binnen naar buiten is gericht. Als we de pijl van buiten naar binnen richten, ontstaan er allerlei onbedoelde





**Figuur 1.5** Denkrichting: vanuit de bedoeling naar de systeemwereld

bijeffecten die maken dat de resultaten niet zijn wat we ervan verwachten (zie hoofdstuk 3).

In een logische, lineaire en maakbare wereld zou de richting van de pijlen niet uit moeten maken. Maar dat doet het wel. De hoofdscheidsrechter die in de procedures meer werkelijkheid vindt dan in de foto's, is daarvan nog maar het begin. De illusie dat je de pijl ongestraft kunt omdraaien – van buiten naar binnen gericht zoals in organisaties veel gebeurt – noemen wij de 'mythe van beheersbaarheid'. In dit boek brengen we deze mythe in kaart en laten we zien hoe breed het werken langs de pijl van buiten naar binnen vervlochten is met ons organisatiedenken. Maar belangrijker dan dat beschrijven we in dit boek wáárom de pijl die van binnen naar buiten is gericht, leidt tot meer klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid en betere (financiële) prestaties. Daarbij bieden we inzichten en handvatten om de pijl in het eigen leven en de organisatie om te draaien en zo de effectiviteit en efficiency enorm te verhogen, zoals ook highperformanceorganisaties steeds weer laten zien.

# 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]

*‘Wat een geweldig boek heb je geschreven! Met een zeer communicabel model weet je de vinger op de plek te leggen waaraan het in heel veel organisaties lijkt te schorten.’*

RENÉ S. KLOOSTERMAN [directeur AeQui - Evaluatiebureau voor het Hoger Onderwijs]

*‘Wouter Hart toont op inspirerende wijze de weg terug naar sturen en managen vanuit de waarden die voor de cliënten er echt toe doen. Een inspirerend boek.’*

HENK VAN DE WERFHORST [voorzitter Raad van Bestuur Brabant Zorg]

*‘Een juweel van een boek.’*

NICO JONG [senior adviseur Communicatieonderzoek Ministerie van VWS]

*‘Verbazingwekkend hoe sterk de overeenkomsten zijn tussen de besturingsfilosofie die “Verdraaide organisaties” beschrijft vanuit praktische waarnemingen van alledag en onze praktijk van de JP. Dit is zoals wij werken.’*

RUUD KLARENBEEK [bestuurder J.P. van de Bentstichting - een van de grootste succesverhalen in de zorg]

*‘Soms komt er een boek voorbij dat je moet lezen. Wouter Hart schreef het boek van 2012 voor mij.’*

WILLIAM DE KASTE [lector Hogeschool Arnhem en Nijmegen]

*‘Het lijkt wel eens of we in de corporatiesector met z’n allen het systeem aan het verdedigen zijn. Het zou goed zijn om weer terug te gaan naar de bedoeling van volkshuisvesting. Bij die zoektocht kunnen we dit boek als gids gebruiken.’*

WALTER HAMERS [algemeen directeur/bestuurder Talis Nijmegen]

*‘Terug naar de bedoeling... Geniaal!!! Een boek dat voorlopig op mijn bureau blijft liggen. Veel handige tips voor dagelijks gebruik.’*

MARCO BIJL [Europeaan BQA-manager, Dorel - fabrikant van onder andere het merk Maxi Cosi]

*‘... en mij werd de vraag gesteld hoe we die lokale sturing zouden moeten inrichten. En wat er afgesproken moest worden over teamleiders, coördinatoren, rapportages, etc. Intuïtief gaf ik als antwoord “niets”. De achterliggende gedachte van mijn opmerking was precies hetgeen in uw boek wordt beschreven, dat ik een paar dagen later las. Ik heb het boek aangeraden aan collega’s... het heeft intussen wat teweeggebracht.’*

JOOP HAZELEGER [afdelingsmanager Techniek & Technologie, ROC A12]

*‘Ik las het boek, zocht al jaren naar dit concept en mijn complimenten! Zo simpel en zo belangrijk. Ik werk als onderwijskundige in het AMC, Amsterdam en ondersteun met een trainingsprogramma medisch specialisten bij het opleiden van hun aios. Veel bureaucratie. Ik zoek de aansluiting bij hart, passie en professie.’*

COBY BAANE [onderwijskundige AMC]

Rosmalen, 1 februari 2013



*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!**

