

Accepteer dat de



wereld niet klopt

Een interview met Wouter Hart

Managers bedenken steeds weer regels, die de wereld beheersbaar maken. Succesauteur Wouter Hart laat echter overtuigend zien dat dit alleen lukt door de leefwereld van werknemers geweld aan te doen. Zijn pleidooi tegen verdraaide organisaties en voor het centraal stellen van de bedoeling, blijkt precies te passen in de tijdgeest.

Tekst: Ad Bergsma

De opstap naar Wouter Harts loopbaan was misschien ongebruikelijk. In zijn opleiding Culturele en Maatschappelijke Vorming aan de Hogeschool Utrecht heeft hij zijn creatieve vaardigheden ontwikkeld. Hij hield zich bezig met maatschappelijke problemen, maar werd altijd uitgedaagd daar creatieve oplossingen voor te bedenken. 'Ik heb tijdens mijn studie bijvoorbeeld marketingplannen ontwikkeld voor maatschappelijk organisaties. Dat deed ik dan niet in de vorm van enkele A4-tjes met een keurige samenvatting op hoofdpunten, maar in de vorm van een toneelstuk.'

Legpuzzel

Hart vond hiermee niet zijn weg naar het theater, maar kwam via het Europees centrum voor dienstbaar leiderschap terecht bij een regulier adviesbureau. Hij keek daar de kunst van zijn collega's af en hield zich bezig met de processen en kwaliteit van het management. 'Ik werkte met een balanced scorecard en procesarchitectuur, eigenlijk precies de dingen die je oppikt als je zo'n MBA-opleiding in één dag volgt.' De balanced scorecard is een hulpmiddel om de prestaties van bedrijven en werknemers te beoordelen op een manier die verder gaat dan de financiële prestaties, zodat er ook voldoende oog is voor de beleving van klanten en het personeel, de interne bedrijfsvoering en de ruimte voor ontwikkeling en groei. De visie van de organisatie wordt vertaald in concrete doelen en meetbaar en

controleerbaar gemaakt. Waar de prestaties achterblijven bij de voornemens, vindt bijsturing plaats.

Hart: 'Ik vond het echt heel erg leuk om te proberen zo'n legpuzzel helemaal kloppend te krijgen. Dat je alle processen in de organisatie in kaart kon brengen met meetbare resultaten, zodat de sturing zo gericht mogelijk zou kunnen plaatsvinden. Wat me echter weleens verbaasde was hoe ver anderen zich door dit proces lieten meeslepen. Ik zag regelmatig dat de procesbeschrijving zo gedetailleerd werd dat deze zich loszong van de praktijk en dat er dan niemand meer was die daar vraagtekens bij plaatste.'

Losgezongen van de praktijk

De bedachte wereld kan de werkelijkheid aardig in de weg zitten. 'Een treffend voorbeeld komt van de timmerman die zich bij het UWV meldt vanwege werkloosheid. De markt voor zijn ambacht lijkt te zijn verdampt, maar er is nog wel veel vraag naar loodgieters. De timmerman wil zelf de opleiding tot loodgieter bekostigen, maar heeft dan wel enige tijd inkomensondersteuning nodig. Allemaal precies volgens de doelstellingen van alle betrokkenen, maar de uitvoerende ambtenaar kan toch geen toestemming geven. Het werkproces is namelijk zo beschreven dat iedereen zo snel mogelijk weer aan het werk moet. Beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt is de regel die daarbij hoort. De timmerman mag zich dus van het UWV niet inschrijven voor de loodgietersopleiding. Dat is natuurlijk idioot, juist omdat de analyse was dat er voor timmermannen weinig te doen zal zijn de komende tijd. Het uitgedachte model om de werkprocessen goed te laten verlopen, zingt zich los van

'Wat me weleens verbaasde was hoe ver anderen zich door dit proces lieten meeslepen.'

de praktijk en verhindert dat praktische oplossingen gevonden worden.'

De observatie van Hart is niet uitzonderlijk in ons goed uitgedachte landje. Hart: 'Een mooi voorbeeld komt ook van het team fraude van een Nederlandse gemeente. Het team had de opdracht fraude met uitkeringen aan te pakken en werd beoordeeld op de proces-verbalen die zij uitschreven. Niet onlogisch vanuit het standpunt van de managers gezien. Elk proces-verbaal is immers een teken dat er iemand is betrapt die zich niet aan de regels heeft gehouden.' Het team had desondanks niet het gevoel dat er optimaal gebruik werd gemaakt van de eigen deskundigheid. Hart: 'Ik vroeg ze om in te schatten welke maatregelen het meest zou kunnen bijdragen aan het terugdringen van het misbruik van uitkeringen. Men schatte dat niet meer dan twintig procent van die doelstelling gehaald zou kunnen worden door middel van de proces-verbalen, terwijl daar tachtig procent van de mankracht in werd gestoken.

'De systeemwereld is te ver af komen te staan van de waardecreatie in de levens van de betrokken.'

Preventie zou volgens het team misschien wel veertig procent van het effect kunnen bereiken. Men zou bijvoorbeeld kunnen opletten wie allemaal in een dure auto komt voorrijden bij de uitkeringsinstanties. Hierover een vraag stellen, kan misbruik ontmoedigen. Dit gebeurde echter niet of nauwelijks, omdat de prestatie-indicatoren van de organisatie hier niet bij aansloten.'

Details en controle

De frustraties over de papieren werkelijkheid zorgden er niet voor dat Hart het werken met de balanced scorecard zinloos begon te vinden. 'Je kan organisaties een spiegel voorhouden waar een mismatch ontstaat tussen wat gedaan wordt en wat men eigenlijk zou moeten doen om een optimaal resultaat te behalen.' Toch kreeg Hart het gevoel dat er iets wrong. 'Ik zag managers die elke maandagmorgen besteedden aan het door nemen van een Excelsheet met 150 indicatoren over het werk dat gedaan werd. Als ergens een indicator op rood stond, liep hij de afdeling op en vroeg wat er veranderd moest worden.' Het is natuurlijk een taakopvatting, maar bij Hart sloop er

onderhuids het gevoel in dat het allemaal te gedetailleerd en gecontroleerd was. 'De systeemwereld is te ver af komen te staan van de waardecreatie in de levens van de betrokkenen. Uiteindelijk wil de gemeente bijdragen aan de kwaliteit van leven van mensen met een uitkering, maar de gebruikte systemen drijven daar te ver vanaf.'

De observaties van Hart over hoe de regels voor een goede samenwerking kunnen ontspreken, bundelt hij in zijn boek *Verdraaide organisaties*, dat een onverbidelijke bestseller zou worden. Er gingen al meer dan 60.000 exemplaren van over de toonbank en Hart werd ook een veelgevraagd spreker. 'Het grote voordeel van het succes is dat ik nu betaald kan doen wat ik voorheen vrijwillig deed. Ik was drie dagen per week bezig met werk, en twee dagen met voor mezelf uitzoeken wat het nu allemaal betekende. Dat laatste is inmiddels ook werk geworden.'

Frisse blik

De kracht van Hart is dat hij zijn ideeën over organisaties zonder enig jargon en soms aan de hand van kleine anekdotes uit de doeken weet te doen. Wie Hart volgt, leert bijvoorbeeld ook zijn kinderen kennen en grote vraagstukken kunnen zomaar weerspiegeld worden in een voorval op vakantie of spelletjes spelen in de kroeg als het regent tijdens de fietsvakantie. 'Misschien is het juist mijn andere opleiding en mijn gebrek aan boekenwijsheid, die me de gelegenheid geven met een frisse blik naar Nederlandse organisaties te kijken.' Het grote verhaal blijft klein en herkenbaar.

Hart schreef *Verdraaide organisaties* samen met Marius Buiting, directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorginstellingen (NVTZ). Ze vonden elkaar inhoudelijk niet aan de hand van een enquête over de tevredenheid over de zorg of economische prognoses over de stijgende zorgkosten, maar dankzij de kwetsbaarheid van de moeder van Buiting. Thuis blijven wonen was voor Buitings moeder een wens, maar werd steeds moeilijker. Via onder meer de thuiszorg kwamen er op den duur twintig verschillende goedbedoelende professionals bij haar langs die allemaal gespecialiseerde zorg verleenden en hun eigen handelingetje kwamen verrichten. Hart: 'Dit waren ongetwijfeld allemaal heel lieve en deskundige professionals, maar het doel van de zorg, Buitings moeder een betekenisvolle dag bieden, werd niet gerealiseerd. Het veelvoud aan professionals die in- en uitliepen, maakten het leven van

moeder onoverzichtelijk en niet te behappen. Vervolgens werd tot ieders tevredenheid een einde gemaakt aan de professionele zorg. In plaats daarvan werd de overbuurvrouw zwart betaald. Zij was weliswaar niet voor de zorg opgeleid, maar kende haar buurvrouw en was wel in staat bij te dragen aan betekenisvolle dagen.'

De overbuurvrouw zit in tegenstelling tot professionals niet gevangen in een specifiek handelingsperspectief. Hart: 'Voor de diëtiste wordt gezond eten snel het doel. Als ik echter later in een verzorgingshuis terechtkomt, dan hoop ik dat er iemand is die het prima vindt als ik mij met patat dood eet. In een verpleeghuis zou de zorg zich moeten richten op de dingen die er voor de bewoner nog toe doen, maar de gesprekken daarover worden weinig gevoerd. Een belangrijke vraag die ik aan mensen stel, is hoe serieus zij het geluk van zichzelf en hun klanten nu eigenlijk nemen.'

'Een belangrijke vraag die ik aan mensen stel, is hoe serieus zij het geluk van zichzelf en hun klanten nu eigenlijk nemen.'

Vanuit de bedoeling

Hart denkt dat zijn boodschap zo veel weerklank heeft gevonden omdat die goed past in het maatschappelijk proces van verandering, waarbij de rijksoverheid steeds meer taken aan gemeenten delegeert. Hart: 'De oproep van de politiek was om vraagstukken weer dichterbij de praktijk te brengen. Waarbij we samen meer kunnen bijdragen aan het terugvinden van de bedoeling. Mijn boek gaf mensen woorden voor waar het proces ontspoorde.'

Verdraaide organisaties legde de vinger op de zere plek en in zijn nieuwe boek *Anders vasthouden* probeert Hart meer een handelingsperspectief te bieden dat bijdraagt aan het werken vanuit een bedoeling. 'Op papier ziet werken er prima uit. De zorg moet bijvoorbeeld passend zijn en dienstbaar aan het dagelijks leven van de cliënt, maar als we dat op de oude manier blijven organiseren, dan blijft de verandering steken in mooie woorden.'

Negen sleutels

Hart spreekt van negen sleutels voor het werken vanuit de bedoeling. De eerste is ervoor te zorgen dat je het spel en de werkelijkheid niet verwacht. 'Vergeet bijvoorbeeld nooit dat je slechts een deel van de puzzel bent. Neem het gezin met schulden dat de auto de deur uit moet doen, waarmee de kinderen naar het speciaal onderwijs gebracht moeten worden. Ze hebben zonder auto recht op een dure taxirit, terwijl een kleine financiële injectie om de auto te behouden voor iedereen goedkoper zou zijn geweest. Verlies nooit uit het oog wat je waarom wilt bereiken.'

De tweede sleutel van Hart is het centraal stellen van verhalen in de organisatie. Door met elkaar te delen wat er echt toe doet, krijgt de individuele werknemer een richtsnoer om zelf keuzes te bepalen. De algemene principes uitwerken vragen van ieder creativiteit en inzet om waar te maken, zodat niemand hersenloos de spelregels kan volgen.

De derde sleutel van Hart vraagt het reguliere denkproces op de kop te zetten. Begin niet met een abstracte analyse van het bestaande probleem en beleidskaders, maar denk na over wat je voor die ene mens in zijn of haar specifieke situatie kan betekenen. Hart: 'Ik pleit voor het van klein naar groot denken, waarbij niet een set van sleutelprincipes over alle afdelingen uitgerold worden, maar waarin steeds opnieuw de vraag wordt gesteld: wat hebben professionals in de praktijk nodig om hun werk goed te kunnen doen?'

Een organisatie zou zo ingericht moeten worden dat ze dienstbaar is aan de professional, zodat die dienstbaar kan zijn aan de klant. De sleutels vier tot en met zes vragen de lezer echter wel om elke casus op zijn eigen merites te beoordelen. Hart: 'Ik vraag mensen te kijken naar de geest van de regels in plaats van naar de letter, maar het is natuurlijk niet zo dat elke professional de persoonlijke voorkeuren zou moeten volgen. Als je bijvoorbeeld wilt dat trainen met het gehele spoornet in Europa uit de voeten kunnen, dan heb je juist één specifieke standaard nodig, die overall precies wordt nageleefd. Iedere afwijking leidt dan tot een slechter resultaat.'

Het laatste thema dat door Hart wordt uitgewerkt in sleutels is het creëren van een ondersteunende dynamiek. Managers zouden bijvoorbeeld werknemers meer kunnen aanspreken op



ISVW.NL MAAK ZE WIJZER!

Voor een coach zijn filosofische vaardigheden onontbeerlijk om te helpen de juiste vragen te stellen bij levens- en loopbaanvragen, ethische kwesties en organisatievraagstukken.

De ISVW biedt in samenwerking met topfilosofen beroepsopleidingen aan waarin je als professional filosofie leert toepassen. Alle cursussen en opleidingen van de ISVW zijn geaccrediteerd door NRTO, ANVV, CRKBO en Stichting Cedeo en daarnaast zijn er accreditaties voor afzonderlijke opleidingen. Kijk op isvw.nl/coach

DE KUNST VAN HET VRAGEN MOREEL BERAAD STELLEN

START: 14 EN 15 MEI 2018
(start ook op 8-9 okt. en 26-27 nov.)
€ 1.242,-

'Echt begrijpen waar mensen het over hebben'

Met vragen kun je iemand verleiden of dwingen om stil te staan bij de gebeurtenissen van alledag. Dan ontdek je wat klanten, collega's of medebestuurders precies willen. Wat houdt ze bezig? Wat bezielt ze? In de tweedaagse training 'kunst van het vragenstellen' leer je hoe je een verschil van mening echt kunt onderzoeken in plaats van er een 'werk-bare consensus' uit te kneden. Deze training wordt door **Hans Bolten** gegeven met humor en speelsheid, maar ook met strengheid en onverbidelijkheid.

START: 8 EN 9 OKTOBER 2018
€ 4.995,-

'Leer ethisch reflecteren van Aristoteles, Nussbaum, Foucault en Socrates'

In verschillende sectoren van de samenleving – zoals de gezondheidszorg, het onderwijs, de politiek en het bedrijfsleven – is er een groeiende behoefte aan ethische reflectie. Deze beroepsopleiding voorziet in deze behoefte door professionals te leren methodisch te reflecteren op morele kwesties als gespreksleider. Docenten: **Dick Kleinlugtenbelt, dr. Bert Molewijk, Margreet Stolper, prof. Guy A.M. Widdershoven.**

SOCRATISCH GESPREKSLEIDER

START: 20 EN 21 OKTOBER 2018
v.a. € 3.651,-

'Hoe breng ik mensen echt met elkaar in gesprek?'

In een socratisch gesprek gaan twee of meer mensen met elkaar in gesprek over een fundamentele vraag of kwestie die voor hen van belang is. De begeleider van een socratisch gesprek bemoeit zich niet met de inhoud van het gesprek maar stuurt actief op de vorm. In deze cursus maak je kennis met de theorie van Socrates en wat de rol is van de gespreksleider. Zo leer je op je eigen manier de fijne kneepjes van dit ambacht. Docenten: **Hans Bolten** en **Kristof van Rossem.**

FILOSOFEREN MET KINDEREN EN JONGEREN

START: 15 EN 16 SEPTEMBER 2018
v.a. € 2.998,-

'Samen nadenkend meer inzicht krijgen'

De belangstelling voor filosoferen met kinderen en jongeren groeit. Zelfstandig denken en oordelen, een onderzoekende en open houding, een goed gesprek voeren en respectvol omgaan met anderen zijn belangrijke vaardigheden die mensen nu en in de toekomst nodig hebben. In deze opleiding leer je een gesprek met kinderen en jongeren tot een goed filosofisch gesprek om te vormen en te zorgen dat het ook filosofisch blijft. Docenten: **Lies Pycke, Ieva Rocena, Ed Weijers.**

FILOSOFISCH PRACTICUS

START: 13 EN 14 OKTOBER 2018
v.a. € 4.499,-

'De filosofische gesprekshouding biedt inzicht, geen oplossingen'

De beroepsopleiding tot filosofisch practicus aan de ISVW biedt deelnemers een intensieve scholing in wat de Gilde-methode is gaan heten: de door Harm van der Gaag ontwikkelde Socratische gespreksdiscipline. Gesprekstechniek, psychodiagnostiek en kritisch denken komen aan bod. Vooraf vindt een toelatingsgesprek plaats. Docent: **Harm van der Gaag.**

FILOSOFISCH KOMPAS

START: 17 NOVEMBER 2018
€ 325,- excl. boek à € 55,-

'Oriënteer jezelf in de filosofie'

In elke situatie, vraagstelling, probleem of voorbeeld zitten filosofische dimensies: welke filosofische posities worden ingenomen, welke tegenstellingen zijn mogelijk, welke richting kan het gesprek opgaan en welke filosofische denkbewegingen kunnen we herkennen? Door het ontwikkelen van dit filosofisch kompas kan een gespreksleider richting geven aan het gesprek zonder het denken van deelnemers over te nemen. Deze cursus is hoofdzakelijk een zelfstudie cursus en biedt een voorbereiding op de opleiding Filosoferen met kinderen en jongeren. Docent: **Ed Weijers.**

DE BEROEPSOPLEIDINGEN VAN DE ISVW ZIJN VRIJGESTELD VAN BTW. DIT GELDT NIET VOOR DE VERBLIJFSKOSTEN.

hun verantwoordelijkheid. Hart: 'Mensen hebben behoefte aan autonomie en meesterschap. Als je hen zelf de eigenaar laat zijn van de eigen problemen, dan komen ze vaker met werkbare oplossingen. Het is belangrijk dat mensen zich daarin gesteund voelen.'

Perron 9¾

De sleutels die Hart aanbiedt zijn echter zeker niet in beton gegoten. 'Uiteindelijk gaat het erom dat mensen erin slagen de sleutels naar eigen hand te zetten. De klassieke filosoof Lao Tse zei al dat mensen zich eigenlijk door de oorspronkelijkheid van hun hart moeten laten leiden, maar als dat niet gaat door liefde. Als de liefde hapert, dan kan men nog altijd rechtvaardig handelen, en als ook dat niet lukt, kan je je richten op de zeden en gewoonten van je tijd. Met andere woorden, de regels zijn best nuttig en bruikbaar, maar ze bieden niet meer dan een schamele basis.'

'Als je mensen de eigenaar laat zijn van de eigen problemen, dan komen ze vaker met werkbare oplossingen.'

Ergo, wie de sleutels van Hart zonder zelf na te denken opvolgt, heeft niet helemaal begrepen waar het om gaat. Zelf blijven nadenken en handelen, is de crux. 'Op het einde van mijn boek vergelijk ik de zoektocht naar betekenis met de verhalen over perron 9¾ uit de Harry Potter-cyclus. Het is te vinden op een gewoon station in Londen, maar het biedt ook een doorgang naar een andere dimensie waar je andere dingen ziet en hoort. Niet dat het daar allemaal zo geweldig is, want er zitten daar ook monsters en een tovenaardie die je ouders heeft vermoord en die jou naar het leven zal staan. Toch is dit de plek waar de echte reis van Harry begint. Hij moet zichzelf overwinnen en heel hard door een muur heen lopen, zonder dat hij de garantie heeft dat het zal lukken en dat het geen pijn zal doen. Hij heeft ondanks alles het gevoel dat het niet anders kan. Uiteindelijk gaat het er dus om dat mensen zelf hun sleutels vinden. Het is goed mogelijk dat voor hen sleutel elf of twaalf, die ik helemaal niet heb beschreven, het belangrijkste is.'

WIN

Namens uitgeverij Vakmedianet mogen we drie exemplaren weggeven van *Verdraaide organisaties* en één congresskaart (t.w.v. € 495,-) voor het event *Verdraaide organisaties* in het najaar. **Kans maken?** Mail dan voor 1 september naar win@coachlink.nl.

