

Recensie Anders Vasthouden

Er is bijna geen kantoorgebouw, zorginstelling of school te vinden in Nederland waar men Wouter Hart en zijn “Verdraaide Organisaties” niet kent. Voor een managementboek een ongekende populariteit, en terecht. Voor veel mensen, met name voor managers en professionals in de publieke en maatschappelijke sectoren, opende dit boek de ogen. Het was vooral ook confronterend, we leerden over onszelf dat we geneigd zijn om, als het op organiseren en werk aankomt, ons gezonde verstand uit te schakelen of op zijn minst uit te stellen.

Zo veel succes vraagt natuurlijk om een vervolg. Na honderden lezingen en het begeleiden van organisaties is er nu “Anders Vasthouden: 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling”. Dit keer is naast Marius Buiting ook Ruud Klarenbeek, bestuurder van de JP van den Bent stichting, aangeschoven aan de inspiratietafel van Wouter Hart.

Het boek geeft sleutels of principes om oorspronkelijker na te denken over organiseren en werken. Deze principes zijn geen wetten, maar eerder een soort richtingwijzers. Deze richtingwijzers drukken je op het hart dat je je niet moet laten verleiden om je gezonde verstand uit te schakelen, of om richtingwijzers als routekaart te zien. De 9 principes kunnen je daarbij helpen, maar je blijft op jezelf, of beter nog, op een specifieke situatie met een specifiek ander mens aangewezen. Dat wat nodig is is onbepaald, en dat wat het goede is moet zich tonen *in* en *vanuit* een concrete context.

Het boek is zeer toegankelijk geschreven, iedereen kan begrijpen wat er staat. Wederom keren behulpzame plaatjes terug en is de rode draad van het verhaal in grote vetgedrukte tekst door het boek heen vormgegeven. Opnieuw lukt het Wouter Hart om aan te sluiten bij het gezonde verstand van de lezer. Alles klinkt volkomen logisch, maar is tegelijkertijd toch een openbaring. Ik pik er twee dingen uit die mij in het bijzonder aanspreken.

Het eerste is een uitweiding over de verhouding tussen het geheel en de delen. Vaak kijken we naar organisaties als een geheel, en zeker toezichthouders doen dit. Het idee (of de illusie) van overzichtelijkheid en voorspelbaarheid is ons zeer dierbaar. Het probleem is alleen dat de afzonderlijke delen allen een heel eigen karakter kunnen hebben, en als praktijk zelfs volstrekt verschillende dingen nodig hebben (qua ambitie, structuur, sturing, motivatie, controle, noem maar op). Vanuit het geheel is dit vaak niet zichtbaar, maar gaan we toch op alle plekken met dezelfde maat sturen. De kunst is volgens Wouter om af te dalen naar de delen, geïnteresseerd te zijn in het specifieke, en *daardoor* het geheel beter te kunnen begrijpen.

Het tweede is Wouters opmerking over imperfectie. Dat moet je omarmen. Dat is misschien wel het meest verlossende woord wat er in een managementboek kan staan. Kwaliteitsmanagement is vanouds het streven naar perfectie – die nooit bereikt kan worden. Wouter neemt het juk van de perfectie weg, wat voor veel professionals een ware verlichting en verzuchting is. In plaats daarvan gaat het wel om verantwoordelijkheid, voor de ander, voor de situatie, in al zijn imperfectie. Het gaat er dus niet om perfect te worden, maar je leren te verhouden tot onvolmaaktheid, je weg daarin vinden en kijken wat de

situatie van jou wel of niet vraagt en, zo goed en zo kwaad als dat gaat, hiervan proberen te leren. Organiseren betekent ondersteunen: verantwoordelijkheid mogelijk maken.

Ik zal het maar eerlijk zeggen: ik ken Wouter. Dat is een voorrecht, maar het betekent ook dat ik niet anders kan dan een positieve recensie schrijven. Zo gaat dat in de grotemensenwereld. Zelfs als Wouter zegt dat dit niet uitmaakt, dat hij openstaat voor kritiek en dergelijke, waarvan ik weet dat dit ook werkelijk zo is, kan ik niet anders dan een positieve recensie schrijven. Als ik het een flutboek had gevonden, had ik gewoon *geen* recensie geschreven. Het schrijven van een recensie is op deze wijze eerder politiek dan onafhankelijke journalistiek. Is dat de bedoeling van een recensie? Organisaties, en de wereld om organisaties, zijn door en door politiek. Men gunt elkaar dingen. Vangt elkaar vliegen af. Konkelt en beraamt. Omarmt en sluit buiten. Men verwacht dingen van elkaar zonder dat als zodanig te benoemen. Men rekent af en men beloont, soms expliciet, vaak impliciet. De kritische vraag aan Wouter Hart zou zijn: welke plek heeft deze politieke realiteit in organisaties als het gaat om het werken vanuit de bedoeling? Is hij niet wat al te optimistisch over de menselijke natuur en zijn neiging of wil tot het goede (maar dat hij alleen wordt belemmerd door 'afleidingen' vanuit systemen en denkwijzen)?

Voor de rest: Wouter Hart heeft duidelijk stappen vooruit gemaakt in zijn denken, en hij neemt u daar in mee. Als *Verdraaide Organisaties* u aansprak, biedt dit boek u verdere verdieping en handvatten om uzelf en uw organisatie beter te begrijpen.

Henk den Uijl