



**GUIDO VAN DE WIEL (RED.)**  
MET EEN NAWOORD VAN WOUTER HART

# organiseren met toekomst



**van agile tot zelfsturing**

‘Sommige boeken zijn visionair. Sommige boeken zijn praktisch van aard. *Organiseren met toekomst* combineert een visionaire blik met praktische tools. Dit boek, onder redactie van Guido van de Wiel, beschrijft op een heldere en toegankelijke wijze de impact van Duurzaam Nieuw Organiseren op het functioneren van organisaties. Daarbij staat de denkwijze voorop dat organisaties met toekomst gelijktijdig waarde creëren in meerdere dimensies: voor klanten en de mensen in de organisatie (people), voor de organisatie zelf (profit) én voor de wereld daarbuiten (planet). Dit boek geeft daarmee antwoord op de vraag voor welke opgave mensen in organisaties in essentie staan. Het bevat vele prachtige voorbeelden en praktische aanknopingspunten om deze visie op organiseren daadwerkelijk vorm te geven. Een belangrijk boek.’

– Prof.dr. H.H.F. (Herman) Wijffels, hoogleraar ‘duurzaamheid en maatschappelijke verandering’ aan de Universiteit Utrecht en verbonden aan het Utrecht Sustainability Institute.

# Organiseren met toekomst

van Agile tot Zelfsturing

onder redactie van Guido van de Wiel



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

[www.bimmedia.nl](http://www.bimmedia.nl)

Copyright © 2014, Guido van de Wiel. De (co)auteurs hebben allen een doorlopende licentie gegeven aan de samensteller voor het gebruik van hun teksten in deze uitgave.

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Omslagontwerp: Bij Barbara, Amsterdam

Ontwerp en uitvoering binnenwerk: CO2 Premedia, Amersfoort

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

Illustratie figuur 2.2: Jacky van de Goor

ISBN 978 94 6220 072 2

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de samensteller/hoofdauteur Guido van de Wiel.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# INHOUD

	<b>Voorwoord prof.dr. Paul de Blot SJ</b>	<b>7</b>
<b>H1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>10</b>
<b>DEEL I ORGANISEREN ANNO NU: DE PIJN EN HET PERSPECTIEF</b>		<b>15</b>
<b>H2</b>	<b>De pijn en het perspectief</b>	<b>16</b>
	<i>Interview met prof.dr. Nicolaas Schaper</i>	<b>30</b>
<b>H3</b>	<b>Purpose als nieuwe definitie van succes</b>	<b>34</b>
	<i>Casus Remeker-kaas: innoveren met de natuur als basis</i>	<b>50</b>
<b>H4</b>	<b>Drie verrijkende perspectieven voor organiseren met toekomst</b>	<b>53</b>
<b>DEEL II ORGANISATIES MET TOEKOMST: DE IMPACT EN DE OVERGANG</b>		<b>68</b>
<b>H5</b>	<b>Duurzame ontwikkeling in organisaties met toekomst</b>	<b>69</b>
<b>H6</b>	<b>Impact op samenwerking</b>	<b>73</b>
<b>H7</b>	<b>Impact op instrumenten</b>	<b>83</b>
<b>H8</b>	<b>Impact op belonen</b>	<b>93</b>
<b>H9</b>	<b>Impact op leren en ontwikkelen</b>	<b>100</b>
	<i>Casus De Perfetti Van Melle-fabriek in Hoorn</i>	<b>103</b>
<b>H10</b>	<b>Impact op talent en duurzame inzetbaarheid</b>	<b>106</b>
	<i>Casus Socialewerkvoorzieningsorganisatie Biga Groep</i>	<b>113</b>
<b>H11</b>	<b>Impact op organisatiecultuur</b>	<b>116</b>
<b>H12</b>	<b>Impact op engagement en vitaliteit</b>	<b>122</b>
<b>H13</b>	<b>Impact op leiderschap</b>	<b>127</b>
<b>H14</b>	<b>Impact op (zelf)sturing</b>	<b>134</b>
	<i>Interview met Fokke Wijnstra over nieuw organiseren bij Finext</i>	<b>139</b>

<b>H15</b>	<b>Impact op vakmanschap en eigenaarschap</b>	<b>144</b>
	<i>Reflectie door Fokke Wijnstra over de employee buy-out binnen Finext</i>	<b>153</b>
<b>H16</b>	<b>Impact op besluitvorming en conflictmanagement</b>	<b>155</b>
<b>H17</b>	<b>Impact op groei en waardecreatie</b>	<b>161</b>
<b>H18</b>	<b>Impact op verandering</b>	<b>167</b>

<b>DEEL III ORGANISEREN MET TOEKOMST: HET NETWERK EN HET NIEUWE SPEELVELD</b>	<b>178</b>
---	------------

<b>H19</b>	<b>Van organisaties naar organiseren</b>	<b>179</b>
<b>H20</b>	<b>Een nieuwe eenheid van denken, een nieuwe veelheid van handelen</b>	<b>188</b>
	<i>Column Menno Lanting</i>	<b>193</b>
<b>H21</b>	<b>Een nieuw speelveld om aan een purpose te werken</b>	<b>194</b>
<b>H22</b>	<b>Werken in netwerken is werken vanuit invloed</b>	<b>198</b>
	<b>Conclusie</b>	<b>202</b>
	<b>Nawoord Wouter Hart</b>	<b>209</b>
	<b>Lijst (co)auteurs</b>	<b>213</b>
	<b>(Inspiratie)bronnen</b>	<b>220</b>

## Voorwoord prof.dr. Paul de Blot SJ

Meer dan dertig auteurs geven in dit boek hun visie op de vraag hoe het gedachtegoed van Verdraaide organisaties en Duurzaam Nieuw Organiseren op praktisch niveau impact heeft op organisaties. Is dat de toekomst van onze moderne organisaties? Voor mij is dit een voor de hand liggende realiteit als we ervan uitgaan dat het om *menselijke* organisaties gaat. Alle mensen hebben immers gemeenschappelijke trekken en een gelijksoortig DNA. Toch is ieder mens ook uniek, met een uniek DNA-patroon.

We kennen allen de persoonlijkheid van verschillende individuen, maar ook een gemeenschap van mensen heeft als collectief een persoonlijkheid. Een organisatie van samenwerkende mensen is daarmee meer dan de som van de individuen. Een gemeenschap heeft ook een collectieve spiritualiteit. In beleid houdt men hier over het algemeen weinig rekening mee. Soms lijkt een fusie van twee bedrijven op papier een zekere win-winsituatie, maar blijkt in de praktijk dat de twee DNA-patronen van de organisaties niet te vermengen of te integreren zijn.

Alle organisaties tonen gemeenschappelijke trekken, maar tegelijkertijd is elke organisatie ook uniek. Ze verschillen niet alleen van karakter, maar veranderen ook in de tijd. Philips is op dit moment als organisatie anders dan vijf jaar geleden, ofschoon de essentie wel blijft bestaan. Een organisatie groeit en verandert voortdurend. Het is een groeiproces dat zich voltrekt als een verhaal waarin een rationele planmatigheid telkens wordt verstoord.

Het prototype van een organisatie is het gezin dat begint met twee mensen en uitgroeit op een manier die niet te voorspellen is. Een gezin groeit uit tot een netwerk van kinderen, kleinkinderen, achterkleinkinderen en van ouders, grootouders, overgrootouders enzovoorts. Het grillige verloop van een familienetwerk past in geen enkele bedrijfskundige theorie,

maar bewijst zich wel steeds in de praktijk, waar in een dergelijk netwerk zowel plaats is voor vernieuwing en aanpassingsvermogen als voor het behouden van een aantal kernwaarden, afkomstig uit het culturele DNA dat bij oprichting gecreëerd werd. Sommige families groeien uit tot een familiebedrijf. Familiebedrijven worden wel als de sterkste bedrijfsvorm gezien, een organisatievorm met toekomst. Familiebedrijven vertonen een aantal overeenkomstige karaktertrekken; vaak gaat het dan om hechtheid, verbinding en loyaliteit, maar ook om een natuurlijke in-, door- en uitstroom. Tegelijkertijd toont elk familiebedrijf ook een uniek karakter.

De beste leerschool voor organisaties met toekomst is de natuur. De kosmos is een allesomvattende organisatie, waarin levende wezens, planten en natuurelementen als water, lucht, zonnestrallen en aarde samenwerken in een sterk netwerk. De natuur vormt een samenhang zonder organogram en zonder op papier gedefinieerd leiderschap. Het leiderschap wordt er noch formeel vastgelegd, noch losgesneden uit de organisatie, maar *geïntegreerd*. Iedere component is op een eigen unieke manier gericht op duurzaamheid. Ook het geheel is gericht op duurzaamheid door voortplanting en voortleven. Hierbij gaat het om twee principes. Het gaat om de mogelijkheid en de behoefte om een sterke symbiose met de andere wezens aan te gaan; dit principe zorgt voor een sterke externe – of extern gerichte – organisatie. Daarnaast is er een sterke interne – of intern gerichte – organisatie nodig om te voorkomen dat we in de symbiose te gronde te gaan. De wezens die niet in staat zijn om zowel een sterke interne organisatie als een sterke externe organisatie op te bouwen, gaan verloren. Ieder organisme geeft op een eigen unieke manier vorm aan de interne organisatie, de externe organisatie en aan een dynamisch evenwicht tussen deze twee principes.

Ook het menselijk leven is in dit duurzaamheidsproces van de natuur betrokken. Maar anders dan andere levensvormen heeft de mens daarbij keuzevrijheid. De mens kan kiezen voor duurzaamheid of niet. De mens heeft de kracht en het bewustzijn om zelf te bepalen of hij een keuze zinvol acht of niet. Het maken van deze keuzes kan leiden tot een bewustwording van de zingeving op een dieper geestelijk niveau. Het gaat dan om vragen als: wat is de bron van je keuzes? Daarbij kan het misgaan als mensen zich laten leiden door macht of geld als bron voor hun keuze.



Voor het organiseren met toekomst en voor leiderschap van een duurzame organisatie, is niet alleen kennis nodig, maar vooral training. Het gaat om een topsport, die zonder training geen toekomst biedt. Bij deze training gaat het om het trainen van een sterke interne organisatie die even belangrijk is als een training van een symbiotisch vermogen voor een sterke externe organisatie.

Een voorbeeld is Nelson Mandela, een man die meer dan twintig jaar in een cel zat en daarna leider werd van een organisatie met toekomst. Wat was zijn kracht? Zijn oersterke innerlijke organisatievermogen en het talent voor leiderschap dat hij tijdens zijn gevangenschap heeft uitgebouwd. Hij was zich bewust van zijn innerlijke vrijheid en wist die tijdens zijn gevangenschap te behouden. Na zijn dood kwamen 53 wereldleiders afscheid van hem nemen.

Zonder sterke innerlijke organisatiekracht leidinggeven aan een organisatie met toekomst is als het omhakken van een boom met een botte bijl. Een organisatie met toekomst heeft een scherpe bijl nodig, iemand met een sterke innerlijke zekerheid én een sterke externe zekerheid, die niet enkel door kennis is opgebouwd, maar ook door training. Daar heb je ook tegenstanders voor nodig. Je tegenstander is de beste leermeester. Daar was ook Mandela van doordrongen. Daarom was zijn grootste tegenstander, de cipier van zijn gevangenis, ook eregast op de receptie na zijn inauguratie als president.

In dit boek geven de schrijvers aan hoe zij – ieder op zijn eigen manier – organiseren met toekomst in de praktijk brengen. Ik wens u veel leesplezier toe!

Paul de Blot SJ  
Hoogleraar Business Universiteit Nyenrode

# H1 Inleiding

## 1.1 Een kruispunt in de tijd

We bevinden ons op een kruispunt in de tijd. Jan Rotmans heeft het over 2014 als het 'kanteljaar'. Al eerder deed hij de legendarische uitspraak: 'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.' De grootste uitdaging voor organisaties op dit moment is om een *mindset* te ontwikkelen die aansluit bij deze transitie. Dit boek gaat over de verschuiving van perspectief die nodig is om organisaties toekomstbestendig te maken. Door anders te kijken, anders te denken én anders te handelen.

Een organisatie komt pas volledig tot zijn recht als iedereen vanuit zijn unieke talent daarbinnen steeds weer bij kan en mag dragen aan de bedoeling en de *purpose*, de hogere doelstelling van de organisatie, waarbij er verantwoordelijkheid gedragen wordt voor alle stakeholders, inclusief de samenleving en de aarde. Deze veranderingen in de *mindset* kun je zien als een voorwaarde voor transitie naar een volgende fase van ontwikkeling. Duurzaamheid is daarmee geen milieukwestie, maar een organisatieontwikkelingsvraagstuk (Huetting & Hol, 2013). In feite hebben organisatieontwikkelaars de opdracht om te helpen onze organisaties dusdanig te ontwikkelen dat ze volledig waarmaken waar zij in wezen voor bedoeld zijn (Hol, 2008).

## 1.2 Het ontstaan van dit boek

Wat is de bedoeling van dit boek? Met dit boek willen wij, de hoofdautteur en (co)auteurs, inspireren om organiseren met toekomst handen en voeten te geven. Als ik naga wat ons als auteurs bindt, dan is dit een diep gevoel dat organiseren op veel plaatsen anders kan, en anders moet.

Ieder van de (co)auteurs draagt bij aan organisaties en organisatievormen die ook morgen en overmorgen nog bestaansrecht hebben. Via dit boek delen we het gedachtegoed van het platform Duurzaam Nieuw Organiseren. We bouwen hierop voort (zie kader) door passende tools en toepassingen (*best practices*) aan te reiken en trends binnen het vakgebied van management en hr te voorzien van nieuwe taal.

## Over Duurzaam Nieuw Organiseren

Duurzaam Nieuw Organiseren is een broedplaats voor iedereen die de bedoeling en de purpose van de organisatie als leidende principes wil nemen. Binnen dit denken zijn procedures en systemen ondersteunend en niet leidend en komt de mens met zijn talenten weer centraal te staan. Daarbij streeft het platform na dat in organisaties gelijktijdig aandacht is voor *prosperity* (winst, waardetoevoeging en welvaart), *planet* en *people*.

In lijn met deze bedoeling én met de maatschappelijke beweging dat het niet meer per se het meest effectief is om onderwerpen vanuit een bestaande organisatie aan te pakken, is dit boek niet door één persoon of binnen één organisatie geschreven.

### NVO2 en het platform Duurzaam Nieuw Organiseren

Dit boek is een integratie van inhoudelijke bijdragen, afkomstig van zo'n dertig professionals. Een bont gezelschap met hoogleraren uit Canterbury (Nieuw-Zeeland) en Nijmegen, gepromoveerden, promovendi, maar ook professionals en publicisten met veel praktijkervaring. Al deze professionals hebben een link met het gedachtegoed van Duurzaam Nieuw Organiseren. Ook hebben ze allen affiniteit met het gedachtegoed van Verdraaide organisaties van Wouter Hart, auteur van deze gelijknamige bestseller. Bij de start in 2012 is er namelijk voor gekozen om voor dit platform het gedachtegoed van Verdraaide organisaties als inhoudelijke onderlegger te nemen. Vanuit dit perspectief kijken we naar organiseren met toekomst. Je zult dan ook met grote regelmaat begrippen tegenkomen uit dit boek, zoals 'de bedoeling', 'de leef- en systeemwereld', 'variatie versus standaardisatie' en het 'omdraaien van de pijl'.

Via het platform Duurzaam Nieuw Organiseren onderzoekt een groeiende groep professionals kenmerken van het gedachtegoed van Verdraaide

organisaties. Deze groep verzamelt voorbeelden, vindt aanvullende perspectieven en verzamelt handvatten die helpen bij het 'omdraaien van de pijn', zoals Wouter Hart dat beschrijft in zijn boek *Verdraaide organisaties*. Regelmatig verschijnen vanuit deze groep publicaties op het gelijknamige digitale platform [www.duurzaamnieuworganiseren.nl](http://www.duurzaamnieuworganiseren.nl). Een groot aantal van de meewerkende auteurs van dit boek is dan ook als blogger actief op dit platform. Dit platform is ingebed in de vereniging NVO<sub>2</sub>, netwerk voor HRD-professionals. Het is een initiatief om in de spannende tijd waarin we leven naar nieuwe en duurzamere vormen van organiseren te zoeken.

#### Cocreatie

Dit boek is het resultaat van cocreatie en crowdsourcing. Vele mensen hebben aan verschillende delen bijgedragen. Soms via aanvullingen of het meelesen van een deel; soms via het delen van de kern van hun gedachtegoed of het aanleveren van hele hoofdstukken. Om de leesbaarheid te vergroten is ervoor gekozen om niet overal de verschillende auteursnamen in de lopende tekst te noemen. Toch eer ik graag alle (co)-auteurs voor die delen waaraan ze hebben bijgedragen. Daarom is er achterin het boek een lijst van (co)auteurs opgenomen, waarin vermeld staat wie aan welke delen in de tekst een bijdrage heeft geleverd.

#### Invalshoeken

We houden ons in dit boek bezig met de grote veranderingen in de maatschappij en met de transitie naar het fundamenteel anders denken over organisaties. Hoe gaan organisaties zich ontwikkelen? Wat is nodig om tot gezonde(re) organisatievormen te komen? Welke andere besturingsfilosofieën zijn er mogelijk? Wat is de impact van Duurzaam Nieuw Organiseren op allerlei aspecten van een organisatie? Dit zijn vragen waar geen eenduidig antwoord op mogelijk is. Dit boek is op de eerste plaats een inspiratieboek en bevat vele verschillende invalshoeken. Om je niet in te grote verwarring te brengen, hebben we ervoor gekozen om een lijn aan te brengen in het boek, die recht doet aan zowel de zakelijke component als aan de spirituele component. We presenteren wenkende toekomstperspectieven waar de gemiddelde manager en opleider mee uit de voeten kan. Het boek combineert werken aan de goede zaak met zakelijk werken. De tools lopen uiteen van praktisch tot prikkelend: sommige tools zijn direct toepasbaar; andere geven een alternatief denkraam van waaruit je als lezer kunt kijken.

### 1.3 Opbouw van dit boek

#### Doel en doelgroep

Zoals gezegd is dit boek bedoeld als bron van inspiratie. Het presenteert praktijkverhalen, ondersteunende modellen, inzichten, best practices en interviews, die hier allemaal een plekje verdienen, omdat ze een voorbeeld laten zien hoe organiseren er óók uit kan zien. Alle bijdragen in dit boek passen binnen het perspectief van Duurzaam Nieuw Organiseren. De besproken modellen zijn niet bedoeld om allemaal, stuk voor stuk, lineair in te voeren in organisaties, maar zijn veelal bedoeld om een fundamenteel andere denkrichting te laten zien. Ons uitgangspunt bij het schrijven is geweest om de managers, hr-professionals, zzp'ers en adviseurs te voorzien van verschillende handreikingen om echt op een andere manier naar besturing te kijken en om concreet met Duurzaam Nieuw Organiseren aan de slag te gaan. De tools zijn dan ook bedoeld om aan te geven hoe er aan deze andere manier van denken invulling is te geven in organisaties. Op deze manier reiken we in deze publicatie tools, trends, taal en toepassingen (praktijkvoorbeelden, interviews en best practices) aan waarmee op diverse plekken te werken is vanuit de purpose, vanuit de bedoeling en met de kracht van mensen voorop, om zo te komen tot gezonde vormen van Duurzaam Nieuw Organiseren. Om zo te komen tot volhoudbare vormen van organiseren met toekomst.

#### Eenheid van denken

Dit boek valt uiteen in drie delen. In deel I 'Organisaties anno nu: de pijn en het perspectief' introduceren we in hoofdstuk 2 (De pijn en het perspectief) en hoofdstuk 3 (Purpose als nieuwe definitie van succes) het overkoepelende gedachtegoed van waaruit het gehele boek geschreven is. Hoofdstuk 4 reikt een drietal verrijkende invalshoeken aan die uitstapjes vormen naast het centrale gedachtegoed. Hier eindigt deel I van het boek. Hoofdstuk 5 tot en met hoofdstuk 18 vormen deel II van het boek, getiteld 'Organisaties met toekomst: de impact en de overgang.' In dit deel beschrijven we de impact van Duurzaam Nieuw Organiseren op steeds weer een ander organisatiethema, zoals cultuur, managementinstrumenten, belonen, training en opleiding, leiderschap en verandering. In deel I en deel II hanteren we als eenheid van denken de bestaande organisatie. In deel III laten we deze eenheid van denken los. Dit deel heeft dan ook als titel: 'Organiseren met toekomst: het netwerk en het nieuwe speelveld.'

### Multiperspectief

We wisselen de lopende tekst af met diverse andere bijdragen. Denk daarbij – naast de tools en toepassingen – aan een aantal andere vormen van tekstoverdracht, zoals twee interviews, een tekstje ter overdenking, een persoonlijke ervaring van Fokke Wijnstra en een column van Menno Lanting. Dit is gedaan om oog te houden voor variatie naast standaardisatie, twee centrale begrippen in het gedachtegoed. De verschillende tekstvormen zijn bedoeld om het boek te verluchtigen en zorgen ervoor dat ook andere delen dan alleen onze cognitieve vermogens worden aangesproken. Op deze manier wisselen theorie, praktijk en reflectie elkaar af.

In het boek gaan we onder andere langs bij een diabetesspecialist in het ziekenhuis. Hij vertelt welke regelgeving in de medische wereld helpend en beperkend is. We portretteren het avontuur dat een boerenstel aanging door radicaal terug te keren naar de bedoeling. De socialewerkvoorzieningsorganisatie Biga Groep BV laat zien hoe anders en effectief zij omgaan met het kijken naar beperkingen en talenten. Bij de Perfetti Van Melle-fabriek in Hoorn gaan we na hoe zij leren op de werkplek toe passen. Fokke Wijnstra, verbonden aan Finext, vertelt in een interview over de praktijk van zelfsturing. In een ander deel doet hij uit de doeken hoe hij de *employee buy-out* (het kopen van de onderneming met de medewerkers) van Finext heeft ervaren. We reizen af naar de waterkrachtcentrale Kratochvil in Tsjechië om daar zicht te krijgen op een bijzonder bottom-upinitiatief. Daarnaast zijn er kleinere casussen opgenomen om een praktisch tegenwicht te geven aan alle theorie en trends. Soms is een tegengeluid of een link naar het platform Duurzaam Nieuw Organiseren opgenomen om andere perspectieven op een onderwerp te geven. Op deze manier hebben we het multiperspectief binnen dit boek een plek gegeven.

Ik wens je veel inspiratie en leesplezier!

drs. Guido J.L. van de Wiel  
(Samenstelling, hoofdauteur en redactie)

info@duurzaamnieuworganiseren.nl  
Houten, juni 2014



# DEEL I

ORGANISEREN ANNO NU:  
DE PIJN EN HET PERSPECTIEF



## H2 De pijn en het perspectief

Regels in organisaties zouden moeten helpen om het werk eenvoudiger en herhaalbaar te maken, maar werk wordt er juist vaak complexer en onhaalbaar van. De bedoeling van organisaties in een groter verband raakt hierdoor vaak ondergesneeuwd. Er zijn talloze voorbeelden aan te reiken van sturing die averechts werkt. In dit eerste deel schetsen we in 2.1 twee voorbeelden die de huidige pijn in en tussen organisaties tonen. Hierna introduceren we in 2.2 het wenkend perspectief middels de principes van Duurzaam Nieuw Organiseren. Deze principes zijn gebaseerd op het gedachtegoed van het boek *Verdraaide organisaties*. Aangezien we veelvuldig vanuit dit gedachtegoed naar organiseren met toekomst kijken, introduceren we de basisgedachte van het gedachtegoed van *Verdraaide organisaties* dan ook in 2.3. In 2.4 vatten we samen wat nu het verschil is tussen de huidige manier van organiseren en Duurzaam Nieuw Organiseren.

### 2.1 De pijn

Uit de twee onderzoeksrapporten *Blauw, hier en daar* en *De sterkte van de arm: feiten en mythes* blijkt dat de kosten voor het politieapparaat sinds 1994 ruim verdubbeld zijn van 1,5 miljard naar 3,5 miljard euro en dat het aantal agenten met bijna de helft (43,9%) is toegenomen. Ondertussen zijn er nauwelijks meer agenten op straat gekomen en is er eigenlijk niet één crimineel extra veroordeeld (Haagsma et al., 2012). Dit, terwijl de investeringen juist bedoeld waren om meer blauw op straat te krijgen. Waar is de capaciteit dan terecht gekomen? Er is enerzijds steeds meer leiding en overhead ontstaan (29% van het totale korps) en anderzijds steeds meer ondersteuning opgetuigd. Deze twee categorieën tezamen maken maar liefst 45% van het totale korps uit. In een benchmark met een vergelijkbaar korps in Duitsland komt Nederland er met dit soort



statistieken bedroevend slecht uit. De makers van KRO Brandpunt, die hier op 6 mei 2012 een tv-uitzending aan wijdden, concluderen dat uit de studies vooral een beeld naar voren komt van een volledig scheefgegroeide organisatie die de afgelopen jaren is verzand in een bureaucratische moloch (brandpunt.nl).

Een ander voorbeeld is de wijnboer Emmanuel Giboulot. Hij riskeert op het moment dat we dit schrijven een boete van 30.000 euro en zelfs een gevangenisstraf, omdat hij weigert zijn wijnranken met insecticiden te bespuiten (zie kader).

### **Biologische wijnboer wordt gedwongen gif te spuiten**

In juni 2013 heeft de Prefect van Côte d'Or een radicale beslissing genomen: om het risico op een epidemie van de druivenziekte *flavescence dorée* (gouden vergelingsziekte) tegen te gaan, heeft hij besloten dat alle wijnbouwers van het departement hun wijngaard met insecticiden moeten behandelen tegen de dwergcicade *Scaphoideus titanus*, het insect dat de ziekte verspreidt. Dus ook de biologische wijnboer Emmanuel Giboulot. Het probleem voor Giboulot is dat zelfs het minst vervuilende insecticide ook alle andere soorten insecten doodt. Zijn wijnbouw is juist gebaseerd op een biologisch evenwicht, waarbij schadelijke insecten worden opgegeten door hun natuurlijke vijanden. De insecticiden zijn niet selectief en zouden ook die natuurlijke vijanden doden, inclusief bijen en andere fauna. Het spuiten van insecticiden zou hem dus niet helpen, maar het zou zijn biologische bedrijfsvoering juist voor jarenlang om zeep helpen.

Dit terwijl er wel degelijk alternatieven zijn om de wijngaarden tegen de cicade te beschermen zonder het leefmilieu te schaden. De wijngaarden kunnen beschermd worden met varens en kleimineralen, er bestaan doeltreffende vallen voor de cicade, die gebaseerd zijn op het gegeven dat het insect wordt aangetrokken door de kleur oranje. Daarnaast kan men aan de voet van de druivelaars haverstro uitspreiden. De sterke lichtweerkaatsing van het stro verhindert het insect om neer te strijken. Proeven hebben aangetoond dat deze eenvoudige maatregelen even doeltreffend zijn als de toepassing van het insecticide. Deze maatregelen zijn oplossingen die de natuur zelf aanreikt en die gebaseerd zijn op het bewaren van de biodiversiteit, niet op het bestrijden van de biodiversiteit (Giboulot, 2014).

Afgezien van de goede alternatieven die voorhanden zijn, ligt volgens wijnkenner Monty Waldin Giboulots wijngebied zo geïsoleerd en afgezonderd dat zijn bedrijf nooit een besmettingshaard zou kunnen vormen voor andere wijngebieden (Waldin, 2013). Maar ... regels zijn nu eenmaal regels?

Op veel plekken valt op dat mensen de bedoeling uit het oog hebben verloren. De bedoeling van geld in het politieapparaat steken is om meer veiligheid en vrede mogelijk te maken, maar het leidt alleen maar tot het creëren van meer bureaucratie. In de Vaucluse verloor wijnboer Antoine Joly een vergelijkbare zaak als die van Emmanuel Giboulot toen hij weigerde om insecticiden te spuiten (Anson, 2013). Daardoor heeft wijnboer Joly inmiddels een strafblad, omdat hij juist géén schade wenste te berokkenen aan de omgeving. De Franse overheid praat over het belang van duurzaamheid, maar hun sturingsmechanisme maakt het onmogelijk. Een ander voorbeeld van averechtse sturing zagen we bij wetgeving van de Nederlandse overheid rondom initiatieven van ouders om samen, onderling hun kinderen op te vangen. Een initiatief dat prachtig past in de visie van Nederland als participatiesamenleving met een terugtrekkende overheid. Maar op hetzelfde moment introduceert de overheid de regel dat er maar een beperkt aantal 'gezichten' voor een groep kinderen mag staan. Een begrijpelijke regel in grote kinderopvangcentra, maar een belachelijke maatregel in het kader van een kinderopvang die gebaseerd is op ouderparticipatie, waarin juist de kern is dat een grotere groep ouders alle kinderen kent. Een initiatief – dat precies past in de visie van de overheid – wordt door het gestandaardiseerd toepassen van de regels door deze zelfde overheid onmogelijk gemaakt.

Twee kernbegrippen uit Verdraaide organisaties zijn standaardisatie en variatie. Hart laat zien hoe sommige zaken uit de aard der dingen om standaardisatie vragen (bijvoorbeeld: iedereen eenzelfde soort stopcontacten) en andere dingen om variatie (bijvoorbeeld: de manier waarop mensen leren). In de voorbeelden die we tot dusver beschreven hebben, gaat het veelal over het te gegeneraliseerd toepassen van oplossingen die voor oorspronkelijke problemen wel degelijk slim zijn. Maar toegepast op andere situaties worden het juist domme oplossingen. Juist de variatie in het soort kinderopvang maakt dat het heel erg ineffectief en duur is om regels hierover op alle kinderopvang gestandaardiseerd toe te passen. Dit fenomeen komt op veel plekken voor. Niet alleen als reactie

op incidenten, of ten aanzien van grote wet- en regelgevingsvraagstukken vanuit de overheid, maar ook binnen organisaties.

In de zorg is de indicatiestelling belangrijker geworden dan het liefdevol zorgen voor de cliënt en het doen wat nodig is. In onderwijsinstellingen wordt de Cito-toets belangrijker geacht dan de unieke leerbehoefte en -mogelijkheden van de leerling. Mensen lijken in hun beheersdrift vaak precies te creëren wat ze willen voorkomen. In een poging tot meer klantvriendelijkheid bedenkt een board of directors of een aantal franchisehouders van een tankstation regels die goedbedoeld richting de klant zijn en tot meer verkoop zouden moeten leiden, maar wat is het effect? Een kassière die met monotone stem aan elke klant drie verplichte vragen stelt bij het afrekenen: ‘Wilt u er koopzegels bij?’ ‘Spaart u voor de handdoekenactie?’ ‘Wilt u gebruik maken van de weekaanbieding?’ en zonder adem te halen haar zin vervolgend, ‘dat zijn deze week twee Lions voor de prijs van één euro.’ Een dame die gedrield is om precies die zinnen te zeggen. Tegen wie dan ook. Waar zij haar werk ook doet binnen het concern. Of ze nu bij een tankstation in Drachten of in Den Haag zit. In Middelburg of in Maastricht. In veel meer organisaties dan alleen bij deze ene tankstationketen zijn mensen verworpen tot een franchiseformule. Spontaniteit wordt ingeruild voor standaardtekst. Vaste regels winnen het van regelruimte. Echt contact maakt plaats voor het oplepen van scripts. De poging tot meer klantgerichtheid leidt er juist toe dat mensen zich minder klantgericht geholpen voelen.

In veel organisaties is momenteel sprake van een lage medewerkersbetrokkenheid. Zo’n twee derde van de medewerkers zou, indien mogelijk, net zo lief een andere baan willen (Effectory, 2014). De schijnloyaliteit in menig organisatie is groot: zodra de economie aantrekt, zal een grote groep mensen hun geluk elders beproeven. Op veel plaatsen zijn gestolde vormen van organiseren te vinden. Denk aan de constante strijd met een medezeggenschapsraad waar geen beweging en innovatie mogelijk is. Het woord ‘medezeggenschap’ doet zijn naam veelal geen eer aan. Bestuurder en medezeggenschapsraad staan regelmatig lijnrecht tegenover elkaar. Kleine bedrijven – zelfstandig of samenwerkend in een netwerk – halen grote bedrijven inmiddels vaak links en rechts in. Zoek binnen YouTube maar eens op *The Startup Kids*. Het zijn veelal nieuwe, jonge ondernemers die succesvolle bedrijven als Dropbox, Vimeo of YouTube hebben opgericht en groot hebben gemaakt. Deze start-ups werken be-

ter, sneller en handiger dan veel grote bedrijven. De wereld is ondertussen platter, sneller, meer verbonden dan ooit. Burgers hebben een stem en kunnen ook zichzelf organiseren. Kijk naar Project X in Haren. Geen vaste organisatie, wel veel organiseerkracht.

Haaks op deze organiseerkracht van onderop, staat de regelzucht. Deze is inmiddels al zo groot dat er sinds februari 2014 Meldpunten Regelzucht zijn ingesteld. Over regelzucht gesproken ... Voor het minste of geringste is een formulier nodig of worden we wekenlang in de wacht gezet, omdat de baas – die het ook te druk heeft – in een mailtje zijn goedkeuring nog moet geven.

Dagelijks zijn er pijnlijke voorbeelden te vinden van onteigend gedrag:

- ‘Daar heb ik geen toestemming voor.’
- ‘Daar moet mijn baas voor tekenen.’
- ‘Wij zijn nu eenmaal afhankelijk van onze leveranciers.’

... van een teveel aan regelgeving:

- ‘Dat kan ik niet veranderen in het systeem.’
- ‘Zo werken wij nu eenmaal.’
- ‘Dit zijn de regels van het hoofdkantoor.’

... en van te weinig oog voor die dingen waar het werkelijk om gaat:

- ‘Ik kijk voor mijn inkoop enkel naar de laagste prijs.’
- ‘Iedereen in de pluimveebranche gebruikt antibiotica, hoor!’
- ‘Het spijt me van het overlijden van uw hond, maar wilt u alvast uw sokken uitdoen?’

Hoe kunnen we organisaties met toekomst bouwen? Wat verandert er aan organisaties als we de principes van Duurzaam Nieuw Organiseren daarbij als uitgangspunt nemen? Hiertoe lopen we hieronder eerst langs de principes van Duurzaam Nieuw Organiseren en Verdraaide organisaties.

## 2.2 De principes van Duurzaam Nieuw Organiseren

Wat houdt Duurzaam Nieuw Organiseren nu eigenlijk in? Een eerste aanzet is gegeven in het kader op pagina 11. Duurzaam Nieuw Organiseren definiëren we hier verder als volgt:

- *Duurzaam*: niet langer mensen (human resources) uitputten, maar de oneindige potentie van de unieke mens (human sources) aanboren in relatie tot een grotere samenleving.
- *Nieuw*: niet langer meer van hetzelfde doen, maar nieuwe dingen doen. Hier betekent het dat organiseren niet langer het scientific management van begin 20ste eeuw volgt, maar dat we het organiseren plaatsen in een transitie die past bij de uitdagingen van de 21ste eeuw.
- *Organiseren*: niet langer 'organisatiedenken' centraal stellen (gesloten harkjes, sturen vanuit macht, beleid en procedures, systemen), maar 'organiseerdenken' uitlokken, waarin mensen samenwerking (samen werking) hebben. Het gezonde boerenverstand mag het weer winnen van de managementlogica die op zo veel plekken tot overmatige ingewikkeldheid leidt.

Een belangrijke vraag is hoe nu alle tools, theorieën, en management-methodieken in dit boek te bezien zijn, gegeven bovenstaande principes. De tools en theorieën zijn bedoeld om de samenwerking in de leefwereld te bevorderen. Maar het risico van het aanreiken van dit soort methodieken is dat zij als systeem omarmd worden en als vertrekpunt gaan dienen. In dat geval gaan zij zelf ook deel uitmaken van een starre en vastgezette manier van sturing die – bijvoorbeeld – de variatie uit de organisatie haalt. Het is zaak dat deze tools en methodieken zelf ondersteunend blijven aan de bedoeling van de organisatie. Lukt dit, dan zijn alle aangereikte methodes geschikt om Duurzaam Nieuw Organiseren vorm te geven in organisaties.

### 2.3 De basisgedachte van Verdraaide organisaties

De kracht van het gedachtegoed van Verdraaide organisaties ligt in ieder geval op twee niveaus. Aan de ene kant – of liever gezegd op het eerste gezicht – beschrijft het via een aantal indringende patronen en modellen een dynamiek in organisaties en in de samenleving die onmiskenbaar gaande is. Daarmee geeft het woorden en beelden aan wat veel mensen voelen. Aan de andere kant – en dat is meer het verdiepende inzicht – beschrijft het hoe in organisaties vrijwel alles anders gaat lopen als je daadwerkelijk gaat organiseren vanuit de bedoeling.

- Hoe gaan we in de toekomst om met personeel?
- Wie hebben we nog in dienst en wie niet?
- Hoe gaan we om met opleiding en ontwikkeling van medewerkers?
- Hoe geven we invulling aan duurzame inzetbaarheid, inzet op talent en vitaliteit?
- Bestaat er in de toekomst nog wel zoiets als werving en selectie of een jaarlijkse beoordelingscyclus?
- En, bovenal, welke waarde creëren we en hoe houden we daarbij zicht op de klant?

Via deze vragen gaan we na hoe organisaties er in de toekomst uitzien, waar de leiders in deze organisaties zich op richten en welke instrumenten hen daarbij helpen. We gaan daartoe onder meer langs bij Finext waar mensen hun eigen salaris vaststellen en we leren van een sociale werkplaats hoe zij op een natuurlijke manier jobcrafting toepassen doordat zij naar unieke talenten van mensen kijken in plaats van naar vaststaande functies. Zodoende reiken we in dit boek nieuwe tools, nieuwe taal en trends aan, voor de leiders van morgen.

Met bijdragen van onder meer Menno Lanting, Marjolein Lips-Wiersma, Lenette Schuijt, Jitske Kramer, Fokke Wijnstra, Paul de Blot SJ (voorwoord) en Guido van de Wiel.

'Organiseren met toekomst combineert een visionaire blik met praktische tools.  
Een belangrijk boek.'

– Prof.dr. H.H.F. (Herman) Wijffels

NVO2

ISBN 978-94-6220-072-2



9 789462 200722

ISBN 978 94 6220 072 2

NUR 801



[www.academicsservice.nl](http://www.academicsservice.nl)