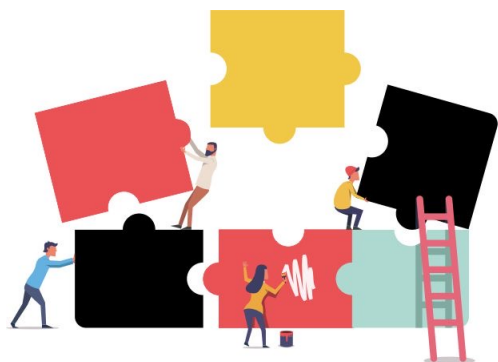


# LOGBOEK

15 april 2021: 'Anders denken, anders organiseren'. Werken vanuit de bedoeling met Wouter Hart

## Participatienetwerk Zeeland



Een gezamenlijke zoektocht  
naar een kompas voor  
burgerparticipatie

Meer ruimte voor  
praktische  
oplossingen die  
Zeeuwen zelf zien  
voor het verbeteren  
van de leefbaarheid

Ervaring  
uitwisselen en  
meer te weten  
te komen over  
de tools om  
initiatieven uit  
de samenleving  
verder te  
helpen



15 april 2021

# 'Anders denken, anders organiseren'

## Werken vanuit de bedoeling met Wouter Hart



Logboek 15 april 2021. Wouter Hart 'ANDERS DENKEN, ANDERS ORGANISEREN'  
Werken vanuit de bedoeling met Wouter Hart

We nodigden [Wouter Hart](#) uit voor bezoek aan boord. Dat is maar het beste, want corona is nog steeds de wereld niet uit en er is overall lockdown. Digitaal spreken en zien we elkaar dus via Zoom. Wouter is bekend van zijn boeken, zoals 'Verdraaide organisaties' en 'Anders vasthouden', die gaan over de systeemwereld en de leefwereld; hoe die met elkaar botsen en of er oplossingen zijn voor die vraagstukken. We willen van Wouter graag tips over communicatie en samenwerken.

Een paar verhalen als voorbeeld, waarin Wouter enkele dilemma's schetst. Vertaald naar het aandachtsgebied van de PNZ: als de communicatie en samenwerking tussen bewonersinitiatieven en gemeenten en maatschappelijke organisaties niet altijd vlekkeloos verloopt, kan dat te maken hebben met verschillen in benadering: je denkt vanuit de eigen organisatie - het systeem - of je denkt vanuit de bedoeling - de leefwereld. De boodschap van Wouter is eenvoudig: [maak niet je interne organisatie de start van het denken, maar begin je denkproces in de wijk, bij de bewoners, bij de klant. En kijk van daaruit naar wat er mogelijk is.](#)

[Werken vanuit de bedoeling dus.](#) Maar hoe geef je in de praktijk vorm aan het werken vanuit de bedoeling? Welke sturing hoort daarbij? En welke plek hebben regels en kaders daarin? Hoe kun je ruimte geven zonder direct alles los te laten? En wat betekent dat voor de verantwoording? En hoe wordt de inwoner, de leerling, cliënt of klant werkelijk de start van de oplossing? Wouter zegt: investeer in de beslissingen van mensen. Wat hebben ze nodig om goede keuzes te maken? Als je vertrouwen wilt geven aan een initiatief zijn er nu nog kokers en regels, maar vertaal dat naar een afwegingskader in de praktijk. Bouw dat op vanuit de bedoelingen die achter een initiatief schuilgaan. En geef de initiatiefnemer niet alleen ruimte, maar faciliteer hem of haar ook om het te kunnen doen, om zélf te kunnen kiezen, en kijk pas daarna hoe het gegaan is. Hoe geef je die ruimte?

Enkele handvatten:

- Kom los van de formele structuur. Want goede oplossingen passen vaak niet in een systeem. Gebruik de structuur, het systeem, alleen als hulpmiddel, en maak het simpel en ondersteunend.
  - Want wat als de situatie of de initiatiefnemer net iets anders nodig heeft?
  - Versterk het gevoel 'erover te gaan' bij professionals. Want je houden aan een systeem wordt nu nog vaak beloond. 'Hier ga ik niet over'!
  - Regels komen voort uit dat je willekeur wilt voorkomen en risico's wilt uitsluiten. Maar ga liever op zoek naar mogelijkheden om samen gave dingen te laten gebeuren.
- We zijn zo gevangen in regels en structuren dat we de bedoeling soms uit het oog verliezen.
  - Vaak zijn regels formeel en leiden tot een versnipperde, bureaucratische manier van werken. Probeer de regels te vertalen naar een afwegingsmechanisme dat dichterbij de praktijk staat.
  - Ga dus terug naar de bedoeling van een initiatief.
  - En er zijn meestal meerdere bedoelingen, meerdere perspectieven die meestal een pluspunt zijn.
  - En ónze uitdaging is hoe we een goede afweging kunnen maken.
- Regels afspreken betekent eigenlijk dat je wantrouwt. Je zet daarmee een knopje om bij degene voor wie die regels geldt. Want, wanneer jouw ruimte wordt beknot, is jouw reactie, dat je die ruimte dan liefst ook optimaal wilt benutten.
  - En regels gelden vaak voor álle gevallen. In veel situaties geeft dat aanleiding voor pervers gedrag en een continu spel van tegenover elkaar staan.
  - Kijk naar het voorbeeld van de vraag over Netflix. Wat is het geheim van uw succes? Ons antwoord is: we zeggen tegen onze medewerkers: 'Doe wat goed is voor ons bedrijf. We hebben geen regels. Juist géén regels maar we vertrouwen op het beoordelingsvermogen van onze mensen.'

Wouter: We hebben een verhaallijn nodig die richting geeft. Het Navigatieteam Zeeland en het Participatienetwerk Zeeland. De perfecte combinatie voor deze samenwerking en de doelen die we ons stellen. Navigeren met een nieuw kompas. Hoe willen we dat ons nieuwe kompas eruitziet? In ieder geval willen we liever richting geven dan winnen. We zoeken naar *hoe* we de kans vergroten dat er gave dingen gebeuren, dat we oplossingen vinden. Van goed zijn (vroegrijpers van de voetbalclub inzetten om te winnen), naar goed *wórden* (groeibriljanten stimuleren).

Dus oké, we gaan nu werken vanuit 'de bedoeling' en we schamen ons er niet meer voor dat we nog niet goed *zijn*, maar we willen wél goed *wórden*. Wat helpt ons daarbij:

**Een systeem.** We hebben een simpel systeem nodig dat enkel ondersteunend is, met sturing vanuit de wens dat het goed gaat. En waarbij het grotere belang in de gaten wordt gehouden. Nu werken we nog vanuit kokers en regels, maar we gaan kijken hoe we dat kunnen veranderen naar een een kompas voor de praktijk. Zodat we kunnen gaan werken vanuit de bedoelingen van een initiatief. Met elkaar, naast elkaar. Elkaar niet alleen ruimte geven, maar ook faciliteren. Dus niet doorverwijzen, en pas na afloop kijken hoe het gegaan is.

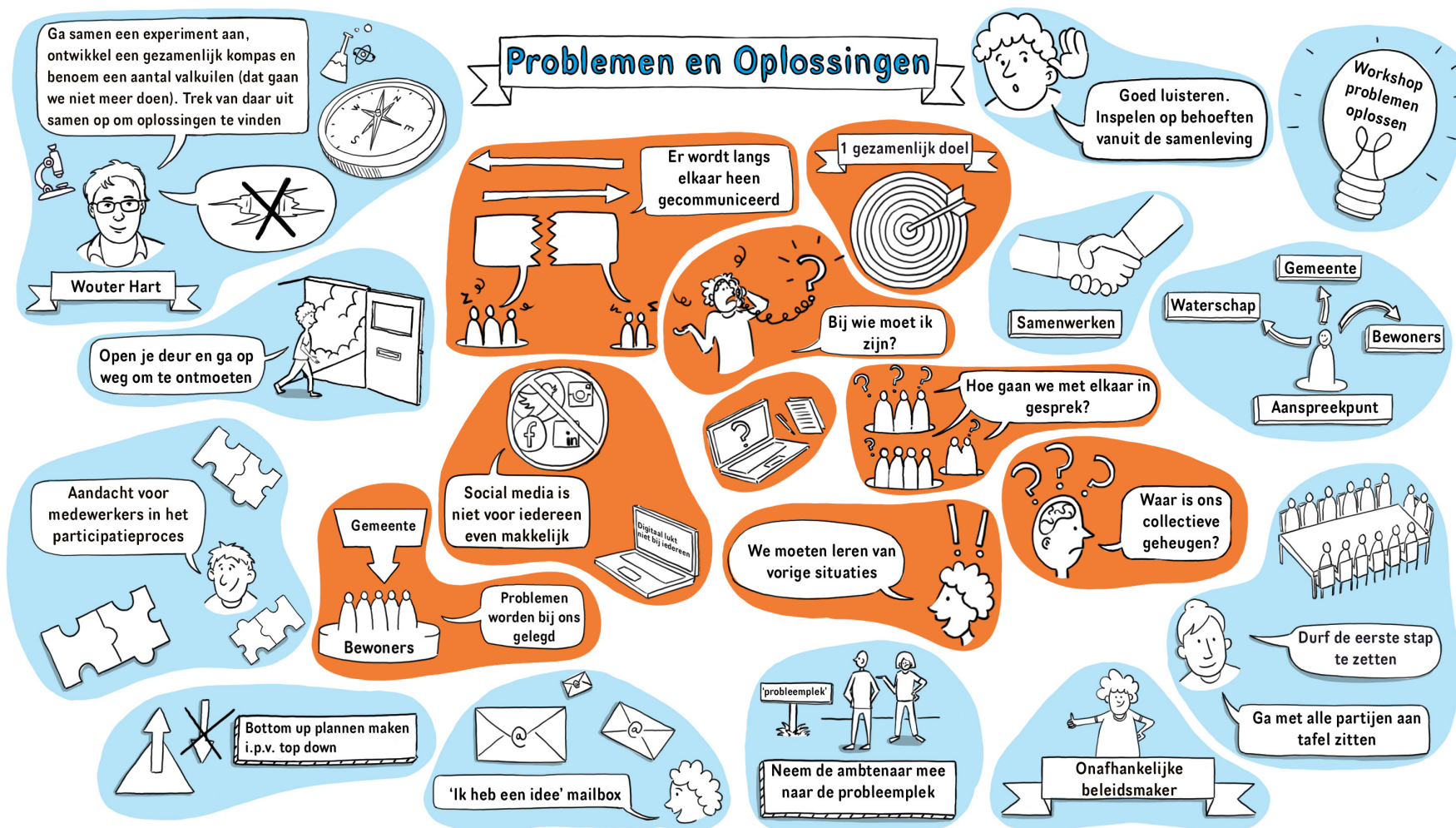
**Vindplaatsen.** Waar ontstaan de ideeën en wat helpt om ze verder te brengen? Kijk naar scholen, verenigingen, sociale media. Kijk of je plekken kunt 'maken'; zoals een spreekuur bij een supermarkt, accounts en posts op sociale media of zet bijvoorbeeld een soort prijsvraag op. Dit thema gaan we uitdiepen als we op 27 januari 2022 bij Monique Kremer langszij gaan.

**Gedragsverandering.** Uit het filmpje van Wouter, wat is het geheim van Netflix? "Doe wat goed is voor het bedrijf. Vertrouw op het oordeel van de mensen die bezig zijn. Investeer in de beslissingen van mensen. Wat hebben ze nodig om een goede keus te maken". Dit thema gaan we uitdiepen als we het in juli 2021 over intervisie gaan hebben en op 10 november 2021, als we bij Monique Kremer langszij gaan.

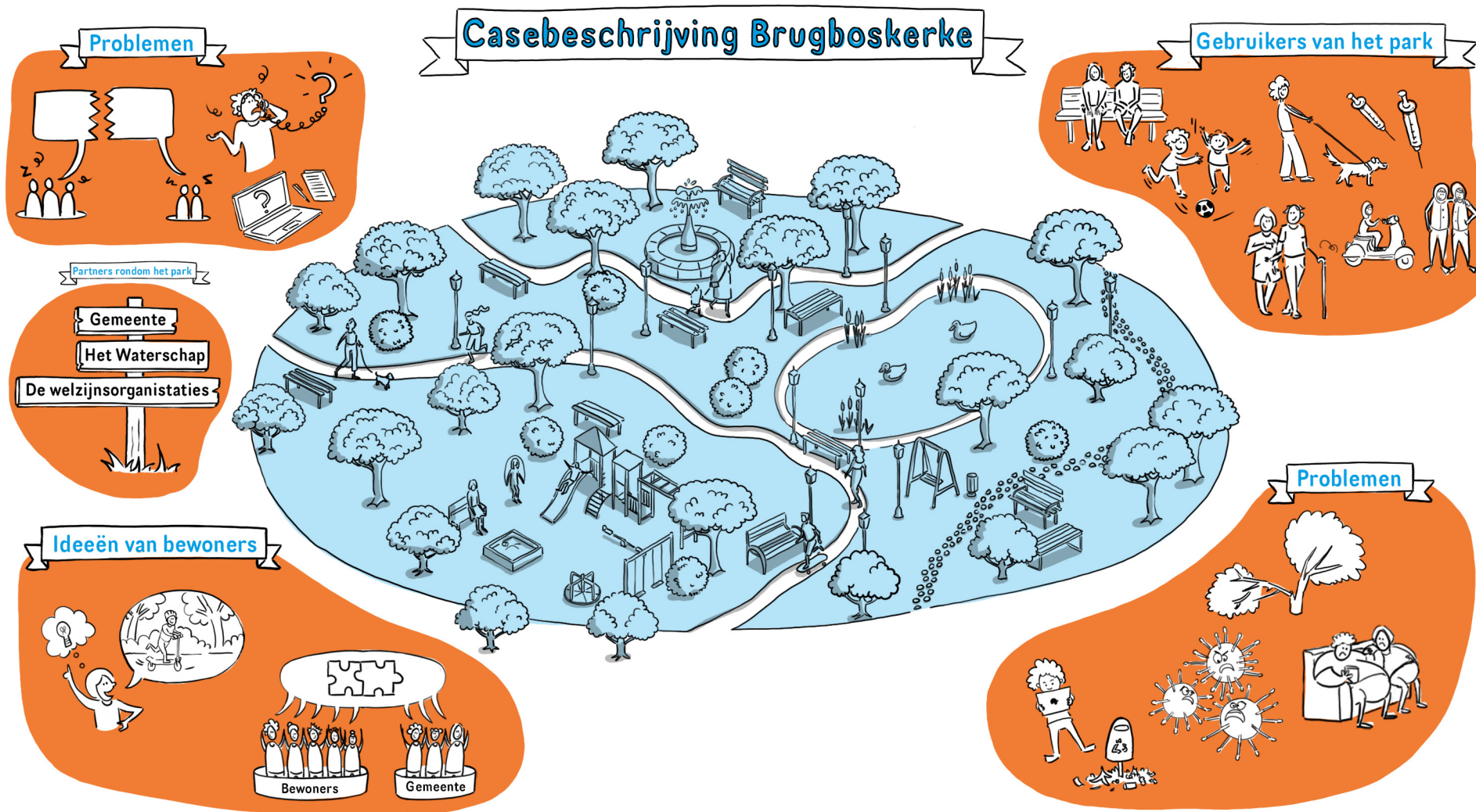
**Oog voor de kosten.** Denk na over wat een initiatief kost. Initiatieven kosten geld, initiatiefnemers moeten dat bij elkaar brengen. Tip: een gemeente hoeft niet altijd te subsidiëren, maar kan in sommige situaties wél een intermediair betalen die aanvragen voor een fonds begeleidt.

**En.... samenwerkingskunde.** Veel draait om hoe mensen met elkaar samenwerken. Bij elk initiatief ontstaat samenwerking en leer je van wat er gebeurt. Een volgende keer pak je het dan misschien ánders aan. Zoals in het dagelijks leven: je doet je best, en de een is er beter in dan de ander, maar je kunt ook een cursus 'samenwerkingskunde' organiseren. Dit thema gaan we uitdiepen als we in juli 2022 in Goes bij Stefanie Couwenberg aanleggen.

Deze tekening bij het verhaal van Wouter door Nienke Zijlstra.



Tekening vanuit de discussie door Nienke Zijlstra.



### Wouter Hart:

Na een creatieve opleiding werkte Wouter een aantal jaar als organisatieadviseur bij diverse organisaties. Hij merkte meer en meer hoe ver het gesprek in organisaties stond van waar het in die organisatie werkelijk om ging en hoe complex het daardoor werd gemaakt. Wouter ging op zoek naar een mentor en leerde over procesmanagement en bedrijfskunde vanuit een meer filosofisch perspectief. Wouter schreef het boek 'Leiders van vandaag – Lessen voor morgen' dat in 2009 genomineerd zou worden als managementboek van het jaar. Hij voerde veel gesprekken met inspirerende mensen. Langzamerhand ontstonden in die gesprekken patronen en modellen die de basis vormden onder het boek 'Verdraaide organisaties'. In 2017 volgde het boek 'Anders vasthouden'.

### Wouters boodschap:

Binnen organisaties heb je een bepaalde leefwereld (de dagelijkse praktijk waarin je woont en werkt). Daar leven de inwoners en daaromheen staan onder andere de bestuurders. In die leefwereld ontstaan constant spannende vraagstukken. Hoe gaan we hiermee om? Het is mens-eigen om die spannende vraagstukken niet te laten bestaan, maar om die vraagstukken weg te halen uit de leefwereld en die via een commissie of een expert te laten vertalen in een oplossing.

Daarmee creëren we een oplossingsmachine, waarbij ondersteunende diensten, managers, externe brancheorganisaties en dergelijke, komen met oplossingen. Hierdoor wordt de leefwereld geconfronteerd met allerlei 'one size fits all' oplossingen. En dan komen mensen erachter dat het systeem waarin die oplossingen staan, botst met de leefwereld. Die leefwereld is continue in beweging en zit vol unieke situaties en mensen. Het werkt niet altijd om de vastomlijnde oplossingen die zijn vastgelegd in de systeemwereld toe te passen in de leefwereld.

[Link naar het filmpje van Wouter](#)

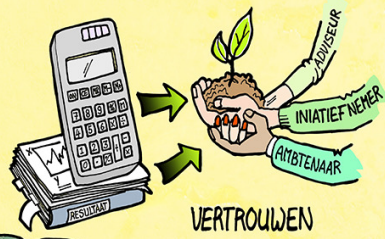




# DE HOOFDSTUKKEN VAN ONS LOGBOEK



- Samen leven, samen werken. Een mini-symposium vóór vertrek!
- Wij dagen je uit! Over Right to Challenge, het uitdaagrecht als participatie instrument
- 'Anders denken, anders organiseren'. Werken vanuit de bedoeling met Wouter Hart
- Startbijeenkomst intervisie overheidsparticipatie/ burgerparticipatie met Patrick Platschorre



- 'Vertrouwen om mee te doen?' met Monique Kremer (Standplaats Zeeland)
- 'Dilemma's bij actief burgerschap': waar lopen professionals en vrijwilligers tegenaan? Met Monique Kremer
- Zomernetwerkbijeenkomst met Stefanie Couwenberg.
- 'Jongeren & inclusie': iedereen doet mee! In Buurthuis de Pit met jongeren
- 'Zonder eigenbelang geen goede samenwerking' met Ruben van Wendel de Joode
- 'Hoe doet iedereen mee?' Over Jongerenparticipatie met Yvonne van Vonno (nog niet gepubliceerd)

