

# EEN RIJNLANDSE BLIK OP RIJNCONSULT

**Eveline van Westerop en Boris Gooskens**

In deze editie van de RBR mag een kritische zelfreflectie niet ontbreken. Het spreekwoord dat bij de loodgieter het kraantje lekt belooft weinig goeds voor het gedeeld leiderschap binnen Rijnconsult en Rieken & Oomen. Toch lijken de overeenkomsten tussen Rijnconsult en Rijnlands organiseren verder te gaan dan de vernoeming naar dezelfde rivier.

**R**ijnconsult is in 1978 opgericht als verzelfstandiging van de interne adviesafdeling van AKZO. In dat proces van verzelfstandiging liggen de wortels van onze Rijnlandse identiteit. Om verkoop van de interne adviesafdeling aan een grote accountant te verhinderen legden de medewerkers een alternatief bod op tafel. Alle medewerkers in vaste dienst werden uitgenodigd te participeren, inclusief de koffiedames en medewerkers van het personeelsrestaurant. Dat die voor die tijd ongebruikelijke keuze volgens onze oprichter Henk de Ruijter volstrekt vanzelfspre-

kend was zegt iets over de beperkte hiërarchie binnen het bureau. Tot op de dag van vandaag zijn alle medewerkers van Rijnconsult (zowel adviseurs als ondersteuning) mede-eigenaar van het bedrijf door het bezit van certificaten. Dat eigenaarsmodel heeft verstrekende gevolgen. De directie heeft een ruim mandaat, maar strategische besluiten nemen we samen. Een directiewissel of een grote investering heeft per definitie draagvlak, want anders was het besluit niet genomen. In de beginjaren was het onwennig om de rollen van collega en aandeelhouder te scheiden, maar inmiddels is er sprake van een volwassen dialoog.



De tweekoppige directie van Rijnconsult wordt eveneens benoemd door de certificaathouders. Dat betekent concreet dat na een maximale termijn van twee keer vier jaar alle medewerkers hun hand kunnen opsteken om tot directeur te worden verkozen. Dit model zorgt voor continuïteit, een lichte structuur en korte lijntjes tussen directie en medewerkers. De uitspraak 'als je het beter weet kun je het ook zelf doen' is bij ons geen loze kreet. In mindere tijden leunen de adviseurs niet achterover in afwachting van de koers van de directie, maar zetten we als mede-eigenaren gezamenlijk de schouders eronder.

Een externe (op dit moment Henk de Jong) houdt namens de certificaathouders toezicht op het functioneren van de directie en is als voorzitter van het certificaathoudersoverleg verantwoordelijk voor het goed functioneren van het samenspel. Met name in de verkiezingen voor een nieuwe directie vervult de externe voorzitter een sleutelrol: organiseren van een zorgvuldig proces met als resultaat zo veel mogelijk draagvlak voor de nieuwe directie en zo min mogelijk beschadiging van niet-verkozen kandidaten.

### A team of teams

In 2016 werd door de overname van Rieken & Oomen en door groei van het organisatieadviesbureau het aantal medewerkers zodanig groot dat de span of control voor de tweehoofdige directie te groot werd. Voor nieuwe collega's was het soms lastig om goed te landen tussen veertig á vijftig gelijksoortige collega's. Het adagium 'als het van iedereen is, is het van niemand' leek van toepassing. In plaats van het uitbreiden van de directie of het toevoegen van een managementlaag is toen gekozen te gaan werken met zelfsturende teams.

De teams zijn verantwoordelijk voor de werving van nieuwe collega's, de onderlinge werkverdeling, propositieontwikkeling, professionalisering en marketing. Bovendien vormen de teams een 'zorgsysteem', zodat we een beetje op elkaar letten. Tussen de teams zijn diverse ondersteunende dwarsverbanden ontstaan. In gildes wisselen we kennis uit over thema's die voor alle teams van belang is, zoals leiderschap, processen en ketens en netwerken. In een aantal bedrijfsvoeringsoverleggen stemmen de verantwoordelijken uit de teams

de activiteiten af voor onder meer marketing en werving. De backofficefuncties als administratie, secretariaat, communicatie en HR worden rechtstreeks door de directie aangestuurd – onze externe professionals hebben immers niet overal verstand van. De directie bewaakt de onderlinge samenhang, zorgt dat het spel gespeeld wordt, is sparringpartner als de teams er zelf niet uitkomen en ontzorgt de teams in organisatiebrede thema's. Daarnaast vervult de directie richting alle medewerkers de klassieke rol van leidinggevende, de theoretisch ultieme vorm van zelfsturing passen wij dus ook niet toe. Ons organisatie-model is daarmee klassiek Rijnlands vanuit het perspectief dat de voorkant de achterkant aanstuurt. Enkele collega's dromen zelfs van een directieloze organisatie, of we daar ooit komen zal de toekomst moeten uitwijzen.

### Autonome professional

Misschien wel het belangrijkste element van Rijnlands organiseren is het centraal stellen van de professional. In de woorden van Wouter Hart moet de leefwereld de systeemwereld aansturen in plaats van andersom. We zien bij talloze klanten hoe professionals in hun functioneren gehinderd worden door procedures, gewoonten of informatiesystemen die niet bijdragen aan de bedoeling. Daar proberen we zelf uiteraard van te leren.

We bieden zo veel mogelijk autonomie aan onze collega's. Dat uit zich op verschillende manieren. Zo hebben we in 2017 de vakantiedagen afgeschaft. Onze ervaring is dat hoogopgeleide professionals prima zelf kunnen bedenken wanneer ze wel en niet op vakantie kunnen en het scheelt een hoop zinloze administratie. Tijds- en plaatsafhankelijk werken was bij ons al de norm voordat de crisis uitbrak. Als een collega uit team 'zorg' een keer een opdracht wil doen bij een gemeente is dat geen probleem, bij ons geen gedoe tussen partners over waar welke omzet valt. We stellen het vakmanschap van collega's centraal in plaats van standaardmodellen te hanteren voor standaardvragen. In een jaarlijkse cyclus halen alle collega's 360 feedback op en stellen ze een plan op voor hun eigen ontwikkeling.

Zoals in elke zelfsturende organisatie kan vrijheid alleen bestaan binnen duidelijke kaders. Ook in een Rijnländse organisatie kunnen er verplichtin-

## VRIJHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID GAAN HAND IN HAND. DAT WE ZAKEN NIET OPLEGGEN BETEKENT DAT COLLEGA'S ZELF VERANTWOORDELIJK ZIJN VOOR HUN ONTWIKKELING, DAGINDELING EN HET OPNEMEN VAN VAKANTIEDAGEN

gen zijn, maar die hebben altijd een goede reden. En daar waar je op stuurt, moet je elkaar ook echt aanspreken ('high trust, low tolerance'). Alle adviseurs hebben een omzet- en salestarget met een meer dan symbolische waarde. Iedereen houdt een urenregistratie bij, anders kunnen er geen facturen worden verstuurd. En in al die vrijheid zijn we bij teamoverleggen en kantoordagen aanwezig, anders gaan we langs elkaar heen werken.

Vrijheid en verantwoordelijkheid gaan hand in hand. Dat we zaken niet opleggen betekent dat collega's zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling, dagindeling en het opnemen van vakantiedagen. De autonomie is voor veel collega's een belangrijke reden om voor Rijnconsult te kiezen, maar met name jongere collega's hebben soms moeite om te gaan met de geboden vrijheid. Dat we geen standaardmodellen hanteren betekent dat een klant van verschillende collega's verschillende antwoorden op dezelfde vraag kan krijgen. De autonomie heeft dus ook een prijs.

### Maatschappelijke impact

Onze gezamenlijke drijfveer is om impact te maken. Door mooie klussen te doen bij mooie klanten. Die klanten zijn bijna altijd maatschappelijke organisaties of bedrijven met een maatschappelijke drijfveer. Opdrachten om waarde te creëren door samenwerking of het verminderen van de werkdruk bij mede-

werkers door een beter functionerende organisatiestructuur passen beter bij ons dan kostenreductie in het belang van de beurskoers. Practice what you preach. We stimuleren onze collega's daarom om naast hun werk impact te maken in vrijwilligerswerk. En we proberen de negatieve impact van ons werk te beperken door zo veel mogelijk samen te werken met duurzame en sociale leveranciers en elektrisch rijden te stimuleren.

### Terug naar de loodgieter

Net als elke andere organisatie is Rijnconsult nooit af. Ook wij moeten meebewegen met de veranderende wensen van klanten, medewerkers en maatschappij. De keuzes die we maken pakken vaak goed uit, en soms ook niet. Met enige regelmaat evalueren we ons model en bepalen we gezamenlijk wat er nog beter kan. De ervaringen die we in de afgelopen 45 jaar hebben opgedaan passen we vervolgens weer toe bij onze klanten. Het is maar goed dat bij de loodgieter het kraantje ook lekt, want dan weet hij in ieder geval hoe hij zijn kraan moet repareren!

