

RIJNLANDS ORGANISEREN HOE WERKT DAT?

Johan Sinnema en Ernst Jan Reitsma

Als we een gemiddelde sportvereniging in onze gedachten nemen wat zien we dan voor ons? We zien talloze mensen die bijvoorbeeld op een willekeurige zaterdagochtend actief zijn: ouders die rijden, scheids- en grensrechters om het spel te leiden, ouders die achter de bar staan, grootouders die een rondje na afloop geven, sponsors die de shirts en ballen hebben betaald, vaders en moeders die het team coachen, de lijnentrekkers bij echt gras die in alle vroegte de lijnen hebben getrokken, de netten hebben opgehangen en de cornervlaggen terugplaatsen, de klusploeg die er op woensdag voor heeft gezorgd dat alles weer heel is voor het weekend, de schoonmaakploeg die op maandag, woensdag en vrijdag de kleedkamers na gebruik heeft gereinigd (wedstrijden en trainingen), de gemeente die het gras vrijdag heeft laten maaien (uitbesteed) en sproeien om tijdens het weekend velden te hebben als een biljartlaken. Je zou dit samen de werkgemeenschap van in dit geval een sportvereniging kunnen noemen. Daarnaast heb je de formele organisatie met een paar bestuursleden, een handvol. Als je goed kijkt is bijna het hele primaire proces en zijn veel van de ondersteunende processen 'uitbesteed' aan de werkgemeenschap. Daarnaast is er nauwelijks sprake van een hiërarchie waarbij 'het management (ofwel het bestuur)' de mensen daadwerkelijk aanstuurt.

Kijk je in de gemiddelde woonwijk naar een alleenstaande (v/m) van negentig-plus dan herken je een vergelijkbaar netwerk: de wijkverpleegkundige die een paar keer week komt, de huishoudelijke hulp die een middag komt schoonmaken en de was en passant doet, de tuinvrouw die de bejaarde zelf laat komen gedurende de seizoenen, de buurman die het vuilnis wekelijks wegbrengt, de kinderen die ver weg wonen en die op afstand de administratie regelen en bij toerbeurt iedere veertien dagen langskomen, een

oude vriendin die de wekelijkse de boodschappen blijft doen, de dominee die regelmatig langs gaat, de praktijkondersteuner van de huisarts die regelmatig komt kijken naar de gezondheidsstatus van de hoogbejaarde, de apotheker die de geneesmiddelen op tijd aanvult, de bakker die op zaterdag als service aan ouderen het brood brengt, de kleinkinderen die regelmatig met oma 'skypen' en haar computer updaten, de wat oudere neven en nichten die één keer per half jaar langskomen en graag over vroeger praten als die goede oude tijd en hun tante en oom mee uit eten nemen.

In de dagelijkse praktijk praten zorgorganisaties over netwerkzorg, de overheid heeft het over de participatiemaatschappij en verpleeghuizen hebben talloze vrijwilligers om het geheel draaiende te houden. Het primair onderwijs heeft veel ouders ingeschakeld voor onderdelen van het productieproces. Er zijn daarbij allerlei type mama en papa's te onderscheiden zoals de luizenmoeder (m/v) en de voetbalvader (m/v). Onderdeel van dit organiseerproces is dat er geen hiërarchische verhoudingen zijn. Hetzelfde is een bouwplaats waar ook talloze vakmensen samen werken uit verschillende organisaties. Of de Jeugdzorg waar een verzameling van professionals rondom een gezin samenwerkt en als je niet uitkijkt door de eigen organisatie in de wielen worden gereden. Je kijkt er maar zo overheen, ...die werkgemeenschap.

Kortom; je hebt een werkgemeenschap (werk- of leefwereld) en een organisatie (systeemwereld). Ze overlappen elkaar gedeeltelijk. Sommige medewerkers lopen in beide werelden, we noemen ze dan ook tussenwerkers of voorste linie/frontlinie. Zij hebben de taak om de beide systemen op elkaar af te stemmen met de collectieve ambitie (missie) als gezamenlijk kijk- en interpretatievenster.

Waarom Rijnlands organiseren?

Waarom zou je als bestuurder, eigenaar of directie kiezen voor Rijnlands organiseren waarbij de werkgemeenschap niet alleen je aandacht heeft, maar ook gezien wordt als een netwerk in het platte vlak? Is het de zoveelste hype? Nee, de principes en uitgangspunten die ten grondslag liggen aan Rijnlands

organiseren vinden hun oorsprong in de geschiedenis van West-Europa en de wijze waarop de landen in het stroomgebied van de Rijn vormgaven (en gaven) aan hun democratische samenleving. En aangezien de Rijn ontspruit in Zwitserland leggen we de Zwitserse staatsvorm kort onder de loep.

De Helvetische Confederatie (CH) bestaat uit een conglomeraat van autonome republieken en andere staatsvormen, die zichzelf, vanuit een confederaal principe, tot zelf opgelegde samenwerking dwingen. Geen oppositionele democratie zoals in België, Frankrijk en Nederland, maar een consensuele democratie, met de lokale gemeente als autonome eenheid. De Zwitsers onderhandelen zonder concreet eindresultaat voor ogen, omdat de onderhandeling zelf, via geven en nemen, tot de juiste beslissingen moet leiden. Het is in het proces onduidelijk waar het heengaat, laat staan waar het heen moet. Men zegt niet 'ja' of 'nee' en onderhandelt verder waarbij de strategie en uitkomst door langzaam evoluerende gesprekken wordt bijgesteld. Het resultaat is niet het belangrijkste, maar dat elke partij zich goed voelt bij de uitkomst en de opbrengsten. Met 26 kantons kent Zwitserland bijna evenveel dialoog partners als de hele Europese Unie. Duitsland kent de Bondsdag en de structuur van deelstaten (met veel autonomie) en in Nederland hadden we de zeven provinciën. Waar het om draait zijn de principes die hieraan ten grondslag liggen en die zeer waarschijnlijk in ons DNA zitten. Reden genoeg om daar rekening mee te houden bij het ontwerp en de inrichting van het besturingsconcept van de organisatie met oog voor de werkgemeenschap. De vraag is: wat is aan wat aanvullend of ondersteunend?

THUIS BEPALEN WE OOK ZELF WAT WE ETEN EN WAT WE DE VOLGENDE DAG AANTREKKEN. DAAR IS OOK GEEN BAAS VOOR NODIG. WAAROM ZOU JE DAARMEE STOPPEN ALS JE AAN HET WERK GAAT?

Omdat de Rijnlandse principes en waarden in ons DNA verpakt zitten betekent dat het voor de leiding beter is de organisatie volgens deze principes en waarden in te richten. Steeds meer voorbeelden en ervaringen wijzen erop dat Rijnlands organiseren tot allerlei verlaging van kosten kan leiden (minder faalkosten, minder staf nodig, minder managementactiviteiten nodig en dat Rijnlands organiseren doorgaans leidt tot minder ziekteverzuim en verloop). En doorgaans neemt het werkplezier toe (er is immers meer autonomie) en daarmee de effectiviteit van handelen wat weer gaat leiden tot een hogere klanttevredenheid.

Besturen

Rijnlands organiseren is op de eerste plaats een keuze voor een besturingsconcept. Een filosofie die beschrijft volgens welke principes de organisatie functioneert. Het is een concept dat onder andere goed past bij kennisintensieve organisaties waar professionals met elkaar samenwerken. De vakkundige medewerker en de relatie met de klant, de student, de huurder, de cliënt, de burger of patiënt staat centraal. En daardoor past het concept goed bij dienstverlenende organisaties. Je werkt van buiten naar binnen. Een Rijnlandse organisatie is ook een waardengedreven organisatie waarin bedrijfseconomische- en de mens/ maatschappij georiënteerde waarden in balans zijn met elkaar. Vergelijk het met de biologische landbouw.

Principes

In dit artikel treft u een overzicht van de principes en waarden van Rijnlands organiseren. We beperken ons in dit artikel tot de principes die van belang zijn bij het ontwerpen en realiseren van het Rijnlands organiseren. In het Rijnlands organiseren staat het primair proces en de relatie met de doelgroep van de organisatie centraal. De organisatie is erop ingericht om die relatie en in het verlengde daarvan het netwerk maximaal te laten functioneren. In de relatie staat vakmanschap voorop en het kunnen inspelen op de behoeften en wensen van bijvoorbeeld de klant. Het YouTube-filmpje waarin Lebbis zijn ervaring op een terras beschrijft geeft een goed beeld van wat we hier bedoelen. Thuis bepalen we ook zelf wat we eten en wat we de volgende dag aantrekken. Daar is ook geen baas voor nodig. Waarom zou je daarmee stoppen als je aan het werk gaat? Medewerkers in de 'frontlinie' hebben veel autonomie om te kunnen handelen en naar bevind van zaken

(binnen de regels van het vak en met een collectieve ambitie als kader om de hoeveelheid 'rek' te bepalen), liefst door middel van informeel overleg met de rest van de werkgemeenschap. De directie en de staf zijn ondersteunend en zorgen ervoor dat de medewerkers in het primaire proces hun werk zo goed mogelijk kunnen doen en bijvoorbeeld niet afgeleid worden door eindeloze administratieve taken. Sturing door directie/bestuur en staf is daarmee altijd indirect en in afstemming met wat in de relatie met de klant/ burger/cliënt nodig is. Op deze wijze wordt duidelijk dat de organisatie een 'team van teams' is en een werkgemeenschap vormt. De waarden vakmanschap, verbinding en vertrouwen geven zowel richting aan gedrag in de werkgemeenschap als de organisatie. Bij Rijnlands organiseren is werken in teams met veel horizontale afstemming één van de vereiste competenties. Hoe teams zijn opgezet en functioneren is duidelijk gekaderd, ze dragen bij aan dezelfde missie, maar ze blijken zich in de praktijk vaak informeel en zelfstandig te organiseren. Het leiderschap staat op gepaste afstand, geeft kaders waarbinnen wordt gewerkt, zorgt voor consistentie en samenhang binnen de eigen organisatie. Zo buiten, zo binnen. De leiding van de organisatie kijkt met een systeembril naar de organisatie wat onder andere betekent dat zij zorgdragen voor passende en effectieve terugkoppelmechanismen (feed forward – feedback) en activerende circulaire interacties (overtuigingen, principes, waarden, etc.). Leiders kijken daarnaast met de bril van de leefwereld naar de dagelijkse realiteit. Meewerken met de voorste linie kan zeer verhelderend zijn, hoe het 'echte' werk plaats vindt in de dagelijkse praktijk.

Realiseren

We krijgen vaak de vraag hoe een Rijnlands organiseren vorm kan krijgen. Het is in de praktijk een meerjarig proces dat iteratief, participatief en pendelend verloopt. Iteratief omdat het een proces van samenleren en ontdekken is. Experimenteren, vallen en weer opstaan horen erbij. Participatief omdat alle direct betrokkenen mee ontwikkelen en een concrete bijdrage leveren. Pendelend omdat de ontwikkelweg de beste ervaringen uit de organische, vaak ook chaotische, en planmatige aanpak combineert. Dat maakt dat het een proces is waarin geduld nodig is en waarin experimenteren en leren een belangrijk ontwikkelprincipe is om tot een gezamenlijke betekenisgeving te komen.

In het ontwikkelproces zijn globaal vijf fasen van bewustwording die makkelijk in elkaar overvloeien en soms parallel aan elkaar lopen. De fasen zijn begrijpen, willen, kunnen, doen en samen verbeteren. Deze verschillende fasen staan hieronder verder uitgewerkt. De opbouw en de volgorde van de fasering doet ertoe. Veel veranderprogramma's gaan mank, juist omdat de eerste twee fasen veel te weinig aandacht krijgen en omdat de leiding (en soms ook medewerkers) te snel willen. Met het Rijnlands gedachtengoed in het achterhoofd is de menselijke maat (en menselijke waardigheid) een voorwaarde voor het halen van allerlei doelen. En de menselijke maat vraagt tijd, vooral als het niet duidelijk is waarom en waartoe de veranderingen nodig zijn. De managementcultuur gaat traditioneel gezien vaak uit van 'denken voor de ander' en vervolgens dat te willen implementeren. Sowieso een mission impossible.

Begrijpen en doorgronden

Rijnlands organiseren is feitelijk gezien een besturingsfilosofie (Klein binnen Groot) die voor iedereen in de organisatie leidend is. Het is echter geen dwingende doctrine anders dan die van het vak/beroep, maar een houvast voor betrokkenen die richting geeft en gaandeweg geconcretiseerd wordt in het

samenspel tussen de doelgroep van de organisatie, de medewerkers in het primair proces, leiding-gevenden en staf. De principes van Rijnlands organiseren zijn helder, maar de concretisering, de couleur locale, is aan de mensen zelf. Dat maakt ook dat dé route naar Rijnlands organiseren niet bestaat. West-Europese organisaties hebben soms al van zichzelf een Rijnlands karakter. Zeker bij coöperaties, familiebedrijven, verenigingen en hulpdiensten zie je dit vaak terug.

Om in het organisatie-ontwikkelproces een effectieve bijdrage te kunnen leveren is het nodig de principes van Rijnlands organiseren goed te doorgronden en te weten waarom daarvoor is gekozen. Wat maakt dat die principes goed bij de organisatie en vooral ook bij haar omgeving passen en wat is de verwachting dat Rijnlands organiseren gaat opleveren? En voor wie? En waarom is Rijnlands organiseren de best passende filosofie bij de collectieve ambitie (the Why van Sinek). Het voorgaande betekent dat de eerste fase van de ontwikkeling naar Rijnlands organiseren start met het leren kennen van de filosofie door een organisatiebreed gesprek over de werkgemeenschap, de bijpassende besturingsfilosofie (zie de netwerkzorg in de GGZ momenteel), de principes en het voornemen die principes organisatorisch in te bedden als hulpmiddel

en niet als knellende band. Alle medewerkers worden bekend gemaakt met de principes aan de hand van voorbeelden uit hun praktijk. In deze fase moet er voldoende tijd en gelegenheid zijn om de principes te leren doorgronden ("Knowledge is only a rumor until it is in the muscle.") en te ervaren wat een en ander zal betekenen op individueel-, team-, organisatie- en klantniveau. In deze fase ontvangt iedere betrokkene ook een heldere uitleg over hoe het ontwikkelproces in elkaar zit, wie welke rol zij/hij heeft, welke bijdragen verwacht worden en hoe de besluitvorming in het proces zal verlopen (knopen doorhakken). Zeker van de voorste linie wordt verwacht dat ze kunnen omgaan met regels en uitzonderingen zonder dat steeds naar boven te willen delegeren. Rijnlands leiderschap is wat dat betreft geen gewone vorm van leiderschap en is niet iets voor angsthazen die zich liever veilig achter regels willen verschuilen.

Willen

In de eerste fase (de invoegstrook: begrijpen) zal de leiding de vinger aan de organisatiepolen houden. Is RO-besturingsfilosofie waar eigenaren, bestuur, voorste linie, ondersteunende diensten, leveranciers en de doelgroepen voor willen gaan? Kijken we niet (weer) over de werkgemeenschap heen? Zijn de betrokkenen enthousiast, gemotiveerd (vergelijk Rusland met de Oekraïners) en willen zij zich inzetten om het Rijnlands organiseren te realiseren? Is er voldoende kritische massa (een zesde van de leden van de organisatie) die zich daadwerkelijk wil inzetten? En zijn er voldoende vakkundige en ervaren mensen die de organisatieontwikkeling willen en kunnen begeleiden?

Kunnen

Rijnlands organiseren draait primair om vakkundigheid; het kundig zijn. 'Wie het weet mag het zeggen' waardoor het van gelijk hebben naar gelijk krijgen gaat. In die zin is er ook sprake van gedeeld leiderschap. De gevraagde vakkundigheid gaat over:

- Het werk met en voor de doelgroep volgens de missie;
- Het kunnen samenwerken binnen en tussen teams (Team van Teams);
- Het eigen vakmanschap blijven ontwikkelen en versterken;
- De juiste ondersteuning vanuit de organisatie kunnen bieden;

- Passend leiderschap (dienend) en dat kunnen overdragen aan de voorste linie (delen);
- Het begeleiden van het ontwikkelproces om te komen tot RO;
- Kunnen evalueren, reflecteren om samen te verbeteren.

Vanzelfsprekend zal in de bestaande organisatie de nodige bekwaamheid aanwezig en beschikbaar zijn. De vraag is hoe de bekwaamheid is georganiseerd en hoe deze wordt aangesproken. Zoals eerder toegelicht is het contactmoment met de doelgroep van de organisatie het vertrekpunt. Het herordenen en beschikbaar maken van de vakkundigheid start daar. Dat betekent dat het versterken en toerusten van 'het kunnen' begint bij de dienstverlening zelf, het vergroten van de individuele vakkundigheid en de effectieve samenwerking in en tussen teams in het primaire proces. Daarbij is het heel goed mogelijk de doelgroep van de organisatie hierbij te betrekken. Dit kan door middel van interviews, klantteams en bijvoorbeeld de klantreis. Dit deel van het organisatie-ontwikkelproces gaat over producten, diensten, handelingen, processen, middelen en informatieverwerking.

'Dakpansgewijs' maar wel parallel passen management en staf zich aan deze manier van denken en doen aan. Van buiten naar binnen op basis van de vakkundigheid aanwezig in de relatie met de doelgroep. De medewerkers in de teams werken samen met management en staf om dat wat nodig is, om het werk voor en de relatie met de doelgroep goed vorm te geven, daadwerkelijk te organiseren. Het principe sturing en uitvoering in één hand is daarbij de leidraad en dat gebaseerd op de vakkundigheid die alle betrokkenen op basis van gelijkwaardigheid inbrengen. De besluitvorming is gezamenlijk, op basis van bijvoorbeeld het B.O.B.-proces, en is gericht op consensus of consent (vooraf vastgesteld) door ratio, intuïtie en vakkundigheid goed op elkaar af te stemmen in een collegiale dialoog of debat. Wie het (werkelijk) weet, mag het zeggen!

De leiding van de organisatie onderzoekt de prestaties, resultaten en effecten van de samenwerking in en door de organisatie. Dat wat goed is en past bij de gestelde doelen en kaders wordt openlijk erkend en gewaardeerd. Dat wat niet in de goede richting gaat wordt open en eerlijk aan de orde gesteld, waarbij de leiding vooral aandacht heeft voor wat nodig is om de betrokkenen in de organisatie het 'probleem' zelf op te laten lossen.

Afbeelding 1 Het ontwikkelproces van Rijnlands organiseren met vijf fasen van bewustwording



Doen

Als tijdens de vorige fase de inrichting van het werk en de verdeling van taken en rollen niet spontaan is overgegaan in een Rijnlandse organisatie met de daarbij geldende principes, zal er een moment komen dat de leiding van de organisatie de knop formeel omzet. Vanaf dat moment werkt de organisatie volgens de nieuwe principes en afspraken daarover. Samen leren en verbeteren is vanaf dat moment permanent aan de orde (hierover meer in volgende fase). Daarbij merken we wel op dat, net als met waarden, principes steeds onderwerp van gesprek kunnen zijn. Maar dat betekent niet dat de principes van de organisatie naar willekeur even kunnen worden aangepast omdat het beter uitkomt.

In deze fase functioneert de organisatie maximaal op z'n Rijnlands en neemt de bekwaamheid en het ontwikkelvermogen toe. Er ontstaat een nieuwe systemische ordening die mogelijk zorgt voor de beleving van stabiliteit en rust. We spelen het spel zoals bedoeld is. De stabiliteit is echter relatief, want de omgeving van de organisatie is constant in ontwikkeling.

Het is ook in deze fase dat de voor- en nadelen van Rijnlands organiseren concreet en zichtbaar worden. Hiervoor konden die voor- en nadelen worden toegeschreven aan het leer- en ontwikkelproces. Een van de nadelen zal ongetwijfeld de toegenomen onderlinge afstemmingsdrukke zijn, die het gevolg is van participatief en integraal ontwikkelen en beslissen. In de doen-fase moet de organisatie ontdekken dat de participatie en medezeggenschap zich weer beperkt tot de directe werkplek en het team waar je deel van uit maakt (en niet meer met alles wat de nieuwe organisatie aangaat). In de organisatie komen initiatieven op gang om de gekozen principes en vooral de concretiserings daarvan te verbeteren en aan te passen aan de veranderende werkelijkheid.

Samen Verbeteren

De Rijnlandse organisatie is vooral een lerende organisatie. Zonder dat de creators van het Rijnlands gedachtengoed dat expliciet voor ogen hadden, zijn de ordeningsprincipes van de holocratie, de lerende organisatie en de socio-techniek goed vertegenwoordigd. Eén van die ordeningsprincipes is samen verbeteren op basis van goede informatie en vakkundigheid gekenmerkt door experimenteren, leren en concretiseren. Het proces van evalueren, leren en verbeteren

is bekend. Het gaat om het verhelderen van intenties, verwachtingen, concrete handelingen, resultaten, emoties en belevingen. Wat is feitelijk gedaan en op basis van welke informatie, instructies en inschattingen gebeurde dat? Het willen aanwijzen van een schuldige of het willen be- of veroordelen van anderen moet altijd voorkomen worden. Dat is namelijk de oorzaak van de vaak gevoelde onveiligheid in organisaties. En in een Rijnlandse organisatie is een leidend principe 'vertrouwen en betrouwbaarheid'. Dus ook het vertrouwen dat iedere betrokkene naar vermogen en met de goede intenties heeft gehandeld. Dat principe zorgt voor de veiligheid en het vertrouwen dat nodig is om samen te leren van wat gebeurt en de effecten daarvan. Een Rijnlandse organisatie is wendbaar doordat de betrokkenen snel en makkelijk leren en de opgedane kennis en ervaring soepel in de organisatie wordt gedeeld. Samen verbeteren is dus een cruciale competentie gericht op steeds beter, met plezier, samen goed werk leveren aan de doelgroep van de organisatie. Dat betekent dat in het primaire proces steeds weer ruimte en tijd is voor het oplossen van problemen en het verbeteren van informatie, producten, diensten, processen en middelen. Management en staf maken integraal deel uit van dat leerproces, bereiden de verbeteringen voor en hebben ook als taak nieuwe kennis en ervaring van buiten de organisatie naar binnen te brengen.

Op een afstandje bekeken zien we een dynamische en levende organisatie die vooral bestaat uit mensen die met elkaar goed werk willen leveren. Deze mensen vertegenwoordigen een hoge cognitieve diversiteit (mentale voorkeuren), diverse vakkundigheden en tal van drijfveren (motivatie) om het werk te willen doen. Door haar principes slaagt de Rijnlandse organisatie erin deze krachten effectief op elkaar af te stemmen door een stimulerende werk- en ontwikkelomgeving te creëren. En dat is precies wat Rijnlands organiseren voor ogen heeft. En alles begint klein ... op een locatie of met slechts één team. Maar we hebben meer dan honderd jaar Taylorisme in de vezels zitten (daar ben ik niet van), die semi-veiligheid laat je niet zomaar los.



JOHAN SINNEMA



ERNST JAN REITSMA

De principes en waarden van Rijnlands Organiseren

Hier treft u een samenvatting van de Rijnlandse principes en waarden. Ze zijn gebaseerd op de diverse publicaties van DeLimes (Jaap Peters, Harold Jansen en bijvoorbeeld Matthieu Weggeman) en andere auteurs.

Organisatieniveau

- De gezamenlijke bedoeling waar iedereen aan wil bijdragen.
- In de Rijnlandse organisatie staat vakmanschap centraal.
- Kennisontwikkeling en -delen is een belangrijk deelgebied.
- De dagelijkse realiteit is vertrekpunt voor prioritering in de hele organisatie en is startpunt voor verbetering.
- De organisatie kent de 'werkers' (frontlinie/tussenwerkers) en 'ondersteuners' (mede-bedenkers en makers van de infrastructuur).
- Richting, consistentie, samenhang, terugkoppeling en ontwikkeling helpen de collega's zich te ontwikkelen als kritische succes factoren.
- Naar eenheid en één geheel streven.
- Leidinggevenden en staf zijn ondersteunend aan het primaire proces.
- Macht is diffuus. Draait om legitimiteit en consent.
- Kwaliteit leveren is intrinsiek en integraal bij vakmensen. Die doen liever iets goed dan fout.

- Duurzaam opereren in evenwicht met je omgeving (ook een langetermijnfocus, de rekening niet doorschuiven naar de volgende generatie).

Teamniveau

- Team direct gekoppeld aan het primaire proces.
- Heterogeen van samenstelling.
- Uitvoering en sturing in één hand.
- Samenwerken op basis van vertrouwen en verbinding.
- Vertrouwen is de basis in alle relaties.
- Samenwerking steunt op eigen initiatief.
- Relaties vormen de kern van het succes.
- Wie het weet, mag het zeggen.
- De samenwerking is horizontaal.
- Alle informatie beschikbaar op de werkplek (al dan niet via een dashboard).

Individueel niveau

- Passie, bevoegdheid en werkplezier zijn indicatoren van arbeidstevredenheid.
- Iedereen levert een positieve bijdrage aan de realisatie van de doelen.
- Ontwikkelen en onderhouden eigen vakkundigheid, rolopvatting en rolvastheid.
- Kunnen werken in en met teams.
- Veel aandacht voor de persoonlijke effectiviteit.