

# RIJNCONSULT BUSINESS REVIEW

NR 8, 2022 € 14,50

# RIJNLANDS ORGANISEREN

O.A. HERSTEL VAN EVENWICHT TOPPRIORITEIT . HORIZONTAAL ORGANISEREN EN INNOVEREN IN HET ONDERWIJS . RIJNLANDS  
ORGANISEREN BIJ GEMEENTEN . DUURZAAMHEID REALISEREN . OVER ORGANISATIES DIE NIET BESTAAN . ZO LANG MOGELIJK  
THUIS EN VAN BIJZIEND NAAR ALZIEND . EEN RIJNLANDSE BLIK OP RIJNCONSULT

**rijnconsult**  
organisatieadviesbureau

# VOORWOORD

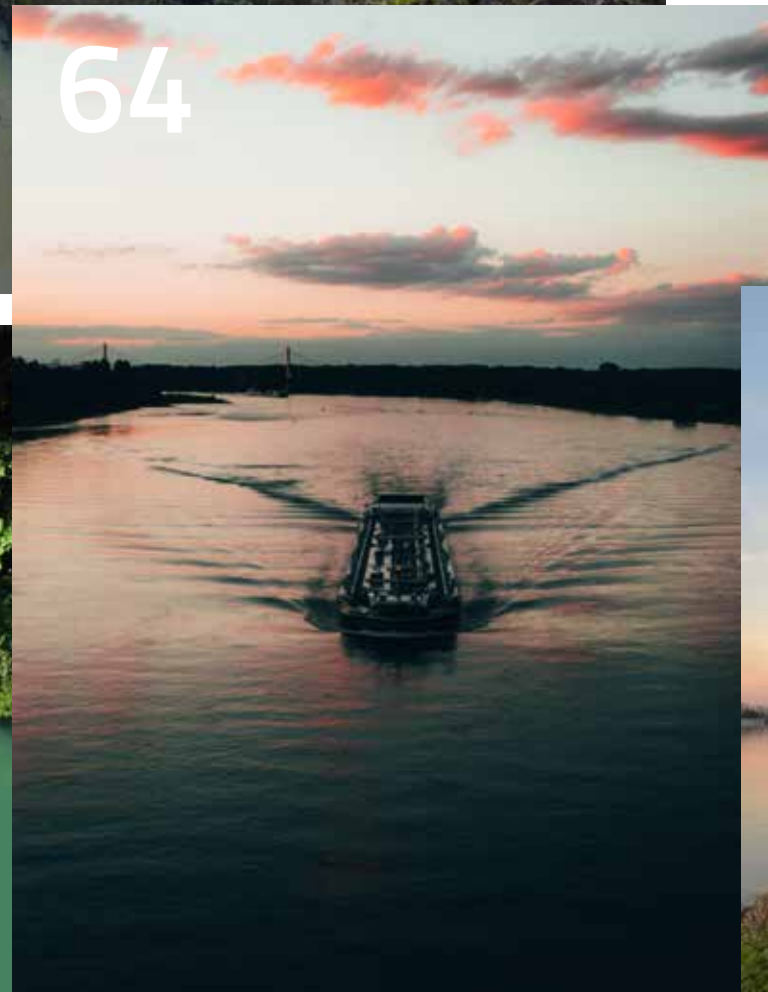
Rijnlands organiseren en Rijnconsult. De namen doen vermoeden dat onze samenwerking vanzelfsprekend is, maar we hebben de afgelopen 45 jaar grotendeels langs elkaar heen geleefd. Met het optreden van Jaap Peters op onze heidedagen is de samenwerking in een stroomversnelling gekomen. Jaap kan op bevroren wijze woorden geven aan een werkwijze die we zelf niet altijd onder woorden kunnen brengen. En Jaap vindt binnen Rijnconsult een groot aantal 'Rijnlanders' dat onbewust leeft volgens zijn principes zoals 'intelligente ongehoorzaamheid' en 'de voorkant stuurt de achterkant aan'. Onze overtuiging dat organisaties alleen nog relevant zijn als ze goed zijn in samenwerken past naadloos in het Rijnlandse gedachtegoed. Deze Rijnconsult Business Review vormt de tastbare markering van onze samenwerking.

De Rijnconsult Business Review begon in 2010 als een eenmalige uitgave met een zelfverzekerde knipoo naar de Harvard Business Review. Inmiddels zijn we toe aan de achtste editie. Elke editie dagen we onszelf uit om vanuit een nieuw perspectief te reflecteren op ons advieswerk. Onze missie om maatschappelijke impact te maken stopt immers niet bij onze klanten.

Het derde boek van Jaap Peters met als titel *Intensieve menshouderij* is inmiddels bijna twintig jaar oud, maar actueler dan ooit. De snelheid en samenkomst van transitie in energie, voeding, wonen, diversiteit, digitalisering en democratie leggen de beperkingen bloot van de klassieke top-down georiënteerde lijnorganisaties. In deze Rijnconsult Business Review laten we zien hoe het anders kan. We hebben niet op alle vragen een antwoord, maar we kunnen wel laten zien hoe diverse klanten van ons in de zorg, het onderwijs en de overheid de principes van Rijnlands organiseren in de praktijk brengen. Zoals Heerenboeren, Rensa, Heusden, Zorgcentra De Betuwe en bijvoorbeeld Samen Zorg Huis Leudal. Bovendien mag een zelfkritische Rijnlandse blik op Rijnconsult natuurlijk niet ontbreken.

**Eveline van Westerop en Boris Gooskens**  
Directie Rijnconsult en Rieken & Oomen





## WHAT'S IN IT FOR YOU?

- 6. HERSTEL VAN EVENWICHT TOPPRIORITEIT
- 18. HORIZONTAAL ORGANISEREN EN INNOVEREN IN HET ONDERWIJS
- 28. INTERVIEW; "DE MENSEN VORT HELPEN"
- 38. RIJNLANDS ORGANISEREN BIJ GEMEENTEN
- 46. RIJNLANDS ORGANISEREN OM DUURZAAMHEID TE REALISEREN
- 52. RIJNLANDS ORGANISEREN HOE WERKT DAT?
- 62. WAT ALS WE DE MENS OP DE EERSTE PLAATS ZETTEN?
- 64. OVER ORGANISATIES DIE NIET BESTAAN EN BLOEMKOOLOSTRUCTUREN
- 66. ZO LANG MOGELIJK THUIS
- 72. DE ZES-WAARDENBRIL: VAN BIJZIEND NAAR ALZIEND
- 76. HET RIJNLANDS ORGANISEREN EN TOEZICHT: VERSTERK ELKAAR
- 82. EEN RIJNLANDSE BLIK OP RIJNCONSULT

An aerial photograph showing a flooded landscape. A path or road is partially submerged in water, with several trees standing in the water. The water is a light blue-grey color, and the trees are mostly bare, suggesting a late autumn or winter setting. The background shows a dense forest of trees.

# HERSTEL VAN EVENWICHT TOPPRIORITEIT

HET RIJNLANDS GEDACHTEGOED  
UITGELEGD AAN DE HAND VAN HET  
3D-SCHAAKBORD VAN STAR TREK

Jaap Peters en Harold Janssen

Alles hangt met alles samen. Maar hoe leg je dat uit? Dat dit zo is zal weinigen meer zijn ontgaan. Uit die samenhang- of liever de onbalans erin - ontwikkelt zich de ene crisis na de andere. Klimaat, voedsel, energie, vrede en veiligheid. Alle woorden eindigen inmiddels op crisis. Nog los van oorlogen, pandemieën, aardbevingen en migratiestromen. Zelfs het vertrouwen in de overheid, de democratie en de verzorgingsstaat staat gevaarlijk te hellen. Tezamen met monetaire en grondstoffencrises vormen ze een polycrisis. En een polycrisis- een crisis der crises - is volgens de econoom Adam Tooze, nog gevaarlijker dan de som der delen.

## Iets doen we niet goed

**A**lles is uit evenwicht. Het zou alles bij elkaar op een verandering van tijdperk kunnen duiden. Sommigen bereiden zich daar enthousiast op voor. Anderen proberen juist deze polycrisis af te wenden en grijpen in. Met vaak averechtse gevolgen, simpelweg omdat de samenhang tussen de oorzaken en vooral de gevolgen van de verschillende crises in de weg zit. Uit de Toeslagenaffaire ontwikkelt zich de Toeslagencompensatie-affaire. Bij de decentralisaties in de zorg herhalen de gemeenten dezelfde fouten die de Rijksoverheid ook al maakte. Wat zou het toch helpen als iedereen wat meer samenhang zou zien ... We zouden met z'n allen zoveel intelligenter organiseren.

Zou dit nu allemaal ook gebeurd zijn als we aan het einde van de vorige eeuw, vanaf de jaren tachtig, de Rijnlandse afslag hadden genomen, in plaats van de Anglo-Amerikaanse? Die vraag is niet meer te beantwoorden. Noch zullen we precies weten hoe het Rijnlands zich zou hebben ontwikkeld tegen de achtergrond van alle gebeurtenissen de afgelopen decennia. Opvallend is wel dat veel reparaties van dit moment van Rijnlandse snit zijn, zoals het heroprichten van de Volksbank in ons land, het kwijtschelden van de studiebeursschulden door Biden en het herstel van autonomie bij vakmensen. Maar ook als je naar nieuwe ordening zoekt, heb je veel aan het Rijnlandse leerstuk. Daar zit namelijk wél veel meer samenhang in en veel meer checks and balances om de boel in evenwicht te houden. Zo zijn bijvoorbeeld ideeën van democratie en burgerschap in het Rijnlandse gedachtegoed zelfs nadrukkelijk verankerd in organisaties.

In het eerste artikel van dit nummer proberen we de rijkdom van het Rijnlandse gedachtegoed te schetsen, en het belang ervan bij het herstellen van het zo noodzakelijke evenwicht in de samenleving en in organisaties. We bieden een lens die helpt bij het duiden van de huidige crises en wat daaraan te doen is: een kort historisch overzicht van het organiseren en maken zo helder hoe het Rijnlandse gedachtegoed in elkaar steekt. Waarschuwing op voorhand: Rijnlands is niet de zoveelste organisatieverbetering binnen de harkstructuur. En het implementeren van elementen in jouw organisatie die je sympathiek

voorkomen, zoals zelfsturing, kan zomaar tot teleurstellingen leiden. Juist, om reden van de samenhang der dingen. Aan de andere kant: alle beetjes helpen. Vooral als het veel beetjes zijn. Zo ontstaat immers een stroming.

## Organisaties als vrijplaatsen

Organisaties, om daar maar eens te beginnen, worden vaak gezien als een soort vrijplaatsen. Een beetje zoals sommige automobilisten zich in de beslotenheid van hun cabine onkwetsbaar wanen voor de chaos buiten. Je kunt er eindeloos je best doen targets na te streven en bonussen te verwerven. Of je voorbeeldig aan de interne regels houdt. Je baas te behagen (ultimo de aandeel- of toezichthouder), anders wordt het al gauw te ingewikkeld. De verborgen neveneffecten, de bijwerkingen van je handelen zijn voor een ander (zie de klimaatverandering). Aan de ene kant is die vrijplaatsgedachte de kracht van organisaties, aan de andere kant moet je er juist om die reden erg mee oppassen. De som van die bijwerkingen blijkt inmiddels met een kleine acht miljard mensen een venijnige cocktail.

Op wat grotere schaal ontwikkelde zich zo het geloof in de onfeilbaarheid van de markt. Als alle organisaties bedrijven zijn die maximale winst nastreven, gaat het ons allemaal goed, zo is de veronderstelling. Maar als je je bedrijfsprocessen zo hebt geoptimaliseerd dat een vliegticket nog maar dertig euro kost, regelt de markt dan ook dat er nog water door de Rijn blijft stromen omdat de zomers steeds droger worden door de neveneffecten van jouw handelen? En door talloze anderen die precies zo bezig zijn? Laten we het zo zeggen: steeds meer mensen vallen wat dat betreft van hun geloof. Ook in Den Haag trouwens. Hoewel een enkeling nog blijft drammen dat alle problemen komen doordat de markt nog steeds niet vrij genoeg is, pleiten steeds meer mensen voor ferm overheidsingrijpen.

## Klanten, handelswaar en overheid

En dan niet een overheid die alles voor ons regelt als waren wij burgers haar klant, maar een overheid die niet voor ons maar namens ons de grote stukken verplaatst op het schaakbord. Nationalisatie of privatisering? Dat soort fundamentele keuzes. Is gas handelswaar of vooral iets om de winter mee door te

komen? Kan je als veevoederbedrijf de opstand van boeren financieren omdat zij nu eenmaal jouw markt vormen? Zijn religie, onderwijs, bedrijven, lonen, openbaar vervoer, huisvesting, media, gezondheidszorg allemaal handelswaar? Het zijn best existentiële vragen.

De burger als klant. Overheden zijn er zelf mee begonnen. Dan moet je niet gek staan te kijken als die burger zich ook zo gaat gedragen en evolueert tot serieklager, reciprocere NRC-journalist Steven de Jong al begin deze eeuw op de website [www.lastvanburger.nl](http://www.lastvanburger.nl). Hoewel een totale verhaspeling van organiseerprincipes zijn er nog steeds mensen die zelfs hun collega's zo noemen: klant. Van zo'n burger krijg je als ambtenaar last. En omgekeerd erodeert het voor een samenleving zo vitale burgerschap en gaat het alleen nog maar over rechten, zonder reenschap af te leggen aan de maatschappelijke ordening waaruit deze rechten voortkomen.

Op zichzelf kun je denken dat 'de burger' klant noemen een onschuldige vergissing is. Maar hij voegt zich bij tal van andere 'vergissingen', die elkaar versterken tot ze de ordening onder de samenleving wegtrekken. Er is heerst een fundamentele

**MAAR ALS JE JE  
BEDRIJFSPROCESSEN  
ZO HEBT  
GEOPTIMALISEERD  
DAT EEN VLIEGTICKET  
NOG MAAR DERTIG  
EURO KOST, REGELT  
DE MARKT DAN OOK  
DAT ER NOG WATER  
DOOR DE RIJN BLIJFT  
STROMEN?**

vertrouwenscrisis, zo voelen veel mensen dat. Het kapitalisme is aan z'n end, vermoeden anderen. Een polycrisis bestaat uit heel veel elementen die aan elkaar kleven.

## De echo's van 'de Muur'

Om iets beter te begrijpen wat er aan de hand is, kiezen Rijnlanders graag de Val van de Berlijnse Muur als ijkpunt. We schrijven 9 november 1989, 18.57 uur. Met wat misschien wel een verspreking was opende de Oost-Duitse partijbons Günter Schabowski tot verbijstering van de hele wereld de Muur die communistisch Oost- en kapitalistisch West-Europa decennia gescheiden had gehouden. In luttele uren van verwarring die volgden op de aankondiging van Schabowski dat alle reisbeperkingen waren opgeheven, verzamelde zich aan beide zijden van de Muur een opgewonden menigte en zat of stond iedereen met een tv live naar de gebeurtenissen in Berlijn te kijken. Vanaf 23:52 uur openden de grenswachten daadwerkelijk de poorten; een gebeurtenis die wordt gezien als het einde van de Koude Oorlog. En het begin van ongebreidelde globalisering op Amerikaanse leest.

De echo's van de val van de Muur klinken nog steeds op de slagvelden in Oekraïne, in de alledaagsheid van managers op het werk en de manier waarop we ons burgerschap vormgeven. De wereldorde die toen ontstond en waar Nederland als de kippen bij was, staat op dit moment onder toenemende druk. En misschien wel op instorten. Voor mensen die gele hesjes aantrekken en vlaggen ondersteboven vastknopen aan lantaarnpalen, lijkt het moment al aangebroken. In grote delen van Europa begint het besef door te dringen dat we ons hebben voor te bereiden op de periode na de Pax Americana: de lange periode van vrede onder Amerikaanse hegemonie. Op z'n Europees dus. In onze organisaties ligt het typische managementdenken onder vuur en wordt gewerkt aan zelfsturing en autonomie om dingen samen met in plaats van voor burger en klant te kunnen oplossen.

Uit de tijd van de val van de Muur komt ook het idee om de typische Rijnlandse en de typisch Anglo-Amerikaanse manier van doen tegen elkaar af te zetten in een dichotomie. Want wat was ons nu overkomen? Vanaf de kabinetten Lubbers, dus al meteen

na de val van de Muur, werd de Anglo-Amerikaanse ordening als vanzelfsprekendheid aanvaard. In organisaties wilde iedereen wel iets met manager op z'n visitekaartje, waardoor ook het verschil tussen vakinhoudelijke functies en de dienaren van het systeem vervaagde. De managers waren de baas, al dan niet gehinderd door inhoudelijke kennis van zaken. Wie het weet mag het zeggen, veranderde in: wie de baas is mag het zeggen. Organisatieadviseurs werden ineens managementconsultants.

Het was een Franse econoom Michel Albert (1930-2015), die zich op dat moment bezighield om de verschillende manieren van organiseren in Europa met elkaar te vergelijken. Hem was namelijk opgevallen dat alles in de landen waar de Rijn doorheen stroomde er zo anders aan toeging dan in zijn geboorteland. Verzekeraars bijvoorbeeld, zijn werkeren, concurreerden er niet op prijs en gecalculeerd risico, maar op basis van kwaliteit en solidariteit. Die Rijnlanden – Zwitserland, Duitsland, Benelux, maar ook de Scandinavische landen en Japan bijvoorbeeld – deden het zowel sociaal als economisch beter dan andere landen. En al zeker beter dan de Angelsaksische. Toch, zo zag hij met groeiende verbazing, werd overal de Angelsaksische ordening vrijwel klakkeloos overgenomen.

## Ideologie

Je kunt niet zeggen dat het hier om een rationele keuze ging. Hoewel door de voorstanders stellig anders werd beweerd. Cijfers zijn objectief en organisaties daarmee waardenvrij, zo was het idee. Wie anders beweerde was ideologisch gemotiveerd. De nieuwe beweging kwam bekend te staan als het neoliberalisme. En inmiddels is wel duidelijk hoezeer juist dat een ideologie is. Beroemd geworden is de uitspraak van de Britse premier Margaret Thatcher: "There is no alternative." Objectief kolder, want er verschenen tal van publicaties waarin werd berekend en beredeneerd dat de Rijnlandse ordening een veel beter alternatief was dan de ordening die zich aan het voltrekken was. We herkenden dat met name ook onder de titel: Das Wirtschaftswunder.

Inmiddels wordt het Rijnlandse geluid sterker en sterker. VNO-NCW en MKB-Nederland schreven in 2021 samen een 'Koersplan 2030' op basis van wat zij noemden 'Rijnlands Model 2.0'. De toevoeging 2.0

duidt op een extra booster vanuit het bedrijfsleven en dat we vooral niet alleen daadkracht moeten verwachten van een overheid bij het streven naar een duurzame samenleving. Een typisch voorbeeld van het terugzoeken naar evenwicht.

Dit teruggrijpen op de Rijnlandse traditie vereist wat meer denkwerk dan Rijnlandse elementen inbouwen in je bestaande beleidsplan (bijvoorbeeld: we gaan hybride werken) of achter een sympathiek idee te gaan staan (een volledig elektrische auto aanschaffen voor alle vertegenwoordigers). Het vereist, zo zou je kunnen zeggen, een wat meer holistische visie op het wezen van 'het organiseren van organisaties' in relatie tot een West-Europese samenleving. Het is meer dan schaken in het platte vlak – op zich al ingewikkeld genoeg – het ziet er meer uit als schaken op meerdere borden tegelijk.

## Metafoor

We nemen even een pauze in dit verhaal om deze metafoor verder uit te leggen. Dat helpt, zo denken wij, erg om de ecologie van ons handelen wat beter in te schatten. Een denkplaattegrondje. We hebben het dan niet over simultaan schaken op meerdere platte borden tegelijk, maar op een soort 3D-schaken. Zoals het buitenaardse wezen Spock deed in de televisie Star Trek in de jaren zestig, voor wie daar nog herinnering aan heeft. Zie afbeelding

Afbeelding 1 Het driedimensionale schaakbord uit Startrek



## OVER NEO- EN ORDOLIBERALISME

Michael Moore spreekt in zijn film 'Sicko' (2007) over wij en ik-samenlevingen als hij de manier waarop de gezondheidszorg is georganiseerd in een aantal landen vergelijkt met de manier waarop Amerikanen dat doen. Buiten kijk ook nog eens het duurste systeem ter wereld. Denk ook aan het gedoe om Obamacare van de grond te krijgen. De antipathie om de overheid iets te laten regelen is best begrijpelijk vanuit historisch perspectief: in veel landen is de overheid er op uit de eigen bevolking te onderdrukken en te knechten. Socialisme (Rusland), communisme (China), fascisme (Duitsland) en volgens kenners mag je daar ook het laissez-faire kapitalisme uit de jaren dertig van de vorige eeuw in de Verenigde Staten toe rekenen, wat uiteindelijk leidde tot The Great Depression.

Na de Tweede Wereldoorlog – in 1947 tijdens de eerste bijeenkomsten van de Mont Pèlerin Society – zijn de lijnen geschetst voor een samenleving waarin overheid haar eigen mensen juist beschermt in plaats van aanvalt (denk even aan Toeslagen; de rol van onze overheid daarbij en waarom

## DE MENSEN WAREN ER IMMERS NIET OM DE ECONOMIE TE DIENEN, MAAR DE ECONOMIE WAS ER OM DE MENSEN TE DIENEN

Rutte III precies aftrad). Men noemde dat na WO II het nieuwe liberalisme (neoliberalisme). Al snel waren de Europeanen in die groep van mening dat onder invloed van Hayek en Friedman dit nieuwe liberalisme alweer snel verdacht veel begon te lijken op al bekende laissez-faire kapitalisme (een vrije markt met een kleine overheid, dat in de jaren dertig zo destructief had uitgepakt). Europese denkers zoals Röpke en Eucken verzetten zich daartegen. De mensen waren er immers niet om de economie te dienen, maar de economie was er om de mensen te dienen. Klinkt ook prettiger in de oren. De Amerikaanse democratische presidentskandidaat Andrew Yang beweerde dat overigens ook in 2020, maar moest het afleggen tegen Biden.

Om zich te onderscheiden van de neoliberalen (model Friedman) ging de Europese tak zich de ordoliberalen (zie Wikipedia) noemen en organiseerden samen met de toenmalige Duitse regering het 'Wirtschaftswunder'. Niet een kleine tandeloze overheid, maar een krachtdadige onafhankelijke overheid die de vrije markt in toom houdt, zijn destructieve karakter inperkt en daarbij niet zelf voor ondernemertje gaat spelen zoals dat bijvoorbeeld bij 'belastingontwijking' gebeurt. Toen de Fransman Michel Albert (1930-2015) zijn spraakmakende boek schreef 'Capitalisme contre Capitalisme' (1991) constateerde hij dat uitgerekend die ordoliberaal landen (Duitsland, Benelux, Zwitserland, de Scandinavische landen en Japan) het aanzienlijk beter deden dan de anderen. Het begrip ordoliberal vond hij wel erg Duits en hij noemde die landen 'Rijnlands' (en muntte de begrippen Rijnlands kapitalisme en het Rijnlandse model) naar het stroomgebied van de Rijn. In de gesprekken die wij met Albert hebben gehad benadrukte hij steeds dat hij geen voorkeur had, maar dat hij simpelweg had geconstateerd, als onafhankelijk onderzoeker, dat het Rijnlands kapitalisme beter functioneerde. In 2010 kwam promovendus Dr. Pieter-Jan Bezemer op de Erasmus Universiteit tot dezelfde conclusie ten aanzien van het bedrijfsleven. Het artikel haalde in maart van dat jaar de voorpagina van de Volkskrant onder de titel: 'Aandeelhouder behagen leidt tot slechter resultaat'. Bezemer, toen 27 jaar, adviseerde dan ook over te stappen naar het Rijnlandse stakeholdersmodel.

1. De 64 velden zijn verdeeld over verschillende niveaus – drie hoofdplatforms en nog wat zijborden - en daardoor ontbreekt het overzicht. Schaken wordt zo van een gecompliceerd spel een waarlijk complexe bezigheid. Zoals organiseren is; je doet een zet die je kunt overdenken op je eigen bord, maar waarvan je de gevolgen op de andere borden niet kunt overzien.

De ordening die we nu zo voor lief nemen ontstond midden 19e eeuw en zal mensen als Lodewijk XVI, als hij niet aan het einde van de eeuw daarvoor onder de guillotine was gestorven, inderdaad buitenaards zijn voorgekomen. Een samenleving zonder eindbaas, dat kon toch niet? Maar het kon toch, dankzij uitgebreide checks and balances. Misschien wel het bekendste leerstuk was de scheiding der wetgevende, uitvoerende en rechtsprekende machten van de Franse filosoof De Montesquieu.

Terugzoekend naar een omslagpunt van de feodale ordening, met zijn van bovenaf aangestelde koningen, naar een ordening zonder eindbaas, kom je uit in 1848, het revolutiejaar. In ons land valt al snel de naam Thorbecke, terwijl bijvoorbeeld de Hongaren over Lajos Kossuth zullen beginnen, feit is dat het overal in Europa borrelde. Het was de periode van clubkoorts en revolutie en vooral in de grote steden bruiste het overal van de democratische experimenten. Ook de woorden team en club kwamen zo vanuit Engeland in onze taal terecht. Het vrijheidsbegrip van de revoluties in de Verenigde Staten en Frankrijk ruim een halve eeuw daarvoor, begon zijn vorm te vinden. Voortaan zou het volk zelf bepalen aan welke regels het zich wenste te houden.

Centraal in de nieuwe ordening stond de staat. Het jaar 1848 staat daarom ook wel bekend als *The Birth of Nations*. Wie erbij hoorde werd voor een belangrijk deel bepaald door de taal die je sprak. Dat had mede te maken met de drukpersen die draaiden als een tierelier en onophoudelijk kranten en pamfletten uitspuugden. Eén daarvan was het Communistisch Manifest van Karl Marx, dat grote invloed zou krijgen op de loop van de geschiedenis.

## Fremdkörper

Tot op de dag van vandaag speelt het leven van een volwassene zich echter af in een hele andere

context: in organisaties. En organisaties bouwen in de meeste gevallen qua structuur nog vrolijk voort op de feodale ordening, als spiegelbeeld van de hemelse ordening. Het principe van 'geen eindbaas' kom je er maar zelden tegen, hooguit in eilandjes die zelfsturende teams worden genoemd – een woord dus dat nog voortkomt uit de clubkoorts van 1848.

Het is altijd een hele tour geweest om dit pseudo feodale ordeningsprincipe ingebed te houden in de principes van de natiestaat. Of, zoals Mathieu Wegeman het uitdrukt: als je 's morgens opstaat doet alles het nog, maar zodra je je organisatie binnenstapt ga je hele gekke dingen doen. Onze stelling over 'dat de meeste mensen deugen' is dat hij klopt, totdat ze in een organisatie gaan werken. Dan weet je het nooit. Dat gaat dus precies over dat spanningsveld. En je moet erg oppassen dat je niet naar de samenleving kijkt met een organisatiebril op. Voor je het weet ga je in verticale structuren denken in plaats van horizontale en haal je alle verworvenheden van de afgelopen twee eeuwen onderuit (bijvoorbeeld in het sociaal domein).

Aan de ene kant voorzagen organisaties steeds meer mensen in een boterham en gezondheid, waardoor ze in staat werden gesteld mee te doen met het democratisch spel, en kon met de overige opbrengsten de verzorgingsstaat worden vormgegeven. Aan de andere kant eisten ze steeds meer ruimte op voor zichzelf. Ook in onze aandacht; vraag je iemand zichzelf te introduceren, dan vertelt hij of zij je tien tegen één wat hij of zij doet in een organisatie. Dat een organisatie een reïficatie (zie Wikipedia) is en dat jij niet in een organisatie werkt, maar een organisatie in jou wordt schouderophalend weggelachen. 'Toeslagen' heeft het niet gedaan; maar de ambtenaren die daar werkten.

## Balans verstoord

Terug naar het Spock-model uit Star Trek. Onze huidige manier van organiseren komt voort uit de toeloze energie op het onderste bord en de wil om voor elkaar te zorgen. Dat heeft tegen de achtergrond van de zich ontwikkelde kapitalisme op het bovenste bord geleid tot een delicaat evenwichtsspel tussen het publieke domein, het private domein en wat wij als volk daar zelf nog in wensen te betekenen. Zijn wij burger of klant?

Te midden van dat krachtenspel heeft zich echter, hoewel het zo niet was bedoeld, het domein van 'de organisaties' ontwikkeld, die op hun beurt een grote invloed zijn gaan krijgen in het dagelijks leven en de inrichting van onze samenleving. Omgekeerd probeert de samenleving invloed te krijgen op de gang van zaken in organisaties. Daar zijn wetten voor en ondernemingsraden, om maar wat te noemen. Dat delicate evenwicht, waarin op de verschillende borden en ertussen, de balans steeds wordt verstoord en hervonden ... dat even delicate als dynamische evenwicht is mee omgelazerd met de Berlijnse Muur in 1989. De managers waren de nieuwe helden en alles is daarom geprivatiseerd. En als dat niet kon, dan moesten bijvoorbeeld overheidsorganisaties zoveel mogelijk op bedrijven lijken. Een periode leek dat goed te gaan; er kwam steeds meer geld in de wereld – hoewel bij de verdeling ervan steeds meer vraagtekens worden gezet.

Niemand minder dan managementgoeroe Henry Mintzberg noemt dat een vorm van extremisme; alles naar het private domein brengen is net zo goed een vorm van extremisme als alles in het publieke domein onderbrengen, zoals de communisten doen. Hij geeft herstel van evenwicht de hoogste prioriteit.

# ALS DE BELEIDSPRAKTIJK ANDERS UITPAKTE DAN DE BELOFTES VAN DE THEORIE, WERD DIT DOORGAANS GEWETEN AAN DE PRAKTIJK

Precies eigenlijk zoals Michel Albert ten tijde van de val van de Muur al vaststelde: Is gas handelswaar of vooral iets om de winter mee door te komen? Zijn religie, onderwijs, bedrijven, lonen, openbaar vervoer, huisvesting, media, gezondheidszorg handelswaar? In de Rijnlanden was er toen nog dat evenwicht. De staat bepaalde nog de spelregels. Het idee dat het algemeen belang het best gediend is bij een maximale marktwerking blijkt een idee-fixe.

## Coup d'etat

De aanloop naar de huidige situatie van ver uit evenwicht moet worden gezocht in de Verenigde Staten, ooit het meest democratische land op aarde. Michael Moore maakte er een indrukwekkende documentaire over, met de intrigerende titel *Where to Invade Next* (2015). Het begon ergens met het opeisen door bedrijven van de rechten van natuurlijke personen, waardoor zij grote politieke invloed verwierven. Daarna ging het hard. Volgens historicus Maarten van Rossum was de republikein Richard Nixon de laatste Amerikaanse president met een democratische agenda. Zo had hij serieuze plannen voor het invoeren van een basisinkomen. Onder diens opvolger, de democraat Jimmy Carter, zijn de grote liberalisaties begonnen. Te beginnen met de financiële markten, uitmondend in de crisis van 2008. Henry Mintzberg spreekt van een coup d'etat – een staatsgreep. Even voor de zekerheid: kijkend naar de dagelijkse praktijk heeft Rijnlants versus Angelsaksen weinig met politiek links of rechts van doen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) deed daarna een onderzoek in 2012. Die houdt het – net als sommige andere waarnemers – op naïviteit en zeker geen staatsgreep of iets wat daar op lijkt. We citeren:

*In de afgelopen decennia heeft zich onmiskenbaar een ingrijpende maatschappelijk transformatie voltrokken. Markt, overheid en samenleving zijn in nieuwe verhoudingen tot elkaar komen te staan en zijn elk van karakter veranderd. Ten dele gaat het hier om autonome ontwikkelingen, maar het overheidsbeleid op het gebied van marktwerking, privatisering en verzelfstandiging heeft hier toch zeker aan bijgedragen. Deze transformatie is sluipenderwijs tot stand gekomen: geen kabinet heeft het voorzien, geen minister is het van plan geweest, er lag geen blauwdruk aan ten grondslag.*

Het beleid was veelal pragmatisch, maar er was desalniettemin sprake van een 'aanhoudend pragmatisme': er werd niet afgeweken van het ingeslagen pad en het optimisme over de positieve effecten die zouden worden bereikt als de transitiefase eenmaal voorbij was, was groot. De theoretische veronderstellingen die hieraan ten grondslag lagen over de effecten van verzelfstandiging, marktwerking en privatisering speelden hierbij een belangrijke rol. Nieuwe beleidsideeën werden opmerkelijk voortvarend en op grote schaal in nieuw beleid vertaald, waarna men ontdekte dat de praktijk weerbarstiger was dan gedacht. Als de beleidspraktijk anders uitpakte dan de beloftes van de theorie, werd dit doorgaans geweten aan de praktijk, niet zozeer aan de theorie. De vraag of het beleid wel op de juiste leest geschoeid was, bleef zo lange tijd onder de radar van het beleid en het debat daarover (WRR 2012).

## Gespleten samenleving

Of iemand nu bewust zo aan het evenwicht heeft zitten morrelen dat er meer geld te verdienen viel, of dat het ten dele een autonome ontwikkeling was (wat dat ook moge betekenen – het is immers allemaal mensenwerk), vast staat dat de boel brisant uit evenwicht is. En dat heeft ernstige gevolgen, ook voor het leven van alle dag. Het onderwijs bijvoorbeeld is vooral een voorbereiding geworden op een baan. De Cito-toets splitst al op jonge leeftijd de samenleving in winners en losers door een eendimensionale hoog-laag score te hanteren. Dat jouw score spijkerharde consequenties heeft voor je inkomen, gezondheid en levensverwachting. En ook voor je mogelijkheden om invloed te hebben op het evenwichtsspel dat samenleven is. Een ander gevolg is dat er een ware industrie is ontstaan om het zover mogelijk te schoppen in het onderwijssysteem in de vorm van huiswerkbegeleiding en private scholing. Het wordt wel de stiekeme privatisering van ons onderwijs genoemd.

Op het middelste bord, dat van de organisaties, gebeurde ook iets eigenaardigs. Organisaties gingen, mede onder invloed van de in de jaren zeventig opkomende consultancy-industrie - vreselijk op elkaar lijken. Ze kennen vrijwel allemaal de feodale structuur met tops, inclusief hofhouding, middles en bottoms. Ook wel de hark genoemd. En het sturings-

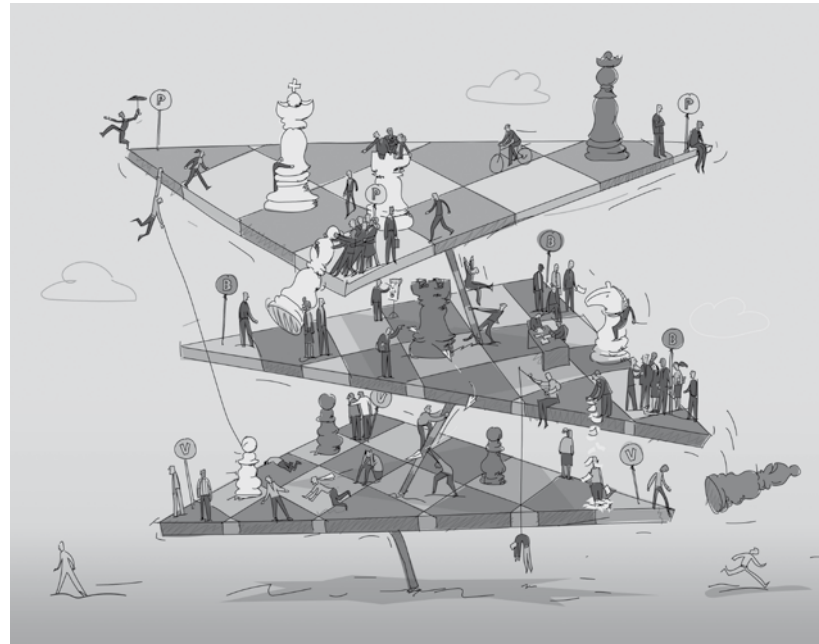
principe is verticaal; de top bepaalt via nauwgezette instructies wat de werkvloer moet doen. Daarbij wordt verwoed informatie verzameld om te kijken of dat ook zo gebeurt en om bij te kunnen stellen. We herkennen de planning and control cyclus, leidend tot een jaarlijks terugkerend ritueel. Het is de reden dat deregulering steeds maar een tijdelijk effect heeft op de enorme administratieve lasten die beslag leggen op de kostbare tijd van vakmensen in de voorste linie.

Je kunt kennelijk veel dingen proberen zo planmatig mogelijk te doen. Bekeuringen uitdelen, melk produceren, gezinshulp sturen, het aantal maximum behandelingen van een fysiotherapeut. Soms levert dat iets op, soms leidt het tot een ramp. Maar in alle gevallen leidt het tot effecten die zich pas op langere termijn openbaren. Een stikstofcrisis bijvoorbeeld.

## Pravda

Een andere eigenaardigheid is dat men binnen harken 'de waarheid' wil monopoliseren. De instructies moeten immers zo eenduidig mogelijk zijn en maar voor één uitleg vatbaar. Dan helpt het dat je denkt dat cijfers objectief zijn en je een stafafdeling corporate communications hebt. Op dezelfde manier heeft kabinet Rutte IV 852 overheidsvoorlichters (fte's) in dienst (mei 2022); er valt kennelijk steeds meer uit te leggen. Monovocaliteit, zoals Thijs Homan dat vriendelijk noemt, moet het echter altijd afleggen tegen polyvocaliteit; het vangen van stemmen vanuit zoveel mogelijk invalshoeken. Die moet je dan vervolgens weer niet in een trechter stoppen, maar lenig zijn met het omgaan met dat wat zich aandient. Emergentie heet dat. We kennen dat ook van Wisdom of the Crowd van Suro-wiecki; de massa is slimmer dan de expert.

Monovocaliteit en extreme planmatigheid wreekt zich in het bijzonder bij organisaties die op het onderste bord moeten schaken. Dat zijn om te beginnen alle organisaties in het publieke domein. Op het onderste bord heerst polyvocaliteit en gelden geen regels zonder context. Daar werken regimes en managers die willen aansturen vanaf het middelste bord averechts. Een van de meest dramatische voorbeelden is de gezinszorg. In een probleemgezin komt er elke professional zijn of haar ding doen. Ieder met een eigen visie, eigen prioriteiten en eigen doelstellingen vanuit de eigen organisatie.



**Afbeelding 2 Het Spock-schaakbord uit het studieboek Rijnlands organiseren. Illustratie is getekend door Aad Goudappel in 2021**

De hulp onttaardt op deze manier regelmatig in wat je een polycrisis in gezinsformaat kunt noemen. Een enkele pionier als de Stichting Civil Care brengt al deze hulpverleners bij elkaar om samen met de betrokken vanuit al die invalshoeken een intelligent prioriteitenlijstje van hooguit drie dingen te laten maken. Tegelijk worden de organisaties gevraagd op afstand te blijven. Dat werkt.

Organisaties kunnen niet samenwerken, alleen mensen kunnen dat. Dat klinkt als een doodoener, maar het moet toch maar weer eens worden gezegd. Opvallend is dat mensen zonder bedrijfskundige kennis daar vaak handiger in zijn dan mensen behept met de managementlogica. Dat komt omdat samenwerking op het onderste bord teruggrijpt op de aloude traditie van werkgemeenschappen (denk aan bouwvakkers van verschillende disciplines en bedrijven op één bouwlocatie).

## De Rijnlandse variant van het schaakbord van Spock

In afbeelding 2 de versie van het 3D-schaakbord van Spock zoals het in het studieboek *Rijnlands Organiseren* is weergegeven (Boom, 2021) met wat typische

Nederlandse trekjes. Zo staat op het bovenste bord de koning en de koningin. De premier is daar vandaan op zijn fiets onderweg is naar het torentje. U moet er zelf een verhaal bij vertellen. Zo zien we mensen van het bovenste bord met open armen ontvangen worden op het bord van de organisaties, tezamen met grote stukken die naar beneden worden gekieperd. Verder naar beneden worden gewone mensen getroffen dan wel bedolven onder beleid en proberen eenzame zielen het geheel nog in evenwicht te houden, terwijl bij anderen de radeloosheid in de lichaamstaal is af te lezen.

Deze artist impression van het Spock-model vertelt ook het verhaal van de drie decentralisaties (welzijn, zorg en jeugd). Het idee was om deze publieke zaken te beleggen bij de gemeentes. Die staan immers dicht bij de samenleving, het onderste bord. Op zichzelf een prima idee. Maar behalve een paar ingebakken bommetjes (zo was de te bereiken bezuiniging al ingecalculeerd), zat er nog een principieel addertje onder het gras. Veel gemeentelijke organisaties zijn ingericht als hark, die zich (al dan niet verplicht) bedienen van aan het Angelsaksisch repertoire ontleende methodes, zoals aanbestedingen. Lokale professionals die hun werk goed proberen te doen zijn dus, afgezien van de professionele ruimte die hen wordt gegund, honderd procent afhankelijk van de organisatie die de aanbesteding wint. Op zijn zachtst gezegd bizar! Die organisatie moet natuurlijk wel met meetbare resultaten komen en moet zijn kwaliteit op papier kunnen aantonen.

Dat is de wereld op z'n kop. De onderwerpen waarover het gaat zijn typisch dingen die in het hart van de samenleving spelen. Er zijn heel wat mensen betrokken, ze worden in organisaties vaak burgers genoemd, en in het algemeen kom je in het probleemgebied tal van andere professionals tegen. Al die mensen werken samen. En zouden nog veel beter moeten samenwerken om de problemen op te lossen. Vakmensen doen mee, voegen kennis en kunde toe, en proberen tot synergie te komen met alle betrokkenen. Die vakmensen op hun beurt worden ondersteund door organisaties – *de organisatie zit bij wijze van spreken in hun gereedschapskistje*. Het stelt hen in staat nog meer synergie in de werkgemeenschap te bewerkstelligen.

Althans, zo zou het moeten gaan. Het zou zo moeten gaan dat het draait om de werkgemeenschap rond de burger in nood, dat de vakmensen daarin



meedraaien en dat die op hun beurt worden geruggesteund door hun organisatie. Dat is Rijnlands. Samenwerking in de werkgemeenschap voorop (1), autonome vakmensen in de voorste linie die daarin participeren (2), ondersteund door een organisatie van professionals met een pro-actieve instelling (3) en een bestuur (4) dat erop toeziet dat het allemaal zo blijft werken als bedoeld en zorgt voor een beschermende paraplu. Maar helaas is de praktijk voorsnog anders...

Met name gedurende afgelopen ruim drie decennia is de managementordering ontsnapt uit de fles waarin-ie zat ingekapseld in onze democratische verzorgingsstaat. Overal is ie de norm geworden. We zijn zelfs zo gaan denken.

## Balans hervinden

Daarom, nog even terug naar de letters op het schaakbord. De drie P's op het bovenste bord staan voor *privaat*, *publiek* en *pluraal*, de term die Mintzberg gebruikt voor de bonte verzameling van organiseervormen die de basis vormen van een democratie. Dat laatste betekent dus: *We the people*, in al onze verscheidenheid. Zodra één van de drie P's dominant wordt, in onze tijd is dat de P van *privaat*, is de boel uit evenwicht. We moeten de schuifjes van Albert weer terugzetten richting de Publieke sector en we moeten de losers weer binnenboord halen en een menswaardig bestaan geven. Zie de toestanden rondom Ter Apel.

De drie B's op het middelste bord, dat van organisaties dus, staan voor *buitenkant*, *binnenkant* en *bestuur*. Management is in beginsel een bestuurlijke activiteit, los van inhoudelijk leidinggevende en senior vakmensen die zich ter verwarring ook zo zijn gaan noemen. Die B is erg opgeblazen en vaak bedoelen we deze B als we over een organisatie praten. De B van binnenkant is zich veelal ook op dit gremium gaan richten en heet nu *staf* in plaats van ondersteunende diensten. De buitenkant, in het Rijnlands voorste linie genoemd, is haar autonomie ontnomen. Antwoord: kantelen - terug naar Rijnlands.

Die autonomie van de vakmensen in de voorste linie is zeer bepalend voor het succes op het onderste bord. Daar wordt de organisatorische kracht bepaald door de kracht van werkgemeenschappen. Een werkgemeenschap moet op geen enkele manier

worden verward met een organisatie. Wat wel zo is, is dat organisaties die hun daar opererende autonome vakmensen in de voorste linie goed willen ondersteunen de kleur moeten aannemen van de drie V's: *vakmanschap*, *verbinding* en *vertrouwen*. Het zijn ook precies die drie begrippen die bepalen of we samen optrekken of in alles transactionele klant/leverancier-relaties zien. 'Ik betaal toch contributie?' Ja inderdaad, om mee te mogen participeren in de sportvereniging. En dat weer is voorwaarde voor actief burgerschap. En actief burgerschap dat ook nodig is om het evenwicht op het bovenste bord weer te herstellen.

## Tot slot

Alle crises van dit moment hangen samen, de antwoorden daarop ook. Dat is onontkomelijk. Het Spock-model helpt dat een beetje te doorzien. En geeft handvatten om bij te dragen. Want het is alle hens aan dek. Het is namelijk helemaal niet zo dat het ons aan kennis ontbreekt – eigenlijk weten we het allemaal wel. We noemen het gezond verstand. We trekken onze wenkbrauw op als we een persoonlijk begeleidingsplan zitten te schrijven in plaats van samen op te trekken met het zich ontwikkelende kind. We kijken verontschuldigend als we uitleggen dat we eerst een indicatie moeten aanvragen voordat we kunnen helpen, we slapen nog maar eens een nachtje slecht als we een jongere in psychische nood op een wachtlijst plaatsen. We slaken een binnensmondse vloek als we die crimineel moeten laten lopen. We vullen maar weer de lijsten in, in plaats van de hand vast te houden van dat oude mens dat bang is en in de war. We gaan maar wat anders doen omdat ons het leven zuur wordt gemaakt en ons het vak wordt ontnomen.

Maar als we dat nu allemaal net even anders doen? Dan zitten we snel weer op dat Rijnlandse spoor. En kunnen we met oneindig veel meer mogelijkheden de toekomst in. In dit nummer tal van bijdragen die u helpen een handje te helpen.



JAAP PETERS



HAROLD JANSSEN

## HET RECHT ALS SOCIALE TECHNOLOGIE!

De oudste beginselen van ons rechtssysteem stammen uit het Romeinse recht. Het eerste is 'de wet is hard, maar het is nu eenmaal de wet' (*dura lex sed lex*). We zitten eraan vast; de wet behoort tot de orde van de dogma's. Tegelijkertijd beseften de Romeinen goed dat de *atrocitas*, de hardheid van de wet, verzacht moet kunnen worden middels 'de kunst van het goede en billijke' (*ius est ars boni et aequi*). Het recht is dus niet alleen een dogmatiek, maar ook altijd tegelijkertijd een antidogmatiek. Die beheersing van de dogmatiek én antidogmatiek tezamen maakt de rechtsgeleerdheid uit. Professor dr. Dorien Pessers noemt dat geniaal bedacht door de Romeinse rechtsgeleerden. 'Op die manier ontwikkelden zij het recht als een effectieve sociale technologie die tot op heden haar functie heeft bewezen.'

De wetgever stelt regels op voor een groep gelijke gevallen. Maar gelijke contexten zullen zich zeker niet altijd voordoen. Dat maakt het recht niet tot wetenschap, maar tot een juridisch ambacht. Waarmee oefenen/trainen en ervaring opdoen essentieel is je de kunst eigen te maken. De kennis van het recht dient met gevoel voor verhoudingen te worden toegepast op de eindeloze variëteit van gevallen waarin de gezichtspunten en belangen een rol spelen. Dat rechtsgeleerden twisten over de juiste beslissing in juridisch controversiële zaken is dan ook *niet* het gevolg van het ontbreken van een 'wetenschappelijke' methode, maar het gevolg van het open karakter van het recht, van het gegeven dat de regels van het recht niet in onbewerkte vorm toegepast kunnen worden, maar mede vorm krijgen in en door de beslissingen van rechters. Regels zijn niet onduidelijk geformuleerd, maar bieden door hun open karakter de mogelijkheid het goede te doen en daarmee de kwaliteit van de samenleving te verhogen. En koppel dat aan het idee dat een overheid er primair is om de eigen burgers te beschermen. Om Rutte te parafraseren: dat maakt ons tot een potentieel gaaf land.

We nemen als West-Europa daarmee een unieke plaats in op onze wereldbol, die op een

weldoordachte manier ons steeds op het juiste been zou kunnen zetten. Is het menswaardig wat we uitspoken? Marx en Friedman hadden andere – meer materiele en economische – overwegingen, die veel meer indirect van doen hebben en hadden met menselijke waardigheid. De vraag is het menswaardig en beschermen daarmee onze bevolking zijn essentieel pijlers onder iedere samenleving. Volgens Pieter Omtzigt (augustus 2022) wordt het meer dan hoogtijd dat we in de Tweede Kamer artikel 20 van de Grondwet aan de muur spijkeren: (1) De bestaanszekerheid der bevolking en spreiding van welvaart zijn voorwerp van zorg der overheid. (2) De wet stelt regels omtrent de aanspraken op sociale zekerheid. (3) Nederlanders hier te lande, die niet in het bestaan kunnen voorzien, hebben een bij de wet te regelen recht op bijstand van overheidswege. 150 Kamerleden hebben gezworen dit na te komen. Rijnlandser gaat het niet worden.

## HOE MENSWAARDIG IS WAT WE UITSPOKEN?

# HORIZONTALAAL ORGANISEREN EN INNOVEREN IN HET ONDERWIJS

LEG JE ORGANISATIE IN HANDEN VAN DE VAKMENSEN  
'IN DE VOORSTE LINIE'

Henny Luijten

Het tekort aan leerkrachten neemt zodanig toe dat het voortbestaan van het onderwijs in gevaar komt. Maar is het grootste onderwijsprobleem wel het leerkrachtentekort? Er lijkt veel meer aan de hand. De coronacrisis heeft ons laten inzien dat we het onderwijs anders moeten gaan organiseren. Dat brengt veel spanningsvelden met zich mee en achter elk spanningsveld schuilt een diepere laag. Dit biedt kansen om je af te vragen wat er echt aan de orde is in het onderwijs en kan mogelijk leiden tot een geheel andere probleemypering van het lerarentekort.

In dit artikel proberen we te beschrijven hoe we onderwijs anders kunnen gaan organiseren, welke rollen leerkrachten kunnen spelen en welke componenten en bouwstenen tegen het licht gehouden moeten worden. Door horizontaal te organiseren en te innoveren in het onderwijs wordt dit toekomstbestendig. Door de rollen van leerkrachten nader te onderzoeken ontstaat er wellicht een ander beroepsbeeld en kan het tekort aan leerkrachten op een geheel andere wijze worden opgelost.

## Onderwijs in de wurggreep

Volgens Rotmans (2015) zit het onderwijs al decennialang in de wurggreep. Die wurggreep, een vicieuze cirkel, is geworteld in een industrieel negentiende-eeuws onderwijsmodel waarin één leerkracht voor de klas staat die één verhaal vertelt aan dertig kinderen. Niet het lerarentekort, maar het huidige model is volgens hem één van de grootste belemmeringen in het onderwijs. Omdat het traditionele lineaire onderwijssysteem simpelweg niet goed genoeg meer is, pleit hij daarom voor een paradigmashift. Het gaat hierbij niet om kleine aanpassingen of iets toevoegen aan het systeem dat al bestaat. We hebben het over ingrijpende veranderingen op institutioneel niveau.

Bij het terugdringen van het tekort aan leerkrachten is een ander perspectief nodig. Kunnen we door de traditionele situatie met vaste rollen, lessen, uren

en vakken te veranderen de vraag naar leerkrachten anders articuleren en het werken in het onderwijs aantrekkelijker maken? In de komende jaren zullen we een aantal ingrijpende transformaties zien in de rol die leerkrachten spelen. In onze huidige samenleving hebben leerlingen leerkrachten nodig die hen begeleiden, niet leerkrachten die informatie delen die ze al hebben.

Volgens Boonstra (2021) zien de politiek, de overheid en veel media het onderwijs nog steeds als een economisch systeem. Een denkbeeld uit het verleden dat de vele prachtige ontwikkelingen, innovaties, bewegingen en vernieuwingen in het onderwijs ernstig tekortdoet. Een systeem dat als gevolg heeft dat we mensen, in al hun diversiteit, ontoereikend waarderen. Met als resultaat bij leerkrachten een te hoge werkdruk, veel uitval en een gigantisch leerkrachten-tekort, en bij leerlingen een groeiende ongelijkheid, oplopende laaggeletterdheid, gebrek aan motivatie, toename aan mentale klachten en burn-outs.

Het huidige lineaire onderwijs is volgens Boonstra gebaseerd op de overdracht van informatie die volledig losstaat van zingeving. Het onderwijs gaat ervan uit dat leerlingen onwetend en deels 'onvoltooid' zijn en dat de leerkracht hen moet voltooien. Het benadrukt het verschil tussen leerkracht en leerling. Er is geen dialoog, geen creativiteit. Leren is vluchtig en de leerling is relatief passief. We hebben

behoefte aan horizontaal onderwijs gebaseerd op een door de leerling gestuurde ervaring waarbij hij zelf kennis zoekt. Het stelt de leerling in staat kritisch na te denken en laat zien dat leren door te doen van cruciaal belang is. Leerkrachten zullen zich meer moeten richten op talent (drijfveren), waarde (betekenis) en rol (leven lang ontwikkelen). De leerling staat hierbij centraal en moet in een authentieke leeromgeving op een natuurlijke manier worden uitgedaagd. Dat betekent dat het onderwijs zich niet langer zal beperken tot de vier muren van het klaslokaal en dat er verschillende rollen voor leerkrachten ontstaan.

We zouden volgens Boonstra een onderwijssysteem moeten nastreven dat individueel en maatschappelijk welzijn genereert. Waarin we als mensen leren ontdekken wie we zijn, waar we voor staan en waar we naartoe willen in het leven, waar we leren ons volledige potentieel te benutten. Waarin we samen het leven leren en samen leren leven. Een systeem dat uitgaat van vertrouwen, van de intrinsieke motivatie van mensen, van de goedheid van mensen, van het diepere weten, de verbeeldingskracht, het verantwoordelijkheidsbesef en het oneindige potentieel van mensen. Een systeem dat opereert als een natuurlijk ecosysteem, waarin iedereen er op zijn eigen manier en vanuit een oneindige diversiteit toe doet en bijdraagt.

Op veel plekken is zo'n mini-ecosysteem al zichtbaar aan het worden, in bijvoorbeeld scholen als Agora, Mondomijn, Wittering.nl, Klein Amsterdam, Vathorst College, Kindcentrum de Stroom, SaKS, Sint Lucas MBO, Windesheim, Ubiquity University, en sinds kort ook vaker in hybride leeromgevingen waar overheden, onderwijs en ondernemingen samenwerken. Initiatieven die laten zien dat een andere werkelijkheid in het onderwijs mogelijk is, zelfs binnen de bestaande kaders en curricula.

## Horizontaal organiseren en innoveren als oplossing

“Onderwijs is absoluut de cruciale schakel richting een transitie van de samenleving en economie”, zo legt Jan Rotmans desgevraagd uit op de HRM-conferentie Code Rood, die 9 juni 2022 door Rijnconsult werd georganiseerd. “Maar een paradigmashift in het onderwijs vergt zeker een generatie. Veel bedrijven kunnen daar niet op wachten, dan gaan ze failliet.” De professor Transitiekunde verbonden aan de Erasmus Universiteit in Rot-

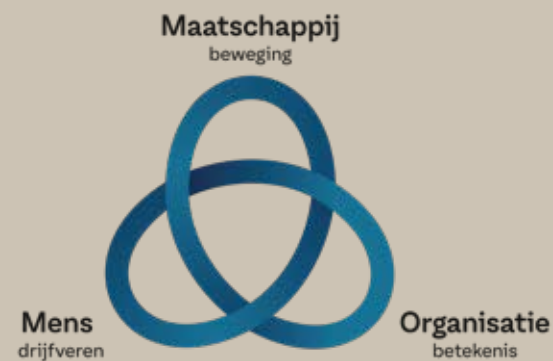
terdam is voorstander van het betrekken van bedrijven bij de vernieuwingen van het onderwijs.

Rotmans: “Het kan niet zo zijn dat wij leerlingen opleiden voor beroepen die over tien jaar niet meer bestaan. Dat is ridicul. En de beroepen die dan wel komen, die nemen wij niet mee in het huidige curriculum. Het kan niet zo zijn dat, als wij op weg gaan van een hokjessamenleving naar een vloeibare samenleving, dat we het onderwijs toch blijven opdelen in hokjes. We moeten heel vroeg kiezen op school: of je een alfa of een gamma bent. En daarna moet je je ook weer specialiseren.”

“De nieuwe generatie leerlingen heeft niks meer met die hokjes. Die willen in de kern filosofie krijgen, economie, duurzaamheid, transitiekunde. En die willen multi-, zo niet interdisciplinair worden geschoold en getraind. Je bent geen machine die snel zoveel mogelijk vakjes moet halen. Doe er zo lang mogelijk over. Leer zoveel mogelijk. Maak zoveel mogelijk fouten. Ontdek jezelf. Ontdek de grenzen van je kennis. Wordt uitgedaagd. Doe iets. Er moet iets met je gebeuren. Dat is heel fundamenteel. Dit raakt de kern van ons onderwijssysteem, wat in de kern ziek is.”

Praktisch moeten onderwijsorganisaties worden vormgegeven door intensieve samenwerking tussen schoolleiders/directies, leerkrachten, leerlingen/studenten, ouders en stakeholders uit de omgeving. Dat is ook natuurlijk omdat de ontwikkeling van mensen nooit stopt en een integraal onderdeel vormt van het leven. Het leidt tot inclusief onderwijs waarbij iedereen welkom is en optimale kansen krijgt. Het maakt het onderwijs betekenisvol en vergroot de participatie van toekomstige volwassenen.

Hoe kunnen we onderwijs zo organiseren dat leerlingen daarvan profiteren? Volgens Rotmans moet er een verschuiving plaatsvinden naar gepersonaliseerd onderwijs, van rendement naar rendemens. De maatschappij vraagt een compleet andere organisatie van onderwijs; om een platte en horizontale organisatie met zo weinig mogelijk bureaucratie en overheid. Dit vraagt om ontwikkelruimte voor leerkrachten, die met een dynamisch curriculum vanuit een balans tussen harde kennis en soft skills (talenten en vaardigheden) kunnen inspelen op de grote, actuele, vraagstukken waar we als mensen voor staan. Waarbij leerlingen (studenten), leerkrachten en bedrijven invloed hebben op het curriculum.



*Mensgericht organiseren start bij de drijfveren van mensen (talent). Als we niet gaan organiseren vanuit deze drijfveren en organisaties niet laten zien waar ze van zijn (waarde en betekenis), zullen we met zijn allen in een negatieve spiraal terecht komen. Talent en waarde zorgen voor een match tussen mens en organisatie en geven energie. Energie die nodig is om de veranderende rollen van plek, organisatie en mensen in de samenleving voortdurend vorm te geven. De trefoil mens-organisatie-maatschappij wordt een perpetuum mobile voor een leven lang ontwikkelen.*

## Welke spanningsvelden levert dit mogelijk op?

Het anders organiseren van het onderwijs is geen eenvoudige zaak. De componenten en bouwstenen van het onderwijs moeten eens goed tegen het licht worden gehouden. Dat levert een aantal spanningsvelden op zoals weergegeven in tabel 1.

Op basis hiervan kan de volgende probleemypering worden gemaakt:

### Hiërarchie

We zien dat de leerling (student) en de leerkracht niet meer centraal staan in het onderwijs. Dit moet veranderen. Onderwijs moet een ontmoetingsplek van innovatie worden. Een vrijplaats waar leerlingen (studenten), leerkrachten en bedrijven werken aan maatschappelijk transitities.

De transitities in de maatschappij staan hierbij centraal en de leerlingen (studenten), de leerkrachten en de bedrijven leren, werken en innoveren samen op gelijkwaardige basis. Het wiel dient opnieuw uitge-

COMPONENTEN EN BOUWSTENEN	SPANNINGSVELDEN
Hiërarchie	Gecentraliseerd vs. gedecentraliseerd
Specialisatie	Gespecialiseerde rollen vs. algemene rollen
Systemen	Systeemwereld vs. leefwereld
Sturing	Op aanwezigheid vs. op concrete resultaten
Allianties	Eén dominante partner vs. gezamenlijk lidmaatschap

**Tabel 1 Spanningsvelden in het onderwijs aan de hand van componenten en bouwstenen**

vonden te worden, met als resultaat dat er gelijkwaardige horizontale en multi- en interdisciplinaire relaties tussen leerlingen (studenten), leerkrachten en bedrijfsleven ontstaan. Het uiteindelijke gevolg is dat het onderwijs geen middenlaag meer kent en volledig plat wordt georganiseerd en dat de innovatie horizontaal plaatsvindt.

Of zoals Jan Bogerd, bestuursvoorzitter van Hogeschool Utrecht het uitdrukt: “We zouden het liefst zien dat we door studenten, arbeidsmarkt en maatschappij worden gezien als een vibrerende leeromgeving. Onze gebouwen zijn slechts een uitvalbasis; een steunpunt voor verbinding en ontmoeting. We moeten zoeken naar autonomie-respecterende vormen van onderwijs waar we aan waardecreatie doen voor studenten, arbeidsmarkt en maatschappij, terwijl we gelijktijdig aan de eisen van de overheid blijven voldoen.”

### Specialisatie

Omdat we voor grote fundamentele veranderingen staan zijn de specialisaties van vandaag niet meer valide. Er is even geen richting meer. Er ontstaat een nieuwe maatschappelijke ordening. Volgens Rotmans (2021) kantelt de verticaal geordende, centraal aangestuurde top-down samenleving naar een horizontale, decentrale bottom-up samenleving.

# “HET ONDERWIJS ZIT IN DE TOEKOMST BIJ BEDRIJVEN EN BEDRIJVEN ZITTEN BIJ ONDERWIJSINSTELLINGEN. LEREN, WERKEN, EN ONDERNEMEN RAKEN STEEDS MEER MET ELKAAR VERVLOCHTEN”

Of zoals Simons (2016) het verwoordt: “Een leerkracht moet net als Leonardo da Vinci weer een zogenaamde homo universalis worden: de mens die zich breed heeft ontwikkeld en op vele terreinen thuis is. Dat was het ideaal bij de Grieken en dat werd het ook weer in de renaissance.”

“Zoals in Nederland toen we nog de ouderwetse kweekschool hadden. De leerkrachten kenden veel liedjes en konden zelf goed zingen. Op dat onderdeel kon je zakken. Ze kenden al de jaartallen, wisten alles van topografie, maakten geen taalfouten en konden ontleden als de beste. Priemgetallen, procenten, machtsverheffen, worteltrekken, dat alles was gesneden koek voor hen. Als je thuis met een vraag rondliep zeiden je ouders: ‘Vraag het maar aan de meester.’ Leerkrachten konden alleen slagen als ze niet alleen slim waren maar ook een brede interesse hadden en voldoende kennis hadden opgedaan.”

## Systemen

De systeemwereld is de afgelopen decennia steeds belangrijker geworden in het onderwijs: doelen die je moet realiseren, procedures waar je je aan moet houden, Cito-toetsen die een goede score moeten opleveren, audits die goed moeten verlopen, schoolplannen die op tijd klaar moeten zijn, formats en vragenlijsten die meermalen per jaar moeten worden ingevuld, pest- en andere protocollen die moeten worden nageleefd, administratie die moet worden bijgehouden, enzovoort.

Hierdoor worden, zo zegt Wouter Hart in zijn boek *Verdraaide Organisaties* (2012), de aandacht en de denkrichting van de organisatie verschoven van de leefwereld naar de systeemwereld. De leerkracht wordt verleid om zijn interesse beetje bij beetje te verleggen, namelijk van de leerling naar het interne systeem, omdat hij op die systeemwereld wordt af-

gerekend. Pas als de systeemwereld af is, wordt weer aandacht gegeven aan de leefwereld. Wouter Hart spreekt daarom over ‘verdraaide organisaties’.

Natuurlijk is het goed dat er een inspectie is, want geen enkel kind verdient een zwakke school of een zwakke leerkracht. En protocollen en formats kunnen heel handig zijn om zaken voor elkaar te krijgen. De vraag is echter: Waar ligt de focus? Denkt jouw school vanuit de systeemwereld of vanuit de bedoeling? Kortom: staat het kind centraal of gaat het vooral om cijfers, protocollen en formats?

De bedoeling van ons onderwijs ligt in de ontwikkeling van kinderen en is er niet om afspraken, regels, cijfers en formats in te vangen.

## Sturing

Het nieuwe werken is een trend die de laatste jaren veel stof heeft doen opwaaien en bestaat volgens Baane, Houtkamp & Knotter (2010) uit de volgende elementen, tijd- en plaats onafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties.

Sturen op resultaat is één van de elementen die in toekomstige onderwijssetting ook goed gaat passen. Immers leerlingen/studenten en leerkrachten bevinden zich nog maar sporadisch op de onderwijs locaties en sturen op aanwezigheid is niet meer mogelijk.

Daarnaast is de gedachtegang dat leerlingen/studenten en leerkrachten het beste zelf weten hoe ze het meest effectief en efficiënt werken. Ze presteren het beste wanneer ze de mogelijkheid krijgen het hoe (het proces) zelf vorm te geven. Dit is een vorm van empowerment, waarbij het essentieel is om gewenste resultaten te definiëren, er moet immers ergens op gestuurd worden.

## Allianties

De transities die gaande zijn dwingen ons tot een fundamentele herbezinning op de organisatie van arbeid, werk en inkomen in de toekomstige samenleving. We gaan naar een meer horizontaal en decentraal georganiseerde economie waarin bedrijven en kennisinstellingen wel moeten samenwerken. Organisaties kunnen alleen samen met anderen aan de knoppen draaien om enerzijds de transities en uiteindelijk de nieuwe samenleving vorm te geven én zich in te richten op constante verandering.

Kortgezegd zijn de ontwikkelingen ‘buiten’ zo dynamisch dat alleen interne variëteit, externe variëteit kan opvangen (Ashby’s wet). Als (onderwijs) organisaties een betekenisvolle bijdrage willen blijven leveren aan de maatschappij dan is het van belang dat de (onderwijs)organisaties zijn gestoeld op elementen van lerende netwerkorganisaties.

In lerende netwerkorganisaties voelen medewerkers het lidmaatschap van de organisatie als een wezenlijk onderdeel van iemands identiteit. Interne relaties en de relaties met de omgeving zijn een bron voor betrokkenheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de eigen identiteit. Het zijn uiteindelijk niet de grootste of slimste organisaties die overleven, wel de meest wendbare organisaties.

Lerende netwerkorganisaties baseren zich op het actorschap van het individu: van iedere medewerker mag verwacht worden dat hij zelfstandig kan denken én afgestemd kan handelen. Relationele autonomie is een kernbegrip, er is sprake van onderlinge afhankelijkheid, zeker als het gaat om de thema’s inzake de doorontwikkeling van de organisatie. Medewerkers krijgen én ruimte én zijn begrensd in hun vrijheidsgraden, omdat ze rekening houden met de onderlinge afhankelijkheid (ook in relatie tot de klant en stakeholders).

## Vanuit spanning naar oplossingen, ook voor het lerarentekort

Het leerkrachtentekort is geen op zichzelf staande zaak, maar heeft alles te maken met het niet meer in balans zijn van procedures, structuren, regels en instrumenten van onderwijsorganisaties en de hedendaagse betekenis van opgaven van werk en organisatie. Het onderwijs zal zich opnieuw gaan uitvinden. Dat biedt ook oplossingsrichtingen voor het lerarentekort.

De transformatie van het onderwijs heeft eveneens gevolgen voor de aansturing. Het transactionele leiderschap is passé en het onderwijs wordt weer interessant als er gestuurd wordt op bedoeling of purpose. Aaron Hurst (2014) stelt dat we in een purpose-economie zijn beland, waar persoonlijke, sociale en maatschappelijke purpose in balans moeten worden gebracht. Er is behoefte aan inspirerend leiderschap op basis van hogere doelen en waarden.

De veranderingen zijn spannend maar lonend. Innovatie zal niet langer verticaal, maar horizontaal – op de werkvloer – plaatsvinden. Juist in sectoren waar betekenisvol werk van nature aanwezig is (de zorg en het onderwijs) zien we een grote behoefte aan methoden en technieken om dialogen te organiseren en bottom-up processen te faciliteren.

## Aan de slag met Rijnlands organiseren

De actuele ontwikkelingen maken ons duidelijk dat het tijd is voor verandering. De geschiedenis laat zien dat ideeën en concepten een einde in hun levenscyclus kennen. Dat geldt ook voor organisatievormen. De zachte – menselijke – kant blijkt minstens zo belangrijk voor de organisatie van het onderwijs als de harde. De essentie hiervan draait in het beginsel om drie zaken: vertrouwen, verbinden en vakmanschap. Dat is zo oud als de weg naar Rome. We hoeven het niet uit te vinden. Als we dit combineren met het beginsel ‘het juiste onderwijs op de juiste plek’ kunnen we er al morgen mee aan de slag.

Of zoals Gert Biesta, als professor of Education verbonden aan Brunel University London, het onlangs op een landelijke bijeenkomst van het onderwijs uitdrukte: “We hebben het eigenlijk over Rijnlands organiseren. Dat is een beproefd model, waar je morgen mee kunt beginnen. Ga ermee aan de slag in het onderwijs en leg je organisatie in handen van de vakmensen ‘in de voorste linie’. Zij zijn bepalend voor je succes.”

Rijnlands organiseren beschrijft het Rijnland Model waarin medewerkers niet de ‘human resources’ zijn in handen van managers. De organisatie ligt in handen van de vakmensen die zelfstandig beslissingen nemen en dankzij hun werkzaamheden bepalend

zijn voor de resultaten. Zelfsturing, samenwerking, oefenen en leren, spelen in Rijnlandse organisaties een belangrijke rol.



HENNY LUIJTEN

#### Literatuur

- Ashby, (z.d.). Ashby's wet - no-regime.com. Wikipedia. Geraadpleegd op 26 juni 2022, van [https://no-regime.com/ru-den/wiki/Ashbysches\\_Gesetz](https://no-regime.com/ru-den/wiki/Ashbysches_Gesetz)
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld: over bricks, bytes & behavior*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Boer, A. & Luijten, H.M.N. (2021). Verkenning Breda Campus voor toegepaste intelligente technologie en creativiteit. *Inventarisatie in opdracht van Provincie Noord-Brabant*.
- Boer, A. & Luijten, H.M.N. (2021). Hybride leeromgevingen geven de toekomst vorm. *In Balans 2021*.
- Boer, A. & Luijten, H.M.N. (2022). Coole plekken waar de toekomst vorm krijgt. *Impactactiviteiten project Doorbraak*.
- Boer, A. & Luijten, H.M.N. (2022). *Practoraat agrofood & biobased Curio maakt een vliegende start*. Impactactiviteiten practoraatsdag.
- Boonstra, C. (2021a, maart 28). Het onderwijs heeft een nieuw paradigma nodig. LinkedIn. Geraadpleegd op 18 juli 2022, van <https://www.linkedin.com/pulse/het-onderwijs-heeft-een-nieuw-paradigma-nodig-claire-boonstra/?originalSubdomain=nl>
- Child, J. (2015). *Organization* (2de editie). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Code Rood. (2022, 9 juni). [Conferentie]. Code Rood, Tilburg, Nederland. <https://youtu.be/z0mnhdVDQPg>
- De Man, H. and Coun, M.J.H. (2017). *Organisatiekunde*. Open Universiteit.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Hurst, A. (1014). *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World* (2-Apr-2014) Hardcover. Elevate (2 April 2014).
- Krznaric, R., & Moerdijk, H. (2021). *De goede voorouder*. Culemborg: Van Duuren Media.
- Luijten, H.M.N. (2021). Interview met Leonie Crom-Wagenaar, lid College van bestuur Unicoz Onderwijsgroep: leder kind is uniek en moet zijn eigen leerproces kunnen volgen. *In Balans 2021*.
- Luijten, H.M.N. (2021). Interview met Jan Bogerd, voorzitter college van bestuur Hogeschool Utrecht: Onderwijs en toekomst moeten hand in hand gaan. *In Balans 2021*.
- Luijten, H.M.N. (2022). Interview met Cees Snellink, projectleider hybride leeromgeving (H30) Bergen op Zoom: Werken in het theater, is leren in de echte wereld. *Impactactiviteiten project Doorbraak*.
- Luijten, H.M.N. (2022). Interview met Jorrit Sniijders, voorzitter college van bestuur Business University for applied science (BUAs) Breda: Jongeren in hun kracht zetten om een betere wereld vorm te geven. *Nog te publiceren*.
- Luijten, H.N.M. (2022). Impactactiviteiten project Doorbraak. Geraadpleegd op 26 juni 2022, van <https://doorbraak.tech/impactactiviteiten/>
- Luijten, H.N.M. (2022). Impactactiviteiten project Match. Geraadpleegd op 26 juni 2022, van <https://zijinstroom.nl/impact-activiteiten/>
- Man, H. (2017). Hedendaags organiseren: spanning tussen paradigma's. *Organiseren en veranderen, Advanced Studies in Management*.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*.
- Muijen, J. van & Schaveling, J. (2011). 'Leiderschap een Theoretisch Overzicht', in: Jaap Boonstra e.a. (red.), *Leiderschap in Organisaties: Crisis in Leiderschap: op zoek naar nieuwe wegen*. Deventer: Kluwer.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*.
- Rotmans, J. (2021). *Omarm de chaos*. Amsterdam: Singel Uitgeverijen.
- Simons, P. (2016a). Homo Universalis. De kwintencirkel. Geraadpleegd op 26 juni 2022, van <https://ppsimons.com/2016/06/11/homo-universalis/>
- Werkman, R. (2016). De kloof tussen 'praten over doen' en 'doen'. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Utrecht: Eburon Uitgeverij.

“In lerende netwerkorganisaties voelen medewerkers het lidmaatschap van de organisatie als een wezenlijk onderdeel van hun identiteit”

Henny Luiten

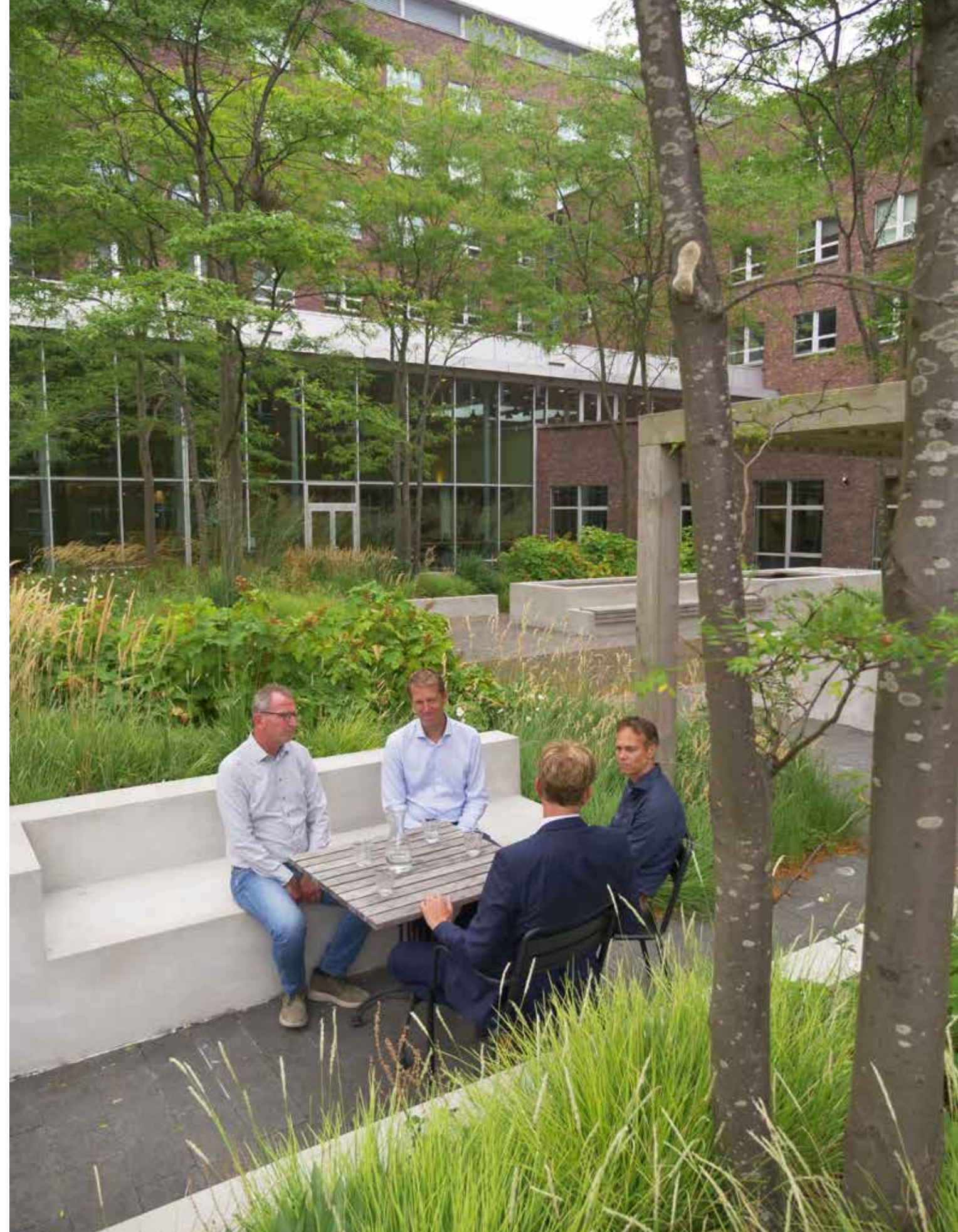


“Wat je werkelijk liefhebt,  
wil je niet uitbuiten!”

Barbara Sanders

# MET BEZIELING EN BRABANTSE NUCHTERHEID “DE MENSEN VORT HELPEN”

Hoe breng je Rijnlands organiseren in de praktijk? En dat in een gemeentelijke context. Met die vraag in ons achterhoofd hielden we een dubbelinterview met gemeentesecretaris Harrie Timmermans van de gemeente Heusden, een praktijkvoorbeeld van Rijnlands organiseren en Jaap Peters, in Nederland toonaangevend pleitbezorger van Rijnlands organiseren. We vroegen Harrie naar zijn praktijkverhaal en Jaap om zijn reflectie.



## Harrie, waar stond je toen je begon in Heusden en waar sta je nu en wat heb jij daarin veranderd?

Harrie: “Waar ik me van bewust ben is dat ik op de schouders sta van een traditie en van mijn voorgangers. Eigenlijk vanuit de herindeling van 1997 is het eigenwijze en experimenterende ontstaan. Bij de herindeling was er geen ruimte voor één gemeentehuis, want daar kwam de politiek niet uit. Toen is gezegd: ‘Dan gaan we vanuit meerdere gemeentehuizen werken, maar dan willen we wel tijd- en plaats onafhankelijk aan de slag.’ En dat heeft vervolgens een slinger gegeven aan digitalisering. En digitalisering heeft een slinger gegeven aan het denken in dienstverlening. Ik heb bijvoorbeeld ook geen eigen kamer. De context maakt dat ik passend ben in deze traditie en binnen die context voel ik me thuis. Heusden is niet Harrie. Ik mag een eindje meelopen met Heusden en help het weer een eindje verder op weg. Ik heb toevallig de term ‘MogelijkMaken’ geïntroduceerd voor alle collega’s, maar er ging al heel veel goed toen we ons geen

## HARRIE: “MAXIMUM GEZOND VERSTAND, MINIMUM BUREAUCRATIE”

MogelijkMakers noemden. En er is nog heel veel te verbeteren sinds we ons wel MogelijkMakers noemen. Vanaf 1997 zit er wel gewoon de vibe in om het goede te doen en het verschil te maken voor mensen. Politiek, bestuur en ambtelijke organisatie hebben vanaf die tijd de overtuiging: wij zijn er voor onze inwoners. Ik ben ervan overtuigd dat de mindset binnen onze raad, college en organisatie zo sterk is dat die persoonsafhankelijk is geworden. En de stresstest van een verkeerde keuze van een opvolger kan doorstaan.”

Harrie vervolgt: “Het is niet de makkelijke weg waar we voor kiezen. Als je de meest regelgedreven gemeente van Nederland wil zijn dan kun je

morgen een trofee winnen. Als je het verschil wil maken voor inwoners dan is het nodig dat je soms de regels aan de kant zet. Regels zijn namelijk bijna altijd een reflectie op een situatie uit het verleden en bieden heel vaak geen handelingsperspectief voor de toekomst. En kun je dan een klimaat creëren, ook met het bestuur waarin je durft af te wijken van de regels, in een politieke context die heel erg een foutenfetishj heeft, waarbij een incident meteen gaat leiden tot risico-, regelgerichtheid. Daarvoor moet je knokken en daar heb je ook een bestuur voor nodig. Als die dat niet ondersteunt, dan is bij de eerste de beste fout, wie heeft dit gedaan? Wie is verantwoordelijk?”

## In de langere traditie van Heusden vanaf 1997 heb je de term MogelijkMakers toegevoegd. Waarom heb je daarvoor gekozen?

Harrie: “Het was een term die al bestond in Heusden voor collega’s die zich bezighielden met wensen op maat te realiseren voor bouw- en industriegrond. Dat voorbeeld straalde zó uit: waartoe ben je op aarde, je wilt als ambtenaar het goede doen voor mensen.”

“In het begin werd er over die term wat lacherig gedaan. Op een gegeven moment begint er één collega het zelf onder z’n digitale handtekening te zetten. Het riep reacties op. Het maakt je ook aanspreekbaar: ‘Jullie zijn toch MogelijkMakers?’ Die taal en ambitie die je communiceert, creëert wel een burning platform om het ook waar te maken. Je creëert urgentie om aan die lat te voldoen. Er ontstaat een beweging. Die beweging hebben we wel gestimuleerd, bijvoorbeeld door alle collega’s symbolisch een MogelijkMakers-paspoort uit te reiken. Dat hebben we helemaal doorgevoerd, in taal.”

Jaap: “Rijnlands is buitengewoon taalgevoelig. Managementtaal is dat minder. Management is ook niet gevoelig voor de buitenwereld. Het woord managen betekent van oorsprong: er is een (tekentafel-)plan en we gaan het voor elkaar boksen. Daarom hebben we een planning en control-cyclus. Ik vraag wel eens als grapje, waar is de realiteit en control-cyclus? Laten we die ook eens controleren. Management kent de klant en praktijk niet, maar werkt wel met bepaalde kaders. Management betekent eigenlijk in de praktijk vaak onmogelijk maken. Bijvoorbeeld de

vraag: is er dan wel ‘budget’ voor, terwijl er wel geld aanwezig is. Budgetten wekt op voorhand de suggestie dat er bijna niks mogelijk is. ‘Er is zeker geen budget voor?’ We beginnen in de huidige context te ontdekken dat ruim honderd jaar management (Piepelmanagement) sinds Taylor ons niet meer verder helpt. Je kunt beter van buiten naar binnen gaan redeneren. De omgevingswet maakt net als in het sociaal domein noodzakelijk dat we meer naar buiten kijken. En door gps in ons mobieltje hebben we alle informatie op locatie en niet meer alleen in het gemeentehuis. De infrastructuur heb je mee. Ook Whatsapp is een tamelijk hiërarchieloos medium voor korte lijntjes.”

## Harrie, waar komt bij jou je overtuiging vandaan?

Harrie: “Het Rijnlandse denken, daar ben je wel of niet van. En ik ben er ván. Ik geloof dat je een dienend leiderschap aan de dag hoort te leggen. In de rol van gemeentesecretaris ben je ervoor om te zorgen dat de mensen die het moeten doen zo min mogelijk last hebben van allerlei geneuzel en getrut. Je bent eigenlijk al een goede leidinggevende als je niet in de weg loopt. Dan dien je al best veel dingen te elimineren. Maar door allerlei omstandigheden zijn er heel veel leidinggevendens die bezig zijn met het in stand houden van de bureaucratie. Die bezig zijn met hoe de buitenwereld ernaar kijkt en niet met wat dit betekent voor de inwoner. Als je met elkaar een mindset kan creëren waarin je bewust bent van ‘waartoe ben je nou echt op aarde als publieke dienaar?’ Om op een positieve manier het verschil te mogen maken. Hoe gaaf is dat! Daar waar wij als eerste overheid steeds meer de rol krijgen om mensen te helpen, die het zonder de hulp van de overheid niet redden. Dat is een gave maar ook zware verantwoordelijkheid die wij mogen dragen. Dat gaat voor mij terug tot wat ik als kind heb meegekregen van mijn vader bij de gemeente, van mijn moeder die zeer maatschappelijk betrokken was en van mijn eerste politieke leermeester Janus van Brunschot uit Oirschot. Janus was een bierverkoper van de plaatselijke bierbrouwerij. Iemand die zeer dicht bij mensen stond. Beste bestuurder die ik heb meegemaakt. Die zei: ‘Harrie, ge moet de mensen vort helpen.’ Van mensen ‘vort helpen’ tot aan ‘MogelijkMaken’ in Heusden is één rechte lijn. Dat is bij mij een hele diepe overtuiging.”



## HARRIE: “GELIJKE GEVALLEN WORDEN GELIJK BEHANDELD, DAN IS DE KEERZIJDE DAARVAN DAT JE ONGELIJKE GEVALLEN OOK ONGELIJK BEHANDELT. DAAR ZIT DE RUIMTE. DAAR ZIT HET VAKMANSCHAP, DAAR ZITTEN DE DILEMMA'S”



## Hoe doe je dat in een gemeente-wereld? Zo kun je je eigen medewerkers selecteren op het Rijnlands gedachtegoed, maar het bestuur en de raad wordt gekozen.

Harrie: “Volgens mij is het belangrijk dat je het altijd gewoon vertelt. En dat begint bij transparantie. Gemeente Heusden heeft bijvoorbeeld een lange traditie dat ze alle collegestukken openbaar maken inclusief alle onderliggende stukken. Je maakt zichtbaar en daarmee accountable wat je doet. In de coronacrisis schreven de burgemeester en ik iedere dag een update voor alle collega's. Een soort van 'Lief dagboek'. Die update stuurden we ook naar onze gemeenteraad, in totaal zo'n tweehonderd dagboekfragmenten. Daar kwam geen formele raadsbrief aan te pas. En toch waren de reacties dat onze raad vond dat ze heel goed op de hoogte werden gehouden. En in die taal die we gebruiken, grijpen we steeds terug op onze leidende principes. Een voorbeeld: hoe ga je om als gemeente met terrassen die na de lockdown weer open mochten? Je kreeg van de VNG

## HARRIE: “VOOR WIE DOEN WE DIT EIGENLIJK? OMDAT HET HOORT OF OMDAT HET HELPT?”

bij wijze van spreken een handleiding van protocollen, van hier moet jullie horeca aan gaan voldoen. Wij hebben het omgedraaid. De wethouder zei: 'Ons mensbeeld is dat jullie, de horeca, het veel beter weten en dat de meeste mensen deugen. Als je weet dat dit zo'n beetje de lijnen zijn, zoals dat er iets van afstand moet zijn, kunnen jullie dan bij ons aangeven hoe jullie dit denken vorm en inhoud te geven.' Geen zeventien pagina's protocollen, maar de horeca ging het ons gewoon vertellen. Ze hadden een proefopstelling ingericht en zeiden tegen de BOA: 'Kom maar kijken, voldoet het? Ja, vink, en door!' Maximum gezond verstand, minimum bureaucratie.

Maar we moeten er ook wel eens aan meedoen. We moesten aan het begin van de coronacrisis van de accountant een soort risico- of impactanalyse maken van corona. Dan ga je ervoor zitten en dingen verzinnen. Een tijdje terug heb ik teruggekeken samen met de controller van wat is er nou eigenlijk uitgekomen? Geen zier. Allemaal bureaucratie, paniek die we zijn gaan vertalen naar regelgeving. Dus we doen af en toe dus ook nog dingen waarvan je denkt, voor wie doen we dit eigenlijk? Omdat het hoort of omdat het helpt?”

Harrie vervolgt: “De ruimte is veel groter dan dat mensen vermoeden. Precedentwerking lijkt wel een vies woord. Terwijl als het gewenste precedentwerking is, dan ben ik er alleen maar blij mee. Ik ben erg van de hardheidsclausule. Als strikte toepassing van regels leidt tot onredelijkheid, dan kan je daarvan afwijken. Dat is gewoon een rechtsbeginsel. Als je zou zeggen: gelijke gevallen worden gelijk behandeld, dan is de keerzijde daarvan dat je ongelijke gevallen ook ongelijk behandelt. Daar zit de ruimte. Daar zit het vakmanschap, daar zitten de dilemma's. Wat we proberen is de dilemma's en moeilijkheden boven water te krijgen en daar de diepte in te gaan.”

### Wat vraagt dit aan leiderschap?

Jaap: “Wij maken altijd het grappe: leidinggeven dien je met twee woorden te schrijven: leiding geven. Wat je eigenlijk probeert is de autonomie van die ander te vergroten die dichterbij de realiteit staat. Regels zijn voor ambtenaren als wat voor een kapper een schaar is. In principe levert die maatwerk. Als je naar een regel kijkt, passend bij het Romeins recht, daar zit de kunst van het redelijke en billijke in. Ik merk dat het bij ambtenaren ingewikkeld is om op een goede manier het verschil te zien tussen maatwerk en willekeur. Als we op iedereen hetzelfde stempeltje zetten, dan leidt dat ook tot willekeurige uitslagen. Meten met twee maten is in die zin niet zo verkeerd, als de grondtoon hetzelfde is.”

Harrie: “Wij proberen in de organisatie een cultuur te creëren waar professionals ruimte binnen de regels mogen opzoeken. En daarbij durven we te vertrouwen op het professionele beoordelingsvermogen van onze collega's. Als mensen thuiswerken zoals in de coronatijd, dan vertrouwen we erop dat collega's het goede proberen te doen. Als ik geen

vertrouwen zou hebben dat dat zo is, kan ik wel stoppen. Er gaat heel veel goed zonder sturing. Gewoon omdat we gedreven en bezielde professionals hebben. Ik moet de mensen niet in de weg lopen, maar je mag wel begeleiding en inspiratie geven, en de cultuur bewaken vooral als het moeilijk wordt. En als er crisis is, dan moet je er staan. Leiderschap tijdens de coronacrisis was bijvoorbeeld een lakmoesproef. Ik heb tijdens corona al onze collega's (330) gebeld. Mensen zijn verbaasd dat ik daar tijd voor heb. Maar dat is toch mijn werk! Het is allemaal niet zo moeilijk.”

### Klinkt allemaal mooi, ruimte voor de vakman, maar hoe gaat het in het spel van de gemeente, met een bestuurder die onder maatschappelijke druk staat, en een bestuurder die ook z'n positie heeft en wil pakken?

Harrie: “Mijn beeld is dat het één het ander niet hoeft te bijten, dat het bijna altijd ten goede komt van elkaar. Een voorbeeld vanuit het sociaal domein. Een oma wil een kleinkind in huis nemen, maar heeft niet het geld om een kinderkamer in te richten. Als we een paar duizend euro geven om dat te doen, voorkomen we een intramurale opname van misschien wel 100.000 euro. Dit geld kan niet uit de WMO-gelden, maar we hebben in Heusden daarvoor budget in sociaal domein gecreëerd. In dit voorbeeld levert dat een enorme besparing op, nog los van het menselijk dividend.”

### Dat is een specifieke casus in het sociaal domein in bepaalde omstandigheden die je per geval kunt wegen. In het ruimtelijk domein zitten heel veel tegengestelde belangen waar mensen en partijen ook echt tegenover elkaar kunnen staan en een bestuur die daar tussenin beweegt. Hoe ga je daar dan mee om?

Harrie: “Soms is dat ook gewoon zo en dan moet je een kant kiezen. MogelijkMaken betekent ook verantwoordelijkheid bij de inwoner leggen. Als iemand iets wil wat impact heeft op de buurt, zeggen we: zorg voor dialoog en draagvlak met je omgeving. En als die er zijn en de uitkomst past, dan zeggen we: prima, gaan we regelen. Bij medewerkers in het



JAAP: “IK MOET DE MENSEN NIET IN DE WEG LOPEN, MAAR JE MAG WEL GUIDANCE GEVEN, INSPIRATIE NEERLEGGEN EN DE CULTUUR BEWAKEN VOORAL ALS HET MOEILIK WORDT. EN ALS ER CRISIS IS, DAN MOET JE ER STAAN”

ruimtelijk domein zeggen we ook, dat als ze iets willen doen dat impact heeft op de buurt, ook zij de buurt dialoog kunnen voeren. En als ze van een buurt dialoog terugkomen en de uitkomst niet in strijd is met bepaalde lijnen, dan zeggen we: ga het maar regelen.”

Jaap: “We hebben in het Rijnlandse over de 3V’s: vakmanschap, verbinding en vertrouwen. Dit is, zoek even de verbinding (= jij doet er voor mij toe). Om te weten hoe je de regel ook zou kunnen interpreteren, of in ieder geval weet waar je allemaal nog meer rekening mee moet houden.”

Harrie: “Dit is geen toverformule die alles oplost. Er zijn er ook die zeggen: ‘Betekent MogelijkMaken dat je overal ja op moet zeggen?’ Nee, natuurlijk niet. Sommige belangen zijn zo tegengesteld dat er uiteindelijk gewoon een keuze gemaakt kan worden. Iedereen gelijk geven kan dan niet, maar je kunt wel iedereen serieus nemen. En als het gaat om dat het aansluiten bij initiatieven vanuit de samenleving, maar vinden we er zelf ook nog iets van als gemeente? Dat zijn allemaal gebieden die je iedere keer met elkaar exploreert.”

## JAAP: “WAT JE DAN DOET IS EIGENLIJK DE MORALITEIT EN DE REGEL OP ÉÉN HOOP GOOIEN”

Jaap: “We hebben een juridisch systeem waarin je bij het toepassen van regels ook naar de context kijkt. Als je contextvrij regels gaat interpreteren, is het gevaar dat we nauwelijks nog maatwerk leveren. En daar zitten we als samenleving nu middenin. Wat je dan doet is eigenlijk de moraliteit en de regel op één hoop gooien. Bij ambtelijk vakmanschap, zeker de mensen die aan de randen van het systeem werken, die de verbinding moeten maken, hoort dat ze in de gaten hebben wanneer ze moraliteit en regel op één hoop gooien en wanneer niet.

Binnen het ambtelijk vakmanschap draait het erom dat je daar adequaat mee om kunt gaan.”

## Heeft de professional wel echt de ruimte ten opzichte van bestuurders en raad? Zit het gemeentelijk bestel niet in de weg om Rijnlands te werken?

Harrie: “Bij de raad en het college (van Heusden) zit het wel gegrond in een basisattitude. Het heeft te maken met een soort pragmatische doe-mentaliteit. Ik ervaar een constructief samenspel hierin. Je zit natuurlijk wel in een systeem van duale verhoudingen, dus je voert wel het gesprek over wat van de uitvoering is en wat van de politiek.”

“Het college van Heusden heeft een omgekeerde mandaatregeling vastgesteld. Het mandaat ligt bij de ambtelijke organisatie, tenzij je op je klompen aanvoelt dat het politieke of financiële impact heeft. Het college doet dit om de professional zo veel mogelijk handelingsperspectief te geven. Die moet wel nadenken wanneer hij de politiek informeert, voordat het hele dorp in opstand komt tegen iets. Dus je gezonde boerenverstand gebruiken wanneer je naar je bestuurder gaat.”

Jaap: “In een klein dorp kent iedereen de wethouder en iedereen weet wie de burgemeester is. Iedereen spreekt ze ook wel aan op straat en weet dat de wethouder één van ons is: een burger. In een grote stad weet men niet wie de wethouder is en is het gemeentehuis één grote klomp. In een grote gemeente heeft men dan bijvoorbeeld wijk/dorpscoördinatoren, maar die pest ik altijd met de vraag: waar ga je eigenlijk over? Ze hebben vaak geen budget, maar ze zijn wel een hele prettige praatpaal. Zij kennen immers wel de wegen binnen het stadhuis om menselijk maatwerk te leveren.”

Harrie: “We proberen met twee benen in de gemeenschap te staan. Het vraagt wel veel overleg. Met 46.000 inwoners en elf kernen zijn we groot genoeg om kwaliteit aan te kunnen trekken en klein genoeg om op die elf kernen te kunnen letten. Wij hebben ook wijkwethouders. En in de kernen zijn er zogenaamde BuurtBestuurt-groepen van betrokken wijkbewoners met een budget. We hadden bij ons wethouder Kees en die had nog nooit op social



media iets gepost, maar was één van de bekendste wethouders want Kees had geen social media, maar Kees had social presence. Die kon met iedereen het gesprek aangaan.”

Harrie vervolgt: “Een voorbeeld over verbinding maken gaat over de opvang van Oekraïense vluchtelingen in één van de kernen. We hebben aangekondigd dat mensen in zo'n informele partytent met de burgemeester in gesprek konden gaan en ook een rondleiding konden krijgen in de opvang. Er leefden echt zorgen, maar ze vonden wel dat het goed werd uitgelegd. Openbaar bestuur is ook gewoon nabijheid.”

Jaap: “In het Rijnlands heb je een besturingsfilosofie en die heet: ‘Klein binnen groot’. Dat wat mensen boeit leg je zo dicht mogelijk bij de wijk of het dorp en geeft dat mandaat. De andere dingen kun je beter in het groot centraal afhandelen.”

## Wat vraagt dit aan competenties van medewerkers?

Harrie: “Het vraagt om gezond verstand maar ook soms lef en tegen de stroom in.”

Jaap: “Naarmate je meer aan de voorkant overlaat, krijgt de voorkant ook te maken met regels en uitzonderingen. Die voorste linie heeft ook leiderschap nodig om op dat moment te durven afwijken van de regels. Dienend leiderschap is dat je de mensen aan de voorste linie de autonomie toevertrouwd die ze van nature niet altijd gewend zijn. Mensen zeggen regelmatig: ‘Ik wil wel afwijken maar dan moet jij als leidinggevende het eerst goedkeuren.’ In het Rijnlands gaat een cursus leidinggeven niet alleen over de leidinggevendenden maar ook over degenen die in de voorste linie zitten en hoe je die de ruimte geeft en ondersteund en begeleidt.”



Harrie: "Als medewerkers zeggen 'zeg maar wat ik moet doen', en je gaat dieper in gesprek over de achtergrond, dan levert dat mooie gesprekken op. Dan blijkt er bijvoorbeeld sprake te zijn van onzekerheid of negatieve ervaringen uit het verleden. En die politieke context zeker bij een gemeente, is er wel één dat er hitte van afkomt. Je beslissing is direct van invloed op de levens van mensen. Dat is een zware verantwoordelijkheid."

**Je hebt als gemeente een divers takenpakket en een divers personeelsbestand. Je noemt iedereen 'MogelijkMakers', terwijl je heel veel verschillende bloedgroepen in huis hebt. In hoeverre maak je onderscheid?**

Harrie: "Op de vibe maak je geen onderscheid. We hebben natuurlijk wel gesprekken, bijvoorbeeld met handhaving. Die zeggen: 'Wij maken juist iets onmogelijk dat iets niet mag.' Dan zeg ik: je maakt een ongewenste situatie onmogelijk, maar daardoor maak je wel mogelijk dat burens en anderen zien dat er niet weggekeken wordt maar aangepakt wordt en je creëert vertrouwen in de rechtstaat. Tussen de kekke marketing van MogelijkMaken en het vak-

**HARRIE: "ZEKER IN EEN KRAPPE ARBEIDSMARKT IS HET VAN BELANG OM OPPORTUNISTISCH TE KUNNEN SCHAKELN. DAN MOET JE DE VERANTWOORDELIJKHEID DURVEN TE NEMEN OM IN HET NU TE HANDELEN OM DIT LATER TE VERANTWOORDEN"**

manschap is het wel nodig om te acteren met elkaar. Bijvoorbeeld door een leergang te ontwikkelen over waar het nu schuurt. Vooral als het clusteroverstijgend is, wordt het ingewikkelder. Dan is het belangrijk je een klimaat hebt dat je tafels organiseert, dat mensen elkaar ontmoeten. Dat kun je faciliteren met een systeem, bijvoorbeeld een zaakstelsel, dat je elkaar taken kunt geven en zien. Het is dus een combinatie van attitude, processen en systemen en nadenken over procesoptimalisaties."

Jaap: "En bij werving en selectie kun je kijken of mensen heel veel moeite hebben met de autonomie, misschien kun je dan een functie achter de schermen doen maar niet aan het front."

**Wanneer is het faciliterend om leidinggevenden en staf en bedrijfsvoeringsfunctionarissen te hebben die zorgen dat professionals zich juist kunnen richten op de voorkant en wanneer zitten deze functies de voorkant in de weg met hun bureaucratie?**

Harrie: "Ik geloof in zelfsturing en ik geloof in leidinggevenden als noodzakelijk goed. Mensen doen dingen uit zichzelf. Op heel veel dingen heb je geen omkijken. Maar als het gaat over integraliteit of persoonlijke coaching, dan geloof ik dat managers daar een bijdrage aan kunnen leveren, als een hulpstructuur. Kijk ook goed waar je kunt schrappen in je eigen bureaucratie. We hadden bijvoorbeeld een gedetailleerde maaltijdvergoedingsregeling. We hebben die vervangen door het formuleren van een principe: als je 's avonds komt werken willen we niet dat je honger leidt. Dus ga vooral goed eten en als je kosten maakt declareer je die gewoon. We gaan er daarbij wel vanuit dat je handelt in het belang van jezelf en de gemeente Heusden."

**Maar bedrijfsvoeringsfunctionarissen gaan ook niet op hun handen zitten en gaan op hun professe interne regels bedenken, maar je wilt dat zij ook MogelijkMakers zijn?**

Harrie: "Rechtmatigheid vinden we in Heusden ook belangrijk. Het moet wel kloppen. Het gaat immers om gemeenschapsgeld, dus je moet verantwoorden. Een ander voorbeeld: we willen een goede nieuwe medewerker aannemen en deze wil ook wel met ons

samenwerken. Hij wil graag een vast contract, echter hebben wij alleen een tijdelijke dekking beschikbaar. Dan kom ik bij het college met een voorstel om het toch te doen. Zeker in een krappe arbeidsmarkt is het van belang om opportunistisch te kunnen schakelen. Dan moet je de verantwoordelijkheid durven te nemen om in het nu te handelen om dit later te verantwoorden."

Jaap: "Ik weet niet hoe MogelijkMaken werkt bij jullie maar als het een missie is dan heb je niet veel toestemming meer nodig. Denk bijvoorbeeld aan Artsen Zonder Grenzen. Die hebben een missie namelijk 'Zonder grenzen' en dat vertellen ze ook tegen mensen voor de ondersteunende diensten die bij hen solliciteren. Tegen een piloot zeggen de artsen: 'Ga er wel vanuit dat waar we moeten landen je niet mag landen.' Als MogelijkMaken ook een soort drill is, dan kan het blijvend worden. Als het een poos erin zit, wordt het onderdeel van de cultuur. Nieuwe woorden zoals MogelijkMaken kun je laden door nieuwe betekenis te geven. Dat is het voordeel van nieuwe woorden. En je hebt wel bestuurders nodig die het ondersteunen en erachter staan als je durft af te wijken aan de voorkant. In het Engels: holding space. Anders loslaten. Dat wil zeggen: als je afwijkt hoeft je niet bang te zijn dat we je laten vallen."

Harrie: "Het is geen mantra, je pelt het wel per geval steeds af. We hebben het in Heusden toevallig geëxpliciteerd, maar ik ken heel veel bevlogen publieke dienaren die dit in praktijk gewoon doen. Die vind je vooral bij gemeenten want wij zijn de eerste overheid en wij hebben de unieke positie dat we de verbeelding en de uitvoering aan elkaar kunnen koppelen. Die bezieling en bevlogenheid zit bij de eerste overheid. We mogen wat meer trots zijn wat wij in deze tijd allemaal als gemeenten oplossen, van de Toeslagenaffaire tot vluchtelingen, en hoe gaaf het is om deze verantwoordelijkheid te mogen dragen. Het is niet altijd comfortabel, maar dat je betekenis mag hebben in de levens van mensen is het mooiste wat er is."



BERT BERGHUIS



JOHAN SINNEMA



# RIJNLANDS ORGANISEREN BIJ GEMEENTEN

Bert Berghuis, Bianca Meekers en Jelle van Ophoven

Gemeenten zijn al geruime tijd op zoek naar een meer wendbare organisatie, die aansluit op de dynamiek van de buitenwereld. Deze zoektocht leidt onder andere tot de behoefte aan vormen van zelforganisatie, eigenaarschap, verplating, ontschotting, verbindend en dienend leiderschap, het willen werken vanuit de bedoeling, alsook opgavengericht werken, kerngericht werken en experimenten met overheids- en burgerparticipatie. Al deze elementen hebben sterke overeenkomsten met het Rijnlands organiseren, dat een overkoepelend - congruent -waardensysteem biedt. In dit artikel geven we eerst een beschouwing vanuit Rijnlands organiseren op de kenmerken van een gemeente en bieden vervolgens inspiratie om ermee aan de slag te gaan.

**O**m te beginnen een intro op de belangrijkste, samenhangende, Rijnlandse organisatieprincipes. Want wat houdt het Rijnlands gedachtegoed nu eigenlijk in? Bij het Rijnlands organiseren staat de 'voorkant' van de organisatie (= het primaire proces) centraal. De voorkant is gericht op de realiteit/ leefwereld en niet alleen op de vaak intern gerichte systeemwereld. Medewerkers aan de voorkant zijn in de letterlijke zin van het woord 'tussenwerkers' (tussen leef- en systeemwereld in) om het één met

het ander af te stemmen. Zoals een ober functioneert tussen het terras en de keuken/bar.

Vakmanschap is daarbij een sleutelbegrip omdat vanuit vakmanschap ter plekke kan worden geïmproviseerd - om maatwerk te leveren - aan de voorkant. Zo nodig kan ook 'intelligente ongehoorzaamheid' worden toegepast binnen het kader van de collectieve ambitie (bedoeling) ten opzichte van algemene regels, als de praktijksituatie daarom vraagt. Wendbaarder kan het niet. Het leiderschap is gericht op het ontwikkelen van de brede taakvolwassenheid bij de medewerkers. Vakmanschap behelst overigens niet alleen materiekkennis maar ook vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten (zoals lef tonen).

Het organiseren gebeurt zo veel en zo dicht mogelijk bij en vanuit het werk van de vakmensen zelf. Ondersteunend daaraan is er sprake van 'slow management': op het juiste moment de dingen doen en laat de rivier stromen (doe dat wat nodig is: niet meer, niet minder). Met korte en directe lijnen vindt horizontale samenwerking plaats tussen medewerkers van verschillende organisatieonderdelen en tussen de collega's van samenwerkende organisaties (netwerk), zonder al te veel hiërarchische en organisatorische bemoeienis. Rijnlands organiseren gaat verder uit van teamplay ('samen schitteren') en van intrinsieke behoeften van medewerkers. Bij veranderen wordt het hier en nu als vertrekpunt genomen, is sprake van maatwerk en veranderen is erop gericht dat de organisatie heeft 'geleerd te leren'. Ten slotte hecht Rijnlands waarde aan het langetermijnperspectief, de continuïteit en het rekening houden met verschillende stakeholders, zoals de publieke sector dat betaamt.

Samengevat gaat het bij Rijnlands organiseren om de drie V's: vakmanschap, verbinding en vertrouwen (Jaap Peters e.a.). Het principe is het regelvermogen vanuit het vakmanschap te vergroten en de totale regel noodzaak in de organisatie te verkleinen (naar de sociotechniek). Hoe meer er aan de voorkant in het hier en nu wordt opgelost des te minder heeft de organisatie er later 'last' van.

Rijnlands organiseren daagt ons uit op echte, duurzame wendbaarheid. Dat wil zeggen: uitgaan van de kracht van de medewerkers als samenwerkend intrinsiek gemotiveerd geheel. En uitgaan van de

voorkant ten dienste van de concrete leefwereld (Wouter Hart) in plaats van bedachte meer intern gerichte organisatieveranderplannen vanuit de systeemwereld (al dan niet ter externe legitimatie, Thijs Homan).

### Is de gemeente typisch Rijnlands of juist niet?

Nu we wat meer weten wat Rijnlands organiseren inhoudt, is de vraag hoe Rijnlands gemeenten zijn. In een aantal opzichten zijn gemeenten van nature Rijnlands te noemen. De gemeente staat als eerstelijns overheid het dichtst bij de concrete leefwereld van burgers. Dat was immers ook de bedoeling bij de drie decentralisaties in 2015. Het klantperspectief staat als het goed is als vanzelf centraal via de gekozen gemeenteraad. In de basis zijn de medewerkers intrinsiek gemotiveerd vanuit een maatschappelijke drijfveer, dus een hoger gelegen doel. Ook hebben ze veelal een lange verblijftijd waardoor loyaliteit en een bepaalde vorm van vakmanschap ontwikkeld kan worden. Het lange termijnperspectief is bij een gemeente meer verankerd omdat effecten op lange termijn moeten worden meegewogen (naast incidentenpolitiek).

Tegelijkertijd zijn er klassieke kenmerken van de gemeente die Rijnlands organiseren kunnen belemmeren. Gemeenten werken met veel landelijk opgelegde, wettelijke taken. De ambtenaar (publieke professional) heeft een neutrale en dienende (en afwachtende) positie waarbij het primaat bij de politiek (raad en college) ligt. De raad is als hoogste orgaan kaderstellend en controlerend, verticaal sturend, via het college. Verantwoording is nodig naar deze organen. Het politieke spel leidt bovendien regelmatig tot wispelturigheid, scorebordpolitiek en procesgedoe in de systeemwereld. De gemeente is een glazen huis en staat in de spotlights als een burger in z'n leefomgeving wordt geraakt. Alles kan een bananenschil worden waarop je kunt uitglijden en waardoor afbreukrisico's vermeden moeten worden. Sowieso is een belangrijk deel van het primaire proces gericht op het omgaan met diverse belangen en de mogelijkheid dat er in bezwaar wordt gegaan. De gemeente zit per definitie vaak in een dilemma tussen het risico op precedentwerking (en cliëntelisme) en de behoefte aan gewoon maatwerk leveren. Veel zaken in de gemeente hangen ook nog eens met el-

kaar samen en vragen een integrale blik en afweging. Maar al te vaak wordt menselijk maatwerk verward met willekeur.

### Ontwikkelingen naar meer Rijnlands werken

Onder druk van diverse ontwikkelingen (zie kader) zien we in onze adviespraktijk dat gemeenten in de afgelopen pakweg tien jaar gaandeweg, impliciet, al wat meer Rijnlands zijn gaan opereren. Zonder overigens nog echt fundamenteel de gemeentelijke organisatie in te richten vanuit de voorkant. Wat we zien is dat een meer faciliterende houding van de overheid steeds meer een beleidsintentie is (de responsieve overheid in een actieve samenleving, NSOB-model), in plaats van regels en beleid afkondigen. Het in gesprek gaan in plaats van een regeling blind toepassen; in de relatie zit de oplossing. Ook zien we het terug in het 'ja, tenzij' principe in de ruimtelijke sector (omgevingswet) en sociaal domein in plaats van regelgericht werken. Gemeenten willen dat het beleidsproces meer gestart wordt van buiten naar binnen en minder in lijvige beleidsnotities (beleidsmedewerker oude stijl). Het collegeprogramma is wat meer op hoofdlijnen, de uitwerking is vervolgens maatwerk. De vakambtenaar schuift vaker aan bij de portefeuillehouder. Er wordt geëxperimenteerd met vormen van burgerparticipatie en met kern- en gebiedsgericht werken (met alle uitdagingen daarbij). Organisatieontwikkeling wordt steeds meer organisch gedaan waarbij een reorganisatie veelal een sluitstuk is. Lijvige, allesomvattende en abstract geformuleerde organisatieplannen behoren steeds meer tot het verleden. Het overleg met de OR vindt vaker informeel plaats, met respect voor haar traditionele rol. De dienende, verbindende, leidinggevende komt niet alleen maar voor op papieren ideaal-functieprofielen maar ook steeds meer in de praktijk. Er is een verschuiving van projectmatig, programmatisch naar opgavengericht werken met de samenleving (waarbij 'systeemwereldachtige' kretologie nog wel op de loer ligt). SMART-afspraken verdwijnen ten faveure van het goede gesprek met de medewerker. Organogrammen worden tegenwoordig bijna standaard vanuit het bovenaanzicht getekend (bollenplaat of honingraat in plaats van de hark vanuit een zijaanzicht). Zo wordt de wens tot horizontaal samenwerken benadrukt. Het belang van teams en van teammanagers die niet ver afstaan

van de werkvloer staat steeds meer voorop, inclusief het afschaffen van 'afdelingen' en afdelingshoofdenlaag.

Voor elke gemeente waar bovenstaande ontwikkelingen zijn ingezet kunnen we twee gemeenten noemen die nog ver af staan van het Rijnlandse ideaal. En diegenen die dit ideaal wel nastreven zien we ook worstelen. Gaat een bevlogen gemeentesecretaris weg, dan valt de gemeente soms terug. Bij een aantal incidenten in de organisatie grijpt de politiek in op het ingeslagen pad van de nieuwe organisatiefilosofie. En mooie veranderingen en -interventies blijven hangen en brengen in de praktijk geen echte veranderingen teweeg. Anderzijds, mogelijk zijn het allemaal bewegingen vooraf (nieuwe patronen) die voorafgaan aan een doorbraak; soms bewust, soms bij toeval (COVID) waarbij de verandering er eerder dan de strategie is.

### Waarom hiërarchisch sturen niet meer houdbaar is:

Ontwikkelingen bij de lokale overheid die maken dat het klassiek hiërarchisch en verticaal sturen op veel plekken in de gemeentelijke organisatie al een tijdje niet meer houdbaar is:

- De veranderende rol van de overheid in de huidige informatiesamenleving (faciliterend, samenwerkend, responsief);
- De impact van mondige burgers, social media en het effect van verruwing, verharding en versplintering in de samenleving op de beweeglijkheid van de lokale politiek;
- Om kunnen gaan met de toegenomen complexiteit van gedecentraliseerde taken, in een complex netwerk en met schaarse publieke middelen;
- Grote maatschappelijke opgaven en crises van klimaat, energie, wonen en vluchtelingen (en die niet op zichzelf staan);
- Andere verwachtingen over werken, hogere opleiding en kennis van de ambtenaren, op een krappe arbeidsmarkt. En het verdwijnen van administratieve functies door digitalisering.

## Rijnlandse dilemma's in het gemeentelijk bestel

Essentieel in Rijnlands denken is de 'voorkant' centraal stellen en de rechtstreekse interactie tussen vakmedewerker en de inwoners daarin. Maar wie maakt deel uit van deze voorkant in het gemeentelijk bestel? Vanuit de medewerkerszijde: is dat de professional, de wethouder en/of het raadslid? Vanuit de klantzijde: is dat de individuele burger, een dorpsraad, alle inwoners, de samenleving, het lokale verenigingsleven of de raad als een soort klant?

Complicerende factor bij nadenken over de voorkant is dat gemeenten verschillende rollen vervullen: handhaver, dienstverlener, beheerder, ontwikkelaar/partner, politiek en die van uitvoerder. Hierdoor verhouden ze zich steeds anders tot de omgeving. Dit maakt het primaire proces minder eenduidig.

Bovendien liggen de vraagstukken ook niet op een eenduidig niveau: van straat en wijk, gemeentelijk niveau, (sub)regionaal tot en met landelijk. En de leefwereld is steeds groter geworden waardoor de schaalniveaus waarop de vraagstukken (zoals mobiliteit en arbeidsmarkt) zich afspelen steeds meer uiteenlopen. Mensen leven en werken immers niet meer hun leven lang in een klein dorp. Ook dit maakt de voorkant minder grijpbaar. Inwoners verschillen ook hoe zij bewegen in een gebied en dus wat hun overwegende oriëntatie is. De klant(vraag) is kortom in allerlei opzichten zeer divers.

Het dualisme maakt dat ieder z'n formele rol speelt in de systeemwereld van een gemeente. De raad en het

college geven sturing aan de ambtelijke organisatie en er is bovendien veel dynamiek tussen college en raad waar de ambtenaar doorgaans een, naar verhouding, afwezige en ondergeschikte rol in heeft.

### Anders kijken naar het bestel?

Als we het gemeentelijk 'systeem' zelf in meer of mindere mate zouden kunnen veranderen naar een meer Rijnlandse aanpak, hoe zou dat er dan uit kunnen zien? Hieronder een aantal prikkelende suggesties.

- Meer initiatieven waarin raad/college, ambtenaren en inwoners samen in gesprek gaan of aan de slag gaan, zoals in burgerpanels en dergelijke. Een mooi, verdergaand voorbeeld van participatie is een (goed georganiseerd en ondersteund) burgerberaad waarin (via loting) een diverse groep inwoners zelf met een heikel maatschappelijk onderwerp aan de slag gaat en ook bijvoorbeeld experts kan uitnodigen (Eva Rovers, *Nu is het aan ons, oproep tot echte democratie*);
- Een raad die op (nog) grotere afstand staat. Een soort moderne, democratisch gekozen, stimulerende, raad van toezicht. Publieke professional en overheidsorganisatie hebben daarbinnen meer ruimte om te schakelen met de omgeving;
- (Meer tolerantie voor) eigenwijze of zelfbewuste professionals die weerbaarder zijn, stevig en sensitief tegelijk, dus radicaler investeren in taakvolwassenheid, in brede zin. Een hele andere rolopvatting over de ambtenaar ('Street level bureaucrats': Straatregie). In plaats van machteloos of vervreemd staan ten opzichte van het te voeren beleid;
- Ruimte bieden voor een nieuw soort bestuurder: minder het politieke dier dat vooral bezig is met

verantwoording afleggen, brandjes blussen en lastige vragen ontwijken, en meer een verbindende persoon die samenwerking tussen en over organisaties faciliteert, kansen creëert;

- Minder grenzen tussen ambtelijke organisatie en de directe omgeving. De gemeente niet als een bedrijf neerzetten (zoals bij New Public Management) die efficiënt gemanaged wordt en waar je tegen aan kunt schoppen als het niet functioneert, maar meer bezien vanuit de gemeenschap, van en voor de samenleving. Samenwerking centraal stellen en vanuit gelijkwaardige relaties tussen organisaties werken aan gezamenlijke opdrachten (New Public Governance);
- Publieke meerwaarde creëren (purpose) als intrinsiek samenbindend wenkend perspectief voor medewerker en inwoners;
- Een veel kleinere overheid en veel meer taken bij de burgers leggen (beetje radicaal libertair);
- Veel kleinere gemeenten met taken die heel dicht tegen de burger aan zijn georganiseerd, zonder bureaucratie (Frans model, gemeenten met 1.000 inwoners);
- Of radicale democratisering waardoor de gemeenteraad niet meer bestaat maar burgers via referenda hun democratische recht uitoefenen (David van Reybrouck).

### Veranderen vanuit het hier en nu

Terug naar de dagelijkse praktijk. We horen u denken: "Rijnlands organiseren, hoe dan?" Van het beschouwende deel gaan we nu over naar de meer praktische vertaalslag in organisatie-herontwikkeling, vanuit het hier en nu. Waar te beginnen en wat het best past bij een gemeente hangt van verschillende factoren af: in hoeverre wordt de beweging naar Rijnlands organiseren gedragen en door wie, wat is de veranderbereidheid en hoe breed of diep is men bereid te gaan en wat is de veranderhistorie. Vervolgens kan de organisatie ervoor kiezen om 1) te starten binnen een team of afdeling, 2) een aparte tijdelijke organisatie naast de eigen organisatie te bouwen (vergelijkbaar met hoe bepaalde sociale wijkteams zijn georganiseerd), 3) de hele organisatie te transformeren door parallelle experimenten aan te moedigen of 4) een bepaalde aanpak/methode te introduceren of op te waarderen voor de gehele organisatie (Frederic Laloux, *Reinventing organisations*). Denk bij dit laatste aan een aansluitende vergadermethodiek, een Rijnlandse be-

loningsaanpak of een hiërarchie-doorbrekende wijze van mandatering of ondertekening. In alle gevallen is de terugkerende de vraag: gaan we de besturingsfilosofie aanpassen? Meer mandaat/autonomie aan de voorkant van de organisatie en ga daar het gesprek over aan: "Waar willen jullie zelf over gaan om je werk beter en adequaat te kunnen doen? Gaan we een periode doen en evalueren we hoe dat bevalt." Vervolgens verder verfijnen naar 'een lerende organisatie'.

Vandaag beginnen kan sowieso. Rijnlands is ook groot denken, klein doen. Leren om handig om te gaan met en binnen het systeem. Het systeem leren zien als het gereedschap van de ambtenaar en niet andersom: de ambtenaren als het gereedschap van het systeem. Wat nu eenmaal de charme is van het werken voor een gemeente (rules are tools). Het vakmanschap van de ambtenaar is immers voor een deel ook dat deze in dit speelveld professioneel kan adviseren en hier mee om kan gaan. De ambtenaar beseft dat de vraagstukken van gemeenten nu eenmaal minder plat en eendimensionaal zijn dan bij een gemiddeld bedrijf. Hieronder een aantal veranderlessen die we mee willen geven:

**Kies met overtuiging** voor (meer) Rijnlands organiseren. Beperk niet tot mooie en modernistische woorden, maar doorleef met elkaar wat je beoogt (wat is werken vanuit de bedoeling, wat betekent zelforganisatie in onze praktijk en maak daar expliciete werkafspraken over) en wat dit vraagt van medewerkers (dat vraagt ook leiderschapskwaliteiten op die plek), leiderschap als holding space (vergroot de autonomie van de ander) en ondersteunende systemen die niet in de weg zitten. Heb het ook met elkaar over wat hierbij in de weg zit aan gedragspatronen en overtuigingen, dus inclusief de onderstroom. En dan de hamvraag: willen we dit echt aangaan? Zo voorkom je enerzijds window-dressing (oude wijn, nieuwe zakken) en zie je anderzijds steeds weer opnieuw kansen om te veranderen en verbeteren. Een voorbeeld: organisch veranderen is een 'buzz-woord' binnen veel gemeenten. Organisch veranderen is echter niet hetzelfde als laissez faire of 'laat duizend bloemen bloeien', maar heeft context en kader nodig. Wat bedoelen we dan? En wat bedoelen we niet? Wat is het speelveld? Vaak genoeg horen we in de praktijk dat organisch veranderen 'niet werkt' en dat er dan daadkrachtig en directief ingegrepen wordt omdat de verandering niet van de grond komt of te langzaam gaat.

# RIJNLANDS ORGANISEREN DAAGT ONS UIT OP ECHTE, DUURZAME WENDBAARHEID

# RIJNLANDS ORGANISEREN DOET EEN APPEL OP ONS GEZOND VERSTAND. MAAR WEL VAAK TEGEN INGESLETEN PATRONEN IN

**Beperk je niet tot interventies op gedrag van medewerkers,** want de kracht van de context is groot. Structuur bepaalt de cultuur. Wanneer van medewerkers wordt verwacht dat zij de goede dingen doen en vervolgens leiderschap en systemen niet ondersteunend zijn dan organiseer je frustratie en onmacht op individueel niveau. Een voorbeeld: als medewerkers getraind worden in zelfsturing en leidinggevend blijven op een hiërarchische wijze leidinggeven én systemen waarmee gewerkt wordt nodigen niet uit tot zelf nadenken, afwegen en verantwoordelijkheid nemen dan kun je op je vingers natellen dat het nieuwe gedrag niet verankerd wordt en alles bij het oude blijft.

**Zet kleine stappen en volg de energie in de organisatie.** Zet het zoeklicht op initiatieven in de organisatie die al Rijnlands zijn; die op eigen initiatief zijn ontstaan en die juist de goede kant opgaan alhoewel ze tegendraads zijn: deel, koester en versterk ze en maak er meer van. En ga veel in gesprek en volg de energie die er in de organisatie zit en faciliteer pilots. En ook hier weer: deel, koester en versterk ze tot een gemeenschappelijke manier van werken. Een voorbeeld: als vanuit het fysieke domein goede ervaringen worden opgedaan met het faciliteren van een WIJK-bedrijf, dat bijvoorbeeld de energierekening van mensen met een kleine beurs omlaag wil brengen door het verduurzamen van huizen, volg dit initiatief. Wat is de rol (opvatting) van de betrokken ambtenaren en wat kan hier breder van geleerd worden, hoe kunnen fysiek en sociaal hierin samen optrekken?

**Benut de eigen cirkel van invloed.** Natuurlijk hoop je op bezieling en draagkracht vanuit directie en bestuur voor de beweging naar het Rijnlandse. Maar ook wanneer de beweging naar Rijnlands niet door de directie of bestuur gedragen wordt, kun je als leidinggevende binnen je eigen invloedssfeer – afdeling of team – ruimte scheppen en initiatieven nemen die bijdragen aan de Rijnlandse waarden vakmanschap, vertrouwen en verbinding. Een voorbeeld:

leg de verantwoordelijkheid voor onder meer de leiderschapsrollen, werving en selectie, professionalisering, kwaliteit en teamontwikkeling, bij het team. Maak teamleden hier verantwoordelijk voor en zorg ervoor dat iedereen zo'n leiderschapsrol heeft naast het reguliere werk. Denk na over hoe je gezamenlijk vinger aan de pols houdt en wat ervoor nodig is om te voorkomen dat de leidinggevende verleid wordt vanuit het oude paradigma te gaan sturen.

**Minder beleid en bedrijfsvoering, meer uitvoering.** Een andere aanliegroute voor (meer) Rijnlands organiseren is er één die vrij rigouros is – hoewel hier ook kleine stappen ingezet kunnen worden – maar wel effectief wanneer je hier in gezamenlijkheid voor kiest: minder (vak)beleid en minder staf. Wanneer je besluit om het primaire proces daadwerkelijk voorop te stellen dan kan het niet anders dan dat dit z'n doorvertaling heeft naar (vak)beleid en bedrijfsvoering. Qua rol (namelijk volgend en ondersteunend) en qua omvang. Een bekend voorbeeld uit een ander werkveld is Buurtzorg; een thuiszorgorganisatie met enkel zelfsturende teams, 1 (meewerkend) directeur en geen andere managementlagen en een hele kleine staf op een medewerkersbestand van meer dan 13.500 medewerkers. Hier wordt vraaggericht (en niet geprotocolleerd en met de stopwatch in de hand) gewerkt en zijn de teams in de lead om ondersteuning te vragen van bijvoorbeeld een teamcoach als er vraagstukken spelen waar hulp bij nodig is. Geen leidinggevend, geen beleid, geen planning & controlcyclus en geen zware bedrijfsvoering die ruimte innemen waardoor de professional echt alle ruimte heeft. Buurtzorg is zoals gezegd geen gemeente, maar wij zijn ervan overtuigd dat ook deze manier van organiseren vertaalbaar is naar de gemeentelijke wereld. Mits je als gemeente – en dan zijn we weer terug bij ons eerste punt – uit overtuiging kiest voor Rijnlands organiseren: ruimte voor de professional in de voorste linie opdat hij of zij de goede dingen doet voor en met inwoners, ondernemers en samenwerkingspartners. Daarbij zijn er meerdere wegen naar Rome.

## Ten slotte

Het mooie is, Rijnlands organiseren doet gewoon een appel op het consequent toepassen van ons gezond verstand. Maar wel vaak tegen ingesleten cultuur- en machtspatronen in. De nieuwe wijze van organiseren moet dus worden herontwikkeld en steeds weer worden herbevestigd. Er is voortdurende alertheid nodig (hoe paradoxaal ook) vanuit de directie, de gemeentesecretaris, de afdelingsmanager én medewerkers om te voorkomen dat het oude en traditionele (management)denken via een achterdeurtje weer naar binnen komt door controle- of regelmechanismen te introduceren, besluitvorming op een hoger niveau te beleggen of bedrijfsvoering uit te laten dienen. Personeelsverloop en tijdelijke inleenkrachten zijn complicerende factoren.

Het gaat (dus) niet vanzelf dat nieuwe (of dat andere) organiseren en het is niet de gemakkelijkste weg na ruim honderd jaar Taylorisme, maar o wat is het de moeite waard! Waarom? Omdat het – mits goed ingezet – leidt tot goede en humane dienstverlening door zelforganiserende medewerkers die zelf (belangrijke) afwegingen kunnen maken. Net als zij thuis doen. Medewerkers die hun energie en tijd op een zingevende manier inzetten. Daarmee hebben we wellicht ook een (deel van het) antwoord op de vraag waarom zoveel gemeenten zo'n oververmoeide indruk maken: onnodige complexiteit, gebrek aan prioriteiten, problemen worden niet opgelost maar weggeorganiseerd, focus op efficiënte werkwijzen, verkeerd uitgevoerde zelforganisatie en nog zo meer. Het kán anders, nu nog alleen écht willen en gaan DOEN. Twee kanten van één medaille: minder gedoe en meer wendbaar!



BERT BERGHUIS



BIANCA MEEKERS



JELLE VAN OPHOVEN



Krachtige clusters beschrijft de praktijk én het perspectief van regionale, publiek – private samenwerking bij het oplossen van grote economische en maatschappelijke uitdagingen. Zoals de klimaatcrisis, gezonde voeding, energietransitie, arbeidsmarkt, grondstoffenschaarste, ruimtedruk, biodiversiteit en het verduurzamen van de leefomgeving. De auteurs nemen de lezer mee op reis langs de drijvende krachten, uitdagingen en succesfactoren van regionale clusters. Een leerzaam en informatief boek voor iedereen die betrokken is bij regionale samenwerking.

De auteurs Henk Folkerts en Huub Torremans zijn al 25 jaar verbonden met Rijnconsult, tot 2022 als partner en tegenwoordig als associé. Strategieontwikkeling, keten- en netwerksamenwerking voor de agrifood sector, organisatieontwikkeling en procesinrichting is hun veelomvattende expertise. Krachtige clusters is daar een mooie illustratie van.

**Krachtige clusters**  
Henk Folkerts en Huub Torremans  
ISBN 9789083296302  
Paperback, 204 pagina's, € 29,95 incl. BTW  
MEDIAWERF Uitgevers  
www.mediawerf.nl





# RIJNLANDS ORGANISEREN OM DUURZAAMHEID TE REALISEREN

Luc van Veghel en Eva Huppes

Hoe duurzaam is uw organisatie? Momenteel zien we in de Nederlandse maatschappij tal van transitieën ontwikkelen. Een periode van chaos ontstaat die de dynamiek van onze maatschappij structureel verandert: van de voedseltransitie tot de zorgtransitie en van de energietransitie tot de onderwijstransitie [1]. Nagenoeg iedere organisatie krijgt de komende jaren met meerdere transitieën tegelijk te maken. Ze komen voor de vraag te staan of ze mee willen bewegen in deze transitieën en in het verlengde daarvan is het aan hen uit te vinden welke veranderingen op hen van invloed zijn. Om in dit gigantische speelveld van verandering overeind te blijven, is het voor organisaties in toenemende mate belangrijk om aan de slag te gaan met duurzaamheid.



**D**ankzij deze transitie wordt de druk op organisaties (in het kader van duurzaamheid) opgevoerd vanuit twee verschillende niveaus. Op het ene niveau wordt vanuit de verschillende overheden nieuwe wet- en regelgeving gemaakt; wereldwijd, Europees en landelijk. In transitietermen begeven we ons in de institutionalisatiefase [2]. In Rijnlandse termen vinden deze veranderingen plaats op het bovenste schaaqbord (zie artikel dat Jaap Peters en Harold Janssen schreven), waarbij er naar een nieuw evenwicht gezocht zal worden tussen de drie P's van publiek, privaat en pluraal (iedereen). Op het andere niveau neemt bewustwording onder individuen (consumenten en burgers) die duurzamer willen leven toe [2]. Deze individuen bevinden zich op het onderste bord, waar zij allemaal samenkomen in een kleurrijk pallet van verschillende organisatievormen. Dit uit zich in verschillende duurzaamheidsinitiatieven zoals carpooling (met elektrische auto's), voedselcoöperaties in provincies, regeneratieve gemeenschapsboerderijen, voedselbossen, straten die samen hun huizen en hun straat vergroenen en het ontstaan van ecologische wijken zoals het Eemgoed in Almere (duurzaam wonen en leven).

### Ontwikkelmodus activeren

De organisatie bevindt zich tussen deze twee niveaus, op het middelste bord. Dit bord wordt gekenmerkt door drie B's. De buitenkant (de voorste lijn die in contact staat met de individuen in de leefwereld), de binnenkant (de ondersteuning) en het bestuur. Op dit niveau is het evenwicht bij veel organisaties momenteel ver te zoeken, doordat er een steeds grotere nadruk is gekomen op management. Ondersteuners voelen zich vaak het verleng-

stuk van het management en de vakmensen worden gereduceerd tot 'taakjesmensen' volgens protocollen en regels. Zowel de wetgeving vanaf het bovenste bord en de druk vanaf het onderste bord vragen echter om verandering op het middelste niveau en dan met name in de dynamiek tussen de drie B's.

Hoewel het wel eens lijkt alsof deze veranderingen, deze transitie, een recent fenomeen zijn, beweert John Kotter het tegendeel. Veranderingen zijn constant, zegt hij. Volgens Kotter vraagt dit aandacht voor drie aspecten. Allereerst, het begrijpen en benutten van de 'hard wiring' van menselijk gedrag. Wanneer we te maken krijgen met een verandering reageren we volgens een van de volgende neurologische paden; we proberen te overleven (survive: vechten, vluchten, bevriezen) en/of we proberen te ontwikkelen (thrive). Bij constante veranderingen raken mensen uitgeput als ze continu in de survive-modus staan. Mensen die het thrive-pad bewandelen, zijn veelal beter in staat met veranderingen om te gaan. Ook zijn moderne, diverse, organisatiestructuren die opereren vanuit een netwerkgedachte beter geëquipeerd om met veranderingen om te gaan. Een continue stroom aan verandering vraagt om leiderschap op ieder niveau, dus niet langer alleen van de top. Daarnaast zijn organisatiestructuren waarin ieder individu eigenaarschap toont in staat beter om te gaan met verandering [3]. Een Rijnlandse organisatie kan dus beter omgaan met verandering en dus met transitie die meer duurzaamheid vereisen.

### Duurzaamheid

Dankzij een Rijnlandse aanpak van organiseren kunnen organisaties beter meebewegen met deze veranderingen. Dit loopt echter op de feiten vooruit.

Laat ons beginnen met het concept duurzaamheid zelf. Aangezien er tal van definities bestaan die duurzaamheid beschrijven, moeten we ons afvragen welke we dan moeten gebruiken als het gaat over duurzaamheidsambities realiseren? Binnen de wetenschap en vanuit overheid en maatschappij is er geen consensus over wat duurzaamheid omvat. De meeste definities hanteren varianten van milieukwaliteit in het hier en nu, economische welvaart voor toekomstige generaties en/of sociale gelijkheid elders op de wereld. De definitie van duurzaamheid, die wij graag hanteren is daarom: duurzaamheid is het voldoen aan de behoeften van de huidige generatie overal ter wereld op het gebied van milieukwaliteit, economische welvaart en sociale rechtvaardigheid, zonder de behoeften van toekomstige generaties in gevaar te brengen. Concreet kan dit, voor voedsel bijvoorbeeld, betekenen dat verschillende organisaties samenwerken in een werkgemeenschap om voedsel te maken zonder overmatige stikstofuitstoot, tegen eerlijke prijzen voor alle partijen en zonder de bodem uit te putten.

**Werkgemeenschap is een min of meer langdurig samenwerkingsverband van mensen die op elkaar willen bouwen om een gezamenlijk doel te bereiken. Alle leden van de werkgemeenschap kunnen het geheel overzien, waardoor ze geen leiding nodig hebben.**

Zoals het hier staat klinkt het simpel en misschien is het dat ook wel. Rijnlands organiseren kan het perfecte antwoord zijn op de uitdaging van organisaties om duurzamer te worden. Het Rijnlands organiseren sluit aan bij wat Kotter beschrijft in het omgaan met veranderingen: mensen bloeien, er ontstaan nieuwe organisatiestructuren en leiderschap vindt plaats daar waar het nodig is; het evenwicht op de verschillende borden kan zich herstellen.

### Duurzame ambitie

Duurzaamheid realiseren door Rijnlands te organiseren, waar te beginnen? De meeste organisaties zijn al bezig met het thema duurzaamheid. Vaak komt de drijfveer hiervoor van buiten. De toenemende druk van het onderste en bovenste schaaqbord vraagt organisaties om te ontwikkelen naar een systeem van meervoudige waardecreatie, waarbij enkel winstmaximalisatie, door concepten

als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), de nieuwe CSRD-wetgeving en Milieu, Maatschappij en Governance (ESG) beoordelingscriteria in de organisatie te verankeren [4]. Wanneer de organisatie verdere duurzaamheidsstappen wil zetten, waar moet ze dan op focussen? Op welke principes kan een organisatie haar duurzaamheidsaanpak baseren? De klant centraal stellen? De wetgeving centraal stellen? Duurzaamheid vraagt om een andere aanpak. We weten namelijk van tevoren niet precies hoe de wereld verandert en hoe je als organisatie hierop inspeelt. Het draait dus vooral om een ontwikkelrichting, niet zozeer om een concrete stip op de horizon. Het Rijnlands organiseren biedt hier een waardevolle tool voor: de collectieve ambitie. Ofwel, wat is de bedoeling van de organisatie? Of specifieker, waarom spannen medewerkers zich in om samen iets te doen? De bedoeling van de organisatie kan zo simpel zijn als koekjes maken. Maar hoe verandert de bedoeling wanneer duurzaamheid een rol gaat spelen? Ga je dan als organisatie geen koekjes meer maken of juist duurzame koekjes? Verandert de bedoeling van de organisatie of blijft die hetzelfde?

De collectieve ambitie wordt gemaakt met iedereen. Dat gebeurt door met elkaar gesprekken te voeren over elkaars persoonlijke waarden, die steeds vaker opschuiven naar meer duurzame waarden. Denk aan rechtvaardigheid, diervriendelijkheid, milieuvriendelijkheid en begrippen als transparantie, natuurlijk en regionaal als het om voedsel gaat [5]. Dankzij deze (veranderende) persoonlijke waarden in combinatie met een opengestelde dialoog voor iedereen in de organisatie, kan een duurzame collectieve ambitie vormgegeven worden. Veel leiders falen juist in het benutten van het creatieve potentieel van hun medewerkers. Ze zien niet in dat motivatie en resultaat verbeteren wanneer de collectieve ambitie gebaseerd is op de persoonlijke waarden van de medewerkers [6]. Zoals de collectieve ambitie van het koekjesbedrijf. Als deze organisatie medewerkers heeft die gezonde producten willen leveren, of die duurzaam willen produceren, kan de collectieve ambitie veranderen: een gezond koekje duurzaam produceren. Een dergelijke ambitie kan betekenen dat er gezocht moet worden naar verbindingen met andere organisaties om haar te realiseren. Immers, duurzaamheid is haast nooit een probleem van één enkele organisatie.

## ONDERSTEUNERS VOELEN ZICH VAAK HET VERLENGSTUK VAN HET MANAGEMENT EN DE VAKMENSEN WORDEN GEREDUCEERD TOT 'TAAKJESMENSEN'

Neem Herenboeren. Herenboeren is een groeiende burgerbeweging die aantoont dat de productie van ons dagelijks voedsel anders, beter en bovenal duurzamer kan. Natuurgedreven Grondgebruik stelt elke dag een gezonde en vitale bodem centraal. Stichting Herenboeren Nederland biedt ondersteuning en het vergaren en ontsluiten van kennis. Met (kennis) partners, terreineigenaren en overheden werkten zij in 2016 en begin 2017 aan een Green Deal.

## Verbinden

Het werken aan oplossingen voor duurzaamheidsuitdagingen kan het beste in samenwerking met andere spelers gebeuren, omdat de problemen te complex zijn om alleen op te lossen en omdat ze door iedereen in de werkgemeenschap gevoeld worden. Doordat een duurzaamheidsoplossing gepaard gaat met een nieuwe status quo, kan deze zowel kansen als bedreigingen voor (samenwerkende) organisaties opleveren.

Neem als voorbeeld de stikstofcrisis. Een inkrimping van de veestapel kan een bedreiging zijn in de vorm van leveringsproblemen in de toeleveringsketens. Het kan juist ook een kans zijn. Denk bijvoorbeeld aan een samenwerking met startups die zich met plantaardige eiwitten bezighouden. De kunst is om in dergelijke perioden van chaos kansen te vinden in plaats van bedreigingen [7].

Verschillende vakmensen uit verschillende organisaties zullen dus intensiever met elkaar samenwerken. Voor de organisatie is het dan van belang dat deze vakmensen, die actief zijn aan de buitenkant, niet te managen maar te ondersteunen vanuit de binnenkant. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan, het vraagt om leiding geven in plaats van managen. Deze manier van samenwerken vraagt om persoonlijke ontwikkeling van ieder individu, ofwel een bepaalde mate van zelfbewustzijn en zelfreflectie. Van het bestuur en de managers vraagt het ontwikkelen of afleren van bijvoorbeeld een bepaalde mate van controle willen hebben en juist leren met vakmensen in gesprek te gaan om te vragen wat zij nodig hebben. Ook bij de vakmensen is een mate van zelfbewustzijn nodig. Zij moeten in staat zijn om helder te krijgen wat de grenzen zijn van hun eigen kunnen. Niet vanuit een functieprofiel, maar vanuit hun vakgebied. En waar hebben zij ondersteu-

ning nodig van andere vakmensen, ondersteuning vanuit de binnenkant van hun eigen organisatie, ondersteuning vanuit de verschillende organisaties, of ondersteuning in de vorm van bijvoorbeeld technische tools? Zij moeten leren om te kunnen improviseren wanneer de situatie erom vraagt. Het canvas Rijnlands organiseren geeft richting aan hoe iedereen met elkaar wil samenwerken. Wanneer de vakmensen gestimuleerd worden om hun vak uit te oefenen en om daarin hun leiderschap en eigenaarschap op te pakken, dan zullen zij ook meer vertrouwen ervaren. Hierdoor wordt het neurologische pad van thrive vaker doorlopen dan het survive-pad, wat het gemakkelijker maakt om de collectieve ambitie waar te maken.

## Begin klein en heb vertrouwen

Is de ambitie helder, begin dan in de organisatie met een groep mensen die eraan toe zijn om te veranderen. Zij hebben de duurzaamheidswaarden al geïnternaliseerd en zijn, ook privé, dagelijks met duurzaamheid bezig. Laat hen de nieuwe werkwijzen ontwikkelen, waarin de klant centraal staat, en ondersteun ze daarbij. Zorg ervoor dat zij een plek hebben waar ze dat kunnen doen, parallel aan de oude organisatievorm. Om even bij gezond en duurzaam voedsel te blijven, voedsel wordt zelden door één organisatie geproduceerd. De werkgemeenschap in zijn geheel realiseert deze collectieve ambitie, waarin iedereen actief initiatief neemt en bijdraagt. De leiders ondersteunen actieve samenwerking en zorgen dat de collectieve ambities van de verschillende betrokken partijen op elkaar af worden gestemd. De verbinding maken tussen de collectieve ambitie en de vakmensen is essentieel voor de realisatie van duurzaamheid als onderdeel van de bedoeling van de organisaties. Dit draait zowel om financiële ondersteuning en kaderstelling (waarbinnen vrij gehandeld kan worden) als om vertrouwen geven. Leiding (af)geven aan vakmensen wanneer de situatie erom vraagt wordt van belang, zodat gehandeld kan worden naar eigen inzicht om duurzaamheid te verbeteren. Ook in transities ligt de leiding vaak bij wisselende personen, afhankelijk van expertise en situatie. Om deze dynamiek van leiding delen te verbeteren, is zowel vakinhoudelijke- als leiderschapsontwikkeling nodig. Dan kunnen de vakmensen zelf antwoord geven op de vraag: wie kan nu het beste de leiding nemen?

# VERSCHILLENDE VAKMENSEN UIT VERSCHILLENDE ORGANISATIES ZULLEN INTENSIEVER MET ELKAAR SAMENWERKEN

Neem een groenteconservenfabrikant met een nieuwe collectieve ambitie. Ze willen actief bijdragen aan de eiwittransitie. Ze kunnen ervoor kiezen om in de productiehal, naast reguliere productielijnen, ruimte te reserveren voor het ontwikkelen en produceren van nieuwe producten en diensten. Hier werken boeren, inkopers, verkopers, productie, R&D, consumenten, marketeers etc. uit verschillende organisaties samen.

Wanneer de vakmensen het vertrouwen krijgen om de ambitie te realiseren, zullen zij zelf weten met wie zij verbinding moeten leggen. Zij schaken immers op het onderste bord. Leiders moeten het proces niet willen versnellen, maar hen tijd en middelen geven het zelf (optimaal) te regelen. Dan zal de organisatie in ieder aspect duurzaamheid uit gaan stralen. Dankzij de collectieve ambitie kan de werkgemeenschap zich in nieuwe richtingen uitbreiden. Stap voor stap verandert de organisatie en haar verschijningsvormen. Dat is omgaan met verandering.

## Concluderend

Het is voor organisaties in toenemende mate belangrijk om aan de slag te gaan met duurzaamheid om in het gigantisch speelveld van verandering overeind te blijven. De druk komt vanuit de overheden via wet- en regelgeving en vanuit individuen. De richting komt vanuit de organisaties; dankzij Rijnlands organiseren kunnen organisaties gemakkelijker omgaan met deze veranderingen. Nieuwe vormen van organisatiestructuren maken de werkgemeenschap wendbaarder. Door aanspraak te maken op ieders vakmanschap én de vakmensen te verbinden met de collectieve ambitie waarvan zij zelf deel uitmaken, vergroot dit de mogelijkheid om het thrive-pad te doorlopen, met duurzame resultaten voor de

leefwereld tot gevolg. Wanneer we onszelf kennen met onze talenten en beperkingen kunnen we eigenaarschap nemen vanuit ons eigen leiderschap. Wie precies leiding neemt doet er dan niet toe.



LUC VAN VEGHEL



EVA HUPPÉS

## Noten

- [1] Jan Rotmans, Mischa Verheijden. (2021). Omarm de chaos. Breda, Nederland: De Geus.
- [2] whitepaper voedseltransitie Rijnconsult.
- [3] webinar Kotter, J.P., Explore the latest trends in change, 28 juni 2022.
- [4] CSRD-wetgeving geldt voor alle beursgenoteerde bedrijven en grote ondernemingen die voldoen aan 2 of 3 criteria: meer dan 250 FTE, meer dan 40 miljoen omzet en 20 miljoen balanstotaal.
- [5] Wageningen University & Research (2021). *Agrifoodmonitor 2021: Duurzaam voedsel steeds belangrijker*. Geraadpleegd op 24 augustus 2022. <https://www.wur.nl/nl/onderzoek-resultaten/onderzoeksinstituten/economic-research/show-wecr/agrifoodmonitor-2021-duurzaam-voedsel-steeds-belangrijker.htm>
- [6] Barrett, R. (2014). *The Values-driven Organisation: Unleashing human potential for performance and profit*. Abingdon, Oxon, UK: Routledge.
- [7] <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/artikelen/2021/prijswinnende-systeem-milieu-verantwoord-vlees-eten.html>

# 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.

**K**ijk 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 toebuurt 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 geven) 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 systeem bril 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 bestuursfilosofie (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 bestuursfilosofie (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-bestuursfilosofie 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 creatoren van het Rijnlands gedachtegoed 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, bevoegenheid 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.

# “Je kunt een rivier niet duwen”

Michaëla Wierdsma



# WAT ALS WE DE MENS OP DE EERSTE PLAATS ZETTEN?

Jaap Peters

Wie orde zaait, zal chaos oogsten. Dit is duidelijk zichtbaar in organisaties waar rationele mechanisatie en sterke controle de voorkeur heeft (ook al wordt gezegd van niet). Het is met name zichtbaar in de wildgroei aan stafdiensten en abstracte bestuursstructuren die losgezongen zijn van de dagelijkse praktijk (management by staff). Oorzaak is veelal het verticale 'harkjessysteem' dat het zicht op de horizontale werkelijkheid vertroebelt. Oftewel: er zijn te veel managers die te sterk top-down sturen. Hierdoor komen de vakmensen die direct met 'de klant' in contact zijn in de verdrukking.

Eind 2004 verscheen mijn derde boek: *Intensieve Menshouderij*. Inmiddels een bijna ingeburgerd begrip. De mens opgesloten in een planning-en-controlcyclus die een ander voor hem heeft bedacht. Daar ging de film *The Matrix* (1999) over. Je autonomie wordt afgenomen en als dat stelselmatig plaatsvindt raak je eraan gewend. Een organisatie is sowieso niet concreet, het is een illusieproductie tussen je oren ('Your mind makes it real', aldus Morpheus in *The Matrix*). In die zin is het niet meer dan een verhaal tussen je horen. Mijn moeder (93) zegt: 'Ik weet wel dat God niet bestaat, maar ik geloof er toch in. Daarom heet het een geloof, Jaap.' Als we allemaal ongeveer hetzelfde verhaal tussen de oren hebben noemen we dat een cultuur. We praten over de organisatie, net als over de economie, alsof het een mens is: het gaat goed of slecht met de economie of met de organisatie: je hebt zelfs verwaarloosde en levende organisaties. Gareth Morgan schreef (1986) een prachtig boek daarover: *Beelden van organisatie*. Je kunt je immers heel wat inbeelden.

## Jij werkt niet in een organisatie, de organisatie werkt in jou

De consequentie is helder: de organisatie werkt in jou! Welke verhaal of welk construct hebben jij en je collega's over het begrip 'de organisatie'? Als eerste interventie vragen wij vaak: teken je organisatie zoals jij die voor ogen hebt. Het grappige is dat veruit de meeste deelnemers een verticale hiërarchie tekenen met tops, middles en bottoms. En dan tekenen ze links op de flipover vaak nog de belangrijkste afdelingen (hoofdzaken) en rechts van het midden de minder belangrijke afdelingen (bijzaken). Dat geeft al met al een aardig beeld over de denkwijze. Paul Valens (1946-2018) noemde dat in 1993 organogramologie. En het organisatieleven is vrij simpel: *cultuur volgt structuur* (Larman's Law). Bijna alle organisaties worden getekend als een verzameling verticale silo's. En eenmaal georganiseerd in silo's krijg je de bijbehorende problemen (langs elkaar heen

werken) er gratis bij en worden pleisters als agile, lean en scrummen gezien als oplossingen om alsnog langs die silo's te komen. Daar is een briljant boek over geschreven: *The Silo Effect* (Gillian Tett, 2015). Merkwaardig genoeg nooit vertaald. De meeste mensen deugen wel, maar als een silostructuur grip krijgt op je hersenen kunnen er gekke dingen gebeuren. Een soort virus dat normaal denken over organiseren nog maar nauwelijks mogelijk maakt. Daarom is het studieboek *Rijnlands organiseren* noodzakelijk. Studenten leren wel talloze pleisters plakken, maar kennen geen volwaardig en doordacht alternatief!

## De organisatie is mijn gereedschap

We bereiken het beste resultaat door samenwerken en de organisatie is daarbij mijn gereedschap! In het boek staat een voorbeeld van de technische groothandel Rensa die samen met de concullega's samenwerkt om gezamenlijk klanten op een bouwlocatie zo goed als mogelijk te ondersteunen en daardoor niet met tien toeleveranciers met tien verschillende vrachtwagens komen aanrijden.

## Het bijna vergeten Europese alternatief: 'Doe wat nodig is'

Het West-Europese alternatief noemen we 'Rijnlands organiseren' (naar de landen waar de Rijn door heen loopt: Zwitserland, Duitsland, Nederland, maar deze vorm is ook nauw verbonden aan de Scandinavische landen). In het Rijnlandmodel zijn medewerkers niet de 'human resources' in handen van managers. De organisatie ligt juist in handen van de vakmensen die zelfstandig beslissingen nemen en dankzij hun werkzaamheden 'in de voorste linie' bepalend zijn voor het succes. Zelfsturing, samenwerking, oefenen (vakmanschap) en leren: ze spelen in Rijnlandse organisaties een belangrijke rol. Vergelijk het met een gemiddeld terrasje: er is een leefwereld (daar waar de gasten zitten). De voorste linie (serveerster/ober) heeft een mandaat om menselijk maatwerk te leveren en stuurt vervolgens de achterkant (de ondersteunende diensten: keuken, bar) aan. Het geheim van een goede organisatie is dat je de coördinatie in het centrum van de leefwereld legt (op het terras; of in het geval van Rensa op de bouwlocatie) en niet in de top van de organisatie, omdat die daar in de regel juist maximaal ver vandaan zit. Dat geheim leren ze je – tot dusver – niet op de business-



schools! De bedenkers van de Omgevingswet 2022 (publieke sector) moeten hier wel weet van hebben. Maar vanaf 2021 is het redelijk alternatief vanuit de organisatiekunde ook mogelijk om de simpele reden, dat nu eenmaal niet iedere organisatie een money-making-machine is. Dan is voor die Amerikaanse wijze van managen namelijk wel iets te zeggen. Silo's kunnen je makkelijker verzelfstandigen en aan- en verkopen op de beurs. Is het bedrijf zelf echter geen handelswaar dan moet je een goedwerkend alternatief achter de hand hebben: vanuit de rauwe omgeving via de voorste linie naar de achterkant (ondersteunende diensten). Niks 'systems first': eerst het (menselijk) maatwerk, de rest volgt! Wat we zeker weten: (1) de klanten zijn meer dan tevreden (maatwerk), (2) de medewerkerstevredenheid is hoger (voldoening) en (3) niet onbelangrijk, het is een stuk goedkoper (kosten).





# OVER ORGANISATIES DIE NIET BESTAAN EN BLOEMKOOLO- STRUCTUREN

EEN IMPRESSIE VAN DE RIJNLANDWEEK

Anneke Bergsma

Voordat ik als organisatieadviseur aan de slag ging bij Rijnconsult was mijn laatste functie die van manager bij een groothandel in groenten en fruit. Dus de metafoor van de bloemkool voor de fractale structuur van teams volgens Rijnlands organiseren resoneerde wel en tegelijkertijd schoot de romanescos (vorm van beroepsdeformatie), me te binnen: deze groente heeft nog meer een zelfgelijkende structuur, bijnaam fractoli. Maar goed, voor we te diep in de groenten en het fruit duiken; het gaat hier over mijn ontdekkingstocht naar de betekenis en toepassing van Rijnlands organiseren, dus laat ik bij het begin beginnen, met de bedoeling voor ogen.

**Taal.** Een nieuwe zienswijze heeft nieuw taalgebruik nodig om je bewust te worden van je oude denken en inhoud te geven aan een nieuwe zienswijze. Dus laat ik jullie even meenemen in een paar belangrijke begrippen van Rijnlands organiseren. Neem als beeld van een organisatiestructuur de hark in je hoofd en kantel deze rechtsom. De nadruk komt nu te liggen op horizontale samenwerking. Van links naar rechts zie je de leefwereld, met werkgemeenschappen, oftewel daar waar het werk, volgens de bedoeling, echt gebeurt. Vervolgens de voorste linie met vakmensen met de vereiste autonomie en daarachter de systeemwereld met professionals met gereedschap ten dienste van de voorste linie. Heb je het nog? Leefwereld, werkgemeenschappen, voorste linie en de systeemwereld.

**Organisaties bestaan niet.** Dat is dan toch de organisatie zou je zeggen? Maar volgens het Rijnlands organiseren bestaan organisaties niet. Hoe zit dat dan? Als je de leefwereld beter bekijkt en je er langer verblijft ga je zien dat als mensen samenwerken vanuit de bedoeling in het hier en nu, ze niet gebonden zijn aan organisatiegrenzen. Ze meten met de menselijke maat en zijn in staat af te wijken van de regel als dat de bedoeling ten goede komt, oftewel ze kunnen intelligent ongehoorzaam zijn. Organisaties zijn slechts een beeld van de werkelijkheid in ons brein, maar heb jij er ooit een kunnen vastpakken? Only the mind makes it real.

**Schaakborden.** In het Rijnlands organiseren wordt het spel gespeeld op drie schaakborden tegelijkertijd (zie het artikel op pagina 19 voor toelichting). Drie borden die in evenwicht met elkaar moeten zijn. Het maatschappelijke -, het organisatie- en het leefwereld schaakbord zijn nauw met elkaar verbonden en het verzetten van een stuk op het ene bord heeft gevolgen voor het andere. Rijnlands organiseren gaat daarnaast ook over klein binnen groot, oftewel het eindeloos kunnen leveren van maatwerk en alles wat de klant niet boeit centraal regelen. Klein binnen groot zorgt voor wendbaarheid in complexe situaties. Wendbaar dus, precies wat nodig is in een tijd van continue verandering.

**Bloemkolen en romanescos.** Hoe zit het dan met die bloemkolen? Ook in het Rijnlands organiseren is er afstemming nodig. Op de verknopingspunten

opereren teams die zorgen voor de coördinatie in de werkgemeenschap, de doelgroep, de voorste linie en de systeemwereld. De teams zijn zelfsturend en hebben allemaal dezelfde vorm ('fractals'). Er worden eenduidige afspraken gemaakt wat binnen de teams wordt opgelost en wat daarbuiten door de ondersteunende diensten wordt gedaan. Oftewel, in zekere zin zijn de diverse teams perfecte kopieën van elkaar en kunnen gemakkelijk bij elkaar aansluiten of elkaar vervangen. Perfect is dus meer een romanescos dan een bloemkool, ze heten niet voor niets fractoli. Improvisatie als de overtreffende trap van vakmanschap in tijden van chaos. Chaos is een ontwikkeling in de tijd waarin oude en nieuwe systemen met elkaar concurreren. Hier mee om kunnen gaan laat de ultieme waarde van vakmanschap zien, de kunst van het improviseren. De fractale organisatie biedt de basis en de ruimte die ervoor zorgt dat vakmensen voorbereid in het hier en nu kunnen staan, continu opererend op het randje van de chaos en anderen kunnen laten schitteren in staat de chaos te hanteren.

**Tot slot ...** en waar sta ik zelf dan in deze zoektocht naar Rijnlands organiseren? De chaos is na drie dagen groot in mijn hoofd. Gelukkig voelt mijn enthousiasme nog groter. En als organisaties niet bestaan, wat doe ik dan nog als organisatieadviseur?



ANNEKE BERGSMAS

PERFECT IS  
DUS MEER EEN  
ROMANESCO  
DAN EEN  
BLOEMKOOLO

# ZO LANG MOGELIJK THUIS

Johan Sinnema, Andrea Wotte en Bas van der Velde

‘Zo lang mogelijk zorg thuis’ – dit is de beleidslijn van de overheid van de afgelopen tien jaar als het over zorgbehoevenden gaat. Intentioneel mooi en te begrijpen, maar in de uitvoering een stuk minder (zie kader voor nadere toelichting op beleidscontext). Gelukkig is Nederland een ondernemend land waarbij er ook veel burgerinitiatief is. We ontdekken dat dit richting de leefwereld geldt, maar zeker ook naar de systeemwereld. Wat kunnen we hiervan leren? Een mix van doorzettingsvermogen vanuit passie, gedeeld leiderschap en blijven(d) verwonderen leidt tot succes. Voor steunpartijen hopelijk ook leerzaam om te zien wat ze wel moeten doen en vooral ook moeten laten om gebruik te maken van de kracht van de maatschappij.

**W**elke vorm van (persoonlijk) leiderschap vraagt het om een burgerinitiatief te verwezenlijken? En welke kwaliteiten heb je daarvoor nodig? Over deze vragen en hun ervaringen interviewden wij Wiel Derikx (Samen Zorgen Huis Leudal) en Frank Engelbart (woonvorm Wifinn). Wiel Derikx en Frank Engelbart staan beide aan de oorsprong van een burgerinitiatief; een idee of plan op de scheidslijn van Wonen en Zorg.

## Wat is jouw persoonlijke drijfveer bij dit burgerinitiatief?

De belangrijkste drijfveer van zowel Frank als Wiel blijkt een intrinsieke motivatie om een gesteld doel te bereiken waarin ze geloven. Voor Frank is dat “het vinden van het beste thuis voor Ivar, waar hij liever is dan bij ons”.

Frank: *“Het opzetten van een woonvorm voor mijn eigen zoon, de blijdschap op de gezichten van de*



bewoners. De blije zorgmedewerker, en dat wij als ouders aan het roer kunnen staan. Dit maakt het voor mij toch een tandje persoonlijker.”

Voor Wiel zit het in de gemeenschapsrolgedachte om zo de zorg goedkoper te maken en met meer aandacht voor de medemens.

*Wiel: “Vroeger was het heel gewoon om voor elkaar te zorgen, tegenwoordig is dat heel anders. Het is heel belangrijk om ‘samen zorgen’ weer op te pakken en daar iets voor op te zetten. Samen iets kunnen doen voor de samenleving waarbij ik iets kan doen aan het steeds duurder worden van de zorg en toch de zorg dicht bij de mensen thuis te brengen, zodat ze langer zelfstandig in hun eigen omgeving kunnen wonen, dat is voor mij belangrijk.”*

## Wat vraagt dit? Wat zijn voor leiderschapskenmerken?

### 1. Doorzettingsvermogen en geduld vanuit passie

Doorzettingsvermogen komt bij beiden al vrij snel naar voren: initiatief blijven nemen, zaken vlot trekken en blijven geloven in door je droom! In een

context met veel partners, waar eigenbelangen een rol spelen en je afhankelijk bent van derden, zoals de provincie en gemeente, ontwikkelprojecten en architecten. Het is moeilijk om als burgerinitiatief vat te krijgen op de gezette wereld, dat kost heel veel tijd!

Tien jaar is de gemiddelde tijd tussen eerste gedachte en de opening, geeft Frank aan. Wiel blijft doelgericht en geloven, kijkt minder naar de tijd, maar heeft veel baat bij zijn vasthoudendheid en laat de moed niet zakken. Vasthouden aan je doel en de kwaliteit is dan belangrijker dan tijd.

Op cruciale momenten komt het daarop aan, doorzettingsvermogen. Want de doodssteek van een burgerinitiatief is om niet serieus genomen te worden. Momenten als: wordt de vergunning verleend? Bij verschil van mening in het bestuur, of bij teleurstelling in professionele partijen, die mee zouden denken en doen. Dat valt soms tegen zegt Wiel: “De klantgerichtheid van partijen die je willen helpen en zichzelf professioneel noemen.”

*Frank: “Je bent afhankelijk van zoveel stakeholders, dus deze langere termijn moet je beseffen en jezelf gunnen.”*

te ontdekken en ontwikkelen. Ze willen een cultuur ontwikkelen waarin het normaal is dat je zorg durft te geven aan elkaar en durft te delen met elkaar (zoeken, vinden en binden).

Het SZHL is sinds 2011 gegroeid naar een voorziening die drie soorten kortdurende zorg dicht bij huis biedt: (1) herstellende zorg richting zelfstandig thuis wonen, na een ziekenhuisopname; (2) respijtzorg zodat mantelzorgers tijd en ruimte krijgen om zich weer op te laden; (3) palliatieve zorg (zorg gericht op kwaliteit van leven wanneer er geen genezing meer mogelijk is)

De stichting werkt hierbij uitsluitend met vrijwilligers (onder andere keuken, gastvrouw, receptie, tuin, pr, linnenkamer, sfeergroep) op de zorg na; deze wordt ingehuurd en is professioneel. Er is een intensieve samenwerking met scholen, het AZC en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### 2. Gedeeld leiderschap in de praktijk

Een tweede aspect die Frank en Wiel aandragen, is gedeeld leiderschap, gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen en vertrouwen hebben in mensen. Wiel: “Besef dat de mensen om je heen héél belangrijk zijn en heb vertrouwen in mensen. Deel verantwoordelijkheden en blijf delegeren.” Wiel creëert betrokkenheid bij zijn vrijwilligers en zorgmedewerkers, door ze mee te nemen in de gedachte en de waarden die belangrijk zijn binnen het Samen Zorgen Huis Leudal. Ook maakt hij ze bewust wat het effect is van hun gedrag op de gastbewoners. De inzet van de vrijwilligers is dan wel vrijwillig, maar gastbewoners rekenen wel op ze! (NB: vrijwillig is niet hetzelfde vrijblijvend).

*Wiel: “Wat ik altijd mooi vind is, als vrijwilligers over hun werk praten, dat ze dan zeggen ‘bij ons’ en niet ‘hun werkgever’ of ‘hun instantie’. Dat gevoel kunnen creëren; alsof ze over thuis praten. Daar doe ik het voor!”*

Bij Frank is de drijfveer om zelf regie te willen houden op wonen en zorg voor je eigen kind, en niet afhankelijk te zijn van een door zorginstantie en daarin leiderschap te delen.

Bij hem zit het gedeeld leiderschap veel meer in het bestuur zelf. Bewust zijn van- en openheid over je eigen belangen, kennis, kwaliteiten en valkuilen en die van elkaar. Elkaar ook de ruimte en het vertrouwen geven om deze kennis en kwaliteiten functioneel in te zetten en daarbij elkaars rollen overnemen, indien dat nodig is. Het gezamenlijke belang is belangrijker dan dat van het individuele bestuurslid. Er zit dan ook geen (informele) hiërarchie in het bestuur; iedereen is gelijkwaardig. Durf te delen en te delegeren, dat creëert eigenaarschap.

*Frank: “We hebben een prachtig bestuur. We verschillen wel eens van mening en dat moet ook, want dat houdt je scherp en laat je zaken van andere kanten bekijken.”*

### 3. Blijven verwonderen

Een derde essentiële leiderschapskwaliteit is de verwondering en blijf reflecteren. Met ‘lekenogen’ ernaar kijken noemt Wiel het. Het helpt hen beiden om naar (nieuwe) mogelijkheden te blijven zoeken, te improviseren en wegen te zoeken om richting hun einddoel te manoeuvreren. Je niet uit de weg laten slaan. Bewustzijn te blijven hebben voor wat wél mogelijk is en initiatief blijven nemen.

Ook rekening houden met regeltjes die er zijn; ze moeten er zijn. Maar die zijn veelal ook overdreven. Wiel: “Heel belangrijk is dat je hier dan als leek eens objectief naar kijkt en (scherpe) vragen stelt over waarom dingen zo zijn en wat er allemaal precies gebeurt.”

### Reflectie

Interessant in de reflectie op het bovenstaande is dat normaal gesproken teamsamenwerking leidt tot gedeelde doelen, maar dat hier sprake is van krachtige gedeelde doelen die teamsamenwerking vergen om tot realisatie te komen. Dit geeft een voorsprong op dit soort initiatieven, maar ook een waarschuwing. Aandacht voor de onderlinge interactie (verbinding), ruimte voor crises en voor het maken van procedureafspraken met elkaar is ook in dit soort samenwerkingen van belang. De interviews laten zien dat hier ook leergeld voor is betaald. De kern blijft dat een mix van (1) doorzettingsvermogen vanuit passie, (2) gedeeld leiderschap en (3) blijven(d) verwonderen leidt tot succes.





## Frank Engelbart

Frank is vader van Ivar en actief bestuurslid en medeoprichter van ouderinitiatief WiFinn.

Ivar heeft beperkingen door hersenbeschadigingen van voor de geboorte. Ze ondersteunen hem vanuit de visie 'wat kan wel' en 'je moet niet bij je ouders oud worden'.

Vanuit dat laatste zijn Frank en zijn vrouw op zoek gegaan naar een woonvorm waar hij op termijn kan gaan leven. Uit een rondgang door de bestaande complexen en huizen kwam de conclusie 'wij willen het anders', met meer grip op met wie hij gaat wonen en continuïteit qua bewoners en personeel. Doel: "Het vinden van het beste thuis voor Ivar, waar hij liever is dan bij ons."

Uiteindelijk zijn ze uitgekomen bij het ouderinitiatief Stichting WiFinn en heeft

Frank daar een actieve bijdrage geleverd aan de totstandkoming daarvan.

WiFinn is een Woonvoorziening in oprichting omdat er zowel in de regio Maas en Waal als in de nabije omgeving geen passend zorgaanbod voor kwetsbare jongeren/jongvolwassenen met het Autisme Spectrum Stoornis (ASS) en hieraan gerelateerde zorgvragen beschikbaar is.

De bewoners zijn burgers in de samenleving die zoveel mogelijk zelf de regie over hun leven willen voeren. Iedere bewoner is uniek en streeft op een eigen manier naar een zinvol leven. Wonen, werken en vrije tijd worden ondersteund door zorg afgestemd op de persoon.

De naasten van de bewoners hebben een belangrijke stem in de zorg die geboden wordt en in de sfeer en cultuur die wordt gecreëerd in dit wooninitiatief.

## Beleid inzake Wonen en Zorg

Al tien jaar is het overheidsbeleid erop gericht dat mensen met zorgbehoeften zo lang mogelijk thuisblijven. In 2015 is dit door het scheiden van wonen en zorg vertaald in de financiering en recent in 2022 is dezelfde trend voor ouderen in het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) verankerd en in de principes van Passende Zorg.

Het beleid heeft effect: de ongebreidelde groei van de langdurige zorg is voor het moment beteugeld. Er zijn echter ook soms wat cynische bijwerkingen: de verzorgingstehuizen bestaan amper nog terwijl de doelgroep hiervoor groeiende is en weinig alternatief heeft, zorginstellingen krijgen minder budget voor huisvesting (verlaging van de zogenaamde normatieve huisvestingscomponent), de druk op mantelzorgers is toegenomen en de zorgzwaarte in verpleeghuizen en instellingen voor gehandicaptenzorg neemt fors toe. En het tekort aan huizen wat er nu is omdat de meeste ouderen scheef wonen (lees te groot wonen) en er voor de jongeren geen of te weinig huizen zijn gebouwd.

Inmiddels is een boeiende explosieve cocktail aan het ontstaan van brede maatschappelijk problemen. De bijwerkingen lijken erger dan de kwaal. Woningcorporaties worden aan alle kanten (starters, statushouders, middenhuur, zorgbehoevenden) opgejaagd om te bouwen, terwijl milieunormen en wet- en regelgeving die onmogelijk maken. Het tekort aan arbeidskrachten, ook in de zorg loopt op, hetgeen de noodzaak van langer thuis wonen versterkt. De gehoopte resultaten van de inzet van technologie om dit allemaal te verlichten blijven achter. En de vergrijzing gaat verder.

De achterliggende principes van deze ontwikkeling zijn voor de gemiddelde Nederlander goed te begrijpen. Natuurlijk willen we (of onze moeder of kind) zo laat mogelijk gehospitaliseerd worden in een zorginstelling en natuurlijk willen we niet een forse belastingverhoging betalen omdat de zorgkosten zonder beleidswijziging enorm uit de hand gaan lopen.

Maar de uitvoering en uitvoerbaarheid van deze principes zijn minder goed te begrijpen. Lagere



overheden (gemeenten, provincies) hebben soms de intentie hieraan mee te werken, maar zijn ook vaak gevangen van hun eigen regels. Dit geldt ook voor zorgverzekeraars en zorgkantoren.

Gelukkig is Nederland een ondernemend land. Dit zien we voor de bovenkant van de markt bij bedrijven als Martha Flora, Domus Magnus of Vesteda. Hun bijdrage verlicht wellicht het probleem, maar lost het niet op. Gelukkig zien we ook veel grassroots-initiatieven, waarbij een mix van mantelzorg, vrijwilligers en professionele zorg tot nieuwe combinaties leidt. Helaas zien we ook vaak dat dergelijke initiatieven stranden in frustratie over de bureaucratie die voortvloeit uit de belangen van verschillende publieke organisaties. Hun neiging is vaak burgerinitiatieven te helpen om zich te conformeren aan de eigen regels, maar dit is geheel iets anders dan helpen op iets tot een succes te maken. In dit artikel presenteren wij twee doorzetters op dit gebied.

### Perspectief

Naast de voorbeelden waar Frank en Wiel bij zijn betrokken, zijn er gelukkig nog veel andere succesvolle initiatieven. De drie genoemde leiderschapskwaliteiten zijn hierbij ook bepalend geweest. Kwaliteiten die de geest van het Rijnlands denken herkenbaar in zich hebben. Het deed ons ook een beetje denken aan wat Jim Collins de 'Stockdale paradox' noemt als één van de elementen van succesvol leiderschap. Dit is een combinatie van het als team stoïcijns accepteren van de harde realiteit met een diepgaand geloof (vertrouwen) dat uiteindelijk het onderliggend doel zal overwinnen.

Helaas zijn er ook veel gestrande initiatieven. Het zou te makkelijk zijn die te wijten aan een gebrek aan doorzettingsvermogen, te weinig gedeeld leiderschap en het onvermogen om te blijven verwonderen bij betrokkenen. Het 'systeem' (politiek, overheid, zorginstellingen) moet ook ruimte bieden voor dit soort initiatieven en is hier zeker niet op

ingericht. Vandaar dat wij eindigen met een oproep aan beslissers binnen het systeem: waardeer en ondersteun het doorzettingsvermogen van burgerinitiatieven, durf het leiderschap te delen om tot betere zorg te komen, en blijf je verwonderen en niet verschuilen achter regels en procedures.



JOHAN SINNEMA



ANDREA WOTTE



BAS VAN DER VELDE

# DE ZES- WAARDENBRIL: VAN BIJZIEND NAAR ALZIEND

EEN OPROEP TOT  
ORGANISATIEKUNDIGHEID

Teun van Aken

Het heeft lang geduurd, maar nu lijkt het tij toch te keren. Het dringt zelfs tot VNO-NCW en MKB-Nederland door dat het zo niet langer kan. Ondernemen, besturen en adviseren waren, en zijn helaas vaak nog steeds eenzijdig gericht op groei, winst, kostenefficiency en controle. Dat moet anders: breder, integraler. Door het overheersende Anglo-Amerikaanse managementdenken zijn we bijziend geworden. We hebben een andere bril nodig: de zes-waardenbril, waarmee gekeken wordt naar integrale waardetoevoeging.



## De anorexia voorbij

Jaren geleden, in 1999 (!), wees Arjen van Witteloostuyin in zijn *Anorexiastrategie* er al op dat 'lean and mean' en wendbaarheid, waar ook Rijnconsult zich achter schaarde, inkrimpen, uitbesteden en afstoten naar goedkope lonenlanden lang niet altijd leidde tot meer winst. En in geval van de overheid leidde afstoten naar de markt zeker niet tot een kleinere overheid. Het leidde tot voldoen aan regels, bureaucratie, certificeringsrage en burn-outs. Kennelijk was het geen probleem als mensen zonder veel plezier en eigen initiatief hun werk uitvoerden, lees ik in *Schitterend organiseren*, zolang de 'targets' maar worden gehaald. Hun motto is 'niet vinken, maar vonken'. Anders ontstaat de 'intensieve menshouderij', zoals Jaap Peters dit eens typeerde. Bovendien leidde dit alles tot een enorme ecologische schade en een groeiende kloof tussen arm en rijk. Het overheersende economische model kraakt in zijn voegen en voldoet niet langer.

## De waardenparadox

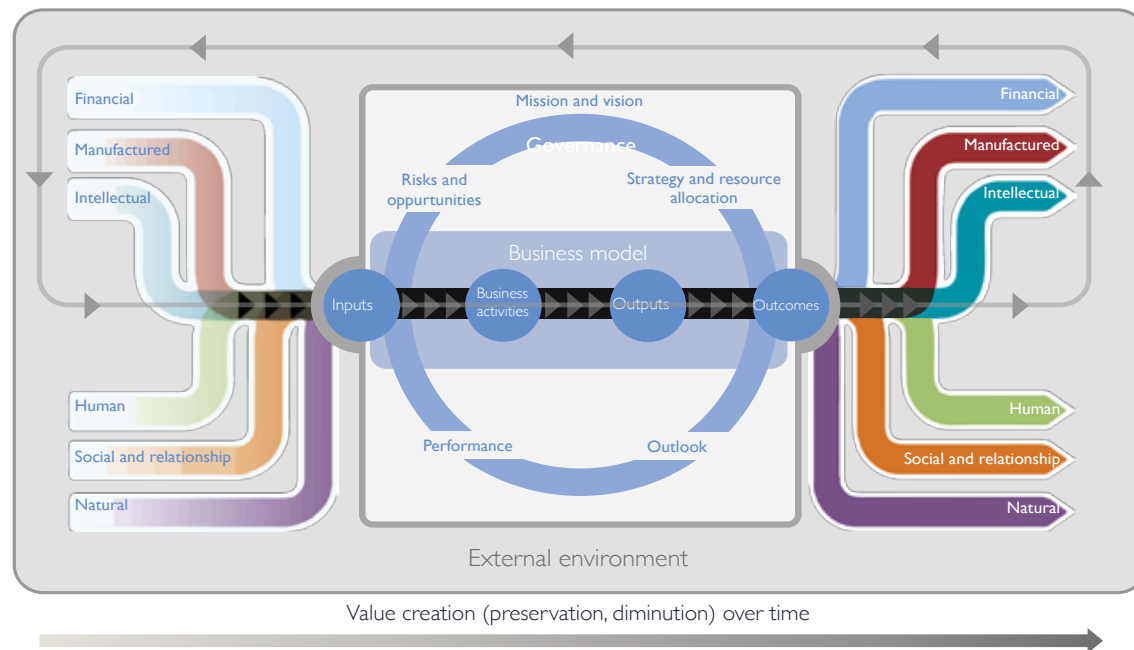
We weten en zeggen al jaren dat er meer is dan dat geld alleen gelukkig maakt. In (sociale) jaarverslagen van ondernemingen staat al jaren dat de onderneming wil bijdragen aan een betere wereld. En consumenten zeggen al jaren dat ze hechten aan gezond en verantwoord

geproduceerd voedsel. Maar tot nu toe is het veel gepruts in de marge, gaat men hink-stap-sprong van de ene crisis naar de andere. De goedkoopste groenten, fruit en vlees bepaald niet milieuvriendelijk geproduceerd, verpakt en/of getransporteerd, laat staan dat dit leidt tot toekomstbestendigheid van bedrijfsvoering of van de samenleving als geheel. We vinden het allemaal heel belangrijk, maar doen er te weinig aan. Een paradox van jewelste.

## Integrale waarden toevoeging

Niet langer mag één waarde, die van het geld, dominant zijn. Niet langer mogen de belangen van de aandeelhouder voor de onderneming of die van de beursgenoteerde onderneming voor de regering leidend zijn. De samenleving roept erom, de klimaatverandering vereist dit. Wil een onderneming en de samenleving als geheel toekomstbestendig zijn dan gaat het om zes verschillende waarden die integraal moeten worden gerealiseerd. Die zes waardesoorten zijn

- Financieel, geld
- Materieel, omvat de omgevingsinfrastructuur en bedrijfsmiddelen, zoals gebouwen en installaties
- Intellectueel betreft het aanwezige intellect en de kennis, zoals patenten, maar ook vastgelegde normenkaders als NEN ISO
- Menselijk betreft de kwantitatieve en kwalitatieve beschikbare menselijke capaciteiten en competenties



- Sociaal-relatieel omvat de relationele verbindingen van de gemeenschap met de organisatie en de opvattingen daarover
- Natuurlijk heeft betrekking op de beschikbare grond- en hulpstoffen en energie.

## Toekomstbestendig ondernemen vraagt systeemverandering

Gelukkig gaat het in de Europese Unie nu ook snel die kant op, zoals uit 'The Green Deal' van Timmermans blijkt. Het blijkt ook uit een van de belangrijkste EU-richtlijnen, in april 2021 aangenomen, de Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD), die voorschrijft dat grote beursgenoteerde ondernemingen vanaf 2025 niet langer alleen een goedkeurende accountantsverklaring nodig hebben voor het financiële reilen en zeilen van de onderneming. Er zal integraal verantwoording moeten worden afgelegd over alle zes waardesoorten. Voor het mkb gaat dit later ook gelden.

Dit zal leiden tot flinke veranderingen in verschillende functies binnen organisaties, en dus stevige systeemveranderingen. Zo zal de financiële functie niet alleen op winst moeten sturen maar vooral op maatschappelijke waarde en daarover verantwoording moeten afleggen. En dus wordt daarmee de *Chief Financial Officer* (CFO) nu de *Chief Value Officer* (CVO). En waar marketeers communiceerden met het oog op het eigen bedrijfsbelang, zullen ze zich nu moeten richten op een groter maatschappelijk belang. Zo zegt Jan Willem Mensink het in zijn *Eerste circulaire stappen voor mkb'ers*. Dat is veel werk en langer wachten om ermee aan de slag te gaan is beslist niet verstandig. Ook een toekomstbestendige overheid ontkomt er niet om aanbestedingen meer vanuit deze zes waarden te beoordelen, in plaats van voortdurend prijs als belangrijkste criterium te hanteren. Een toekomstbestendige overheid vergt veel meer dan toekomstbestendige wetgeving, een digitale overheid of een digitale infrastructuur, zoals tot nu toe wordt gepropageerd. Dat mag duidelijk zijn.

## Organisatiekundig worden

Dit alles is niet alleen een boodschap aan ondernemingen en overheid. Als bedrijfskundigen, bestuurskundigen en organisatiekundigen dit alles serieus nemen zullen ze het voortouw moeten nemen. Ze zullen écht organisatiekundig moeten worden. Ze moeten uiteindelijk de zes-waardenbril opzetten, want de overheden en ondernemingen, zeker de kleinere zullen hun hulp

en adviezen hard nodig hebben. Minder hypes en modes volgen, minder de waan van dag. Dit is ook een dringende boodschap aan het onderwijs. MBA-opleidingen zullen doordrongen moeten zijn van het integrale waarde-denken. En voor zover ik kan overzien is er slechts één hbo-opleiding met een master Circulaire Economie, bij de HAN. Roel Riepma en Rob Westerdijk ontwierpen een nieuw bedrijfskundig model ten behoeve van het holistisch kunnen waarnemen en inrichten van organisaties. Het gaat om *integrated thinking* van organisaties in hun omgeving. In *Het OK! model* staan mensen centraal, want zij zijn het die waarde toevoegen aan organisatie en samenleving. Deze methodische aanpak van organisatievraagstukken is bij uitstek een Rijnlandse benadering: alle interne en externe belanghebbenden vormen de toekomstbestendige onderneming en de toekomstbestendige overheid.

De tijd dringt. Zet die zes-waardenbril op. We moeten van bijziend hoognodig alziend worden. Vluchten kan niet meer!



### Literatuur

- Van Aken, T., Riepma, R. & Westerdijk, R. (2018): *Het OK! model. Methodische aanpak van organisatievraagstukken*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Van Aken, T., Riepma, R. & Westerdijk, R. (2019): *Toekomstbestendig ondernemen. De OK! methode als basis*. Rheden, Organisatie-kundig.
- IIRC (2013): *The Integrated Reporting Framework*. Geraadpleegd op 24 juni 2022 van [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org).
- Hoogendoorn, B., Vos, M. & Eline, C. (eindredactie) (2006): *Schitterend Organiseren. Creëren van vonken in mensen*. Den Haag, Academic Service.
- Peters, J. & Pouw, J. (2005): *Intensieve Menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam, Scriptum Management.
- Wensink, J. (2022): *Eerste circulaire stappen voor MKB-ers. Afwachten is geen optie meer*. Zeist, Vakmedianet.
- Van Witteloostuyin, A. (1999) *De anorexiastrategie. Over de gevolgen van saneren*. Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij De Arbeiderspers.



## HOE KAN DE OPERATIONELE WERKELIJKHEID EN HET TOEZICHT ELKAAR AANVULLEN EN VERSTERKEN?

Jacqueline Kropman

Over de zorg zijn veel kopzorgen, want de uitdagingen worden alsmear groter. Bovendien zijn het er tegelijkertijd veel, variërend van groot personeelstekort tot financiële krapte. Dan staan we ook nog aan de start van de dubbele vergrijzing en toenemende zorgzwaarte, waardoor vastlopen onvermijdelijk is als er niet echt iets fundamenteels verandert. Het Kader Passende zorg stelt dat we elkaar harder nodig hebben dan ooit tevoren. Ditzelfde geldt voor de raad van toezicht en de raad van bestuur. Hoe kunnen zij elkaar meer versterken en hoe is het Rijnlands organiseren daar een antwoord op? Dit artikel biedt daar inzicht in.

**H**et Rijnlandse gedachtengoed kan perspectief bieden. Na de hoge verwachtingen van zelfsturing of zelforganisatie en de teleurstelling die hier niet zelden op volgde, ligt het voor de hand dat er kritisch wordt gekeken naar het Rijnlands organiseren. Wellicht mede omdat er raakvlakken zijn, zoals het creëren van clientwaarde en de medewerkers en het vakmanschap in de lead zetten. Vanuit ruime ervaringen met implementatie van zelfsturing en zelforganisatie is het Rijnlands organiseren toch een wezenlijk andere besturingsfilosofie en een andere

manier van denken en doen. Een ander perspectief om de uitdagingen binnen de zorg het hoofd te kunnen gaan bieden. Niet alleen voor de medewerkers en de teams, maar aan de basis voor het bestuur en het toezicht.

### De urgentie

De problemen in de zorg bestaan langer en zijn hiermee inmiddels zeer urgent geworden. In eerdere pogingen om de personele en financiële tekorten door processen slimmer te organiseren werd zelfsturing

# HET RIJNLANDS ORGANISEREN

of zelforganisatie geïntroduceerd. Het idee was om de zorg rondom cliënten en patiënten te organiseren en waarde toe te voegen door de medewerkers meer aan het roer te zetten. Een mooie insteek om medewerkers weer vanuit de bedoeling te laten werken. Ondanks deze mooie ambities kwam dit niet altijd goed van de grond. In de praktijk zagen we dat de verwachtingen van de zorgteams hoog waren, terwijl het bestuur, management en de ondersteunende afdelingen, het werk veelal op dezelfde wijze als voorheen bleven uitvoeren. Logisch dat na een paar jaar de principes van zelfsturing of zelforganisatie weer verlaten werden omdat het concept niet dat had geboden wat men ervan had verwacht. Gevolg hiervan was dat professionals zich onvoldoende serieus genomen hebben gevoeld. Dit vertaalde zich niet zelden in een hogere uitstroom van medewerkers. Zorgmedewerkers besloten de zorg te verlaten of zich meer onder hun eigen voorwaarden/flexibel als zzp'er te laten inhuren. Om de diensten toch ingevuld te krijgen, steeg hiermee voor veel zorgorganisaties de kostenpost van personeel die niet in loondienst (PNIL) zijn. Tot op heden een van de grootste kostenposten voor zorgorganisaties. Door de personele krapte en hoge kosten koersen we af op een zorginfarct. In toenemende mate lezen we hierover berichten en horen wij in de praktijk dat afdelingen door de krapte van personeel worden gesloten of huisartsenpraktijken die geen opvolging kunnen vinden, worden opgedoekt. De sleutel wordt gezocht in de regionale samenwerking, binnen een nog ingewikkeld systeem met tussenschotten en afzonderlijke wettelijke en financieringskaders.

In het fundament anders, maar binnen het cliché: 'wanneer we blijven doen zoals we het altijd hebben gedaan, blijven we altijd krijgen wat we hebben gekregen'. Dit geldt zeker voor de drie domeinen kosten, capaciteit en continuïteit. Uiteindelijk blijft het gaan het om de patiënt én de zorgverlener, zoals ook de gedachte was bij zelforganisatie of zelfsturing. De medewerkers waren daar op zich blij mee, omdat deze insteek aansloot bij de drijfveren waarom ze voor de zorg hadden gekozen. Echter, in de praktijk liepen de medewerkers niet zelden tegen de spreekwoordelijke muren aan. Zij misten de kaders en facilitering van de principes van zelforganisatie binnen de organisatie. De nieuwe manier van werken was ook niet voelbaar en zichtbaar in het DNA van de gehele organisatie.

## Keuze Rijnlands organiseren

Het Rijnlands gedachtengoed houdt rekening met de implementatie van het gedachtengoed door de gehele organisatie. Het gaat om een wezenlijk andere besturingsfilosofie dan onze huidige Anglo-Amerikaanse binnen de zorg. De keuze voor een besturingsfilosofie behoort tot het domein van de bestuurder. Werken vanuit Rijnlandse principes vraagt inzicht in de huidige cultuur, om de verschillen te vertalen naar een andere kijk op organiseren. Typisch Rijnlandse organisaties hanteren namelijk een andere set van werkovertuigingen of waarden dan Anglo-Amerikaanse bedrijven. Werken vanuit Rijnlands principes vraagt inzicht in de huidige cultuur, om de verschillen te vertalen naar een andere kijk op organiseren. Typisch Rijnlandse organisaties hanteren een andere set van werkovertuigingen of waarden dan Anglo-Amerikaanse bedrijven.

Bovenstaande vergelijking tussen beide besturingsprincipes laat zien dat het Rijnlands organiseren betekent dat de bestuurder op een andere manier 'in control' wil zijn. Het is doelmatig als de wijze waarop de raad van toezicht in control wil zijn, hierop aansluit. Juist vanwege de grote verschillen tussen beiden besturingsfilosofieën. Wanneer de raad van bestuur werkt volgens het Rijnlands organiseren en de raad van toezicht volgens het Anglo-Amerikaans gedachtengoed, zou de organisatie twee verschillende werkwijzen moeten hanteren, wat veel verwarring en efficiencyverlies oplevert. Vanwege de verschillende uitgangspunten of waarden tussen het Anglo-Amerikaans en het Rijnlands is paralleliteit volgens Jaap van der Meij (Meij, J., 2017. *Scherper stellen, goed zien*) tussen raad van bestuur en raad van toezicht zeer aan te bevelen.

## Raad van toezicht 'in control' vanuit Rijnlandse waarden

Het inmiddels door de raad van toezicht ingezette nieuwe perspectief op toezichthouden, waar de toezichthouder in toenemende mate ook werkgever, ambassadeur en adviseur is, is een mooie onderlegger voor de Rijnlandse besturingsfilosofie. Zoals bij de principes van het nieuwe toezichthouden, zijn ook binnen de Rijnlandse organisatie vertrouwen en het creëren van klantwaarde belangrijke uitgangspunten. Dit sluit dus mooi op elkaar aan.

ANGLO-AMERIKAANS	RIJNLANDS
Besturen op basis van machtspositie en hiërarchie	Besturen op basis van gezag: inhoudelijke kennis van zaken en vakmanschap
Het 'ik' staat centraal (individualisme) samenwerking is slechts een functionele actie	Het 'wij' staat centraal (solidariteit): samenwerking heeft waarde in zichzelf
De 'korte termijn aandeelhouderswaarde' vormt het richtpunt	Het creëren van duurzame waarde voor alle stakeholders (met voorop de client/burger/klant) vormt het richtpunt
Maakbaarheid: als er een plan is, is het eigenlijk al klaar, ligt de route vast	Ontwikkelbaarheid staat centraal, de weg is een leerproces
De regel regeert: protocollen en gestandaardiseerde processen zijn leidend	Wat nodig is voor kwaliteit regeert: vakmanschap en context zijn leidend
Vertrouwen is gebaseerd op systemen	Vertrouwen in mensen en hun vakmanschap
Er wordt georganiseerd vanuit de systeemwereld	De wijze van organiseren volgt het primaire proces: de leefwereld staat centraal

**Tabel 1 Waarden en besturingsfilosofieën binnen Anglo-Amerikaanse en Rijnlandse organisaties**

Er zijn ook verschillen. Het overzicht laat zien dat bij een Anglo-Amerikaanse organisatie de aandacht vooral uitgaat naar 'beheer en control' als benadering om 'in control' te zijn. Ofwel de basis gaat uit van wantrouwen. Deze benadering is vaak zo ingeburgerd, dat men zich niet meer bewust is van deze basis. Het is zo gewoon geworden. Echter, in elke organisatie kan vertrouwen en wantrouwen heel slecht naast elkaar bestaan. Voor de bestuurder is het een opgave om binnen de controlactiviteiten het vertrouwen te laten zegeviereren. Dit is een gevoelig issue, dat vraagt om consequentheid. De raad van toezicht kan dit proces ondersteunen door ook vanuit vertrouwen zijn control-activiteiten te verrichten. Dit vraagt om anders, vanuit Rijnlandse principes heel bewust, en zorgvuldig naar situaties kijken en handelen.

Voor de raad van toezicht is er dus alle reden, zoals dat geldt voor iedereen in de organisatie, de omslag in denken en doen naar Rijnlands organiseren te maken. Het sluit aan bij een statement van de Neder-

landse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ): "De raad van toezicht is aanspreekbaar op de waarde die hij toevoegt aan de organisatie. Wanneer er sprake is van een noodzakelijke ontwikkeling van hun organisatie, heeft de raad van toezicht de plicht om daarin mee te bewegen. Als doel om waardering, het vakmanschap laten bloeien en werken vanuit vertrouwen om mensen te kunnen binden aan de organisatie".

## De ontwikkeling van Rijnlandse werkwijzen voor de raad van toezichthouders

Uit bovenstaande mogen we afleiden dat toezichthouden in een Rijnlandse organisatie meer betekent dan alleen 'anders gaan doen'. Het vraagt weliswaar om andere werkwijzen, maar belangrijker is de acceptatie binnen de raad van toezicht op een andere kijk op organiseren. Het is daarom aan te bevelen om een lid met het profiel organisatieontwikkeling aan de raad van toezicht toe te voegen.



## De omslag

Vanuit de principes van het nieuwe toezichthouden is binnen veel raden van toezicht al een mooie kanteeling zichtbaar op het gebied van vertrouwen en het creëren van waarde. Voor de staf en de ondersteuning is de omslag vaak veel moeilijker. Deze groepen zijn meer dan de mensen in het primaire proces beïnvloed door het Anglo-Amerikaanse denken. Het type leiderschap dat van hen is gevraagd, hun achtergrond of opleiding en de externe regelgeving is daar debet aan. Het vertrouwen in een duidelijke andere koers, een koers die begint bij de bestuurder, de organisatie als geheel en – essentieel de inrichting van de ondersteunende processen hierop, kan de benodigde mentale ruimte, het vertrouwen en hoop bij de vakmensen/medewerkers ontstaan. In de omslag, adviseren wij deze volgorde.

### Voor de raad van bestuur:

1. Ontwikkel de andere besturingsfilosofie. Het primaat ligt bij de raad van bestuur.
2. Verspreid de nieuwe besturingsfilosofie, pas deze geleidelijk toe.
3. Ontwikkel nieuwe werkwijzen om 'in control' te zijn, samen met organisatiegeledingen die de nieuwe filosofie al omarmd hebben.
4. Ruil oude werkwijzen in voor nieuwe.

### Voor de raad van toezicht:

1. Verwerf een diepgaand inzicht in de nieuwe besturingsfilosofie van de bestuurder. Ga zien en voelen hoe dat in de praktijk werkt (gluren bij de burens), vooral wat de betekenis is bij cliënten en medewerkers.
2. Horen van de bestuurder hoe deze nu 'in control' is.
3. Spreek als leden uit dat er vertrouwen is in de nieuwe werkwijzen.
4. Ontwikkel in lijn met de nieuwe werkwijzen van de raad van bestuur, ook nieuwe werkwijzen voor de raad van toezicht.
5. Ruil de oude werkwijzen in voor de nieuwe. Dit gaat niet van de ene dag op de andere. Oud en nieuw lopen een tijdje door elkaar. Belangrijk is dat de elementen van de raad van bestuur en raad van toezicht congruent aan elkaar zijn.

Wanneer de raad van bestuur en de raad van toezicht de Rijnlandse besturingsfilosofie voldoende diep-

gaand doorzien en ondersteunen, kan de ontwikkeling van de nieuwe werkwijzen van start gaan. Het Rijnlands organiseren is dermate fundamenteel anders: vanuit de behoefte aan verticale beheersing en controle, naar horizontale borging. Nieuwe werkwijzen zullen vanaf 'scratch' moeten worden opgemaakt. Dat gaat het snelst door de bestaande werkwijzen te ontrafelen met vragen als: Waarom doen we dit? Welk doel dient dit? Waarom doen we dit op deze manier? Wat levert dit op? De antwoorden op deze vragen worden de bouwstenen voor het nieuwe geraamte en worden meegenomen naar de 'ontwikkelomgeving' en naast de uitgangspunten van het Rijnlands organiseren gelegd. Belangrijk is dat gewerkt wordt vanuit het principe 'whole system in the room' (Weisbord, M., 1996), dat betekent dat alle geledingen die maar er ook iets mee van doen hebben aanwezig zijn bij het ontwerp van het gehele proces, inclusief de patiënt en client.

## Financieel 'in control' door 'walking around'

In de overgang van bestaande, nog oude werkwijzen naar een nieuwe werkwijze is niet te voorkomen dat de organisatie het cijfermateriaal tijdelijk niet helemaal op orde heeft. Meestal gaat de hele structuur van de kostenplaatsen op zijn kop. Om het vertrouwen te voeden én een vinger aan de pols te kunnen blijven houden wordt aanbevolen, zowel aan de bestuurder als aan de raad van toezicht, veel 'in de werkelijkheid' aanwezig te zijn bijvoorbeeld door rond te lopen en met teams te praten. Zo ontstaat als snel een beeld bijvoorbeeld over de personeelsbezetting en over de noodzaak tot de inzet van personeel die niet in loondienst is. De raad van toezicht kan vertrouwen in deze tijdelijke aanpak krijgen door met een afvaardiging een keer mee te gaan en te ervaren hoe de bestuurder 'by walking around' de informatie ophaalt.

## Raad van bestuur en raad van toezicht, samen optrekken: strategisch én operationeel

De raad van bestuur heeft zijn raad van toezicht bij deze strategie van 'tussentijds schipperen' hard nodig. Zij dienen samen bewust te kiezen voor deze strategie van dit geleidelijke ontwikkeltraject. Het gaat daarbij niet alleen om een gezamenlijke

# VERWERF DIEPGAAND INZICHT IN DE RIJNLANDSE BESTURINGSFILOSOFIE VAN DE BESTUURDER, ERVAAR DE PRAKTIJK EN 'GA GLUREN BIJ DE BUREN'

strategie, maar ook om gezamenlijkheid te laten zien door op alle niveaus zichtbaar te ontwikkelen en het nieuwe verhaal te operationaliseren. In de teams, door de leidinggeevenden, door het bestuur én door de raad van toezicht. Alles met het doel: het weer congruent maken van de werkcultuur, de systemen, de werkprocessen met de nieuwe besturingsvisie en het werken met teams vanuit vakmanschap en eigenaarschap, op basis van vertrouwen.

## Opvolging bij vertrek leden raad van bestuur en raad van toezicht

De raad van toezicht heeft altijd een bijzondere rol wanneer de bestuurder vertrekt of wanneer een wisseling binnen de raad van toezicht plaats vindt. Het selecteren van een goede Rijnlandse opvolger maakt die rol helemaal cruciaal. Dit valt niet van een papieren curriculum vitae af te lezen. De mens achter het vaak mooie curriculum geeft meestal meer informatie. Heeft de kandidaat bijvoorbeeld een natuurlijke affiniteit met Rijnlandse principes? Heeft de kandidaat de voorkeur om het uitoefenen van macht tot een minimum te beperken? Is de kandidaat in staat juist anderen laten schitteren? Zit het ego niet te veel in de weg? Is zijn of haar mensbeeld passend bij een Rijnlandse cultuur? Wat is zijn of haar blik op het faciliteren van Rijnlands organiseren? Om deze eigenschappen te leren herkennen, kan het helpend en inspirerend zijn voor de raad van toezicht een aantal Rijnlandse bestuurders te ontmoeten. Het beeld dat dan ontstaat, kan bijdragen aan het herkennen van Rijnlandse bestuurders.

Rieken & Oomen kijkt binnen de werving & selectie (vast en interim) van bestuurders en toezichthouders niet alleen naar het CV, maar ook naar de mens. Wij dragen die kandidaten voor die passen bij de bestu-

ringsfilosofie van uw organisatie. Zo ook binnen de Rijnlandse principes. Daarnaast adviseren wij vanuit deze besturingsfilosofie op het selectieproces. Zoals het betrekken van vakmensen (advies) in de procedure. De vakmensen voelen vaak snel aan of een kandidaat bestuurder of toezichthouder uit het juiste hout is gesneden. Met name of zij de kandidaat in staat achten om vanuit de Rijnlandse besturingsfilosofie de juiste waarde toe te voegen aan de operationele werkelijkheid van hun zorgorganisatie.



JACQUELINE KROPMAN

### Literatuur

- Kolthof, H. (2015) Werken met een toezichtskader vanuit een Rijnlands perspectief. Geraadpleegd op 15-11-2022, van <https://wij-leren.nl/toezichtkader-rijnlands-denken.php>
- MEI, J.vander.(2017). *Scherpstellen goed zien: toezichthouden in een Rijnlandse organisatie met zelfsturende teams*. S&V Productieontwikkeling bv.

# 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 plaatsonafhankelijk 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!





KOM JIJ ONS AANVULLEN?

[WWW.RIJNCONSULT.NL/VACATURES](http://WWW.RIJNCONSULT.NL/VACATURES)

# OVER RIJNCONSULT

Onze overtuiging is dat organisaties alleen nog relevant zijn als zij goed zijn in samenwerken. Binnen de grenzen van de eigen organisatie, maar vooral daarbuiten, tussen organisaties. Alleen dan kan een organisatie impact hebben op de maatschappelijke uitdagingen waarvoor ze staat. Denk daarbij aan de transitie op het gebied van energie, voedsel, duurzaamheid, diversiteit en in het sociale domein.

Onze aanpak is pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Rijnlands organiseren zit dus in ons DNA. Practise what you preach; daarom werken wij zelf ook veel samen met wat wij 'coöperatiepartners' noemen, andere adviseurs en bedrijven die aanvullende competenties inbrengen, nationaal en internationaal. Opdrachtgevers waarderen onze gedrevenheid en menselijke benadering. Daardoor bouwen we vaak zeer langdurige klantrelaties op.

## Bij ons werken?

Adviseurs gaan bij Rijnconsult aan de slag om zich te kunnen ontplooiën in hun vak, om met een grote diversiteit aan professionals te kunnen werken aan mooie opdrachten. De basis is voor alle adviseurs veranderkunde in combinatie met vakinhoud en sector kennis. We hebben een bijzonder eigendomsmodel: iedereen is mede-eigenaar, in principe voor een gelijk deel. Eens in de vier jaar kiezen we onze eigen directie, we bepalen gezamenlijk de koers, de opbrengsten delen we met z'n allen, dat vinden we wel zo eerlijk. We werken samen vanuit het principe van gedeeld leiderschap. Dat geeft veel betrokkenheid bij het bedrijf. Op onze website staan alle vacatures.



# JETZT

Organisaties met een maatschappelijk oogmerk hebben stevige ambities en verantwoordelijkheden, al dan niet vervat in programma's. Verantwoordelijke (programma)managers en projectleiders komen tijd en handen tekort en zijn gebaat bij goede ondersteuning om tot resultaat te komen. Die ondersteuning kan allerlei vormen aannemen, bijvoorbeeld het opzetten van projecten en het managen daarvan, het organiseren en voorbereiden van bijeenkomsten, mensen bij elkaar roepen, uitzoekwerk, opvolgen en initiëren van acties, uitwerken van inhoudelijke notities. JETZT koppelt young professionals met een sterke maatschappelijke drijfveer aan deze maatschappelijke opgaven en organisaties. Om plannen van papier te halen en/of projecten op of door te starten, als (deel)projectleider, rechterhand van een (programma)manager, of anderszins. Geen geadviseer, maar realisatiekracht. Van overleggen naar zichtbaar resultaat. Zij worden daarbij begeleid door senior-adviseurs van Rijnconsult. JETZT is een initiatief van organisatieadviesbureau Rijnconsult.

[www.jetzt.direct](http://www.jetzt.direct)

## rijnconsult digitaal

Nederland is in transitie. Er liggen grote opgaven op het gebied van zorg, onderwijs en openbaar bestuur. Digitalisering is essentieel om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Onze specialisten kunnen daarbij helpen. Wij doen dat op basis van mensgerichte digitalisering. Wij kunnen zowel advies als interim opdrachten vervullen.

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



## Enkele Rijnconsult facts

- We hebben 52 collega's waarvan er 43 mede-eigenaar zijn van het bedrijf.
- Afgelopen jaar hebben we 180 adviesopdrachten uitgevoerd met een gemiddelde klantwaardering van 8,6.
- Werving & selectiebureau Rieken & Oomen is onderdeel van Rijnconsult en biedt verrassende matches door persoonlijke aandacht en diversiteit.
- Jetzt is onze nieuwe start-up waarin we realisatiekracht bieden door young professionals met een sterke maatschappelijke drijfveer.
- Specifiek voor digitaliseringsvraagstukken hebben wij nu een aparte adviestak: Rijnconsult Digitaal.
- Internationaal werken wij samen met Integrated Consulting Group (ICG), een bundeling van adviesbureaus uit Duitsland, Oostenrijk, Hongarije, Tjechië, Finland en Roemenië.
- Rijnconsult is lid van de Raad voor Organisatieadviesbureaus (ROA), de Raad voor Interim Management (RIM), heeft ACP firm, de internationale standaard voor certified management consultants en is ISO gecertificeerd. Rieken & Oomen heeft de Executive Search Code ondertekend.



# WILT U EEN VAN ONZE ANDERE BUSINESS REVIEWS ONTVANGEN OF MET ONS VAN GEDACHTEN WISSELEN?

E-mail uw vraag en gegevens naar [secretariaat@rijnconsult.nl](mailto:secretariaat@rijnconsult.nl) en wij helpen u graag.

**rijnconsult**  
organisatieadviesbureau

Integrated Consulting Group

rijnconsult

rijnconsult ADVIES INTERIM ICT  
onderwijs

**rieken & oomen**  
WERVING SELECTIE INTERIM

rijnconsult digitaal

**JETZT**

## Onze samenwerkingspartners

**ink**  
Partner in Excellence

**ixly**

**PROOF**  
adviseurs

DeLimes  
DeLimes

**BLAUWIJS**  
organisatieontwikkeling

RADBOD MANAGEMENT ACADEMY **RMa**

**SER**  
TOP vrouwen

**Cebeon**  
Centrum bedrijfsaandacht

**v Gs**

**ISO 9001** gecertificeerd door CijD

**Aveco de Bondt**  
onderzoekt ontwerpt adviseert

VERTROUWEN VERDIEPEN VERBODEN VERSTERKEN VERANDEREN **labV**

**atrivé.**

Raad van Organisatie Adviesbureaus **ROA**

**rijm**

**Colofon** november 2022. Rijnconsult Business Review is een uitgave van Rijnconsult, Courtyard Building, Orteliuslaan 1000, 3528 BD Utrecht, tel. 030-2984250, [www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl) **Redactie** Rijnconsult **Concept en vormgeving** [www.houdbaar.nl](http://www.houdbaar.nl) **Eindredactie en productie** Mediawerf Uitgevers, [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl) **Overname artikelen** Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen, berichten en afbeeldingen is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de redactie.

“Veranderen van denken en doen  
voelt een tijdje oncomfortabel.  
Ontdekken en leren wat de  
bedoeling is, kan worden beleefd  
als crisis.”

Ernst Jan Reitsma

Uitgelezen?  
Geef dit magazine door  
of leg het op de leestafel.

**rijnconsult**  
organisatieadviesbureau

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