

Ingrediënten voor een 9+ organisatie

A. Aanleiding

Wat is "the call of our time"? Door globalisering en technologie neemt het aantal organisaties zowel op de profit- als not for profitmarkt toe. Globalisering en technologie leverden de bekende tech-reuzen als Apple, Google etc. op onze markten. Daarnaast maken globalisering en technologieontwikkelingen mogelijk, die buiten onze radar vielen. Voor het onderwijs noem ik de geaccrediteerde MOOC's die de rol van docenten anders maken. Voor de zorg talloze technologie-toepassingen die onze levensduur verlengen en veel tot op heden dodelijke ziektes naar de chroniciteit verwijzen. Hoe te overleven in deze competitieve wereld. Organisaties zullen moeten streven naar excellentie om te kunnen overleven om zowel interessant voor medewerkers als klanten te blijven. Zij zullen een toporganisatie, een 9+ organisatie moet worden. Uit onderzoek van Effectory i.s.m. Intermediair 2017-2018 naar de beste werkgevers, blijkt dat de betrokkenheid en bevlogenheid van de medewerkers veel groter is dan bij andere organisaties. "Helder, aansprekende doelen, medewerkers werken functie-overschrijdend als dat nodig is". "Bevlogen medewerkers hebben passie voor hun werk. Ze zijn >20% productiever", etc. Wat zijn nu die ingrediënten voor een 9+ organisatie? Eerst een filosofische inleiding.

B. Inleiding

Bij Aristoteles begon wat wij tegenwoordig als wetenschap zien.

Hij schreef als eerste – als leerling van Plato – over oorzaak en gevolg en over de methoden om dat aan te tonen. Hij maakt "bewijs" tot het doel van wetenschap en tot het uiteindelijke criterium voor de waarheid. In dit licht is het de vraag of management, organisatiekunde, besturen etc. wel tot wetenschap gerekend kan worden.

Met Aristoteles zeg ik nee!

Aristoteles schreef: "De meeste dingen waarover wij beslissingen nemen, blijken alternatieve mogelijkheden te hebben." Aristoteles vond dat dit rijk van mogelijkheden niet werd gedreven door wetenschappelijke analyse maar door menselijke overtuiging en creativiteit. Vooral voor beslissingen over strategie en innovatie geldt dit.

Je kunt geen koers uitzetten of een verandering te weeg brengen door alleen de geschiedenis te bestuderen.

Al de 4 industriële revoluties zouden nooit voorspeld kunnen worden door een analyse van de toen beschikbare data (Roger Martin en Tony Golsby-Smith in Harvard Bus. Rev) De echte wereld is niet puur en alleen een uitkomst van onontkoombare wetenschappelijke wetten. In ons vak gaat het meer om visie, overtuigingen, "good practices".

Ons vak is geen wetenschap; het is een verzameling "best practices", eventueel is er sprake van "applied science".

Ik haal mijn inspiratie uit de praktijk, waarbij wetenschap eclecticisch ondersteunend is. Ons vak is een "IK VIND vak". Misschien is het meer kunst dan kunde of allebei evenveel.

In wezen gaat het om het ontwikkelen van kennis (producten) en inzichten.

In het boek van Stefan Heusinkveld: De management ideeën fabriek, stelt de schrijver dat de vorm van ideeën bepalender is dan de inhoud. "Succesvolle managementgoeroes zijn van nature zeer talentvol in het bespelen van een groot management publiek".

In een interview bevestigen de BSC makers Kaplan en Norton dat de manier waarop zij e.e.a. vertelden, hun succes was.

Terug naar Aristoteles en zijn mogelijkheden. De bedrijfskunde zouden wij dan kunnen zien als het leveren van mogelijkheden en daarmee inzichten om vraagstukken in ons vak te kunnen oplossen. De bedrijfskunde levert dan belangrijke inzichten in de vorm van een gemeenschappelijke taal en een analytische gereedschapskist.

C. WAT ZIJN NU DE INGREDIENTEN VOOR een 9+ organisatie

Een betoog gebaseerd op N is 40 en twee best practice prijzen, met voorbeelden uit n is 40 (1/3 zorgorganisaties, ziekenhuizen, GGZ en VVT, 1/3 onderwijsorganisaties MBO's en HBO's en 1/3 zakelijke dienstverlening, ingenieursbureaus en advocatenkantoren). Om die toporganisatie te krijgen gaat het om 3 items.

Met een overkoepelende hoofdvraag:

WAT IS DE DROOM DIE WIJ/IK PROBEREN TE REALISEREN IN EN MET ONZE ORGANISATIE?

Die droom gaat over het verlangen naar zee. Stel de vraag: "Wat is jouw verlangen naar zee?"

Als het verlangen naar sterk genoeg is in een groep. Ontstaat er vanzelf een arbeidsdeling onder de groeps-/teamleden. De een is goed in planken zagen, de volgende goed in zeilen maken en weer de volgende goed in touwen slaan (aanwezige competenties vinden zo vanzelf hun weg). En zoals Nietzsche zei: Een goed waarom maakt elk hoe draaglijk.

Het waarom mobiliseert in deze de wil van de mensen. Managen en besturen gaat over het letterlijk en figuurlijk organiseren van het verlangen naar zee. Hoe gepassioneerder de mensen hoe succesvoller de organisatie. Gedeelde ambitie leidt tot verbeeldingskracht, nieuwsgierigheid, vertrouwen en aantrekkingskracht. Het is interessant om te zien hoe organisaties met veel ambitie, zoals bijvoorbeeld ASML, aantrekkelijk zijn voor heel veel mensen. Afgelopen jaar had ASML 100.000 sollicitaties voor 2.500 vacatures. Ambitie is het hoofdingrediënt van de 9+ organisatie.

De droom wordt benoemd in drie items die eigenlijk alle drie tegelijkertijd gelden en ontwikkeld worden:

- C1 Wat zijn onze Missie, Doelen en Strategie
- C2 Wat Zijn Onze Manieren
- C3 Wat is onze besturingsfilosofie

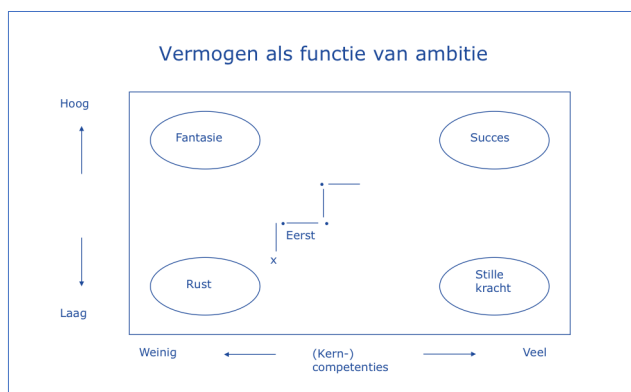
Elk overleg op welk niveau dan ook zou deze 3 items als onderwerp moeten hebben. Misschien moet dit overleg wel het "moreel beraad" genoemd worden. Zeker voor de "leading coalition" zou het moreel beraad nodig zijn omdat nieuwsgierigheid, lef en discipline nodig zijn om organisatieontwikkeling te realiseren. Juist de "leading coalition" ontkomt niet aan de paradox van "zeg maar de lerende organisatie"; er zal geweldig gestuurd moeten worden om een echte lerende organisatie te worden. De mate van ontwikkeling geeft tevens de fase van organisatieontwikkeling aan. (Daarover in een ander artikel meer). Bijvoorbeeld zelfsturing invoeren waarbij de 3 items nog in de kinderschoenen staan is vragen om zelfmoord. (Letterlijk zien wij het ziekteverzuim toenemen als hier sprake van is). Steeds moet de vraag gesteld worden, "wat moet er nog gebeuren aan deze 3 items om de droom te verwezenlijken??" (Eigenlijk een vorm van leanmanagement.) Door steeds deze vraag te stellen op elk niveau in de organisatie is bedrijfskunde misschien wel veranderkunde geworden, of zo je wilt, veranderkunst.

In het kort zal ik met wat voorbeelden aangeven, wat mooie ingrediënten en bereidingswijzen zijn. Onze ervaring is dat het realiseren van zo'n droom minimaal 3 tot 4 jaar in beslag neemt. Zoals al eerder aangegeven is leiderschap de sleutelvariabele voor succes. Alle 3 de items worden eigenlijk tegelijkertijd in een iteratief proces vormgegeven.

C1. Missie, Doelen en Strategie (MDS)

In MDS (zie afbeelding 1) wordt de ambitie het meest concreet weergegeven. Geïnspireerd door het proefschrift van Matthieu Weggeman en uit onze praktijk blijkt dat alleen met een hoge ambitie geleerd wordt en dromen gerealiseerd worden. Team 4 Gold is zo'n ambitie. Ambitie is het vrijmaken van energie. Je hebt ambitie nodig om 20 medailles te winnen. Hoe werkt het dan dat je alleen met ambitie verder komt. Ambitie leidt tot ontwikkeling van competenties (zie afbeelding 2). Vooral bij verwaarloosde en/of vastgelopen organisaties blijkt dat het benoemen van een collectieve ambitie in MDS termen een afdeling of organisaties weer op de rails kan krijgen. Tegenwoordig spreken wij op congressen over de bedoeling.

Afbeelding 1



Afbeelding 2

De missie wordt geformuleerd vanuit de legitimatie; dat wil zeggen welke vraagstukken lossen wij op voor de samenleving en hoe maken wij of ik daarin het verschil met andere gelijksoortige organisaties. (Qua methodiek blijkt hier de strategische analyse nog steeds het meest geschikt).

De missie brengt focus aan in wat is nu eigenlijk de bedoeling, en is daarmee de dominante denk- en handelingsrichting. Soms betekent dit dat er zich een scheiding der geesten voltrekt. Het mooiste voorbeeld van het formuleren van het verlangen naar zee en scheiding der geesten, was de uitspraak van iemand die zei: "Het verlangen naar zee is voor mij een handdoek en een boekje voor het strand en ik merk dat de anderen willen varen en verre kusten willen zien." Twee andere voorbeelden van scheiding der geesten door het expliciteren van de collectieve ambitie.

In een grote afdeling perioperatieve zorg, anesthesie en pijnbestrijding management van een academisch ziekenhuis was sprake van weinig koers en richting. Bovendien werd er slecht samengewerkt. De gelederen wisten zich te vinden in de collectieve ambitie om "westelijk van de Oeral" op hun vakgebied toonaangevend te zijn.

Als strategie werd er voor gekozen door van een andere medische faculteit een bepaalde hoogleraar aan te trekken, die de competenties in zich had om die ambitie te realiseren. Tot op de dag van vandaag leidt de ambitie tot begeesting, maar ook tot het afscheid van een aantal mensen die een andere ambitie etaleerden, "sans rancune".

Een tweede voorbeeld is een educatieve faculteit in een grote stad, waar een groep als missie had om studenten met een "outstanding performance" af te leveren, terwijl een andere groep zeiden: "in deze stad met 170 nationaliteiten is het kunnen omgaan met diversiteit van groot belang. Het werden twee verschillende afdelingen met elk hun eigen missie.

Bekend voorbeeld van MDS is de vraag aan Kennedy 'Wat is de MDS van de NASA?'

M; vooraanstaand in het onderzoek in de ruimte

D; over 5 jaar een man op de man

S; ontwikkelen van GPS, hitteschilden en oh ja, het opleiden van vliegers

Actueel voorbeeld: het Nederlands vrouwenvoetbalelftal

M; vrouwenvoetbal op de kaart zetten

D; Europees kampioen worden

S; Foppe de Haan aantrekken

Interessant is te zien dat een hoge ambitie bij de deelnemers/medewerkers doorgaans tot betrokkenheid en flow leidt (zie afbeelding 3).

En..... bij de stakeholders tot enthousiasme leidt en instemming bij wat wij "fans" noemen. Het Nederlandse vrouwenvoetbalteam krijgt inmiddels de Kuip vol.

Op het verweer dat er niet alleen maar winnaars zijn, maar ook verliezers, is onze stelling dat je van verliezen vaak meer leert dan van winnen, als je echt nieuwsgierig bent.

Uit de breinwetenschappen weten wij ook dat als je iets echt wilt het lukt (Margriet Sitskoorn cs in Het maakbare Brein en IK2).

Voorbeeld van een mooie, strakke MDS (op onze website). De uitkomst van het iteratieve MDS proces – de collectieve ambitie – wordt op elk niveau vertaald in afspraken ("Commitment statements") over wie wat precies wanneer gaat doen. Alle feedback is gericht op het ondersteunen van het realiseren van de zelfgekozen doelen en strategieën.

Zoals de nieuwe minister van volksgezondheid Hugo de Jonge in het interview op 18 december jl. in de Volkskrant stelt: "je geen doelen stellen is veel erger dan er niet een te halen".

Afbeelding 3

Flow volgens Mihaly Csikszentmihalyi

(Tsjik-sent-mie-ah-haai)

6 condities voor flow:

- Heldere werkdoelen
- Feedback over het resultaat
- Moeilijk maar doenlijk werk
- Vrijheid bij de uitvoering
- Gelegenheid om je grenzen te verleggen
- Open communicatie
(d.w.z. geen wantrouwende collega's of bazen)

NB: uit onderzoek over flow blijkt dat mensen zich zelfs lichamelijk beter voelen, wanneer zij een duidelijk doel voor ogen hebben. Zonder doelen en sociale interactie verliezen vele mensen al snel hun motivatie en concentratie.

C2. Zo Zijn Onze Manieren (ZZOM)

Wie er met ons mee wil gaan, (namelijk de collectieve ambitie realiseren) die moet onze manieren verstaan, zegt een kinderliedje. ZZOM zijn een uitdrukking van gewenste normen en waarden en welke paradigma's c.q. overtuigingen omarmd en welke bestreden moeten worden.

Het is bijna een RET-therapie om bijvoorbeeld negatieve paradigma's, zoals een slachtoffer/aanklager rol, op te ruimen. Bij het formuleren van MDS deed zich al een scheiding der geesten voor, bij het formuleren van ZZOM geldt dit bijna nog sterker. Als afspraak afspraak is en respectvol met elkaar omgaan gewenst gedrag, verdwijnen vanzelf de geesten die deze manieren niet willen of kunnen hanteren.

(Eventueel voorbeelden VPK en stewardess).

Onze ervaring is, dat hoe lager je in een organisatie komt hoe meer behoefte er is aan duidelijkheid m.b.t. ZZOM. Je veilig voelen speelt hier een grote rol.

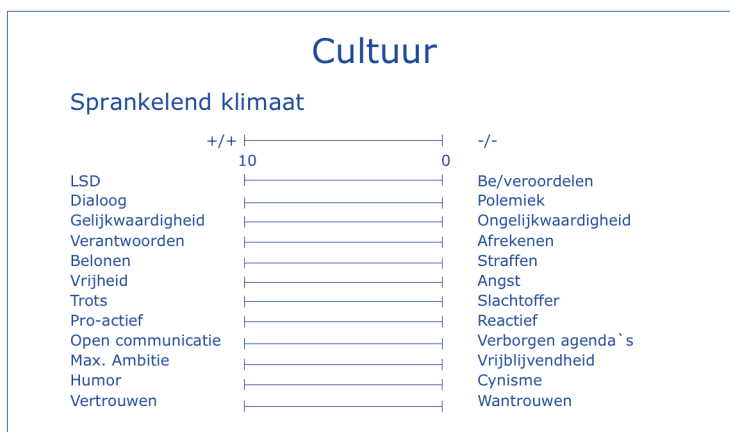
Het handelen bij het overtreden van ZZOM is essentieel voor het gevoel van veiligheid. Het wegstijgen bij het niet naleven van ZZOM heeft op dit moment de ME TOO actie opgeleverd. In wezen gaat het om beschaving en in deze zullen leidinggevendenden Roomser dan de paus moeten zijn. Voorbeeldgedrag is essentieel. Een prachtig voorbeeld van toepassen van ZZOM speelde zich een aantal jaren geleden af in een ziekenhuis. In het tweede jaar van bovenstaand proces om een 9+ organisatie te worden, toonde een vrouwelijke voorzitter van de RvB hoe e.e.a. te handhaven. Een altijd luid mopperende en schreeuwende mannelijke medisch specialist, kwam schreeuwend haar kamer binnen. De hele afdeling was daar getuige van. Zij pakte letterlijk de man bij kop en kont en zette hem buiten de deur met de mededeling: "ga jij eerst maar even afkoelen jongen". Binnen een uur was het hele ziekenhuis van dit incident op de hoogte en begreep de dokter de boodschap.

Een voorbeeld van ontwikkeling van ZZOM in een iteratief proces heeft een cultuurinstrument opgeleverd in de beschrijving van een sprankelend klimaat. Het sprankelend klimaat is ontwikkeld bij en met het WLZ in Purmerend. Elk ½ jaar werd gemeten hoe de stand was op alle 12 onderdelen (zie [afbeelding 4](#))

Tijdens de intervisie bijeenkomst werd besproken, wie, wat gedaan had om de score op de 12 items te verbeteren; wat werkt er om dat sprankelend klimaat te krijgen.

Dit ziekenhuis stond een aantal jaren nummer een in de ranking; zelden heb ik zo veel euforie in een organisatie meegemaakt na het bekend worden van deze uitslag.

Afbeelding 4



Als voorbeeld van een in mijn ogen mooi ZZOM product uit een GGZ organisatie (zie [overzicht hieronder](#))

ZZOM als uitdrukking van gemeenschappelijke waarden

- Wij kennen een open communicatie en spreken elkaar hierop aan: d.w.z.
 - wij zijn respectvol en toegankelijk
 - wij zoeken de dialoog
 - wij zijn vriendelijk en wellevend
 - wij kennen gelijkwaardigheid zonder gelijkheid
 - wij zijn integer
 - wij geven elkaar feedback expliciet op de toekomst gericht en met respect voor de persoon
- De toekomst kan je maken, het verleden niet
- Reflecteren op eigen handelen is de basis van leren
- Fouten maken leidt tot begrip en afspraken
- Het willen blijven bewegen is basis voor onze pro-activiteit
- Authenticiteit is bij ons onderdeel van diversiteit
- Je moet je eigen ego overkomen, humor kan hierbij nuttig zijn
- Genieten is geven en nemen, is onderdeel van onze zelfreflectie
- Als er niets te genieten valt, kan je niet meer werken, want genieten van je werk betekent dat er een match is tussen competities en de resultaten die de organisatie vraagt
- We vieren onze successen
- Be good & tell it
- **Als het nodig is, zouden wij graag cliënt in onze organisatie zijn**

Naleving van ZZOM

- Wij spreken elkaar aan op deze waarden, waarbij ervaring aangeeft wanneer je moet interveniëren.
- Wij kennen geen pardon voor grove misvattingen t.a.v. deze waarden

C3. Wat is onze besturingsfilosofie?

Het meest verwaarloosde onderwerp in organisaties is het expliciteren van de besturingsfilosofie. De huidige discussie m.b.t. het Angelsaksisch en Rijnlands denken en organiseren is hier een uitdrukking van.

Het gaat hier om vragen als:

- Wat is ons mensbeeld
- Wat zijn in deze onze paradigma's bij het sturen en managen
- Gaan wij uit van X of Y theorema van Mc Gregor, m.a.w. gaan wij uit van vertrouwen is goed maar controle is beter of andersom
- Geloven wij in een lerende organisatie
- Geloven wij in servant leadership
- Geloven wij in zelfsturing door professionals
- In welke fase van organisatieontwikkeling bevinden wij ons
- Zijn wij een staf- of lijnorganisatie (is de lijn of de staf leidend)
- Bestaat er ook horizontale beïnvloeding i.t.t. verticale
- Wat is de rol van integraal managers, teamleiders, raad van bestuur en raad van toezicht

De eerste schrijver over dit onderwerp is Chris Argyris geweest die in 1990 zijn "overcoming organisational defenses" schreef (zie [afb. 5](#)).

Afbeelding 5

Machts Strategie 13%	Planmatige Strategie 23%	Onderhandeling Strategie 18%	Programmatische Strategie 25%	Interactieve Strategie 21%
Doorduwen	Verhuizen	Onderhandelen	Trekken	Ontdekken
Sturing door top Doelgericht Legitieme macht Inbreng Controllers Macht-dwang Geen participatie	Initiatief bij de top Doelgericht Expertmacht Inbreng adviseurs Rationeel - empirisch Weinig participatie	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht Inbreng partijen Onderhandeling Politiek Proces	Participatief Probleemgericht Indirecte macht Inbreng medewerkers Normatief - reëducatief Veel participatie	Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht Samen optrekken Dialoog en conflict Veel interactie
Zeër laag Verandervermogen	Laag Verandervermogen	Gering Verandervermogen	Beperkt Verandervermogen	Hoog Verandervermogen

Veranderstrategieën en verandervermogen door Jaap Boonstra; hoogleraar 'Management van Veranderingen in organisaties' UvA

De handelings- en leermodellen op basis van Argyris

	Model 1	Model 2	Model 3
Doel	Eigen doel bereiken, winnen Emotionaliteit vermijden	Verantwoorde en gedragen keuze op basis van geldige informatie	Topresultaat (flow)
Inrichting processen	Maximale beheersing van taken en procedures	Leersituatie, gemeenschappelijke verantwoordelijkheid	Transformatie
Opvatting over anderen	Zwak en kwetsbaar	Gelijkwaardig autonoom	Evenwaardig
Gedragskenmerken	Defensief, afstandelijk	Weinig defensief Betrokken	Vertrouwen
Leerstijl	Single-loop	Doubeel-loop	Multi-loop

Net als bij het model van Jaap Boonstra (zie [afbeelding 6](#)) komen zo de overheersende paradigma's aan de orde.

Afbeelding 6

In onze praktijk van zorg en onderwijs in de publieke sector blijkt dat het gefaseerd uitspreken voor model 3 van Argyris en model 5 van Boonstra de sleutel voor succes is en heeft daarmee onze voorkeur. Bij het naleven van deze twee keuzes blijkt de manager/bestuurder de slag van Fayol naar coach gemaakt te hebben (zie [afbeelding 7](#))

Hij heeft de slag van Fayol naar coach gemaakt

Takenpakket manager:

- **1916**
- Plannen
- Organiseren
- Commanderen
- Coördineren
- Controleren
- **Heden**
- Inspireren
- Delegeren
- Faciliteren
- Coachen
 - * voedt
 - * uitdaagt
 - * de geest scherpt

Uit vele studies blijkt dat na 3 tot 4 jaar het inspireren afneemt

Stel de hele moeilijke vraag; wat is jouw lens, welk paradigma bepaalt jouw kijk op het leven. In welke mate beperkt jouw kijk de oplossingen die je kunt bieden (timmermansyndroom). In intervisiebijeenkomsten, bijvoorbeeld in het kader van een learning academy, worden deze vragen beantwoord en wenselijk gedrag ontwikkeld. Leren is immers veranderen van gedrag (Argyris).

Voorbeeld van uitgangspunten van een besturingsfilosofie (van een GGZ instelling en een hoge school)

- Alles gericht op het realiseren van de collectieve ambitie
- Processen zijn de levensstromen van de organisatie, geven inzicht over wat de aarde is en hoe waarde kan ontstaan
- Functie-inhouden worden gedefinieerd vanuit de waardeketen en niet vanuit de structuur
- Het organiseren zal primair gericht moeten zijn op het creëren van ruimte i.p.v. beperkingen, waarbij het primair proces leidend is
- De TVB's worden zo laag mogelijk belegd en geen scheiding tussen TV en B
- Stop bureaucratie en onnodige hiërarchie, m.a.w. bestrijdt het verticaal paradigma ten faveure van het horizontale
- Besluit volgens IBOB; iedere ronde scherpt het denken

Lerende organisatie:

- We leren samen, op alle niveaus
- Iedereen is in staat om te reflecteren op eigen handelen; constructieve feedback is daarbij essentieel in de gehele organisatie;
- Samen leren, vertrouwen, een vriendelijke en beschaafde omgang met elkaar gaan uitstekend samen met openheid, transparantie en het geven van constructieve feedback;
- Leiderschap kenmerkt zich door dienend leiderschap d.w.z.
 - op basis van wederzijdse inspiratie
 - een stijl die verleidt tot kennisproductiviteit
 - coachen is altijd situationeel
 - wij kennen geen "passing by"
 - wij verleiden actoren om zelf op zoek te gaan naar hun nieuwsgierigheid, interesse en ambitie. Verleiden gebeurt niet op basis van macht en dwang
 - sturing bestaat uit het overdragen van waarden
 - is het vermogen om te laten worden wat in potentie aanwezig is.
- Fouten maken mag, we leren van fouten
- Checks & balances worden permanent geregeld
- Meester-gezel-leerling relatie voor alle functies (ook als loopbaanperspectief)
- Alleen met hoge ambitie leer je; ontwikkel je competenties
- Ambities worden opgebouwd uit Personal Commitment Statements in relatie tot Team Commitment Statements
- De match tussen organisatie resultaten en persoonlijke competenties is essentieel
- Controle is goed, vertrouwen is beter
- Sturende actoren vallen niet terug op hun formele macht

NB: De paradox van de lerende organisatie blijft altijd bestaan

Leiderschap en rollen

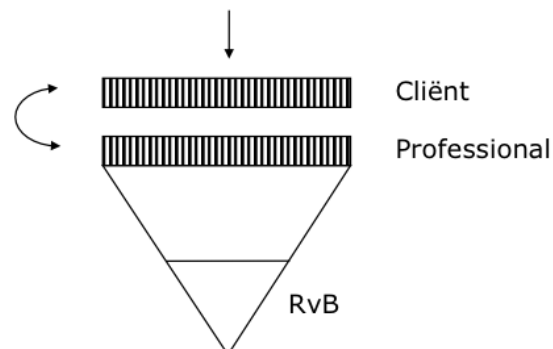
Hoe zien de rollen zoals beschreven in model 5 van Argyris en model 6 van Boonstra er dan uit. Van het integrale management, de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht in een organisatie waar MDS een collectieve ambitie is.

Rol integraal manager c.q. de rollen binnen een team:

- Strategie: wat en hoe, ondernemer/innovator
- Motivator (leiderschap):
coach-> voedt, aanscherpen, uitdaagt. TO/HRM -> zorgen voor de juiste match
- Integraal manager: gegeven (M+D+S)
- Organisator: workload, planning, delegatie
- Promotor: PR marketing, boegbeeld intern en extern
- Bedrijfsleider: resultaat MC, financiën, Q, manager van de portfolio

Rol Raad van Bestuur:

- eindverantwoordelijk
- sluit MC met integraal managers uit de lijn en de ondersteunende diensten.
- gericht op externe pro-aktiviteit
- managing van "informed" consent
- managers voor checks & balances d.m.v. 360° feedback
- servant leadership } coach
- geeft ruimte } coach
- realiseert synergie } legitimatie - helicopterview
- bewaak en initieert: M+D+S en ZZOM
- bewaakt suboptimalisatie
- bewaakt besturingsfilosofie en is eindverantwoordelijk voor MD in brede zin
- bestrijding industrieel paradigma
 - bestrijden polarisatie managers en professionals
 - bestrijden bureaucratische buitenwereld
 - bestrijden roep om stevig leiderschap
- hitteschild
- situationeel boegbeeld
- coach in het perfectioneren van de relatie cliënt en professional



Rol Raad van Toezicht

- Vervullen werkgeversrol (stellen bestuurder aan)
- Keuren beleid en begroting goed
- Geven gevraagd en ongevraagd advies
- Zijn bekend met en ondersteunen het Rijnlands denken
- Het bieden van aandachtige beschikbaarheid

Tenslotte:

Bovenstaande ingrediënten vergen veel geduld om tot een smaakvolle maaltijd te komen. De leiders – op elk niveau – zijn de koks die uiteindelijk voor Michelinsterren moeten zorgen. De 9+ van het sprankelend klimaat blijkt uit onze praktijk zeker 3 jaar te duren, evenals het delen en vieren van het verlangen naar zee, verwoord in de collectieve ambitie. De besturingsfilosofie vraagt veel discipline en vasthoudendheid. De eerdergenoemde ja-zeggen en nee-doen van het hogere management is catastrofaal voor het vertrouwen in de genoemde ontwikkeling. De grootste verschillen van inzicht tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht gaan over de uitgangspunten van de besturingsfilosofie.

Het overleg met als onderwerp de drie items noemden wij het moreel beraad. Moreel omdat het naleven, c.q. monitoren naast nieuwsgierigheid en discipline ook lef vraagt. Uit onze praktijk blijkt dat de belangrijkste reden voor het gebrek aan vertrouwen (c.q. management bashen) juist mentale slapte is op de drie items. Omdat er “ja zeggen en nee doen” te vaak voorkomt en voor iedereen in de organisatie ook zichtbaar is. Juist bij het Rijnlands denken, moet je niet alleen Rijnlands praten, maar vooral ernaar handelen. Ook hier is een intervisie-achtige aanpak een prachtig hulpmiddel om dat beraad zinvol te laten zijn.

Mijn stelling is:

Aangezien Nederland het land is binnen Europa dat het meest Angelsaksisch georiënteerd is en de toezichthouder daardoor ook Angelsaksisch georiënteerd is, worden succesvolle Rijnlandse initiatieven in de kiem gesmoord. In onze praktijk kunnen wij zeker 10 situaties in zorg en onderwijs benoemen waar Raad van Toezicht leden niet los kunnen komen van het paradigma dat vertrouwen goed is, maar controle beter. Echte vorm van “pigeon holing”; je analyseert de problemen in de oplossing die je kunt brengen. Relevante vraag voor bestuurders en raad van toezichtleden is dan ook of zij hun “pigeon holing” voorbij zijn.

9 maart 2018

Drs. C.J. van der Ploeg
Oprichter en directeur van
Change Management Consultants (1993)



Vragen bij 9+ organisatie

1. Begrijp ik de “Call of our time” en wat betekent dat voor onze strategie?
2. Hoe concreet en gedragen is jullie droom?
3. Hoe sturend zijn missie en doelen?
4. Wanneer was er sprake van “flow” in jouw werk en waardoor kwam dat?
5. Hoe scoort jouw organisatie op het sprankelend klimaat?
6. In welke fase van Argyris en Boonstra bevindt jouw organisatie zich?
7. Beantwoord de vragen bij de besturingsfilosofie.