

Inhoud

Leeswijzer 12

Inleiding 13

Deel 1. Bedrijfswaan 19

Een situatieschets

1 Harde lessen 20

We leven in een turbulente, sociaal verbonden wereld. Daar kun je geen starre, mechanische organisaties tegenoverstellen. Dat kun je wel proberen, maar de offers die je ervoor moet brengen – in vreedestijd de kosten en het verlies aan menselijke waardigheid – zijn enorm.

2 Nieuwe tijden 33

In de kenniseconomie heeft het scheiden van denken en doen geen zin meer. Bovendien legt de kunstmatige verticale communicatie het op alle fronten af tegen de horizontale verbinding tussen vakmensen. Zelfs beleidsmakers en regeringen hebben het door.

3 Hoogland en laagland 41

Organisaties kunnen de problemen in het veld helemaal niet oplossen. Ze voegen er juist per saldo meer problemen aan toe.

4 Afhakers 46

Een op de vijf mensen in organisaties is inmiddels afgehaakt. De groep vakmensen in de frontlinie van wie we het moeten hebben, wordt steeds kleiner. En de managementlogica is ons in de bol geslagen.

Deel 2. Doorgeslagen logica 53

De wortels van het probleem

5 De hark voor de voeten 54

Organisaties staan niet zelden het organiseren in de weg. In plaats van ons te helpen disciplineren ze ons en maken van mensen human resources van het systeem.

6 Doe het goed of doe het niet 61

Getest onder de extreme omstandigheden van een oorlog blijkt dat je je besturingsconcept maar beter zo helder mogelijk kunt hebben.

7 Lessen van het slagveld 67

Wie in het moerassige laagland slag moet leveren, moet een ware overlevingskunstenaar zijn. Chaos als uitgangspunt, in plaats van iets wat bestreden moet worden. Dat kun je beter met je tegenstander doen.

8 Twee vormen van kapitalisme 73

Bij het optrekken van het stof van de Berlijnse Muur worden twee diametraal tegenovergestelde vormen van kapitalisme zichtbaar, Rijnlands en Angelsaksisch.

9 Tien vraagstukken 78

Hoe groot die verschillen zijn, maakt de Franse econoom Michel Albert duidelijk aan de hand van de benadering van tien wezenlijke, akelig actuele vraagstukken over economie en samenleving.

10 Organiseren onder ingenieurs 85

Als het gaat om efficiency hebben de ingenieurs het gelijk van de geschiedenis. Dat gelijk zorgde ook voor grote machtsconcentratie bij bedrijven, die alle resources die ze nodig hadden, ook de human, onder hun controle brachten.

11 Taylor versus Moltke 90

Zijn de consequenties van de verschillende benaderingen voor het slagveld overduidelijk, ook voor onze organisaties en economie zijn ze dat. Als tussenstap wagen we ons aan een vergelijking van beide sturingsconcepten.

Deel 3. Waarom Rijnlands moet 95

Voorbij de neoliberale wereldorde

12 Rijnlands scoort economisch beter 96

Ondanks allerhande ingrepen blijkt de Rijnlandse onderlegger onder de economie uiteindelijk meer solide en leidt telkens weer tot betere prestaties.

13 De bergen en de zee 100

Michel Albert vergelijkt de praktijk van verzekeraars in Zwitserland met die op zee en werkt de verschillen uit naar onderliggende maatschappelijke waarden.

14 Rijnlands scoort sociaal beter 106

Wat Rijnlanders echter nog meer als muziek in de oren zal klinken, is dat het Rijnlandse economische model – hoewel weinig verrassend – ook in sociaal opzicht superieur is.

15 Rijnlands verliest terrein 112

Desondanks domineert het Angelsaksische denken de wereld steeds pregnanter. Voor een analyse laten we ons weer leiden door Albert.

16 Uitdagingen 119

Nauwkeuriger inspelen op de wensen van de klant, kleinschaligheid en flexibiliteit, samenwerking in multifunctionele teams en netwerkachtige constructies maken dat we anders naar organiseren moeten kijken.

Deel 4. Rijnlandse organisatiekunde 125

Vooruit naar vroeger

17 Rijnlandse bedrijfskunde 126

In dit deel van de wereld ontwikkelde zich een eigenstandige bedrijfskunde, die de realiteit weer centraal stelt en niet die verstikkende planning & control-cyclus.

18 Leidinggeven 131

Geen gebral over leiderschap, maar nuchtere lessen van het front over leidinggeven. Veelal zo toepasbaar in onze moderne organisaties.

19 Zelfstandige teams 136

Zelfstandigheid en samenwerking lijken onverenigbare tegenstellingen. Het Pruisische leger vond er in de negentiende eeuw verrassend actuele antwoorden op.

20 Achtergrondprocessen 140

In het Rijnlands zijn management en stafdiensten kleine dienaren ten behoeve van de werkgemeenschappen. Als ze zich te veel met de realiteit bemoeien, komt zelfsturing eenvoudig niet tot stand.

21 De werkgemeenschap 145

Het fenomeen is zo oud als de mensheid, maar toch kijkt menigeen er straal overheen. Het wordt tijd dat we werkgemeenschappen weer belangrijker gaan vinden dan organisaties.

22 Pasje van de zaak 151

Als de regie bij de voorste linie ligt, moeten werkgemeenschappen zelf over een aantal essentiële zaken kunnen gaan. Door ze als een organisatie te zien wordt duidelijk welke dat zijn.

23 De tijd van co- 157

Hoeveel organisatie heb je eigenlijk nodig? Naarmate werkgemeenschappen krachtiger worden is het antwoord: steeds en steeds minder. En uiteindelijk misschien wel geen.

24 Verbinding en interactie 163

Er is een essentieel verschil tussen communicatie en verbinding. Door op dat laatste te bekibbelen creëren managers hun eigen werkgelegenheid. Keer het om en het omgekeerde is waar.

25 Vooruit naar vroeger 167

Er is een hoop inspirerende literatuur die vooruitblijkt naar de toekomst. Opvallend vaak is het ook een ontmoeting met het verleden.

Deel 5. Tegengif 171

Rijnlands denken en de menselijke maat

26 Cultuur 172

De cultuur zit hier in de muren, klaagden ingevlogen consultants. Van de weeromstuit heeft zich een ware allergie tegen hen ontwikkeld.

27 Persoonlijk perspectief 174

Mensen van hoog tot laag zijn er briljant in het organisatieperspectief als uitgangspunt te nemen. Maar in de echte wereld zijn veel betere antwoorden te vinden vanuit het perspectief van de vakman (m/v).

28 Focus op kracht 179

Van gap-analyses leren we niet zoveel. Veel beter is het om je af te vragen hoe je het met de kennis van nu anders zou doen. Dagelijks scherp je zo de zaag.

29 Focus op positieve afwijkingen 182

Je concentreren op het vermijden van fouten is vragen om problemen. Kijk liever waar het goed gaat en wat je daarvan kunt leren.

30 Cruciale conversaties 188

'Wie de baas is mag het zeggen' versus 'wie het weet mag het zeggen'. Dan moet het proces van besluitvorming wel kwaliteit hebben. Cruciale processen op de schaal van mens tot mens.

31 Weerstand? 193

Weerstand is een construct van mensen die hun zin willen doordrijven. Het is ook een schier eindeloze bron om verder te komen. Geef in dat geval je weerstand tegen weerstand op.

32 Motivatie 196

Mensen motiveren is zo vorige eeuw. En zo contraproductief. Beter is het op zoek gaan naar elkaars intrinsieke motivatie en daar woorden aan geven.

33 Volharding 201

Rijnlands doe je niet even. Het is een heel gedoe. Maar wel leuk gedoe. Het vergt een heldere keuze, veel oefening om het in de vingers te krijgen en elkaar eindeloos bij de les houden. Tot de boel weer op z'n plek valt.

Rijnlands manifest 205

34 Vakmensen aller landen verenigt u! 206

De weg naar de toekomst loopt niet via veranderstrategieën en -management. Die loopt via vakmensen die het verloren terrein heroveren. Er is een ware emancipatiegolf aan de gang.

Nawoord 211

Over de auteurs 213

Bronnen 214

Register 218

Leeswijzer

12 |

De inhoudsopgave laat zich lezen als de samenvatting van dit boek. Om je in staat te stellen je snel te oriënteren staat bij elk hoofdstuk kort waar het over gaat. Tezamen vormen die inleidinkjes een verhaal. Bovendien kun je zo direct naar het onderwerp van je keus gaan.

Toch is juist de samenhang der dingen misschien wel de belangrijkste les van dit boek. Je kunt de praktijk van het organiseren niet los zien van de inrichting van economie en samenleving. En die kun je weer niet los zien van hun geschiedenis. Net zomin als van de toekomst, waarin het ‘harkdenken’ weer naar de achtergrond raakt.

In deel 1 verbazen we ons erover hoezeer het bedrijfsmatig denken is doorgedrongen in alles wat we doen. Tot in het absurde.

In deel 2 zien we dat dat denken met name in de Angelsaksische wereld volkomen is doorgeslagen. En met welke desastreuze gevolgen voor de wereld waarin vakmensen hun werk proberen te doen.

Deel 3 betoogt dat we weer terug moeten op het Rijnlandse spoor. Vakmanschap centraal. De toekomst laat ons geen keus.

We moeten de praktijk van de werkgemeenschap weer centraal stellen, betoogt deel 4. Organisaties helpen ons slechts bij de achtergrondprocessen. En dan nog alleen als die Rijnlands zijn ingericht.

Deel 5 biedt daartoe handvatten. De ontwikkeling van de praktijk is de sleutel tot verandering. Die transformatie begint tussen onze oren.

Deze noodzakelijke verandering is niet in de eerste plaats een opgave voor leiders en managers. Zij moeten ruimte bieden. Maar het zijn vooral de vakmensen die hier hun rol moeten pakken. Een Rijnlands manifest aan het eind van dit boek roept daartoe op.

Inleiding

Teken even je organisatiestructuur. . . Tien tegen een dat je iets tekent dat veel weg heeft van een hark: de beslissers bovenaan en daaronder een keurige bloksgewijze rangschikking van managers en stafdiensten. Hoe het echt werkt gebeurt komt er meestal niet in voor. Vraag je de medewerkers hoe ze hun zaken regelen, dan tekenen ze iets heel anders. Een beetje afhankelijk van hoe je die vraag stelt, maar een hark krijg je zelden. Dat is de wereld voorbij de hark. Die wereld zijn we aan het herontdekken. | 13

Een voorbeeld. Het sociale wijkteam van Krommenie heeft voor iemand in de bijstand een laskap gekocht. Op 25 februari 2016 is dat een belangrijk item in het *NOS Journaal* dat bijna vijf minuten duurt. Het resultaat is dat de man in kwestie binnen de kortste keren aan de slag is als lasser. Wat de gemeente dan weer zijn uitkering bespaart. Man blij, werkgever blij, gemeente blij, iedereen blij.

Maar ergens is het vreemd dat dit nieuws is in Nederland. Sinds wanneer kopen gemeentes laskappen voor hun inwoners? Nou, sinds mensen die van de hoed en de rand weten ook zien dat dit de allergeodkoopste manier is om iemand weer aan het werk en dus uit de uitkering te krijgen. Bovendien moet hij er iets voor terugdoen. Zo simpel is het.

Dat dit het nieuws haalt als huzarenstukje van de moderne organisatiekunde, zegt veel over de staat van organiseren in ons land. De verantwoordelijke wethouder moet omstandig uitleggen hoe hij heeft moeten goochelen met potjes (er zijn wel zeven verschillende regelingen) om dit mogelijk te maken. Kennelijk is dat dus normaal, die potjes. De *Journaal*-verslaggever laat voor de zekerheid nog maar een keer het gemeentehuis zien en zegt erbij dat hier dus niet de beslissing voor de laskap is genomen. Die is geheel zelfstandig door het sociaal wijkteam genomen, ergens in de wijk, op locatie. Niet centraal op het gemeentehuis dus. Decentraal, in de wijk. Zomaar buiten de hark om.

Die potjes zijn er uiteindelijk voor een doelmatige besteding van ons belastinggeld. Met dat argument krijg je iedereen plat. Maar een kind kan zien hoe hiermee het paard achter de wagen wordt gespannen. Op papier klopt het, maar in de praktijk word je er horendol van. Want om met bondscoach Danny Blind te spreken: ‘Je speelt niet op papier, je speelt op gras.’

14 | Omdat dit voortdurend, op grote schaal en systematisch gebeurt, draven er uiteindelijk hele paardenkuddes achter de wagen aan. Al dat streven naar doelmatigheid kost veel meer dan het oplevert. Bijna een derde (!) van ons collectieve productieve vermogen gaat eraan op, becijferde de Wetenschappelijke Raad voor het

Om met bondscoach Danny Blind te spreken: ‘Je speelt niet op papier, je speelt op gras.’

Regeringsbeleid. De zorg kan volgens sommigen 20 miljard per jaar goedkoper als we zouden ophouden om de kosten te beteugelen op de manier waarop we dat nu doen. Met harken, met lijn-staforganisaties, met managementbureaucratieën. En het gaat niet alleen om geld. Het berooft grote aantallen normaal denkende mensen van

hun autonomie en gezonde verstand. En daarmee van een hoop levensgeluk, zo blijkt als je de verzuimcijfers analyseert. ‘Kom bij ons werken en je blijft altijd jong,’ grappen ze dan sarcastisch, ‘bij ons word je je hele leven als kleuter behandeld.’

De hark is het symbool geworden van de managementbureaucratie. Er is een groeiende weerstand tegen. Dat komt vooral omdat we met die hark problemen te lijf zijn gegaan die zich op deze manier helemaal niet laten oplossen. Het was een tijdelijke oplossing voor een tijdelijk probleem. Dat probleem was vooral om met grote aantallen ongeschoolde mensen technologisch hoogwaardige prestaties te leveren, bijvoorbeeld Eiffeltorens bouwen of T-Fords produceren.

Van de weeromstuit groeit de roep om nieuw organiseren. Voorbij die hark. Maar zo nieuw is dat vaak niet. In elk geval heeft de geschiedenis van voor de dominantie van het bedrijfsmatig denken belangrijke lessen in petto. Die worden in dit boek beschreven en van actuele context voorzien.

Maar ook nu nog is er, voor wie het wil zien, een hele wereld waar mensen zonder noemenswaardige harklogica samenwerken op een manier waarop dat ook al voor de introductie van de hark gebeurde. In werkgemeenschappen. Dat is de wereld van de vakmensen met genoeg verstand om de zaakjes zelf te regelen, die er helemaal niet op zitten te wachten om aangestuurd te worden. Ze kennen de werkloze met diploma maar zonder laskap, en weten dat hij een veel grotere kans maakt om een werkgever te vinden mét een laskap. En ze willen dienovereenkomstig handelen. Ze liggen dan ook voortdurend in de clinch met de hark, met de mensen die de lasser in spe helemaal niet kennen en met generieke maatregelen bij tijd en wijle, soms geheel onwetend, diep ingrijpen in de wereld van de vakmensen.

| 15

Die wereld kun je Rijnland noemen. Hier, in het stroomgebied van de Rijn, met zijn specifieke sociale en economische context, is vakmanschap op een voetstuk blijven staan. Zelfs in het industriële tijdperk, waarin de beheersing van productieprocessen van eminent belang was, heeft men manieren van organiseren weten te ontwikkelen die veel ruimte laten aan vakmensen. Dat heeft geleid tot krachtige decentrale sturingsprincipes en tot bedrijven en andere organisaties die hun centralistische evenknieën het nakijken geeft.

In 2010 en 2011 hield ik hierover een serie lezingen onder de titel *De hark voorbij*. In de tijd van die lezingenserie zat net de Nationale Politie eraan te komen. In de plannen van de minister lag een door menigeen onderschat of zelfs over het hoofd gezien probleem besloten. Een van de belangrijkste doelstellingen was namelijk het vergroten van de professionele ruimte van de diender, zoals toenmalig minister Opstelten dat placht uit te drukken. Dat vereist een decentraal sturingsprincipe; als de diender in kwestie die ruimte daadwerkelijk neemt, mag hij van zijn organisatie verwachten dat deze hem ondersteunt – hij zet met zijn handelen de organisatie aan de gang. Het idee van de Nationale Politie zelf berust op een centralistische gedachte en gaat uit van een centraal sturingsprincipe. Vooral om redenen van efficiency.

Een aantal medezeggenschappers was er niet gerust op. Dat dit zonder meer goed zou gaan, achtten ze uitgesloten en ze zetten

zich schrap om dat idee van de professionele ruimte te verdedigen. Terecht, want in de plannen werden alweer volop kaders gesteld, waarmee het idee van die professionele ruimte binnen de managementlogica werd gebracht. Als je eenmaal behept bent met dit denken, is dat kennelijk moeilijk om het anders te zien. . .

16 | Ik werd gevraagd mijn licht te laten schijnen op dit vraagstuk bij onze politie en deed dit uiteraard weer onder dezelfde titel. De spanningsvolle relatie tussen de praktijk van het politiewerk en de logica van het harkdenken werd duidelijk herkend, niet alleen door de dienders in kwestie, maar ook door de korpsleiding en zelfs door de minister en de Tweede Kamer.

De medezeggenschappers besloten om geheel in de geest van de nieuwe politiewet het vormgeven van de professionele ruimte zelf ter hand te nemen en zich op die manier teweer te stellen tegen de harkdenkers. Ze vroegen ons daarvoor een programma te ontwerpen waarin mensen op sleeptouw konden worden genomen. De naam ervan mocht ik niet verzinnen, die lag al vast: *De hark voorbij*. Ondanks allerlei schermutselingen rond het programma geniet het idee erachter brede steun. Inmiddels loopt er ook bij het ministerie van Veiligheid en Justitie een initiatief onder deze titel. ‘Zwermen in plaats van harken’ is er het motto. Criminelen en terroristen harken immers ook niet.

Dit boek gaat niet over het programma bij de Nationale Politie. Het grijpt terug op die lezingenserie. In 2014 schreven Jaap Peters en ik daar een e-book over. De subtitel van het e-boek is veelbetekend: ‘Waarom Rijnlands moet’.

Terug naar Krommenie. Het feit dat een werkgemeenschap zoals het sociale wijkteam zelf mag afwegen of het slim is om de werkloze lasser geld te lenen voor een laskap, mag door de *Journal*-redactie dan als nieuws worden gezien, wij vinden dat het hier zeker niet om iets nieuws gaat. De tijden zijn weliswaar nieuw, maar de manier van organiseren die erbij hoort is zo oud als de wereld. Tot halverwege de negentiende eeuw bestonden er, op een paar uitzonderingen na, niet eens echt harken. De standaard was niet de organisatie, maar de werkgemeenschap.

Het verleden is een zeer rijke bron, waaruit iedereen naar hartenlust kan putten. Het is een soort open-sourcebesturingssoft-