

Hoe maken we de cultuuromslag naar het Rijnlands model?

Met grote belangstelling volgen we alle pleidooien en dialogen over het Rijnlands Model. Dit model wordt als volgende stap gezien in de evolutie van organisatie en maatschappij, die op dit moment nog steeds dominant ingericht zijn volgens de principes van de maakbare wereld van het Angelsaksisch Model. Verstikt door control-principes, parameters en de daaruit volgende bureaucratie. De ene na de andere politicus spreekt zich lovend uit over het Rijnlands Model; Prof.dr.Ir. Matthieu Weggeman (TU Eindhoven) houdt door het hele land cabaretseke en confronterende lezingen over het onderwerp en er zijn legio websites te vinden waarop het model wordt toegelicht, toegejuicht en onderbouwd met pakkende voorbeelden van hoe het anders zou kunnen.

Maar is het Rijnlands Model een maakbaar alternatief?

Door onze ervaring met cultuurveranderingen in organisaties versterkt zich keer op keer onze visie dat organisatiecultuur en organisatieinrichting alles te maken heeft met kernwaarden die niet als mooie schilderijtjes in de directiekamer hangen, maar die werkelijk tot leven zijn gewekt. In de eerste plaats in de mensen die de organisatie vormen, die de levende dragers zijn van de cultuur die wordt nagestreefd. Een 'blauwdruk op z'n Rijnlands' is niet voldoende, als het kunstje van de maakbare wereld de wijze van implementatie is. Het Rijnlands model in de cultuur en de organisatiestructuur tot leven wekken is een kunst apart.

Het vraagt om een paradigma

Het vraagt om een paradigma in het bewustzijn van bestuurders en medewerkers in organisaties die jaren achtereen besmet zijn door het principe waarin de baas-knecht verhoudingen, zijn verzakelijkt volgens het Angelsaksisch Model. Dat is afkicken geblazen! Je zult in de spiegel moeten kijken naar je eigen organisatiegedrag, je communicatie en non-communicatie en de manier waarop je samenwerkt. De realisatie zal pijnlijk zijn dat je jouw ziel al bijna helemaal verkocht had voor je salaris en daartoe kennelijk ook bereid was(!), je zult je bewust moeten worden van de brilmonturen die je in de loop der tijd hebt opgezet met beelden over je collega's, je baas, je organisatie en je klanten en die willen doorbreken door 'nieuw' te kijken en anders te verbinden. Het vraagt dus nogal wat om dat Rijnlands ideaal vanuit de bestaande situaties te transformeren naar een nieuwe manier van ondernemen die we zo graag duurzaam willen noemen. Het ideaal holt ons vooruit, en we zijn zo gewend om te denken dat iets er al is, als we onze mond er vol van hebben. De economische crisis heeft het falen en de beperking van het Angelsaksisch Model pijnlijk bloot gelegd.



We zien banken worstelen met het verlies van het vertrouwen van de klanten, de maatschappelijke argwaan tegen verrijking, en het ontbreken van integriteit en wanhopig proberen het anders te doen om dit vertrouwen maar terug te winnen. Wat wordt daarbij gezocht? Het Rijnlands Model? Welnee, een andere inrichting van de control-systematiek waarin andere normen worden gehanteerd bij het afwegen van risico's. Met daarbij mooie praatjes over betrouwbaarheid in een poging het gehavende image op te vijzelen. Maar veranderen? Regelgeving wordt zowel nationaal als internationaal ingezet om de financiële markten in het gareel te houden. Oude wijn in nieuwe zakken. Geen verandering, omdat de centrale waarde niet verandert: het maken van winst staat nog steeds met stip op 1. De consequenties van duurzaam ondernemen, van het Rijnlands model, worden niet onder ogen gezien. De trein dendert verder over hetzelfde spoor in dezelfde richting na een uiterst vervelende hobbel.

Het nieuwe leiderschap

De oplossing voor het transformeren naar een andere manier van ondernemen wordt kennelijk gezien in het zoeken naar een nieuwe invulling van leiderschap. Het gaat erover in de organisatiekunde, de begeleidingskunde en de veranderkunde. Het thema Nieuw Leiderschap doet het goed op symposia, congressen, in masterclasses, is zelfs een voorname Nijenrode leergang. Het klinkt in eerste instantie alsof er weer wat nieuws uit Amerika is komen overwaaien, als alternatief voor het besmette beeld dat we van leiderschap hebben dat 'management' heet (een woord dat overigens steeds vaker hoongelach oogst). Dat het dus tijd was voor een update van het leiderschap dat we tot nu toe kennen, is wel duidelijk. Maar misschien is er echt wat aan de hand; verrijst er op dit moment een nieuw leiderschap dat ontstijgt aan de aloude machtswetten en het instinct van de Apenrots, die we nog in zoveel organisaties om ons heen herkennen... met een voorzitter van een Raad van Bestuur of CEO aan de top die vooral leidt door te imponeren. Vormt Nieuw Leiderschap werkelijk de sleutel tot duurzaam ondernemen of het Rijnlands model?

Tjakka Leiderschap en Rustpunt Leiderschap

Misschien toont het zoeken naar ander leiderschap tegelijkertijd ook het verlangen op andere manieren te mogen functioneren in organisaties zoals het Rijnlands Model voorstaat. Er schijnt onderzoek te zijn gedaan onder een groot aantal bedrijven waarin vragen zijn gesteld over leiderschap. De uitkomst daarvan was dat het leiderschap dat gezocht wordt een laag Tjakka-gehalte heeft, maar vooral een Rustpunt in de organisatie is. Opmerkelijk! Het Tjakka-gehalte versus het Rustpunt lijkt een soort typering van onverenigbare tegenstellingen.

Tjakka-leiderschap staat hierbij waarschijnlijk symbool voor de wijze van sturen in het Angelsaksisch Model dat zich vanuit de opvatting van 'een maakbare wereld' volledig richt op de marktwerking en winstbejag. Waarbij termen als 'groter', 'meer' en 'sneller' klinken. De Tjakka-leider zweept op, vertegenwoordigt de norm, stuurt vanuit rationaliteit op de organisatie logica. Zoveel mogelijk winst maken en groei zijn de centrale waarden.



Het verlangen naar een leider als Rustpunt zou dan het symbool kunnen zijn van wat ook het leiderschap binnen het Rijnlands model voorstaat; waarin vertrouwen in kennis en kunde van medewerkers en zelforganisatie centraal staat, waarbij de leider niet uitsluitend gericht is op het opzweepen van de opgelegde winstmarges, maar waarin de organisatiedoelen ook echt maatschappelijke betekenis hebben (duurzaam, milieubewust, etc.) en waar nog steeds gezonde bedrijfsresultaten nagestreefd worden. Waarin met verwondering de zich ontvouwende realiteit tegemoet wordt getreden. Duurzaam ondernemen en zingeving voor medewerkers en maatschappij zijn de centrale waarden.

Laten we deze twee typeringen van leiderschap nog eens wat meer verbinden met het Angelsaksisch Model en het Rijnlands model.

Tjakka-leiderschap in het Angelsaksisch Model



De Tjakka leider is een onvermijdelijk gevolg van wat het Angelsaksisch model vraagt. Alles draait tenslotte om winst, de marktwerking en groei. Organisaties zijn voor dat doel puur vanuit rationaliteit opgebouwd tot winstmaakmachine; of het nou een profit of een non-profit organisatie is. De marktwerking is overal ingezet. Ze staan daarom allemaal ook bol van bureaucratische control mechanismes. Die borgen niet alleen de waarde 'meten is weten' in allerlei systemen maar tonen tegelijkertijd ook het fundamentele wantrouwen in medewerkers. Zij worden via alle mogelijke vormen van toezieende controle in alles gecheckt in hun werk. Een soort permanente prikklok. 'Toon maar aan wat je aan het doen bent' is het motto. Alle handelingen, alles wat je doet dient afgevinkt en geaccordeerd te worden. Medewerkers zijn gereduceerd tot dingen, tot instrumenten en radertjes in de winstmaakmachine. Leiderschap toont zich vooral in 'management' van targets en parameters. Misschien moeten we de naam managers in het Nederlands voortaan met een 'e' schrijven, *menagers* die *mennen*. Ze hebben maar één doel voor ogen hebben: het behalen van de afgesproken productietargets en doelen. De ontwikkeling van medewerkers, het hele HR denken (de strategische toepassing van menswetenschappen) dient datzelfde doel. De kern van het Angelsaksisch model: de technologisering van ondernemerschap en de reductie van mens met kennis en kunde tot een uitvoerend volgzaam functionaris.

Dit type organisatie toont een gretig ego, in de honger naar meer, groter en sneller. Prof. Harry Kunneman (Universiteit voor Humanistiek) noemde dit maatschappelijk fenomeen: het Dikke Ik. Het dikke-ik staat voor onmatigheid, voor de onverzadigbare zucht naar meer, beter en duurder, voor lomp gedrag en voor een dikke huid. Daardoor lijdt de mennende lijder vooral aan zichzelf, doordat hij besluit een deel van de werkelijkheid niet



meer te zien: de systeemwereld is dominant over de leefwereld. En dan hoef je geen echt contact meer te maken met de mensen aan wie je leiding geeft. Alles wordt functioneel. Inspiratie verstikt, stemmen verstommen. Medewerkers raken opgesloten in de organisatie en in zichzelf en worden, zoals Prof.dr.ir. Mathieu Weggeman (TU Eindhoven) het zo mooi zegt, van tegenhangers vanzelf meehangers. Het 'schuren' door medewerkers te inspireren of aan de kaak te stellen wordt ingewisseld voor aanpassing, berusting en onverschilligheid. En deze cultuur wordt vanzelf overgebracht op nieuwe medewerkers. Want zo zijn onze manieren.

Het Rustpunt Leiderschap en het Rijnlands model



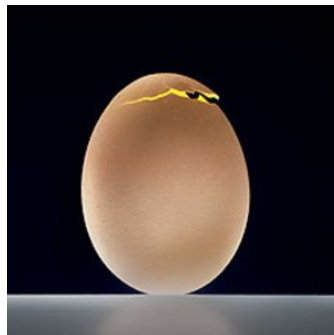
De Rustpunt leider toont en heeft echt vertrouwen in de kennis en kunde van zijn medewerkers, die hij als kenniswerkers ziet. Inhoud staat boven management, terwijl we nog steeds voor de winst en een gezonde bedrijfsvoering gaan. De kennisdragers krijgen vertrouwen want zij weten tenslotte waar ze het over hebben en wat ze willen maken vanuit de concrete markt vraag die er ligt. Hij gaat uit van professionals die je iets kunt toevertrouwen om hun deskundigheid op hun eigen niveau; die vanuit ruimte en betrokkenheid soms met briljante inspiraties komen, over zowel kleine als grote dingen. Hij weet, om met Mathieu Heggeman te spreken, dat als je iemand duwt in de richting die hij/zij zelf al gaat, iemand niet sneller zal gaan lopen maar juist de pas zal inhouden. Hij geeft daarom ruimte aan zelforganisatie van afdelingen of projecten en is tegelijkertijd goed op de hoogte van wat er inhoudelijk speelt en beweegt. Niet omdat hij het vak helemaal van binnenuit kent, maar vooral omdat hij zijn medewerkers van binnenuit kent en via hen hun kenniswereld ontmoet. Omdat hij belangstelling heeft voor wat er onder zijn mensen leeft en beweegt. Een organisatie waar niet alleen gewerkt wordt met hoofd en/of handen, maar met hoofd, hart en handen. Hier staat het Rijnlands model voor; kennis en kunde staan voorop bij het ontwikkelen van een gezonde organisatie, met betekenis en zingeving voor medewerkers en maatschappij. Zelforganisatie, zelfsturing en zelflerend vermogen tonen zich in het ondernemerschap van medewerkers. De organisatie waarden deels overeenkomen met de persoonlijke waarden van de medewerkers. En het geheim van het Rustpunt zijn? Is het een leider die alles weg gedelegeerd heeft? Misschien wel! De nadruk wordt niet gelegd op de allesoverheersende control mechanismen, maar op vakdeskundig toezicht, evenals op



zingeving en de gerichtheid op de maatschappelijke betekenis. Zingeving ontstaat niet door gerichtheid op de winstmarge alleen; dat wat het bedrijf doet, beantwoordt een vraag uit de samenleving – dat daagt uit, dat geeft zin. De Rustpunt leider is authentiek, weet hoe het 'zijn' van betekenis is voor het 'doen'. Reflecteert, maakt bespreekbaar, genereert betekenis zoals alle medewerkers dat ook doen; is naast inhoudelijk en bedrijfsmatig gericht (in die volgorde) ook mensgericht. Menselijk kapitaal is geen loze kreet, maar een ervaren werkelijkheid.



De laatste benen en het herstel van waardigheid



Het Angelsaksisch Model loopt op haar laatste benen. De financiële crisis heeft dat op pijnlijke wijze blootgelegd. Winst om de winst, waarbij menselijke waarden als vertrouwen en integriteit soms uit het oog verloren zijn, doet de markt haar waardigheid en betrouwbaarheid verliezen. Maar anders willen, is niet meteen anders kunnen. Die worsteling zien we om ons heen, lezen we in de media, waarin bijvoorbeeld de financiële markt publiekelijk naar harde normen en regelgeving neigt te grijpen om voor het oog van de buitenwereld zogenaamd duurzaam te kunnen ondernemen. Maar het Angelsaksisch model zit IN de mens; en daar hebben we wat anders aan te raken. Vertrouwen genereren met behulp van control systemen, regelgeving en bureaucratie draagt niet bij aan zelfvertrouwen. Dat is zichtbaar bij de cultuur van de Nederlandsche Bank bij het verstrekken van een bankvergunning aan de DSB. Het ontbrak binnen de Nederlandsche Bank aan assertiviteit wordt nu gezegd. De klem? De juridische en wettelijke kaders zijn bepalend voor wat we denken dat we kunnen doen. Het gevoelde geweten dat zegt 'hier klopt iets niet, hier moet



wat mee' sterft een stille dood in de systeemwereld, waardoor ook de schaamte voor het eigen nalaten van handelen zich niet meer laat zien. Hier toont het zich in naakte waarheid!

Het is het Angelsaksisch model dat de kern vormt van de economische crisis, waarbij door de dominantie van de rationaliteit en het overheersen van control op uitsluitend rationele waarden en parameters tevens het gevoel van schaamte is verdwenen over de wijze waarop we met elkaar omgaan. Door de systeemtaal ontkennen we onszelf en elkaar stelselmatig, waarbij het los raken van onze innerlijk waarden toont hoe schaamteloos we kunnen handelen.

Als we beginnen samen te werken vanuit echte waarden leidt dat tot het herstel van waardigheid. Het Rijnlands model gaat over die waardigheid. Waardigheid die we vandaag de dag in het sociale gedrag in de samenleving zijn kwijtgeraakt. Het 'Dikke Ik' (Harry Kunneman) zit in de haarvaten van de samenleving (ieder voor zich) en de enige manier om dat te doorbreken en te transformeren is door mensen te verbinden in vertrouwen; door authenticiteit te stimuleren.

Onze handreiking bij het worden van een prachtig voorbeeld

Stokkink biedt een aantal mogelijkheden om het Rijnlands model in uw organisatie van binnenuit tot leven te wekken tot een prachtig voorbeeld van hoe het anders kan. Onze kracht zit er in om dat vuurtje aan te wakkeren door medewerkers bij hun eigen bron te brengen: zowel in 'zijn', 'kennen' en 'kunnen'. Dat doen we door middel van cultuurontwikkeling in combinatie met wat wij Inspirerend Leiderschap noemen. Cultuurontwikkeling is ook een proces dat van binnenuit plaatsvindt, waarbij de levende verhalen uit de dagelijkse praktijk het vertrekpunt vormen om thema's boven tafel te krijgen die via de functionele taal nooit op de agenda komen. Het transformeren van dergelijke fenomenen brengt niet alleen beweging in de organisatie vanuit echte betrokkenheid van medewerkers, maar opent ook de communicatie over de echte dingen. Het achterste van de tong blijkt verbonden met de innerlijke waarden van personen, daar waar de zin en de passie zitten om iets tot stand te brengen. Daarbij verandert het samen werken naar echt samenwerken. Op deze manier dragen we bij aan een ondernemerschap vanuit eigenaarschap-met-zin, niet alleen voor de medewerker zelf, maar in wisselwerking met de organisatie. Vervolgens gaan we aan de slag met Inspirerend Leiderschap; waarbij medewerkers aan wie leiding gegeven wordt geïnspireerd worden zichzelf te inspireren. Door de authenticiteit van medewerkers aan te moedigen. Subject-subject noemen we dat; waarbij waarheden naast elkaar mogen worden gelegd om het beste uit de mens en de organisatie te halen en zo dienstbaar te zijn aan het maatschappelijke doel.