

Inhoud

Inleiding	7
Rijnlands veranderen	12
1. Rijnlands veranderen is anders	13
2. Basisconcepten	20
De Rijnlandse veranderrichting	44
3. Horizontaal en verticaal	45
De Rijnlandse veranderpraktijk	76
4. Het voortraject	77
5. De invoegstrook	91
6. Het veranderprogramma	108
7. De nazorg	119
Epiloog	131
Geselecteerde literatuur	134

Inleiding

Een handig notitieboek

Alhoewel het in *Het Rijnland-boekje* (2009) en *Het Rijnland Praktijkboekje* (2012) al ging over veranderen, hebben we, mede met het oog op de praktijkervaring van de afgelopen jaren, gemeend een apart deel aan dit thema te moeten wijden. De vele lezingen, de talloze workshops en de begeleiding van veranderprocessen hebben ook ons niet onberoerd gelaten. Je zou het zomaar ervaring, reflectie en voortschrijdend inzicht kunnen noemen. En ook niet onbelangrijk: na de eerste twee deeltjes permitteren we ons nu een wat andere woordkeuze dan voorheen: scherper, met meer focus, concreter. Misschien zeggen we wel hetzelfde, of bedoelen we hetzelfde, maar we hebben het op een andere, meer stellige – dus eigenlijk helemaal niet zo Rijnlandse – manier opgeschreven. We danken hierbij collega Harold Janssen voor zijn input.

Op sommige plekken hebben we ruimte vrijgehouden waarop je voor jezelf met een timmermanspotlood kunt invullen hoe je het in jouw geval wilt gaan doen, hoe je het voor je ziet in de eigen werkgemeenschap én in je eigen organisatie. Dat zijn twee aparte kringen, zoals we zullen uitleggen. We vragen je met dit boekje in de hand in eerste

instantie in gesprek te gaan met jezelf! Heb je het zelf wel door, dat Rijnlandse? In die zin is dit letterlijk een (eigen) handig werkboek. Je kunt een pdf op A4-formaat downloaden op organiseren20.nl bij 'De Boekjes', als je meer ruimte nodig hebt.

Laat je collega's en vooral ook de vakmensen in je organisatie dit boekje gebruiken en invullen en ga daarna met elkaar in gesprek. Deel de beelden, de collectieve ambitie (de bedoeling), de onderliggende waarden, je trots, maar ook je schaamte over de gang van zaken. Het gaat niet primair om de kwaliteit van de teksten, dat komt vanzelf wel, maar om de kwaliteit van het proces: zorg dat je met de juiste mensen in de bus of aan de keukentafel zit en dat de juiste mensen aan het woord komen.

Dan nog even dit: 'Rijnlands versus Angelsaksisch' gaat niet over goed of fout! Soms is het één goed (Starbucks), maar meestal het ander (Buurtzorg/Familiehulp); het hangt af van de situatie. Beursgenoteerd heeft een andere – Angelsaksische – logica, maar in het publieke domein heeft Rijnlands toch echt de voorkeur. Al is het sowieso niet professioneel om allerlei organisaties klakkeloos Angelsaksisch uit te lijnen omdat je zelf niet beter weet. Niet iedere muzikant behoeft de kleurennotatie van het Jostibandorkest... zelfs niet alle Josti's.

Vakmanschap

Het blauwe *Rijnland-boekje* verscheen net na het begin van de financiële crisis en gaf een integrale samenvatting van het Rijnlandse gedachtegoed op macro- (overheids-), meso- (organisatie-) en micro- (individueel) niveau. Er zijn meer dan 25.000 exemplaren van verkocht. De tijd was er kennelijk rijp voor. Het dikkere, rode *Rijnland Praktijk-boekje* staat vol met voorbeelden uit verschillende sectoren. Rijnlands is geen interessante theoretische beschouwing, maar is tastbaar in de dagelijkse praktijk. De tijd lijkt nu rijp voor dit groene *Rijnland Veranderboekje*.

De geoefende kijker ziet inmiddels Rijnlands overal om zich heen: frontsturing bij de Nationale Politie, keukentafelgesprekken bij gemeenten, gezamenlijk offertes maken om het sociaal domein 'te dienen' – er is sprake van samenwerken vanuit de realiteit en van daaruit naar maatwerkoplossingen zoeken. Met name de langdurige zorg is frontaal in de aanval gegaan om de menselijke maat terug te organiseren met programma's als Waardigheid & Trots. We zien bouwlogistiek bij toeleveranciers in de bouw, ROC's (mbo-onderwijs) herontdekken het begrip vakmanschap, net als De Haagse Hogeschool – niks quick & dirty! Dit stond op de website van de Hogeschool: 'Omdat vakmanschap, althans volgens de literatuur die we bestuderen (Richard Sennett, De Ambachtsman), vooral tot stand komt door herhaling en (lichamelijke) ervaringen, gaat de hele groep studenten één keer per week naar de

ijsbaan om daar schaatslessen te krijgen. Die lessen geven daarmee een indruk wat het betekent een vaardigheid onder de knie te krijgen.'

Sociale wijkteams, ook bij de gemeenten, zijn als concept bij uitstek Rijnlands, maar het zit natuurlijk in de wijze van uitvoering (zijnswijze) en niet in het gebruik van de juiste woorden, zoals 'keukentafelgesprek' (zienswijze). Het praktijkboekje schaatsen is toch iets anders dan het schaatsen zelf. Hoe kom je van ziens- naar zijnswijze? Dat is de kernvraag in dit *Rijnland Veranderboekje*.

Rijnlands is de toekomst

De Rijnlandse trilogie begon dus in 2009. Vanaf 1989, na de val van de Muur en het failliet van het communisme, werd de wereld steeds Angelsaksischer. Michel Albert wees daar in 1991 als eerste op. In het vierde kwartaal van 2008 viel het Angelsaksische rijk echter van zijn troon. Maar door on-Angelsaksische kunstgrepen – lees: staatssteun – werden zogenaamde systeembanken en een paar grote Amerikaanse bedrijven toch gered. De reparaties waren tot op zekere hoogte succesvol, ook in ons land (ABN AMRO, ING), maar het systeem als zodanig staat nog steeds niet ter discussie. Het Angelsaksische vrijemarktdenken heeft religieuze vormen aangenomen: er is geen enkel bewijs, integendeel, maar we geloven erin!

De toekomst moet Rijnlandser zijn dan ooit, zo is onze verwachting. Dat dan weer wel. We gaan vooruit naar vroeger. De wal keert het schip, dat kan bijna niet anders. Mensen hebben het unieke talent om te observeren en te luisteren naar elkaar en ze hebben het vermogen zich in de ander te verplaatsen. Soms lijkt het echter wel alsof juist onze organisaties bedoeld zijn om samenwerking zo veel mogelijk te verhinderen en in plaats daarvan het eigen belang en het eigen ego voorop te stellen en mensen tegen elkaar uit te spelen, bijvoorbeeld via aanbestedingen in de thuiszorg. Hebben we daar meer dan tweeduizend jaar beschaving voor nodig gehad? Echt niet!

In memoriam Michel Albert

Rijnlands veranderen

1 Rijnlands veranderen is anders

Bijsturen

Rijnlands bereik je niet via de Angelsaksische weg in vijf stappen, waarvan de laatste stap stevast 'implementeren' is! Je baant je nu eenmaal geen groeppad naar een Rijnlandse toekomst via een Angelsaksische snelweg. Dat klinkt logisch, maar het is wel de praktijk die we het meest zien: quick & dirty. We spreken zelf het liefst over een rommelzolder: het een zeggen, maar het ander doen. Consistentie ontbreekt, er is te weinig echt geoefend (te weinig vliegreuen), men is er te weinig van doordrongen wat de collectieve ambitie is, er is te weinig discipline bij de invoering en misschien ook wel te weinig inhoudelijke kennis van zaken. Per saldo is er wantrouwen. Men doet maar wat, vaak door financiële redenen voortgestuwd. Rijnlands is echter topsport. Niet alleen voor de leidinggevenden en ondersteunende diensten (de achterkant), maar juist ook voor de mensen in de voorste linie: de vakmensen!

Veranderen in Rijnlandse organisaties gaat minder schoksgewijs. Als je elke dag een klein beetje verandert, ben je na een jaar ook een heel eind. Als ergens de stelling ‘verandering is de enige constante’ wordt waargemaakt, is dat wel in een Rijnlandse organisatie. Door voortdurend bezig te zijn met het ontwikkelen, ontwerpen en in goede banen leiden van veranderingen, vervaagt het onderscheid tussen gewoon managen en het managen van veranderingen. Zo ontstaat een continue stroom van veranderingen.

Vroeger was een veranderinspanning eens in de drie, vier jaar voor veel organisaties voldoende. Dat gebeurde doorgaans aan de hand van een kostbaar adviesrapport van een speciaal daarvoor ingehuurd consultancybureau. De fasen van Lewin werden braaf doorlopen – unfreezing, moving, refreezing – en de organisatie kon er weer voor een paar jaar tegen. Wie tegenwoordig ‘organisatieverandering’ nog verbijzondert – ‘nu eerst de organisatie veranderen, dan weer *business as usual*’ – is voortdurend te laat en loopt achter de feiten aan. De manager of bestuurder die ‘ineens’ een grote verandering moet doorvoeren, heeft onderweg waarschijnlijk behoorlijk zitten slapen.

Rijnlandse organisaties zien er in termen van Menno Lanting uit als een verzameling speedboten die al varende en vissende methoden, technieken en routes aan het veranderen zijn met behulp van de bestaande overleg- en besluitvormingsstructuren. Verantwoordelijkheden worden niet bij externe adviseurs en hun rapportages gelegd, er komt weinig van in de krant, want daar is het niet specta-