



ANDER SOM ORGANISEREN

DOEN WAT NODIG IS

TOINE SCHINKEL EN LIESBETH SCHÖNINGH



Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.academicsservice.nl.

© 2015 Toine Schinkel & Liesbeth Schöningh

Academic Service is een imprint van Boom uitgevers Amsterdam.

Auteursbegeleiding en redactie: Guido van de Wiel, Wheel Productions, Houten

Eindredactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Vormgeving & concept: Samdexy maakt merken, Arnhem

Druk- & bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

Complete literatuurlijst: www.depijldraait.nl

ISBN 978 94 6220 150 7

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

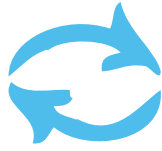
Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.



ANDERSOM ORGANISEREN

DOEN WAT NODIG IS

TOINE SCHINKEL EN LIESBETH SCHÖNINGH

Voorwoord

Prof. dr. H.H.F. (Herman) Wijffels

Inleiding

Veel huidige maatschappelijke instituties zijn nog altijd gebaseerd op de industriële organisatieprincipes, zoals deze in de twintigste eeuw zijn ontwikkeld.

Die principes hebben ons veel gebracht, maar zijn inmiddels op veel plaatsen over hun houdbaarheidsdatum heen.

Veranderde samenleving

De afgelopen eeuw is de samenleving radicaal veranderd. Gestandaardiseerde arbeid is afgenomen en grote bureaucratieën hebben plaats gemaakt voor andere en effectievere vormen van (tijdelijke) samenwerking. Met name de laatste decennia zijn we terechtgekomen in een kennis- en dienstensamenleving. In een dergelijke samenleving dienen mensen geheel andere vaardigheden te ontwikkelen dan voorheen. Denk aan het leren werken in cocreatie, het durven benutten van differentiatie, het bewust inzetten van creativiteit en het leren zien welke waardetoevoeging betekenisvol is.

Daarbij zullen we in de nabije toekomst alle beschikbare talent nodig hebben om een competitieve, vitale economie te houden in een vergrijzende samenleving.

Andere vorm van besturen

Deze ontwikkelingen impliceren tevens dat er een geheel andere vorm van besturen van organisaties nodig is. De besturing van organisaties lijkt – op het eerste gezicht – het meest doelgericht te zijn door sterk uniformerende en controleerbare vormen te introduceren. De keerzijde van deze benadering is echter dat diversiteit en menselijke variatie geen plek krijgen in het geheel. Het gevolg hiervan zal ook zijn dat goed opgeleide mensen zich in dergelijke omgevingen niet meer thuis voelen omdat talent onvoldoende onderkend en ontwikkeld wordt, of dat de organisatie daarvoor onvoldoende uitdagingen en aansporingen biedt. In dat geval doe je niet alleen de medewerkers en klanten tekort, maar ook de maatschappij. De besturing van organisaties dient dus in

veel gevallen radicaal gewijzigd te worden om passend en aantrekkelijk te blijven voor mensen van nu. Dat geldt voor alle niveaus in de samenleving, vanaf de politiek en het landsbestuur tot individuele instellingen en bedrijven. In dat perspectief heeft ROC A12 de afgelopen jaren een project uitgevoerd dat is uitgemond in een nieuwe besturingsfilosofie voor het middelbaar beroepsonderwijs.

Andersom Organiseren

In dit boek *Andersom Organiseren* wordt een veelbelovende andere besturingsfilosofie geïntroduceerd, waarbij de auteurs, de twee CvB-leden van ROC A12, de transitie van deze onderwijsinstelling gedurende de afgelopen drie jaar beschrijven.

In hun queeste om wat zij noemen 'geweldig onderwijs' te willen bieden, beschrijven zij in dit boek dat zij niet de bestaande bureaucratische regels en procedures voorop hebben gesteld. Zij hebben er daarentegen voor gekozen om overal in de organisatie, zo consequent mogelijk, de bedoeling van onderwijs steeds weer centraal te stellen. De bedoeling – in mijn woorden: het begeleiden van jonge mensen naar een ontwikkelingspad waarmee ze hun leven vorm kunnen geven – fungeert als het centrale oriëntatiepunt.

Geweldig onderwijs

Wat geweldig onderwijs inhoudt zal grotendeels in dialoog met elkaar en met de samenleving tot stand komen. Daarom zal het antwoord op die vraag ongetwijfeld per opleiding en per locatie unieke aspecten vertonen. Zo zal geweldig onderwijs steeds weer een eigen invulling krijgen, afhankelijk van specifieke omstandigheden en wensen/behoefte. Toch is een aantal noties te geven in welke richting geweldig onderwijs te vinden zal zijn. Onderwijs dient ons niet langer voor te bereiden op gestandaardiseerde arbeid. Onderwijs hoeft geen meerjarige disciplineringsoefening te zijn die mensen geschikt maakt om te werken in grote bureaucratieën. Terwijl vroeger betrouwbare kennisoverdracht als het ultimatum van goed onderwijs gold, gaat onderwijs vandaag de dag in toenemende mate ook over het leren zelfstandig verwerken en toepassen van kennis. Wie de bedoeling van onderwijs centraal stelt, zal interactievere lesprogramma's ontwikkelen met een grotere inbreng van de kant van de leerling dan voorheen. Tevens zal de benadering waar ROC A12 expliciet voor gekozen heeft ertoe leiden dat onderwijs

niet langer vanuit segmentatie en verkokering aangeboden wordt. Onderwijs zal in de toekomst deel worden van levenslang leren tijdens de gehele loopbaan. Er tekent zich immers een beweging af waarin snelle technologische ontwikkelingen en veranderingen in bedrijfstakstructuren ons voor de constante noodzaak tot transities plaatsen. Denk bijvoorbeeld aan de transitie die ons op energiegebied te wachten staat, of aan de transitie van een lineair georganiseerde naar een circulaire economie. Een loopbaan zal in de toekomst een aaneenschakeling zijn van het verwerven van nieuwe kwalificaties, vaardigheden en kennis. Leren wordt daarmee iets min of meer permanents; niet alleen vooraf aan de loopbaan, maar met name ook in en naast het werk.

Verandering van mentaliteit

Gezien bovenstaande trends gaat het ontwikkelen van geweldig onderwijs met name ook gepaard met een verandering van mentaliteit. Onderwijs zal in de toekomst meer en meer tot stand komen in een permanente dialoog met diverse stakeholders, op basis van de vrijheid van instellingen om in cocreatie met de omgeving (bedrijven, directe leefomgeving, collega-instellingen, sportorganisaties) vanuit maatschappelijk oogpunt het juiste te doen. Een onderwijsinstelling hoort geen nederzetting van de overheid te zijn. Een school moet haar primaire legitimatie ontlelen aan haar betekenis voor de maatschappelijke omgeving waarin ze opereert. De legitimatie te laten voortkomen uit de directe lokale omgeving van de school is een omkering van denken én van mentaliteit en een voorbeeld van Andersom Organiseren.

Relevantie van dit boek

Uit dit boek spreekt niet alleen een groot verlangen naar kwaliteit en passie voor het onderwijs, maar ook een verlangen naar de versterking van de positie van de professional in steeds weer unieke relaties met studenten, met meer ruimte voor persoonlijke begeleiding. Deze rol- en taakopvatting vraagt ook een geheel andere mentaliteit. Diverse hoofdstukken bevatten concrete handvatten hoe deze mentaliteit in een grote organisatie – soms stapje voor stapje, soms radicaal – te veranderen is. Vanwege deze inzichten is het boek ook zeer de moeite waard voor organisaties die buiten het onderwijsveld actief zijn. Daar waar het in het onderwijs gaat om het centraal stellen van docent en leerling in het primaire proces, is de vertaalslag betrekkelijk eenvoudig te

maken naar allerlei andere organisaties en sectoren. In dat bredere perspectief gaat het dan over de wijze waarop bestuurders regelruimte voor de professional in relatie tot de unieke in- of externe klant leren faciliteren en leren accommoderen.

Op allerlei plekken in de samenleving worden nog altijd nieuwe concepten van bovenaf opgelegd, die amper gedragen worden door mensen die het daadwerkelijk moeten doen. We moeten af van de systeembenadering waarin we via beleid innovaties organisatiebreed trachten op te leggen. Waar we in dit land behoefte aan hebben, zijn mensen die vanaf de basis, met hun mogelijkheden en talenten, in permanente dialoog met hun omgeving (de leefwereld), onderwijsvernieuwing – maar dus ook vernieuwing in vele andere sectoren - gestalte geven. Dit boek laat zien dat voor dergelijke duurzame transities op alle plekken in een organisatie een vorm van andersom denken én andersom doen nodig is. Daarnaast beschrijft *Andersom Organiseren* hoe deze transitie concreet is vorm te geven.

Tot slot

Bij ROC A12 heeft het stelselmatig werken volgens het motto ‘van A naar B volgens de principes van B’ geholpen om de gewenste toekomst op allerlei plekken in de instelling al hier en nu te laten beginnen. Dat betekent niet dat een dergelijke transitie van vandaag op morgen volledig gerealiseerd is. De auteurs laten echter wel zien dat je vandaag al kunt beginnen.

Ik feliciteer de auteurs met dit inspirerende boek, en wens u veel leesplezier.

Herman Wijffels

Hoogleraar Duurzaamheid en Maatschappelijke Verandering aan de Universiteit Utrecht.



Inleiding

Hoofdstuk 1

In dit boek beschrijven wij als College van Bestuur van de stichting Christelijke Onderwijs Groep Vallei & Gelderland-Midden (COG) de transitie die we in 2012 hebben ingezet in een van onze scholen, te weten: ROC A12. Tot 2011 was dit regionaal opleidingscentrum traditioneel georganiseerd, daarna zijn we daar andersom gaan denken ten aanzien van het organiseren en vormgeven van het onderwijs. In dit boek geven we onze reflectie op het transitietraject dat wij – al pionierend – in gang hebben gezet. De transitie is begonnen onder de naam Andersom Denken en later omgedoopt tot Andersom Organiseren. We beantwoorden vragen als: waarom zijn we deze transitie gestart, wat heeft daarin gewerkt en wat niet, wat hebben we geleerd en welke lessen zijn de moeite waard om ook aan andere organisaties en bestuurders mee te geven?

Voor 2011 stuurden we op resultaten. De kwaliteit daarvan liet zich aflezen door middel van rapportages en metingen. We voerden steeds meer beheer- en beheersmaatregelen in. En ja, uiteraard waren inspiratie en samenwerking ook belangrijk. Tegenwoordig sturen we daarentegen op de bedoeling. Daardoor ontstaat er weer inspiratie en neemt de kwaliteit van samenwerken en samen werken toe. De mensen spreken elkaar weer aan, ze zijn trots op hun werk en willen kwaliteit leveren en zichzelf verantwoorden. Als gevolg daarvan zien we ook dat het onderwijs in de rapportages en metingen beter uit de bus komt: de tevredenheid van studenten en medewerkers is gestegen, de examinering en de diplomering zijn beter geworden. Het grote verschil tussen een aantal jaren geleden en nu is dat de bedoeling – geweldig onderwijs – centraal is komen te staan.

Verandering is geen diskwalificatie van het verleden, maar een belofte voor de toekomst. De lessen die wij tijdens deze transitie al pionierend hebben geleerd, kunnen ook van waarde zijn voor andere organisaties. Veel organisaties staan immers voor een vergelijkbare opdracht met soortgelijke vragen: hoe blijven we aansluiten op de wensen van cliënten, klanten, opdrachtgevers, leerlingen en studenten? Wat voor type organisatie moeten we dan tot ontwikkeling laten komen?

Wat nemen we daarbij als uitgangspunt en wat niet? Wat behouden we van de bestaande organisatie en wat moeten we echt nieuw ontwikkelen?

Een steeds terugkerende vraag daarbij is: wat staat er centraal in de sturing van de organisatie? Is dat de systeemwereld van regels en procedures, of is het de bedoeling van de organisatie? Voor het kantelen van een organisatie is het niet voldoende dat iemand zich bij een vergadering eens hardop afvraagt wat nu de bedoeling is van die bijeenkomst of van die notulen. Er is pas sprake van een transitie als de bedoeling in de dagelijkse praktijk het vertrek- en ijkpunt vormt bij de uitvoering, de inrichting, de bedrijfsvoering en de besturing van de organisatie als geheel.

Hoe konden wij de pijl omdraaien, zodat niet langer de systeemwereld over de gehele breedte van de organisatie domineerde, maar de bedoeling van de organisatie leidend zou worden? En waar hadden we dan rekening mee te houden in een organisatie die al decennialang gewend was om te sturen via die systeemwereld? Het ontbrak niet aan theorieën over cultuurveranderingen op dit gebied. Maar hoe gaven we zo'n cultuurverandering nu effectief vorm? Hoe maakten we, juist binnen een bestaande ambtelijk ingerichte organisatie, de kanteling van de systeemwereld naar de bedoeling?

De opbouw van dit boek volgt de verschillende episoden van ons verandertraject. Wij hechten eraan in dit verband vooraf twee zaken expliciet te vermelden. Het eerste punt is dat we deze episoden pas als zodanig zijn gaan herkennen nadat de grootste verandering al had plaatsgevonden en we vooral aan het doorontwikkelen waren. De lezer die de episoden volgordelijk in de tijd weergegeven ziet staan, kan bij zichzelf denken: dit is een mooi en overzichtelijk stappenplan. Dit is een keurig schema. Hier is een overzichtelijke planning geweest. Maar ... er was geen overzichtelijk stappenplan. Er was geen keurig schema. Er was geen overzichtelijke planning. En achteraf bezien was de eerste 'stap' die we genomen hebben: het lef hebben om op pad te gaan zonder dat de stappen vooraf bekend waren. Veel inzichten zijn gaandeweg met terugwerkende kracht ontstaan. Wat er wel was? Een krachtig verlangen naar verandering en naar bezieling. Dat was het startpunt.

Het tweede punt betreft de reconstructie van wat er gebeurd is. We beseffen dat de reconstructie van zo'n lange periode ook maar 'een' versie van de werkelijkheid oplevert. Er gebeurt altijd meer dan in één analyse te vatten is. Daarnaast weten we nooit in hoeverre we nu daadwerkelijk zicht hebben gekregen op de onpeilbare diepte van

de onderstroom. Reflectie kan altijd op meerdere manieren plaatsvinden. We zijn ons hiervan bewust: ook ons reflecteren is een poging om achteraf aan de diffuse werkelijkheid een heldere betekenis te geven.

Vanwege het publieke karakter van ROC A12 roepen we onszelf met dit boek ter verantwoording. We laten ermee zien hoe de transitie mogelijk was van een traditioneel opleidingscentrum naar een school waar geweldig onderwijs weer het belangrijkste doel is. Dit boek laat in alle kwetsbaarheid zien wat de valkuilen en lastigheden zijn, én wat de vruchtbare zoekrichtingen zijn geweest tijdens onze zoektocht naar geweldig onderwijs. Laat dit boek een stimulans zijn voor een ieder om de bedoeling in de eigen organisatie weer centraal te stellen en de zelfverkozen werkende principes voor te leven.

Wij wensen u veel leesplezier en veel inspiratie!

Toine Schinkel & Liesbeth Schöningh

Inhoudsopgave

Voorwoord Herman Wijffels

1 Inleiding

DEEL I: EEN SLAG TE MAKEN

2 Organisaties in transitie p. 14

3 Traditionele wijze van organiseren p. 25

DEEL II: DE INSLAG

4 Het verlangen en het inzicht p. 38

5 De locaties benaderd: dialoog en contact p. 43

6 De kanteling p. 48

DEEL III: AAN DE SLAG

7 Van denken naar organiseren p. 66

8 Aan de slag volgens de organiseerprincipes p. 84

9 Teamontwikkeling en passende leiding p. 104

10 Werken met de leefwereld p. 131

DEEL IV: DE OMSLAG BLIJVEND MAKEN

11 Bouwen aan vertrouwen: ruimte blijven maken voor mensen p. 145

12 De eigen aanpak uitgedaagd p. 158

DEEL V: DE VOLGENDE SLAG

13 Transitie niet klaar p. 176

Nawoord Wouter Hart p. 180

Dankwoord p. 183

Dead Poets Society: I too attended Hell-ton

De inspirerende maar onorthodoxe Engelse leraar John Keating spreekt op Welton Academy zijn mannelijke studenten toe, nadat hij ze heeft meegenomen vanuit het lokaal naar de hal bij de hoofdingang van de school.

“O Captain, my Captain.’ Who knows where that comes from? Anybody? Not a clue? It’s from a poem by Walt Whitman about Mr. Abraham Lincoln. Now in this class, you can either call me Mr. Keating, or if you’re slightly more daring, O Captain, my Captain. Now let me dispel a few rumors so they don’t fester into facts. Yes, I too attended Hell-ton and survived. And no, at that time I was not the mental giant you see before you. I was the intellectual equivalent of a ninety-eight pound weakling. I would go to the beach and people would kick copies of Byron in my face...”

(Schulman, 1989)

deel I / hoofdstuk 2

Organisaties in transitie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst beschreven wat de directe aanleiding is geweest voor het schrijven van dit boek. Daarna geven we aan waarom deze publicatie ook interessant en zelfs relevant is voor organisaties buiten de onderwijssector (2.3). Vervolgens wordt de transitie geschetst die gaande is in de maatschappij, inclusief een aantal uitdagingen waar veel organisaties en bestuurders zich de komende jaren voor gesteld zullen zien (2.4). Dit hoofdstuk eindigt met het verwoorden van de doelstelling van dit boek (2.5) en een leeswijzer (2.6).

2.2 Aanleiding en achtergrond

De directe aanleiding voor het schrijven van dit boek was een fundamentele koerswijziging die wij als College van Bestuur (CvB) in 2012 voor de gehele stichting COG hebben geïnitieerd. We volgen als casus ROC A12, dat onderdeel uitmaakt van COG. Het transitietraject binnen ROC A12 begon met het introduceren en omarmen van een nieuwe besturingsfilosofie. Daar kwamen vervolgens tegelijkertijd een cultuurverandering, een structuurverandering en een reorganisatie uit voort.

Anno 2011 kenmerkte de stichting COG (en in het bijzonder ROC A12) zich door een traditionele, bureaucratische manier van organiseren, denken en handelen. Op de achtergronden hiervan gaan we in paragraaf 3.3 dieper in. Ondanks grote investeringen en een papieren werkelijkheid die prima op orde was, bleek er in de praktijk geen grote medewerkertevredenheid meer te zijn. Bovendien nam de kwaliteit van het onderwijs flink af en liepen de leerlingenaantallen terug. Als gevolg hiervan stond onze reputatie in de regio onder druk.

Daarom hebben wij er in 2012 bij ROC A12 voor gekozen om een radicaal andere koers van sturen en organiseren in te zetten. Een dergelijke omvorming van binnenuit gaat niet vanzelf. Het werd een traject dat tot het moment van dit schrijven voortduurt (tweënhalf jaar). Andersom Denken en Andersom Organiseren hebben op alle niveaus in de ROC-organisatie grote impact gehad. Inmiddels ligt het eigenaarschap op vrijwel alle plekken in de organisatie weer op de juiste plaats, namelijk bij de onderwijsteams. Er zijn nieuwe mensen opgestaan en op verschillende plaatsen werkt men met andere

vormen van teamleiding. De verandering is niet begonnen of geëindigd bij het veranderen van de 'hark'. Toch is er een hele laag in de organisatie opgeheven toen bleek dat deze niet hielp om beter aan de bedoeling te werken. Ook is er in de loop van het traject afscheid genomen van een aantal mensen die niet langer bij de nieuwe manier van werken pasten.

De docenten gaan nu met meer energie, betrokkenheid en bevologenheid naar hun werk. Ze hebben meer ruimte om het onderwijs op hun eigen wijze vorm te geven. En zo hoort het ook, zij zijn immers de vakmensen die weten wat nodig is. Er wordt binnen ROC A12 weer op een integrale wijze naar onderwijs en naar de bedoeling daarvan gekeken. De medewerkertevredenheid stijgt weer, het marktaandeel van het totaal aantal studenten dat voor ROC A12 kiest stijgt en er ontstaan inmiddels op grote schaal nieuwe initiatieven die in de oude organisatie ondenkbaar waren. In relatief korte tijd handelen steeds meer mensen in de organisatie vanuit een nieuwe cultuur. Een nieuwe cultuur die vrijwel haaks staat op de oude wijze van werken en organiseren.

2.3 Meer dan een boek over onderwijs

De casus van ROC A12 is afkomstig uit het onderwijs, maar *Andersom Organiseren* is meer dan een boek over een onderwijsinstelling in verandering. Behalve dat dit boek reflecties in zich draagt die van waarde kunnen zijn voor andere onderwijsinstellingen op allerlei niveaus, bevat het ook lessen die van waarde kunnen zijn voor geheel andere organisaties. We zien de relevantie van een dergelijke transitie momenteel in veel verschillende sectoren, van onderwijs tot woningcorporaties, van de politieorganisatie tot de zorg (Hart, Den Uijl & Buiting, 2013), van vele andere (semi)publieke instanties (Halsema et al., 2013) tot zelfs in de private sector, waar de afhandeling van een gemiddelde klacht bij een helpdesk eveneens verregaande bureaucratisering verraadt.

Veel grote organisaties zullen de komende jaren vastlopen in de traditionele manier waarop ze zijn ingericht. Ze zullen zich genooddaakt zien om hun dienstenpakket, hun aanbod en hun manier van organiseren fundamenteel te wijzigen. Dit boek is bedoeld voor iedere bestuurder en organisatie die het vakinhoudelijke team en het primaire proces weer centraal wil stellen, in plaats van staffuncties, ambtelijke rompslomp en bureaucratische regelgeving. Behalve voor bestuurders is dit boek dus ook bedoeld voor

iedere professional die ingesneeuwd dreigt te raken door procedures en protocollen. In dit boek laten we zien hoe wij dit tijt hebben weten te keren binnen onze organisatie. Dit transitietraject heeft regelmatig gevoeld als het bouwen van een brug, terwijl we er overheen liepen.

2.4 Transitie in breder perspectief

Het beginpunt van dit boek was een gevoel dat wij al een tijdlang bij ons droegen. Het gevoel dat er maatschappelijk iets fundamenteel aan het veranderen is waar bestuurders mede een antwoord op dienen te formuleren. Het beeld van wat organisaties zijn en zouden moeten zijn is de laatste jaren flink aan het veranderen. Kijk naar de populariteit van boeken als *Verandering van tijdperk* (Rotmans, 2014) en *Dit kan niet waar zijn* (Luyendijk, 2015), of neem de impact van de afleveringen van het VPRO-programma *Tegenlicht* over nieuwe vormen van organiseren.¹ We lichten er hieronder vier trends uit.

Trend 1: Van top-down organiseren naar veelzijdige cocreatie met vele stakeholders

Nog altijd zijn veel directeuren en managers geneigd om de besluitvorming volledig in eigen hand te houden. Dit is gezien de toename aan transparantie en het democratiseren van kennis en kunde niet langer op alle fronten een houdbaar model. In de toekomst is het niet langer de directie die eenzijdig, vanuit een hiërarchische machtspositie bepaalt wat er precies moet gebeuren en hoe dit uitgevoerd dient te worden. In krachtige en toekomstbestendige organisaties gaan bestuurders uit van horizontale samenwerkingsverbanden en helpen zij daarbinnen de uitvoerende professionals om in hun kracht komen.

Meer dan vroeger geldt het adagium 'wie het weet mag het zeggen'. De wereld is vluchtig, onzeker, complex en ambigu geworden (Johansen, 2007). Daardoor kan de top onmogelijk weten wat er precies, wanneer, op welke plek in de organisatie nodig is. Professionals weten zelf vaak het best wat zij moeten doen om waarde te blijven leveren. Dat betekent dat je als manager of leidinggevende moet leren vertrouwen op het vakmanschap, de kennis en de kunde van de mensen om je heen. De leider van de toekomst is daarmee niet degene die alles weet, maar degene die weet bij welke vakman of vakvrouw hij te rade moet gaan voor welk vraagstuk.

¹ De onderwijzer aan de macht, 1 februari 2015; De nieuwe wijsheid van Semler, 8 februari 2015; Het einde van de manager, 15 februari 2015; Nederland kantelt, 22 februari 2015.

Daarnaast geldt voor ons als bestuurders van COG: wij kunnen wel zeggen hoe wij naar onderwijs kijken en wat wij daar voor visie bij hebben, maar tegelijkertijd moeten wij het in essentie doen met de mensen die voor de klas staan. Heel lang hebben wij gedacht dat wij van bovenaf konden vertellen hoe wij het wilden. Vervolgens dachten we, gek genoeg, dat het dan ook zo uitgevoerd zou worden. Maar het gaat niet langer over de vraag hoe wij de organisatie zouden willen inrichten. Het gaat over de vraag hoe wij het best kunnen samenwerken met de mensen in de organisatie. Het gaat niet om onze inzichten over geweldig onderwijs, het gaat erom hoe zij met hun inzichten aan geweldig onderwijs kunnen werken.

De manager of leider kan wel een visie hebben, maar het draait in essentie om de mensen die het werk doen. In horizontale samenwerkingen krijgt ook de klant steeds vaker een volwaardige stem. De klant wordt betrokken bij ontwikkeling van nieuwe producten en diensten (crowdfunding of crowdsourcing), maakt deel uit van het nieuwe businessmodel (Uber of Airbnb) of zit aan tafel bij het bedrijf of de instelling (zoals het geval is bij cocreatie). Eindgebruikers zijn de afgelopen jaren ook steeds kritischer geworden ten aanzien van de diensten die ze aangeboden krijgen. Klanten zijn mondig, ze zijn goed geïnformeerd en ze hebben met de social media aan hun zijde een machtig wapen om klachten te ventileren en excessen af te straffen. Andersom gesteld bezitten klanten – dankzij deze zelfde eigenschappen – ook de kracht om actieve ambassadeurs van je organisatie te worden.

Het zijn allemaal uitingsvormen van dezelfde trend: de eenzijdige macht van de top in het organiseren verschuift naar de veelzijdige kracht van een groot aantal stakeholders, waaronder leveranciers, klanten en de eigen medewerkers.

Trend 2: Van zonnekoning naar behoorlijk bestuur

Het beeld dat in de samenleving bestaat rondom topposities is niet unaniem positief. Neem voorbeelden als Vestia of ABN AMRO, waar bestuurders grote bonussen inden, terwijl dat indruiste tegen het rechtvaardigheidsgevoel van vele burgers. De toplieden hadden daar technisch gezien gewoon recht op, maar burgers en werknemers pikken het niet langer als er grote bonussen worden uitgekeerd in een bank, terwijl die vanwege mismanagement generationaliseerd is.

Maatschappelijk gezien wordt zonnekoninggedrag steeds slechter verteerd. De rol van bestuurders staat op steeds meer plaatsen onder druk. De commissie Halsema (Halsema et al., 2013) pleitte in een nota voor behoorlijk bestuur (zie kader). Luyendijk (2015) op zijn beurt legde het verschil bloot tussen immoreel handelen en amoreel handelen. In het laatste geval wordt de wet weliswaar niet overtreden, maar is de moraliteit van de gemaakte keuzes ver te zoeken. De leiderschapsopgave van dit moment is het ontwikkelen van een moraliteit, om van daaruit de vragen te durven stellen (én te beantwoorden): wat is eigenlijk het bestaansrecht van dit bedrijf of deze instelling, welke waarde voegt hij toe, en waar zou het hier werkelijk om moeten draaien in het licht van het grotere maatschappelijke belang?

Bevindingen van de commissie Halsema

De Commissie Maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht in de semi-publieke sector (hier: commissie Halsema) werd ingesteld om te adviseren over de vraag hoe gedragsregels weer kunnen gaan leven en werking kunnen krijgen in de verschillende semipublieke sectoren. In plaats van weer een volgende code vol voorschriften aan te bieden, reikte de commissie handvatten aan waarmee besturen zelf een code op kunnen stellen waar ze achter kunnen en willen staan. Daarbij beperkte zij zich niet tot het beschrijven van een moreel kompas; het gaat immers niet enkel om problemen met individueel bestuurlijk gedrag. Zij toonde ook aan dat de semipublieke sector weeffouten kent in onder meer sturingsmechanismen en verantwoordelijkheidsverdeling.

Uit de aanbevelingen van het rapport destilleerde *de Volkskrant* deze punten:

1. Maak u niet schuldig aan tunnelvisie, ijdelheid en groepsdenken.
2. Gedraag u niet alsof u eigenaar van een bedrijf bent.
3. U bent regelmatig op de werkvloer.
4. Wees altijd slechts dienend aan uw maatschappelijke taak.
5. Spreek elkaar aan op gedrag en functioneren.
6. Geef alle ruimte aan toezichthouders die uw functioneren evalueren.

7. Benoem geen vriendjes, maar benoem professionals die houden van de semipublieke zaak.
8. Vermijd elke schijn van belangenverstrengeling.
9. Organiseer tegenspraak, zodat u geen zonnekoning wordt.
10. Neem geen risico's met publiek geld.

(Bron: Giebels, 12 september 2013, *de Volkskrant*)

Trend 3: Van complexe bedrijfsvoering naar eenvoud en doortastendheid

Bedrijven worden complexer en complexer. En ze dienen tegelijkertijd aan steeds meer voorwaarden en protocollen te voldoen. Dit staat het ondernemerschap en het leveren van toegevoegde waarde vaak danig in de weg. Het is voor bestuurders – door de complexiteit en de incidenten waarop gereageerd wordt – niet eenvoudig om hun visie eenduidig aan de organisatie kenbaar te maken, beleidsmakers merken dat hun plannen niet tot uitvoering komen, vakmensen missen de professionele ruimte om te doen wat zij vinden dat nodig is en klanten voelen zich niet langer gezien en gehoord. Iedereen houdt elkaar in een klem.

Het enige wat bestuurders lijken te kunnen doen, is het invoeren van extra regels en protocollen of het draaien aan de geldkraan. Bij elk incident dat voorkomen had moeten worden, worden vanuit een systeemreflex meer regels en procedures ontwikkeld om zulke incidenten in de toekomst uit te bannen. In de behoefte en de ontwikkeling van een steeds groter wordende transparantie, betekent dit dat bestaande instellingen en bedrijven op steeds meer vlakken verantwoording af moeten leggen. Als de Tweede Kamer een motie aanneemt op het gebied van onderwijs, is het effect daarvan dat vele onderwijsinstellingen weer een extra administratie moeten voeren, of het nu onderwijstijd of voortijdig schoolverlaters (VSV) betreft. Op deze manier wordt er veel symboolpolitiek bedreven. Incidenten zorgen ervoor dat bestuurders en politici in een zogenaamde 'beheerskramp' schieten (Hart, 2012).

De geldkraan is een tweede knop waar bestuurders nog aan kunnen draaien. Dan gaat het veelal over investeren of over bezuinigen. Om alle ontwikkelingen (inclusief de steeds zwaarder wegende systemen) te kunnen bolwerken, worden er extra

mensen aangetrokken. Om de kosten vervolgens weer te reduceren, worden mensen ontslagen.

Trend 4: Van schaalvergroting naar 'kleinschalig binnen groot'

Veel van de huidige grote organisaties zijn tot stand gekomen door fusies. Deze schaalvergroting heeft voor een aantal voordelen gezorgd: lagere kosten per product, een groter marktaandeel en minder overhead ten opzichte van uitvoering. Inmiddels lijkt het erop dat de schaal zelf het discussiepunt is, zeker in branches waar de kwaliteit van de dienstverlening in het contact met klanten tot stand komt. Denk daarbij aan de zorg, de politie, de gemeenten en het onderwijs.

Als het enkel bij schaalvergroting blijft, is de kans groot dat de menselijke maat in deze organisaties uit beeld raakt. Besturing vindt dan alleen nog plaats vanuit directiekamers, zonder dat er goed contact wordt gemaakt met de mensen in het primaire proces. Een voorbeeld van een organisatie waarbij het erop lijkt dat de schaalgrootte is toegenomen zonder daarbinnen kleinschaligheid te organiseren, is Amarantis. We citeren uit het rapport van de Commissie onderzoek financiële problematiek Amarantis over deze school:

'(...) bepaalde bestuurlijke keuzen kunnen leiden tot "verweesd onderwijs", tot gebrek aan verbinding tussen bestuur, onderwijsproces en omringende regio. In dergelijke gevallen kunnen beslissingen over financiën van de organisatie – dan wel het uitblijven daarvan – los komen te staan van de bestaansreden van onderwijsinstellingen: het realiseren van goed onderwijs.'
(Van Rijn, 2012)

Het is niet onze taak, noch onze bedoeling om het hier over de schuldvraag in deze zaak te hebben. Veel meer gaat het er ons om wat wij geleerd hebben van de Amarantis-casus. We zagen dat we er zelf voor moesten waken om bij groei van ons ROC, en vooral na fusies, geen verschillende schooltypen te gaan 'verhaspelen'. Het voortgezet onderwijs (vo) moet vo blijven; een mbo-instelling moet mbo blijven. Anders ontstaat het risico dat de student zich niet meer herkent in zijn eigen school. Ga je deze geheel verschillende typen met elkaar vermengen, dan heb je ineens te maken met twee wetgevingen, twee inspecties en bijvoorbeeld ook twee cao's. Daar kleven meer dan

enkel wat praktische bezwaren aan vast. Deze twee schooltypen bedienen fundamenteel verschillende doelgroepen en vereisen ook ieder een andere soort besturing.

Het is bestuurlijk van belang om te blijven zoeken naar de menselijke maat binnen de schaalgrootte van het totaal, om goede dienstverlening aan de klant (student) te kunnen blijven bieden. Onze stelling is dat schaalvergroting op zich geen onwenselijke beweging is. Voorwaarde is dat daarbij steeds de vragen worden gesteld: is de menselijke maat er nog in terug te vinden? Is er voldoende 'klein binnen het groot' te realiseren? Zodra de kleinschaligheid op uiteenlopende plaatsen in de organisatie voldoende geborgd kan worden, is schaalvergroting geen probleem, maar zelfs een kans voor gezonde groei.

Transitie

Welke transitie vindt er nu plaats onder invloed van de bovenstaande trends? Alle vier zorgen ze ervoor dat de waardetoevoeging weer centraal komt te staan in de dienstverlening. Dat betekent dat de zorg wordt teruggegeven aan de artsen, en dat het onderwijs wordt teruggegeven aan de docenten en de onderwijsteams. Het betekent dat misbruik van hoge posities wordt tegengegaan, dat de bureaucratie afneemt en dat er oog blijft voor de menselijke maat, met de klant voorop.

In de slipstream van al deze ontwikkelingen staan er bedrijven en instellingen op die het radicaal anders organiseren en zich niet zo veel meer aantrekken van bestaande reglementen, oude samenwerkingsstructuren of traditionele organisatievormen. Zo werkt Toyota niet langer met dealernetwerken, maar levert het rechtstreeks zijn service vanuit de fabriek aan de eindgebruikers. Dit is een businessmodel dat een aantal decennia geleden ondenkbaar was, maar het is nu overal om ons heen te zien. In 2015 is Uber 's werelds grootste taxiaanbieder terwijl het zelf geen taxi's bezit, is Facebook 's werelds populairste social medium terwijl het geen eigen content produceert, en is Airbnb wereldwijd de grootste site voor boekingen van accommodaties terwijl het zelf geen vastgoed bezit om deze dienst mogelijk te maken. Zelfs bibliotheken, eeuwenlang niet weg te denken uit het maatschappelijke landschap, moeten hun bestaansrecht opnieuw uitvinden. We leven in een tijd waarin vele, ingrijpende veranderingen plaatsvinden.

Ook het onderwijs bevindt zich in een transitie. Vele nieuwe onderwijsvormen zien het licht. Universiteiten zijn bijvoorbeeld succesvol in het aanbieden van MOOC's

(Massive Open Online Courses). Flipping the Classroom is een steeds vaker gebezigde term. Deze initiatieven laten zich niet plaatsen in bestaande structuren en laten zich ook niet gijzelen door systemen. Ze zijn levensvatbaar omdat ze de bedoeling van wat ze willen leveren helder hebben.

Er lijkt op vele plekken in de maatschappij een strijd gaande tussen de bestaande structuren en systemen aan de ene kant en de dagelijkse praktijk aan de andere kant. Kleine nichespelers kunnen in het strijdgewoel een gehele branche ontwrichten. In al die branches is het zoeken naar een nieuwe balans tussen bestaande structuren, systemen die ondersteunend zijn en – als toetssteen – de nieuwe dagelijkse praktijk.

2.5 Doel van dit boek

Het doel van dit boek is tweeledig. Enerzijds geldt dat we onze lessen over deze transitie willen delen met de buitenwereld. Anderzijds is dit boek zelf ook weer te beschouwen als een interventie. Op deze twee doelstellingen gaan we hieronder dieper in.

Lessen delen

Iedereen kan Andersom Denken en het aanpalende gedachtegoed van *Verdraaide organisaties* op zijn eigen schaal trachten toe te passen in zijn eigen organisatie. Als CvB zijn wij echter de uitdaging aangegaan – en hebben wij het gewogen risico genomen – om het organisatiebreed als nieuwe besturingsfilosofie te adopteren. Dat betekent dat de transitie van ROC A12 alle mensen in de organisatie heeft geraakt. Inmiddels is het werken met de bedoeling op steeds meer plekken in de organisatie het vertrekpunt voor ons handelen. Deze radicale en totale koerswijziging heeft veel lessen opgeleverd die we graag met de buitenwereld willen delen. Het is onze hoop dat andere organisaties – binnen én buiten het onderwijs – van onze koerswijziging kunnen leren en er hun voordeel mee kunnen doen.

Boek als interventie

Dit boek is op meerdere manieren een interventie: het heeft ons geholpen om inzichten verder uit te diepen, het helpt ons om deze inzichten breder te verspreiden (binnen én buiten de organisatie) en, last but not least, we ‘verplichten’ onszelf er als het

ware mee om te blijven doen wat we erin beschrijven.

Voor dit boek hebben wij vele medewerkers gesproken en hebben wij vele mensen geïnterviewd. Door het verhaal op te schrijven, hebben wij ook weer inzichten opgedaan en hebben wij geleerd van de inzichten van anderen. Nu het eindresultaat er ligt, komt een nog veel grotere groep met dit gedachtegoed in aanraking. Dit maakt dat weer heel veel mensen worden uitgenodigd om zelf te reflecteren over de stappen die zij hebben gezet of willen zetten. Aangezien het boek nu naar buiten gaat, werkt het als stok achter de deur om ons duurzaam te committeren aan Andersom Denken, Andersom Organiseren en aan het motto 'doen wat nodig is'.

2.6 Leeswijzer

Dit boek is geschreven vanuit het perspectief van onze rol als CvB van COG. We volgen de doorlopende voorbeeldcasus van ROC A12 van het begin tot het einde en trekken er aan het slot van elk hoofdstuk lessen uit die van waarde kunnen zijn voor andere organisaties.

Deze lessen zijn ook los van de casus te lezen. Nu we in dit hoofdstuk beschreven hebben wat de urgentie is voor veel organisaties om te veranderen, beschrijven we in het vervolg van deel I de traditionele wijze van organiseren en de risico's ervan voor organisaties vandaag de dag. In deel II van dit boek beschrijven we hoe de kanteling in denken en doen ontstaan is als gevolg van ons verlangen en inzicht. In deel III gaan we in op de vraag hoe organisaties aan de slag kunnen met Andersom Organiseren. In deel IV laten we zien wat er nodig is om de omslag in denken en organiseren blijvend te maken. In deel V beschrijven we voor welke nieuwe opgave ROC A12 momenteel staat.

ANDERSOM ORGANISEREN doen wat nodig is

Veel grote organisaties worden bestuurd door kaders, beleid en procedures voorop te stellen. Andersom Organiseren laat zien wat nodig is om in een organisatie de professionals weer voorop te zetten en systemen eenvoudig en dienend te maken.

Hoe geef je vorm aan deze transitie in een organisatie met meer dan 600 medewerkers? Dit boek beschrijft de case van ROC A12. Gebruikmakend van het gedachtegoed van *Verdraaide organisaties* gingen de auteurs Liesbeth Schöningh en Toine Schinkel binnen ROC A12, aan de slag met het omdraaien van de pijl. Zij omarmden een geheel nieuwe besturingsfilosofie en ontwikkelden – met vallen en opstaan – inspirerende en werkende alternatieven op het ouderwets ‘uitrollen van beleid’.

Met een voorwoord van Prof. dr. H.H.F. (Herman) Wijffels en een nawoord van Wouter Hart, auteur van de bestseller *Verdraaide organisaties*.

Over de auteurs

Toine Schinkel en Liesbeth Schöningh vormen het college van bestuur van de Christelijke Onderwijs Groep, Vallei & Gelderland-Midden (COG) waar ROC A12 deel van uitmaakt.

ISBN

978 94 6220 150 7

NUR

801



9 789462 201507 >

www.academic-service.nl