VAN ATOOM NAAR BINDING

EXCELLENTIE BIJ RIJKSWATERSTAAT VANUIT EEN DEUGDEN-ETHISCH PERSPECTIEF

Masterthesis – Master Bedrijfskunde Erasmus Universiteit

Rotterdam, oktober 2017

Auteur: Muharrem Karaarslan – 442157

Afstudeercommissie:

Dr. B.H.E. Wempe (begeleider)

Dr. J.P.J.M. Essers (meelezer)

Voorwoord

Rijkswaterstaat gaat al 200 jaar (1798) terug is daarmee ouder dan het Koninkrijk der Nederlanden. De rijke geschiedenis, het belang van het werk voor Nederland, droge voeten en de aansturing door (militaire) ingenieurs heeft gezorgd voor een cultuur met duidelijke hiërarchische lijnen en aandacht voor effectiviteit.

Rijkswaterstaat (hierna: RWS) was toe aan verandering en mede naar aanleiding van de bouwfraude in de jaren '90 heeft RWS ervoor gekozen om bedrijfsvoering sterk aan te passen. Dit proces heeft ruim 20 jaar geduurd – incluis tussenpauzes - en gezorgd voor een organisatie waar naast effectiviteit ook efficiëntie een belangrijke plek kreeg. Dientengevolge werd de organisatie transparanter met betrekking tot de eigen werkwijze. De meest recente stap in dit kader is 'Het Ondernemingsplan 2015' (OP2015). In dit plan staan de thema's *excelleren* en *optimaal functioneren* centraal. De vertraging die de implementatie van deze thema's opliep is aanleiding geweest om een zoektocht te starten naar deze termen. Beide termen vinden hun oorsprong in de *deugden-ethiek* van Aristoteles (384 v. Chr – 322 v. Chr).

Een eerste verdieping in het onderwerp was veelbelovend en leverde nieuwe inzichten op. Wegens de potentie van zo'n onderzoek, enerzijds voor Rijkswaterstaat, anderzijds voor mijzelf als onderzoeker, ben ik doorgegaan en werd hierin gesterkt en gesteund door mijn coach Ben Wempe.

Dit onderzoek heeft mijn kennis van de deugden-ethiek, zowel in de breedte als diepte, doen toenemen. Voor Rijkswaterstaat biedt het onderzoek de gelegenheid om de in OP2015 gebruikte theorieën te verrijken met wetenschappelijke kennis uit de deugden-ethiek en daarmee de oorsprong van de termen excellentie en optimaal functioneren. De verkregen inzichten uit dit onderzoek hebben mijn kijk enorm verrijkt en ik ben er van overtuigd dat deze ook Rijkswaterstaat kunnen helpen in de verdere groei naar een organisatie waarin uitmuntendheid centraal staat.

Dat de deugden-ethiek niet louter betrekking heeft op één of meerdere aspecten van het (bedrijfs)leven, maar het leven als geheel, is zowel verbluffend als inspirerend. Dit was ook wel nodig om de ups en downs gedurende het onderzoek, zowel studie- als werk- en privé gerelateerd, het hoofd te kunnen bieden.

Het eindresultaat is mede dankzij de bijsturing van mijn coach Ben Wempe. Ben heeft mij dankzij zijn kritische blik en scherpe op- en aanmerkingen gemotiveerd een excellent product op te leveren met aandacht voor de academische bijdrage ervan. De appreciatie van Juup Essers, mijn meelezer, voor het onderwerp heeft er voor gezorgd dat ik waardevolle feedback kreeg welke ik direct kon verwerken.

Het is nu echter af, het traject is achter de rug en ik kijk met een goed gevoel vooruit en met een klein schuldgevoel naar mijn zijde, Hatice. Dit traject is dankzij jou succesvol afgerond, bedankt!

Muharrem Karaarslan

INHOUD

SAMENVATTING 1
1 AANLEIDING 3
2 INLEIDING 5
2.1 PROBLEEMSTELLING 9
2.2 AFBAKENING EN DOELSTELLING 10
2.3 ONDERZOEKSMODEL 11
2.4 RELEVANTIE 12
2.5 ONDERZOEKSEENHEID (RWS) 12
3 THEORIE 14
3.1 ORGANISATIES EN KR8 14
3.2 DIENEND LEIDERSCHAP 16
3.3 ARISTOTELES EN DEUGDEN-ETHIEK 18
3.4 ARISTOTELISCHE BEDRIJFSETHIEK 19
3.4.1 Mythen en Metaforen 20
3.4.2 Framework en Theorie 21
3.4.3 Deugden en Ondeugden 27
4. ONDERZOEKSONTWERP 29
4.1 DEUGDEN-ETHISCHE ANALYSE VAN OP2015 29
5 ANALYSE, CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN 31
5.1 REFLECTIE OP NIEUWE INZICHTEN INZAKE DIENEND LEIDERSCHAP 31
5.2 OP2015 VANUIT EEN DEUGDEN-ETHISCHE BENADERING - THEORIE 32
Gemeenschap 32
Excellentie 33
Lidmaatschap 33
Integriteit 34
Goede oordeelsvorming 35
Holisme 35
5.3 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN (THEORIE) 35
5.4 OP2015 VANUIT EEN DEUGDEN-ETHISCHE BENADERING – PRAKTIJK VAN RWS 37
Gemeenschap 37
Excellentie 38
Lidmaatschap 39
Integriteit 40
Goede Oordeelsvorming 40

Holisme 41
5.5 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN (PRAKTIJK) 42
6 REFLECTIE EN VERVOLG 43
7 REFERENTIES 44
7.1 LITERATUUR 44
7.2 FIGUREN EN TABELLEN 45

SAMENVATTING

Rijkswaterstaat heeft eind jaren ’90 - enerzijds in opdracht van de politiek, anderzijds door de geleerde lessen uit het verleden en de veranderende maatschappij - een reorganisatie geïnitieerd die tot op heden doorgaat, met tussenpauzes en een karakter dat dynamisch te noemen is. Als onderdeel van deze verandering en om een passend antwoord te kunnen geven op de ontwikkelingen heeft Rijkswaterstaat begin 2011 het Ondernemingsplan 2015 (hierna: OP2015) opgesteld. Dit plan schetste een duidelijk perspectief voor 2015: ‘*Eén Rijkswaterstaat, samen met anderen, elke dag beter*’.

Het plan stelde een tweesporenbeleid voor, de organisatie zou met behulp van stappen en sprongen, parallel aan elkaar, moeten veranderen. Sprongsgewijs veranderen hield het doorlichten van werkprocessen en planning in, ook wel de ‘harde kant’ genoemd. Stapsgewijs zou er met behulp van Kr8 en dienend leiderschap verandering gefaciliteerd worden, de ‘zachte kant’. Kr8 staat voor, **K**lantwaarde, **R**espect voor medewerkers en **8** soorten verspillingen (correctie, transport, beweging, wachten, overbewerking, overproductie, voorraad en talent) en is afgeleid van het LEAN-methodiek.

De ambitie van OP2015 was dat in 2015 de genoemde verbeteringen en veranderingen gerealiseerd zouden zijn, zowel op het gebied van Kr8 als op het gebied van dienend leiderschap. Het uitblijven van de realisatie op het gebied van dienend leiderschap heeft het bestuur van Rijkswaterstaat bewogen om een audit uit te laten voeren naar de oorzaken. De conclusie van dit onderzoek was dat dienend leiderschap en daarmee elementen hiervan als *optimaal functioneren* en *excelleren* onderbelicht waren en er meer moest gebeuren om deze doelen alsnog te behalen.

Dienend leiderschap als leiderschapsmodel betreft een relatief recente theorie uit 1970 (Greenleaf, 1970). Echter zijn de geformuleerde doelen als excellentie en optimaal functioneren, die ondergebracht zijn in dit model, ruim twee millennia ouder en gaan terug tot Aristoteles (Aristoteles, 2004). Deze ogenschijnlijke mismatch en de stagnatie in het behalen van deze doelen is aanleiding geweest om stil te staan bij dit onderwerp. Het ontbreken van enig documentatie over de keuze voor dit model, eveneens het ontbreken van een algemeen beschrijvend document over wat dienend leiderschap precies inhoudt en op welke wijze het binnen RWS zou moeten worden ingevuld, is aanleiding geweest om te onderzoeken wat er gedaan moest worden om deze doelen wel te behalen. Met behulp van *de bedoeling* waarmee ze ooit gelanceerd zijn.

Excelleren en optimaal functioneren, oftewel voortreffelijkheid of uitmuntendheid zijn termen met een lange historie. Het gaat terug tot de klassieke periode waarin Aristoteles (384 v. Chr – 322 v. Chr) stelde dat deugden van belang waren voor een mens en zou leiden tot ‘het optimaal functioneren’ van een mens,

oftewel *arête*. Dit betreft een verplichting van elk individu om de best mogelijke prestatie neer te zetten, in relatie tot de gemeenschap waarin iemand onderdeel van uit maakt.

In de afgelopen decennia zijn er uitwerkingen van de theorie van Aristoteles gepubliceerd met de Bedrijfskunde als toepassingsgebied. Daarmee is het mogelijk geworden om de theorie van Aristoteles, de deugden-ethiek, toe te passen binnen organisaties.

Aan de hand van deze fundamentele benadering is er antwoord gegeven op de vraag: *"Hoe kan het perspectief van de deugden-ethiek Rijkswaterstaat helpen bij het realiseren van de OP2015-doelstelling excellentie?*

Het kijken naar OP2015 vanuit een deugden-ethische bril heeft geleid tot de ontdekking dat cruciale aspecten - die nodig zijn om te kunnen groeien naar excellentie - ontbreken in de uitwerking van OP2015, in het onderzoek worden ze blinde vlekken genoemd. Zo ontbreekt er een visie op het gebied van holisme. Dit voorkomt verbinding in de waardeketen en belemmert de samenwerking, wat wel OP2015-doelen zijn. Een andere blinde vlek is het belang van goede oordeelsvorming, ook dit is cruciaal om excellentie te motiveren en gemotiveerd te houden, in dit kader spelen de deugden rechtvaardigheid en eerlijkheid een rol. Goede oordeelsvorming is doorgaans een taak van de leidinggevende.

Tevens zijn er aanbevelingen gedaan op gebieden waar OP2015 wel iets over zegt, echter doorgaans te beperkt is in de uitwerking. Dit komt omdat de deugden-ethiek uitgaat van holisme, waar tussen alles en iedereen, in meer of mindere mate een koppeling aanwezig is. Op het moment dat dit ontbreekt, is de kans groot dat er gewerkt wordt aan suboptimalisatie.

Het onderzoek heeft ook licht weten te werpen op mogelijke redenen waarom de transitie naar dienend leiderschap in het voordeel van Kr8 ondergesneeuwd is geraakt. En aanbevelingen gedaan om te voorkomen dat aanbevelingen uit dit onderzoek belanden in een soortgelijk scenario.

1 AANLEIDING

Nederland beweegt van een klassieke verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving met meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de burger (van Staveren, Drenth, Korthagen, van Poppel, & Zuure, 2014). Parallel hieraan merken we dat de burger ook steeds kritischer wordt en zich in toenemende mate als klant begint op te stellen, zeker in gevallen waar de burger vrijwel direct in contact komt met de diensten van de overheid. Deze verwachtingen bepalen in belangrijke mate hoe politiek Den Haag tegen bepaalde zaken aankijkt, en in het bijzonder hoe het politiek bedrijft. Om dit laatste in goede banen te leiden stuurt de uitvoerende macht, de regering, de ambtelijke macht aan, ook wel de vierde macht genoemd (Roy, 1969). Crince Le Roy, bedenker van de term *de vierde macht*, definieerde de term met juridisering en formalisering van zaken. Politicologen en bestuurskundigen na hem zijn de term empirischer gaan invullen en zit de term macht op feitelijke invloed, op het vermogen om de publieke besluitvorming te beïnvloeden (Bovens, 2000). Er zijn varianten waarbij gezegd wordt dat ambtenaren op rijksniveau een overheersende rol in de publieke besluitvorming hebben en daarmee een belangrijke stempel op de besluitvorming drukken (Peters, 1999). Veelal vindt dit plaats door middel van het labelen van issues, produceren van teksten en creëren van vaste vergadermomenten en commissies, waarbij het organiseren van politieke steun een sluitstuk betreft (Noordegraaf, 2000). Een ander voorbeeld van de veranderende karakter van de term 'vierde macht' is hoe de huidige topambtenaar niet zozeer zich uitsluitend beperkt tot het uitvoeren van besluiten van de minister, maar veel verder gaat. Het politieke lot van de minister wordt hun belangrijkste leidraad (Noordegraaf, 2000).

Ook in het geval van Rijkswaterstaat is de nauwe relatie tussen de minister en de ambtenarij goed zichtbaar, alhoewel dit in belangrijke mate ook bepaald wordt door de zittende minister. Gedurende het programma spoedaanpak[1] onder oud-minister Camiel Eurlings was de samenwerking, invloed van de ambtenarij en bescherming van de minister evident. Zo was het politieke lot van de minister een toprisico binnen het programma en werd er ook naar gehandeld. Ook werden er continu verschillende scenario's uitgewerkt en voorgelegd aan de minister ten behoeve van besluitvorming.

Deze beweging waarin de uitvoerende macht en de ambtelijke macht naar elkaar toe beweegt, zoals hierboven beschreven, is 30 jaar na dato van de observatie van Crince Le Roy, een verplaatsing van de vierde macht, echter niet het enige. Door de internationalisering heeft er ook een belangrijke verplaatsing

[1] In oktober 2008 is gestart met het programma Spoedaanpak Wegen. 30 hardnekkige fileknelpunten op de weg zijn versneld aangepakt. Daarmee is de doorstroming verbeterd en de reistijd betrouwbaarder geworden. Het programma Spoedaanpak Wegen maakte gebruik van eenvoudigere en snellere besluitvormingsprocedures uit de Wet versnelling besluitvorming wegprojecten en de Crisis- en herstelwet (Bijlage 1 bij brief IenM/BSK-2011/72621).

plaatsgevonden, in dit kader speelt de EU en haar instellingen een belangrijke rol, maar ook de OESO, IMF, WIPO en anderen (Bovens, 2000).

Naast internationalisering heeft de verzelfstandiging van overheidstaken geleid tot een verplaatsing en daarmee een toename in de invloed die ambtenaren kunnen uitoefenen. Zo werd in 2000 berekend dat er 130.000 werknemers van zo'n 600 ZBO's bijna één vijfde van de Rijksbegroting uitgeven (Thiel, 2000).

Deze veranderingen en in het bijzonder de participatiesamenleving alsmede interactief en horizontaal bestuur vraagt om een andere aanpak binnen de Rijksoverheid en daarmee ook van Rijkswaterstaat.

Als gevolg van de veranderende omgeving en wens van de minister heeft de directeur-generaal (dg) van RWS in 2011 opdracht gegeven om een verkenning te starten die moest leiden tot een kleiner, slagvaardiger en meer lerende organisatie die klaar moest zijn voor de 21e eeuw (OP2015, 2012).

Echter, de meer directe aanleiding voor deze verandering lag in de economische crisis van 2009. Veel onderdelen van het Rijk, waaronder ook RWS, moest maatregelen treffen om de organisatiekosten te verlagen. Voor Rijkswaterstaat kwam dit neer op een bezuiniging van 1,64 miljard euro op het beheer en onderhoud in de periode tot 2020 (OP2015, 2012).

Naast versoberingsmaatregelen moest ook de personeelsformatie krimpen. Tussen 2012 en 2015 moest de personeelsformatie – die eind 2011 uit 8845 fte's bestond - krimpen met circa 1.500 fte's (Rijkswaterstaat, 2012).

Politiek Den Haag had ook hogere verwachtingen inzake de operaties van Rijkswaterstaat, deze moest flexibeler, compacter en goedkoper worden. Ook andere stakeholders hadden hogere verwachtingen, zo wilden burgers en gebruikers een betere dienstverlening, medeoverheden een nauwere samenwerking, de markt wilde meer uniformiteit en de medewerkers van RWS wilden meer ruimte voor ideeën en maatschappelijk relevant werk (OP2015, 2012).

2 INLEIDING

De wensen en verwachtingen vanuit de omgeving werd ook wel ‘de duwende kracht voor de verandering’ genoemd door het regieteam OP2015, het team dat verantwoordelijk was voor het ontwikkelen en implementeren van het ‘Ondernemingsplan 2015’.

Om een passend antwoord te geven op deze ontwikkelingen heeft Rijkswaterstaat in 2011 het Ondernemingsplan 2015 (hierna: OP2015) opgesteld. Dit plan schetste een duidelijk perspectief voor 2015: ‘*Eén Rijkswaterstaat, samen met anderen, elke dag beter*’. Met de inzet om een kleinere, slagvaardige, efficiënte en flexibele organisatie te worden die een nog betere dienstverlening zou bieden aan de gebruikers en nog betere en doelmatiger samenwerking met collega-infrabeheerders en marktpartijen.

Het plan stelde een tweesporenbeleid voor, waaronder de organisatie met behulp van stappen en sprongen, parallel aan elkaar, zou moeten veranderen. Sprongsgewijs veranderen hield in het doorlichten van werkprocessen en planning, ook wel de ‘harde kant’ van de organisatie.
Stapsgewijs zou er met behulp van Kr8 en dienend leiderschap verandering gefaciliteerd worden, ook wel de ‘zachte kant’ genoemd. Kr8 staat voor, **K**lantwaarde, **R**espect voor medewerkers en **8** soorten verspillingen (correctie, transport, beweging, wachten, overbewerking, overproductie, voorraad en talent) en is afgeleid van het LEAN-methodiek (OP2015, 2012). In hoofdstuk 3 zullen de termen kr8 en dienend leiderschap verder geanalyseerd worden.

De doelen als gevolg van de duwende kracht – zie figuur 1 - is tevens vertaald in een ambitie: ‘RWS wordt één organisatie die kleiner, uniformer en slagvaardiger is, beter samenwerkt met collega-beheerders en marktpartijen en die werkt aan permanente verbetering van zijn deskundigheid en professionaliteit’ (OP2015, 2012).

Figuur 1

(bron: OP2015)

Een andere belangrijke stakeholder in dezen zijn de medewerkers van Rijkswaterstaat. Om de nul situatie vanuit het perspectief van de werknemers beter in kaart te brengen is er onder de werknemers een organisatiescan (2011) uitgevoerd. Hieruit bleek dat er sprake was van hiërarchische sturing, met vrij veel onduidelijkheden voor de aangestuurde medewerkers (OP2015, 2012). De basislijn voor het stromen van informatie was tevens niet vrij en horizontaal, maar gebonden en verticaal. Vooral leidinggevende participeerden in de dienstoverstijgende werkverbanden, medewerkers leverden aan hen toe (Jeekel, 2012).

In de gewenste situatie zou Rijkswaterstaat geleid worden als één organisatie, waarbij gezamenlijk gepresteerd wordt en de samenhang in de sturing merkbaar is voor iedereen. Dienend leiderschap is volledig ingevoerd en leidinggevenden halen het beste uit de medewerkers door hen te faciliteren en weten waar ze goed in zijn of kunnen worden (Jeekel, 2012).

Op basis van de uitkomsten van de organisatiescan zijn er kernelementen geïdentificeerd en vastgelegd in het leiderschapsprofiel van Rijkswaterstaat, waarmee dienend leiderschap wordt gedefinieerd (OP2015, 2012). Deze kernelementen zijn hieronder weergegeven.

Voorbeeldgedrag in relatie met de medewerker

De manager vertoont voorbeeldgedrag in relatie met de medewerkers. Dit houdt o.a. in dat hij een continue verbetering met, bij en door de eigen medewerkers stimuleert en borgt. Hij beseft het effect van zijn eigen

gedrag en is een voorbeeld van Kr8-leiderschap. Hij geeft blijk van een continue verbetering als werkhouding en neemt daarin (kleine) merkbare stappen, stimuleert anderen dit ook te doen. Dit vraagt om samen met anderen te kunnen reflecteren, kennen en accepteren van eigen kracht en zwaktes, relativeren van het eigen ego en anderen successen laten halen en deze gezamenlijk te vieren.

Denken vanuit de klant

De manager denkt en handelt vanuit interne en externe klantwaarde en motiveert zijn medewerkers dit gedrag te vertonen, stimuleert daarmee het continu verbeteren van het werk (elke dag beter). Voor het herkennen van verspillingen is een gezonde manier van efficiencydenken onmisbaar. De manager vertoont hierin voorbeeldgedrag, o.a. op de terreinen van publieksgericht netwerkmanagement, samenwerking met de markt en interne werkprocessen. Hij zoekt intensief de verbinding met externe partijen en stelt vragen, teneinde hun deskundigheid en creativiteit in te zetten en optimaal te functioneren.

Medewerkers worden gefaciliteerd om hun eigen werk te verbeteren

De manager geeft leiding vanuit de principes van Kr8. Faciliteert de medewerkers zodanig dat zij in hun kracht (blijven) komen en excelleren. Hij geeft ruimte, luistert en vraagt door, toont respect en heeft belangstelling voor de inbreng van medewerkers. Hij kent de inhoud van het werk en beschikt over voldoende vakkennis, zodat hij ook inhoudelijk sparringpartner van zijn medewerkers kan zijn. Hij toont waardering en geeft complimenten, voert regelmatig werkvloerdialogen, waarbij hij open vragen stelt en niet oordeelt (go see, ask why and show respect). In deze gesprekken gaat hij ook na of hij de boodschap van de ander goed heeft begrepen door deze bijvoorbeeld samen te vatten. Hij spreekt medewerkers aan als zij hun afspraken niet nakomen en vice versa. De manager biedt veiligheid, zodat de medewerkers met nieuwe ideeën durven te komen en niet bang zijn fouten te maken. De manager zorgt dat verbetervoorstellen tot realisatie komen.

Terugkoppeling van dagelijkse werkzaamheden/medewerkers weten welke werkzaamheden waarde toevoegen

De manager geeft duidelijkheid over ieders bijdrage aan de resultaten van de productie en van OP2015 zonder de ruimte over keuzes hoe tot resultaten te komen dicht te spijkeren. Hij vertaalt strategische organisatiedoelen, kaders en gedragsregels naar een handelingsperspectief voor medewerkers. Hij is de vertaler van praktijkinformatie van de medewerkers naar randvoorwaarden en naar input voor het bestuur.

Deze vier kernmerken, welke gedestilleerd zijn uit de organisatiescan, zijn gebruikt om dienend leiderschap mee te definiëren. Er is echter geen documentatie over hoe de keuze voor het model dienend leiderschap tot stand is gekomen, eveneens ontbreekt een algemeen beschrijvend document over wat dienend

leiderschap precies inhoudt en op welke wijze het binnen RWS zou moeten worden ingevuld. Het eerste document waar gerefereerd wordt naar dienend leiderschap betreft de *houtskoolschets*[2] van OP2015 die in opdracht van de dg zijn opgesteld. In deze documenten wordt als onderdeel van het transitieproces de volgende vraag van de dg behandeld, '*Hoe maak je dienend leiderschap onderdeel van je eigen persoonlijkheid als leidinggevende?*' (Rouwenhorst, 2012).

De ambitie van OP2015 was dat in 2015 dienend leiderschap en de veranderingen die daarbij horen gerealiseerd zouden zijn. Als gevolg hiervan heeft het bestuur van RWS, opdracht gegeven om een audit te houden en '*inzicht te krijgen in de oorzaken van het feit dat de verandering binnen RWS naar dienend leiderschap nog onvoldoende resultaat oplevert*' (Sietsema, 2014).

Op basis hiervan is er in de periode tussen november 2014 en mei 2015 - in opdracht van de DG RWS en de stafdirecteur HRMO - door de Auditdienst Rijk (ADR) een audit uitgevoerd, gericht op de transitie naar dienend leiderschap binnen Rijkswaterstaat. De scope van dit onderzoek was veranderkundig van aard, waarbij is onderzocht of de wijze waarop RWS de transitie naar dienend leiderschap aan heeft gepakt, zodanig is (geweest) dat gesproken kan worden van een succesvol verandertraject (Sietsema, 2014).

Naast het toetsen of aan alle voorwaarden van een succesvolle verandering voldaan is, is er tevens gekeken naar eventuele omissies. Uit de audit blijkt dat weliswaar er een goede eerste aanzet is gegeven om de transitie naar dienend leiderschap binnen RWS te maken, maar er nog niet aan alle - voor een succesvolle verandering naar dienend leiderschap – benodigde voorwaarden is voldaan. In het onderzoek is geconstateerd dat het transitieproces naar dienend leiderschap geen zelfstandig proces is geweest maar is ingebed in het transitieproces van Kr8.

Hierover zegt het onderzoek het volgende: *'Hierdoor zijn de cultuur- en houding en gedragsaspecten, die een dergelijke verandering in managementstijl met zich mee brengt, naar onze mening onderbelicht gebleven. Dienend Leiderschap wordt binnen RWS gezien als een essentiële voorwaarde om procesgericht te kunnen werken en zou daarom juist als de basis voor de Kr8-werkwijze moeten gelden. Dit is echter niet terug te zien in de aanpak die RWS voor het transitieproces heeft gekozen, waarbij veel aandacht uitgaat naar Kr8, en dan met name naar de methoden en technieken die hiermee samenhangen. Hierdoor sneeuwt de houding- en gedragscomponent van Kr8/DL enigszins onder waardoor het gevaar bestaat dat de nieuwe werkwijze dreigt te verworden tot een 'kunstje' dat op termijn niet in de organisatiecultuur wordt verankerd.'*

Een andere belangrijke constatering van de audit is dat dienend leiderschap verschillend wordt gedefinieerd binnen de organisatie. Ook zijn er geen duidelijke prestatie indicatoren (PIN) inzake dienend leiderschap.

[2] Houtskoolschetsen (hks) zijn documenten en betreffen de eerste conceptuitwerkingen van OP2015.

2.1 PROBLEEMSTELLING

In de inleiding zijn de vier kernelementen van het leiderschapsprofiel van RWS beschreven, aan de hand waarvan dienend leiderschap door RWS wordt gedefinieerd. In het leiderschapsprofiel staan de thema's, verbeteren, excelleren en optimaal functioneren centraal.

Bij het behalen van ambities als élke dag beter, continu verbeteren en één RWS kan excellentie een belangrijke bijdrage leveren. In dit kader dient het woord excellentie goed gedefinieerd te worden, en wel op een manier dat rekening houdt met de bedoeling waarmee het begrip excellentie, *arête,* ooit is geïntroduceerd.

Excelleren en optimaal functioneren, oftewel voortreffelijkheid of uitmuntendheid zijn termen met een lange historie. Het gaat terug tot de klassieke periode waarin Aristoteles (384 v. Chr – 322 v. Chr) stelde dat deugden (deugden-ethiek) van belang waren voor een mens en zou leiden tot 'het optimaal functioneren' van een mens, oftewel *arête* (Aristoteles, 2004).

Aristoteles introduceert met zijn werk de '*Ethica Nicomachea*' de deugden-ethiek de vraag centraal hoe een mens een gelukkig en geslaagd leven kan realiseren. De deugden-ethiek stelt excellentie als randvoorwaarde om een geslaagd en gelukkig leven te realiseren. Daarmee krijgt excellentie een centrale plek in het leven van het individu. Dit is in tegenstelling tot dienend leiderschap, waar excellentie teruggebracht wordt tot een autonoom onderdeel van het werk, zonder dat er een verbinding wordt gemaakt met de overige werkzaamheden, laat staan het leven als geheel.

Het perspectief van de deugden-ethiek zal in dit kader ook licht kunnen werpen op de conclusies van de audit, naar het achterblijven van de implementatie van dienend leiderschap, welke in de inleiding is behandeld. Dit perspectief is tevens belangrijk, omdat een succesvolle implementatie van dienend leiderschap een randvoorwaarde is om te kunnen spreken van een succesvolle implementatie van OP2015 (OP2015, 2012)

Dit leidt tot de volgende formulering van de probleemstelling van dit onderzoek:

"Hoe kan het perspectief van de deugden-ethiek Rijkswaterstaat helpen bij het realiseren van de OP2015-doelstelling excellentie?

Om deze centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden wordt er literatuuronderzoek gedaan (deelvragen) naar wat wordt verstaan onder de deugden-ethiek en de eventuele functie ervan binnen de context van organisaties en RWS in het bijzonder.

2.2 AFBAKENING EN DOELSTELLING

Sinds 2012 heeft RWS het doel om te beschikken over excellente medewerkers, en daarmee over een excellente organisatie. Dit doel is onderdeel van het OP2015 programma 'stapsgewijs veranderen'. Het programma 'stapsgewijs veranderen' rust op de theorieën, kr8 dat afgeleid is van het LEAN-methodiek en dienend leiderschap.

Naast literatuur en documentatie van RWS zelf is er in het kader van kr8, gebruik gemaakt van de inzichten van Radnor en Walley (2010), zij hebben onderzoek gedaan naar de toepasbaarheid van het LEAN-principe in een overheidsomgeving. Dit onderzoek is aangevuld met inzichten van en Suarez Barraza et al. (2009).

Ten aanzien van dienend leiderschap is naast RWS-documentatie gebruik gemaakt van het boek 'The Servant Leader van Greenleaf (1970). Greenleaf is de bedenker van de term dienend leiderschap en zijn definitie van dienend leiderschap wordt nog altijd het meest gebruikt (Northouse, 2016).

Voor de term excellentie is er op zoek gegaan naar de oorsprong van deze term. De oorsprong van deze term gaat terug tot Aristoteles, die in de klassieke periode heeft geleefd. Aristoteles is de bedenker van excellentie, oftewel *arête*, en zijn theorie, de deugden-ethiek, gaat uit van een holistische benadering waar sprake is van holisme tussen alle aspecten van het leven in een *polis,* een stadstaat.

De toepassing van excellentie binnen de bedrijfskunde is niet door Aristoteles behandeld. Er waren destijds ook geen organisaties zoals we ze vandaag kennen. Voor de toepassing van de deugden-ethiek binnen organisaties zal er grotendeels gebruik worden gemaakt van de inzichten uit het boek '*Ethics and Excellence'* van Robert C. Solomon (1992). Met de uitwerking van Solomon (1992) kan op een integratieve manier uiteengezet worden hoe een organisatie tot uitmuntendheid kan geraken.

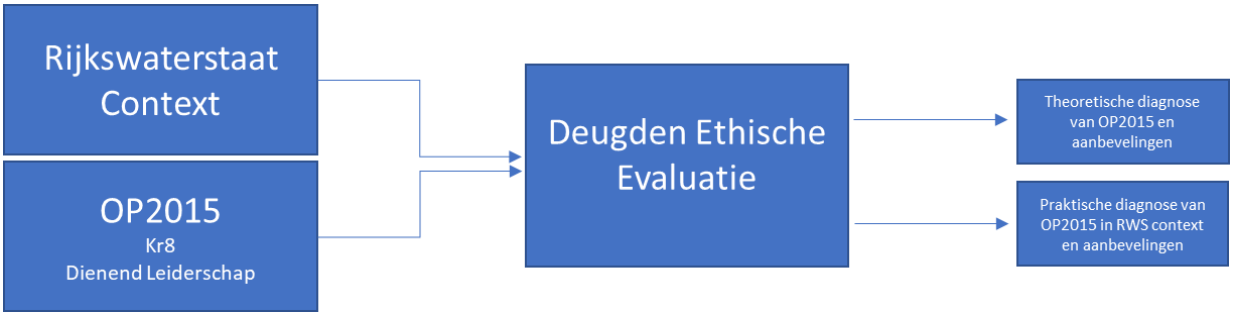
Solomon (1992) heeft de deugden-ethiek aan de hand van 6 parameters uiteengezet en toegespitst op de bedrijfskunde, waardoor hedendaagse organisaties de deugden-ethiek van Aristoteles kunnen binnen de eigen context kunnen toepassen.

De keuze voor Solomon is gemaakt na evaluatie van een aantal alternatieve uitwerkingen van de deugden-ethiek, deze waren '*The Moral Capital of Leaders*' van Alejo Jose G. Sison (2003) en ´*After Virtue*' van Alasdair MacIntyre (1984). Sison (2003) maakt in zijn uitwerking van de deugden-ethiek gebruik van casuïstiek uit het bedrijfsleven om aan de hand van financiële termen aspecten uit de deugden-ethiek zoals karakter en levensstijl toe te lichten. De uiteenzetting heeft grotendeels betrekking op leiderschap en toegespitst op een omgeving waar geld een belangrijke rol speelt. In het geval van MacIntyre (1984) was de uitwerking groots, sterk theoretisch en was de link met Rijkswaterstaat minder snel te maken. Als gevolg hiervan is er gekozen voor de uitwerking van Solomon (1992) welke geschreven is voor toepassing binnen de bedrijfskunde.

Het onderzoek beperkt zich tot RWS als organisatie. En heeft als hoofddoel het voorzien van RWS met een nieuw wetenschappelijk perspectief, gebaseerd op de deugden-ethiek, dat kan helpen op het gebied van excellentie.

2.3 ONDERZOEKSMODEL

Op basis van de probleemstelling en de gekozen theorieën om de probleemstelling te kunnen behandelen is het volgende model uitgewerkt:



Figuur 2: Onderzoeksmodel

In het volgende hoofdstuk zal er een literatuurstudie plaatsvinden naar kr8 en dienend leiderschap. Tevens zal er een literatuurstudie plaatsvinden naar de deugden-ethiek van Aristoteles in het algemeen en de toepassing hiervan in de vorm van bedrijfsethiek door Solomon (1992) in het bijzonder. Deze evaluatie zal geschieden aan de hand van de 6 parameters die Solomon (1992) heeft uitgewerkt, de gemeenschap, excellentie, lidmaatschap, integriteit, beoordelen en holisme.

Deze laatste zal vervolgens gebruikt worden in de analyse hoe de deugden-ethiek kan helpen bij het realiseren van het OP2015 doel, excellentie. Deze analyse zal tevens gepaard gaan met aanbevelingen. De analyse en aanbevelingen zijn onderverdeeld in twee delen, waarbij in het eerste deel er gebruik gemaakt zal worden van een theoretische invalshoek. In het tweede deel zal de analyse en aanbevelingen betrekking hebben op de casus RWS.

In dit kader is de deugden-ethiek het perspectief waaruit gekeken wordt. Dit begint met de deugden-ethiek van Aristoteles, dat het goede leven en goede gemeenschap als doel heeft en wordt vervolgd met de toepassing van deze theorie binnen de bedrijfskunde door middel van de bedrijfsethiek, ontwikkeld door Solomon (1992), met het doel om te komen tot een excellente organisatie.

In lijn met de deugden-ethiek zal er waar mogelijk getracht worden om de losse elementen in dit model zo holistisch mogelijk te benaderen.

2.4 RELEVANTIE

De relevantie van dit onderzoek rust op twee pilaren. De eerste betreft een wetenschappelijke relevantie waarbij er allereerst een vergelijk plaatsvindt tussen de twee – in het kader van OP2015 - toegepaste theorieën, namelijk dienend leiderschap en het LEAN-methodiek. Vervolgens wordt er naar OP2015 gekeken vanuit de deugden-ethiek.

Het tweede perspectief betreft de praktische relevantie voor RWS als organisatie. Bevindingen, conclusies en aanbevelingen hebben betrekking op de dagelijkse praktijk van RWS en de ambitie om te beschikken over excellente medewerkers.

2.5 ONDERZOEKSEENHEID (RWS)

Op 24 mei 1789 wordt de huidige RWS geboren onder de naam ‘Plan tot beheeringhe van de Waterstaat in de Bataafse Republiek’ door de beroemde Nederlandse waterkundige Christiaan Brunings (1936 – 1805).

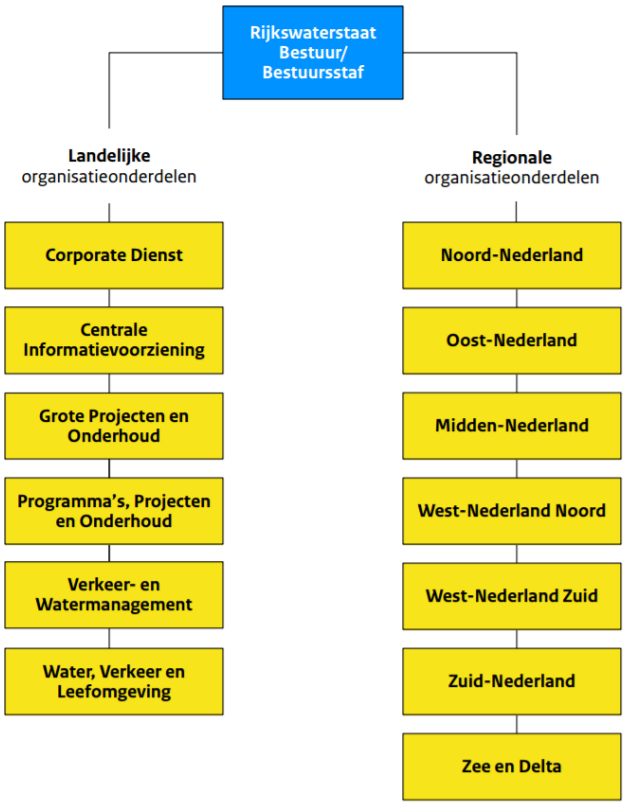
In 1848 vindt er een grondwetswijziging plaats met daarop een wijziging van de Provinciewet die de provincies de mogelijkheid biedt om de eigen waterstaatdiensten op te richten. Hier wordt door de provincies gebruik van gemaakt, waarop de naam ter onderscheiding veranderd in ‘s Rijks Waterstaat, welke vanaf 1880 versimpeld wordt in RWS.

Momenteel betreft RWS de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en beheert en ontwikkelt de rijkswegen, -vaarwegen en –wateren en zet in op een duurzame leefomgeving.

De missie van Rijkswaterstaat is het werken aan een veilig, leefbaar, bereikbaar en duurzaam Nederland.

RWS telt ongeveer 9000 medewerkers. De organisatie is opgebouwd uit een centrale organisatie (onder meer het bestuur en de bestuursstaf) en organisatieonderdelen, die of regionaal of landelijk werken.

Figuur 3



De sturing van de organisatie is belegd bij de directeur-generaal van RWS, die per organisatieonderdeel een HID (hoofdingenieur-directeur) heeft als bestuurder.

In de huidige vorm, als gevolg van de in 2012 geïnitieerde reorganisatie, treden de afgeslankte regionale onderdelen op als de interne opdrachtgevende partij richting de landelijke onderdelen, die de aanbestedende dienst zijn richting de markt en daarmee formeel de opdrachtgever richting de markt (figuur 3).

Waar vroeger sprake was van een verregaande autonomie voor de verschillende regionale onderdelen van RWS en de rol van toeleverancier van capaciteit voor de landelijke onderdelen, is er nu sprake van een heel ander speelveld. De organisatieonderdelen, in de huidige vorm, zijn sterk afhankelijk van elkaar om te kunnen opereren. Dit zorgt, 5 jaar na de reorganisatie, nog steeds voor vraagstukken hoe de vertaling van deze samenwerking tot een optimum zou kunnen geraken.

3 THEORIE

In inleiding is de scope van het onderzoek toegelicht en uitgelegd welke begrippen gebruikt zullen worden voor dit onderzoek. Deze begrippen worden in dit hoofdstuk met behulp van literatuur uiteengezet, deze uiteenzetting zal dienen als basis voor de komende hoofdstukken.

3.1 ORGANISATIES EN KR8

Moderne maatschappijen kennen een overvloed aan organiseren. Recente ontwikkelingen in het leven, zoals de halfgeleiderindustrie, huwelijksmediation of internationaal consulting, worden door organisaties uitgevoerd. Oudere sociale patronen, in scholen, ziekenhuizen, bedrijven of de overheid, zijn geformaliseerd en worden beheerd als organisaties. Organisaties, ooit beperkt tot alleen een aantal instituten in het politiek- of economisch systeem, zijn nu in elke sector van het dagelijks leven te vinden (Shafritz, Ott, & Jang, 2015).

Uit onderzoek blijkt dat de getalsmatige toename van organisaties in de huidige maatschappij, niet het gevolg is van evolutionaire drift. Organisaties zijn zelfbewust gebouwde en beheerde entiteiten, die tevens begrensd en doelgericht zijn (Shafritz, Ott, & Jang, 2015).

De onderzoekers geven aan dat dit een definitiegeval is, daar organisaties verschillend zijn vergeleken met andere sociale collectieven, omdat ze beschreven en geformaliseerd zijn, daarmee ook getheoretiseerd. Deze theoretisering zorgt voor een onderlinge afhankelijkheid met de theorieën die organisaties creëren en tegelijkertijd ontstaan dankzij organisaties. Het betreft tweerichtingsverkeer (Shafritz, Ott, & Jang, 2015).

Het genoemde tweerichtingsverkeer heeft de organisatie, als theorie en praktijk, continu in beweging gehouden. Henry Fayol (1841-1925) heeft als eerste vanuit zijn ervaring als leidinggevende, en daarmee vanuit de praktijk, een theorie geformuleerd voor het domein van management (planning, voorspellen, organiseren, leiderschap, coördinatie en controle) (Wren & Bedeian, 2009). In dezelfde periode, eind 19^{e} eeuw, begin 20^{e} eeuw, hebben Max Weber (1864-1920) en Frederick Winslor Taylor (1856-1915), ieder vanuit eigen inzicht, een bijdrage geleverd aan het organisatie denken. Zo is Taylor bekend om zijn efficiëntie-denken, zo snel en goedkoop mogelijk produceren. Dit is een model dat grotendeels in Amerika afname vond. Voor het vasteland van Europa, waar de overheid veel centraler stond binnen de samenleving, heeft het effectiviteit-denken, ontwikkeld door Fayol en de hiërarchische machtsstructuur c.q. bureaucratie, ontwikkeld door Weber, meer afname gevonden (Shafritz, Ott, & Jang, 2015).

Deze machtsstructuur is ook binnen RWS herkenbaar, uit de organisatiescan (2011) bleek dat er sprake was van hiërarchische sturing, met vrij veel onduidelijkheden voor de aangestuurde medewerkers. De wens was om dit te veranderen en te groeien naar een flexibele organisatie, die tevens compacter en goedkoper moest zijn (OP2015, 2012).

Ten behoeve hiervan is het concept van kr8 ontwikkeld, een concept dat is afgeleid van de LEAN-methodiek. Conform de LEAN-principe heeft Kr8 8 verspillingen (correctie, transport, beweging, wachten, overbewerking, overproductie, voorraad en talent) gedefinieerd die met behulp van het LEAN-methodiek tot een minimum beperkt moeten worden.

Het concept van de LEAN-methodiek vindt zijn oorsprong in het Toyota Production System (TPS), een door Raiichi Ohno en Shiegeo Shingo ontwikkeld gedachtegoed binnen een productieomgeving (Inman, 1999). Ohno heeft zich bij de ontwikkeling laten inspireren door het proces van Henry Ford inzake zijn pogingen om verspillingen zoveel mogelijk te reduceren (Hopp & Spearman, 2008). Naast het reduceren van verspillingen is een ander belangrijk aspect van LEAN, het reduceren van variatie in het algehele productieproces. Dit geldt voor variatie in de fysieke kenmerken van producten alsmede tot variatie van toeleveranciers (Arnheiter & Maleyeff, 2005). Naast de voormelde 8 verspillingen werd ook dit laatste aspect geadopteerd door Rijkswaterstaat. Er werden werkgroepen samengesteld om de bestaande variatie te reduceren. Dit kwam op gespannen voet te staan met aan de ene kant de diversiteit binnen een politiek gestuurde organisatie en aan de andere kant het denken en handelen vanuit de klant, een kernelement van dienend leiderschap.

Een andere - wellicht grotere uitdaging - was het toepassen van LEAN binnen de Rijksoverheid. Er zijn voorbeelden waarbij met behulp van het LEAN-methodiek, en de nodige rand voorwaardelijke aanpassingen, verspillingen binnen lokale overheden gereduceerd zijn.[3]

Echter uit het onderzoek van Radnor en Walley (2010) blijkt dat behaalde reductie in een overheidsomgeving vaak behaald wordt door middel van 'Rapid Improvement Events' (RIEs), ook wel laaghangend fruit genoemd, soms zelfs fruit op de grond. Dit leidt tot een situatie waarbij de organisatie verzeild raakt in het nu, in plaats van dat er gekeken wordt naar de toekomst. De RIEs worden hierdoor gezien als LEAN. Deze misperceptie voorkomt echter dat er wordt geïnvesteerd in activiteiten die leiden tot een duurzame cultuurverandering en vermogen om problemen en verspillingen op te lossen. Dit leidt binnen de publieke sector vaak tot een situatie waarin het LEAN-methodiek gebouwd wordt op los zand (Radnor & Walley, 2010).

[3] In Spanje is onderzocht in hoeverre lokale overheden met succes het LEAN-methodiek kunnen toepassen. Alhoewel er een aantal noemenswaardige barrières geconstateerd zijn, kan LEAN leiden tot het reduceren van verspillingen (Suarez Barraza, Smith, & Dahlgaard-Park, 2009)

3.2 DIENEND LEIDERSCHAP

Dienend leiderschap begint met een natuurlijk gevoel om te dienen, eerst te dienen. Vervolgens ontstaat er aan de hand van een bewuste overweging de wil om te leiden. Het verschil manifesteert zich in het verzorgen door de dienaar, als eerst zorgdragen dat anderen voorzien worden in hun hoogste prioriteiten. De beste test is: groeien degenen voor wie gezorgd wordt en worden zij gedurende de verzorging, gezonder, wijzer, vrijer, autonomer, meer waarschijnlijker dat ze zelf ooit dienaar worden? En wat is het effect op de minst kansrijke van de samenleving, genieten zij enig voordeel? Of wordt er van ze nog meer ontnomen? (Greenleaf, 1970).

Dienend leiderschap is voor het eerst door Robert Greenleaf gebruikt, in 1970. Er zijn verschillende definities van dienend leiderschap, echter is de definitie van Greenleaf de meest gebruikte en geaccepteerde (Northouse, 2016).

Stapsgewijs veranderen zou aan de hand van kr8 en dienend leiderschap een bijdrage moeten leveren aan de veranderopgave van Rijkswaterstaat. Kijkend naar de definities van deze twee termen, de werkwijze die erbij hoort en het beoogde doel van deze theorieën, lijkt er een problematische fit te ontstaan binnen het stapsgewijs veranderen.

In deze master-thesis zal hier verder op ingegaan worden, waarbij aandacht wordt gegeven aan dienend leiderschap bij Rijkswaterstaat, de relatie die het heeft met Kr8 en een perspectief op dit geheel vanuit een deugden-ethisch perspectief.

Totstandkoming van Dienend Leiderschap

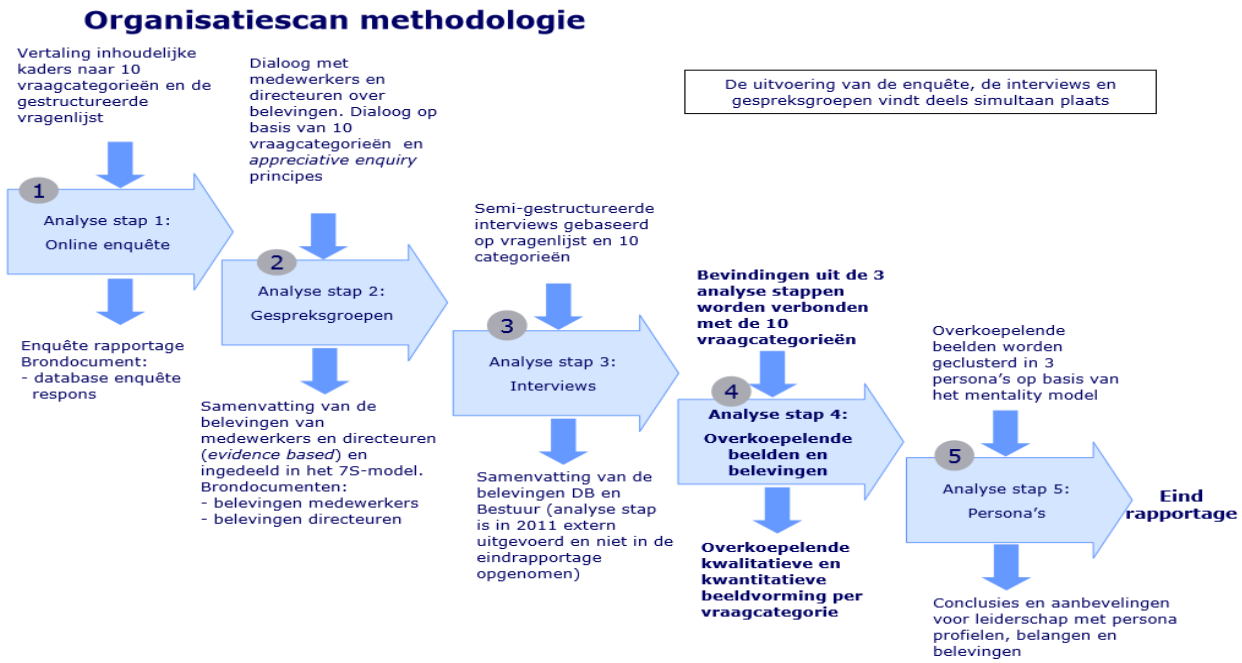
Zoals beschreven in de inleiding is het onduidelijk hoe dienend leiderschap de RWS-leiderschapstheorie is geworden. Er is echter geen documentatie over hoe de keuze voor deze theorie tot stand is gekomen, eveneens ontbreekt een algemeen beschrijvend document over wat dienend leiderschap precies inhoudt en op welke wijze het binnen RWS zou moeten worden ingevuld. Het eerste document waar gerefereerd wordt naar dienend leiderschap betreft de *houtskoolschets*[4] van OP2015 die in opdracht van de dg zijn opgesteld. In deze documenten wordt als onderdeel van het transitieproces de volgende vraag van de dg behandeld, '*Hoe maak je dienend leiderschap onderdeel van je eigen persoonlijkheid als leidinggevende?*' (Rouwenhorst, 2012).

De definitie die gehanteerd wordt voor dienend leiderschap zijn de kernelementen uit de voornoemde organisatiescan. Informatie over de totstandkoming van deze kernelementen en de organisatiescan zelf was ook niet voorhanden. Er heeft beperkt archivering plaatsgevonden inzake de ontwikkeling, analyses en

[4] Houtskoolschetsen (hks) zijn documenten en betreffen de eerste conceptuitwerkingen van OP2015.

conclusies van de organisatiescan. Naast verslagen waarin gerapporteerd wordt dat de conclusies uit het rapport overgenomen zijn, is er verder maar één rapport voorhanden. Dit betreft een rapport van de projectgroep die de organisatiescan heeft uitgevoerd, namelijk een rapport behorend bij stap vier van het proces. In figuur 4 is de methodologie en een toelichting van de analyse behorend bij stap vier te zien. In het rapport zelf staat dat stap vier de inventarisatie fase betreft van de organisatiescan en uit drie delen bestaat: een online-enquête, zogenoemde 'gespreksgroepen' en diepte-interviews met de Bestuursleden (Jutte, 2011).

Figuur 4



(bron: Jutte, 2011)

In de doelstellingen van het rapport is te lezen dat er in de organisatiescan medewerkers zijn bevraagd over de behoefte ten aanzien van aansturing. Dit is nadien als volgt toegelicht:

> Houding, gedrag en opstelling in het werk vormen een belangrijke pijler van Ondernemingsplan 2015. De medewerkers hebben hun manager hard nodig om het werk goed te kunnen doen. Medewerkers komen in hun kracht als ze door hun leidinggevende optimaal ondersteund worden in het werk en uitgedaagd worden bij het continue werken aan verbeteringen in je werk. Daarom heeft het Bestuur besloten een organisatie scan uit te voeren om de ervaringen en beelden van RWS-medewerkers ten aanzien van hun eigen gedrag en leiderschap in kaart te brengen. De belevenissen van de werkvloer zullen inzichten geven voor verdere leiderschapsontwikkeling binnen RWS en het aanscherpen van de RADIO-V kernwaarden. (P1)

RADIO-V staat voor Resultaatgedreven, Aanspreken, Dienstverlenend, Integer, Ondernemend en Verbindend. De aanleiding en doel van de organisatiescan is hiermee helder. In de hierop volgende alinea wordt nader toegelicht hoe dit zal plaatsvinden:

> Deze belevingen zijn voorbeelden van (on)gewenst gedrag en hebben betrekking op 10 specifieke lean-thema's, waaronder klantwaarde, continue verbeteren, ondersteuning door leidinggevende, kaders en gedragsregels, voorbeeldgedrag en kracht van medewerkers.' (P1)

De beleving van de werknemers worden ondergebracht in 10 specifieke lean-thema's. De organisatiescan die gebruikt is om invulling te geven aan het leiderschapsprofiel van RWS, waarmee dienend leiderschap wordt gedefinieerd, zijn ondergebracht in LEAN-thema's. Als laatst wordt er geconcludeerd dat deze informatie als basis zal dienen voor leiderschapsontwikkeling bij RWS:

> Na de inventarisatie fase volgt de concluderende fase van de organisatie scan. Uit de belevenissen worden bevindingen (evidence based) vastgesteld en ingedeeld naar de 10 lean-thema's. Uit deze analyse worden conclusies en aanbevelingen vastgesteld. Deze worden ondersteund met beeldend materiaal: de belevingen van de werkvloer in woord en geschrift. Ook worden typologieën geschetst van de persona's bij RWS. Deze beeldvorming vormt samen met de conclusies en aanbevelingen de basis voor verdere leiderschapsontwikkeling bij RWS en de aanscherping van onze kernwaarden. (P1)

3.3 ARISTOTELES EN DEUGDEN-ETHIEK

Excelleren en optimaal functioneren, oftewel voortreffelijkheid of uitmuntendheid zijn termen met een lange historie. Het gaat terug tot de klassieke periode waarin Aristoteles (384 v. Chr – 322 v. Chr) stelde dat deugden van belang waren voor een mens en zou leiden tot 'het optimaal functioneren' van een mens, oftewel *arête* (Aristoteles, 2004). Aristoteles stelt in zijn 'Ethica Nicomachea' dat alle kunst, elke kunde, ieder onderzoek en evenzo iedere handeling en ieder bewust streven is, naar men aanneemt, op een bepaald goed gericht. Het uiteindelijke doel, het doel dat zelf niet meer in dienst staat van enig verder weg gelegen doel, is *eudaimonia* (Aristoteles, 2004). Aristoteles omschrijft *eudaimonia* als 'er goed aan toe zijn', 'het goed maken' en definieert het als volgt:

> Een activiteit van de ziel waarbij zij optimaal functioneert en als er meer vormen van optimaal functioneren zijn, in overeenstemming met de beste en meest volledige vorm. Hieraan moet toegevoegd worden: in een volledig mensenleven. (P64)

De ziel bestaat volgens Aristoteles uit *logon*, een rationeel deel en uit *alogon*, een niet-rationeel deel. Het optimaal functioneren wordt door Aristoteles benoemd als een deugd, *arête*. Traditioneel wordt *arête* in het Nederlands ook vertaald met deugd. In de *A Greek-English Lexicon* wordt arête vertaald met '*excellentie van enig soort'*, waarbij excellentie verbonden is met het behalen van het doel c.q. functie: de activiteit teneinde het volledig benutten van de potentie, optimaal functioneren.

Volgens Aristoteles is ten behoeve van *eudaimonia*, het uiteindelijke doel, *arête*, het optimaal functioneren, een randvoorwaarde. Om met behulp van *arête* tot *eudaimonia* te kunnen geraken, dient een mens zijn volledige potentie te benutten.
Dit is een proces dat volgens Aristoteles een leven lang duurt, het is dan ook geen aangeboren gave, maar het vermogen om je potentie volledig te kunnen benutten, oftewel voortreffelijkheid.

Dit is de context van het optimaal functioneren, van voortreffelijkheid.
De laatste decennia hebben allerhande schandalen binnen het bedrijfsleven aandacht voor de deugden-ethiek doen toenemen. Zo heeft Ghoshal in 2005 een verband gelegd tussen de business scholen en het bedrijfsleven. In zijn artikel *'Bad Management Theories Are Destorying Good Management Practices'* plaatst Ghoshal vraagtekens bij het curriculum van business scholen en bekritiseerd theorieën die ervoor zorgen dat toekomstige managers opgeleid worden om te wantrouwen en opportunistisch gedrag te vertonen, waarbij geen plek meer lijkt te zijn voor moraliteit en ethiek (Ghoshal, 2005).

3.4 ARISTOTELISCHE BEDRIJFSETHIEK

Ethiek begint met een goede opvoeding, krijgt vervolgens verder vorm aan de hand van praktische ervaring, waarmee er een dieper begrip en reflectie ontstaat van wat ethiek in bedrijfskundige context is (Solomon, 1992, p. 4).

De studie van ethiek doceert volgens Solomon (1992) niet nieuwe kennis, des te minder doet het een poging om te doceren wat goed en wat fout is, het betreft een vernieuwd gevoel van betekenis en visie. De behoefte aan ethiek binnen organisaties komt niet van buiten, het komt van bestuurders die de mogelijkheid willen om doordachte en heldere besluiten te kunnen nemen inzake de conflicten die ze dagelijks tegenkomen. Elke reflectieve bestuurder onderkend het gevaar van 'careerism': 'Het gevoel van het individu met betrekking tot identiteit, integriteit en zelfbeschikking is verloren, omdat hij zichzelf behandeld alsof hij een object is wiens waarde bepaald wordt door zijn fluctuerende marktwaarde (Maccoby, 1975). Het is moeilijk om een manager te vinden die de druk van careerism niet voelt. Aan de hand van bedrijfsethiek kunnen deze uitdagingen gedeeld, bediscussieerd, begrepen en opgelost worden (Solomon, 1992, p. 5).

Deze aanpak kan ook ingezet worden om aandacht te mobiliseren voor allerhande concepten over het bedrijfsleven die leiden tot ongewenst gedrag binnen organisaties. Een voorbeeld hiervan is het eten of gegeten worden principe, of het uitsluitend beoordelen van overwegingen op basis van winst en verlies, deze concepten zullen uiteindelijk leiden tot onethisch gedrag (Solomon, 1992, p. 7).

De rol van de leidinggevende in deze is in grote mate bepalend en daarom uitermate belangrijk.

Solomon (1992) presenteert een theoretisch framework waarbij sociale zelfbewustzijn met hoofdletters wordt geschreven, een helder besef van doelgerichtheid in een organisatie en het belang van deugden, eer en ethiek (Solomon, 1992, p. 7).

Om de kaders van het framework te kunnen schetsen is het boek ondergebracht in drie delen, mythen en metaforen, het framework en karakter van de deugden. De context van het boek over het algemeen en de framework zal hieronder verder toegelicht worden en met behulp van deze uitwerking zal verderop in deze masterthesis gereflecteerd worden op de werkwijze van RWS.

3.4.1 Mythen en Metaforen

Adam Smith (1723-1790) wordt geprezen om zijn standpunt dat individueel initiatief, zelfs uitsluitend vanuit eigenbelang, zal leiden tot generieke welvaart. Smith had het in zijn betoog over mensen die iets produceerden voor de consumptie en daarmee een bijdrage leverden aan de maatschappij, niet over de speculatieve initiatieven die bedacht worden op de beursvloer. Aristoteles noemde de mensen die zich bezighouden met soortgelijke activiteiten, parasieten. Kapitaal kan behoefte hebben aan kapitaal, echter heeft het geen behoefte aan parasieten die het onvermijdelijk aantrekt.

Dit gedrag is een resultante van een beloningsysteem dat de verkeerde deugden en waarden beloont. Voorbeelden hiervan zijn eigengerechtigheid, baatzuchtigheid, een maatstaf dat uitsluitend financiële waarde meet en een frauduleuze viering van het nemen van risico's. Dit leidt tot ondeugden zoals het ondermijnen van collega's en het zien van klanten als slachtoffers.

Aristoteles onderscheidt twee soorten economieën. De *'oecinomicus*', oftewel huishoudelijke handel, welke hij goedkeurt en essentieel acht voor een gezonde en functionerende complexe samenleving. En de '*chrematisike*', handel voor winst. Aristoteles verklaart deze laatste vorm van economie als ongewenst en verstoken van enige vorm van deugd, waarbij Aristoteles bijzondere aandacht geeft aan de financiële gemeenschap en breder iedereen die gedreven wordt door een winstmotief (Solomon, 1992, p. 101).

Het doel van ethiek en excellentie is niet het aanvallen van organisaties op fout gedrag of het vragen van radicale hervormingen. Het is een oproep om een vergeten houding en gedrag opnieuw leven in te blazen. Het aanmoedigen van een gemeenschapsgevoel, in een periode van meedogenloze concurrentie, welke in elke organisatie in meer of mindere mate aanwezig is. Het is een poging om samenwerking en integriteit samen te brengen, zoals Aristoteles zo lang geleden had gedaan, een goede, stabiele, harmonieuze en succesvolle organisatie met goede, veilige, blije en tevreden mensen die samenwerken en samen werken.

3.4.2 Framework en Theorie

De Aristotelische benadering van ethiek begint met een het idee dat het gaat om individuele deugden en integriteit, echter goed beleid op organisatie- en sociaal niveau moedigen dit aan en voeden het. Als gevolg hiervan begint de Aristotelische benadering met het onderschrijven van de argwaan van Aristoteles als het gaat om het winstmotief. Als tweede dient het belang van de organisatie als gemeenschap, echter ook de gemeenschap waar de organisatie deel van uitmaakt, benadrukt te worden. Hiermee wordt de importantie en verantwoordelijkheid van het individu niet ondermijnd, integendeel, het individu wordt gedefinieerd binnen de context van de gemeenschap. Individuele integriteit is afhankelijk van de gemeenschap, welke bepalend is voor de betekenis van integriteit. In de komende paragrafen zal het concept van integriteit vanuit de deugden-ethiek verder behandeld worden.
Een van de meest belangrijke aspecten hierbij is de nadruk op finaliteit (*teleologie*), het einddoel, dat elk menselijke onderneming definieert, inclusief organisaties. En daarmee ook de plek van een organisatie in de samenleving definieert. Het concept van excellentie is op complexe wijze gekoppeld aan deze Aristotelische concept van finaliteit, *teleologie*. Excellentie wordt gedefinieerd door de superioriteit in de praktijk en de rol die het heeft in het dienen van grotere sociale doelen. Het gaat dan ook niet om de rol van het individu in de organisatie, of het individu alleen, niet de organisatie als entiteit, het gaat om de organisatie als menselijke instelling ten dienste van mensen en niet een of ander wonderlijke machine. We dienen organisaties te zien als essentieel onderdeel van het goede leven, goed omgaan met anderen, zelfrespect hebben, onderdeel zijn van iets waar je trots op kunt zijn. Het leven dient holistisch benaderd te worden, waarbij deugden niet alleen betrekking hebben op het privéleven, maar ook de uren die onder andere doorgebracht worden op kantoor. De inbedding van het individu in de gemeenschap en de ultieme importantie van geluk als enige criterium voor success, is waar de Aristotelische concept op berust, waarbij geluk persoonsafhankelijk is. Hoe groot dit verschil per persoon ook is, er zijn bepaalde essentiële ingrediënten die benodigd zijn voor geluk, het concept van deugden. Dit concept legt de link tussen individuen en de gemeenschap. Een deugd is een prominente karaktereigenschap dat ervoor zorgt dat iemand in een bepaalde omgeving past en excelleert.

De zes parameters van de deugden-ethiek binnen de bedrijfskunde

Solomon (1992) introduceert 6 essentiële parameters waar de deugden binnen een bedrijfskundige context in ondergebracht kunnen worden. Gezamenlijk vormen ze een integratieve structuur waarin het individu, de organisatie, de gemeenschap, eigen belang en publiek belang, het persoonlijke en het professionele, bedrijf en deugden samenwerken, in plaats van elkaar tegenwerken. Deze parameters zijn gemeenschap, excellentie, lidmaatschap, integriteit, besluitvorming en holisme.

Elk parameter zal hieronder verder uitgediept worden.

Gemeenschap

De Aristotelische benadering begint met het idee dat we in beginsel leden zijn van een georganiseerde groep, met een gedeelde geschiedenis en gebruiken. Het individu is een ontdekking uit de 11e en 12e eeuw, toen families door oorlog uit elkaar gescheurd werden en de structuren van het feudalisme langzamerhand begon af te breken. Het individu begon steeds belangrijker te worden door de toename van een consumptie gedreven maatschappij en vooral ook door de verandering inzake het karakter van het geloof, deze veranderde onder invloed van de reformatie, waardoor het geloof van het individu een centrale plek kreeg. Het individu is echter altijd een relatief, context gebonden ontwerp geweest. Een individu in een gemeenschap, zou in een andere gemeenschap zomaar een sociopaat kunnen zijn.

De parameter gemeenschap veronderstelt dat het eigenbelang van elk individu grotendeels identiek is aan de belangen van de overige individuen die onderdeel uitmaken van dezelfde gemeenschap. Het eerste principe is dat de organisatie onderdeel is van, en ondenkbaar zonder, deze gemeenschap. Dit is fundamenteel anders dan de maatschappelijke verantwoording, oftewel maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Dit laatste impliceert dat de organisatie een autonome entiteit is en vervolgens kan nadenken over de verplichtingen die het heeft met betrekking tot de gemeenschap. Echter, net zoals individuen, maakt de organisatie onderdeel uit van de maatschappij die ze gecreëerd heeft. De verantwoordelijkheid en verplichtingen van de organisatie is dan ook niet alleen richting de eigenaren, maar alle stakeholders.

Om de verschillende verantwoordelijkheden zo efficiënt en effectief mogelijk vorm te geven is de organisatie niet afhankelijk van een goed geoliede mechanische operatie, maar functionerende onderlinge verhoudingen, teamspirit en de moraal van mensen die gevormd en gedefinieerd worden door de organisatie zelf. De collectieve wil en ambitie van werknemers is de drijvende kracht achter een organisatie.

Excellentie

Zoals in de inleiding toegelicht is excellentie niet zomaar een woord, het impliceert de aanwezigheid van een verplichting, een gevoel voor missie, een verbintenis dat verder gaat dan het onderscheidend behalen van een target. Het Aristotelische woord *arête* wordt soms vertaalt met deugd en soms met excellentie. Deze dubbelzinnigheid is volgens Solomon (1992) significant. Het wordt dan ook aangenomen dat vanuit de Aristotelische deugden-ethiek, succes en geluk samenvallen met excellentie.

Een aandachtspunt inzake deze excellentie is de samenleving waarin korte termijn verdiensten, lange termijn investeringen vervangen. Maar ook dat managers die brandjes blussen beter beloond worden en managers die brandjes voorkomen, onzichtbaar worden. Als gevolg hiervan houden managers steeds minder rekening met hun effectiviteit en des te meer met hoe ze over komen. Een deugd kan dan wel de verdienste zelf zijn, wanneer deze echter niet beloond wordt door de begunstigden, kan het gedemotiveerd raken.

Daarom zou de beste manager wel eens gekenmerkt kunnen worden door het uitblijven van brandjes, dan dat hij dramatische vaardigheden van brandjes blussen vertoont.

Een vermaning van de deugden-ethiek is dat excellentie aangemoedigd en geëist wordt. Excellentie dient dan ook beloond te worden, terwijl, paradoxaal genoeg, excellentie niet verricht wordt voor beloning, maar omdat het een deugd is.

Excellence betekent dat iemand zijn best doet en anderen motiveert om hun best te doen en staat altijd ten dienste van een hoger gelegen doel, *telos*.

Lidmaatschap

De gemeenschap en teleologie vormen de essentie van de Aristotelische framework. Het collectieve doel en sociale welzijn definiëren de aspiratie en deugden van het individu. Dat iedereen anders is en er een verstandhouding zou zijn waarbij sprake is van werknemers aan de ene kant en de organisatie zelf aan de andere kant wordt niet geaccepteerd door Aristoteles. Een werknemer heeft verplichtingen richting zijn werkgever die gezamenlijk overeen zijn gekomen en verplichtingen inzake het nastreven van een bepaalde standaard als het gaat om excellentie en bewustzijn, dat grotendeels bepaald is door het werk zelf.

Het werk kan afhankelijk van de grootte van de organisatie diversiteit vertonen. Voldoende aandacht voor het karakter van het werk is belangrijk. De geleverde kwaliteit van een productiemedewerker is wat anders dan het faciliterende karakter van een manager. Het gaat mis wanneer deze door elkaar gehaald worden en bijvoorbeeld accountants met mensen omgaan alsof het nummers zijn en van managers verwacht wordt dat ze de productie halen.

Dit verschil wordt niet uitgelicht om de atomisering van het individu binnen de organisatie te benadrukken en een middelmatig arbeidsethos dat zich kenmerkt door een ‘ik doe alleen maar mijn werk’ houding goed te praten, integendeel, het is een oproep om de individuele bijdrage ten opzichte van het groter geheel te benadrukken. Het individu heeft binnen een organisatie een rol, taak, verantwoordelijkheid, die hij zo goed als mogelijk dient in te vullen, ten behoeve van de organisatie dat onderdeel is van de gemeenschap.

Het verschil in rollen en verantwoordelijkheden kan zorgen voor overlappende en conflicterende taken, waardoor ook deugden elkaar kunnen ondermijnen. Een zacht hart kan tijdens een veldslag funest zijn, of een competitieve houding in een vriendschappelijke situatie. Deugden kunnen conflicteren, dit betekent niet dat de deugden-ethiek een onmogelijkheid is. Er is geen makkelijk antwoord, we hebben allemaal meerdere petten op en in potentie conflicterende verantwoordelijkheden. Juist daarom is er behoefte aan het creëren van een contextuele basis voor deugden binnen organisaties.

Integriteit

Juist vanwege de conflicterende deugden wint integriteit aan importantie als het gaat om bedrijfsethiek. Integriteit is op zichzelf geen deugd, het is een samenwerkingsverband van verschillende deugden om te komen tot een coherent karakter, een identificeerbare en betrouwbare persoonlijkheid. Het staat niet gelijk aan koppigheid en starheid zoals dat wel eens uitgelegd wordt. Integriteit is moraal durf, de wil en bereidheid om te doen waarvan men weet dat gedaan moet worden. Integriteit omvat tevens loyaliteit en morele autonomie.

Integriteit is iets dat een individu heeft, of niet heeft, het is geen daad die verricht wordt. Integriteit omvat een zekere vorm van openheid, affectie en flexibiliteit. Integriteit impliceert ook de aanwezigheid van principes en beleid, echter ook een dringende vorm van sociale context en morele durf, voor jezelf en anderen. Anders is het eigengerechtigheid, niet een deugd.

Ook hier is integriteit alleen geen antwoord op allerhande problemen die binnen een organisatie spelen. Integriteit is geen directe oplossing voor allerlei dilemma's. Wel is het zo dat integriteit kan dienen als kompas, het garandeert geen succes, tegelijkertijd is er geen succes mogelijk zonder.

Goede oordeelsvorming

Aristoteles vond dat goed beoordelen, prhonesis, van grootste importantie was binnen de deugden-ethiek. Phronesis is niet iets wat bereikt wordt met behulp van een set principes of een beslisboom. Het is heel erg situationeel afhankelijk. Besluitvorming is dan ook een van de grote kunsten binnen management. Het is moeilijk en een ongelukkige taak, daarom ondervinden heel veel managers er last van en ontwijken het. Het is niet een aangeboren kwaliteit, het vraagt om ervaring. Als gevolg hiervan worden besluiten vaak te snel genomen, of juist te traag.

Besluitvormingsmodellen kunnen helpen bij het maken van de juiste keuze. Aristoteles heeft hiervoor ook een model ontwikkeld. Het model van Aristoteles, zoals elk ander model, rust op bepaalde uitgangspunt en context waarin het toegepast kan worden. Zo was de samenleving in de periode van Aristoteles minder complex dan de huidige. In potentie kan het gebruik van een model ondersteunend werken, echter het roekeloos toepassen van zo'n model desastreuze gevolgen hebben.

Zo is het goed mogelijk dat in bepaalde situaties deugden conflicteren en kunnen leiden tot ongewenst gedrag. Vasthouden aan integer gedrag, terwijl het voortbestaan van een organisatie op het spel staat kan zo'n ongewenste situatie zijn. Juist op zo'n moment is er behoefte aan goede oordeelsvorming.

Goede Oordeelsvorming is essentieel voor organisaties en bedrijfsethiek, omdat organisaties context gebonden zijn en een grote diversiteit kennen als het gaat om conflicterende belangen en -eisen. De moeilijkheid van goede oordeelsvorming betekent niet dat het niet altijd kan. Goede oordeelvorming betekent dat het best mogelijke besluit wordt genomen, rekening houdend met de context en overal belang van de organisatie en de gemeenschap.

Holisme

De vijf parameters die toegelicht zijn verwijzen allen naar de gemeenschap en de rol van het individu binnen een bepaalde context. Naast deze holistische benadering inzake de verschillende parameters, is holisme een parameter op zichzelf. Het ultieme doel van de bedrijfsethiek is het cultiveren van integratieve mensen, geen jungle vechters of goede soldaten.

Een van de problemen is de traditionele gedachte om onze professionele leven geïsoleerd te zien van de rest van ons leven, hetgeen door Marx (1818-1883) 'alienation' genoemd. Goede werknemers zijn goede mensen. En deugden van de organisatie zijn niet geïsoleerd en staan niet los van de deugden uit ons leven, er is sprake van holisme.

Daarom is holisme zo belangrijk, zaken in het groter geheel kunnen zien. Als gevolg hiervan dient het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen op een geheel andere wijze vormgegeven te worden. De dienst of een product dient niet te voldoen aan standaarden, nee de gehele organisatie maakt onderdeel uit van de maatschappij en heeft daarmee verantwoordelijkheden richting alle stakeholders. Dit

betekent niet dat het winstoogmerk weg komt te vallen, het betekent dat de ambitie moet zijn het verrijken van de maatschappij én de zakken van de mensen die daar verantwoordelijk voor zijn.

Het karakter van een organisatie, of van het bedrijfsleven, kan niet doorgronden worden als er vastgehouden wordt aan een denkmodel waarin bedrijven als fictieve legale entiteiten gezien worden of als een collectie van mensen. In dit kader is de invloed van Max Weber sterk merkbaar, waarbij verantwoordelijkheid van personen weggeorganiseerd zijn met behulp van een diversiteit aan bureaucratie. Als gevolg hiervan wordt ook professionaliteit verkeerd begrepen, waardoor professionaliteit staat voor 'koud en calculerend' in plaats van 'toegewijd en competent'.

Deze sentimenten worden versterkt door onder andere (business)scholen waar het individu geconditioneerd wordt om te denken in termen als 'taak vs. eigenbelang' of 'zelf vs. de rest'. Holisme stelt dat welvaart niet afhankelijk is van een meedogenloze competitie tussen individuen, maar meer de menselijke capaciteit om samen te werken en het eigen te belang te dienen door het belang van anderen te dienen.

Kortom, de Aristotelische benadering van bedrijfsethiek stelt dat de organisatie een integraal onderdeel is van de maatschappij. Het wordt gekenmerkt wordt door mensen die samen werken en leven, ieder vanuit zijn eigen rol op zoek naar excellentie. Geen abstracte principes of bureaucratie waar efficiëntie en onpersoonlijkheid centraal staat. Geen wereld van concurrerende individuen die elkaar tegenwerken voor schaarse goederen. Niet een middelmatigheid waarin samenwerken gereduceerd is tot wederzijdse bescherming gebaseerd op wederzijdse wantrouwen. Het is een concept van deugden-ethiek dat niet opgelegd wordt door mensen aan de top, maar geëxtraheerd vanuit de organisatie als een succesvolle praktijk. Het veronderstelt een georganiseerde maatschappij waarin overeenstemming is inzake het goede leven en het pad er naar toe. Als gevolg hiervan zijn medewerkers niet ethisch op basis van externe standaarden, maar op basis van de deugd met betrekking tot de activiteit waarin ze betrokken zijn.

3.4.3 Deugden en Ondeugden

Solomon (1992) vult de zes parameters aan met deugden en ondeugden. Hiermee krijgen de parameters ook meer inhoud en worden ze meer 'leesbaar'. In verband met de relevantie en hetzelfde doel, het bevorderen van de leesbaarheid, zal hieronder uiteengezet worden wat de kern is van deugden en ondeugden binnen de bedrijfsethiek.

Deugden en ondeugden binnen de bedrijfsethiek

Een deugd is geen gedrag, het is een motiverende kracht voor gedrag. Zo is rijk worden op zich niet slecht, het goede doen en daarmee rijk worden is wat anders dan rijk worden als drijfveer hebben.

Deugden zijn divers en contextafhankelijk. Per tijdperk en per samenleving kunnen verschillende deugden verschillend ervaren worden. Het geloof is ook inzake de deugden van invloed geweest. Moraliteit is volgens Aristoteles vooral praktisch, vanuit het perspectief van het geloof is moraliteit bijna kosmisch belangrijk en de wet van God. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de deugd trots, trots op jezelf, je werk of je vrienden omdat ze excellent zijn in wat ze doen. Trots wordt in het Westen vaak als ongepast ervaren, omdat trots zijn niet hoort, je kunt blij zijn.

Eerlijkheid en billijkheid zijn de pilaren van de organisatie. Zonder deze deugden kan er niet gehandeld en samengewerkt worden. Echter is ook hier sprake van een contextafhankelijke deugd. Eerlijkheid als deugd komt onder spanning te staan op het moment dat de *gestapo* je naar je buurman vraagt. In zo'n geval komt flinkheid in het spel. Flinkheid zelf is geen deugd, flink zijn gedurende tegenslagen omwille van het goede is een deugd. Flinkheid wordt vaak verward met koppigheid, kill gedrag en hardheid. Terwijl flinkheid synoniem staat voor het nemen van moeilijke besluiten, omwille van het goede.

Ook hier is de relatie van de deugd c.q. de handeling met de telos, het uiteindelijke doel goed zichtbaar. Deugden zijn er om het doel van de organisatie te helpen en te ondersteunen. Ze zijn essentieel voor de interpersoonlijke relaties. De deugden eer en schaamte zijn belangrijke componenten van deze relaties. Eer is niet individueel, maar is altijd in relatie tot de organisatie waar iemand werkzaam is. Het is een verloren concept, waardoor het concept van een geruïneerd leven niet meer bestaat, het sanctioneren van fout gedrag is daarmee ook verloren gegaan, er kan altijd ergens anders opnieuw begonnen worden. Schamen is een deugd, niet het schamen zelf, maar handelen om schaamte te voorkomen. Ook in dit kader zijn de invloeden van de Westerse samenleving sterk merkbaar, schaamte heeft plaatsgemaakt voor schuld, omdat schuld individueel is terwijl schaamte sociaal en gerelateerd is aan de omgeving.

Rechtvaardigheid en eerlijkheid houden een organisatie bij elkaar. Eerlijkheid betekent dat iedereen zijn deel krijgt, op basis van de prestatie die geleverd is. Het is het besef dat iemand eerlijk wordt behandeld, *equal work equal pay*, onafhankelijk van geslacht, leeftijd of iets anders. Holisme komt ook hier sterk terug, want

wanneer is belonen eerlijk en rechtvaardig. Beloon je prestaties van werknemers, of beloon je de prestatie op basis van de aanwezige potentie? Rechtvaardigheid is moeilijk en essentieel om de harmonie te bewaken binnen een organisatie. Het kent meerdere dimensies en is doorzeefd van contradicties. Daarom heeft rechtvaardigheid andere deugden nodig, zoals compassie, waardoor er emotionele betrokkenheid ontstaat en het geheel holistisch benaderd kan worden.

Het uitblijven van rechtvaardigheid kan leiden tot afgunst en rancune, ondeugden. Deze ondeugden werken corrosief binnen een organisatie en tasten de gezondheid van een organisatie aan. Alles wat de organisatie bij elkaar brengt is een deugd en alles dat dit proces tegengaat of voorkomt is een ondeugd.

4. ONDERZOEKSONTWERP

In de literatuurstudie is Kr8 en de toepassing ervan in overheidscontext aan bod gekomen. Daarnaast is dienend leiderschap vanuit de theorie en de totstandkoming ervan binnen RWS behandeld. In beide gevallen heeft dit geresulteerd in nieuwe inzichten die niet geconstateerd zijn in de audit naar het transitieproces van dienend leiderschap in het kader van OP2015. Deze inzichten werpen een nieuwe blik en kunnen gebruikt worden om de oorzaken die de audit geconstateerd heeft, uit te leggen.

In de daaropvolgende paragraaf is de deugden-ethiek behandeld, waarbij aandacht was voor de term excellentie. Afrondend is de toepassing van de deugden-ethiek binnen de bedrijfskunde – aan de hand van Solomon (1992) – beschreven.

Hiermee is er voldoende informatie opgehaald om te kunnen analyseren en om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag 'Hoe kan het perspectief van de deugden-ethiek Rijkswaterstaat helpen bij het realiseren van OP2015 doel, excellentie'.

In dit hoofdstuk zal de methodologie uiteengezet worden met als doel het uiteindelijk beantwoorden van de vraag.

4.1 DEUGDEN-ETHISCHE ANALYSE VAN OP2015

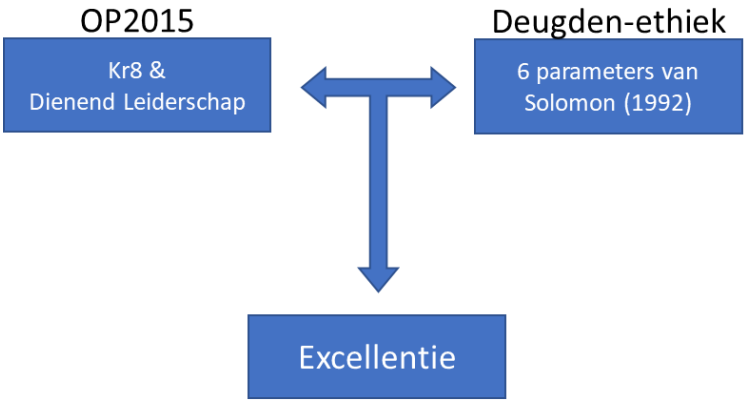
De benadering van excellentie conform de deugden-ethiek omvat een holistische benadering die veel verder gaat dan alleen het individu en de organisatie, tevens stelt het kaders en verplichtingen op verschillende niveaus. In OP2015 wordt excellentie bijna enkelvoudig benaderd en betreft een veel beperktere scope en mist het holisme zoals de deugden-ethiek hem kent.

Er wordt middels een confrontatie, aan de hand van de 6 parameters van Solomon (1992) gediagnosticeerd hoe deze framework kan helpen bij het uitblijven van de ambitie van OP2015, excellentie.

De uitwerkingen van Op2015, kr8 en dienend leiderschap, worden geanalyseerd vanuit de perspectieven van gemeenschap, excellentie, lidmaatschap, integriteit, beoordelen en holisme, conform de uitwerking van Solomon (1992). Aan de hand van deze normatieve exercitie zal er antwoord gegeven kunnen worden op de hoofdvraag: 'Hoe kan het perspectief van de deugden-ethiek Rijkswaterstaat helpen bij het realiseren van OP2015 doel, excellentie'.

Deze aanpak is als volgt gevisualiseerd:

Figuur 5: Verdieping Onderzoeksontwerp



5 ANALYSE, CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Aan de hand van de methodologie zoals beschreven in hoofdstuk vier zal in dit hoofdstuk een theoretische en praktische analyse plaatsvinden van OP2015 vanuit een deugden-ethische benadering. Deze analyse zal bestaan uit een verkenning naar hoe de deugden-ethiek OP2015 kan helpen bij het behalen van excellentie, dit zal leiden tot theoretische implicaties inzake de gebruikte theorieën en aanpak van OP2015. Deze verkenning zal op basis van de 6 parameters van Solomon (1992) plaatsvinden.

Verderop in dit hoofdstuk zal er ook een analyse plaatsvinden van de praktijk met als casus de RWS-organisatie. Ook in dit kader zal er gebruik gemaakt worden van de 6 parameters van Solomon (1992), echter zal in deze aanpak ook de praktijk van RWS een rol van betekenis hebben. Het doel in deze analyse is verkennen hoe de deugden-ethiek OP2015 binnen de context van RWS kan helpen en eventueel aanvullen bij het behalen van de doelen.

Afsluitend zal er een kritische reflectie plaatsvinden op de deugden-ethiek.

5.1 REFLECTIE OP NIEUWE INZICHTEN INZAKE DIENEND LEIDERSCHAP

Als reden voor het uitblijven van een succesvolle transitie naar dienend leiderschap geeft het onderzoek van Sietsema (2015) aan dat er veel aandacht is uitgegaan naar Kr8, en met name naar de methoden en technieken die ermee samenhangen. Hierdoor is dienend leiderschap ondergesneeuwd geraakt.

Het advies van de audit is om meer aandacht te besteden aan deze transitie met daarbij bijzondere aandacht voor de cultuurcomponent ervan.

Met dit gegeven is er in de literatuurstudie op zoek gegaan naar de totstandkoming van de organisatiescan, welke als input gediend heeft voor het leiderschapsprofiel van RWS, aan de hand waarvan dienend leiderschap mee gedefinieerd is. Er was in totaal één rapport voorhanden waaruit gedestilleerd kon worden hoe dit proces is verlopen, dit is in hoofdstuk drie beschreven.

In de literatuurstudie is ontdekt dat vooruitlopend op de organisatiescan er 10 LEAN-thema's zijn gedefinieerd, waar de totale respons van de medewerkers in onderverdeeld is. Daarmee is de LEAN-methodiek bepalend geweest hoe dienend leiderschap door RWS gedefinieerd is. Op basis hiervan kan er gesteld worden dat in ieder geval bij het regieteam van OP2015 er sprake is geweest van de aanwezigheid van een sterke LEAN-perspectief. Deze conclusie kan ook nieuw licht werpen op de conclusie van de audit, namelijk dat de transitie van dienend leiderschap ondergesneeuwd is geraakt in het voordeel van Kr8/LEAN.

De aanbeveling die hieruit voortvloeit is dat RWS tijdens het operationaliseren van de aanbevelingen uit dit onderzoek, rekening dient te houden met de aanwezigheid van een eventuele voorkeur om zaken vanuit een LEAN-bril te bekijken.

5.2 OP2015 VANUIT EEN DEUGDEN-ETHISCHE BENADERING - THEORIE

Conform de framework zal hieronder per parameter een analyse plaatsvinden. De afzonderlijke parameters zijn in hoofdstuk 2 uitvoerig behandeld en uiteengezet. Per parameter zal er een theoretische analyse plaatsvinden van OP2015, waarbij de basis het deugden-ethisch perspectief betreft.

Gemeenschap

De gemeenschap vanuit de deugden-ethiek impliceert dat maatschappelijke doelen vertaald worden op organisatieniveau, dit in samenwerking met de stakeholders vorm krijgt met en dat binnen de organisatie er samenwerking plaatsvindt ten behoeve van deze doelen.

Deze tweetrapsraket is heel duidelijk te zien in OP2015. In figuur 1 in hoofdstuk 2 zijn de maatschappelijk doelen helder beschreven en worden door OP2015 samengevat als ‘bestaansrecht’ van de organisatie.

De vertaling van figuur 1 wordt onder andere als volgt gedaan, Samen met anderen: intern, met onze collega’s binnen het ministerie, met medebeheerders en marktpartijen (OP2015, 2012).

De vertaling van deze doelen voor de interne samenwerking is minder goed beschreven en wordt uitbesteed aan de mensen zelf, waarvan verwacht wordt dat ze handelen in overeenstemming met deze ambitie. Wel is er een ambitie geformuleerd waarbij de organisatie in de eindsituatie geleid zou worden als één organisatie (Jeekel, 2012). Één RWS had vooral betrekking op de herkenbaarheid voor de buitenwereld en het terugbrengen van de diversiteit aan processen en werkwijzen met als doel kostenbesparing. Het ontbreken van een holistische benadering zorgt ervoor dat er onvoldoende invulling wordt gegeven aan wat één RWS inhoudt voor een medewerker van de verkeerscentrale. Het kan daarmee al snel instrumenteel ingezet worden, waardoor de saamhorigheid dat ervan uitgaat verloren gaat.

De deugden-ethiek kan op dit punt RWS helpen om het uiteindelijke doel van de organisatie, duidelijker te vertalen voor de interne organisatie en het geheel beter op elkaar afstemmen. Een lineaire vertaling van de maatschappelijke doelen naar de werkzaamheden van alle RWS’ers, aangevuld met de relatie tussen de verschillende processen, kan op werkvloerniveau leiden tot inzicht en begrip voor het eigen werk in relatie tot het bestaansrecht en daarmee uiteindelijke doel van RWS.

Excellentie

Excellentie impliceert een gevoel voor missie, de aanwezigheid van een verplichting om je best te doen. Dit is een oproep aan het individu zelf, als individu dient er sprake te zijn van een ethos waarbij excellentie wordt nagestreefd op alle niveaus in het leven, en werk als onderdeel van het leven. Als organisatie dient dit gedrag aangemoedigd en beloond te worden.

Excellentie is een doel van OP2015, wordt in verschillende documenten gebruikt en is in het leiderschapsprofiel als volgt gedefinieerd:

1. De manager zoekt intensief de verbinding met externe partijen en stelt vragen, teneinde hun deskundigheid en creativiteit in te zetten en optimaal te functioneren;
2. De manager geeft leiding vanuit de principes van Kr8. Faciliteert de medewerkers zodanig dat zij in hun kracht (blijven) komen en excelleren;
3. De manager vertaalt strategische organisatiedoelen, kaders en gedragsregels naar een handelingsperspectief voor medewerkers.

Dit zijn onderdelen uit OP2015, waarbij optimaal functioneren en excellentie op een hele andere wijze wordt uitgelegd dan dat de deugden-ethiek het doet. Het zijn eerder verwachtingen die geventileerd worden en niet een appèl om een gedrag, *arête*, te vertonen. Tevens is er ook geen weg gedefinieerd deze verwachtingen daadwerkelijk te effectueren.

Een aandachtspunt in dit kader zijn werknemers die niet geïnteresseerd zijn in excellentie en genoegen nemen met middelmatigheid of zelfs minder.

OP2015 doet inhoudelijk ook geen uitspraak over het belonen van excellent gedrag, wel doet het een uitspraak over het aanmoedigen van excellentie door leidinggevenden, namelijk, leidinggevenden halen het beste uit de medewerkers door hen te faciliteren en weten waar ze goed in zijn of kunnen worden (Jeekel, 2012).

Concreet zou de toevoeging van ‘bevorderen van meritocratie, voorkomen van middelmatigheid en belonen van excellent gedrag’ aan OP2015 van meerwaarde zijn. De deugd zorgdragen kan in dit kader helpen voor het creëren van een veilige omgeving wat er voor zorgt dat mensen zich beter voelen en als gevolg daarvan meer hun best doen.

Lidmaatschap

De holistische benadering van de deugden-ethiek kan geen vorm krijgen als het individu zich niet onderdeel voelt van het groter geheel. Weten wat er van je verwacht wordt en waarvoor het uiteindelijk zal dienen maakt het geheel nog niet tot één grote en gezonde familie. Lidmaatschap is één van de parameters waar OP2015 weinig tot niets over zegt. Zelfs in de 8 gedragskenmerken van OP2015, gedrag dat van alle

werknemers wordt verwacht, staan in alle 8 kenmerken doelen met betrekking tot de productie en behalen klanttevredenheid centraal (Regieteam, 2014). Dit passeert het standpunt van de deugden-ethiek, een veilige en goede omgeving leidt tot goede resultaten.

De deugden-ethiek kan op dit punt heel veel inbrengen en de RWS-organisatie helpen om aandacht te geven aan het individu en haar sociale welzijn. De diversiteit van de rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie en de flexibiliteit die het vraagt van de leidinggevende. OP2015 gaat grotendeels voorbij aan deze diversiteit en legt een keurmerk op als het gaat om gedragskenmerken en wat de organisatie verwacht van de werknemer.

Integriteit

'*Je houdt je verre van belangenverstrengeling en vriendjespolitiek. Je zegt wat je doet en doet wat je zegt. Je gebruikt bevoegdheden, middelen en informatie zorgvuldig. Je ben zorgvuldig in de omgang met anderen. Je bent aanspreekbaar en legt verantwoording af. Je laat je niet verleiden of fêteren. Je blijft altijd professioneel*' (Rijk, 2015). Dit is de meest actuele gedragscode van de rijksambtenaar en daarmee wat het Rijk verstaat onder integriteit.

OP2015 heeft integriteit niet opgenomen als onderdeel en leunt op de gedragscode van het Rijk. Wel heeft OP2015 een aantal andere aspecten opgenomen die integriteit vanuit de deugden-ethiek wel faciliteert. Zo zijn in de kernelementen van leiderschap de volgende zaken opgenomen:

1. De manager geeft ruimte, luistert en vraagt door, toont respect en heeft belangstelling voor de inbreng van medewerkers;
2. Hij toont waardering en geeft complimenten, voert regelmatig werkvloerdialogen, waarbij hij open vragen stelt en niet oordeelt (go see, ask why and show respect);
3. De manager biedt veiligheid, zodat de medewerkers met nieuwe ideeën durven te komen en niet bang zijn fouten te maken.

Alhoewel ook deze punten uitsluitend de harde kant van het verhaal benadrukken, bieden ze wel het individu de ruimte om als het om de harde kant van het verhaal gaat, zo dicht bij de eigen visie te blijven en deze ook te ventileren. Op het gebied van persoonlijke integriteit en het faciliteren van morele moed, wordt niets gezegd. Ook op dit vlak zou de deugden-ethiek theoretisch gezien OP2015 kunnen aanvullen om het op een hoger niveau te krijgen inzake integriteit, waarbij nogmaals, het hier integriteit betreft dat conceptueel veel breder is dan de gedragscode Rijk, met ook theoretische implicaties. Zo zijn er perspectieven vanuit de deugden-ethiek die de gedragscode van de Rijksambtenaar kunnen voorzien van een deugd-ethische identiteit. Een voorbeeld is dat de deugd die benodigd is om het doel van de organisatie zo optimaal mogelijk te steunen, opgenomen dient te worden in de gedragscode (Cooper, 1987).

Goede oordeelsvorming

Goede Oordeelsvorming is essentieel voor organisaties en bedrijfsethiek, omdat organisaties context gebonden zijn en een grote diversiteit kennen als het gaat om conflicterende belangen en -eisen. Oordeelsvorming is ook essentieel om te kunnen groeien naar een excellente organisatie, dit kan door excellente medewerkers te motiveren en belonen. In OP2015 ontbreekt een visie en uitwerking inzake het ontwikkelen van goede oordeelsvorming.

Goede Oordeelsvorming motiveert, slechte oordeelsvorming demotiveert en kan funest zijn voor de gezondheid van een organisatie. Zeker in een grote en diverse organisatie als RWS dienen managers voldoende geëquipeerd te zijn om juist te kunnen beoordelen. De deugden-ethiek kan op dit vlak nieuwe perspectieven toevoegen aan hoe dit proces zo eerlijk en rechtvaardig mogelijk kan plaatsvinden.

Voor goede besluitvorming is tevens de deugd compassie van belang. Compassie zorgt ervoor dat een manager mee kan voelen met een werknemer en op basis daarvan dichter bij goede besluitvorming kan komen.

Holisme

Holisme is geen thema dat behandeld wordt in OP2015. Er is een verticale lijn waarbij aan de top het bestaansrecht van RWS staat, de maatschappelijk opdracht, van elke medewerker wordt verwacht dat er rekening wordt gehouden met deze opdracht. Het verband tussen al het overige en de samenhang der dingen wordt niet behandeld. Het zijn vooral autonome onderdelen, die her en der overlappen met elkaar. OP2015 zou veel sterker zijn op het moment dat het holistisch benaderd zou worden. Op het moment dat er sprake is van een holistische benadering komen zaken die op gespannen voet staan met elkaar ook veel sneller boven drijven. De problematische fit tussen kr8 en dienend leiderschap is hier een voorbeeld van en tevens behandeld in de aanleiding. Holisme impliceert dat er rekening wordt gehouden met alle mogelijke stakeholders. Op dit punt kan de deugden-ethiek van grote meerwaarde zijn.

5.3 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN (THEORIE)

In de aanleiding is het ‘stapsgewijs veranderen’ als onderdeel van OP2015 geanalyseerd. In dit kader zijn de twee theorieën die het fundament vormen van stapsgewijs veranderen, namelijk kr8 en dienend leiderschap onder de loep genomen en met behulp van literatuur geëvalueerd. Uit deze evaluatie bleek dat er sprake was van een problematische fit tussen kr8 en dienend leiderschap. Bovendien was de opbouw van OP2015 sterk in het voordeel van kr8, waardoor dienend leiderschap ondergesneeuwd raakte en de doelen op dit gebied niet werden behaald. Het (voor deze masterthesis) belangrijkste doel was om aan de hand van de deugden-ethiek RWS te helpen met excellentie. Excellentie is in OP2015 op verschillende manieren

gedefinieerd en uitgelegd, met wel een rode lijn, continue verbeteren oftewel ‘elke dag beter’. De verandering dat OP2015 zou moeten teweegbrengen had ook een culturele implicaties, waar niet voldoende aandacht aan is besteed.

Vanuit de deugden-ethische benadering en bezien vanuit de 6 parameters van Solomon (1992) gezien kan er geconcludeerd worden dat er blinde vlekken ontdekt zijn in de theorie van OP2015. Het ontbreken van een visie op het gebied van onder andere holisme en beoordelen maakt het lastig om invulling te kunnen geven aan de doelen van OP2015 zelf, naast het doel excellentie. Deze blinde vlekken dienen aangevuld te worden om enerzijds de doelen van OP2015 te kunnen behalen en excellentie een kans te kunnen geven. Het geheel bestaat uit veelal losse elementen die met elkaar in verbinding gebracht dienen te worden, alvorens er gesproken kan worden van een holistische benadering. Ook op het gebied van lidmaatschap en integriteit zijn er tekortkomingen in de theorie van OP2015. Zaken zijn niet voldoende uitgediept en ook in de breedte is de definiëring eng te noemen, waardoor het behalen van de doelen niet makkelijk zal zijn.

Het ontbreken van de holistische zienswijze tussen de verschillende elementen van OP2015 en de beperkte uitdieping van onderwerpen, zorgen er ook voor dat adagia als ‘elke dag beter’ en ‘één RWS’ niet op een eenduidige manier ingevuld kunnen worden door het personeel. Bovendien impliceren deze adagia een verandering van houding en gedrag. Deze verandering van cultuur dient allereerst op eenduidige wijze geïnterpreteerd en geaccepteerd te worden, alvorens ze vertaald kunnen worden in processen en structuren (Morgan, 2006). Het cultuuraspect en de verandering die het vraagt wordt niet behandeld in OP2015.

Concluderend kan er gesteld worden dat de deugden-ethiek de theorie van OP2015 op een aantal cruciale aspecten kan voorzien van nieuwe perspectieven, waarmee OP2015 veel holistischer ingezet kan worden. Daarnaast doet de deugden-ethiek een appèl op een leven lang het goede leven te leven, niet alleen op werk, of in privésfeer, maar overal en altijd. Een gezonde en gebalanceerde medewerker binnen en buiten de werkomgeving, zal een grote bijdrage leveren aan de maatschappelijke opdracht van RWS.

5.4 OP2015 VANUIT EEN DEUGDEN-ETHISCHE BENADERING – PRAKTIJK VAN RWS

In de vorige alinea's is OP2015 geëvalueerd vanuit een deugd-ethisch perspectief, het was een theoretische analyse. In deze alinea zal er vanuit de deugden-ethiek naar de toepassing van OP2015 gekeken worden in de RWS-omgeving. Het doel is om aan de hand van dit perspectief in hoofdstuk 6 aanbevelingen te doen

Gemeenschap

De scope van Rijkswaterstaat is door de jaren heen verbreed. Wat begon als een groep ingenieurs met de opdracht om de waterveiligheid in de gaten te houden, is uitgegroeid tot een uitvoeringsorganisatie met een jaarlijks budget van ruim 4 miljard euro (Financiën, 2017). Taken die bij deze omvang horen zijn veelal taken die er door de jaren heen bij zijn gekomen. De samenwerking tussen de verschillende, vaak autonome, nieuwe en oude onderdelen is met de verandering die eind 90'er jaren begon geprobeerd te stimuleren. Met OP2015 is er een structuur geïntroduceerd waarmee alle taken van RWS ondergebracht werden in 4 domeinen, te weten kennis, grond weg en water (gww), informatievoorziening (iv) en bedrijfsvoering (bv).

Voor het publiek staat RWS bekend om allerhande infrastructurele projecten die onder de gww vallen, gww is ook goed voor ruim driekwart van de omzet. Daarmee geniet de gww aandacht van de politiek en de samenleving. Dit terwijl minder dan de helft van alle RWS-ambtenaren actief zijn binnen het domein gww. Dit leidt enerzijds tot onzichtbaarheid van de overige domeinen, en anderzijds tot negatieve sentimenten jegens 'de asfaltboeren' van de gww, die veel aandacht genieten en de grote projecten mogen uitvoeren.

Terwijl er aan de ene kant aan de hand van OP2015 getracht wordt cohesie te creëren door de structuur te versimpelen, staat de prominente positie van de gww in de weg voor een belangrijk deel van de werknemers van kennis, iv en bv. Om juist dit te counteren is het gww domein gesplitst in 2 organisatiedelen, het adagium 'één RWS' gelanceerd en worden medewerkers gestimuleerd om te denken in processen en ketens, zodat de schotten tussen de domeinen minder worden. Echter kan er geconcludeerd worden dat er nog geen sprake is van 'één RWS'.

Als zakenmensen elkaar niet zouden vertrouwen, zou het land morgen in elkaar storten (Percy, 1961). Een gebrek aan vertrouwen, het gevoel dat iedereen onderdeel uitmaakt van een en dezelfde organisatie is essentieel om invulling te kunnen geven aan de parameter gemeenschap. Solomon (1992) plaatst in dit kader een groot accent bij de rol die leidinggevenden hebben in het creëren van een gezonde gemeenschap.

Het belang van een gezonde gemeenschap, inclusief de relaties met allerhande stakeholders is ook geïdentificeerd door het regieteam van OP2015. Dit heeft daarom ook het adagium 'één RWS' opgeleverd, dit was een juiste en broodnodige stap om de samenwerking in het kader van OP2015 vorm te kunnen geven. Echter, zoals in de analyse in de vorige alinea is geconstateerd, is er te weinig gedaan deze

samenwerking handen en voeten te geven. De RWS-organisatie heeft nog te veel onzichtbare onderdelen die autonoom te werk gaan en zich geen onderdeel voelen van het groter geheel.

Geconcludeerd kan worden dat alhoewel er beheersmaatregelen zijn geformuleerd voor de door OP2015 gesignaleerde risico's, deze zijn blijven hangen op een te hoog abstractieniveau en daardoor niet voldoende geoperationaliseerd. Het doel van OP2015 om tot één RWS te geraken kan geholpen worden door concreet te werken aan een cultuur waarbij de belangen de werknemers een afgeleide is van die van de organisatie.

Excellentie

De relatie die excellentie heeft met de overige parameters is evident. Het ontbreken van een gedeelde visie en belangen waar alle werknemers achter staan en zich onderdeel van voelen, leidt in het beste geval tot suboptimalisatie. Terwijl suboptimalisatie geen excellentie betreft, heeft ook suboptimalisatie motivatie en sturing nodig.

Excellentie impliceert de aanwezigheid van een verplichting, een gevoel voor missie, een verbintenis die verder gaat dan het onderscheidend behalen van een target. Het is je plek binnen de keten kennen, accepteren en je best doen om te excelleren en anderen motiveren ook hun best te doen. En dit alles ten dienste van een hoger gelegen doel, *telos*.

In het geval van RWS is deze telos aanwezig, de maatschappelijk opgave. De vertaling van deze opgave voor het werk van het individu kan de weg openen de eerste stappen te zetten inzake excellentie. Ook in dit kader heeft OP2015 getracht *telos* te borgen door het 'ketendenken' te introduceren. Echter wordt als gevolg van beperkingen op het gebied van de parameter gemeenschap, het denken in ketens en processen RWS-breed helaas niet voldoende toegepast. Het ontbreken van een gemeenschap heeft als gevolg dat werknemers zich eerder onderdeel voelen van een domein dan van RWS. Het gevolg is suboptimalisatie doordat het 'belang' van het domein leidend wordt in plaats van het doel van RWS. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen de gww en iv in mixed teams. Terwijl beschikbaarheid het (RWS) doel van een project zou moeten zijn, komt het vaak voor dat de afzonderlijke leden nog te vaak bezig zijn met domein specifieke belangen.

Het motiveren en belonen van excellentie betreft ook een aandachtspunt. Er is in OP2015 op geen enkele wijze beschreven hoe excellentie gestimuleerd kan worden en met wat voor beloningsysteem dit gedrag gemotiveerd dient te blijven worden. Solomon (1992) stelt dat excellentie niet vertoond wordt voor geld, echter dit wel nodig is om demotivatie van excellent gedrag te voorkomen. Het beloningsysteem gaat echter verder dan alleen geld. Zo dient er nagedacht te worden over hoe managers die problemen voorkomen beloond kunnen worden in plaats van managers belonen die voor brandweer spelen, omdat ze brandjes niet (kunnen) voorkomen. Dit voorkomt dat er perverse prikkels ontstaan.

Overeenkomstig de theoretische analyse kan een beloningsysteem met het credo ‘bevorderen van meritocratie, voorkomen van middelmatigheid en belonen van excellent gedrag’ managers helpen om goed gedrag te stimuleren.

Lidmaatschap

Als er een onderzoek zou plaatsvinden naar de modus van de RWS-medewerker, zou dit hoogstwaarschijnlijk uitkomen op een man van 55+. Dat impliceert een bepaalde vorm van homogeniteit, helaas. Uit de parameter gemeenschap is de diversiteit binnen Rijkswaterstaat geschetst. Alhoewel OP2015 zich sterk heeft gemaakt voor één organisatie waar iedereen zich onderdeel van voelt, is het operationaliseren ervan onvoldoende tot niet gelukt.

Een karakteristiek voorbeeld hiervan was het moment dat een burger aan het toelichten was hoe trots hij was op de nieuwe randweg Eindhoven en daarmee ook trots op RWS. Een rws’er actief binnen het domein iv reageerde dat hij niet van asfalt was, betrokken was bij complexere zaken en daarmee niks te doen had met die randweg, waar betreffende burger zo trots op was.

Een ander voorbeeld is de toepassing van vastgelegde RWS-werkwijzen. Verschillende inkoopdomeinen prefereren nog altijd het ontwikkelen van ‘eigen’ afwijkende werkwijzen. Dit wordt doorgaans gemotiveerd door te stellen dat zij ‘anders zijn’. Dit strookt op geen enkele wijze met het doel om uniform te werken en daarmee herkenbaar te zijn voor buiten en kosten omlaag te brengen.

Een ander voorbeeld in dit kader is dat elk domein een eigen projectmanagementsystematiek heeft waar gebruik van wordt gemaakt.

Je onderdeel voelen van een groter geheel, de aanwezigheid van toewijding met betrekking tot het doel van de organisatie, en als gevolg hiervan de aanwezigheid van het streven naar excellentie, vangt volgens Solomon (1992) de essentie van de deugden-ethiek. Op het moment dat er geen sprake is van lidmaatschap wordt de acceptatie van het uiteindelijke doel van de organisatie ook moelijker.

Voor lidmaatschap is de parameter gemeenschap van belang. Dit kan door te investeren op organisatieniveau, echter ook door te investeren in projecten en dan met name in projecten waar verschillende domeinen met elkaar samenwerken. Waar nu nog de afzonderlijke medewerkers gestuurd worden door de domeinen zelf, om domein specifieke belangen te behartigen. Kan ervoor gekozen worden dit te vervangen door projectsturing onder te brengen in een ‘onafhankelijke’ omgeving, zodat het doel van RWS direct te vertalen is in het doel van het project, zonder tussenkomst van andere doelen. Hiermee wordt lidmaatschap van de medewerker sterker in verband gebracht met RWS en minder met het respectievelijke domein.

Integriteit

Integriteit binnen Rijkswaterstaat is een beladen begrip, het staat heel vaak op de agenda en is een standaardonderdeel van het personeelsgesprek. De bouwfraude uit de jaren ’90 wordt nog steeds aangehaald en er zijn allerhande principes en werkwijzen ontwikkeld om een soortgelijke affaire te voorkomen. Deze focus zet het begrip onder druk en maakt het een onderwerp waar mensen liever niet aan komen. Voor de definitie wordt er grotendeels geleund op de gedragscode van het Rijk en in OP2015 zijn er in de marge zaken meegenomen inzake het creëren van veiligheid en ruimte voor de medewerker.

Voor het bereiken van excellentie is het belangrijk dat de organisatie integere werknemers heeft, waarbij integriteit vanuit de deugden-ethiek gedefinieerd wordt. In de RWS-context zal dit een exercitie zijn waar met zorgvuldigheid omgegaan dient te worden. Enerzijds omdat het een beladen begrip is, anderzijds betreft de organisatie nog steeds een hiërarchische organisatie waar sterk top-down wordt gestuurd. Integriteit conform de deugden-ethiek impliceert een vorm van durf als het gaat om (morele) integriteit, ten behoeve van excellentie. Deze parameter zou met beleid opgepakt kunnen worden om het individu te sterken in zijn integriteit. Concreet kan er onder andere gebruik gemaakt worden van het voorgenoemd onderzoek van Cooper (1987).

Een uitdaging in dit kader is de complexiteit van projecten waarbij sprake is van onduidelijkheid inzake verantwoordelijkheden van betrokkenen. Deze onduidelijkheid heeft in bepaalde situaties de functie van een rookgordijn waardoor beroep op (morele) integriteit ongeadresseerd kan blijven.

Projecten waarvan het resultaat pas na 5 tot 10 jaar bekend wordt kan ook als perverse prikkel werken.

Het schaffen van duidelijkheid inzake rollen, taken en verantwoordelijkheden, ook voor de korte termijn binnen langdurige projecten, kan voor duidelijkheid zorgen en perverse prikkels op dit vlak verminderen.

Goede Oordeelsvorming

Goede oordeelsvorming is één van de grote kunsten binnen management. Het wordt veelal als een moeilijk en ondankbare taak ervaren en derhalve ondervinden veel managers er last van en ontwijken het. Het is niet een aangeboren kwaliteit, het vraagt om ervaring. Als gevolg hiervan worden besluiten vaak te snel genomen, of juist te traag.

In het kader van de deugden-ethiek is goede oordeelsvorming, *phronesis,* een product van een goede opvoeding en fatsoenlijke opleiding. Het vergt het vermogen zaken situationeel en vanuit verschillende invalshoeken te kunnen bekijken. Tijdens de besluitvorming zijn deugden als eerlijkheid en rechtvaardigheid van groot belang, om zo het best mogelijke besluit te kunnen nemen.

OP2015 heeft geen thema waar besluitvorming of goede oordeelsvorming in terug komen, er ontbreekt een visie of verwijzing inzake dit onderwerp. Als gevolg hiervan is het ook geen onderwerp van gesprek binnen de organisatie.

Als gevolg van de hiërarchische sturing en de bureaucratie is het proces van besluitvormen ook sterk geïnstitutionaliseerd en doorgaans gekoppeld aan geldbedragen welke vastgelegd zijn in een mandaatregeling, zodat elke manager weet over hoeveel geld er besloten kan worden. Dit is een situatie waar de deugden-ethiek van meerwaarde kan zijn. Ook in dit kader kan de holistische benadering van de parameter goede oordeelsvorming helpen bij het stimuleren en motiveren van medewerkers, managers zouden hierin getraind kunnen worden. Als onderdeel hiervan zouden de deugden rechtvaardigheid en eerlijkheid opgenomen kunnen worden in het curriculum van het leer- en werktraject[5] van RWS.

Holisme

In de theoretische analyse is er geconstateerd dat er geen sprake is van een holistische benadering in OP2015. Het leven daarentegen bestaat uit allerhande facetten die niets anders zijn dan communicerende vaten. Het welzijn van een medewerker heeft direct invloed op zijn gevoel voor lidmaatschap en zijn bereidheid tot excellentie. Het beoordelingsvermogen van de manager daarentegen heeft invloed op het welzijn van de medewerker. De organisatie als gemeenschap en het cultuuraspect dat daarbij hoort heeft invloed op de mate waarin een werknemer integer kan handelen en daarmee weer de gemeenschap en excellentie kan beïnvloeden c.q. ondersteunen. Het ontbreken van holisme leidt tot versnippering van aandacht en energie van RWS.

Het hoger doel, het goede leven leiden en van daaruit bijdrage leveren aan RWS vindt in zijn geheel niet plaats. Dit zou gefaseerd opgepakt kunnen worden om met beleid te groeien naar een groter geheel. Hiervoor kunnen de kr8-coaches - die vooralsnog ingezet worden ten behoeve van efficiëntie – ingezet worden.

Holisme kan namelijk de organisatie helpen om de ogenschijnlijke losse doelen van OP2015 aan elkaar te verbinden. Holisme kan er ook voor zorgen dat cohesie tussen de verschillende domeinen toeneemt en het dagelijkse werk van het individu bijdraagt aan het groter geheel.

Holisme kan ook inzichtelijk maken dat bepaalde taken die uitgevoerd worden wellicht helemaal geen bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgave. Dit zijn veelal werkzaamheden die decennia terug toegevoegd zijn aan het portfolio van RWS, echter nu geen bijdrage meer leveren aan het uiteindelijke doel van RWS.

[5] Het leer- en werktraject (lwt) betreft het opleidingsprogramma, bestaande uit meerdere contactmomenten, voor managers van RWS.

5.5 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN (PRAKTIJK)

De overal conclusie van dit onderzoek is dat het perspectief van de deugden-ethiek niet alleen heeft kunnen helpen als het gaat om de OP2015-doelstelling ‘excellentie’. Tijdens het onderzoek en de zoektocht naar antwoord op de hoofdvraag is OP2015 geëvalueerd en vervolgens onder de loep genomen van de deugden-ethiek. Dit heeft geleid tot ontdekkingen die het gehele OP2015 traject hebben kunnen voorzien van aanbevelingen. Zo zijn er blinde vlekken ontdekt in OP2015 die voorzien zijn van concrete verbetervoorstellen in de theoretische analyse. Deze aanbevelingen zijn direct toepasbaar in de RWS-context.

Naast aanbevelingen op het gebied van de blinde vlekken is er per parameter ook onderzocht hoe de deugden-ethiek RWS kan helpen bij het realiseren van de OP2015-doelstelling excellentie, de hoofdvraag. Per parameter van Solomon (1992) zijn er concrete aanbevelingen gedaan ten behoeve van excellentie.

Naast de constatering dat een aantal cruciale onderdelen van de deugden-ethiek afwezig zijn in OP2015, is een andere constatering - tevens de rode draad dat bij alle parameters herkenbaar is - het ontbreken van een visie en aanpak op het gebied van holisme. Om tot een succesvolle implementatie te komen met excellentie als doel, dient niet uit het oog verloren te worden dat alle stappen en facetten ten behoeve van deze excellentie, communicerende vaten betreft.

Deze voorstellen zullen, eventueel nader uitgewerkt, ook voorgelegd worden aan de RWS-organisatie en kunnen zodanig meegenomen worden in toekomstige overwegingen. Hierbij dient er rekening gehouden te worden met de kanttekening die in paragraaf 5.1 is geplaatst. Namelijk de eventuele aanwezigheid de RWS-organisatie om voorstellen vanuit een LEAN-perspectief te benaderen

6 REFLECTIE EN VERVOLG

Ook dit onderzoek kent beperkingen. De analyse van OP2015 en de analyse vanuit een deugden-ethische benadering zou met meer tijd, aangevuld met interviews waarschijnlijk tot meer diepgang geleid hebben, wat zou leiden tot krachtigere aanbevelingen. Alhoewel kennis over RWS als organisatie en de verschillende domeinen binnen RWS voorhanden was, zou meer onderzoek op dit gebied zou kunnen leiden tot aanbevelingen per domein. Desalniettemin zijn de resultaten die dit onderzoek heeft opgeleverd waardevol voor zowel de gebruikte theorieën binnen OP2015 als de praktijk van RWS.

De deugden-ethiek en het concept van excellentie stammen uit een tijdperk waar de oudste theorieën die wij kennen zijn ontwikkeld, de Klassieke periode. Als gevolg hiervan hebben talloze onderzoekers en academici de tijd gehad om zich te buigen over deze theorieën in het algemeen en de deugden-ethiek van Aristoteles in het bijzonder. Aan de hand van data-triangulatie zou de deugden-ethiek, met behulp van verschillende uitwerkingen, in een veel breder perspectief geschetst kunnen worden. Het toevoegen van een nieuw perspectief, aangevuld met interviews (empirie) kan het raamwerk zijn van een vervolgonderzoek, zo'n onderzoek kan leiden tot waardevolle informatie en inzichten voor de RWS-organisatie.

Een aspect dat zelfs bij het schetsen van een breder perspectief aan de hand van alternatieve uitwerkingen blijft, is de toepasbaarheid van de deugden-ethiek. Deugden als schaamte en trots zullen minder snel herkend worden en afname vinden binnen RWS.

Een ander aandachtspunt dat direct gerelateerd is aan de onderzoeker, is het feit dat er geen sprake is van een objectieve blik, daar de onderzoeker onderdeel uitmaakt van RWS. Alhoewel de onderzoeker niet actief deel heeft genomen aan de ontwikkeling of implementatie van OP2015, kan er geen sprake zijn van algehele objectiviteit. Wel heeft de evaluatie van OP2015, aan de hand van dit onderzoek, geleidt tot nieuwe inzichten inzake OP2015 en de operationalisering ervan. Het is dan ook aannemelijk dat een evaluatie van dit onderzoek, zal leiden tot een verdere aanscherping, op zoek naar excellentie.

7 REFERENTIES

7.1 LITERATUUR

Aristoteles. (2004). *Ethica Nicomachea (C. Hupperts & B. Poortman, Eds.).* DAMON Budel.

Arnheiter, E. D., & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM Magazine*, 5-18.

Bovens, M. (2000). DE VIERDE MACHT REVISITED., (p. 27). Utrecht.

Cooper, T. L. (1987). Hierarchy, Virtue, and the Practice of Public Administration: A Perspective for Normative Ethics. *Public Administration Review*, 320-328.

Financiën, M. v. (2017). *Rijksbegroting.* Den Haag: Ministerie van Financiën. Opgehaald van http://www.rijksbegroting.nl/2017/voorbereiding/begroting,kst225647_27.html

Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 75-91.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader.* Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership.

Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2008). *Factory Physics.* Long Grove: Waveland Press.

Inman, R. R. (1999). Are you implementing a pull system by putting the cart before the horse? *Production and Inventory Management Journal*, 5.

Jeekel, H. (2012). *EEN BESCHOUWING OVER ORGANISATIE - ONTWIKKELING VOOR DE GEWENSTE RIJKSWATERSTAAT.*

Jutte, M. (2011). *Analyse stap 4.* Den Haag: Rijkswaterstaat.

Maccoby, M. (1975). *The Gamesman.* New York: Pocket Books.

Morgan, G. (2006). *Images of Organization.* California: Sage Publications.

Noordegraaf, M. (2000). *'Attention!': Work and Behavior of Public Managers amidst Ambiguity, dissertatie EUR.* Delft: buron Publishers.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership.* Londen: SAGE.

OP2015, R. (2012, april 13). Ondernemingsplan 2015. *Èen Rijkswaterstaat, samen met anderen, elke dag beter*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijkswaterstaat.

Percy, W. (1961). *The Moviegoer.* Alfred A. Knopf.

Peters, K. (1999). *'Verdeelde Macht': Een onderzoek naar invloed op rijksbesluitvorming in Nederland.* Amsterdam: Boom.

Radnor, Z., & Walley, P. (2010). Learning to Walk Before We Try to Run: AdaptingLean for the Public Sector. *Public Money & Management*, 13-20.

Regieteam, O. (2014). *Gedragskenmerken Kr8/Leiderschap.* Utrecht: Rijkswaterstaat.

Rijk, D. O.-e. (2015). *Gedragscode Integriteit Rijk.* Den Haag: Ministerie van wonen en Rijksdienst.

Rijkswaterstaat. (2012). *Jaarbericht Rijkswaterstaat 2011.* Den Haag: Rijkswaterstaat.

Rouwenhorst, D. (2012). *Houtskoolschets - Rijkswaterstaat Landelijke Projecten en Onderhoud.* Utrecht: Rijkswaterstaat.

Roy, R. C. (1969). *De vierde macht.* 's-Gravenhage: VUGA-Boekerij.

Shafritz, J. M., Ott, S., & Jang, Y. (2015). *Classics of Organization Theory.* CENGAGE.

Sietsema, m. N. (2014). *Rapport Audit Dienend Leiderschap Rijkswaterstaat.* Den Haag: Ministerie van Financiën - Auditdienst Rijk.

Solomon, R. C. (1992). *Ethics and excellence : Cooperation and integrity in business.* New York: Oxford University Press.

Suarez Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. (2009). Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*, 143-167.

Thiel, S. v. (2000). *Quaongocratization: Trends, Causes and Consequences.* Utrecht.

van Staveren, I., Drenth, B., Korthagen, I., van Poppel, L., & Zuure, J. (2014). *De verleiding weerstaan – grenzen aan beiinvloeding van gedrag door de overheid.* Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of Management Thought.* Wiley.

7.2 FIGUREN EN TABELLEN

Figuur 1: Ambities, doelen en maatschappelijke opdracht Rijkswaterstaat (OP2015, 2012).

Figuur 2: Onderzoeksmodel

Figuur 3: Organisatiestructuur Rijkswaterstaat (OP2015, 2012).

Figuur 4: Methodologie organisatiescan (Jutte, 2011)

Figuur 5: Onderzoeksontwerp