

Bedreigingen voor mensen die binnen de Rijksoverheid productief proberen te zijn.

Dit is de samenvatting van het onderdeel 'bedreigingen' van de werkgroep 'Arbeidsproductiviteit', op verzoek verwoord door Hans Visser (06.5332.1494). Deze werkgroep is onderdeel van het project 'Rijksambtenaar van de Toekomst' en is onderdeel van het Programma Vernieuwing Rijksdienst, onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

Doel van het programma is het realiseren van een rijksdienst die:

- snel, adequaat en ontkokerd reageert op nieuwe maatschappelijke uitdagingen;
- minder (complexe) regels en administratieve lasten produceert;
- beleid maakt dat uitvoerbaar is en beleid afschaft dat uitgewerkt is;
- resultaten laat zien en optreedt waar het nodig is;
- op professionele wijze diensten of op andere wijze taken uitvoert en optreedt zonder aanzien des persoons;
- efficiënt en competent werkt en geen geld verspilt;
- een goede werkgever is voor ambitieuze, competente, integere en loyale ambtenaren.

Bedreigingen voor mensen die binnen de Rijksoverheid productief proberen te zijn.

Onderstaande punten zijn scherp gesteld met het doel ze niet meer onder te laten sneeuwen met de focus primair op: *'Als je mensen wilt bewegen zul je moeten weten wat hen daarvan weerhoudt'*. Niet om te oordelen maar wel om te benoemen. En ze zijn scherp gesteld vanwege de hoge ambities van de doelstelling van dit programma.

De mentale factor van productiviteit.

Productiviteit (iets hards/concreet) en betrokkenheid (iets zachts/abstracts) gaan hand in hand. Als de omstandigheden de betrokkenheid niet ondersteunen en stimuleren is productiviteit het eerste slachtoffer. Productiviteit is steeds minder een fysieke inspanning en steeds meer een mentale (emotionele-, relationele- en intellectuele-) inspanning geworden. In de vorming, ondersteuning en (be)sturing van de voor die veranderde productiviteit gewenste omstandigheden heeft het denken en

doen veel te weinig die omslag gevolgd. T.a.v. productiviteit wordt primair gedacht en gedaan in termen van individuele kwantiteit van de arbeid en veel te weinig in collectieve kwaliteiten van de arbeid.

Daarom pleiten we niet voor méér productiviteit en regelruimte van het individu onder dezelfde omstandigheden als nu maar voor het vrij maken van zover onbenut of verloren vermogen waarmee op basis van grotere inzet- en veranderbereidheid actiever, gericht, effectiever en efficiënter kan worden samengewerkt. Eigenlijk gaat het dan om slagvaardiger, collectief vermogen. Dat vereist snel andere omstandigheden waarbinnen de hieronder genoemde bedreigingen actief hoog op de agenda komen. Want als deze bedreigingen weggenomen worden kan binnen de Rijksoverheid **tussen de 10 en 45% meer productief vermogen vrij komen**, kan ongewenst verloop gestopt worden en kan gewenst verloop versneld worden.

Het spanningsveld tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag.

Dit productief vermogen is in potentie wel aanwezig maar wordt niet meer ingezet als gevolg van omstandigheden waar mensen geen invloed op hebben of denken te kunnen uitoefenen. Dat vermogen gaat verloren in een ongezonde wisselwerking tussen enerzijds organisatiegedrag (**het organisatie-aandeel**) en anderzijds persoonlijk gedrag (**het persoonlijk aandeel**). Dat gaat verloren in de vorm van veelal onbewust en ongewild individueel mentaal verzuim dat bij onvoldoende aandacht daarvoor collectief mentaal verzuim wordt. De omvang daarvan is bij sonderingen op werkvloerniveau binnen drie ministeries op ca. 45% uitgekomen.

Het gewenste organisatie-aandeel:

Een organisatie met een hoge kwaliteit van management met een open organisatiecultuur die gekoppeld is aan actie ondernemen, waarin de lange termijn continuïteit altijd voor de korte termijn winst gaat met een continue focus op verbetering en vernieuwing met een hoge kwaliteit van medewerkers. Dit is de samenvatting vanuit het wetenschappelijk materiaal van Dr. A.A. de Waal MBA, associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management (zie [het artikel](#): 'Het creëren van een excellente rijksoverheid'). Hij geeft een goed overzicht van de 5 HPO-hoofd- en de 37 subfactoren (HPO staat voor High Performance Organisatie) die bepalend zijn voor de slag van matig naar uitstekend presteren. [Via deze link](#) bereikt u dat artikel.

Het gewenste eigen aandeel:

Daarnaast medewerkers die in deze gewenste omstandigheden een hoge mate van betrokkenheid, inzet-, verander- en samenwerkingsbereidheid op kunnen, willen, durven en mogen brengen. Niet onder druk 'moeten' maar 'willen' presteren, gedreven vanuit passie. Die een actieve, constructieve houding hebben als een product van een goede en gezonde wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag. Dit is de samenvatting vanuit het meer empirisch verkregen materiaal dat United Sense de afgelopen 18 jaar vanuit de praktijk boven tafel heeft gehaald. Zij hebben die – meer zachte factoren met een harde impact - in beeld gebracht die bepalend zijn voor het bevrijden van onbenut

vermogen in organisaties ten gunste van een hogere arbeidsproductiviteit in gezondere omstandigheden (organisatiecultuur, - omstandigheden en –klimaat) ([onder deze link](#)).

Voorbeeld vanuit de medewerker: Als een medewerker zich open en eerlijk opstelt en uit en daar vanuit de organisatie defensief en afwijzend op wordt gereageerd zal de medewerker zich afsluiten en zijn mening voor zich gaan houden.

Voorbeeld vanuit de organisatie: Als de organisatie oprecht goede veranderingen voorstaat, deze communiceert maar de medewerkers daar met scepsis en ongeloof op reageren kan de organisatie in een repressieve houding schieten en de medewerkers als onwillig beschouwen. Zij zal de informatie daarover minimaliseren en onderwijl veranderingen vanuit een eigen strategie gaan doorvoeren, maar dan zonder draagvlak van medewerkers. En daar zit de Crucq van het verschijnsel dat medewerkers dan ‘ja’ zeggen en onderwijl ‘nee’ denken en doen.

De 10 meest grote bedreigingen voor mensen die binnen de rijksoverheid productief proberen te zijn.

In volgorde van belangrijkheid:

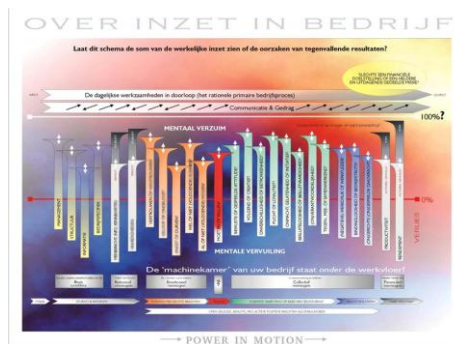
1. **Organisatiecultuur.** Dit blijft de grootste bedreiging temeer daar nog steeds niemand daarvoor verantwoordelijk is gesteld binnen de organisatiestructuur. Vele pogingen de organisatiecultuur gewenst te veranderen bouwen door het falen daarvan alleen maar de onmacht hieromtrent op. Een gevoel van onveiligheid, onvoldoende vertrouwen en onvoldoende openheid is de voedingsbodem voor angst die maakt dat mensen zich afsluiten en defensief gaan opstellen met alle consequenties voor informatie overdracht, miscommunicatie en inefficiëntie. (Zie de essenties en bijdragen van de werkgroep ‘Organisatiecultuur’.)
2. **Gelatenheid.** De scepsis, ongeloof en het gevoel van onmacht dat er nog iets ten gunste kan veranderen waardoor mensen zich gaan afsluiten, geestelijk gaan afhaken en veelal ongewild en onbewust overgaan tot Collectief Mentaal Verzuim. De gedooghouding daarvan voedt de omvang en impact van dit fenomeen waardoor veel vermogens onbenut blijven.
3. **Zachte factoren.** De ontbrekende aandacht voor en (be)sturing van zachte factoren als emoties en gevoel waarbij vertrouwen wel de belangrijkste is. Als bijvoorbeeld *moeten* de overhand krijgt boven *willen* waardoor er een onbalans ontstaat tussen persoonlijk belang en het grotere algemene- en organisatiebelang. M.a.w. als het persoonlijk belang teveel de overhand krijgt. Deze zachte factoren bepalen voor het grootste gedeelte houding en gedrag.
4. **Management.** De kwaliteiten en de stijl van leidinggeven. Het negeren, vermijden, bagatelliseren of maskeren van de grote invloed die leidinggeven op presteren heeft. Het niet corrigeren van ongewenst gedrag en het niet sturen op gewenst gedrag. Feitelijk de macht van de positie misbruiken als management deze tien bedreigingen niet adequaat weet om te vormen tot prestatie stimulerende factoren. Management is vaak te druk met de inhoud waardoor ze niet beschikbaar zijn om te managen.

5. **(Dis)functioneren.** Afnemend helder zicht op taken en verantwoordelijkheden in combinatie met een haperende beoordeling, kwalitatief matige functioneringsgesprekken, onvoldoende structurele dossieropbouw en het ontbreken van een aanspreekcultuur. Mensen die te lang op posities/functies blijven waar ze al lang niet meer goed functioneren. De ontslagbescherming en de te pamperende secundaire arbeidsvoorwaarden. Het is interessant te zien dat anderzijds binnen de overheid het opleidingsbudget slechts de helft is van wat binnen het bedrijfsleven gebruikelijk is.
6. **P&O/HRM-support.** De onvoldoende verbinding tussen deze vakgroep en de werkvloer en de op de essentie van hun bestaansrecht vastgelopen P&O/HRM-support die te ver doorgeschoten is met het denken en doen in instrumenten, de focus teveel op het individu en te weinig op het collectief en gewenste omstandigheden richt en zich daar onvoldoende hard voor maakt.
7. **Fragmentatie.** Het denken en doen in onderdelen (interdepartementaal verzuim) en het ontbrekende overzicht van de verbanden en de samenhang. Er wordt te weinig van de kracht en mogelijkheden van visualisaties gebruik gemaakt in de structuur waarin tekst juist in overgrote mate geproduceerd wordt.
8. **Interne weerstanden.** Defensieve houding tegen alles wat ‘van buiten’ komt, kritiekgevoeligheid. De aversieve relatie tussen overheid en bedrijfsleven. De wereld van verschil tussen wat wordt gedaan/nagelaten versus dat wat er allemaal op papier staat. De fixatie in (be)denken van regels als de regels contraproductief werken voor de gewenste doelen.
9. **Politieke onrust.** Iedere politieke wisseling is een ‘aanslag’ op de stabiliteit, continuïteit en doorontwikkeling van datgene wat onze samenleving nodig heeft. Die wisselingen lijken sneller te komen, korter te duren en lijken grilliger te zijn. Die onrust is een voortdurende belasting van het ambtenarenapparaat.
10. **Misverstanden.** De grootste bedreiging voor een gezonde ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit is in de valkuilen te stappen van de onderstaande hardnekkige misverstanden. Daarnaast is het een-elkaar-mis-verstaan, niet doorvragen naar wat bedoeld wordt maar direct oordelend reageren, niet doorvragen naar ‘het waarom’ wat gezegd of gedaan wordt. Een miscommuniceren waarmee informatiebehandeling – het meeste werk binnen de overheid – gauw mishandelen kan worden. Mis handelen; zó handelen zoals dat niet gewenst of bedoeld is.

Hardnekkige misverstanden t.a.v. productiviteitsverbetering.

1. Geen enkele **organisatiestructuur** blijkt een directe relatie te hebben met een betere prestatie. Het maakt dus niet wezenlijk uit of een organisatie voor een functioneel ontwerp, een procesgeoriënteerde inrichting of een matrixorganisatie kiest, geen van deze organisatieontwerpen garandeert een transitie naar 'high performance'.
2. Ook een **reorganisatie**, iets waarvoor veel organisaties telkens weer blijken te kiezen als er moeilijkheden zijn, zal hen niet 'automatisch' helpen de prestaties duurzaam te verbeteren. De reorganisatie moet ten dienste staan van één van de vijf HPO-factoren, anders zal deze eerder contraproductief werken.
3. Ook grotere **zelfstandigheid van medewerkers** leidt niet 'automatisch' tot betere prestaties, ondanks de grote aandacht de laatste jaren voor het onderwerp van 'empowerment en zelfsturende teams'. Zijn onderzoek laat zien dat een te **hoge mate van autonomie** juist een negatieve relatie heeft met het organisatie-resultaat. Te veel vrijheid voor werknemers kan leiden tot een slechte interne organisatie, onduidelijkheden en uiteindelijk tot grote schade als een zekere mate van centrale coördinatie en regie ontbreekt. Het management moet het speelveld aangeven waarbinnen de medewerkers autonoom kunnen opereren maar waar ze niet buiten mogen komen, op straffe van bijvoorbeeld ontslag.
4. Een ander interessant onderzoeksresultaat is dat **de strategie van een organisatie** niet doorslaggevend is om een HPO te worden. Het maakt niet uit of een organisatie voor kostleiderschap, productdifferentiatie, klantintimiteit of een combinatie van deze strategieën kiest: de onderscheidende factor is de *uniciteit* van de gekozen strategie in de sector waarin de organisatie opereert. Het adopteren van een '**me too**'-strategie werkt averechts als de organisatie een HPO wil zijn.
5. Nog een verrassende uitkomst is de relatieve onbelangrijkheid van technologie en in het bijzonder informatie- en communicatietechnologie (ICT). Veel organisaties spenderen veel tijd en energie aan het **implementeren van nieuwe ICT-systemen**. Deze ingrepen leiden wederom niet 'automatisch' tot de HPO-status. Zo zal het implementeren van een geautomatiseerd CRM-systeem (*customer relationship management*) er niet vanzelf toe leiden dat de medewerkers klantvriendelijker worden. Ook hier geldt dat het verbeteren van de ICT in dienst van een van de vijf HPO-factoren moet staan. Voorgaande vijf misverstanden zijn wetenschappelijk aangetoond door Dr. A.A. de Waal.
6. Verder heersen er - zeker binnen Overheidsorganisaties - belemmerende overtuigingen dat **organisatiecultuur** een niet tot weinig beïnvloedbaar gegeven is 'waar we het maar mee moeten doen'. Want daarop actief en gewenst invloed nemen zou eveneens volgens die overtuigingen een activiteit zijn met veel te lange adem. Organisatiecultuur zou volgens die gedachte van weinig invloed zijn op de productiviteit. Zelfs leeft de gedachte dat een ongewenste organisatiecultuur zich al snel laat omvormen tot een gewenste als een nieuw gebouw betrokken wordt. Dit terwijl is vastgesteld dat organisatiecultuur voor ca. 85% bepalend is op de condities waarmee mensen invloed kunnen uitoefenen op de resultaten van hun werk.
7. Er leeft een beperkende overtuiging dat je binnen de overheid, naarmate je meer niet meetbaar werk levert, je productiviteit minder meetbaar zou zijn. Terecht dat het objectieverbaar **meten van productiviteit** t.a.v. niet of moeilijk kwantificeerbare

grootheden, moeilijk is. Maar je kan wel kijken naar de mate waarin mensen niet datgene bijdragen wat wel van hen wordt verwacht c.q. waar ze wel voor betaald worden. Groepen mensen kunnen een heel goed beeld en percentage geven van wat zij om zich heen waarnemen aan Collectief Mentaal Verzuim, nadat zij goed zijn geïnformeerd wat daarmee wordt bedoeld. Daarmee ontstaat een goed beeld van de groepsproductiviteit in relatie tot de mate waarin de organisatie dat faciliterend mogelijk maakt. Daarnaast kun je voor productiviteit verantwoordelijke factoren als o.a. motivatie en inzetbereidheid meten. In relatie met Collectief Mentaal Verzuim is zelfs de trend van die factoren naar de toekomst te meten. (Zie onderstaande afbeeldingen van de meetbare factoren van 'de motor' van de organisatie). Mensen/collega's hebben een heel goed beeld op wat er t.a.v. productiviteit 'om hen heen' gebeurt. Ze laten er zich zelfs door leiden. Gewaakt zal moeten worden voor 'Niets is wat het lijkt': Mensen kunnen ontzettend druk lijken en daar zeer succesvol in zijn. En toegewijde mensen zijn erg druk om het werk dat door anderen verzaakt wordt gedaan te krijgen.



De ambtenaar stelt dat hij ambtenaar is geworden om de samenleving te kunnen helpen vormen en te kunnen dienen. Eenmaal ambtenaar merkt hij dat hij die verwachting naar beneden moet bijstellen omdat hij merkt gevangen te zijn geraakt in een woud van regeltjes die de ontwikkeling van de samenleving niet dienen maar vastzetten. Hij merkt vervolgens daarop te weinig invloed uit te kunnen oefenen om die door hem beoogde dienstbaarheid die vorm te kunnen geven die hem voor ogen stond. Dat kan hem in een spanningsveld brengen waarin z'n 'willen' om kan gaan slaan in een 'moeten'. Vergelijk dat maar met een verpleegkundige die het beeld voor ogen had mensen te kunnen helpen en kunnen verzorgen maar vervolgens in allerlei administratieve rompslomp en werkdruk terecht komt. De ambtenaren die dat beeld bestrijden hebben zelf een modus gevonden met die beperkingen om te gaan. En dat is veelal een oplossing die eerder zijn persoonlijk belang dient dan het grotere algemene belang. Niet omdat hij dat zo wil maar omdat hem dat de beste kansen voor handhaving biedt en rechtvaardiging van zijn oorspronkelijk gemaakte keuze.

Hoe beschikbaar gestelde betrokkenheid, inzet en productiviteit stil en uiteindelijk weg kan vallen.

M'n eigen ervaring t.a.v. het kunnen ontstaan van mentaal verzuim binnen het project 'Ambtenaar van de Toekomst'.

Als een gedreven 'externe' had ik mij eind 2008 als vrijwillige kennisleverancier opgegeven. Als actieve deelnemer aan het project 'Ambtenaar van de Toekomst' heb ik aan den lijve ervaren hoe 'interne' betrokkenheid murw gebeukt kan worden door de kracht van de macht en de macht van de cultuur.

Van de 155 aangemelde geïnteresseerden om een vrijwillige kennisbijdrage te leveren aan de aan dit project gerelateerde thema's zijn er binnen twee maanden nog maar hooguit 20 overgebleven waarvan enkele externen. Als één van die laatste externen kreeg ik tot mijn stomme verbazing recentelijk, en passant, te horen dat participeren in dit project eigenlijk niet voor externen was bedoeld. Ik ben in de periode van eind vorig jaar tot nu aan toe zelf door alle stadia en ervaringen heen gegaan die dusdanige aanslagen op mijn betrokkenheid, wils- en inzetbereidheid hebben gedaan dat ik mij nu alleen nog gecommitteerd voel naar die paar overgebleven diehards. Ik begrijp dus als geen ander het te hoge Collectief Mentaal Verzuim binnen de overheid.

Voor wie daar echt naar geïnteresseerd is wil ik die ervaringen delen. Niet om personen te benadelen maar om de fenomenen duidelijk en zichtbaar te maken en deze adequaat aan te kunnen pakken.

Woensdag 27 mei, 2009