

De werkelijkheid binnen de organisatiecultuur van overheidsonderdelen



Gevangen in collectieve onmacht



In dit artikel wordt een schets gegeven van wat er werkelijk onderhuids speelt in organisatieculturen waar de schrijver van dit artikel mee kennis heeft gemaakt. De laatste kennismaking daarmee is die van vrijwillige kennisleverancier en participant van de werkgroep 'Organisatiecultuur' en van de werkgroep 'Arbeidsproductiviteit' van het project Vernieuwing Rijksoverheid /Ambtenaar van de Toekomst.

De schrijver is tot dit artikel gekomen omdat hij in dit project zelf heeft ervaren hoe hardnekkig deze cultuur alles in z'n greep neemt wat zich juist aan die cultuur probeert te ontworstelen en hoe krachtig de onmacht is die bij de mensen daarin leeft om daar gewenst grip op te kunnen nemen en als gevolg daarvan afhaken. Het gros van deze werkgroepen is met 90% in deze cultuur binnen twee maanden gedecimeerd tot nog een paar diehards die weigeren los te laten óf vreselijk naïef zijn.

Het is de overtuiging van de schrijver dat pas wanneer mensen in zo'n cultuur de moed hebben met elkaar te durven bekennen dat dit de werkelijkheid is en uit durven spreken hoeveel vermogens in zo'n cultuur verloren gaan, pas dan echt gewerkt kan gaan worden aan een organisatiecultuur die veilig voelt, die rechtvaardig kan zijn, die stimuleert, waarin in veel minder tijd veel meer gedaan kan worden zonder tijd- en werkdruk en die gezond is.

Dit artikel heeft dus niet de bedoeling te oordelen en te veroordelen maar om te benoemen en materiaal aan te leveren dat de fundatie kan worden onder een geloofwaardige omslagbeweging die hard nodig is.

Voor iedereen die deze werkelijkheid wil nuanceren of zelfs wil ontkennen kunnen we begrip opbrengen. Want het is niet niks eerlijk naar jezelf te zijn en te weten dat als je deze werkelijkheid erkent je dan ook een keuze moet maken of je krachtig wilt bijdragen om hierin een wezenlijke verandering te willen brengen.

En wie zich hier niet in herkent bevindt zich in de gelukkige omstandigheid te mogen werken in een krachtig organisatieonderdeel van de Rijksoverheid.

Wat is de organisatiecultuur? Dat is het verschil tussen waar we dagelijks doorheen moeten ploeteren en dat wat ons stimuleert en vleugels geeft.

Iedereen herkent *het* maar *het* ook erkennen doet wellicht een te grote aanslag op je bereidheid er dan óók echt iets aan te willen of te durven doen. Of je gelooft *het* gewoon niet meer dat er wat aan te doen is. En zeker als jij daar in je eentje het verschil in zou moeten gaan maken!



Wat we herkennen? Dat we werken in een organisatiecultuur waarin we ons voortdurend afvragen “wat kan er gebeuren als ik er nu wat van zeg wat ik écht vind?” En dan is die afweging weer gemaakt en houden we ons maar in. Want we lopen grote risico's een label op ons te laden dat onze naam vervangt. Niet meer Piet maar die zeur van kamer 708. Het risico dat er niet meer met ons zal worden gesproken als het binnenskamers of in de wandelgangen echt ergens over gaat maar dat er om ons

heen over die zeur gesproken wordt die steeds weer iets negatiefs zegt als hij de bestaande organisatiecultuur ter sprake probeert te brengen. Ja, Piet, ze hebben het weer over je. Want het is makkelijker om het over jou te hebben dan over de cultuur dat er veel teveel over in plaats van met mensen gesproken wordt. Dat ze er allemaal aan mee doen. Want zolang je het met elkaar over anderen hebt denk je dat jezelf buiten schot kunt blijven. En natuurlijk weet je deep down dat dat een schijnveilige gedachte is. Maar daar valt beter mee te leven dan met die onzekerheid dat je niet meer zeker weet of ze het over jou hebben en wat ze dan zeggen. Dat je dan ook niet zeker weet wie welke informatie over of van jou heeft en wat daar dan verder mee gedaan zal worden.

Jij bent toch die man of vrouw die ambtenaar wilde worden om een gewenste samenleving te dienen en een gezonde maatschappij vorm te geven? Die in het centrum van de besturing daarvan z'n actieve en betrokken bijdrage daarin wilde leveren? Al roepend naar anderen: 'De maatschappij, dat BEN jij', besef dat. Besef dat wat jij de mensen voordoet zij jou na zullen gaan doen. Besef dan ook dat je op een goede dag wakker wordend niet raar meer moet opkijken dat ook jij het slachtoffer bent geworden van dat cultuurtje waar ook jij als dader aan hebt mee helpen bouwen. Of is dat niet eerlijk dat ik dat zeg? Zou ik dan moeten vragen: 'Wat heb jij er echt aan gedaan dat die onveilige cultuur nu eens eindelijk op de agenda komt met de hoogste prioriteit?' Met andere woorden: 'Wat is jouw eigen aandeel daar dagelijks in?' Of heb je er niet aan mee gedaan? Ben je je anders gaan gedragen? Zou het kunnen zijn dat je je ervan bent gaan afsluiten? Van die cultuur en van die mensen die daar zo'n bepalende rol in zijn gaan spelen? Dat je je bent gaan inhouden? Je veilig bent gaan stellen? Je binnen bent gaan houden wat je écht vind en in die zin bent gaan afhaken. De strategie bent gaan volgen van 'ik zeg maar niets meer want dan kunnen ze er ook niets meer van vinden en hoeven ze het ook niet meer over mij te hebben'. Dan kan ik ook niet meer afgerekend worden?

Dat klopt. Maar door niet meer open en duidelijk te zijn weet niemand wat ik hiervan vind. Val ik eigenlijk mijn collega's af waarvan ik weet dat ook zij hier last van hebben. En door mij in te houden geef ik juist ruimte aan collega's die daar op een slimme manier gebruik van maken om zich te profileren.

Maar waar zijn dan m'n ambities gebleven waarmee ik zo enthousiast de publieke sector mee ingestapt ben? Nou, ik denk dat ik die ambities wel een beetje kan realiseren als ik goed weet hoe de hazen hier lopen. Als ik maar uit kan vinden wat ik hier vooral wél en wat ik hier vooral niet moet doen. Als ik me maar voorzichtig uitdruk, m'n woorden zorgvuldig afweeg, m'n emoties maar binnenboord hou en niet teveel opval, dan kan ik onderwijl dat stukje beleid – mijn aandeel dus – er misschien wel door krijgen. Maar lever je dan een aandeel in de daad naar een gezondere samenleving – die direct om jou heen zou kunnen beginnen? - of lever je dan een aandeeltje aan op papier dat niet gelezen of begrepen wordt omdat een ander daar overheen gegaan is? Een ander die een nog strategischer route heeft gevonden omdat hij politiek slimmer is? Of zich zo gedeisd houdt dat men zich begon af te vragen waar hij onderwijl mee bezig is en hem vanuit die onrust er maar bij betreft.



Open uitspreken dat je dit voelt of wat je daar echt van vindt staat gelijk met kleur bekennen, met duidelijkheid geven over waar jij staat, over wat jouw standpunt is. Wat jij voelt dat juist is. En kun jij je voorstellen dat opgroeien in zo'n organisatiecultuur – net als in de natuur - alléén maar kan als je je weet aan te passen aan die omgeving en mee gaat in de bewegingen daarin.

Dat die bewegingen in zo'n cultuur trager en moeizamer worden de prijs is – het wisselgeld - dat iedereen in dat systeem er klaarblijkelijk voor over heeft om te kunnen profiteren van de



maatregelen waarmee de ambtenaar wordt beveiligd in z'n positie. Nu begrijp je ook wáárom de ambtenaar meer ontslagbescherming nodig heeft omdat hij in zo'n onveilige omgeving moet opereren waarin hij keer op keer zelf probeert vast te stellen of hij de informatie die tot hem komt wel kan vertrouwen. Steeds weer de schifting probeert te maken of die informatie bedoeld is om het geheel te dienen of alleen maar ter meerdere eer en glorie van een persoon die hogerop wil? En

hoe hij in die informatie zijn papieren aandeeltje kan passen zonder dat hij risico's kan lopen dus dat aandeeltje maar in die bewoordingen gaat neerzetten dat je er – als je er later op aangesproken wordt - nog alle kanten mee uit kunt. Wat? Aangesproken worden? Jaaahhh... Dat doen we écht wel binnen deze cultuur! Dat denk ik ook. Maar dan alleen als het iemand uitkomt of als iemand er mee weg kan komen.

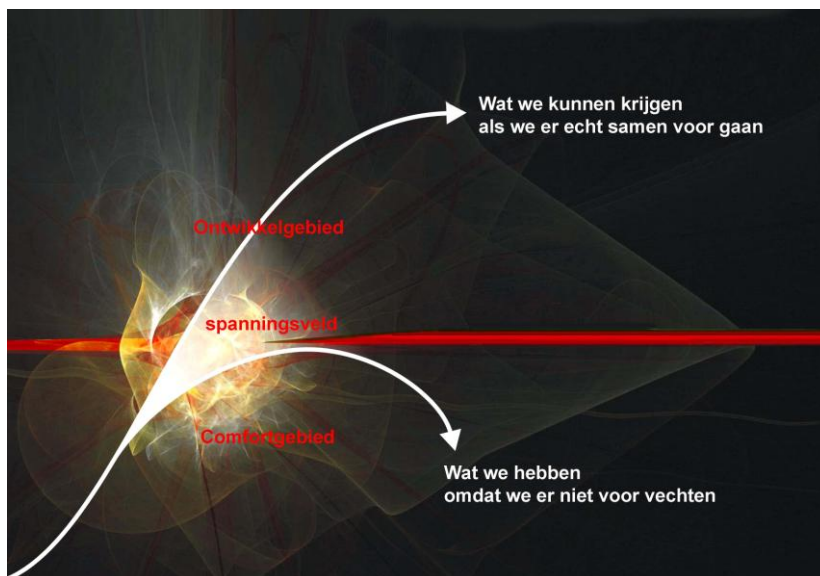
Hoe kunnen mensen in zo'n omgeving, klimaat en cultuur optimaal functioneren? Nou, dat gaat best wel hoor. Je hebt er alleen even tijd voor nodig om dat ook te kunnen. Ja kunnen. Want 'willen' is even niet aan de orde want de banen liggen zeker nu niet zo makkelijk voor het oprapen. Dus probeer alleen even de positieve kanten ervan te zien en sluit je even af van de werkelijkheid. Creëer zelf een stukje gezelligheid onder elkaar. Ga er gewoon grappen over maken want het is even niet anders. **Laten we nou maar gewoon mee doen** want dat kost de minste inspanning en levert ook

geen spannende situaties op. Want dat is het laatste wat we willen. Dat zouden we alleen aan kunnen als het niet zo onveilig zou aanvoelen.

Maar we hebben toch een soort gedragscode waarin openheid, transparantie, duidelijkheid, respect en vertrouwen wordt gepropageerd? Vanuit de top nog wel. Ja, dat willen ze, dat we dat met elkaar gaan doen. Maar je open opstellen betekent toch dat iedereen je kan zien en horen in de ruimte? Dat jij, en wat jij vindt, zichtbaar wordt en je dan dus ook met je nek boven het maaiveld uit zal gaan steken? Maar dat dat dan ook betekent dat je ineens wel erg kwetsbaar wordt? En daar heb je er teveel aan onderdoor zien gaan in je vorige functie bij dat andere onderdeel waar je bent weggegaan.

Ho, schrijver van dit stuk, tot zover konden we aardig met je meegaan en heb je de spijker best redelijk op z'n kop geslagen, wat natuurlijk pijn doet, maar nu ga jij te ver! NU ga JIJ onze goede bedoelingen een beetje té kritisch benaderen. NU willen wij er eindelijk iets aan doen waar jij zo over schrijft en nu ga jij tegen hangen. Goed, je hebt een punt.

Wauw.., op dit punt wordt het spannend. Nu worden ze duidelijk, nu laten ze zich horen, nu beginnen ze mij aan te vallen en af te wijzen. Nu keren ze zich tegen mij als de boodschapper van iets wat niet leuk is, wat natuurlijk niet de bedoeling is. Want nu gaan emoties ineens de boventoon voeren, althans dat roepen we dan, hé.



Ga ik mij onder deze tegendruk neerleggen in het comfortgebied waar alles makkelijk is of ga ik hier tegen de druk in doorzetten?

Alleen?

Even nadenken. Ook ik heb mijn doelen en belangen. Dat klopt ook. Ik zou heel graag willen laten zien dat zo'n cultuur niet kan veranderen zoals dat al zo vaak is geprobeerd en velen dat toch

blijven proberen waardoor de scepsis en het ongeloof alleen maar groter wordt. Ik zou heel graag groepen mensen bewust willen maken dat ze het elkaar aan doen en hen in één dag met elkaar in een proces willen brengen waarin ze wakker kunnen worden uit hun geslotenheid en kunnen voelen hoe veilig hun omgeving kan worden als ze écht doorzetten en echt eerlijk worden over wat er leeft en speelt. Dat eindelijk DAT bespreekbaar kan worden zonder nadelige consequenties. Dat ze in kunnen gaan zien dat DAT alleen maar kan als ze elkaar gaan versterken in gewenst gedrag. Dat open uit- en aanspreken van elkaar op basis van gemaakte afspraken wel degelijk kan en alleen de eerste paar keer maar spannend kan zijn. Maar dat dat helemaal gaat meevallen als je ontdekt dat het eigenlijk steeds maar je eigen gedachten zijn die je daarvan voorheen hadden weerhouden. Dat het geestelijk afhaken en overgeven aan gelatenheid voor een belangrijk deel is ingegeven geweest door

je eigen angst expressie te geven aan waar jij voor staat in je leven en je werk. Dat als jij snapt waarom jij zo anders bent gaan doen dan je in werkelijkheid bent, jij ook de mensen om jou anders kunt gaan bekijken. Dat ook zij eigenlijk heel gewoon een beetje bang waren anders beschouwd te zullen worden dan de rest en als gevolg daarvan niet helemaal opgenomen zouden worden in de groep.

En dat – hoe pijnlijk ook – juist door dat beetje angst precies datgene gebeurde waar ze allemaal zo bang voor waren.

Alleen. En daar sta ik nu ook. Alleen voor het dilemma. Ga ik me overgeven en neerleggen of ga ik door voor datgene waar ik in geloof omdat ik overal om mij heen de wil maar ook de onmacht voel die tegenover de overmacht staat in zulke afwegingen. Totdat ik beseft dat die overmacht eigenlijk uit samen gebundelde angst bestaat voor het zichtbaar worden van de werkelijkheid. Zeker als dat op papier wordt gezet en dus zichtbaar blijft! Hoewel, we zouden het nog in een documentatiesysteem op kunnen bergen of onderin de la kunnen leggen toch?

Het is de organisatiecultuur.
Het is wat ons remt of stimuleert.
Het is wat hier inmiddels normaal gevonden wordt.
Het is onzichtbaar maar oh zo voelbaar.
Het voedt of doodt onze passie.
Het zorgt ervoor dat we kunnen geloven en vertrouwen.
Het is zoals het hier gaat terwijl we anders willen.
Het is de onmacht die we niet meer willen voelen.
Het is wel aanwezig maar onbenut vermogen.
Het maakt het verschil tussen winst of verlies.
Het verspilt onze energie.
Het ontkracht vermogens en slagkracht.
Het doet meer aan overleven dan aan leven denken.
Het is wat we niet meer moeten ontkennen maar alleen maar hoeven te kennen, herkennen en erkennen.
That's all.
Dan kan **het** stromen en naar je toe komen.

Die zogenaamde externe overmacht die we voelen heeft onze slagkracht zó in beslag genomen dat we niet meer kunnen geloven dat **het** – om ons heen – nog anders kan worden dus laten we **het** maar liggen. Laten we **het** over aan anderen en als die **het** niet oppikken laten we **het** maar liggen want anders hebben we het er steeds weer over maar doen we er niks aan.

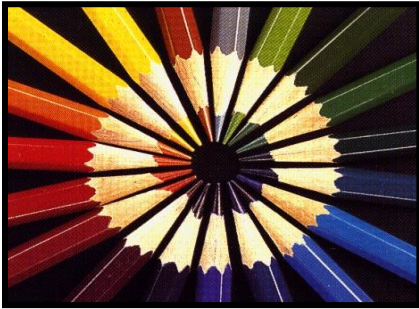
Willen we **dat** zo laten? Willen we in zo'n omgeving floreren? Willen we onze mogelijkheden en onze vermogens nog langer laten verstikken? Als je wilt

wachten om nu op deze vragen een duidelijk en krachtig antwoord te geven is het goed. Hierna zal niemand je meer lastig vallen met dit issue. Die kans neemt alleen maar verder af met de toenemende belemmerende overtuigingen dat dit issue toch één van lange adem is.

Ik merk dat ik – hier aangekomen – nog steeds de neiging heb mensen te willen sparen die liever met hun illusies blijven samen leven en samen werken. Mensen die liever niet de confrontatie aan gaan omdat ze de relaties die ze hebben goed willen houden. Of die relaties goed voor hen zijn is dan maar even niet aan de orde.

Ook hier blijf ik zelf weer hangen met de vraag: “Moet ik dan degene zijn die mensen wil wakker maken die een soort van vrede hebben gevonden met hoe het nu gaat?” Gaat mij dat dan de acceptatie en de opdrachten opleveren waarin mijn kracht ligt? Toch maar niet doen. Toch maar weer wegduiken, me overgeven aan m'n eigen Mentaal Verzuim waar ik zo de pest aan heb als ik daar bij anderen tegenaan loop. Gewoon omdat ik bij hen m'n eigen angst herken alles uit m'n leven

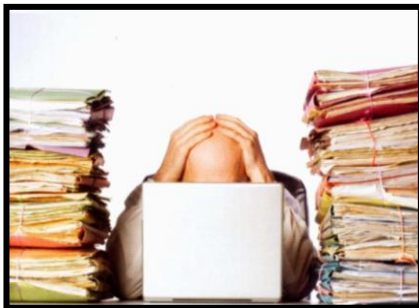
te halen wat erin zit. Dus als ik hen kan helpen help ik m'n eigen angst te reduceren. Maar help ik ze dan door nu weg te lopen als het spannend wordt? Als we echt het verschil kunnen gaan maken?



Dacht het niet. Ik weet zeker van niet. Dus ga ik doorzetten en blijf ik kleur bekennen. Niet om mensen te veroordelen of hen pijn te doen maar om hen te helpen bevrijden uit de greep van de onmacht die in hun hoofd is gaan leven waarmee zij hun leven en werken zijn gaan inhouden om dat later de ruimte te kunnen gaan geven.

Als later komt.

Want ja, alleen is maar alleen. Leven en werken in de illusie dat we het toch met elkaar zo leuk hebben is geen verklaring voor het steeds groter wordende energieverlies van mensen.



Maar ik weet zeker dat zo'n organisatiecultuur wel de verklaring is voor de grote tijds- en werkdruk omdat écht doorpakken alleen maar kan in een cultuur waarin iedereen eerlijk, open, direct en duidelijk is. En dat dat met respect kan kunnen we dan leren evenals het elkaar gewenst collegiaal bijsturen áls je eenmaal echt van elkaar weet wat ook zij liever willen.

Ja. Maar juist daarom willen **we** dit aanpakken!



Maar wie zijn 'we' dan? En als we over 'onze' organisatiecultuur spreken is die dan ook van ons allemaal? En willen en durven we daar écht allemaal voor te gaan staan? Erkennen we dan ook dat dit de werkelijkheid is? Beseffen we dan wel dat als dit al langere tijd onze werkelijkheid is dat veel van onze managers zelf ook kinderen zijn van deze cultuur? Dat ook zij – toen zij hiermee in aanraking kwamen – ook onaangenaam verrast waren? Maar, eenmaal hiermee bekend, ook zij een aangepaste manier hebben gevonden hiermee om te gaan onder het motto: 'ja, we moeten nu eenmaal in een politieke omgeving werken, dus het zal wel niet anders kunnen!' En als je daar lang genoeg in moet werken weet je gewoon niet beter dan dat dat gewoon is. Normaal. Dus waarom zou

je je over organisatiecultuur nog drukte maken? Zou dat de reden kunnen zijn dat we wel zeggen dat we iets anders - iets gezonders en beters - willen zonder te durven bekennen dat wat we nu hebben eigenlijk niet zo gezond is? Voor niemand niet.

Hans Visser, juni 2009

(De oorspronkelijke bron van deze afbeeldingen is helaas niet meer bekend waarvoor onze excuses. De meeste zijn bewerkt.)



Birkstraat 79 • 3768 HC Soest • T. 035.6019275 • F. 035.6010216

E. info@unitedsense.nl • www.unitedsense.nl

Tevens: Nederlands en Vlaams kenniscentrum voor Collectief Mentaal Vermogen[®], Emotiemanagement[©] en Collectief Mentaal Verzuim[®]
Partner van MVO-Nederland