

Bezuinigingen leiden tot een splitsing in organisatieontwikkeling: kostenbesparing en/of innovatie... Hoe pak je dat op?

De overheid heeft het moeilijk en is nu op zoek naar nieuwe visies op mens, werk en prestatie. De afgesproken vermindering van het aantal ambtenaren lopen niet parallel met de toegepaste bezuinigingsmethodieken. Met name gemeenten moeten meer doen met minder mensen. En met minder geld. De reacties binnen die sector gaan drie kanten op: het schrappen van taken, harder werken of nieuwe organisatieontwikkeling. Binnen die trends hebben arbo- en verzuimadviseurs het niet makkelijk. Gemeenten kijken even een andere kant uit. Een deel van de adviseurs wordt zelfs op afstand gezet door de positionering in hrm-sharedservice-centra. Reden voor zorg? Of reden voor investering in het nieuwe? Met name de keus voor organisatie-ontwikkeling geeft gouden kansen. Centraal staat de ontwikkeling van een dubbel-plus-methodiek: winst voor werk, organisatie en werknemer.

Startpositie P-adviseurs en arboprofessionals binnen de overheid

Vanaf 1980, de start van de Arbowet en het begin van de jaren negentig, de start van het verzuimbeleid heeft er altijd een afstand bestaan tussen adviseurs en leidinggevenden. Leidinggevenden waren en zijn meer geïnteresseerd in werk dan in regelgedreven arbobeleid of procedure gedreven verzuimbeleid. De gouden regel was en is: de visie van de top van de organisatie is doorslaggevend voor het werken aan gezondheid en een lager verzuim. En de werkelijkheid was en is dat die visie wisselt. Met als gevolg dat er al 10 jaar evenveel gemeenten een daling van hun verzuim bereiken als gemeenten die het succes uit hun handen zien glippen en een stijging moeten noteren. Sinds twee jaar is er nu een lichte maar algemene stijging van het verzuim.

Uiteraard is er op vele manieren getracht meer regie op de continuïteit van arbo- en verzuimbeleid te krijgen. Deels door cursussen aan leidinggevenden in sturen op gedrag. Deels door preventief bedoelde leefstijlprojecten. En deels door de soms onhandig ingerichte metingen zoals over tevredenheid (MTO), inzetbaarheid (WAI) of gezondheid (PMO).

Cases: drie-stromenland

Een deel van de overheidssector kiest de weg die al lang geleden door Toyota is aangewezen en die kortweg neerkomt op de visie: doe de was de deur uit. PTT, woningmarkt, gezondheidszorg en onderwijs werden naar de markt verplaatst vanuit het idee dat die meer geëquipeerd is voor kostenbewustzijn en innovatie. Binnen de gemeente sector zie je onder druk van de bezuinigingen nu al enige jaren eenzelfde trend: buitendiensten worden verzelfstandigd of aan marktpartijen overgedragen, stafdiensten worden in service-centra-gepositioneerd en werken voor meerdere steden tegelijk en de eerste kleine gemeenten hebben zelf al hun ambtenaren overgedragen aan grotere steden. Meer recent is de heroverweging van taken. Met minder geld kan minder worden gedaan. In Amsterdam-Noord wordt bijvoorbeeld het grofvuil nog maar een keer per maand opgehaald. En in de gemeente Buren worden 500 tot 900 lantaarnpalen weggedaan tenzij individuele burgers de lasten ervan (500.000) euro) overnemen. In Amsterdam wordt, zij het met spijt, de zorg voor re-integratie richting arbeidsmarkt geconcentreerd op 600 criminele veelplegers, terwijl de aandacht voor hun potentiële opvolgers niet van de grond kan komen door gebrek aan geld. Er zijn ook gemeenten waar Het Nieuwe Werken wordt ingevoerd om te kunnen besparen op de huisvestingskosten. Daartegenover staan ook heel andere cases. Soms wordt geprobeerd met minder mensen hetzelfde werk te doen. Niet aanpassing maar harder of beter werken is het devies. Een nuttige tussenoplossing is de groeiende populariteit van cursussen in timemanagement voor ambtenaren. Soms wordt meer hulp geboden in de sfeer van betere middelen of meer ondersteunende cursussen gericht op vakmanschap, computergebruik enzovoort. Het waterschap Bommel en Linge heeft daartoe een eigen Academie opgericht. Ook in andere gemeenten zijn eigen academies opgericht, zoals in Heerhugowaard. Echt anders wordt het in gemeenten die resoluut kiezen voor een nieuwe visie op werk. Er wordt gewerkt aan organisatievernieuwing. De veegploeg van de gemeente Den Haag werkt niet meer volgens vaste roosters op vaste locaties maar laat het aan de vegers zelf over een bepaald beeldkwaliteit van straten en pleinen te beoordelen en alleen in te grijpen als en waar dat nodig is. De gemeente Heerhugowaard faciliteert ambtenaren in het out-of-the-box-denken over de doelen en middelen van hun werk en faciliteert hun oplossingen. De gemeente Nieuwegein richt zich met de mooi afkorting DNA op een totaal nieuwe houding van zijn ambtenaren. In Utrecht moet de "U-factor" zorgen voor betere organisatie, meer samenwerken en een andere stijl van leidinggeven vanuit een ander "klantenbegrip" binnen en buiten de gemeente

Analyse

De casuïstiek leert dat er drie oplossingen worden gezocht voor de bezuinigen in de overheidssector. Terugtrekken en aanpassen is de eerste. Werkdrukverhoging aanpakken met hulpinstrumenten is de tweede. En organisatievernieuwing is de derde. Alle drie geven ze rep en roer. Bij het verminderen van taken worden klanten (burgers) soms boos en verliezen ze vertrouwen. En soms zien ambtenaren met lede ogen aan dat hun rol wordt beperkt. Geen prettige situatie. Bij harder werken en beter timemanagement zijn er grenzen. Waar die grenzen liggen hangt af van de vroegere en komende werkdruk en van de aangeboden hulp. Soms komen werk, welzijn en gezondheid in het gedrang. Organizevernieuwing lijkt een betere keuze. En wellicht is het de enige keuze die uiteindelijk overblijft.

Geboren uit financiële nood wordt de gebruikelijke bureaucratistische visie, gericht op procedures, regels en control, vervangen door de eis dat leidinggevend van rol wisselen en zich gaan richten op het verantwoordelijkheidsgevoel en het

ondernemerschap van de ambtenaren. Uiteraard kan dat pijn doen: anders gaan werken dan je altijd gedaan hebt betekent dat er veel heilige huisjes moeten worden verlaten en dat routine plaats maakt voor avontuur.

Vraag

Hoe herkenbaar is de verdeling in schrappen van taken, harder werken of organisatievernieuwing?

Verandering van visie op mens, werk en organisatie

De kernpunten van organisatievernieuwing zijn, als je het goed bekijkt, volstrekt strijdig met die van het arbo- verzuim- of inzetbaarheidbeleid. Betere veiligheid bereik je door te voldoen aan wettelijke regels en, waar nodig, een optimaal en systematisch monitor- en gedragssysteem. Minder verzuim bereik je door – althans in de klassieke zin – beter te sturen op het keuze gedrag van ambtenaren met gezondheidsproblemen. En centraal staat het begrip integrale managementverantwoordelijkheid: de leidinggevenden moeten het doen. En liefst volgens de ideeën en voorstellen van door deskundige specialisten opgestelde plannen.

Bij de nu opkomende organisatievernieuwing wordt dat vertrouwde systeem volledig op zijn kop gezet. Het begrip meer presteren met minder (mensen en middelen) heeft op zijn minst gezorgd voor de introductie van twee nieuwe groepen: de klanten en de medewerkers. En daarmee ook voor een andere visie op de eigen organisatie en op de eigen mensen. Om de klant tevreden te houden met krappere wordende middelen is het belangrijk de klant goed te definiëren, te weten wat er bij hem leeft en wat hij wil. Tegelijkertijd zijn het de medewerkers die direct of indirect het meest met die klanten te maken hebben. En zij weten ook het best of en hoe ze hun werk zo kunnen inrichten dat de klant tevreden blijft. Werd een ambtenaar vroeger geacht zijn opgedragen werk naar behoren te vervullen, nu wordt hij medeverantwoordelijk voor het resultaat geacht. En moet naar hem worden geluisterd om te weten te komen wat en hoe er beter kan in het werk. Werd een leidinggevende vroeger geacht de beslissingen van de top van de organisatie door te vertalen in praktische opdrachten voor “zijn mensen”, nu moet hij “onze mensen” stimuleren om met ideeën te komen over de organisatie van het werk, de beste ondersteunende middelen en over hun ideeën over een optimale samenwerking, horizontaal en verticaal. Gemeenten trappen daarbij niet in de valkuil zoals bij de thuiszorg, waar eenmalig naar de mensen werd geluisterd waarna er mean en lean nieuwe procedures, regels en control werd ingevoerd. Die fout is inmiddels herkend en erkend. Zolang er veranderingen nodig zijn is luisteren en reageren dat ook. Interessant is dat de rol van de leidinggevenden en vooral de top van de organisatie wel anders is geworden maar niet minder belangrijk. De top van de organisatie heeft nog steeds een startknopfunctie. Maar dan niet meer voor een proces van bovenaf maar van een goede dialoog tussen top en werkvloer. Ze zijn niet langer leider vanuit een commandostructuur maar van een vitaal proces waarbij de ambtenaar wordt gestimuleerd en gefaciliteerd om met ervaringen en ambities te komen en waarbij de top daarvan het “organisatieverhaal” moet maken dat bindend en boeiend is voor alle betrokkenen. Lukt hem dat, en daar zijn vele voorbeelden van, ook en al langer in het bedrijfsleven, dan krijg je een zogenaamde dubbel-plus-organisatie: betrokken en tevreden medewerkers en uitstekende prestaties.

Theorie of praktijk: de ontwikkelgeneratie

Voor de theoretici vanuit de universiteiten of academies en voor een beperkt aantal managementgoeroes is het niet moeilijk een gidsfunctie te vervullen met verwijzing naar beproefde theorieën en modellen. En het is zelfs heel spannend om te zien hoe nu

bedrijfskundige, sociaal-psychologische en veranderkundige inzichten die lang tegenover elkaar stonden nu in de praktijk worden gecombineerd. Twintig jaar lang hebben de mean-en- leanmethodiek en de sociotechniek tegenover elkaar gestaan. En even zolang werd de organisatiestructuur heilig verklaard en werd gestuurd op alleen het gedrag of de bevoegenheid van medewerkers. En nu stromen ze samen naar een wenkend perspectief. Of dat binnen de overheidsectoren zo wordt beleefd valt overigens te betwijfelen. Wellicht jammer, want of de huidige spannende tijd tot blijvende vernieuwing leidt is nog onbekend. Het oppakken van serieuze gereedschapskisten en het toetsen van de nieuwe visies is daarom wel degelijk belangrijk. Daartegenover staan wel het aanstekelijk enthousiasme en de vele goede – en voorspelbare - resultaten. Het lijkt een gegeven dat de huidige vernieuwers er in slagen contact te maken met de informele maar zeer reële onderstroom in het denken van de huidige werknemers, die eigenlijk allang toe waren aan een volwassener en uitdagender rol dan hen tot nog toe is toebedeeld. En daarmee is het kennelijk mogelijk om een sprong te maken, over de theorie heen, naar een goed geprogrammeerde vernieuwing. Vrijwel altijd uitgevoerd als maatwerk, gericht op de specifieke kenmerken en ambities van de betrokken organisatie.

Vraag

Het lijkt er op dat leidinggevend en medewerkers tegenwoordig minder reageren op leesmateriaal of het volgen van spannende instructies door deskundigen, maar des te meer op het zien en beluisteren van voorbeeldmateriaal. Welke werkvormen passen daar het beste bij?

Arboprofessionals en organisatieontwikkeling

Voor arboprofessionals betekent deze ontwikkeling dat er een heel nieuw veld vol bloemen ontstaat waaruit ze zullen moeten plukken. De belangrijkste veranderingen zijn echter de grotere rol en verantwoordelijkheid van de werknemer en de toekomstgerichtheid van de mens en organisatie. Beiden komen in het verzuim, arbo of psa-beleid niet echt van de grond. En bij vitaliteit- of bevoegenheidsbeleid komt juist de organisatie te weinig voor. Wordt het eigen beleid of de visie van de arboprofessional niet aangepast dan ontstaat verwijdering tussen hem of haar en de organisatie. Blijven roepen dat de leidinggevend moeten sturen op een beter keuzegedrag van hun werknemers bij ziekte of malheur staat haaks op de opdracht aan de leidinggevende om een visie te ontwikkelen waarin luisteren naar de medewerker belangrijk wordt. Het onverdroten herhalen van een RIE met behulp van een digitale branche-catalogus staat haaks op de ambities van een verbetergroep van leiding en medewerkers waarin besloten is het werk anders te organiseren. De groeiende gewoonte om een RIE in te laten vullen door deskundigen of alleen door leidinggevend is zelfs een forse stap achteruit. Niet handig. Op de oude voet verdergaan levert een “meestribbelende” organisatie op: het management zegt dat je werk belangrijk is maar echt meewerken of de lead nemen zullen ze niet doen. Veel beter is met de stroom mee te gaan en de eigen visie en het eigen instrumentarium aan te passen. Is dat besluit eenmaal genomen dan zijn er te veel mogelijkheden om ze hier allemaal te noemen. Een eerste idee zou daarom kunnen zijn om – al of niet via de beroepsverenigingen of via linked-in groepen of intervisiebijeenkomsten - de mogelijkheden te bespreken. Een andere mogelijkheid om een start te maken is het aanpassen van de vele metingen die op arbo en gezondheidsterrein bestaan. Het kost immers maar een kleine moeite om ze aan te passen. Drie leuke vragen om in een RIE mee te nemen zijn bijvoorbeeld:

- denk je dat jouw afdeling betere prestaties kan leveren
- denk je dat je werk beter kan worden georganiseerd
- denk je dat het werk beter, gezonder en veiliger kan

- ben je bereid daar over mee te denken

Maar nog makkelijk wordt het met metingen zoals het MTO, het PMO en de WAI. Het is bekend dat de loopbaanmogelijkheden en vooruitzichten van een persoon voor 40 procent te maken hebben met de werknemer als persoon, voor hetzelfde percentage met de context (werk en privé) en nog eens voor 20 met iemands functie. Kijk je naar de vragenlijsten dan blijken ze flink tekort te schieten. Vooral omdat ze zich beperken tot de subjectieve beoordeling door de individuele werknemer. Bent u vaak moe na uw werk? Bent u tevreden over de stijl van leidinggeven? Is het werk afwisselend genoeg? Hoe beoordeelt u uw werkvermogen vroeger en nu? Op zich niets mis mee. Maar wel gebaseerd op theorieën en modellen die er niet worden bijgeleverd en die allen aan hetzelfde euvel leiden: individualisering, psychologisering en subjectivering. In de zg. dubbelpus-constructie met aandacht voor energie, duurzaamheid en prestatie zou een werknemer niet geconfronteerd worden met een periodieke en privacy-gevoelige meting waar de leiding vervolgens ook weinig mee kan. Veel beter is een persoonlijke ontwikkelbox voor elke werknemer en een maandelijks overleg, genaamd “de tafel van morgen”, in een bedrijf gebaseerd op verbetervoorstellen van afdelingen en contacten met interne en externe klanten. Of in de uitwerking van het organisatieverhaal van de top dat weer mede is gebaseerd op de dialoog met de werkvloer. Eigenlijk gaat het om passende werkvormen en een goed programma om ergens naar toe te werken in plaats van een mening over het verleden vast te leggen. Dat dat beter werkt is al duidelijk. Het verzuim van de Haagse veegploeg daalde van 27 naar 6 procent, bij de platst georganiseerde thuiszorg is het verzuim zo goed als verdwenen, bij ons eigen project bij o.a. de sociale dienst in Zoetermeer waren management en medewerkers extreem succesvol en daalde het verzuim van 9 naar 3 procent en werd de dienst uitgeroepen tot beste sociale dienst van Nederland. Het geheim is duidelijk: telkens werden de werknemers uitgedaagd om zelf iets te doen met het werk, zichzelf en hun collega's vanwege de duidelijke belangen voor een betere toekomst. Voor henzelf en voor de organisatie.