Organisatiecultuur binnen de overheid.

Dit is de bijdrage van Hans Visser(06.5332.1494), lid van de werkgroep 'Organisatiecultuur'. 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.

Deze werkgroep 'Organisatiecultuur' heeft zich rond dit thema als een soort PPS gevormd. (PPS: Publiek-Private Samenwerking).

Organisatiecultuur binnen de overheid.

Ons uitgangspunt

Als werkgroep 'Organisatiecultuur binnen de Rijksoverheid' kunnen en willen wij een bijdrage leveren en daar energie en tijd instoppen. Maar …. wij willen deze bijdrage niet laten verzanden in de bestaande organisatiecultuur bij de overheid.

Eigenaarschap

Deze werkgroep stelt eigenaar te willen blijven van de door hen geleverde kennis en materiaal en willen daarmee in de hoedanigheid van sturende en begeleidende werkgroep aan het roer blijven staan van de initiatieven die uit dit thema en deze kennis voortvloeien. Dit om te voorkomen dat onze inspanningen verloren gaan in een kenmerkend bestaand organisatiecultuuraspect waarin vele mooie aanbevelingen sterven in lijvige rapporten of andere beleidsstukken die niet door verantwoordelijken worden geadopteerd. Wij willen dus dat de energie, kennis, innovaties en inzet van deze werkgroep daadwerkelijk zal kunnen renderen in organisaties die daar echt het juiste mee willen en kunnen doen. Iedere inzet en/of bewerking van dit materiaal zal de toestemming moeten hebben van de werkgroep.

De essentie

Een **organisatiecultuur** bepaalt **hoe mensen in die organisatie om gaan** met wat er in de **organisatiestructuur** op papier staat c.q. is geregeld c.q. gewenst is overeenkomstig de visie en missie van die organisatie. **Organisatiegedrag** is de zichtbare en merkbare manifestatie van de organisatiecultuur. Burgers (klanten) beoordelen een organisatie niet op haar product maar op de benadering, behandeling en bejegening op basis waarvan zij van die organisatie iets nodig hebben voor de inrichting van hun leven en werken.

Nu de blik bewust en constructief kritisch naar binnen

De Rijksoverheid is er in essentie om de samenleving te managen. De ambtenaar wordt ambtenaar om daar dienstbaar aan te zijn. Een rijksoverheidsorganisatie is zelf ook een soort van samenleving waarin (samen)werken wordt georganiseerd.

Wij stellen ons nu op als een constructief kritische ambtenaar die zijn blik nu eens niet richt op de samenleving 'buiten de rijksoverheid' maar op die 'binnen de rijksoverheid. In dit stuk willen we duidelijk benoemen wat binnen veruit de meeste overheidsorganisatieculturen leeft en speelt. Dit niet om te oordelen of te veroordelen maar om het besef wakker te maken en wakker te houden dat als een organisatiecultuur in de private sector onvoldoende voedend, open, stimulerend en gezond is, dat bedrijf daar een dodelijke overlevingsprijs voor zal betalen. Op korte of wat langere termijn.

M/V:

Onderstaand stuk is in de hij-vorm geschreven. Daar waar 'hij of man' staat kan even zo vaak 'zij of vrouw' worden gelezen.

INHOUD:

1. **Toch even een beschrijving van en het belang van 'Organisatiecultuur' en waar dat uit bestaat.**
2. **Wie is er eigenlijk verantwoordelijk voor?**
3. **De kritische vragen die uit 1 en 2 voortkomen die wij moeten adresseren en stellen.**
4. **Kenmerkende symptomen van een ongezonde organisatiecultuur.**

HOOFDSTUK 1

'Je als een vis in het water voelen.' Zo voelt het als je volledig op kunt gaan in je werk zonder hinderlijke verstoringen. Volledig toegewijd, geconcentreerd **'in flow'** je werk kunnen doen. In het vertrouwen dat anderen met je meedenken, meewerken en mee doen aan één en hetzelfde.

Organisatiecultuur is vergelijkbaar met water. Als dat schoon en gezond is kan alles wat

Daarin beweegt leven en groeien. Als het helder is kun en durf je snelheid te maken omdat

je verder voor je uit kunt kijken. Als het troebel is hou je jezelf in, bedacht op onaangename

verrassingen die ineens kunnen opdoemen. Daar ligt ook de belangrijkste onderbouwing

voor de relatie tussen organisatiecultuur, inzetbereidheid en productiviteit.

De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van dit water is echter nergens specifiek belegd. Dat kan komen door het volgende fenomeen: ***'Het laatste wat een vis ontdekt is het water waarin hij zwemt.'*** Men wordt zich pas bewust van de organisatiecultuur als *'het'* niet goed meer voelt. Als de

bedrijfsgezondheid, productiviteit, creativiteit, betrokkenheid en resultaten onder druk komen te staan. Het belang ervan is allang aangetoond. Een ongezonde cultuur staat aan de basis van de crisis nu. Een over ons heen rollende externe factor met grote impact op ons gevoel van zekerheid en veiligheid. Daar hebben we niet veel invloed op. Maar op de organisatiecultuur, het water, hebben we wel grote invloed. Als we die nemen en dat hoge prioriteit geven! Als we beseffen dat daarin de voedingsbodem ligt voor nieuwe kansen en mogelijkheden. Voor een versterking van binnen uit.

Maar wie kan, wil, durft en gaat dat aan? Wie wil iets als de organisatiecultuur gaan veranderen waaromtrent de beperkende overtuiging leeft dat zoiets wel 5 tot 10 jaar duurt? Met dat vooruitzicht wordt niemand uitgenodigd. Het weten wat je hebt en daarmee leren leven is vaak 'the most easy way out'. Dat dat een zeer hoge prijs heeft wordt dan gemakshalve even vergeten. Daarmee verdamt namelijk ook de urgentie en noodzaak. Echter totdat er niet meer omheen gegaan kan worden. En wat we dan vaak zien is dat er dan even aan een 'los' project wordt gedacht. Dat is de grootste valkuil en oorzaak van het falen van cultuuromslagen en daaruit voortkomend ongeloof dat je daarin in heel korte tijd een geweldige omslag kunt maken. Maar niet met de oude manier van denken en doen in losse onderdelen.

Leiderschap – Organisatiecultuur - Gedrag - Inzetbereidheid - Informatie - Productiviteit – Kwaliteit. Dat is de geïntegreerde keten waarin mentaal vermogen zich volledig kan ontwikkelen. **Als in het begin daarvan leiderschap in die keten hetzelfde blijft denken en doen kunnen zij van alle betrokkenen in die keten daarna niet iets anders verwachten!**

Maar wat is dan Mentaal? Dat is de onderlinge relatie van de wisselwerking tussen voelen(1), denken(2) en handelen(3). In die volgorde. De som daarvan is Mentaal Vermogen. Het gevoel is leidend in de veelal onbewuste keuze van mensen in welke mate zij dit vermogen ergens voor beschikbaar willen stellen. Mentaal Vermogen is de optelsom van hart, hoofd en handen waarmee gewerkt kan worden en waar de organisatie maandelijks voor betaald. Mensen kunnen hun kapitaal ook voor zichzelf houden of niet helemaal geven aan de organisatie.

Het is dus de kunst dat kapitaal zo volledig mogelijk voor de organisatie en haar doelstellingen beschikbaar te krijgen. ***Dat vraagt daartoe uitnodigende condities****. In eerste instantie zal dus op het goede gevoel gestuurd moeten worden. Des te aantrekkelijker die gevoelscondities zijn des te groter de inzet-, samenwerkingsbereidheid om dat* ***Mentaal Vermogen*** *zo volledig mogelijk te kunnen krijgen. Alles wat daarin bewust of onbewust achter gehouden, vermeden of verzaakt wordt is* ***Mentaal Verzuim.***

Vergelijk Mentaal Vermogen maar met computersoftware. Dat wordt pas echt waardevol als het ook op hardware kan draaien en daarmee bestuurd kan worden in de daarvoor beste omstandigheden. Zo ook met de optimale benutting van mentaal kapitaal. De gewenste omstandigheden daarvoor liggen in een elkaar versterkende wisselwerking tussen organisatiestructuur en organisatiecultuur.

Hoe wordt organisatiecultuur c.q. 'het water' gedefinieerd? c.q.: Wat is organisatiecultuur?

Een organisatiecultuur is een historisch opgebouwde geest van waarden en normen die in negatieve zin uiterst beklemmend en remmend kan zijn en in positieve zin uiterst stimulerend kan werken. Een organisatiecultuur bevat de voor dat bedrijf kenmerkende gevoelselementen die sterk medebepalend zijn voor het tot stand komen van individuele en collectieve gevoelens en stemmingen die leidend-overheersend zijn in de aansturing van het dagelijkse denken en doen van de medewerkers. Je kunt de organisatiecultuur beschouwen als **de collectieve Mindset van de organisatie** van waaruit zij zich manifesteert.

Wat je moet doen is meestal in de organisatiestructuur beschreven.

Wat er (om je heen) gebeurt vormen je ervaringen.

En wat je daarbij denkt en voelt.

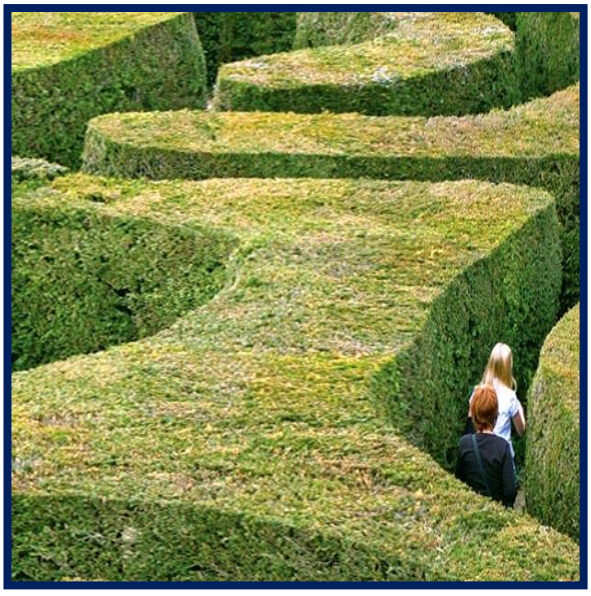
Wat *'het'* met je doet is jouw onbeschreven reactie op de organisatiecultuur.

Wat je doet is van voorgaande de som: *"**Het** gaat hier gewoon zo!"*

Waar bestaat 'het water' c.q. de organisatiecultuur uit?

Dat bestaat uit de volgende bestanddelen in een voortdurende wisselwerking met elkaar:

- **Mechanismen en patronen:**
  In de loop der jaren hebben zich in de organisatie en onder de rationele processen, allerlei mechanismen (zie het voorbeeld in onderstaand kader) ontwikkeld die onbewust en ongekend - stimulerend of remmend - actief zijn. Gewoonten. Denk- en doe- patronen, een soort ongeschreven routes waarlangs mensen zijn gaan bewegen, communiceren en zijn gaan doen of nalaten omdat ze 'geleerd' hebben dat die manier van doen hen tot een volwaardig lid van de organisatie maakt. Althans dat nemen ze ombediscussieerd steeds maar weer aan en over van elkaar. Daarmee zijn ze zich gaan aanpassen aan wat in de organisatie gewoon en



normaal gevonden wordt.

Hoe de paden – met omtrekkende bewegingen - zijn gaan lopen en hoe die veelal platgetreden kunnen zijn tot 'een weg van de minste weerstand'? Een soort stille norm dus die verschillende soorten 'beloning' kan opleveren voor individuele personen maar destructief kan werken voor de organisatie en haar diensten of producten. (De meesten hebben wij gevisualiseerd ten behoeve van het bewust maken daarvan.) **Paden die soms zó diep zijn uitgesleten omdat iedereen dat doet en niemand meer de meest directe, kortste en dus snelste en goedkoopste weg kan of durft te nemen.** Wat kan er beter werken dan elkaar open en eerlijk direct met respect aan te spreken?

- **Zachte factoren en 'informatie':**

Het onjuiste beeld dat hierover bestaat is dat het om niet zichtbare, niet concrete noch meetbare en meer privé gerelateerde factoren gaat waar de zaak niks mee moet of kan. Maar als beseft wordt wat een geweldige impact deze gevoelens en emoties hebben onder het dagelijks doen en laten **dringt door dat zij allesbepalend zijn voor de performance en resultaten van de organisatie**. Bijvoorbeeld de mate van vertrouwen in de organisatie, in de leiding en in elkaar. De mate van geloof in wat de organisatie aan informatie produceert, de geloofwaardigheid van neergezette doelstellingen. De mate waarin zorg, onzekerheid en zelfs vormen van angst kunnen spelen. De mate van durven en écht willen. De heersende opvattingen en overtuigingen op vooral leidinggevend niveau en de daaruit voortkomende kenmerkende reacties. De collectieve denkbeelden die het resultaat zijn van de voortdurende voeding vanuit de hieraan voorafgaande zaken. **Vertrouwen en angst zijn de twee uitersten van een bandbreedte** waartussen het verschil bepaald wordt tussen een gevoel van zekerheid en veiligheid en een onzeker en onveilig gevoel. Het zijn met name die stukjes software die de hardware van mensen bestuurt. Zachte factoren die allesbepalend zijn voor de wijze waarop mensen met informatie om gaan en deze

betekenen. (Wij hebben 30 van de belangrijkste zachte factoren en hun soort impact benoemd. Deze worden gemeten, bewust en zichtbaar gemaakt en 'gericht' op wenselijke organisatiedoelstellingen.)

- **Waarden en normen:**
  Waarden zijn opvattingen, die een groep mensen belangrijk vindt. Bij waarden kun je denken aan termen als 'rekening houden met elkaar' of 'respect hebben voor het eigendom van anderen'. Normen zijn regels die uit waarden voortkomen. Zo hoort bij de waarde 'rekening houden met elkaar' de norm (regel), dat je in de tram opstaat voor oudere mensen. Die regel staat nergens beschreven, maar is toch bij iedereen bekend. Bij de waarde 'respect hebben voor het eigendom van anderen', horen de formele, geschreven wetten, die diefstal of vernieling verbieden. Het is cruciaal voor de geloofwaardigheid en goede werking van waarden en normen dat ze daarvoor verworven krachtig draagvlak hebben en consequent en consistent goed voorbeeldgedrag. (De tien belangrijkste kernwaarden zijn als een checklist opgenomen in 'De gewenste besturing van Mentaal Vermogen *in bedrijf*'.)

- **Verbinding, wisselwerking en overbrenging**
  tussen elkaar versterkende eenheden:
  Eigenlijk het zintuig- en zenuwstelsel. De communicatie en 'de smeerolie' tussen onderdelen, tussen uitersten, tussen niveaus, tussen denken en doen. Tussen die onderdelen die voortdurend door elkaar beïnvloed, gevoed en verbonden worden. Daardoor kan leven en de informatie daarvoor stromen. In een gezonde wisselwerking, verbinding en overbrenging. Niet alleen in woorden georganiseerd maar in daden gerealiseerd. Dan kan er vermogen worden gegenereerd.

Uurwerkradertjes: In de verbinding ontstaat de beweging.

Hersencellen: In de verbinding ontstaat het vermogen.

maar onbenut vermogen in organisaties, tussen mensen, is vergelijkbaar met 'een bak **hersencellen** waartussen de verbindingen niet meer open en vrij functioneren'. En meer mechanisch vergelijkbaar met 'een **uurwerk** waarin ieder mens een afzonderlijk radertje vormt dat onvoldoende -scherp getand op elkaars functie afgestemd - in elkaar grijpt. Terwijl die radertjes juist voldoende scherp vertand in elkaar **moeten èn willen** grijpen en in snelheid op elkaar afgestemd moeten en willen draaien! Dan kan het als één krachtig werkend geheel

betrouwbare resultaten opleveren. (We hebben meer dan 15 voorbeelden geïdentificeerd van wisselwerkingen die verantwoordelijk zijn voor gezond 'water'.)

- **Organisatiegedrag:**
  Organisatiegedrag is de zichtbare en merkbare manifestatie van de organisatiecultuur. Hoe 'de organisatie' zich laat kennen aan iedereen die daarin werkt én iedereen die er daar buiten mee in aanraking komt en niet direct toewijsbaar is aan het gedrag en handelen van individuele mensen/functionarissen'. Alles wat daarin niet goed gaat wordt in de spreektaal 'de organisatie' verweten en gelaten geaccepteerd met *'dat is nu eenmaal zo'*. Daarin wordt de onmacht gevoeld die het individu voelt bij vaak goed bedoelde initiatieven om daar positieve invloed op te nemen.

Nieuw intredende medewerkers worden in zeer korte tijd verleidt zich aan te passen aan de bestaande organisatiecultuur. Dat is een soort overlevingsmechanisme dat zegt: *"Wijk niet teveel af"*en *"Val niet teveel op"* dan loop je de minste risico's of *"Voeg je"* dan doe je hier het juiste. Juist daarom staat United Sense de door haar ontwikkelde collectieve benadering voor waarmee ze een zeer snelle omslag in de organisatiecultuur bewerkstelligen.

Waarom is organisatiecultuur zo belangrijk?

Een **organisatiecultuur** bepaalt **hoe mensen in die organisatie om gaan** met wat er in de **organisatiestructuur** op papier staat c.q. is geregeld c.q. gewenst is overeenkomstig de visie en missie van die organisatie. **Organisatiegedrag** is de zichtbare en merkbare manifestatie van de organisatiecultuur.

Burgers (klanten) beoordelen een organisatie niet op haar product maar op de benadering, behandeling en bejegening op basis waarvan zij van die organisatie iets nodig hebben voor de inrichting van hun leven en werken. Als u een bepaalt product zoekt zult u dat niet afnemen van een mens die zich niet betrouwbaar gedraagt, hoe goed en mooi dat product ook lijkt!

Organisatiecultuur kun je het beste vergelijken met de voedingsbodem voor de verbouw van gewassen. Het zaad (vergelijkbaar met het vermogen van mensen) kan nog zo goed geselecteerd zijn en het klimaat (vergelijkbaar met de tevredenheid van mensen in de organisatie) kan nog zo zonnig zijn maar het is de kwaliteit van de bouwgrond (vergelijkbaar met de organisatiecultuur) die maakt wat er qua kwantiteit en kwaliteit uit komt.

Verder bepaalt de organisatiecultuur de mate van vertrouwen, openheid, transparantie, inzetbereidheid, de helderheid en snelheid van informatie en communicatie e.v.a.. Er is een duidelijk aangetoonde relatie tussen de gezondheid van de organisatiecultuur en de omvang van Collectief Mentaal Verzuim en de grote kostenpost daarvan die de dienst of product van de organisatie veel te duur maakt. Een paar jaar geleden werd in drie ministeries al op werkvloerniveau 45% Collectief Mentaal Verzuim gemeten. 10% Collectief Mentaal Verzuim alleen al vertegenwoordigd een theoretisch herwinbare waarde die vergelijkbaar is met 35% van de bruto-loonsom!

Hoe kan het dan dat het zo weinig gerichte aandacht krijgt?

Omdat het als (te) onzichtbaar wordt beschouwd en daarmee te vaag en niet concreet (genoeg). Laatst hoorde ik daarover een mooie vergelijking: ‘Organisatiecultuur is net zo onzichtbaar als de wind. Alleen aan de beweging van de bladeren en de bomen kun je zien dat die er is’. Veel managers gruwen van dit soort vage zaken. Zij willen in control zijn en dat kunnen zij voor hun gevoel alleen als de zaken concreet, zichtbaar en tastbaar zijn. Velen blijven gevangen in de beperkende overtuigingen en broodje aap overleveringen dat het wel 5 tot 10 jaar kan duren voordat je een ongezonde en ongewenste organisatiecultuur hebt kunnen omvormen naar een gewenste en gezonde cultuur. Zij voelen zich vaak

onmachtig en ongemakkelijk bij organisatiecultuurthema's. Zij worden ook vaak belast met overleveringen dat hun voorgangers al eerder en vaker hebben geprobeerd de organisatiecultuur om te vormen maar dat dat toen ook was mislukt, dus … Verder is het zo dat directies en managers deep down 'weten' dat het gedrag in en van de top van grote invloed en oorzaak is in en op de organisatiecultuur. Dit alles maakt dat zij structureel in hun prioriteiten blijven focussen op de concretere structuurreorganisaties, bezuinigingsoperaties en procesverbeteringen. Alleen echte en krachtige leiders kijken hier anders naar en durven dit in te zien en aan te pakken.

Wat is het rendement van een organisatiecultuur?

De organisatiecultuur bepaalt het verschil tussen emotionele- en financiële winst óf verlies in en van een organisatie. Vergelijk dit maar met de gezondheid van vissen en de kwaliteit van het water waarin ze zwemmen. De organisatiecultuur is 'de voeding' voor het commitment (betrokkenheid, inzetbereidheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid willen nemen) van medewerkers en het collectieve draagvlak voor alles wat die organisatie wil zijn en - op de weg daar naar toe - wil veranderen. Een van de meest recente onderzoeken (van Twijnstra Gudde, augustus 2008) toont aan dat driekwart van de veranderprojecten zoals cultuurveranderingen e.d. faalt. Nederlandse organisaties blijken volgens dat rapport, ondanks grote reorganisatieplannen zelden in staat de steven werkelijk te wijzigen. Iedereen weet toch dat als je een gezonde plant wilt hebben dat je daar minimaal een gezonde voedingsbodem voor nodig hebt met water?

Relevante onderzoekgegevens

Organisatiecultuur dat ongewenste omstandigheden in stand houdt is verantwoordelijk voor het grootste deel van onderstaande uitkomsten. Direct daarvoor verantwoordelijk is de hoogste manager in die organisatie die hier te weinig aandacht aan geeft c.q. laat geven. Hier komt de terechte overtuiging vandaan dat de kwaliteit van de hoogst verantwoordelijke manager een directe relatie heeft met de gezondheid van de organisatiecultuur.

- Winstgevendheid wordt voor meer dan 50% bepaald door z.g. **zachte factoren**. (Bron: Studie van David H. Maister voor zijn boek: Practice what you preach.)
- Uit onderzoek van de blijkt dat **vertrouwen** voorspelt 15% tot 30% van de verschillen in teamprestaties (Bron: VU/Triple Trust Diagnostics maart 2009).
- Mensen in een werkomgeving/organisatie kunnen slechts voor ca. 15% invloed uitoefenen op de condities die van invloed zijn op het resultaat van hun werk. Voor ca. 85% wordt dat bepaalt door de **organisatiecultuur**. (Bron: Mundo Perdido/Theo Braam 11 mei 2004).
- 85% van de Nederlanders zijn niet tot matig **gemotiveerd** voor hun werk. Dat blijkt uit een onderzoek onder 15000 werknemers. Belangrijkste reden is dat werknemers niet meer weten waar het nu eigenlijk om gaat in hun bedrijf. (Bron: Towers Perrin 12 mei 2004)
- Vooral middelgrote bedrijven met 10 – 100 werknemers scoren slecht op **werksfeer**. 43% van de werknemers daar zegt de werksfeer onprettig tot bedreigend te vinden. Hoe meer werkdruk hoe slechter de werksfeer. Ruim 40% van de ondervraagden gaf aan dat er niets aan ongewenst gedrag wordt gedaan. (Bron: Onderzoek FNV-Bondgenoten mei 2002)

- **Werksfeer** is verreweg de belangrijkste loyaliteitsfactor voor werknemers. Een slechte werksfeer leidt zelfs eerder tot verandering van baan dan het uitzicht op een hoger salaris. Van de werknemers vindt 5% de werksfeer het meest bepalend voor betrokkenheid bij de organisatie. 19% van de werkgevers ziet het belang van de werksfeer bij het binden van werknemers niet in en nog eens 25% heeft daaromtrent zo zijn twijfels. (Bron: Onderzoek van Jong Management, onderdeel van VNO-NCW oktober 2001)
- 28% van de werknemers in de Europese Unie (meer dan 40 miljoen werknemers!) hebben te maken met **ernstige werkstress**. 20 – 22% heeft te maken met chronische vermoeidheid als gevolg van werk. Andere werkgerelateerde problemen zoals hoofdpijn en rugklachten zijn vaak gerelateerd aan werkstress. (Bron: Mentaal Kapitaal van Rifka Weehuizen. 2008).
- 73% van de Ieren (met Nederlanders vergelijkbare onderzoekspopulatie) vindt 2001 stressvoller dan vijf jaar geleden. De helft geeft aan het gevoel te hebben in een ratrace te verkeren. Een kwart geeft aan continu onder **hoge stress** te werken. Een derde rapporteert chronische vermoeidheid. (Bron: Mentaal Kapitaal van Rifka Weehuizen. 2008).
- Medio 2007 kampen 499000 werknemers binnen de publieke sector met de gevolgen van **stress**. (Verzekeraar IZA, medio 2007)
- Geschat wordt dat 10.000 mensen per jaar vanwege **stress en overbelasting** in de WAO terecht komen. (Bron: NFGV febr. 2004)
- 90% van de **verandertrajecten**, zoals reorganisaties, IT-implementaties en integraties na fusies of overnames falen in 45 onderzochte bedrijven in Nederland. De daaraan bestede gemiddelde kosten waren € 5 miljoen. In andere landen is dat mislukkingpercentage lager: 60%. De daaraan bestede gemiddelde kosten waren € 9 miljoen. De belangrijkste oorzaak is gebrek aan betrokkenheid van de leiding en onvoldoende projectmanagement. Het totale onderzoek besloeg 270 meest grote bedrijven. (Bron: KPMG 4 mei 2004)
- **Angst voor verandering** is de belangrijkste weerstandenbouwer in verandertrajecten. Er zou veel meer aandacht besteed moeten worden aan de emotionele factoren in zulke trajecten! (Bron: Kwaliteit in Bedrijf en Profnews apr. 2004).
- **HRM** krijgt van werknemers een mager zesje (6,1) als rapportcijfer als het gaat om tevredenheid. In de non-profit een 6,3. Vooral mannen en werknemers in de leeftijd tussen 25 en 54 jaar gaven respectievelijk een 5,92 en 5,99. Directeuren geven P&O een 6,6. HR moet meer tegen heilige huisjes aan schoppen en zich intern meer profileren. (Bron: NEA: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2007)
- **HRM/Personeelsmanagers** hebben een imagoprobleem. Ze hebben te weinig kennis van de kerncapaciteiten van de organisatie en leggen onvoldoende gewicht in de schaal bij beslissingen die het imago van de hele organisatie beïnvloeden. In 59% van de organisaties maakt de hoogste HR-manager deel uit van het topmanagement. Ze slagen er maar matig in om te bewijzen welke bijdrage ze leveren aan het concurrentievoordeel van de organisatie. (Bron: Krauthammer Int. Juni 2002).
- Voor de betrokkenheid van werknemers is **gevoel** belangrijker dan verstand. (Bron: Naomi Ellemers sept. 2003).
- 54% van de Nederlanders schaamt zich voor zijn werkgever. Slechts 1/3 is **trots** op zijn bedrijf. (Bron: AC augustus 2003).
- In ondernemingen waar werknemers zich kunnen vinden in de doelstellingen en de prioriteiten van de onderneming kan de **winst** zesmaal hoger uitvallen dan bij andere ondernemingen. (Bron: Carp, Franklin Covey onderzoek in USA dec. 2003).
- De arbeidsmotivatie is ca. 17% hoger onder leidinggevenden waarin **vertrouwen** wordt gesteld. De werksfeer wordt 30% beter gewaardeerd door werknemers als hun manager integer is. (Bron: Ethicon van de Erasmus Universiteit, mei 2003)

- Werknemers zien hun leidinggevende als onbetrouwbaar. Hoe langer werknemers in een organisatie werkzaam zijn hoe groter het **wantrouwen** wordt. Na 15 jaar geloven mensen geen woord meer van hun managers. (Bron: Het Britse Mercer Human Resource Consulting okt. 2002).
- Steeds meer Nederlanders zitten psychisch niet lekker in hun vel. Ze hebben steeds vaker last van dipjes en depressieve buien en worden vermalen door stress en werkdruk. 23% van hen kampt nu met **mentale moeilijkheden** tegen 17% in 1987. (Bron: Nivel, januari 2005)
- Ca. 22 % van de werkenden heeft last van een **psychische stoornis**. (Bron: Trimbos instituut april 2002)
- Eén op de vijf Nederlandse werknemers kampen met psychische (mentale) **vermoeidheid**, veroorzaakt door het werk. Oorzaken zijn: werkdruk, collegialiteit, emotionele belasting en te weinig regelmogelijkheden. (Bron: Universiteit Maastricht dec. 2000).
- Één op de drie werknemers die een bedrijfsarts bezoekt terwijl zij nog wel aan het werk waren bleek **vermoeidheid** als belangrijkste reden voor dit bezoek te hebben. Bij de huisarts geldt dit voor één op de zeven. Zowel gezondheidsproblemen als werkomgeving bleken indicatoren te zijn bij deze bezoekers voor later optredend langdurig (langer dan een maand) ziekteverzuim. (Bron: NWO-promotie-onderzoek aan de Universiteit van Maastricht dec. 2003)
- Één op de 5 managers heeft al fysieke gevolgen van stress. Slechts één op de 10 leidinggevenden acht zichzelf in staat om in stressvolle situaties hun **emoties** onder controle te houden. (Bron: Krauthammer juli 2003).
- De voornaamste reden voor medewerkers om van baan te wisselen is de **kwaliteit van de eigen manager**. (Bron: Een Brits onderzoek volgens De Telegraaf nov. 2002)
- **Ongewenst verloop**. Eén op de 4 werkenden heeft zó genoeg van zijn huidige baan dat hij/zij op zoek is naar ander werk. (Bron: Universiteit van Amsterdam i.o. van de Vakcentrale FNV, jan. 2004.)
- Werkgevers spiegelen hun organisatie en banen absoluut mooier voor dan ze in **werkelijkheid** zijn. Als in een organisatie een groter personeelsverloop is dan ca. 25% zijn te hoge verwachtingen gewekt en beloftes niet nagekomen. (Bron: Secretaris van de ver. Personeelsmanagement en Arbeidsmarktcommunicatie.)
- Veel werknemers zijn teleurgesteld in hun nieuwe baan. Belangrijkste oorzaak daarvan is dat in advertentie gewekte **verwachtingen** zoals 'ontplooiing, openheid en ontwikkeling' niet gerealiseerd worden door de betreffende organisaties. De onderzoeker pleit ervoor vooraf meer eerlijke informatie te geven over promotiekansen en bedrijfscultuur. (Bron: MKB-Net, Neil Andersen, jan. 2004)
- **Mentaal Verzuim** is 3 tot 8 keer groter en per procent 3 keer duurder dan ziekteverzuimpercentage. Collectief Mentaal Verzuim kan ongemerkt oplopen tot wel 45%. De faalkosten per 10% zijn vergelijkbaar met 35% van de bruto-loonsom. (Bron: United Sense, maart 2009)

HOOFDSTUK 2

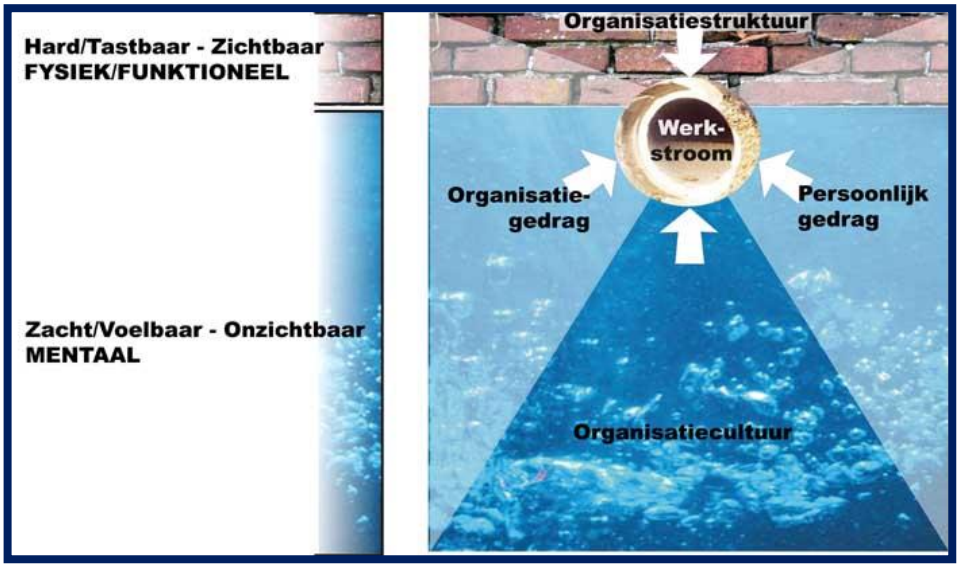
Wie is eigenlijk verantwoordelijk voor de organisatiecultuur?

Daar wordt maar steeds geen eenduidig antwoord op gegeven. Het meest gehoorde antwoord is "Ja, wij allemaal eigenlijk!" En in dat antwoord is enerzijds de goede wil te lezen maar anderzijds ook de vrijblijvendheid. Het heeft geen vader en kent geen dader terwijl alles en iedereen 'weet' hoe groot het belang is van een gezonde organisatiecultuur. Alle andere belangrijke functies en verantwoordelijkheden in de organisatie zijn benoemd en belegd. Waarom neemt P&O/HRM deze verantwoordelijkheid niet zelf

op zich? Want als je afdelingsbestaansrecht is ‘condities scheppen waarin alles uit mensen kan komen ten gunste van de organisatie’ zou de vorming, het beheer en het onderhoud van de organisatiecultuur toch dáár moeten liggen? Want juist daarmee zijn toch harten te winnen en harde resultaten te scoren? Hiermee kunnen zij toch een krachtig antwoord geven op de kritische geluiden die hun goede bedoelingen voortdurend belagen! Men ziet de zorg voor personeel en organisatie in de verdrukking komen door de toenemende verzakelijking van de rol van P&O. Men verwacht dat HRM zich meer op die menselijke kant en de besturing daarvan – het menselijke, mentale kapitaal – zou gaan richten en de bronnen voor onbenutte vermogens en competenties bij mensen *in bedrijf* gaan aanboren.

Waarom is het zo moeilijk bespreekbaar?

Maar 'aanboren' heeft al zoiets van 'dieper gaan'. Op zoek gaan naar de bron. Naar de vraag: "Vanuit welke bron wordt ons water voortdurend aangevuld?" Het antwoord op die vraag ligt iets dieper onder



het oppervlak wat we in een normale dagelijkse gang van zaken zichtbaar krijgen. Dat wordt als gauw als (te) persoonlijk betiteld. Als iets wat van de mens is en niet van de zaak. En als je dat als intern onderdeel van een systeem bij een ander onderdeel zou willen aanspreken loop je al gauw het risico dat je daar tegenvragen over krijgt. Dan hangt het eigenlijk af van jouw bereidheid in hoeverre je daar open en eerlijk over wilt zijn en óf je dat wel wilt delen 'in deze setting'. Want óók jij bent net zo'n onderdeel van dit geheel. Van dit systeem. En de mate waarin jij je krachtig en veilig voelt in je rol in dit systeem, bepaalt de mate waarin jij je in de materie van organisatiecultuur open wilt en durft te stellen.

Jij bent in je P&O/HRM-rol in essentie de sleutel waarmee je het goud van de organisatie kunt ontsluiten. De top verwacht en verlangt daarvoor van jou harde argumentatie. En dat is veelal, gelet de dagelijkse werkdruk, een studie op zich waar je onvoldoende tijd voor krijgt. En dat maakt dat voortdurend de concrete, harde, zichtbare, meer **fysieke en functionele zaken** boven – in beeld - komen drijven en de veelal zachtere, minder tastbare en nagenoeg niet zichtbare, **mentale zaken** weer naar onderen weg zakken. (zie afbeelding hieronder)

De essentie van P&O of HRM

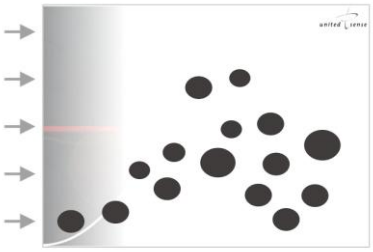
Van veel kanten horen wij en vernemen wij zelf uit eigen ervaring dat dit 'verbindende vakgebied' zijn kracht en aandeel aan het verliezen is. Juist in relatie tot het vrij kunnen maken van het onbenutte vermogen en het daarin gevangen financiële vermogen, zou dit vakgebied de intern verbindende schakel kunnen/moeten zijn. Maar het lijkt wel of ook zij gevangen zijn geraakt in de collectieve onmacht die wij beschrijven ten aanzien van wat wij op werkvloeren en zelfs op managementniveau waarnemen.

Ons inziens staat P&O oorspronkelijk voor Personeel & Organisatie. Feitelijk in de basis dus het inrichten van een organisatie waarin zij mensen binnen halen en deze mensen faciliteren op allerlei zakelijk, fysiek en functioneel vlak.

Door de toenemende complexiteit van wet- en regelgeving is P&O teveel belast gaan worden met allerlei veel administratieve regelzaken. De 'O' werd meer en meer door management ingericht. Door die toenemende verzakelijking van P&O-zaken en daarmee afnemende tijd en aandacht voor 'de mens' in 'de zaak' ontstond, met name in de wat grotere organisaties, HR en het HR-Management: Human Resource Management.

Als wij P&O-ers en HRM-ers bevragen op het verschil in benaming, hun bestaansrecht en specifiek toegevoegde waarde komt sterk naar boven dat zij in de praktijk geen verschil zien in wat zij toevoegen. Alleen het begrip 'strategisch' wordt vaak genoemd bij HRM. Of dat meer een wens is of dat dat ook voldoende wordt gevraagd en geleverd is niet duidelijk.

Zij geven zelf aan dat P&O/HRM er is voor:



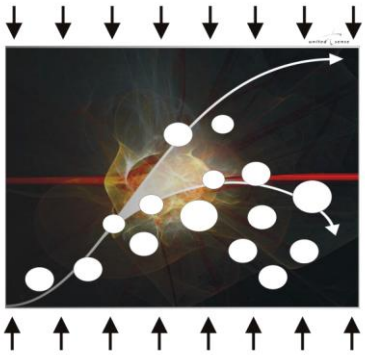
Het gebied van P&O/HRM.

Het individu:

- de juiste mens.

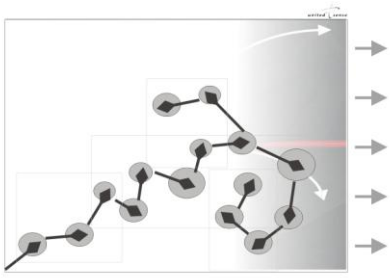
- op het juiste moment.

- op de juiste plek.



Het gebied van de wisselwerking:

Wat er daarna op die plek gebeurt c.q. gaat gebeuren wordt door P&O/HRM structureel verwezen naar '**de manager'**. Dit als antwoord op de vraag: 'Wie zorgt er voor dat de door P&O/HRM aldus binnen gehaalde mensen het juiste kunnen, durven en mogen doen?' In dit gebied waarin een goede uitwisseling tussen waardevolle input en omstandigheden tot een waardevollere output (het economisch principe) zou moeten leiden, ligt **een groot zwart gat**.



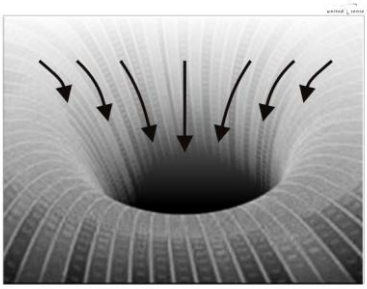
Het gebied van de organisatie:

Harde informatie:

- Het organogram, functies. Posities.

- Structuur, taken, functies, hiërarchie.

- Bedrijfsproces, procedures, instructies.



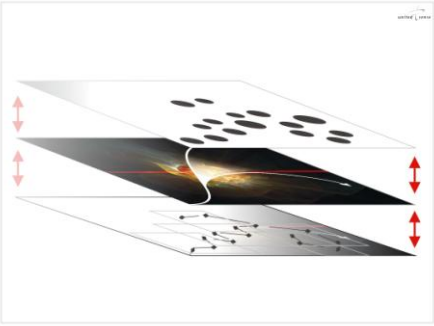
Het grote zwarte gat:

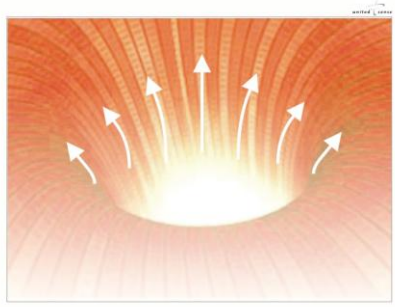
Dat wat er tussen mensen, hun kennis en hun informatie gebeurt en vooral de wijze waarop en de kwaliteit daarvan dat bepalend is voor gemeenschappelijke prestaties:

- Collectiviteit: Samenhang, relaties, verhoudingen en de verbindingen.

- Organisatiecultuur als de voeding(sbodem) en het organisatiegedrag.

In dat zwarte gat verdwijnt een vermogen aan potentie, energie, kennis, informatie, tijd en geld. Vergelijk het met de tandjes van de radertjes, de verbindingen tussen hersencellen, de olie in de motor of het interfacekabeltje tussen hardwareonderdelen. Of kijk alleen maar naar wat er in een verstoorde relatie gebeurt dan wel niet meer gebeurt! Organisatiecultuur splijt of verbindt. De mate waarin dat gebeurt bepaalt in private ondernemingen het verschil tussen verlies en winst. In publieke ondernemingen het verschil tussen onvrede/wantrouwen of tevredenheid/vertrouwen. Het besef dat de gigantische bedragen die gemoeid zijn met deze verschillen opgebracht moeten worden door burgers schaad of voedt dat vertrouwen.





De laag van verbinding, relaties, verhoudingen en samenhang.

De laag die een gezonde wisselwerking mogelijk maakt.

Tussen mensen en de zaak.

In een goede en gezonde verbinding en wisselwerking tussen mensen en organisatie en een stimulerende en voedende organisatiecultuur is een wereld aan vermogens te winnen.

HOOFDSTUK 3

Visie van de werkgroep

'Alleen een krachtige leider zal 'Organisatiecultuur' de hoogst mogelijke prioriteit geven omdat hij beseft dat alle prestaties van zijn organisatie daar een product van zijn.'

Een zwakke leider:	**Een krachtige leider:**
- Herkent en erkent z'n tekortkomingen niet. - Gaat in de ontkenning of verdediging als hij daarop aangesproken wordt. - Verzameld mensen om zich heen die hem kritiekloos volgen. - Laat niet zien wat hem beweegt. - Ziet gevoel en emotie als bedreigend en als zwakheid. - Zal organisatiecultuur als iets vaags en lastigs zien. - Focust alleen op datgene wat hem concreet genoeg is zoals organisatiestructuur en processen. - Stelt zich op het standpunt dat alles wat in zijn organisatie is afgesproken en op papier is gezet alleen voor anderen geld. - Ziet mensen als productiemateriaal. Heeft geen idee hoe zij over hem denken. - Maskeert en/of nuanceert structureel zijn eigen aandeel in de organisatieresultaten. - Gelooft er niets van als wordt gesteld dat organisatiecultuur voor 80% verantwoordelijk is voor rendement en winst. - Zal derhalve geen tijd noch aandacht willen besteden aan het issue 'organisatiecultuur'. - Doet zelf datgene wat hij zijn medewerkers verwijt.	- Zit daar duidelijk anders in. - Hij heeft zicht op zijn eigen kwaliteiten en aandachtspunten en durft controle los te laten. - Hij stuurt op vertrouwen en op lange termijn. Is eerlijk, rechtvaardig, besluitvaardig, charismatisch, authentiek, empatisch en denkt en doet in win-win. - Is dienend ingesteld en beschikt over een innerlijke balans tussen mannelijke en vrouwelijke eigenschappen.

Statements

- *'Niets is wat het lijkt.'* Er blijkt steeds weer een wereld van verschil tussen wat we waarnemen en welke betekenis we dat geven en wat het werkelijk is. Dat voedt steeds weer onze onzekerheid, onze teleurstelling en ons wantrouwen. Maar soms zijn we daar ook blij verrast door.
- Besef de volgende vreemde situatie: P&O/HRM werft nieuwe medewerkers. Dat doen zij met mooie wervende teksten die nagenoeg altijd nog een wens zijn en geen realiteit. Maar … dat

weten kandidaten niet en komen daar wel op af. Eenmaal geselecteerd komen zij binnen en ontdekken dat 'het anders is'. Zouden zij zich – door P&O/HRM – bekocht voelen?

- Er heerst veel onmacht, onwetendheid en broodje aap verhalen over organisatiecultuur.
- Alleen een krachtige leider zal organisatiecultuur hoog op zijn agenda hebben staan en daar houden.
- Door steeds maar weer hetzelfde te denken en te doen zal niets anders verkregen worden! Afwijken heet onderscheiden. En alleen zij die af durven te wijken van datgene wat veel te lang als gewoon werd ervaren, zal het verschil tussen het oude en het nieuwe kunnen maken.
- 'Wat een leider tekort komt kan gecompenseerd worden door de organisatiecultuur!' Als …. hij/zij zijn tekortkomingen herkent en de organisatie in staat stelt en bevoegd maakt deze alternatief te laten leveren.
- Ieder mens heeft een eigen aandeel in de omstandigheden waarin hij verkeerd. Hij kan daarover klagen. Hij kan daaruit weg gaan. Of hij kan zich daarin sterk maken. Iedereen die voor dat laatste kiest zal daarin partners moeten zoeken om de macht van het getal te kunnen mobiliseren. Want waar de meeste mensen heen gaan in de overtuiging dat het daar voor hen en voor de zaak goed zal zijn, zullen de meesten willen volgen. Niet passief maar actief bouwend en hun eigen aandeel daarin nemend.
- Mensen zijn zelf zowel dader en slachtoffer van en in hun eigen omgeving. Pas als ze dat beseffen zijn ze te mobiliseren voor iets wat het daarin meer zal brengen.
- De decentralisatie van P&O/HRM taken zal bestaande organisatieculturen verzwakken, tenminste als deze afdeling daar voorheen voldoende invloed op had.
- Juist de organisatie(cultuur) die het hardst een gezondmaking van zijn organisatiecultuur nodig heeft sluit zich daar het hardst voor af!!!!
- In zo'n organisatie gaat het meeste onbenutte vermogen verloren.
- Niemand die zelf onderdeel uit maakt van een organisatie met een ongezonde organisatiecultuur zal in staat zijn om deze om te vormen naar een gezonde organisatiecultuur.
- Een gewenste organisatiecultuur kan er pas komen wanneer de bestaande bewust, benoemd, zichtbaar en bespreekbaar gemaakt kan worden. Een breed draagvlak daarvoor sluimert voortdurend onder het oppervlak.

Te beantwoorden vragen

- Hoe lang blijven we (organisatie en mensen) elkaar normen en waarden verkopen die wij naar elkaar toe niet realiseren?
- Voor wie doen we dit? Want is het niet eigenlijk zo dat zwakke leiders geen aandacht zullen besteden aan onze bijdragen en sterke leiders daar niets mee hoeven te doen omdat hij allang heeft gezorgd voor een krachtige en voedende organisatiecultuur waarin hij het dagelijks het krachtige voorbeeld geeft van die normen en waarden die leidend zijn voor een kwalitatief hoogwaardige output?
- Wie zal zich hierdoor aangesproken voelen?
- Wie zal direct, enthousiast en adequaat aan de gang gaan met 'ons rapport?
- Wie zal dat doen vanuit de eerlijke erkenning dat zijn organisatie dat écht nu nodig heeft?
- Wie zal daar een nooit meer stoppend groeiproces van maken i.p.v. een project met eindtijd?

- Wie heeft het besluit genomen – en met welke back-up – om van ‘organisatiecultuur’ een issue te maken in het project ‘Vernieuwing Rijksoverheid’ en wie in het deelproject daarvan: ‘Ambtenaar van de Toekomst? ‘
- Wie is verantwoordelijken wie is eindverantwoordelijk voor een gezonde organisatiecultuur binnen een overheidsorganisatie?
- Welke gerichte aandacht wordt daaraan besteed?
- **Welke leider weet dat er binnen zijn organisatie(cultuur):**
  - Mensen hun nek niet (meer) uit durven te steken?
  - Mensen zich niet voldoende vrij voelen open zaken uit te spreken?
  - En als ze het doen ze een scherp punt aftoppen en afzwakken?
  - Mensen elkaar niet meer krachtig aan durven te spreken op ongewenst gedrag?
  - Mensen zich onvoldoende veilig weten en teveel van daaruit handelen?
  - Mensen als gevolg daarvan niet meer duidelijk durven zijn?
  - Jong instromende mensen zich niet/steeds minder aan willen passen in de bestaande organisatiecultuur?
  - Mensen maar weinig vertrouwen hebben in het management?
  - Mensen maar weinig geloof hebben dat er echt iets constructiefs kan gaan veranderen?
- **Welke leider….**
  - kent <u>de werkelijke</u> gezondheid van zijn organisatiecultuur? Herkent wat we daarover zeggen en erkend dat ook duidelijk?
- **Welke P&O/HRM-afdeling …**
  - heeft organisatie cultuur als issue op voldoende hoog niveau belegd?
  - heeft voldoende duidelijk gemaakt naar de leiding welk onbenut vermogen in de organisatiecultuur gevangen blijft?
- **Welke lessen en analyses zijn getrokken uit:**
  - Organisatiecultuurtrajecten die niet datgene hebben gebracht wat ervan verwacht werd?
- Wilt u – als wij kunnen aantonen dat een gezonde organisatiecultuur het beste is voor mens, organisatie, kwaliteit en resultaten – alle prioriteiten daarop zetten? Met ‘het beste’ bedoelen wij minimaal 10% performanceverbetering, minimaal 10% reductie van Collectief Mentaal Verzuim, minimaal 10% effectiviteitverbetering, minimaal 10% informatie- en communicatieverbetering en minimaal 10% verlaging van het ziekteverzuimpercentage.

HOOFDSTUK 4

Kenmerken van een organisatiecultuur zoals die veel in Overheidsorganisaties wordt waargenomen:

- Een cultuur waarin over i.p.v. mét mensen gesproken wordt.
- Waarin mensen zich niet meer open en kwetsbaar durven en vervolgens willen opstellen.
- Waarin mensen worden uitgenodigd het anders te gaan doen en vervolgens hard worden teruggefloten.
- Waarin mensen met de overtuiging zijn groot gebracht: ‘Steek je nek niet uit want je kunt er zo op afgerekend worden.’

- Waarin mensen derhalve steeds minder kleur durven te bekennen.
- Waarin mensen dus ook steeds minder uit durven spreken ‘en group’ en elkaar individueel/collegiaal niet meer aan durven spreken op ongewenst gedrag.
- Waarin weinig veiligheid wordt gevoeld als gevolg waarvan men zich in steeds meer algemene en ontwijkende terminologie uitlaat met alle consequenties voor duidelijkheid van informatie en communicatie.
- Waarin mensen de neiging krijgen zaken niet meer scherp te stellen maar deze steeds verder aftoppen tot iets eigenlijk onbelangrijks.
- Waarin mensen die kritiekloos volgen en de leiding naar de mond praten zich veel makkelijker nomineren voor een leidinggevende positie.
- Waarin leidinggevenden ‘onder hen’ disfunctionerende medewerkers ‘doorschuiven’ naar andere collega’s in plaats van hen krachtig aan te spreken en bij te sturen.

Woensdag, 27 mei, 2009