

Een open brief

Men wordt zich pas bewust van het bestaan en het belang van de organisatiecultuur als 'het' niet goed meer voelt. Als de bedrijfsgezondheid, productiviteit, creativiteit, betrokkenheid, eenstemmigheid en resultaten onder druk komen te staan. Vergelijk het met water. De minste – veelal onzichtbare - verontreiniging daarin kan het kwetsbare evenwicht verstoren. *Het laatste wat een vis ontdekt is het water waarin hij zwemt.* De kwaliteit van 'dat water' zorgt voor goed en gezond functioneren en wendbaarheid van de vissen. In negatieve zin kan dat water uiterst beklemmend en remmend werken en in positieve zin uiterst stimulerend en ondersteunend.



Een organisatiecultuur bepaalt hoe mensen in die organisatie informeel om gaan met wat er in de organisatiestructuur formeel op papier staat. Organisiatiegedrag is de zichtbare en merkbare manifestatie van de organisatiecultuur waarop mensen (medewerkers, klanten, burgers) hun houding en persoonlijk gedrag en inzet afstemmen.

Het is bewezen dat mensen voor ca. 15% invloed kunnen uitoefenen op de condities die van invloed zijn op het resultaat van hun werk. Voor ca. 85% wordt dat door de organisatiecultuur bepaald.

Organisatiecultuur wordt als iets groots en ongrijpbaars ervaren. Het is onzichtbaar en overal om ons heen merkbaar aanwezig. Dat roept bij rationeel doende mensen die beheersbaarheid nastreven, onmacht op. Dat grote, ongrijpbare en die onmacht zorgt ervoor dat management bij tegenvallende resultaten het liefst grijpen naar structuringrepen als reorganisatie, kostenbesparing of schaalvergroting.

Met onderstaande open brief willen we het besef wakker maken dat met die eenzijdige ingrepen en het negeren, vermijden of maskeren van de organisatiecultuur nog niet de helft van het collectief mentaal vermogen wordt benut.

De hierna volgende open brief is opgesteld namens 'de laatste der Mohikanen' van de werkgroep 'Organisatiecultuur', onderdeel van de Vernieuwing Rijksdienst en het project Ambtenaar van de Toekomst. Het beoogt een wake-up-call te zijn voor verantwoordelijken die de impact van organisatiecultuur op de inzet- en veranderbereidheid van ambtenaren niet kennen of onderschatten **waardoor vernieuwing niet die voeding en steun krijgt die het zeker juist nu hard nodig heeft.** De werkgroep heeft op dit vlak goud ontdekt dat zij alléén wil delen met mensen en organisaties die dit goud écht willen.

Een open brief aan Managers, HRM en Medezeggenschap binnen de Overheid.

'Uw' ambtenaren willen en kunnen anders en véél meer **als u** de moed hebt krachtig te gaan staan voor datgene wat zij daarvoor nodig hebben.

Als u daar **écht** voor kiest, kiezen zij en wij voor u.

De open brief van de organisatiecultuur aan de organisatiestructuur

Ik - organisatiecultuur – wil er even niet meer mee bezig wil zijn. Ik haak even af omdat ik rust nodig heb. Jij, organisatiestructuur, en ik hebben een relatieprobleem.

Jij denkt nog steeds in fte's en denkt dat je nog heel veel daarvan aan het werk hebt maar ik heb er al heel veel mensen met mij zien afhaken terwijl ze er op papier in fte's volgens jou nog wel zijn. En weet je, ik schrijf je dit niet voor mezelf maar voor die mensen die als gevolg daarvan steeds drukker zijn geworden, die dat niet begrijpen en het jou en jouw bazen gaan verwijten terwijl jij en ik weet dat wij daar samen de oorzaak van zijn.

Beste organisatiestructuur,



Ik schrijf je dus maar. Ik ben vast vooruit gereden en zal eerder aankomen in **de toekomst** dan jij. En als ik zo eens **in mijn achteruitkijkspiegel** terugkijk op onze samenwerking merk ik dat je me vreselijk veel energie hebt gekost en ik zó moe ben geworden van jou dat ik al m'n fut ben kwijtgeraakt.

Steeds wil jij je nog mooier en slimmer voor gaan doen. Wil je je imago mooier oppoetsen dan je zelf bent. Wil je zelfs je naam veranderen. Ook gewoon omdat je wel zal moeten om geloofwaardig te blijven.

Dan nodig je me weer uit bij je aan tafel te schuiven. Om alleen maar mee te mogen praten. Meestal achteraf. Dan maak je toch weer verwachtingen bij me los en bij al mijn vrienden die niet goed weten hoe ze voor me op moeten komen. Om me vervolgens – als ik je weer heb verteld wat ik je zou kunnen bieden - weer los te laten, me te laten verpieteren. Totdat het weer zó slecht met je gaat dat

je me wéér belt. Maar dat wil ik niet meer. Of je kiest voor mij omdat je in me gelooft. Omdat je deep down weet dat je alléén geen succes en geen toekomst zult kennen als je mij niet erkennen wilt. Als gelijkwaardig onderdeel van jou. Of je doet het verder zelf maar, maar dan wel alleen.

Want steeds weer krijg jij de aandacht omdat jij je zichtbaar kunt maken terwijl ik, die steeds weer zo z'n best blijft doen om jou te geven wat jij nodig hebt, onzichtbaar blijf. Steeds weer krijg jij alle aandacht, hulp, middelen en mensen om jezelf weer als onmisbaar te kunnen profileren. Terwijl iedereen weet dat jij zonder mij niets meer bent dan slechts levenloze woorden op papier. Zwart op wit. Als het goed met je gaat krijg jij de credits en als het slecht met je gaat krijg ik de schuld. Je denkt klaar met me te zijn door mij een paar van die woorden, die jij kernwaarden hebt genoemd en waar jij niets mee kunt, in m'n mik te schuiven zonder me te vragen of ik daar in de door jou gecreëerde situatie iets mee durf, kan of zelfs maar wil? Je merkt dat ik ook boos op je ben.

Over al jouw woorden wordt de hele dag gepraat in ellenlange vergaderingen waar mensen 'ja' zeggen. Maar als ik ze daarna in de wandelgangen tegenkom hoor ik ze heel andere dingen over jou zeggen. Dat jij mij maar een vaag en soft vindt en jij eigenlijk bang voor mij bent. Dat je allerlei andere rare ideeën over mij in je hoofd hebt. Dat je geen tijd meer aan me wilt besteden omdat ik veel te langzaam zou leren en niet te veranderen zou zijn. Dat je over mij klaagt en vind dat ik beter m'n best moet doen maar je nooit de moeite neemt eens gewoon met mij een biertje te gaan drinken om te kunnen ontdekken wie ik echt ben. Om mij de vraag te kunnen stellen wáárom ik zo voor jou ben gaan doen? Waarom ik me ook door P&O en/of HRM in de steek gelaten voel en waarom Medezeggenschap niet krachtig voor mijn belangen opkomt terwijl ze van de mensen weten wat ik echt kan en voor jou en al die mensen zou willen doen als je me toe zou laten. Dat ik – als jij écht voor mij zou gaan – samen met jou veel meer dan het dubbele uit onze gezamenlijke inspanning zou kunnen halen en de mensen veel minder druk zouden voelen.

Voor nu heb ik besloten hier niet meer te willen zijn. Daar heb ik verdomd goede reden voor. Jij denkt dat ik moeilijk in elkaar zit, me teveel door m'n gevoel en emoties laat leiden en daardoor niet rationeel genoeg kan bijdragen aan jouw verstand. Jij die met al jouw verstand maar steeds roept dat de mensen eens wat meer passie en bezieling in het werk moeten stoppen wat jij ze voorschrijft. Maar je verrekt het je eens goed in te leven in wáárom die mensen in jouw harnas doen zoals ze doen. Sterker nog; waarom ze hier zo zijn gaan doen! Je presteert het zelfs om je van jouw aandeel daarin af te maken door gewoon te roepen dat het hun karakter is. Je snapt gewoon niet dat jij degene bent geweest die al die mensen hierheen heeft gehaald nadat ze op de door jou voorgeschreven manier getoetst waren op de eveneens door jou voorgeschreven kennis en competenties en de mooie verhalen die jij in je personeelsadvertenties zet om ze hierheen te lokken.

Snap je dan niet dat die mensen, als ze eenmaal met die mooie woorden bij jou binnen zijn en merken hoe jij zonder mij in elkaar steekt, ze zich op z'n zachtst gezegd behoorlijk door jou misleid voelen maar jij je ook daarvoor blijft verstoppen.

Ik ben zó klaar met jou. Door jou, nee, laat ik het nu eens goed zeggen; Door hoe jij doet heb ik besloten dat ik alleen nog maar ergens wil zijn en actief wil bijdragen waar ik mij welkom, begrepen en met respect bejegend voel en waar ze echt open en eerlijk met mij om willen gaan. In die zin snap ik die mensen zó goed. Maar je hebt ze al zó murw gemaakt dat velen van hen denken dat hoe ze nu werken al het hoogst haalbare is als gevolg waarvan ze gewoon niet meer in hun grotere gezamenlijke potentie kunnen geloven. Steeds weer heb ik gezien dat ze best wel willen. Alles willen

ze voor ons doen. Maar zoals ze jou met mij hebben zien omgaan zien ze een toekomst voor zich waarin jij ook zo met hen om zult gaan. Nu denken ze: 'Schrijf jij maar van alles voor'. Zeggen daartegen 'ja' maar doen ze 'nee' of gewoon waar zij zelf in geloven. Net zoals zij ben ik jou loze woorden zat. Ik verdwijn gewoon. Maar de meeste van hen blijven waarschijnlijk, laten los of gaan hun eigen spoor trekken. Dan geven jou een koekje van eigen deeg. Dan doen ze of ze met jou bezig zijn om onderwijl iets te doen wat zij belangrijker vinden.

En weet je, beste organisatiestructuur, op zo'n manier wil ik niet met je omgaan. Want dan zou ik tegen m'n eigen principes in gaan en dat zal ik nooit laten gebeuren. Want dan kom je helemaal aan m'n eigenwaarde.

De daad die ik wil stellen via deze open brief doe ik met name voor al die mensen die jij in je hokjes en woorden gevangen wilt houden. Die jij met elkaar in verbinding denkt te hebben gebracht met mooie rechte lijntjes tussen blokjes waarin jij functies en fte's hebt staan. In jouw overtuiging dat als jij die lijntjes overal goed hebt getrokken al die mensen uitgelijnd één richting bewandelen.

Als je me echt nodig denkt te hebben wil ik alleen nog maar gebeld worden door de man of vrouw die beseft dat we in een tijd leven waarin alleen jouw fysieke bestaan en verschijning slechts de illusie wekt dat zijn/haar verantwoordelijkheden onder controle zijn. Maar dat het niets zegt over de kwaliteit van jouw bestaan, jouw resultaten, jouw gezondheid en jouw slagkracht. Want jij weet ook wel, als je heel eerlijk naar jezelf bent, dat niet jijzelf maar ik je de energie geef voor jouw bewegen. Zonder mij doen mensen rare dingen met hun mentale vermogens ook al denk jij dat je alles op z'n plaats hebt.

Weet dat ik wel in jouw mogelijkheden blijf geloven. Want ik weet ook wel dat ik niet zonder jou kan. Ik zal alleen niet meer op jouw deur blijven kloppen. Onmerkbaar zal ik er zijn in de schaduw van jouw bestaan – hoe kan ik ook anders – de mensen die voor jou werken blijven influisteren wat de werkelijkheid is. Pas wanneer je iemand naast je wil hebben die vóór jou in plaats van tegen jou werkt hoor ik het graag. Maar niet meer zoals je eerder met me bent omgegaan.

Ik geloof teveel in mezelf om me zo te laten gebruiken. Ik zou je kunnen helpen het onbenutte vermogen dat jij alleen in je onmacht gevangen houdt vrij te kunnen maken. Je zou je er veel beter bij kunnen voelen en je zou beter begrepen worden. Je kunt me vinden op een van de nummers van nog betrokken mensen die wel in mij blijven geloven. Mensen die heel open met mij hebben willen praten en druk voor mij en met mij bezig zijn geweest en zullen blijven, dat weet ik zeker. Ik heb het nooit zo eerlijk tegen jou durven zeggen maar het liefst willen ze dat jij en ik een gelijkwaardige relatie krijgen zodat wij de mensen waar wij dagelijks voor moeten zorgen een echt duurzame, gezonde en gelukkige toekomst kunnen geven.

Want als wij samen het goede voorbeeld geven zullen onze mensen dat kunnen en willen volgen en zullen zij alles willen geven wat zij in huis hebben en écht alles voor ons willen doen wat we van hen vragen voor een gezonde samenwerking en samenleving.

Je organisatiecultuur

Oh ja, dan nog iets....

Je zult me nog missen. Want zonder mijn echte steun aan jou gaat onze verstoorde relatie voor een verdergaande verarming zorgen waardoor mensen teveel in hun hoofd blijven zitten. Die hun gevoel steeds minder in hun werk zullen inbrengen. Met minder hart en ziel met de zaak bezig zullen zijn. Die met onze klanten en als ze met anderen alleen zijn gaan praten en klagen over hoe jij met ze om gaat. Dat zij wel *willen* maar omdat jij zo bent gaan doen ze dat nu eerder als *'moeten'* zijn gaan ervaren. Je zou eens moeten gaan praten met iemand die dat goed begrijpt. Iemand die jou haarscherp duidelijk kan maken dat jij, zonder mij, niets meer bent dan een handboek vol regels en woorden die voorschrijft hoe het zou *moeten*. Ik heb, toen jij steeds meer signalen gaf dat je me steeds minder ging begrijpen, met de Werkgroep 'Organisatiecultuur' en United Sense gesproken. En weet je wat die tegen mij zeiden? *"Als jouw organisatiestructuur niet(s) meer serieus met jou wil moet hij straks niet zeuren over de te grote zakelijkheid, gebrek aan menselijkheid, de toenemende druk, de verstoorde verhoudingen, tegenvallende resultaten, de stille conflicten, teveel werk en te weinig mensen en dat hij dan alles alleen moet doen omdat z'n voorschriften steeds minder goed uitgevoerd worden."* Zij zeiden tegen mij: ***"Jij hebt je best gedaan. Alléén kun jij niks meer. Nu zullen z'n bazen het voor jou moeten gaan opnemen en krachtig achter en naast jou moeten gaan staan. Maar ook zij kunnen niets alleen."***

Taakstellingen en Ontwikkelagenda's

De druk van de taakstellingen zijn een direct gevolg van wat er tussen jou en mij maar niet goed van de grond is gekomen. De toenemende druk die mensen zij als gevolg daarvan nu ervaren, hebben wij hen aangedaan. Als de nu voor ons verantwoordelijke mensen mij nog langer blijven negeren met argumenten dat ik nu (nog steeds) niet in hun beleid pas maar het onderwijl wel weer op jouw overladen bordje leggen, begrijp ik niet hoe er nog steeds over ontwikkelagenda's kan worden gesproken.

*'Jouw toekomst
is niet wat er met jou en met de mensen gaat gebeuren
maar wat jij bereid bent daar écht samen met hen en mij
samen anders voor te willen gaan doen'*

Niemand kan dat alléén. Daarom roep ik echt moedige mensen op om mijn afwezigheid te gebruiken om het eens echt goed over mij te gaan hebben. Want is dat niet hoe het vaak gaat waar ik óók de schuld van krijg als het gaat over een gevoel van onveiligheid; 'Praten óver mensen in plaats van praten mét mensen?' Een gevoel dat maakt dat mensen zich eerder afsluiten van jou en ook zelfs van elkaar, dan dat ze met jou in verbinding willen gaan. Een voor ieder alleen staand mens zo moeilijk concreet te verwoorden gevoel. Dat gevoel dat allesbepalend is voor de mate waarop hij of zij zich wil inspannen of zich uit een vorm van zelfbescherming tegen overmatig energieverlies - veelal onbewust en ongewild - overgeeft aan Mentaal Verzuim.

Per telefoon zijn de voorzitter en de leden van de werkgroep bereikbaar op respectievelijk 0653321494, 0652367469, 0651082520, 0652367507. Per e-mail op: hansvisser@unitedsense.nl en tony.thoeng@minbzk.nl

Meer informatie en achterliggende stukken onder 'nieuws' op www.unitedsense.nl

Deze open brief mag met dit kader als bronvermelding vrij worden doorgestuurd.

Relevante link: ['De winst van een gezonde organisatiecultuur'](#).