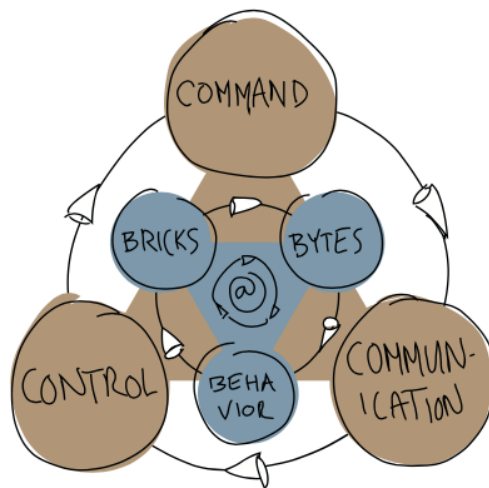


YNNO Experience 2020

COVID-19 biedt publieke organisaties een unieke kans om meer ruimte te maken voor ambtelijk vakmanschap om meer te gaan organiseren op basis van vakmanschap, verbinding en vertrouwen. Dat publieke organisaties die unieke kans ook benutten, is beslist nog geen uitgemaakte zaak. Dat blijkt uit de inbreng van de ruim vijfenveertig deelnemers aan de YNNO Experience die hierover in gesprek gingen met 'organisatieactivist' Jaap Peters.

Veel publieke organisaties hebben de afgelopen jaren geprobeerd de manier van werken te vernieuwen door hun kantooromgevingen en digitale werkomgevingen te moderniseren. Het effect van die modernisering op de houding en het gedrag van medewerkers en managers is beperkt gebleken. Het nieuwe werken kwam terecht in het bekende denken over organiseren. Voor Jaap Peters was dat geen verrassing. Hij voorspelde dat al in [het artikel](#) dat hij in 2010 over het nieuwe werken schreef. De kernboodschap: als je medewerkers niet meer ruimte biedt om zichzelf te organiseren, blijft de bestaande manier van werken, maar dan in een moderner kantoor en met betere ICT.



Onderschrift: Organiseren op basis van command, communication en control. Het nieuwe werken implementeren in de volgorde bricks > bytes > behaviour.

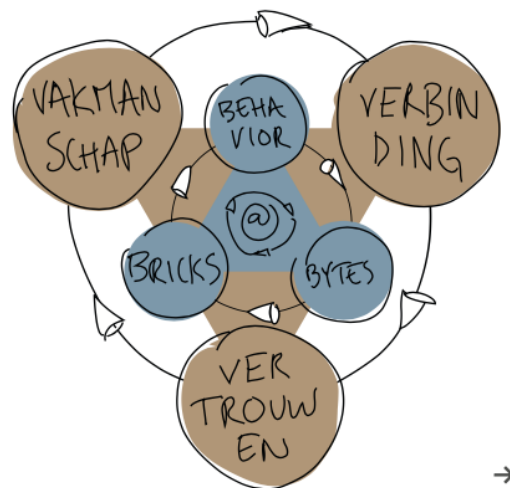
Wordt het nu anders?

COVID-19 heeft ervoor gezorgd dat publieke organisaties versneld hun ICT-voorzieningen bij de tijd brengen zodat zo veel mogelijk vanuit huis kan worden gewerkt. En overal in Nederland wordt nagedacht over inrichten van de kantoren. Wat betekent COVID-19 voor de ruimtebehoefte? Zowel kwantitatief als kwalitatief. Want dat we 1-op-1 teruggaan naar het kantoorwerk zoals we dat voor COVID-19 kenden, gelooft bijna niemand. Maar brengt COVID-19 publieke organisaties ook op nieuwe ideeën over het organiseren zelf? Wordt er door het massale thuiswerken anders aangekeken tegen de rollen van het management en de rol van de ondersteunende diensten? Hebben medewerkers door COVID-19 de kans gekregen te laten zien dat ze best in staat zijn daar waar nodig zelf de regie te pakken?

Wat vonden de deelnemers?

Voorafgaand aan het webinar konden de deelnemers aan de YNNO Experience in een online dialoog over dit soort vragen met elkaar van gedachten wisselen. Dit aan de hand van drie stellingen:

- Vakmanschap: Ik zie mijn collega's sinds ze vanuit huis werken gemakkelijker zelfstandig beslissingen nemen;
- Verbinding: We draaien als organisatie nu nog steeds op de betrokkenheid die we pre-covid hebben opgebouwd;
- Vertrouwen: Sinds half maart is het vertrouwen in mijn collega's gegroeid.



Onderschrift: Organiseren op basis van vakmanschap, verbinding en vertrouwen. Het nieuwe werken implementeren in de volgorde behaviour > bytes > bricks.

Toegenomen vertrouwen

Om met het goede nieuws te beginnen; het overgrote deel van de deelnemers is meer vertrouwen gaan stellen in hun collega's. Ze gingen er op voorhand niet zondermeer van uit dat hun collega's ook vanuit huis hard zouden werken. En het merendeel was blij verrast toen dat wel degelijk het geval bleek. "Ik zie echt mooie zelfstandige medewerkers. Ik ben trots op hun grote verantwoordelijkheidsgevoel." En: "thuiswerken heeft mij meer overzicht gegeven. Afstemming met collega's verloopt nu beter en daardoor is het vertrouwen gegroeid." "Vele praktische bezwaren zijn overwonnen, mensen hebben zich zeer flexibel en betrokken getoond." Deze quotes geven een beeld van het overgrote deel van de reacties. Slecht in een enkel geval was sprake van 'rotte appels' of afnemend vertrouwen meer in het algemeen. Samenvattend: de meeste mensen deugen. Rutger Bregman schreef er een bestseller over.

Volgens Jaap floreren mensen bij autonomie; het vertrouwen dat ze krijgen om binnen gegeven kaders hun werk zelf te organiseren. "Mensen die autonomie ervaren voelen zich *gelukkiger*, maar ze zijn *niet* blijer. Dat geluk komt voort uit de vrijheid die ze ervaren om bijvoorbeeld hun eigen tijd in te delen. Dat ze daar niet blijer van worden, komt doordat die autonomie ook meer verantwoordelijkheden met zich mee brengt." Jaap geeft voorbeelden van ondersteunende diensten van publieke organisaties die vanuit wantrouwen redeneren als ze hun interne dienstverlening vormgeven. "Het is bepaald veelzeggend dat je agenten wel met een pistool de op straat stuurt (vertrouwen), maar dat je ze door allerlei hoepeltjes laat springen als ze hun onkosten moeten declareren. Ook bij ICT-afdelingen zie je dat ze de boel zo dichtregelen dat medewerkers bijna geen fouten meer kunnen maken. Dat de focus op veiligheid ten koste gaat van de publieke dienstverlening wordt dan nogal gemakkelijk op de koop toegenomen."

Zorgen om minder verbinding

In de online dialoog voorafgaand aan de YNNO *Experience* bleek dat de deelnemers zich echt zorgen maken over de afnemende sociale verbinding en betrokkenheid bij de organisatie. Die ervaren ze vooral in 'de tweede golf' waar we zonder vaccin maar niet uit lijken te komen. "Mensen die je anders toevallig zag - bij de koffie, lunch in de tram of trein - zijn nu totaal uit beeld geraakt en consulteer of informeer je niet meer spontaan." "De betrokkenheid wordt minder, hoe zeer we die ook proberen vast te houden via internet, met online events, gadgets en brieven van de gemeentesecretaris."

Jaap benadrukt in het webinar dat die betrokkenheid wat hem betreft veel verder gaat dan dat uit de resultaten van de online dialoog naar voren komt. "Het gaat om de emotionele betrokkenheid bij de burgers, bij de mensen voor wie je werkt, bij de mensen die van je werk afhankelijk zijn. Het doorleefde besef dat je werk er voor anderen toe doet. Hoe ver die emotionele betrokkenheid in sommige publieke organisaties achter de horizon ligt, wordt pijnlijk duidelijk in de parlementaire enquêtes naar de uitvoeringsorganisaties en de toeslagen voor de kinderopvang."

Een collectieve ambitie, een heldere missie, kan de verbinding met de burgers, de organisatie en de collega's versterken. "Klaar staan voor onze burgers", wordt al snel naar voren gebracht als Jaap de deelnemers naar de collectieve ambitie van hun

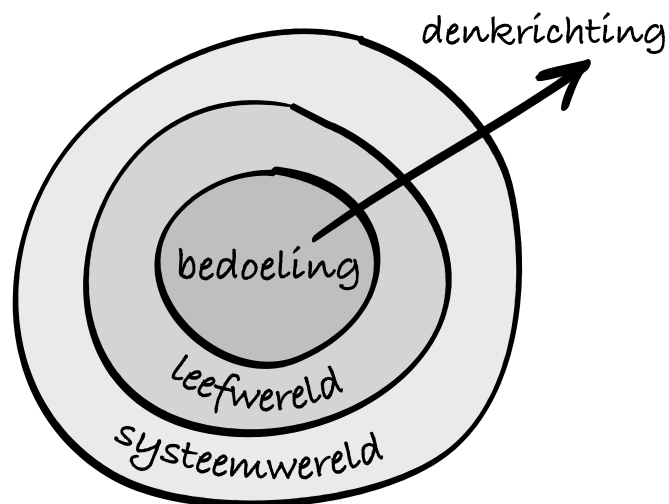
publieke organisatie vraagt. "Dat soort expliciete ambities kunnen heel verbindend werken. Maar niet als het alleen maar een door de afdeling communicatie geïmplementeerd dingetje van de directie is. Zo'n collectieve ambitie is voor Artsen Zonder Grenzen misschien wat voor de hand liggender dan voor een gemeente: 'wij zijn artsen zonder grenzen!' Maar ook binnen een diverse organisatie als een gemeente moet je per afdeling of per team die emotionele verbinding en betrokkenheid vorm kunnen geven."

Vakmanschap is standaard maatwerk leveren

Vakmanschap is standaard maatwerk leveren. Neem een kapper. Die heeft geen missie en geen visie nodig. Het directe contact met de klant is voldoende om voor die ene klant steeds weer maatwerk te leveren. Ook hiervoor geldt allicht; dat is minder gemakkelijk binnen een gemeente, bij een veiligheidsregio of voor een Waterschap dan voor een kapper. Toch is in publieke organisaties vakmanschap volgens Jaap het centrale begrip. "Nederland heeft dringend behoefte aan een hele goede HBO-opleiding waar een nieuwe generatie ambtenaren wordt opgeleid. Wat ze daar moeten gaan leren? Hoe je regels moet toepassen. Let wel; toepassen, dus niet volgen. Dat onderscheid moet je leren. Dat begint in het onderwijs. En het onderwijs zoals we dat nu kennen, is daar ook nog niet op ingericht. Daar leren we onze volgende generatie nog steeds van B naar A denken. Dus eerst in oktober 2019 een begroting opstellen en je daarna een heel jaar lang in bochten wringen om daar de werkelijkheid van 2020 in te puzzelen. Dat de menselijke maat bij al dat gepuzzel al snel verloren gaat, staat inmiddels wel vast. Leidinggevend creëren voor hun vakmensen de ruimte om van A naar B te werken. Om vanuit de leefwereld van de burgers te werken. Het hoort bij hun professionaliteit ervoor te zorgen dat de randvoorwaarden voldoende in beeld blijven. Vergroot de autonomie van je mensen! Hun werkgeluk krijg je er gratis bij."

Een verandering van tijdperk

Gemeenten, waterschappen, veiligheidsregio's, de uitvoeringsorganisaties van het Rijk, allemaal bereiden ze zich voor op wat ze vaak 'het hybride werken' noemen. De situatie die - naar zich nu laat aanzien - ergens in de loop van 2021 gaat ontstaan: we gaan weer naar kantoor, maar aanzienlijk minder dan voor COVID-19. Als we niet oppassen, zal daarbij de aandacht vooral uit gaan naar het op orde brengen van de systeemwereld die we rond onze ambtelijke vakmensen hebben opgetuigd. Er moet straks immers weer worden bezuinigd. Hebben we wel voldoende vergaderkamers voor Teams-meetings? Moeten we naar andere regelingen voor de vergoedingen voor woon-werkverkeer en thuiswerken? Wanneer komt die laatste zending laptops nu eindelijk aan?



Onderschrift: Samenwerken vanuit de bedoeling en de leefwereld. (Bron: Anders vasthouden, Wouter Hart)

COVID-19 heeft publieke organisaties ertoe gedwongen versneld aan de slag te gaan om de manier van werken aan te passen. Dat het voor de hand ligt daarmee ook versneld de manier van organiseren bij de tijd te brengen – organiseren vanuit de leefwereld – is beslist geen vanzelfsprekendheid gebleken. COVID-19 heeft de valkuil van het nieuwe werken in publieke organisaties misschien wel blootgelegd, maar daarmee is beslist nog niet gezegd dat het manco – te weinig aandacht voor de manier van organiseren – nu wel aangepakt wordt: van command, communications en control naar vakmanschap, verbinding en vertrouwen. Waarom dat nodig is? “We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk”, zou Jan Rotmans zeggen.