

HNTW 2030 in dilemma's

Ik wil jullie even meenemen in mijn verhaal over de invoering van HNW binnen de sociale dienst van een middelgroot OCMW. Ik wil u vooral laten kennismaken met de dilemma's waarmee ik geconfronteerd werd en nog steeds wordt bij de invoering van HNW, omdat die dilemma's volgens mij vooral vertellen dat het HNW geen rechtlijnig proces en al helemaal geen optelsom van de zgn. Bricks, Bytes en Behavior. Doorheen de voorbije jaren ben ik ervan overtuigd geraakt dat dit allemaal noodzakelijke, maar nooit voldoende voorwaarden zijn.

- **The right man at the wrong place, of vice versa**

Een organisatie als een OCMW roept wellicht niet direct het beeld op van de meest voor de hand liggende broedplaats voor de invoering van HNW, en dat is het in realiteit ook niet echt. De perceptie van de lokale openbare instellingen neigt immers toch steeds meer naar het prozaïsche beeld van de ingeslapen bureaucraat, eerder dan de hype ondernemer. Een korte blik op het internet geeft ons vooral een negatieve kijk op het begrip bureaucratie; ik citeer: **“sfeer van traagheid en starheid door te veel ingewikkelde regels en een te grote macht van ambtenaren”, “organisatie die gekenmerkt wordt door aan regels onderheven procedures, verdeling en verantwoordelijkheid, hiërarchie en onpersoonlijke relaties”, “verschijnsel waarbij een groot, log apparaat van ambtenaren de mensen verstrikt in regeltjes en voorschriften en daardoor problemen creëert, eerder dan ze op te lossen”**. Deze uitermate negatieve bijklank is het gevolg van de ambtelijke molens die langzaam malen en burgers vaak verder verwijzen, zodat die sterk het gevoel krijgen van het kastje naar de muur te worden gestuurd en te verdwalen in de bureaucratie. Maar de oorspronkelijke inhoud van het begrip bureaucratie, zoals door de Duitse socioloog Max Weber uitgebreid beschreven, is net erg positief en superieur ten opzicht van traditionele structuren. Bureaucratieën zijn immers rationeel en efficiënt, en iedereen wordt op gelijke wijze behandeld.

Praten over HNW is praten over jezelf

Als ik uit mijn eigen ervaring dan al iets geleerd hebt is, is dat praten over HNW, praten over jezelf is. Elk aspect van HNW confronteert mij met mijn eigen waarden en normen en de manier waarop ik mijn job (en mijn leven) wil invullen. En nogmaals ... dat staat veraf van het beeld van de in zichzelf gekeerde ambtenaar die slaafs de regeltjes en de hiërarchie volgt. Daarom is het ook duidelijk ...

Dat je HNW niet kan uitbesteden

Het is daarom mijn persoonlijke overtuiging dat HNW niet zomaar kan worden uitbesteed, en al zeker niet als men zelf niet voor 200 procent overtuigd is van de noodzaak en de dringendheid. Er zijn immers 100 redenen aan te voeren om er niet aan te beginnen. Ik ben persoonlijk overtuigd van de noodzaak om publieke organisaties om te vormen naar meer naar buiten gekeerde en ketengeoriënteerde organisatie, en ik denk dat HNW daar echt bij kan helpen.

• **Eerst zien, of eerst geloven**

In plaats van 'eerst te zien en dan te geloven' ben ik echt gestart vanuit een intrinsieke overtuiging dat 'het nieuwe werken' bijdraagt aan een duurzame succesvolle organisatieontwikkeling, zonder dat ik dat echt kon aantonen. Ik heb persoonlijk ook niet gewacht tot het hele directieteam mee was en heb zelf heel wat – ook persoonlijke - risico's moeten nemen in mijn directe hiërarchische relaties. Onderschat ook nooit de weerstand die verandering oproept, en dat op alle niveaus in de organisatie. Een fundamentele omslag maken van een traditioneel organisatiemodel gericht op beheersing en controle, naar een meer open en transparante netwerkorganisatie, verloopt als een processie van Echternach, en net daarom moet je uzelf steeds opnieuw overtuigen van de noodzaak van deze verandering.

• **Telewerk invoeren of tikklok afschaffen**

Een volgend dilemma brengt me bij de volgens mij soms wat oppervlakkige discussie als het gaat over de invoering van HNW, namelijk deze over de zichtbare effecten, de 'toeters en bellen' van het HNW zoals het invoeren van telewerk, een nieuw gebouw met flexplekken, het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het is me altijd erg opgevallen dat HNW vooral wordt geassocieerd met een nieuw gebouw, de invoering van telewerk en nieuwe informatie- en communicatietechnologieën, kortom 'the bricks en the bytes' waarover het dikwijls gaat. Ook in onze case was de concrete aanleiding van de invoering van HNW ook de bouw van een nieuw gebouw met flexplekken, stille ruimtes, overlegplekken etc.. Ik ben persoonlijk overtuigd dat de echte omslag naar HNW pas echt ontstaat met een verandering in 'the behavior', en dat brengt me tot wat voor mij de noodzakelijke voorwaarde voor een duurzame verandering naar HNW.

• **Minder regels, meer ethiek**

Als ik iets geleerd heb uit de oefening die wij hebben gemaakt, is het wel dat we vooral nood hebben aan minder regels, en meer ethiek. Samen met de fysieke inrichting van een nieuwe werkomgeving hebben we de laatste jaren vooral mogen investeren in een meer integere organisatie d.m.v. een uitgebreid traject rond zgn. morele oordeelsvorming. Nogal plechtstatig verwoord komt het erop neer dat we

- Medewerkers de mogelijkheid willen geven om buiten het eigen cognitieve kader te denken en dit ook daadwerkelijk aanmoedigen
- Communicatiekanalen willen installeren die moreel inzicht en inleefvermogen bevorderen, en niet frustreren
- Ruimte geven aan de persoonlijkheid en de autonomie van de medewerkers
- Een heldere en inhoudelijk goed gemotiveerde visie willen uitdragen
- En de macht van bepaalde groepen in en rondom de organisatie tot redelijke proporties willen terugbrengen

Eigenlijk zou HNW voor alle leden van een organisatie een omgeving moeten scheppen waarbinnen zij volwaardig kunnen functioneren, omdat hun een volwassen taak is toebedeeld met de daarbij behorende verantwoordelijkheid.

Voor mij is het daarom vooral duidelijk wat HNW vooral niet mag zijn: , nl. een organisatie van morele excuses: “Ik ben slechts een klein radartje”, “iedereen doet het”, “als ik het niet had gedaan, dan had iemand anders het wel gedaan”, “zonder mijn bijdrage zou het nog erger geweest zijn”, “ik had er niets mee te maken”, “ik wist nergens van”, “ik wist niet dat het niet mocht”, “ik deed slechts wat mij was opgedragen”, “het was niet mijn taak”, “ik had geen keus”, ...

- **Top down, of bottom up**

Het volgend dilemma ligt volgens mij helemaal in het verlengde van het vorige. Eigenlijk is de organisatie van de toekomst er één met zo min mogelijk structuur, regels en barrières. Het nieuwe adagium wordt dan “wie het weet, mag het zeggen”, ipv “wie de baas is, heeft het voor het zeggen”. In het klassieke organisatiemodel weten mensen aan de top in de organisatie meer dan medewerkers in de lagere echelons. Dit nieuwe principe van kennisdeling, stelt heel wat nieuwe eisen aan het management die veel meer dan nu faciliteren en coachen, en veel minder moet sturen en reguleren. Hierin zitten heel wat uitdagingen vervat, waar in onze organisatie niemand echt op zat te wachten. Sturen op aanwezigheid is nog altijd de meest gewaardeerde vorm, ondanks de invoering van vrijwillig telewerk. De metamorfose bij de medewerkers die deze (mentale) omslag hebben gemaakt is opmerkelijk. Ze profileren zich nu meer als kenniswerkers die samenwerken in projecten op basis van hun expertise en talenten en minder op basis van vaste structuren. Mijn uitgangspunt hierbij is ..

- **Share .. unless**

dat alle kanalen worden opengegooid en er vrije toegang is tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën. Alle informatie zou in principe vrij moet worden gegeven, tenzij er steekhoudende argumenten zijn om dit niet te doen. Medewerkers moeten bewust gemaakt worden van het idee dat kennis delen cruciaal is.

- **Eigenbelang of organisatiebelang**

Dit dilemma is eigenlijk in andere woorden het verhaal van de regels en de ethiek. In HNW wordt dikwijls gefocused op de work-life balance. Ik ben van oordeel dat iedere medewerker die in staat is om deze balans in evenwicht te krijgen, en hierbij best ook goed wordt ondersteund en begeleid, geen verdere regels nodig heeft. Ook dit is weeral het gevolg van een morele afweging, eerder dan een heleboel afspraken tussen werknemer en werkgever.

• Sturen of loslaten

Dit is voor mezelf het moeilijkste dilemma, omdat alle randvoorwaarden in orde moeten zijn én er voldoende ondersteuning moet zijn vanuit het management. Ik ben erg overtuigd van de idee van zelfsturende teams, maar zie nog heel wat obstakels die niet zelden het gevolg zijn van praktische zaken, maar ook weerstand en persoonlijke motieven. Volgens mij heeft het 'oude werken' nog niet zomaar afgedaan. Traditionele organisatiekenmerken als hiërarchische aansturing, een gelaagde structuur met vastomlijnde werkprocessen en productiewijzen en collectieve arbeidsvoorwaarden zijn in de openbare sector vaak nog zeer functioneel. De succesvorm zit in een effectieve mengvorm, waarin situationeel wordt afgewogen welke werkprincipes het beste passen bij een (al dan niet geleidelijke) veranderende omgeving.

• Talk or action

De invoering van HNW is bij uitstek een veranderproces dat bestaande verbanden en relaties, afspraken en gewoontes danig overhoop haalt. Ik ben grote voorstander van het veranderingsrooster dat ik van Van Kelst & Co heb meegekregen. Dit rooster spreekt over 4 fasen die allemaal moeten worden doorlopen om echt tot duurzame verandering te komen:

- Fase 1 is deze van de negatie: "we doen gewoon verder!". Of "No Talk, No action". Hier is het uitermate belangrijk om druk te zetten en de confrontatie aan te gaan met feiten en gedrag. Bv. het zgn. 'werkplekspel' heeft ons hier erg bij geholpen.
- Fase 2 is de fase van de weerstand, die lang kan aanhouden en in het begin regelmatig terug opduikt: "Wij doen dit niet!", of "Only Talk, No action". Hier is het belangrijk om de te luisteren naar de emoties en erkenning te geven aan reële problemen.
- Fase 3 is de fase van de exploratie, of nog: "Talk, én Action", waarbij ideeënstromen moeten gekanaliseerd worden en grenzen moeten worden bewaakt, bv. rond telewerk;
- Fase 4 is de fase van het engagement waar het motto heerst: "No talk, Action!". Hier moet men durven loslaten en opvolgen.