

Bedenkingen bij het marcherend overheidspersoneel

Guy van Gyes (redactielid)

Onze overheden zijn net zoals in de meeste West-Europese landen sinds enkele jaren aan het herstructureren geslagen. De aanhoudende besparingsdrang, het politiek geloof dat overheid gelijk staat met verspilling en een veeleisende burger zetten overheids-administraties aan tot herstructureren. Onze eigenste regering heeft dit moderniseren ook tot een van haar belangrijkste doelstellingen gemaakt. Ze had er zelfs een maat-voor-niets referendum voor over. De vader van de nieuwbakken, politieke tv-pimpel houdt er zich intensief mee bezig. Zijn hervormingsplan heeft hij 'Copernicus' gedoopt, naar de Poolse astronoom die in zijn boek *De Revolutionibus* als eerste beweerde dat de aarde rond de zon draait en daarvoor op ongeloof getrakteerd werd.

Deze moderniseringsdrang leidt tot onrust en onvrede bij het personeel. Laten we eerlijk zijn – wanneer we tijdens de nieuwsuitzending deze (zoveelste?) acties op ons tv-scherm zien voorbij flikkeren, hebben we moeite om enige meewarige, goedkope vragen te onderdrukken: kan het overheidspersoneel wel mee met de veranderingen? Hebben deze 'bureaucraten' niet te veel rechten en privileges gekregen? Zijn ze wel bij de tijd te brengen? Ik had zelf het genoeg betrokken te zijn bij een enquête onder het overheidspersoneel over de wijzigingen die zich binnen hun organisatie afspeelden. Op basis van de resultaten van deze

bevraging, formuleer ik hier enkele bedenkingen bij de huidige onrust bij de overheid. Veranderingen blijken, volgens de werknemers, een positieve impact te hebben (als ze niet te snel en te radicaal zijn). Ze leiden, volgens ditzelfde personeel, evenwel ook vlug tot belasting en onzekerheid. Het lijkt ons daarom belangrijk dat in deze moderniseringskwestie drie zaken voldoende aan bod komen.

Het is, ten eerste, binnen deze overheidsveranderingen cruciaal dat niet alleen neo-liberaal nagedacht wordt over wat de kerntaken van een overheid zijn en wat niet. Vooral dient vooruitgang gemaakt over hoe zaken georganiseerd worden binnen de overheidsorganisaties. De complexiteit, waarbinnen de overheidsadministraties vandaag moeten werken, is sterk toegenomen. De burger eist een kwaliteitsvolle dienstverlening, met de nodige flexibiliteit en ook nog zonder dat het al te veel geld kost. Met een traditionele bureaucratie kun je deze nieuwe eisen niet aan. Meer hiërarchie, regels en procedures, specialisaties leiden tot een onoverzichtelijk kluwen waarbinnen het moeilijk werken wordt. De uitvoerenden vervallen in ambtelijk denken, in zich confirmeren aan het formalisme van de ontworpen regels, in hiërarchisch denken met als gevolg risicomijdend gedrag en defensief handelen naar boven toe, in specialisme dat leidt tot verkokering en aangeleerde hulpeloosheid bij anderen. Leidinggevend en

voorbereidende stafafdelingen worden daarvoor bovendien te weinig gevoed met ideeën uit de praktijk.

Hoe het werk georganiseerd wordt, moet dus een belangrijk aandachtspunt zijn van de geplande modernisering. Het is belangrijk dat hierbij aan de taakhoud en de organisatie van de jobs binnen de overheid gesleuteld wordt. Men mag niet vervallen in het gewoon besparen en beknotten van de overheid zoals in de neo-liberale dwangidee. Niet alleen grote organogrammen moeten hertekend worden, maar nieuwe werkvormen dienen ontwikkeld – bv. *teamwork* – die de eisen van kwaliteit, flexibiliteit en efficiëntie kunnen tegemoet treden. Zo kan men iets doen aan het imago van de overheidsorganisatie en aan de werkdruk die ook binnen de overheid als een probleem ervaren wordt. Voor een vakbond betekent dit dat men zich niet alleen buigt over het arbeidsvoorwaardelijk afkopen van de modernisering, maar zich sterker bezighoudt met de arbeidsorganisatorische, jobinhoudelijke kant.

Ten tweede is het zéér belangrijk dat het veranderingsmanagement met de nodige zorg en professionaliteit uitgevoerd wordt. Vele ambtenaren beoordelen dit veranderingsmanagement negatief. Gevoelens van onzekerheid en belasting zijn het gevolg. Vooral het gebrek aan betrokkenheid en inspraak wordt aangeklaagd. Nochtans weten we al lang dat het aanvaarden van verandering door een werknemer bepaald wordt door de betrokkenheid en de participatie die hij of zij kan hebben in de beslissingen die met zijn of haar job te maken hebben en door de positieve aandacht die hij of zij bij zulke verandering krijgt van de leidinggevenden. Deze *empowerment* van de werknemers moet dan ook een belangrijk aandachtspunt zijn bij de op stapel staande mo-

derniserings. Voor de vakbond betekent dit nadenken over hoe deze directe participatie een plaats kan vinden in het huidige inspraakmodel binnen de overheid. Op welke wijze kan de vakbond hier de rol van katalysator spelen, is de vraag.

Ten derde, en ten slotte, willen we wijzen op een belangrijk resultaat van de enquête. Binnen de overheid blijkt er een verschil in psychologisch contact tussen werknemer en organisatie dat samenhangt met diploma en gekregen kansen. Lagergeschoolden die binnen de overheid kansen gekregen hebben om op te klimmen, blijken de hoogste loyaliteit te tonen tegenover de overheidsorganisatie waar ze werken. Daar men *sowieso* de vraag kan stellen of (a) de overheid de privé kan volgen in het aanbieden van lucratieve arbeidsvoorwaarden aan jong hoogopgeleide krachten, en (b) de overheid toch een sociale taak heeft om de inzetbaarheid van lagergeschoolden te verhogen, moet een competentie management voor de lagere echelons een noodzakelijk onderdeel zijn van de veranderingen. Vooral omdat heel wat ambtenaren klagen over een onderbenutting, een niet-volledig gebruik van hun kwaliteiten, een te geringe waardering van de competenties en de prestaties die ze leveren. Individuele loopbaanontwikkeling en prestatiewaardering moeten dan een onderdeel zijn van de vooropgezette modernisering. Voor de vakbond levert dit de uitdaging op, of kan afgestapt worden van de traditionele criteria voor loon en promotie, namelijk anciënniteit en diploma.

We vertellen niks nieuws met de wijsheden dat werknemers gemotiveerd zijn om hun job goed te doen als ze voldoende betrokken worden bij wat er rond hun werk afgesproken wordt, als ze voldoende waardering krijgen van hogerhand en als hen een toekomstper-

spectief aangeboden wordt. Aan de politieke macht kan de vraag gesteld worden of zulke aandacht voor de werknemers wel altijd aanwezig is binnen hun (wilde) *top-down* veranderingsplannen, aan de vertegenwoordigers van de werknemers kan de vraag voorgelegd worden of zulk veranderingsperspectief steeds in arbeidsvoorwaardelijke termen (vast contract en loonstijging) dient vertaald.

Dit redactioneel is grotendeels gebaseerd op een HIVA-enquête die liep in opdracht van de Christelijke Centrale der Openbare Diensten (CCOD). De studie bekijkt vanuit het standpunt van de werknemer de organisatorische veranderingen die zich binnen de Belgische overheden afspelen, de gevolgen van deze veranderingen voor de arbeidspositie van de werknemer en de strategieën die de vakbond bij dit alles moet hanteren. Een samenvatting ervan is in brochurevorm verschenen en verkrijgbaar bij de CCOD (t.a.v. S. Van Hooland, Oudergemselaan 26, 1040 Brussel). Titel van de brochure: *De werknemer in de openbare sector: partner in de modernisering?* Deze publicatie is ook raadpleegbaar op de website: <http://www.ccod.be>. De volledige referentie van het HIVA-rapport: VERHEYEN W., CORTEBEECK V. & VAN GYSES G., *Organisatieverandering in de Belgische overheidsdiensten. Een enquête bij de betrokken werknemers*, Leuven, HIVA-KULeuven, 2000, 248 p., 750 fr.