

# De High Performance Overheidsorganisatie

Een andere benadering van effectief verbeteren

*Paul-Jan Linker en André de Waal (Van Duuren Management, 2019)*

## **Nederlandse overheidsorganisaties doen goed werk maar kunnen beter**

We leven in een land waarin het in veel opzichten heel goed toeven is. We zijn niet in oorlog, we behoren tot de rijkste landen ter wereld, de mensen zijn goed opgeleid en we beschikken over een uitstekende infrastructuur en gezondheidszorg. Nederlanders leven in vergelijking tot mensen in andere landen relatief lang en gelukkig. De Nederlandse overheid draagt hier een aardig steentje aan bij, door in talloze opzichten goed werk te verrichten. De lijst van uitvoerende overheidsdiensten is lang en voor elk aspect van het leven is er wel een vorm van overheidsondersteuning. En daarbij gaat heel veel goed. Toch kan het nog altijd beter.

Je wilt als ambtenaar de Nederlandse samenleving dienen, maar je hebt misschien niet het gevoel dat jouw bijdrage maximaal effect heeft. Vraagstukken worden alleen maar complexer. Tijd om rustig na te denken, even afstand te nemen, het goede gesprek te voeren, relaties te versterken, is er nauwelijks. De waan van de dag overheerst vaak. Woorden als *verbinding* en *dialogo* worden regelmatig uitgesproken, maar niemand neemt de tijd om eens rustig naar je te luisteren. Ondertussen dient de volgende organisatiewijziging, proceskanteling of invoering van een nieuw systeem zich alweer aan. De organisatie vraagt jou en je collega's veel tijd te besteden aan het maken van plannen, rapportages, notities en verantwoordingsstukken. Je vraagt je af wie of wat daar nou beter van wordt. Je snapt dat er ineffectieve gedragspatronen zijn die beter presteren in de weg zitten, maar ze zijn zo hardnekkig. Regelmatig worden nieuwe verbeteracties opgestart, maar ze worden bijna nooit goed afgemaakt, laat staan dat ze bekliven. Steeds weer wordt er dan geroepen dat er 'meer focus' nodig is. Dat we elkaar moeten aanspreken als dingen niet goed gaan. Dat we 'er een schepje bovenop moeten doen', maar het wordt er structureel niet veel beter van. Dat het daadwerkelijk beter kan, blijkt uit ons onderzoek naar hoogpresterende overheidsorganisaties. Nederlandse overheidsorganisaties presteren tussen de 6+ en 7-.

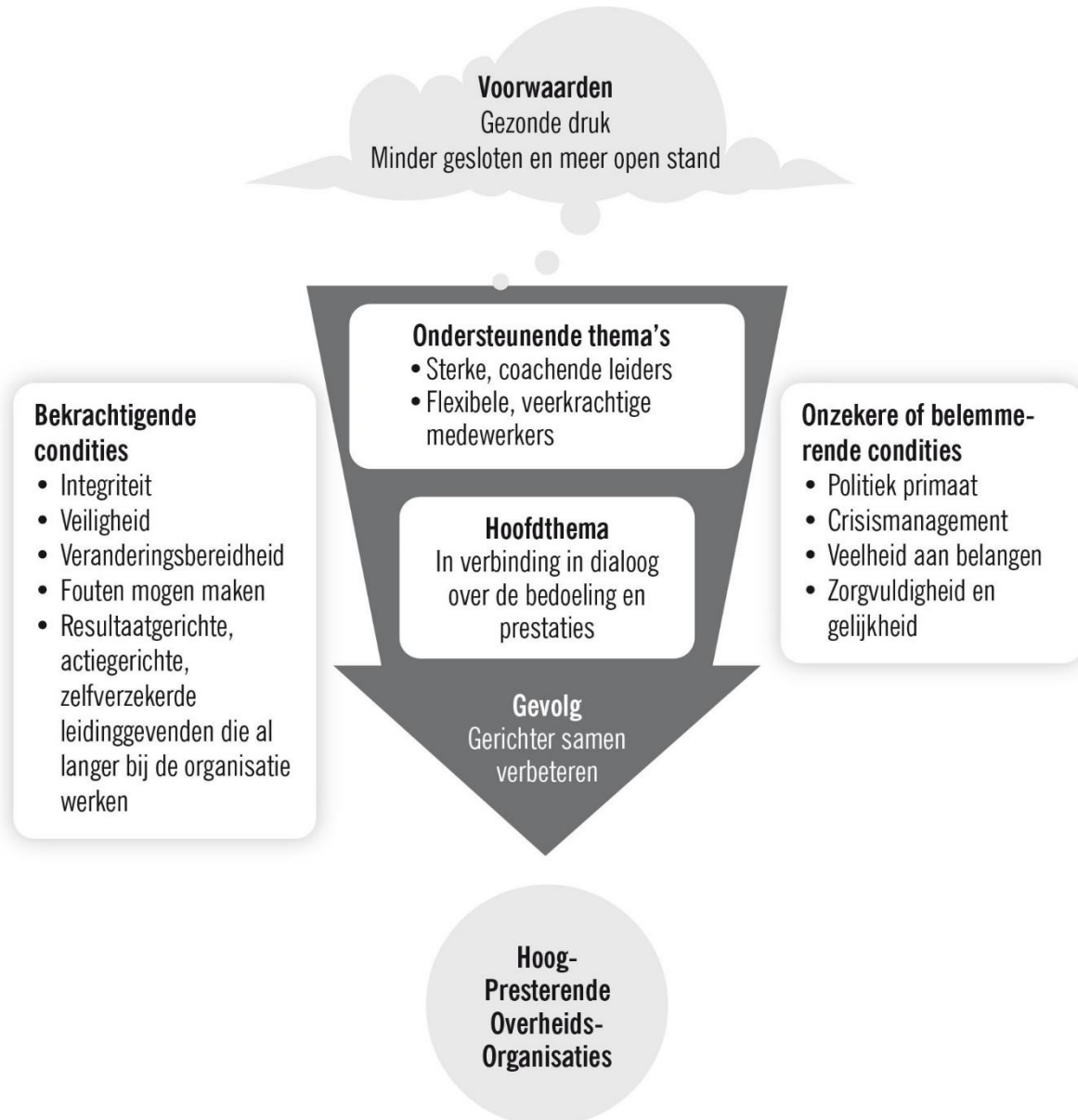
## **De High Performance Overheidsorganisatie vertelt je hoe het beter kan**

In het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van het High Performance Organisatie (HPO)-raamwerk. Dit wetenschappelijk gevalideerde raamwerk bestaat uit vijf factoren, met 35 onderliggende kenmerken, die aantoonbaar positief correleren met de financiële en niet-financiële prestaties van een organisatie. Dit houdt dus in dat een hogere score op de HPO-kenmerken een beter presterende overheidsorganisatie betekent.

Het boek *De High Performance Overheidsorganisatie* vertelt je, gebaseerd op dat onderzoek, hoe het beter kan. Het laat zien hoe je met je collega's een high performance overheidsorganisatie (HPOO) kunt ontwikkelen. De HPOO creëert meer maatschappelijke waarde dan vergelijkbare overheidsorganisaties over een periode van ten minste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te richten op wat echt van belang is voor de organisatie. Maatschappelijke waarde wordt gecreëerd door het behalen van kwalitatief hoogwaardige resultaten voor de samenleving, tegen de daarvoor beschikbaar gestelde middelen. Het beperkte verbetervermogen van Nederlandse overheidsorganisaties is de belangrijkste barrière op weg naar een HPOO. Overheidsorganisaties kenden in het afgelopen decennium zware tijden met bijbehorende spanningen. De term *High Performance*, of in het Nederlands *hoogpresterend*, klinkt natuurlijk als iets wat je zou moeten willen. Maar kan dat wel? En waarom zouden we dat willen? En wat betekent *presteren* in de context van de overheid? Ook dat wordt uitgelegd in het boek.

## De andere benadering van effectief verbeteren

Het belangrijkste deel van het boek is echter de behandeling van een andere benadering van effectief verbeteren. Je leest in het boek welke patronen ten grondslag liggen aan de huidige ineffectieve manier van verbeteren. Vervolgens biedt dit boek je, geordend in een aantal thema's, praktische voorbeelden van hoe je de ineffectieve patronen kunt doorbreken of kunt ombuigen in een gezondere en effectievere manier van werken en verbeteren. Die begint als je met collega's en samenwerkingspartners *de dialoog gaat voeren over bedoelingen en de daarvan afgeleide (te verbeteren) prestaties*. Dat werkt het best als jullie dat *in verbinding met elkaar* doen. Dit is het hoofdthema van de aanpak dat het volgende figuur illustreert.



*Thema's in een succesvolle transitie naar een HPOO*

Dat kan alleen als de mensen in je organisatie zich (persoonlijk) ontwikkelen. Leaders worden *sterker en beter in het coachen*. Medewerkers worden *flexibeler en veerkrachtiger*. Dat zijn de twee ondersteunende thema's in de aanpak. Er zijn twee belangrijke voorwaarden om effectief op de hiervoor beschreven manier te kunnen werken: *gezonde druk* en een gemoedstoestand die we omschrijven als *minder gesloten en meer open*.

Door de andere benadering van effectief verbeteren wordt het presterend vermogen van jou en jouw overheidsorganisatie vergroot. Maar dat is geen doel op zich, het doel is ervoor zorgen dat jij en je collega's steeds meer publieke waarde kunnen leveren. En jij en je collega's halen op de HPOO-maniër ook nog eens veel meer plezier uit je werk!