

Slimmer managen in de publieke sector: innovatief waar het kan, verantwoordelijk waar het moet

D.A. Beudeker MSc. werkt als promovenda aan de universiteit van Leiden en bij TNO aan een onderzoek naar innovatie in de publieke sector.

Er moet in de publieke sector slimmer en efficiënter worden gewerkt, maar dit mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van het werk. Managers kunnen dit spanningsveld overbruggen wanneer zij hun feedback afstemmen op de soort taak die de medewerker uitvoert.

De publieke sector heeft lang bekend gestaan als een bureaucratisch bolwerk waarin vernieuwing werd gemedend en inefficiëntie hoogtij vierde. Deze dagen zijn voorbij. Klanten eisen een klantgerichte, transparante overheid en de politiek kijkt kritisch toe. Het is duidelijk: er moet in de publieke sector slimmer, sneller en efficiënter worden gewerkt. Aan de manager de schone taak om deze efficiëntieslag te maken.

Om dit voor elkaar te krijgen, staat de innovatie van werkprocessen bij managers hoog op de agenda. Daarnaast worden medewerkers gestimuleerd om in hun werk creatiever en proactiever voor de dag te komen. Klantgerichtheid prevaleert boven regelgerichtheid. Het valt echter niet te ontkennen dat veel taken binnen het werk in de publieke sector weinig ruimte laten voor een creatieve en proactieve aanpak. Denk maar aan de afhandeling van juridische bezwaren, de toekenning van uitkeringen of de vertrouwelijke behandeling van persoonsgegevens. Bij dit soort taken zijn een foutloze aanpak en strikte naleving van regels en wetten een vereiste. Een al te creatieve collega zou voor veel schade kunnen zorgen.

Kortom, het management in de publieke sector staat voor een uitdaging: enerzijds is er de noodzaak om creativiteit in medewerkers te stimuleren, anderzijds kun je de aard van het werk niet ontkennen en moet je medewerkers wijzen op hun verantwoordelijkheden. Hoe pak je dit aan als manager?

To be creative, or not to be creative ...

Het eerste besef, wellicht een open deur, is dat medewerkers op een gemiddelde werkdag de meest uiteenlopende taken uitvoeren. Sommige van die taken lenen zich voor een creatieve aanpak, andere niet. Onderzoek van de Universiteit Leiden en TNO toont aan dat het nuttig is om onderscheid te maken tussen 'preventietaken' en 'promotietaken' (zie kader 'Preventie- en promotietaken' voor definities).

Preventie- en promotietaken

Preventietaak – taak waarbij een slechte prestatie grote, negatieve gevolgen heeft voor de organisatie. Een goede prestatie in deze taak valt nauwelijks op.

Promotietaak – taak waarbij een slechte prestatie weinig tot geen gevolgen heeft voor de organisatie. Een goede prestatie springt daarentegen erg in het oog.

Bij een preventietaak kun je bijvoorbeeld denken aan boekhouden, controleren op kwaliteit en fouten, en naleven van veiligheidsvoorschriften. Bij deze taken is het zaak dat medewerkers risicomijdend en secuur te werk gaan om fouten te voorkomen. Voorbeelden van promotietaken zijn nieuwe werkwijzen of producten bedenken, werklozen motiveren een baan te gaan zoeken of subsidies voor projecten binnenhalen. Bij deze taken kan uw

medewerker niet creatief of proactief genoeg zijn! Vrijwel iedere baan bestaat uit een mix van preventie- en promotietaken; volgens medewerkers van de Belastingdienst, bijvoorbeeld, zijn ongeveer de helft van hun taken preventietaken en ongeveer een kwart promotietaken. Daarnaast zijn er ook taken die niet in deze classificering onder te brengen zijn. Een voorbeeld hiervan is e-mail doorneemen en beantwoorden. Dit is geen promotietaak omdat het weinig ruimte biedt voor een innovatieve aanpak, en het is ook geen preventietaak omdat er niet echt sprake kan zijn van een 'slechte prestatie'.¹

Slimmer managen is feedback op maat geven

Als manager is het van cruciaal belang om te beseffen wat voor soort taak de medewerker uitvoert. Beide taken vragen namelijk om een andere soort aansturing. Promotietaken bieden ruimte voor een creatieve aanpak. Het is daarom belangrijk om juist bij deze taken de creativiteit van medewerkers te stimuleren. Uit onderzoek blijkt dat bij promotietaken de prestatie en motivatie van medewerkers verbeteren als de manager benadrukt wat er goed gaat.² Positieve feedback geeft medewerkers het idee dat ze vooruitgang boeken en geeft hun het vertrouwen om 'buiten de gebaande paden' te blijven zoeken naar oplossingen. Voor een medewer-

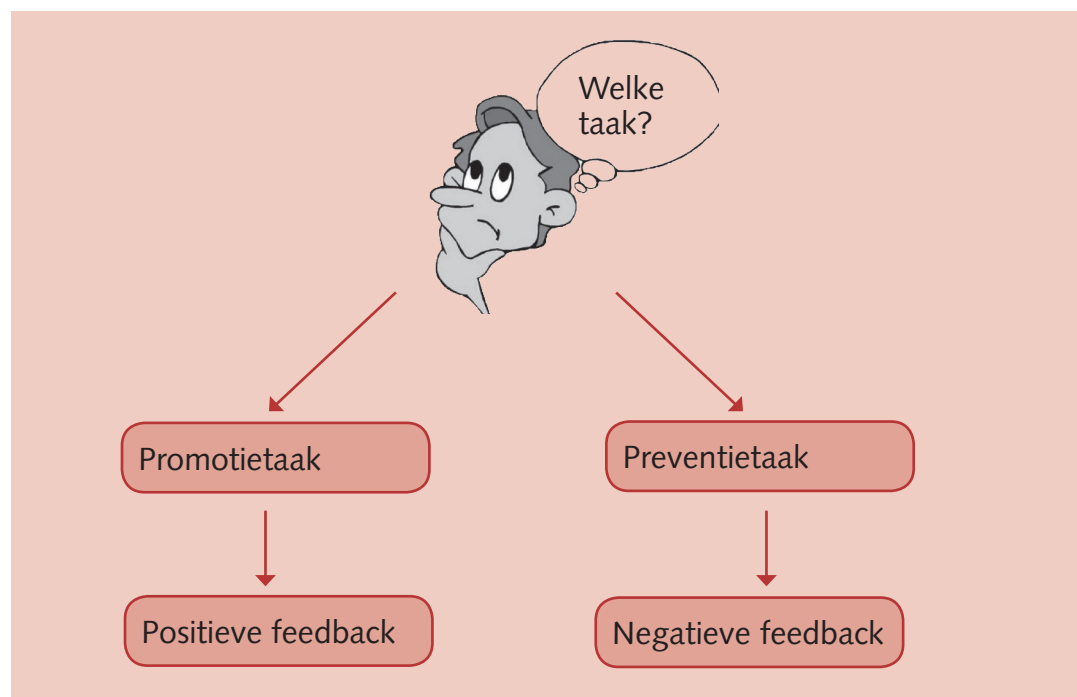
ker die werkt aan een promotietaak heeft negatieve feedback – wijzen op fouten of mogelijke problemen bij de uitvoering – een averechts effect: negatieve feedback smooit in dit geval leuke ideeën in de kiem.

Werkt de medewerker echter aan een preventietaak, dan is het van belang het verantwoordelijkheidsbesef te onderstrepen. Dit kan de manager doen door te benadrukken wat er fout kan gaan.³ Negatieve feedback maakt de medewerker snel bewust van fouten en herinnert hem eraan dat hij problemen moet vermijden. Bij preventietaken gaan de prestatie en motivatie hierdoor omhoog.

Het management in de publieke sector staat niet voor een gemakkelijke uitdaging. Het werk moet slimmer, sneller en efficiënter, maar dit mag niet ten koste gaan van integriteit en kwaliteit. Onderzoekresultaten bieden concrete handvatten om de balans tussen creativiteit en verantwoordelijkheid binnen de organisatie te bewaren. Door de feedback af te stemmen op het soort taak dat wordt uitgevoerd, kan de manager haar medewerkers stimuleren om creatief en proactief te zijn waar dat kan, en verantwoordelijk en risicomijdend waar dat moet. Happy innovating! ■

Vrijwel iedere baan bestaat uit een mix van preventie- en promotietaken

Figuur 1. Slimmer managen, hoe doe ik dat?



1. D.A. Beudeker, L. Dorenbosch, F. Rink, N. Ellemers & R. Blonk (2012). Regulatory task heterogeneity and employee regulatory focus. Paper aangeboden voor de conferentie 2012 van de Werkgemeenschap van Onderzoekers in de Arbeids- en Organisationspsychologie (WAOP).
2. D. van Dijk & A.N. Kluger (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp. 1084-1105.
3. Idem.