

## Wendbaar werken in publieke organisaties: trends in de samenleving (mens en werk)

*Publieke organisaties staan in steeds grotere mate voor de uitdaging in te spelen op trends in de samenleving, die onherroepelijk leiden tot veranderingen in het werk. Technologische ontwikkelingen gaan zo snel dat het van organisaties veel vraagt om deze toe te kunnen passen in hun werk. Duurzaamheidsvraagstukken kunnen we alleen oplossen als publieke en private partijen samenwerken en dat doen vanuit een gedeeld belang. De terugtrekkende overheid leidt ertoe dat de traditioneel hiërarchische relaties waarin 'de overheid bepaalt' wegvallen. Denk bijvoorbeeld aan de invoering van de Participatiewet en Omgevingswet.*

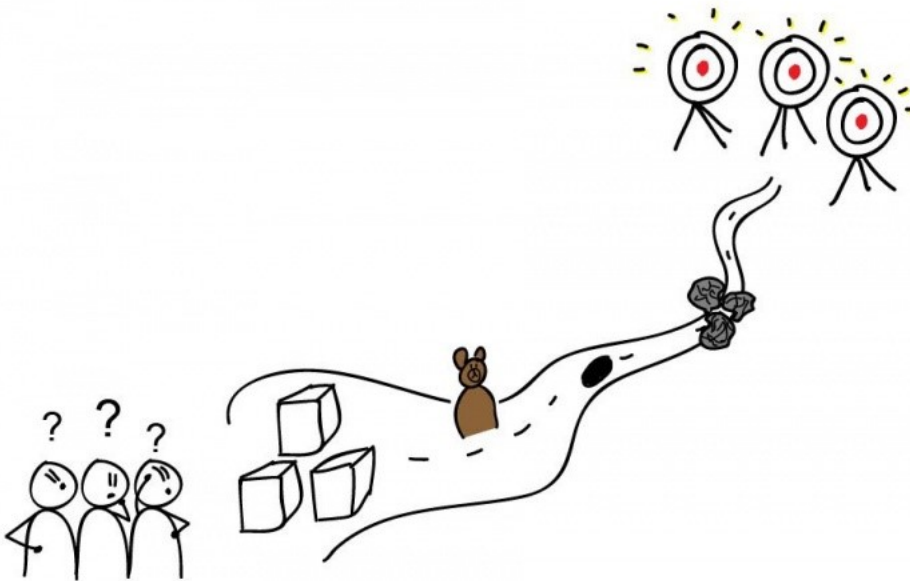
---

*In dit artikel gaan wij in op de trends in de samenleving die er mede voor zorgen dat organisaties wendbaar willen werken.*

---

### We leven in een VUCA-wereld

Overheidsorganisaties staan voor een uitdaging: we bevinden ons echt in een andere wereld. In het internationale bedrijfsleven gebruiken ze hier steeds vaker de term 'VUCA World' voor. Dit staat voor een wereld die snel veranderend (Volatile), onzeker (Uncertain), ingewikkeld (Complex) en vaag (Ambiguous) is. Hoe kunnen organisaties in zo'n VUCA-wereld toegevoegde waarde blijven leveren? Oude recepten als klassiek reorganiseren, outsourcing en strategische personeelsplanning bieden immers steeds minder vaak een oplossing voor de toekomst.



### Toegevoegde waarde door wendbaar werken

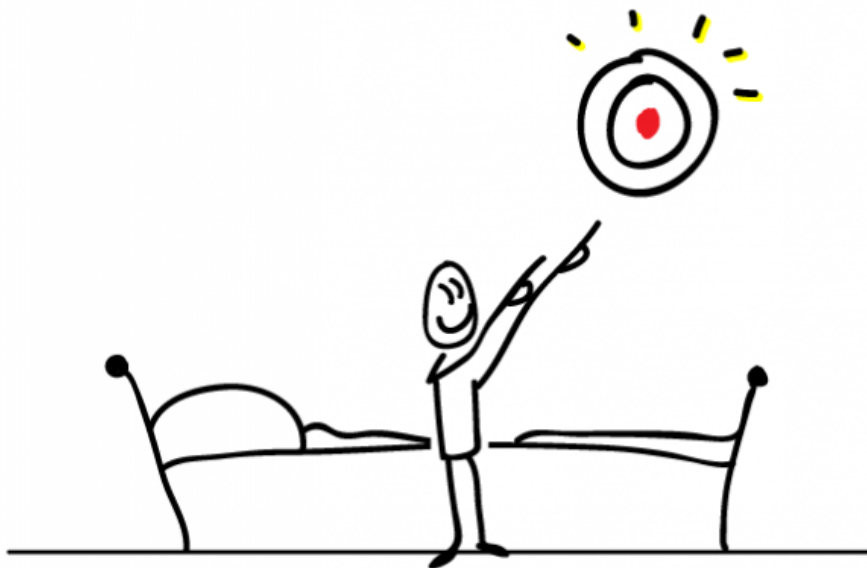
Om toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren, moeten overheden investeren in het vermogen om hun koers continu, snel en effectief te veranderen. Anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen in de omgeving. De opgaven waar overheden aan bijdragen kiezen zij niet meer alleen, maar in nauw contact met hun omgeving of het overkomt ze zelfs. Lange termijn beleidsplannen zijn daarom steeds vaker verleden tijd. Het werken aan veranderende opgaven, waarin invloed en besluitvorming samen gebeurt met partners is nieuwe werkelijkheid.

## Wendbaar werken in publieke organisaties: trends in de samenleving (mens en werk)

Die vraagt om het vermogen de eigen agenda en rol frequenter te wijzigen. Wendbaar werken noemen wij dat.

### Drie trends in mens en werk

Naast de bovenstaande ontwikkeling signaleren wij ook drie trends in de maatschappij op het gebied van mens en werk die relevant zijn voor de organisatie van de toekomst. Aanwezigheid van voldoende **zingeving**, **vakmanschap** en **autonomie** leidt tot gemotiveerde mensen.



Waar wil je 's ochtends je bed voor uitkomen?

Werken is van groot maatschappelijk belang en het brengt brood op de plank. Maar voor veel mensen staat werken steeds meer in het teken van zingeving. Mensen willen begrijpen waar ze een bijdrage aan leveren, om op basis daarvan grip te krijgen op hun eigen toegevoegde waarde. Die toegevoegde waarde leveren zij vooral door beter te worden in hun vak. Oefening baart kunst en de werkbeleving en –tevredenheid neemt toe als iemand actief vakmanschap kan uitoefenen. Autonomie wordt daarin steeds belangrijker. Mensen accepteren minder vaak autoriteit op basis van een hiërarchische positie en laten zich vaker nadrukkelijk inspireren op basis van (informeel) leiderschap.



## Vertaling zingeving, vakmanschap en autonomie naar nieuwe organisatiedoelen

Om als organisatie toegevoegde waarde te leveren en aantrekkelijk te zijn, moeten zij voortdurend inspelen op deze trends. Dat kan door meer sturen op collectieve ambitie, het vakmanschap (weer) centraal stellen, professionals meer ruimte geven en werken op basis van lef, vertrouwen en transparantie. Het stelt nieuwe eisen aan de organisatie van de toekomst. Daarin staat veel autonomie en resultaatverantwoordelijkheid van professionals centraal, vinden we andere vormen van leiderschap en zien we nieuwe manieren om optimaal de kracht te benutten van verschillende mensen. Dit uit zich op verschillende manieren. Denk aan: zelforganiserende teams, opgaven- en opdrachtgestuurd werken, nieuwe beoordelings- en beloningsvormen, betekenisvol ondernemen, transparant leiderschap en werken vanuit zowel ambitie als talent.

## Wendbaar werken in publieke organisaties: trends in de samenleving (mens en werk)



*“It doesn’t make sense to hire smart people and tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.” - Steve Jobs*

Steve Jobs sloeg volgens ons de spijker op z’n kop toen hij zei: *“Het is onzinnig om slimme mensen aan te nemen en hen te vertellen wat te doen; we nemen slimme mensen aan zodat zij ons kunnen vertellen wat te doen.”*

Beweegt een organisatie niet mee, dan ontstaat er op twee manieren een te grote kloof: zowel tussen de organisatie en de buitenwereld als intern tussen mens en organisatie. Als gevolg daarvan verlaten mensen sneller en vaker de organisatie om voortaan een andere invulling te geven aan hun [werkende bestaan](#). Sommige rollen zijn steeds moeilijker in te vullen en de economische groei leidt voor publieke organisaties tot [krapte op de arbeidsmarkt](#). Positief geformuleerd: wie als aantrekkelijke werkgever of geweldige plek om te werken bekendstaat, heeft de omschreven trends succesvol ingevuld.

Wij zien deze publieke organisaties over het algemeen de volgende doelen stellen:

- Publieke organisaties stellen de maatschappelijke opgaven centraal. Ze willen maximaal toegevoegde waarde leveren aan de maatschappij.
- Publieke organisaties verhouden zich op een andere manier tot externe partners (burgers, instellingen, bedrijven en andere overheden). Dat vraagt om een groter bewustzijn in hun rolopvatting en rolvastheid.
- Publieke organisaties geven invulling aan de duurzame en brede inzetbaarheid van

## Wendbaar werken in publieke organisaties: trends in de samenleving (mens en werk)

vakprofessionals. Ze faciliteren zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid.

- Publieke organisaties handelen vanuit de volgende drie-eenheid: een goede balans in de organisatie tussen het leveren van kwaliteit, het borgen van continuïteit en het organiseren van flexibiliteit.

Ook in het bedrijfsleven zien we vergelijkbare doelen. Alleen gebruiken zij hiervoor vaak Engelstalige termen zoals purpose (driven), corporate of dynamic agility, human centric of talent management, transparant leadership en a great place to work.

### De weg naar wendbaar werken

Doelen stellen is één. Doelen bereiken is weer een ander verhaal. Daarvoor moeten organisaties wel aan de slag met het werkbaar maken van de wendbare organisatie. En daar zit de crux. Veel organisaties hebben hier moeite mee. Ze weten wel wat ze willen bereiken, maar de weg ernaartoe ('het hoe') blijkt lastig. Dat uit zich in 'pijn' die de mensen in de organisaties ervaren in hun verschillende rollen: bestuurder, leider en professional.

---

HIEMSTRA & DE VRIES  
ORGANISATIE-ADVIESBUREAU



# Wendbaar Werken

---

### Over deze reeks van Ralph Hanekamp en Ruud van Rheenen

De komende tijd delen wij ([Ralph Hanekamp namens Hiemstra & De Vries](#) en [Ruud van Rheenen namens Lust4Life/Wendbaarwerken.org](#)) via de reeks 'Wendbaar werken in publieke organisaties' nog meer ervaringen, inzichten en tips onze kijk op hoe publieke organisaties zich wendbaar werken eigen kunnen maken. De beelden bij dit stuk danken we aan Inez Kilsdonk en Peter-Jos de Jong van Essentieschetsers.

In ons volgende blog gaan we in op de 'pijn' die er bij mensen in organisaties zit rond 'het hoe' vanuit hun rol als bestuurder, leider en professional. In ons vorige blog gingen we in op het [wenkend perspectief van onze wendbaar werkende fictieve ambtenaar Willem uit Slotjebroek](#).