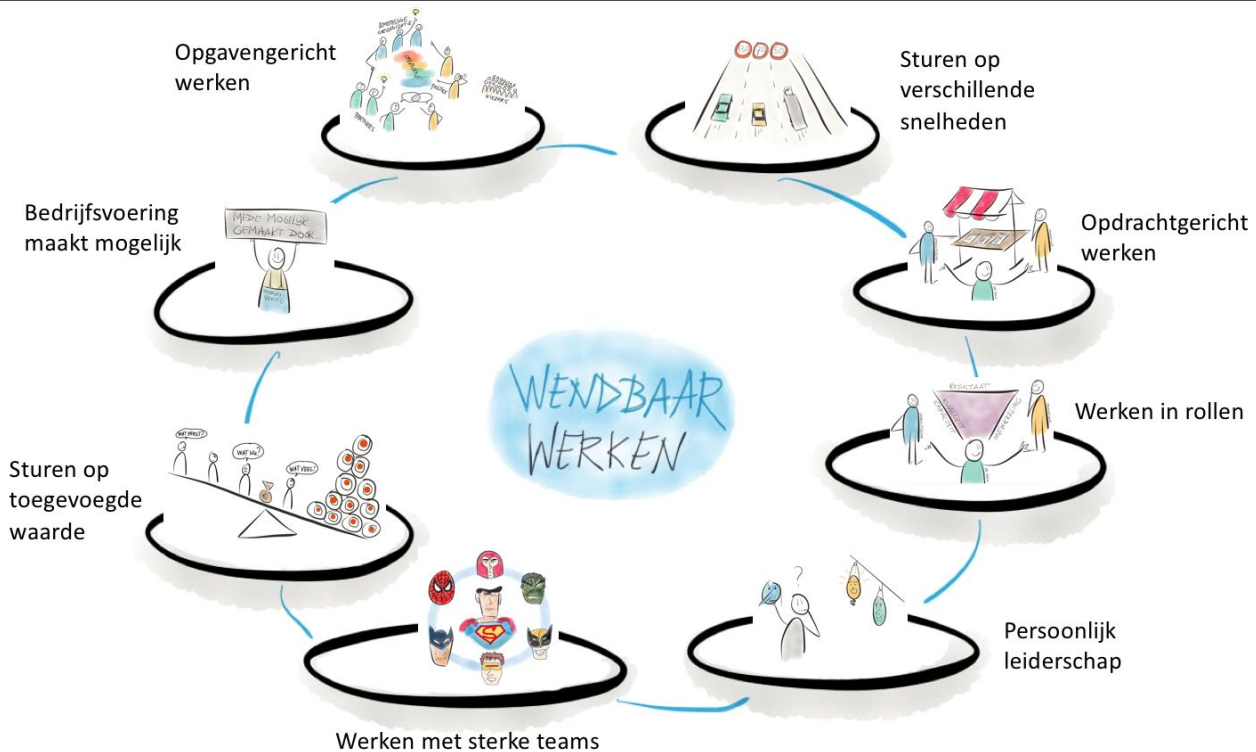


Wendbaar werken in publieke organisaties: het sturen op verschillende snelheden

Publieke organisaties staan in steeds grotere mate voor de uitdaging wendbaar in te spelen op de veranderingen in het werk, technologische ontwikkelingen en trends in de samenleving. 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. Wendbaar Werken noemen wij dat. Wendbare organisaties weten snel en adequaat in te spelen op veranderende, onvoorspelbare omstandigheden en zijn vooral toekomstbestendig georganiseerd.

In dit artikel gaan we dieper in op het sturen op verschillende snelheden, als onderdeel van de stapstenen wendbaar werken



Sturen op verschillende snelheden

Is het niet pure adviseurstaal dat 'sturen op verschillende snelheden'? Die gedachte kunnen we ons goed voorstellen. Eerlijkheid gebiedt ons te zeggen dat wij ook liever een betere term paraat hadden gehad. Het dwingt ons in ieder geval om deze stapsteen voor wendbaar werken zo duidelijk mogelijk uit te leggen en te laten zien waarom deze belangrijk is voor publieke organisaties die wendbaar werken willen omarmen.

Wendbaar werken in publieke organisaties: het sturen op verschillende snelheden

Het 'sturen op verschillende snelheden' gaat in de praktijk vaak over de verschillende werkprocessen in een organisatie met elk eigen karaktereigenschappen. Dit maakt slim differentiëren in de aanpak van wendbaar werken in de praktijk mogelijk. Voor de helderheid onderscheiden we de volgende drie werkprocessen: dynamische processen, stabiele processen en bedrijfsvoeringprocessen.

Dynamische processen

Dynamische processen zijn de meer ontwikkelgerichte taken van de organisatie, waarin opgavengericht werken maximaal tot uitdrukking komt. Zulke processen definiëren we als activiteiten in de publieke organisatie die:

- Onderdeel zijn van het primaire proces;
- Een tijdelijk karakter kennen;
- Steeds kunnen verschillen qua inhoud, rol en aanpak tot realisatie met externe partners.

Stabiele processen

Stabiele processen zijn bijvoorbeeld subsidieverstrekking, beheer en onderhoud, publieksdiensten en vergunningverlening. Zulke processen definiëren we als activiteiten in de publieke organisatie die:

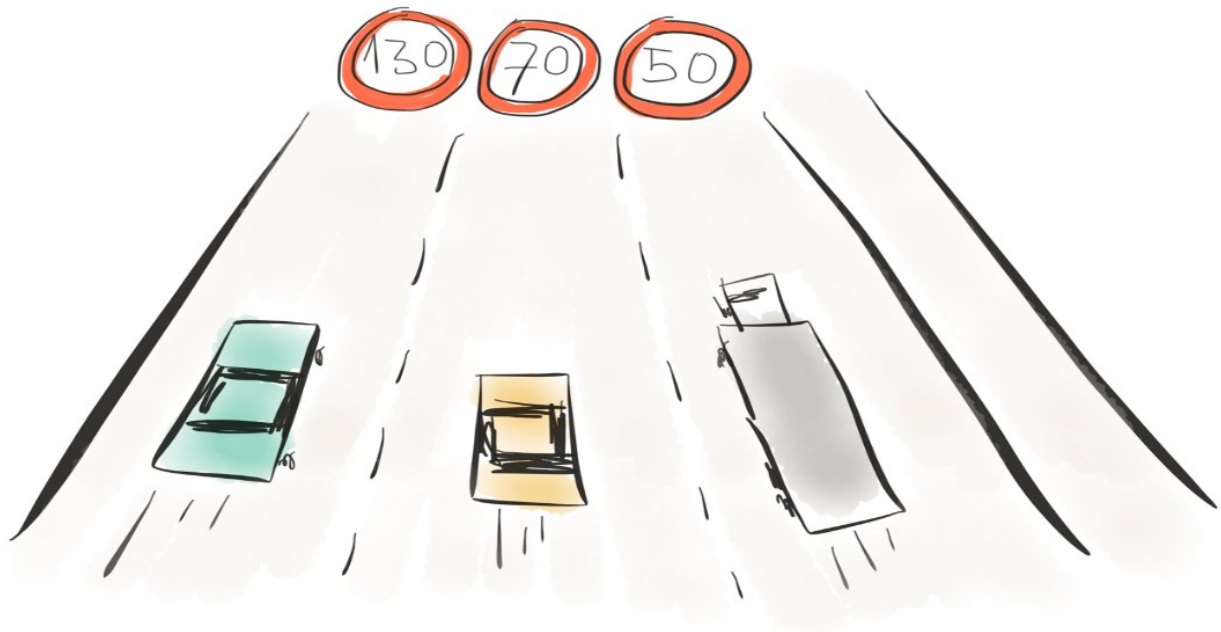
- Onderdeel zijn van het primaire proces;
- Een seriematig karakter kennen, zowel qua volume als frequentie;
- Volgens een vast stramien van activiteiten afgehandeld kunnen worden, waarbij de inhoud steeds kan verschillen.

Bedrijfsvoeringprocessen

Bedrijfsvoeringprocessen zijn processen vanuit bijvoorbeeld ICT, huisvesting, P&O en financiën. Zulke processen definiëren we als activiteiten in de publieke organisatie die:

- Ondersteunend zijn aan het primaire proces;
- Een seriematig karakter kennen, zowel qua volume als frequentie;
- Volgens een vast stramien van activiteiten afgehandeld kunnen worden, waarbij de inhoud steeds verschillend kan zijn.

Wendbaar werken in publieke organisaties: het sturen op verschillende snelheden



Metafoor van de snelweg

Als we uitgaan van de metafoor van een driebaansnelweg is de linkerbaan voor dynamische processen. Daarin vindt verandering in het werk sneller plaats ten opzichte van de stabiele processen en bedrijfsvoeringprocessen aan de rechterkant. De linkerbaan vraagt om een andere manier van sturen. De snelheid vraagt om een hoge mate van flexibiliteit en mobiliteit in mensen en middelen. Op de linkerbaan komen we dan ook vaak opgavengericht werken tegen. Toch zien we dat niet uitsluitend op de linkerbaan. Ook op beide rechterstroken wordt doorgereden en zijn ze aan – steeds snellere – verandering onderhevig. Daaraan liggen dan bijvoorbeeld digitalisering of wetwijzigingen ten grondslag. Die zijn vaak wel iets voorspelbaarder dan de veranderingen op de linkerbaan in de dynamische processen.

Wie als publieke organisatie wendbaar werken wil omarmen en met de stapstenen aan de slag gaat, heeft dus rekening te houden met het verschil in tempo tussen de drie 'rijstroken': dynamische processen, stabiele processen en bedrijfsvoeringprocessen. Dit vraagt om maatwerk met gefaseerde stappen, daar waar de situatie zich ervoor leent, de impact het grootst is en de beste leerervaring opgedaan kan worden. Dat brengt een risico met zich mee. We merken dat in organisaties waar wij met wendbaar werken aan de slag zijn een tweesplitsing op de loer ligt.

Zo vertellen professionals ons dat de organisatieontwikkeling in hun beleving vooral op het dynamische proces gericht is en dat zij het gevoel hebben dat hun werk 'er minder toe doet'. We kunnen ze geruststellen: dat is natuurlijk niet zo. Om met de snelwegmetafoor te spreken: de twee rechterbanen staan zeker niet stil.

Vaak zit de angel in de manier waarop er in de organisatie over gecommuniceerd wordt en de

Wendbaar werken in publieke organisaties: het sturen op verschillende snelheden

wijze waarop de verschillende stapstenen van wendbaar werken geïntroduceerd worden. Denk bijvoorbeeld aan het werken met opdrachten, de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van professionals, nieuwe vormen van leiderschap en het werken in sterke teams. Deze stapstenen worden in ieder werkproces geïntroduceerd, maar de manier waarop kan verschillen. Zo kunnen teams in het stabiele proces bijvoorbeeld aan de slag gaan met LEAN-gericht werken, terwijl de teams in de dynamische processen hiervoor Design Thinking en Agile-technieken toepassen. Hier gaan we later in deze reeks nog in.

Alle banen in beweging

Soms is het ook goed om klein te beginnen en dit groot in beeld te brengen. In een publieke organisatie waar we betrokken waren werd bijvoorbeeld eerst geoefend met stapstenen van wendbaar werken in de dynamische processen. De reden om eerst binnen dit deel van de organisatie te starten was met name omdat de nood daar het hoogst was en de organisatie graag wilde leren van de nieuwe werkwijzen, voordat deze in de andere processen geïntroduceerd zouden worden. Om alle professionals in de organisatie te betrekken bij deze ontwikkeling, werd in alle teams gecommuniceerd over de manier waarop hiermee geoefend werd. Daarin werd besproken welke elementen hen aanspraken en eventueel ook al wenselijk waren om toe te passen in hun eigen teams. Op deze manier werd het oefenen in het klein toch een beweging in het groot. Daardoor werd tweesplitsing voorkomen en gestuurd op verschillende snelheden.

Over deze reeks van Ralph Hanekamp en Ruud van Rheenen

HIEMSTRA & DE VRIES
ORGANISATIE-ADVIESBUREAU



Wendbaar Werken

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

Wendbaar werken in publieke organisaties: het sturen op verschillende snelheden

en Peter-Jos de Jong van Essentieschetsers.

In onze volgende artikelen gaan we in op hoe publieke organisaties die wendbaar willen werken de [stapstenen benutten voor wendbaar werken in de praktijk](#). In het vorige artikel gingen we in op [praktijlessen opgavengericht werken](#).