

## Wendbaar werken in publieke organisaties: werken in rollen

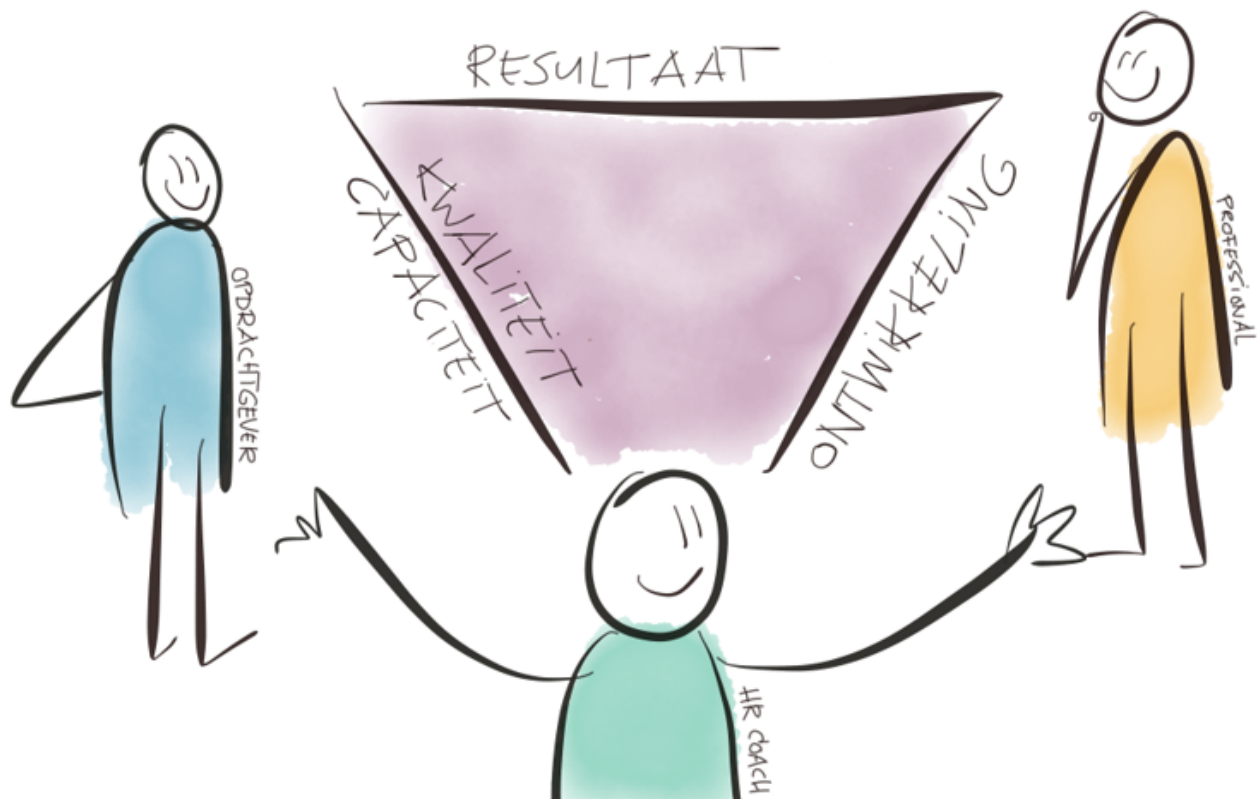
Publieke organisaties staan in steeds grotere mate voor de uitdaging wendbaar in te spelen op de veranderingen in het werk, technologische ontwikkelingen en trends in de samenleving. Om toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren, moeten overheden investeren in het vermogen om hun koers continu, snel en effectief te veranderen, anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen in de omgeving. Dit noemen wij *Wendbaar Werken*. Wendbare organisaties weten snel en adequaat in te spelen op veranderende, onvoorspelbare omstandigheden en zijn vooral toekomstbestendig georganiseerd.

In de vorige blog uit [onze reeks](#) schreven we over praktijkervaringen van organisaties met opdrachtgericht werken. In deze blog gaan wij dieper in op het werken in rollen.

In een wendbare organisatie knelt de klassieke, hiërarchische benadering van management versus medewerkers. Wendbaar werken betekent immers een veel grotere mate van autonomie van de mensen in je organisatie (zie onze blog over de trends op het gebied van mens en werk). Idealiter werken die mensen niet op basis van een vastomlijnde functie, maar vanuit een rol en daarbij passende opdrachten. Een rol die bovendien kan variëren op verschillende momenten.

### Drie primaire rollen

Ingewikkeld? Dat hoeft het niet te zijn. Wanneer je drie primaire rollen goed invult, komt een werkende wendbare organisatie al snel in beeld. Het gaat dan om de rol van opdrachtgever, HR-coach en professional.



## Wendbaar werken in publieke organisaties: werken in rollen

### *De opdrachtgever*

De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het resultaat en maakt daar met de professional (de opdrachtnemer) afspraken over. Daarvoor vormt de opdrachtgever onder meer voor iedere opgave een opgaveteam. Dit team staat aan de lat om de betreffende opgave te realiseren en bestaat uit interne medewerkers en externen uit het samenwerkingsnetwerk van de organisatie.

De opdrachtgever is daarnaast samen met collega-opdrachtgevers eindverantwoordelijk voor:

1. Prioriteren: continu monitoren van lopende opgaven en bijstellen waar nodig;
2. Verkennen: inventariseren aan welke opgaven de organisatie nu en in de toekomst een bijdrage wil of moet leveren
3. Matchen: de lopende en toekomstige opgaven vertalen naar opdrachten die realistisch en haalbaar zijn en matchen met professionals.

### *De HR-coach*

De HR-coach heeft als taak de professional te laten groeien in zijn rol. Hij is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de ontwikkeling van de mensen in de organisatie. De HR-coach faciliteert de inzetbaarheid van de professional door samen met de professional te kijken welke opdrachten passen bij zijn ontwikkeling en waar hij, nu en in de toekomst, toegevoegde waarde kan leveren.

De HR-coach staat garant voor de kwaliteit van de inzet van de professionals. Daarvoor is het relevant dat de HR-coach bekend is met de opgaven en/of werkgebieden waar de professionals die hij begeleidt worden ingezet. En snapt wat de opdrachtgevers nodig hebben aan expertise en competenties om hun opgave te realiseren. De HR-coach en opdrachtgever hebben daarom geregeld contact met elkaar over de invulling van (nieuwe) opdrachten en de daarvoor benodigde kwaliteiten.

De HR-coach is samen met zijn collega-HR-coaches ook eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid, strategische personeelsplanning en interventies op het gebied van leren en ontwikkelen. Hierbij worden zij vaak ondersteund door professionals met expertise op het gebied van personeel en organisatie.

### *De professional*

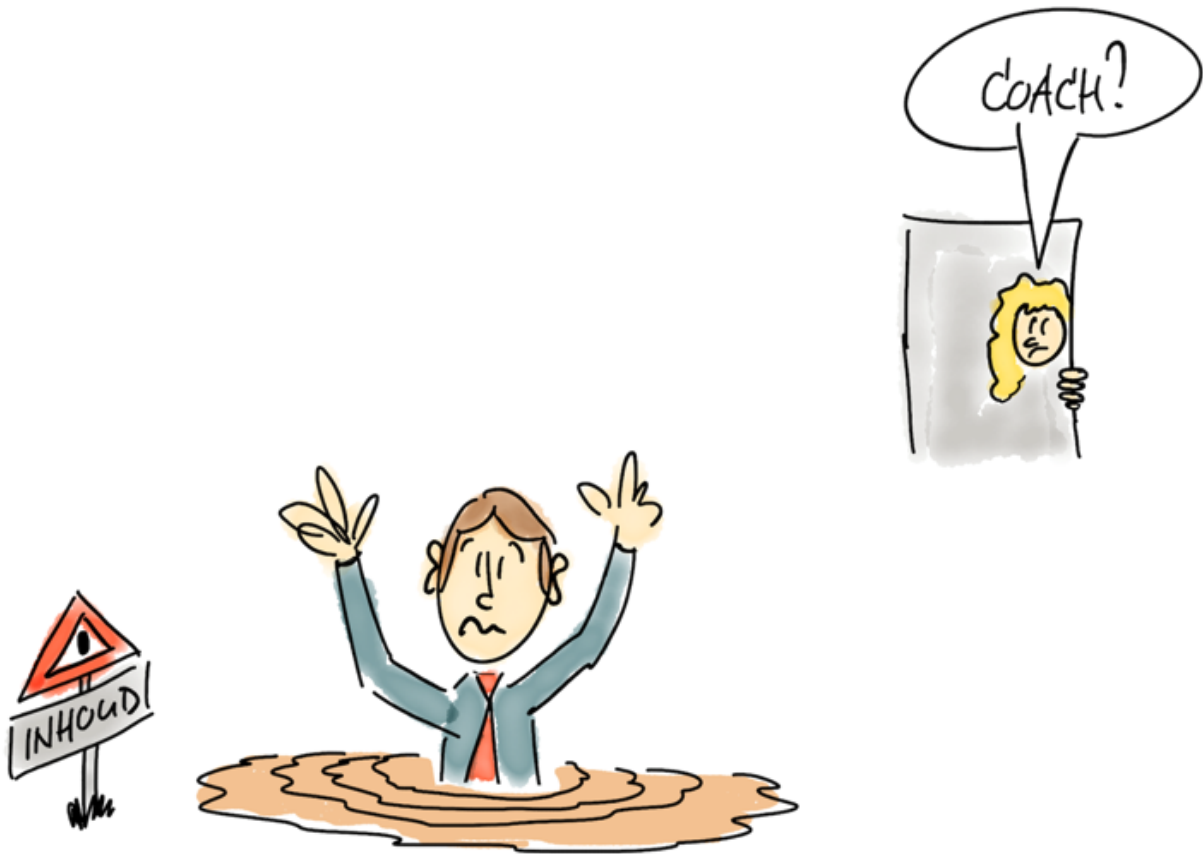
De professional is verantwoordelijk voor een werkportefeuille die past bij zijn ambitie en kwaliteiten. In overleg met de HR-coach en op basis van (evaluatie)gesprekken met opdrachtgever(s), collega's en/of externe samenwerkingspartners wordt invulling gegeven aan leren en ontwikkelen. Zo kan hij van maximale toegevoegde waarde zijn voor de organisatie. Immers, voor mensen in de organisatie betekent het dat ze los kunnen komen van de functie die hun kwaliteiten ook wel eens in de weg zitten. Niet iedereen voelt zich bijvoorbeeld senang bij het 'stigma' wat aan een strategisch beleidsmedewerker kan hangen. Het kan motiverend zijn om daar niet meer aan te hoeven voldoen en te worden ingezet op basis van je ambitie, expertise en competenties. Maar dit vraagt ook persoonlijk leiderschap van de professional. In onze volgende blog gaan we daar nader op in.

### Resultaatafspraken versus ontwikkelafspraken

Het vraagt ook iets van de leidinggevende die vaak de rollen van opdrachtgever en de HR-coach beide invult. Op hoofdlijnen komt het erop neer dat de opdrachtgever stuurt op inhoud en de HR-coach op alles wat te maken heeft met de ontwikkeling en inzetbaarheid van de professional (nu en op de langere termijn). Voor de professional is het prettig als de HR-coach een vast aanspreekpunt is en dus een goede gesprekspartner als het gaat over persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Juist wanneer een professional regelmatig wisselt van opdrachtgever, met wie de resultaatafspraken worden gemaakt, is die continuïteit van belang.

Dit betekent dat organisaties, meer dan nu vaak het geval, een onderscheid moeten maken tussen degene met wie de resultaatafspraken gemaakt worden (de opdrachtgever) en degene die de ontwikkelafpraak maakt (de HR-coach). Dat werkt vooral goed bij dynamische processen (lees onze blog over sturen op verschillende snelheden). In meer stabiele processen, waar voornamelijk routinematige werkzaamheden uitgevoerd worden, gebeurt het nog vaak dat de rol van opdrachtgever en die van HR-coach door dezelfde persoon worden uitgevoerd.

De essentie is niet dat de rollen gescheiden moeten worden, maar dat deze kwalitatief worden ingevuld. In de praktijk ervaren we dat de ambitie om beide rollen goed uit te voeren sterk onder druk komt te staan als deze gecombineerd worden. Hiervoor is een aantal redenen. Veel leidinggevendens zijn vanuit de inhoud doorgegroeid. Echter, niet iedere leidinggevende is geschikt of heeft de passie om de rol van HR-coach te vervullen. Soms hebben leidinggevendens wel de competentie en ambitie om de rollen te combineren, maar is de praktijk spelbreker. We horen vaak dat leidinggevendens de inhoud ingetrokken worden en dat er te weinig tijd overblijft om de rol van HR-coach goed in te vullen. Ook is het aantal medewerkers dat een leidinggevende zou moeten begeleiden vaak te groot om beide rollen goed te combineren.



### Wat levert dat op?

Het resultaat van een goede invulling van de primaire rollen is een goede balans tussen de resultaatafspraken, die vaak een korte-termijnkarakter hebben, en de ontwikkelafspraken, die vaker een lange-termijnkarakter hebben. Ook is er samenhang tussen deze afspraken: de resultaatafspraken die professionals maken met hun opdrachtgevers komen ook weer aan de orde in de gesprekkencyclus met de HR-coach.

Een goede invulling van de rollen zorgt ook voor een betere matching tussen mensen en het werk dat ze verrichten. De spanning tussen de opdrachtgever en HR-coach zorgt voor een betere afweging tussen het belang van de opdrachtgever (de beste kandidaat matchen aan de opdracht), het organisatiebelang (de juiste persoon of het juiste moment op de juiste plek) en het belang van de professional (om zich te ontwikkelen in een andere rol). Voor de professionals is dit goed nieuws: zij krijgen vaker de mogelijkheid om hun toegevoegde waarde in te zetten daar waar hun ambitie ligt, maar waarvoor zij misschien nog niet direct alle benodigde expertise in huis hebben.

We hebben al veel concrete voorbeelden gezien van organisaties waar het bewust invulling geven aan deze drie primaire rollen een positieve bijdrage levert aan wendbaar werken. Nieuwsgierig geworden? Neem gerust contact met ons op!

## Wendbaar werken in publieke organisaties: werken in rollen

In onze volgende blog gaan we in op de volgende stapsteen van Wendbaar Werken: persoonlijk leiderschap.

*De beelden bij deze blog danken we aan Peter Jos de Jong van EssentieSchetsen.*

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

De komende tijd delen wij (Ruud van Rheenen van [wendbaarwerken.org](http://wendbaarwerken.org) en Ralph Hanekamp van Hiemstra & De Vries) via de reeks 'Wendbaar werken in publieke organisaties' nog meer ervaringen, inzichten en tips en onze kijk op hoe publieke organisaties zich wendbaar werken eigen kunnen maken.

In onze vorige blogs gingen we in op:

- [het wenkend perspectief van onze wendbaar werkende fictieve ambtenaar Willem uit Slotjebroek.](#)
- [de trends in de samenleving op het gebied van mens en werk.](#)
- [aan de slag met nieuwe paradigma's.](#)
- [onze praktijklessen in opgavengericht werken.](#)
- [het sturen op verschillende snelheden.](#)
- [opdrachtgericht werken.](#)
- [praktijkervaringen opdrachtgericht werken.](#)