

De (beleids)wendbaarheid van overheidsorganisaties vergroten

Dat er een druk ligt op overheden wendbaarder te worden in veranderende samenlevingen, wordt algemeen onderschreven. De praktijk is echter weerbarstiger. In dit artikel zoek ik naar aanknopingspunten om die wendbaarheid te vergroten aan de hand van drie vragen:

1. Welke ontwikkelingen noodzaken tot vergroting wendbaarheid?
2. Wat verstaan we onder wendbaarheid?
3. Hoe kan de organisatorische wendbaarheid worden vergroot? Suggesties en aanbevelingen.

Daarbij richt in me vooral op beleidsfuncties binnen de overheid.

1. Aanleiding: Welke ontwikkelingen noodzaken tot vergroting organisatorische wendbaarheid?

Nieuwe technologieën maken het organisaties mogelijk om de wijze waarop mensen werken te reorganiseren. Eerder waren dat e-mail, mobiele telefoon, social media. De komende jaren worden dat big data, kunstmatige intelligentie met de bijbehorende robotisering en 'machine learning'.

Die technologie, gecombineerd met maar ook aandrijver van sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, maakt dat overheidsomgevingen steeds dynamischer, minder generatiever, sociaal heterogener, gevarieerder en grilliger worden. Dynamischer omdat het verband tussen oorzaak en gevolg minder eenduidig te leggen is. Oplossingen die in het verleden hielpen, kunnen nu niet meer toegepast worden. De verwachtingen van de verschillende sociale groepen komen minder overeen. Daarbij is het gezagsoverwicht van de politiek/overheid verminderd.

Van gecompliceerd naar complex

Dit leidt tot complexe samenlevingen met complexe problemen, die verschillen van gecompliceerde problemen. Gecompliceerde problemen zijn uiteen te rafelen en te structureren in causale diagrammen en schema's waarna gerichte oplossingen kunnen worden vastgesteld. Indien op gecompliceerde problemen lang wordt gestudeerd, leidt dat tot gecompliceerde, rationele expertkennis en 'weten hoe het zit'. Met andere woorden weten hoe de gecompliceerde patronen in elkaar zitten. Het is onbetwistbare kennis vanwege de logica die in dergelijke problemen, patronen en oplossingsvormen zit verdisconteerd. Het blijft mogelijk een gerichte effectieve oplossing uit te werken en in te voeren.

Dat is anders bij complexe problemen. De startcondities zijn te bepalen maar de gevolgen ongewis. Bij de overgang naar complexe problemen wordt een grens overschreden, die maakt dat géén persoon, noch organisatie het vraagstuk in zijn eentje kan bevatten (Sarguth & McGrath, 2012). Bovendien, gerichte oplossingen vinden is in mindere mate mogelijk bij 'complexe' problemen. Die zijn moeilijker te definiëren. Probleemomschrijvingen die worden geopperd benoemen deelaspecten (Australian Public Service Commission, 2007). Geen der omschrijvingen is dé probleemomschrijving.

De technische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben consequenties voor de wijze waarop overheden met vraagstukken moeten omgaan.

Een overheid moet zich aan deze nieuwe context aanpassen, wil ze effectief blijven. Dat laat Ashby's Law of Requisite Variety zien. Deze stelt kernachtig: *'Variety can destroy variety'* (Ashby, 1956: 207).

Als je met je organisatiesysteem (en het er onder liggende 'waardensysteem') de variëteit van de context niet kunt matchen, maakt dit dat een systeem vroeg of laat een zware terugval krijgt die moeilijk te overkomen is.

2. Wat verstaan we onder wendbaarheid?

Organisatorische wendbaarheid kan in algemene zin, analoog aan de inzichten van Insight Lab AB, worden omschreven als:

'het vermogen van een organisatie en diens medewerkers om zich, zowel intern als extern, aan te passen aan nieuwe, gevarieerdere contextomstandigheden'.

(Vrij naar: <http://www.stepstone.nl/Voor-Werkgevers/HR-in-de-Praktijk/organisatorische-flexibiliteit.cfm>)

Naast klassieke onderzoeksmethoden en dito wijzen van beleidsontwikkeling vraagt de nieuwe variëteit een scala aan nieuwe methoden om deze nieuwe probleemvariëteit te matchen.

Wendbaarheid 1: Een grotere noodzakelijke gevarieerdheid van toe te passen methoden in het (beleids)werk t.b.v. een contextuele 'fit'

Daarmee wordt een eerste kernaspect van wendbaarheid aangeraakt:

Het vermogen om in de uit te voeren werkzaamheden een grote gevarieerdheid van methoden toe te passen al naar gelang het complexiteitsniveau van een aan te pakken maatschappelijk vraagstuk.

In de beleidsontwikkeling zijn dat, naast onderzoeksmethoden, OMSBO-methoden (OMSBO = Open MultiStakeholder Beleidsontwikkeling), toekomstverkenningmethoden. Maar ook nieuwe technieken zoals big data software en kunstmatige intelligentie gaan als beleidsontwikkelingsinstrument in belang toenemen.

Verwacht mag worden dat een enkele beleidsambtenaar niet meer al deze technieken beheerst. Het maken van combinaties 'over directies, afdelingen, usual én unusual suspects heen', van niet alleen kennis en maar ook toe te passen methoden en technieken waarin verschillende medewerkers gespecialiseerd zijn, zal in belang toenemen.

Wendbaarheid 2: Mindset managers en medewerkers voor 'leren'

Dan is er de mindset van managers en medewerkers. De mate waarin medewerkers in structureel kennisnemen, aanleren en toepassen van nieuwe methoden in het werk worden gestimuleerd, er voor open staan, resp. deze aangereikt krijgen. Zonder die instelling zullen de vaardigheden genoemd bij 1 niet echt toegepast gaan worden en blijven de punten genoemd bij 2 de dominante factor die wendbaarheid afremmen.

Die mindset betreft vooral het anders leren kijken naar harde ongeschreven regels. Blijf je die blind volgen of ga je ze benutten en leer je nieuwe methoden constructief te verbinden met deze harde ongeschreven regels.

Mindsetverandering vraagt meer 2^{de} orde leren. Dat houdt het reflecteren op eigen vooronderstellingen en automatisen in. Nieuwe antwoorden vinden en

inzichten waarmee je jezelf en de organisatie verrijkt en leidt tot een grotere verantwoorde gedragsflexibiliteit.

Box: De wendbare medewerker:

- *Kan meer (verschillende) klanten bedienen dan nu. Niet alleen binnen de eigen directie maar ook daarbuiten.*
- *Kan zich snel inhoudelijk meer (verschillende) dossiers eigen maken dan nu.*
- *Kan zich snel nieuwe methoden van beleids/productontwikkeling eigen maken.*
- *Is voortdurend bezig met 'professionaliseren'*

- *Weet slim om te gaan met ongeschreven regels die samenwerking belemmeren.*
- *Kan goed reflecteren op eigen vooronderstellingen en gevoelens die wendbaarheid belemmeren. Is in staat daarmee zodanig om te gaan dat zijn wendbaarheid in specifieke situaties vergroot kan worden gericht op te realiseren doelstellingen.*

Box: Mini-test eigen vakontwikkeling

VRAAG:	Geef jezelf een score van 1-10
Ik heb werkelijk liefde voor mijn vak	
Ik zoek steeds naar nieuwe kennis rondom mijn vak.	
Ik stel mezelf steeds weer vaktechnische doelen.	
Ik train mezelf om steeds beter te worden in alle vaardigheden die aan mijn vak zijn verbonden.	
Ik test frequent nieuwe methoden en technieken uit.	
Gekoppeld aan nieuwe vaktechnische doelen heb ik de discipline/lange adem om mezelf steeds weer te verbeteren.	
Ik ben geconcentreerd met mijn vak bezig.	
Ik organiseer directe feedback die me inzicht biedt in de verbetering van mijn prestaties.	
Ik draag er aan bij dat het team waar ik deel van uitmaak een goede sfeer heeft die vaktechnisch verbeteren mogelijk blijft maken.	
TOTAALSCORE	

Wendbaarheid 3: Omgaan met organisatorische systeemintertie (harde geschreven regels en daaruit voortvloeiende harde ongeschreven regels)

Onderzoek van Max Herold (2013, 2017) laat zien dat er een harde kern in de vorm van geschreven en ongeschreven regels in departementen zit die wendbaarheid in methodische toepassingen belemmert.

Box: Harde ongeschreven regels

De door Herold (2013, 2017) gevonden kern van harde ongeschreven regels bij enkele ministeries:

- *Besef, we dienen hier de Minister (en de lijn)! Kijk goed naar de persoonlijkheid/karaktertrekken, interesses van de Minister (en de hiërarchie). Hoe wil hij of zij worden bediend? Hou daar rekening mee.*
- *Ben zichtbaar naar de lijn toe.*
- *Haal je tijdsplanning! Doe dat vooral met zaken die politiek belangrijk zijn.*
- *Je netwerk is cruciaal! (vooral met usual suspects)*

Dat sluit aan bij veel auteurs die zich ervan bewust zijn dat regels rigiditeit in de hand kunnen werken (March, Schulz & Zhou, 2000: 4, 9). Naar boven kijken en scoren wordt belangrijker dan methodische en capacitaire wendbaarheid individueel en als 'organisatie-als-totaal'.

Soms wordt rigiditeit versterkt ook vanuit een 'compliance-neiging' om elke uitzondering die plaatsvindt vast te leggen in een procedure of werkinstructie. Dan ontstaan te veel regels.

Regels en eruit voortvloeiende taakdifferentiatie kunnen medewerkers wel of niet stimuleren om samen te werken en creatieve oplossingen te vinden buiten gebaande paden. Ze kunnen verkokering en onderlinge beleidsconcurrentie (en daardoor wendbaarheid) in de hand werken (Dynamiek, 2008).

Schillemans (2008: 114) noemt zes gevolgen van verkokering:

- Langs elkaar heen werken.
- Tegengestelde interventies uitvoeren of conflicterende eisen stellen.
- 'Blind' voor andere actoren en louter gericht op deelaspecten van problemen.
- Niet communiceren.
- Tegenstrijdige doelen dienen.
- Maatschappelijke drama's omdat overheden door communicatiegebrek niet herkennen hoe alarmerend de informatie is over een situatie waarin zij gezamenlijk actief zijn.

Deze problemen zijn hardnekkig, mede omdat de regels op een dieper niveau hardnekkig zijn. Bepaalde regels en daaruit voortvloeiende ongeschreven regels blijken niet te wijzigen. Ze kunnen een fundamentele blokkade opwerpen voor nieuwe aanpakken. Dat is een inzicht waarop we hier voortbouwen.

Zuboff & Maxmin (2002: 19) gebruiken de term 'deep structure' en verwijzen naar Gersick (1991: 16), die 'deep structure' ziet als '*the design of the playing field and the rules of the game*'. Over het ontwerp van het speelveld (lees: van organisatie) en interne spelregels merken ze op:

'It is a highly durable order that expresses its internal organization as well as the basic activities that define its existence and governs its interaction with the environment It is the deep structure that helps an organization to persist and to limit change. As Gersick notes 'It generates a strong inertia, first to prevent the system from generating alternatives outside its own boundaries, then to pull any deviations that do occur back into line' (Zuboff & Maxim, 2002: 19; Gersick, 1991: 19).

Die inertie neemt ook Mintzberg (2010) waar. Over decennia heen is veel in organisaties hetzelfde gebeven.

'The more the things change, the more they stay the same' (Mintzberg, 2010: 208).

Mintzberg wijst naar de introductie van het internet. Aan de oppervlakte hebben wijzigingen plaatsgevonden, maar niet in de diepte. Dat geldt voor het managen binnen 'design' en de 'rules of the game'.

'Internet does not change the practice of management fundamentally, but it establishes the characteristics which exists for decades' (Mintzberg, 2010: 208).

Het organisatieontwerp vertaald naar regels bepaalt voor spelers de grenzen van wat wel en niet mag en hoe al dan niet succesvol te zijn. Tegelijkertijd is een dieperliggend patroon waar te nemen: een 'diepte-structuur'. Deze veranderen gaat niet gemakkelijk. Er is 'inertie' die belemmerend kan zijn voor OMSBO. Een vervolgvraag is uit welke elementen een organisatieontwerp is opgebouwd. Wat

is daarvan te leren over inertie? Als die inertie zo hardnekkig is, dan is de vraag of niet slim met die gegeven hardnekkigheid kan worden omgegaan?

Box: Het effect van de 'deep structure'

De 'deep structure' van een organisatie verschaft een onzichtbaar geraamte, dienende om het werk van individuen samen te voegen tot dat van een productief team. Zij is het middel waarmee men gezag en verantwoordelijkheid kan overdragen aan de enkeling. Zij vormt het communicatiemiddel tussen de experts op de verschillende sporten van de (hiërarchische) ladder. En ten slotte kan men er de uitoefening van de opgelegde verantwoordelijkheid mee controleren." Uit: Packard, V. (1963) De Piramidebeklimmers. Amsterdam: H.J. Paris

Mintzberg (2003), geeft in zijn klassieker 'Mintzberg on Management' een voorbeeld van de wijze waarop een Raad van Bestuur meer grip kon krijgen op een bedrijf (en daardoor wendbaarheid belemmert). Een eenvoudige truc was de aanwezige directeur 100% verantwoordelijk te stellen voor alles wat zich in dat bedrijf afspeelde. Hem voor alles aan te spreken. Naast een toenemende controle op het bedrijf was dan altijd het effect: meer risicomijdend gedrag van de medewerkers, een toenemende bureaucratie, meer reactief gedrag etc. Probleem daarbij was dat de naar buitengerichtheid van een bedrijf sterk afnam met als consequentie, het missen van marktkansen en op termijn toenemende derving van inkomsten. Zeker in markten die aan sterke verandering onderhevig waren, was dat geen goede attitude. Daar was namelijk de naar buitengerichtheid en samenwerking met klanten levensvoorwaarde nummer een.

Iets vergelijkbaars neem je waar in overheidsland. Vervang je de RvB door Tweede Kamer en directeur door Minister en je ziet een vergelijkbaar effect. Als een Minister een foutje maakt, dan wordt dat genadeloos afgestraft door een van de vele partijen. En dat wordt weer doorvertaald naar de interne overheidsorganisaties waardoor 'angst voor fouten/iets verkeerd te doen', risicomijding, de gevoelige blik primair naar 'boven' in plaats van naar buiten gericht houden, sterke bureaucratische werkvormen/denkwijzen en stijlen van leiding geven, niet buiten bestaande paden durven treden etc. nog steeds leidende waarden in de culturele onderstroom van de overheid zijn.

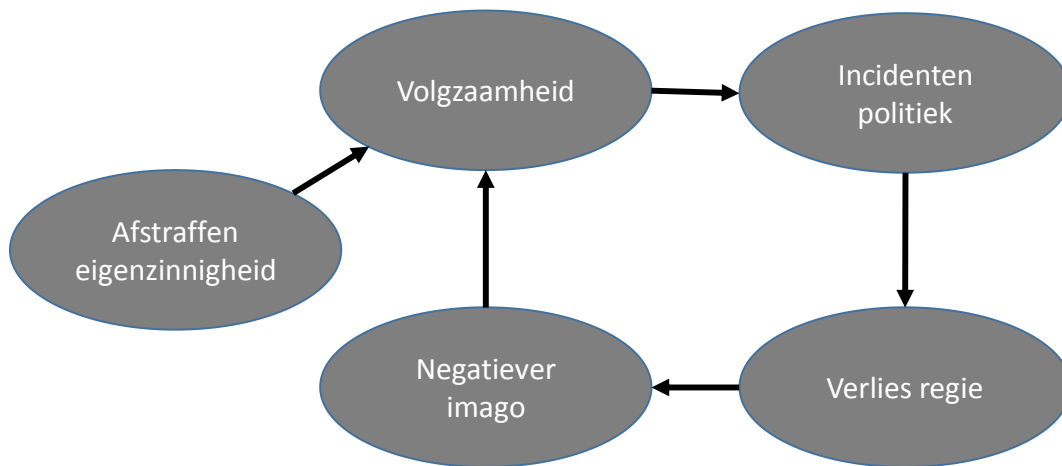
De gevonden ongeschreven regels vertonen hiërarchisch-bureaucratische kenmerken. Bij een bureaucratie ligt in zijn algemeenheid een sterke nadruk op efficiënte productie, en neigt daarbij tot een gering innovatievermogen. Managers in een bureaucratie willen functies en processen perfectioneren en het gedrag van medewerkers in de organisatie controleren. Zekerheid is troef. Medewerkers zijn in een bureaucratie voorzichtig met innoveren. Innovatie die verkeerd uitpakt, kan de medewerker schade berokkenen.

Een ongeschreven regelonderzoek dat een collega en ik twaalf jaar geleden uitvoerden bij een overheidsorganisatie, bracht een 'archetypisch' patroon naar voren dat als volgt kan worden samenvat én waarvan het de serieuze vraag is of dat zich heeft gewijzigd:

- Volgzaamheid (van de top) wordt beloond, eigenzinnigheid wordt afgestraft.
- Volgzaamheid wordt gezien als 'klantgerichtheid'.
- Volgzaamheid leidt tot 'incidentenpolitiek' binnen een directie.

Incidentenpolitiek in een directie een niveau lager in de hiërarchie ontstaat als het ambtelijke topmanagement 'grillig' is of wordt, in wat het wil en zo 'incidentenpolitiek' bedrijft, al dan niet gestuurd door de politiek. Dat werkt door in de lijn. Stafdirecties die volgzaam zijn en met de grillen meegaan, krijgen een negatief imago bij andere directies in het primaire proces. Die worden geïrriteerd van dat grillige gedrag. De 'grilligheid' wordt afgewenteld op medewerkers en leidt gemakkelijk tot een sfeer die niet op samenwerking en verbetering is gericht maar op indekken en een spel om lijfsbehoud. Managers vormen, in de woorden van professor Mathieu Weggeman voor hun medewerkers geen 'hitteschild' voor de ruis van boven (Weggeman, 2013: 159).

SCHEMA: SYSTEMISCHE EFFECTEN VAN VOLGZAAMHEID (REINFORCING FEEDBACKMECHANISME)

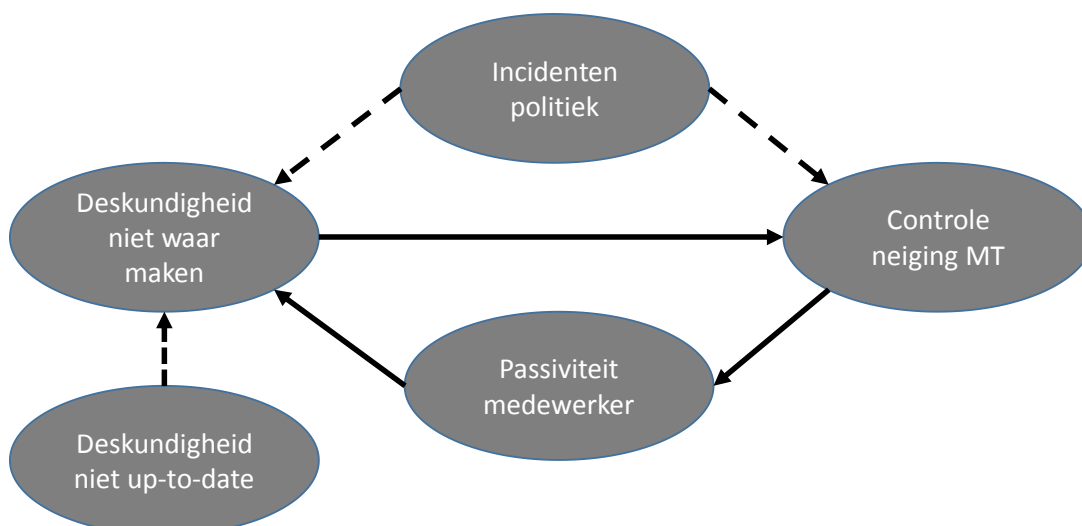


Daarnaast werd een tweede 'archetypisch' patroon waargenomen:

- Een medewerker 'claimt' een expertrol en maakt deze niet waar.
- Een medewerker kán soms zijn expertrol niet waarmaken door de incidentenpolitiek.
- Medewerkers worden door incidentenpolitiek minder aangesproken op hun expertrol en meer op de vraag: 'Hoe kom ik als manager over bij de ambtelijke top?'
- Dat maakt een medewerker passief in zijn expertise-ontwikkeling.

Geconstateerd wordt dat analoog aan Thompson (1969) in een overheidsomgeving échte innovatie en deskundigheidsontwikkeling moeilijk tot hun recht komen. Experimenteren met OMSBO-aanpakken is te zien als vorm van ambtelijke innovatie en het ontwikkelen van nieuwe deskundigheden. Het hanteert een ander beleids-'productie'-paradigma (horizontaal in plaats van verticaal). Het paradigma achter de blootgelegde ongeschreven regels kent de tendens om beleid vorm te geven met usual suspects en hooguit met experts die geen usual suspects zijn. OMSBO stelt in essentie het omgekeerde. Nooit minder dan consulteren en bij voorkeur een stapje verder in participatieniveau en altijd experts betrekken die geen usual suspect zijn, tenzij...

SCHEMA : INCIDENTEN, CONTROLE EN DESKUNDIGHEID IN EEN FEEDBACKLOOP



Wendbaarheid 4: Structuurflexibiliteit

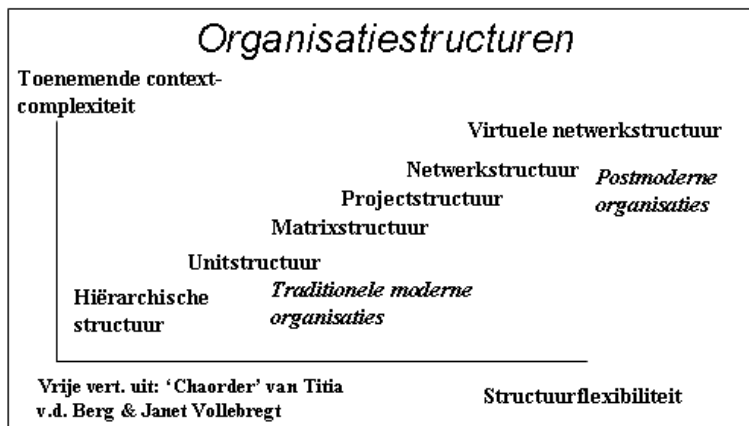
Om dat te kunnen is er een vierde kernaspect: de structuur van de organisatie. Biedt de structuur van de organisatie voldoende mogelijkheden van verschillende kennisbronnen (lees: medewerkers) gemakkelijk met elkaar te kunnen combineren. Dan wel de beschikbare menscapaciteit snel op verschillende plekken te kunnen inzetten?

Flexibelere structuren zijn een randvoorwaarde voor flexibele inzet van het personeelsbestand. Eerdere gedachten over flexibele structuren betroffen het generieker/algemener maken van functiebeschrijvingen waardoor er een einde kwam aan de opmerking 'dat staat niet in mijn functiebeschrijving'. Maar ook op algemeen organisatorisch niveau zijn er mogelijkheden.

Kijkend naar de onderstaande figuur kan een ruwe indeling worden gemaakt in hiërarchische-, project- en netwerkorganisaties, waarbij deze in oplopende volgorde een toenemende gevarieerde omgeving aankunnen.

In de praktijk blijkt dat projectorganisaties een grotere wendbaarheid kunnen hebben dan bureaucratieën met hun klassieke kokers.

Figuur 1: Relatie contextcomplexiteit en organisatievormen.



Een netwerkorganisatie is een kennisintensieve organisatie met horizontale aansturinglijnen, waarin kenniswerkers rondom netwerkprojecten voortdurend in beweging zijn om kennis te combineren en toe te passen in nieuw beleid, producten en diensten. Het woord 'organisatie' is eigenlijk te statisch en niet passend bij dergelijke bewegingen. Beter is het te spreken over 'voortdurend zelf-organiseren' als gevolg van die voortdurende beweging en nieuwe combinaties die almaar ontstaan. Door die voortdurende combinaties en beweging kan een netwerkorganisatie een grotere contextcomplexiteit hanteren. Het is een gestructureerde vorm van improvisatie en creatieve combinaties. Kenmerk is eveneens dat er 'diffusere' grenzen zijn tussen de organisatie en de omgeving. Die omgeving wordt meer deel van en verweven met de organisatie. Transparantie in alle facetten van het functioneren wordt dan steeds belangrijker omdat manipulatie, misbruik en gebruik van overheden door sommige actoren op de loer ligt.

In een netwerkorganisatie gaat het om slim samenwerken en de aanwezige kennis en contacten zowel binnen als buiten te benutten. Je kijkt daarbij naar competenties die met netwerken te maken hebben zoals het goed 'borgen' van een resultaat in breder verband, mensen laten samenwerken, mate van openheid of kennisdelen. In netwerkorganisaties blijken veel minder managers nodig te zijn.

Box: De wendbare manager

- Weer ruimte te scheppen voor medewerkers om nieuwe methoden/werkwijzen te gaan toepassen.
- Stimuleert medewerkers om innoverend te professionaliseren.
- Weet slim om te gaan met ongeschreven regels die wendbaarheid belemmeren.
- Kan goed reflecteren op eigen vooronderstellingen en gevoelens die wendbaarheid belemmeren. Is in staat daar zodanig mee om te gaan dat de wendbaarheid van hemzelf en zijn afdeling vergroot kan worden.
-

3. Hoe kan de organisatorische wendbaarheid worden vergroot? Suggesties en aanbevelingen.

Ad 1: Een grotere noodzakelijke gevarieerdheid van toe te passen methoden in het (beleids)werk t.b.v. een contextuele 'fit'

Kernpunt hier is dat verwacht mag worden dat een enkele beleidsambtenaar niet meer al deze technieken beheerst. Het maken van combinaties 'over directies heen', van niet alleen kennis en maar ook toe te passen methoden en technieken waarin verschillende medewerkers gespecialiseerd zijn, zal in belang toenemen. Dat betekent dat:

- er medewerkers zijn die nieuwe methoden/aanpakken goed beheersen;
- dat kunnen medewerkers in de lijn zijn die zich iets nieuws eigen hebben gemaakt maar ook methodische specialisten 'an sich' (= vooral gespecialiseerd in één of een scala van methoden);
- dit zichtbaar is: medewerkers en kennis/ervaring met nieuwe methoden
- ze de mogelijkheid hebben die kennis te delen;
- ze de mogelijkheid hebben die kennis toe te passen en/of collega's ook van andere directies mogen ondersteunen.

De praktijk is doorgaans dat er slechts enkele medewerkers zijn die stevast op zoek gaan naar nieuwe methoden, zich deze eigen maken en het vermogen anderen te helpen. Te denken is een kern van dergelijke vernieuwers te organiseren en daaromheen een netwerkschil van medewerkers. Dit is te vergelijken met een breder netwerk van facilitators in bijv. de Rijksoverheid dat een meer structurele kern krijgt van vernieuwers die én het facilitatornetwerk voeden én medewerkers voeden met nieuwe methoden.

Verder is de ondernemersgedachte van Marja van Strien, werkzaam bij het ministerie van Infrastructuur & Waterschap, interessant. Ze stelt dat wendbaarheid als leidinggevende is te scheppen door medewerkers te helpen vanuit een meer ondernemersachtige 'marketing-perceptie' hun werk te leren verrichten.

'Verandering is een gegeven', zegt ze en dat kun je op verschillende manieren zien:

- *In de tijd*: waarbij je werk of professe nu op een bepaalde plek in de organisatie andere kenmerken krijgt door bijv. technologische ontwikkelingen.
- *In termen van plaats*: waarbij je het werk en vak dat je nu doet op een andere plek binnen of buiten de organisatie kunt gaan uitoefenen.
- *In termen van basale inhoud*: waarbij je volledig nieuwe werkzaamheden gaat doen in dezelfde organisatie of daarbuiten.

E.e.a. is te vertalen naar de bekende product/markt - combinatie matrix van de 'oude' managementgoeroe Igor Ansoff. Hij maakte in een matrix het onderscheid tussen bestaande en nieuwe producten, én bestaande en nieuwe markten. Als je deze vertaalt naar je eigen werk, ziet hij er als volgt uit:

Schema: Matrix van Ansoff vertaald naar werk/professie (Van Strien & Herold, 2007).

XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Zelfde organisatie/werkplek	Andere organisatie/werkplek
Zelfde werk/professie	Hoe kan ik professioneler worden en innoveren op deze werkplek?	Wat kan ik bijdragen vanuit mijn professionele deskundigheid bij andere organisaties/situaties?
Ander werk/professie	Wat voor nieuwe professies kan ik in deze organisatie vervullen die aansluiten bij mijn talenten en passie?	Wat voor nieuwe professies kan ik in andere organisatie/situatie vervullen die aansluiten bij mijn talenten en passie?

Het management speelt bij deze manier van kijken een belangrijke rol. Ze dienen medewerkers voortdurend te helpen nieuwe mogelijkheden en verbanden te zien én deze vorm te geven, hetzij binnen de bestaande werkkring, in relatie met andere collega's, in relatie met andere organisaties, in relatie met klanten en wellicht zelfs ook in privésituaties. Voortdurend bewust bezig te zijn met verbinden en verbeteren. Managen betekent dan minder beheren maar meer assisteren bij het vinden van nieuwe wegen. Managers moeten daarbij iets uitstralen van 'het is nooit af' op een positieve/uitdagende manier.

Ad 2: Mindset managers en medewerkers voor 'leren'

Er zijn enkele basisbegrippen genoemd in de bovenstaande tekst die als aanknopingspunt kunnen dienen voor het verhogen van de wendbaarheid voor wat betreft mindset:

- *Aanreiken* van nieuwe methoden en vaardigheden.
- *Open staan* voor nieuwe methoden en vaardigheden
- *Aanleren* van nieuwe methoden en technieken
- *Toepassen* van nieuwe methoden en vaardigheden.

Aanreiken

Nieuwe methoden en vaardigheden worden doorgaans aangereikt door de innovatoren binnen de organisatie.

Maar innovatoren worden niet snel gewaardeerd omdat ze afwijken van de hiërarchische status quo logica. Kijk hoe je ze serieuzer op de voorgrond kan plaatsen

Open staan

Open staan is te leren. Vaak heeft dat te maken met 2^{de} orde leren waar eigen impliciete vooronderstellingen worden verkend en of verruimd op een manier die past bij de persoon of personen die 2^{de} orde leren wil toepassen.

Methoden die daarbij kunnen helpen zijn 'action learning' maar ook eenvoudige technieken zoals de Byron Katie methode en/of de Sedona methode willen wel

eens helpen. Deze kunnen worden verweven met de introductie van nieuwe methoden.

Aanleren & toepassen

Dit kan bevorderd worden door een ondersteuningsstructuur die medewerkers ondersteunt in het helpen aanleren en toepassen in de praktijk van nieuwe methoden. Dit kan in de vorm van zog. Future Center (welke ook het aanreiken en open staan kan helpen bevorderen). Het kan tevens een centrale plek worden voor de eerder genoemde innovatoren en facilitators

Future centers are known in practice as facilitated working environments which help organizations prepare for the future in a proactive, collaborative and systematic way. They are used to create and apply knowledge, develop practical innovations, bring citizens in closer contact with government and connect end-users with industry. They are used by government organizations for developing and testing citizen-centered, future-proof policy options with broad acceptance by stakeholders'

(Dvir, Schwartzberg, Avni, Webb & Lettice, 2006: 111).

Ad 3: Omgaan met organisatorische systeeminertie (harde geschreven regels en daaruit voortvloeiende harde ongeschreven regels)

Het onderzoek van Herold (2013, 2017) laat ook zien dat alleen het verkennen van dieperliggende vooronderstellingen niet voldoende is. Deel II van zijn onderzoek heeft 62 copingstrategieën opgeleverd die behulpzaam kunnen zijn om nieuwe methoden geaccepteerd te krijgen die schuren tegen klassieke collectieve denkvormen in de organisatie.

Die 62 copingstrategieën zijn aan te leren en te benutten waardoor een medewerker zélf gemakkelijke ruimte kan creëren om een nieuwe aanpak toe te passen.

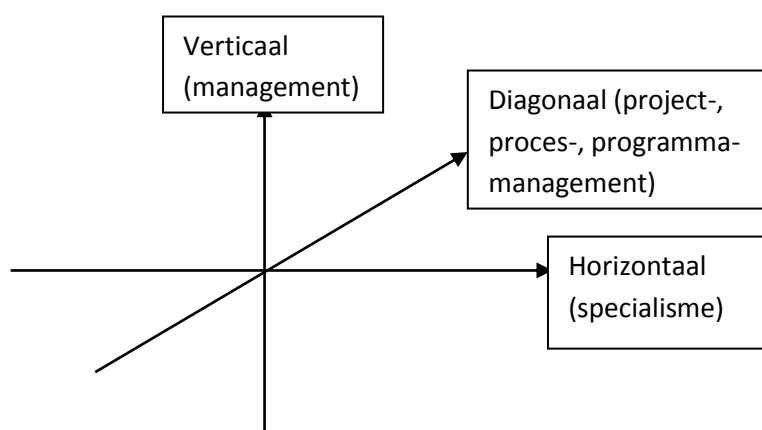
Ad 4: Structuurflexibiliteit

Waar in het verleden functies generieker werden gemaakt, richt je ze nu explicieter op het meer projectmatig werken en het werken in een omgeving met maatschappelijke vragen die een verschillend complexiteitsniveau kunnen hebben.

A. Een 3P carrièrelijn

Het inbedden van een expliciete carrièrelijn van project/programma-management naast de beleidskolommen. Daarbij is voldoende 'veiligheid' ingebouwd om in tijden van reorganisaties niet te hoeven vluchten naar veiligere functies in de lijn.

Figuur: generieke ontwikkelingspaden



B. Een nieuwe beleidsfunctiestructuur

Daarnaast is een nieuwe functiestructuur in bijv. de beleidsfunctie wenselijk die de aansluit bij de complexiteit van de verschillende maatschappelijke vraagstukken die vanuit veronderstellingen liggend onder de verschillende organisatievarianten (figuur 1) kan worden aangepakt. Een functiestructuur waarmee een gerichte match kan worden gerealiseerd met vraagstukken die meer of juist minder gestructureerd (complex/'wicked') zijn. Te denken valt aan:

1. De klassieke beleidsmedewerker
Sluit aan bij de meer gesloten vormen van beleidsontwikkeling; werkt voornamelijk met usual suspects en wetenschap.
2. Beleidsondernemer in twee vormen
Sluit aan bij de meer open vormen van beleidsontwikkeling.
 - * De beleidsmarketeer die in het veld rondloopt, signalen oppikt en test.
 - * De beleidsondernemer die beleidsprocessen zodanig aanpakt dat het eindresultaat een product is voor een probleem in een doelgroep.
3. De OMSBO-beleidsmedewerker
Deze is deskundig in het toepassen van open consultatie en co-creatiemethoden in beleidsprocessen.

Tot slot

Elk van de bovenstaande inzichten kan zelfstandig helpen de wendbaarheid van overheidsorganisaties te vergroten. Het belangrijkste item, de archetypische top-down structuur en bijbehorende ongeschreven regels, moeten daarbij nuchter worden bekeken vanuit het standpunt dat deze niet snel zullen wijzigen. Dat wil niet zeggen dat er niet slimmer kan worden omgegaan met dit top-down mechanisme.

Een voorbeeld: stel er staat in een Memorie van Toelichting bij een bepaalde wet dat de usual suspects (geinstitutionaliseerde overlegpartners zoals vakverenigingen, HBO raad, SER etc.) bij een bepaald thema dienen te worden geraadpleegd. Men kan zich de vraag stellen wat er zou gebeuren als diezelfde Memorie van Toelichting aangeeft dat de usual suspects **én** andere relevante maatschappelijke doelgroepen dienen te worden geraadpleegd? Met andere woorden een gelijkschakeling in de wet tussen verschillende usual suspects en andere partijen die een inbreng zouden kunnen of willen hebben.

Box: de Omgevingswet

De Omgevingswet gaat in de richting van gelijkschakeling van usual suspects én unusual suspects. Deze wet, die in 2018 ingaat, integreert honderden wetten, algemene maatregelen van bestuur en ministeriële regelingen op het gebied van de fysieke leefomgeving. Denk daarbij aan: bouwen, milieu, waterbeheer, ruimtelijke ordening, monumentenzorg en natuur. De beleidsbrief 'Eenvoudig

Beter' van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, die ingaat op deze wet, legt een nadruk op

'het belang van investeren in de kwaliteit van de voorbereidingsfase. Die voorbereidingsfase zal tenminste bevatten: een open gebiedsgerichte probleemanalyse en inventarisatie van oplossingsrichtingen, een getrechterde aanpak in de alternatievenafweging en ruimte voor serieuze publieksparticipatie.'

(Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2011)

De hierboven voorgestelde gebruik van Memorie van Toelichtingen laat legitimiteit en ruimte ontstaan om nieuwe vormen van aanpakken voor vraagstukken te creëren met vele betrokkenen in de hiërarchie en bij beleidsmedewerkers. Daarmee zouden de beleidsondernemer en OMSBO medewerker beter tot hun recht kunnen komen en de wendbaarheid van overheidsorganisaties in de vorm van variëteit in probleemaanpakken, significant worden verhoogd.

Max Herold
September, 2018

Literatuur

- Australian Public Service Commissio (2007) *Tackling Wicked Problems: A Public Policy Perspective* Australia: Commonwealth of Australia
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148.
- Ashby, W.R. (1956) *Introduction to Cybernetics* London: Chapman & Hall
- Dynamiek, P. (2008) Vormgeven aan de strategische functie bij de overheid. *M&O*, nr. 1,5-19
- Dvir, R., Schwartzberg, Y., Avni, H., Webb, C., & Lettice, F. (2006). The future center as an urban innovation engine. *Journal of knowledge management*, 10(5), 110-123.
- Erven, R. (2003). Titia van den Berg en Janet Vollebregt Chaorder. Passion and Identity as a basis for user oriented architecture. *ARCHITECT-DEN HAAG-*, 34, 69-69.
- Gersick, C. J. 1991. Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16: 10-36.
- Herold, M. (2013) 'Beleidsambtenaren, ongeschreven regels en openheid in de beleidsontwikkeling.', *Beleidsonderzoek Online*, 2013-05, DOI: 10.5553/Beleidsonderzoek.000022
- Herold, M. (2017) Omgaan met ongeschreven regels: hoe beleidsambtenaren zelf ruimte kunnen creëren voor openheid in de beleidsontwikkeling. Via https://repub.eur.nl/pub/101804/Herold_Thesis.pdf
- Insight Lab AB (2018) Het bevorderen van organisatorische flexibiliteit. Via <http://www.stepstone.nl/Voor-Werkgevers/HR-in-de-Praktijk/organisatorische-flexibiliteit.cfm>
- March, J. G., Schulz, M., & Zhou, X. (2000). *The dynamics of rules: Change in written organizational codes*. CA: Stanford University Press.
- Mintzberg, H. (2003). *Mintzberg over management*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Packard, V. (1963) *De Piramidebeklimmers*. Amsterdam: H.J. Paris
- Sargut, G. & McGrath (2012) Learning to live with complexity. In: Boston Harvard Business Review, pp 44-50.
- Schillemans, T. (2008). Regelruimte. Over de logica van verkokering en alternatieven voor ontkokering. Verkregen op 21 maart 2015 via <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/236036/2008%20Regelruimte.pdf?sequence=1>
- Strien, M. van & herold, M. (2007) *Veranderen door kansen te zien: Marketing binnen de overheid?!* Verkregen op 26 september 2018 via <http://www.managementissues.com/index.php/cultuuranalyse/80-cultuuranalyse/429-veranderen-door-kansen-te-zien-marketing-binnen-de-overheid>
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Weggeman, M. (2013). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.
- Zuboff, S. and J. Maxim (2002) *The Support Economy*. New York: Viking