

Dit kun je doen om overheidsorganisaties wendbaar te maken (en is dat eigenlijk wel nodig?)

Jurgen Visser, Mark Nijssen, Brenda Vermeeren en Lucien Vermeer

Roep om wendbaarheid van overheidsorganisaties

Overheidsorganisaties hebben te maken met elkaar in rap tempo opvolgende veranderingen in hun omgeving, zoals de opkomst van nieuwe technologieën, maatschappelijke ontwikkelingen en snel veranderende politieke prioriteiten. Denk bijvoorbeeld aan gemeenten die te maken krijgen met de invoering van de nieuwe Omgevingswet, de IND en het COA voor wie de situatie er ineens anders uitziet als er door politieke ontwikkelingen een asielstroom op gang komt, waterschappen die nieuwe technieken kunnen inzetten, inspecties die meer datagedreven hun werk gaan doen, uitvoerende rijksorganisaties die in korte tijd nieuwe wetgeving moeten kunnen uitvoeren, de impact die blockchain kan hebben op de rol en processen van de overheid, robotisering van taken, de impact van de producerende burger op wetgeving, et cetera. Omdat deze veranderingen impact zullen hebben op de taken, processen en mensen binnen overheidsorganisaties, is het noodzakelijk om hierop in te spelen.

Tegen deze achtergrond zien en horen we steeds vaker een roep om wendbare overheidsorganisaties. De gedachte is dat wendbare organisaties snel en adequaat kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving. Zo wordt bijvoorbeeld in de brief van maart 2017 van alle secretarissen-generaal aan toenmalig informateur Schippers, gesteld dat het belangrijk is “om te investeren in een kwalitatief nog betere overheid, die adequaat en wendbaar kan reageren op onvoorziene omstandigheden.” In het strategisch personeelsbeleid Rijk 2020 wordt eveneens de noodzaak erkend van een “rijksdienst die zich continu moet aanpassen aan nieuwe omstandigheden binnen en buiten het Rijk”.

Maar wat is wendbaarheid dan precies? En is het inderdaad zo dat meer wendbaarheid nodig is? En hoe bereik je dat dan? Door antwoord te geven op deze vragen willen we beleidsmakers en bestuurders helpen om nog effectiever en gericht te kunnen werken aan de wendbaarheid van hun organisatie.

Wat is een wendbare organisatie precies?

Het begrip wendbaarheid wordt niet altijd even eenduidig gebruikt. We hebben daarom in de wetenschappelijke literatuur gekeken naar een duiding van het begrip wendbaarheid. Daar wordt vaak gebruik gemaakt van het Engelstalige *agility*. Dit is een term die onder andere voorkomt in de softwareontwikkeling, strategievorming of supply chains. Of het wordt gebruikt – zoals wij hier doen – op het niveau van de organisatie als geheel.

In dit artikel sluiten we aan bij het begrip wendbaarheid zoals dat door Mark Nijssen in zijn promotieonderzoek aan de Tilburg University is gedefinieerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het bredere concept van *dynamic capabilities*. Dit is het vermogen om je als organisatie snel een nieuw onderscheidend vermogen eigen te maken. Een wendbare organisatie is dan ook een organisatie die snel en adequaat weet in te spelen op veranderende, onvoorspelbare omstandigheden. In de meest zuivere vorm is zij in staat om te gaan met elke verandering die zich voordoet, ongeacht welke verandering dat is, wanneer en hoe

snel die zich voordoet. Wendbare organisaties zijn daarmee niet langer bezig om de toekomst te proberen te voorspellen, maar zijn juist toekomstbestendig georganiseerd. Een organisatie die volledig wendbaar is, hoeft bovendien niet meer op een traditionele manier te reorganiseren: aanpassingen vinden immers organisch plaats. Dat heeft een belangrijk voordeel: uit eerder onderzoek van InternetSpiegel blijkt namelijk dat reorganisaties niet altijd succesvol zijn. Zij hebben vaak negatieve effecten op de bevoegenheid, betrokkenheid en het werkplezier van medewerkers (zie hiervoor: www.internetspiegel.nl/publicaties).

Uit de voorgaande definitie volgt ook dat niet alle organisaties wendbaar hoeven te zijn. Wendbaarheid is vooral noodzakelijk als er sprake is van dynamiek in de omgeving van de organisatie. Met dynamiek bedoelen we in dit geval dat er relatief veel veranderingen in de omgeving zijn, waarvan een groot deel ook nog eens onvoorspelbaar is.

Vier onderdelen van wendbaarheid

Om wendbaar te zijn, zijn we ervan uitgegaan dat organisaties capabel moeten zijn op elk van de volgende vier aspecten:

1. Het tijdig signaleren van veranderingen
2. Het snel kunnen bedenken van passende maatregelen
3. Het snel besluiten kunnen nemen over de te nemen maatregelen
4. Het snel kunnen implementeren van genomen besluiten.

De ketting is hierbij zo sterk als de zwakste schakel: het tijdig signaleren van veranderingen is voor de wendbaarheid bijvoorbeeld nutteloos als men niet in staat is om snel besluiten te nemen. Of als besluiten snel worden genomen maar traag worden geïmplementeerd, dan is de wendbaarheid eveneens beperkt.

Drie soorten managementpraktijken voor wendbaarheid

Hoe kun je zorgen voor een wendbare organisatie als dat nodig is? Nijssen en Paauwe (2011) concluderen dat er drie soorten managementpraktijken zijn die kunnen bijdragen aan de wendbaarheid van een organisatie:

1. **Schaalbaarheid van het personeelsbestand:** dit betreft de mogelijkheid om het personeelsbestand aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het bestaat zowel uit kwantitatieve schaalbaarheid (omvang van het personeelsbestand) als kwalitatieve schaalbaarheid (de juiste mensen op de juiste plekken met de juiste competenties).
2. **Snel lerende organisatie:** dit zijn activiteiten die betrekking hebben op het constant en snel verwerven en toepassen van kennis in de organisatie, die noodzakelijk is om in te spelen op veranderende omstandigheden.
3. **Aanpasbare organisatiestructuur:** dit betreft de wijze waarop een organisatie in staat is haar organisatiestructuur aan te passen aan de nieuwe omstandigheden of haar organisatiestructuur zo heeft ingericht dat aanpassing van de structuur zelf niet noodzakelijk is.

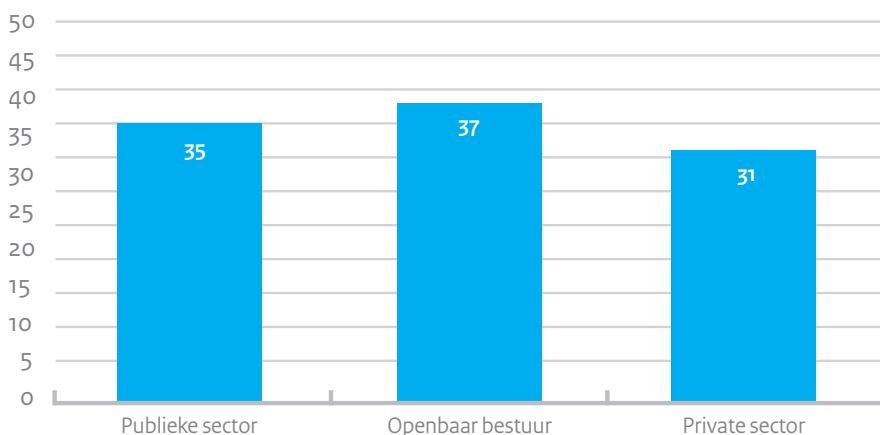
Onderzoek

Met de voorgaande inzichten over wendbaarheid hebben we een onderzoek gedaan onder circa 800 leidinggevenden in de publieke sector en circa 500 leidinggevenden in de private sector. Met dit onderzoek willen we een eerste indruk krijgen van de wendbaarheid van overheidsorganisaties. Ook willen we nagaan welke managementpraktijken daadwerkelijk effectief lijken te zijn als je de wendbaarheid wilt vergroten. Wetende dat het een eerste onderzoek is omtrent een complex begrip als wendbaarheid, zien we dit als een eerste stap op weg naar meer inzicht.

Eénderde ervaart dynamiek in de omgeving...

Lang niet iedereen ervaart dynamiek in hun omgeving: 35% van de leidinggevenden in de publieke sector¹ zegt een hoge dynamiek te ervaren. Deze leidinggevenden geven namelijk aan dat zij op minimaal één van vijf gebieden (op het gebied van burgers/klanten, technologie, wetgeving, politiek of economie) vaak veranderingen hebben ervaren in de afgelopen vijf jaar én dat deze veranderingen vaak onvoorspelbaar waren. In het openbaar bestuur ligt dit percentage vrijwel op hetzelfde niveau (37%). Ook in de private sector ligt het in dezelfde orde van grootte (31%).

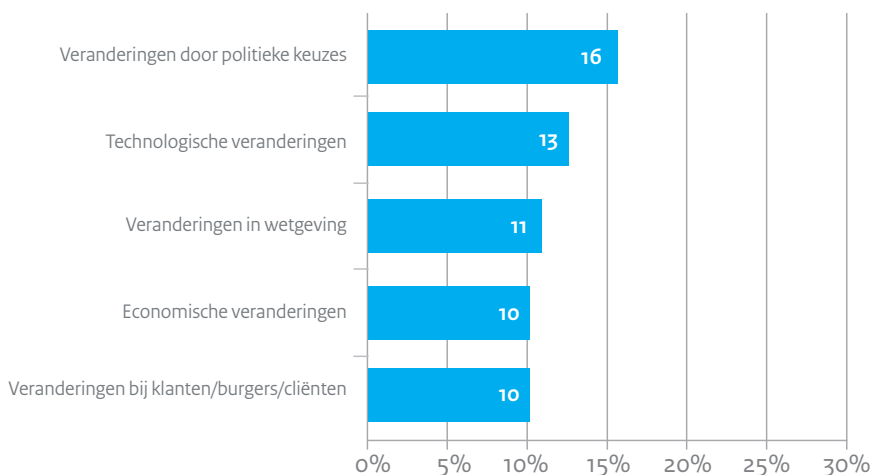
Figuur 1: percentage dat hoge dynamiek ervaart, per sector



Leidinggevenden ervaren de meeste dynamiek als gevolg van veranderingen door politieke keuzes. Hoewel zij aangeven dat veranderingen op dit gebied minder vaak voorkomen dan veranderingen door technologie (hetgeen het gebied is waarop de meeste veranderingen worden waargenomen) worden zij wél vaker als onvoorspelbaar beschouwd.

¹ Onder de publieke sector vallen alle veertien arbeidsrechtelijke overheidssectoren inclusief zorg en onderwijs. Op sommige plekken gaan we specifiek in op de resultaten voor de sector openbaar bestuur. Daaronder vallen de Rijksoverheid, gemeenten, waterschappen, provincies en gemeenschappelijke regelingen.

Figuur 2: *percentage hoge dynamiek, per deelgebied (publieke sector)*



... en een groot deel hiervan is nog niet wendbaar

Past de mate van wendbaarheid bij de dynamiek die organisaties ervaren? Een hoge dynamiek zou immers beantwoord moeten worden met een hoge mate van wendbaarheid. Als de dynamiek laag is, is wendbaarheid minder noodzakelijk².

Uit het onderzoek blijkt dat het grootste deel van de organisaties die een hoge dynamiek ervaren, dit nog niet beantwoordt met wendbaarheid: 29% ervaart namelijk een hoge dynamiek en weinig wendbaarheid. Voor deze groep loont het dus om te investeren in wendbaarheid om daarmee de organisatie toekomstbestendiger te maken. Slechts 6% ervaart een hoge dynamiek en scoort tevens hoog op de wendbaarheid.

Andersom is er ook een groep die weinig dynamiek ervaart maar wèl een hoge wendbaarheid heeft (14%). Voor hen is het hebben van een wendbare organisatie dus minder noodzakelijk, maar blijkbaar zijn zij het wel. Dit hoeft op zichzelf niet schadelijk te zijn, maar men kan zich ook afvragen of het efficiënt is: mogelijk kosten de maatregelen om wendbaar te zijn meer dan dat zij de organisatie opleveren.

² We spreken in dit artikel voor het gemak van de wendbaarheid van een 'organisatie'. Het is echter aannemelijk dat organisaties niet in zijn geheel wendbaar hoeven te zijn en dat de wendbaarheid kan en mag verschillen per organisatieonderdeel. Immers, de aard en impact van ontwikkelingen in de omgeving van een organisatie kunnen per organisatieonderdeel verschillen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een gemeente, die zowel actief is op het sociaal domein als in de groenvoorziening, met elk zijn specifieke context. We hebben leidinggevenden in het onderzoek daarom gevraagd de wendbaarheid van hun organisatieonderdeel te beoordelen, in plaats van de hele organisatie. Gemakshalve gebruiken we in dit artikel echter termen als 'de organisatie'.

Tot slot ervaart ongeveer de helft een lage dynamiek en lage wendbaarheid. Voor hen geldt een goede match en lijkt het dus, gezien vanuit de dynamiek die zij ervaren, minder urgent om de wendbaarheid drastisch te verhogen.

In onderstaande figuur staan de cijfers weergegeven voor de publieke sector.

Figuur 3: dynamiek versus wendbaarheid, publieke sector (tussen haakjes private sector)

	Hoge dynamiek	Lage dynamiek
Hoge wendbaarheid	6% (10%)	14% (24%)
Lage wendbaarheid	29% (21%)	51% (45%)

Voor het openbaar bestuur gelden vrijwel dezelfde percentages als voor de totale publieke sector. In de private sector zien we echter wat verschillen ten opzichte van de publieke sector. In de private sector is er vaker sprake van een wendbare organisatie als de dynamiek in de omgeving daarom vraagt (10%). Voor 21% geldt dat de dynamiek niet wordt beantwoord met wendbaarheid.

Daar staat wel tegenover dat als de dynamiek laag is, er in de private sector ook meer organisaties 'onnodig' wendbaar zijn dan in de publieke sector (24%). Ook in de private sector verdient een juiste match tussen de dynamiek en de wendbaarheid dus nog de nodige aandacht.

Meer wendbaarheid vereist verschillende managementpraktijken

We hebben in het onderzoek 53 zogenaamde managementpraktijken, verdeeld over de drie eerdergenoemde hoofdsororten, voorgelegd aan leidinggevend en aan hen gevraagd of deze van toepassing zijn op de organisatie.

Hoog wendbare organisaties passen veel meer managementpraktijken toe

Hieruit blijkt ten eerste dat organisaties die hoog wendbaar zijn, over de meeste praktijken vaker zeggen dat zij die toepassen dan organisaties die laag wendbaar zijn. Gemiddeld genomen is het verschil in percentage dat een praktijk toepast tussen de twee genoemde groepen zo'n 25%. De top 10 van managementpraktijken waarbij we het grootste verschil zien, staat in onderstaande figuur.

Figuur 4: Top 10 managementpraktijken, op basis van verschil in toepassing tussen hoog/laag wendbare organisaties

Managementpraktijk	hoog wendbaar	laag wendbaar
Het ter discussie stellen van de regels en procedures wordt in ons organisatieonderdeel gewaardeerd	83%	40%
In ons organisatieonderdeel experimenteren we actief met nieuwe ideeën	86%	44%
In ons organisatieonderdeel zorgen we ervoor, dat medewerkers waar we afscheid van nemen altijd als ambassadeur van de organisatie vertrekken	72%	35%
We bieden medewerkers in ons organisatieonderdeel actief de gelegenheid om mee te praten over de strategie van ons onderdeel	89%	52%
In ons organisatieonderdeel betrekken we medewerkers actief bij het bepalen van de strategische kaders	81%	44%
Door verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen, zijn we in ons organisatieonderdeel beter in staat om te reageren op veranderingen in de omgeving van onze organisatie	81%	44%
In ons organisatieonderdeel hebben we een duidelijk proces voor het in de gaten houden van externe ontwikkelingen	70%	35%
In ons organisatieonderdeel gebruiken we training als een manier om het informele netwerk te versterken	81%	46%
In ons organisatieonderdeel zijn we in staat om snel nieuwe medewerkers aan te trekken	57%	23%
In ons organisatieonderdeel zijn we erop gericht om ideeën van medewerkers te waarderen en tot uitvoering te (laten) brengen	84%	51%

De eerste is wellicht typisch voor organisaties in de publieke sector. De druk voor het instellen van regels en procedures ter verantwoording is hierbij groot. Dat is tot op zekere hoogte begrijpelijk in het licht van een overheid die zich moet kunnen verantwoorden. Echter, deze regels en procedures zijn niet ingesteld om wendbaar te zijn. Veel eerder remmen ze de wendbaarheid af. De resultaten duiden erop dat organisaties die wendbaar zijn, vooral die medewerkers waarderen die de regels ter discussie stellen en misschien wel vaker een weg om die regels heen weten te verzinnen, om zo toch snel te kunnen reageren. Een recent voorbeeld hiervan zien we bij de politie, waarbij de Politie Academie een oproep doet – ondersteund door de politievakbond – om agenten vaker de ruimte geven om ook over protocollen heen te stappen wanneer de situatie erom vraagt.

Al met al zien we vooral praktijken gericht op het meer ‘in de lead’ zetten van de medewerkers, waarbij wel oog blijft voor het gezamenlijke doel. Daarnaast is er sprake van meer ruimte voor experimenteren en het bevorderen van nieuwe ideeën (ofwel: voortdurende innovatie).

Versillende managementpraktijken dragen bij aan wendbaarheid

En welke van al die managementpraktijken draagt nu het meeste bij aan wendbaarheid? Ofwel, aan welke managementpraktijken zou je als eerste kunnen denken als je de wendbaarheid wilt vergroten? Daarvoor hebben we gekeken naar de samenhang tussen managementpraktijken en de afzonderlijke vier elementen die de mate van wendbaarheid bepalen: tijdig signaleren van ontwikkelingen, snel passende maatregelen bedenken, snel besluiten nemen en snel implementeren. Het zal immers per organisatie verschillen welke elementen de meeste aandacht verdienen, en daarmee worden toe te passen managementpraktijken afhankelijk van de context van de organisatie. Wat kun je doen als je één van deze onderdelen wilt verbeteren?

Uit het onderzoek blijkt dat verschillende managementpraktijken samenhangen met de verschillende elementen van wendbaarheid. We zien hierin praktijken terugkomen die horen bij alle drie de eerdergenoemde soorten: schaalbaarheid van het personeelsbestand, snel lerende organisatie en een aanpasbare organisatiestructuur. Om een wendbare organisatie te realiseren, is het zinvol om aan alle drie deze type managementpraktijken aandacht te besteden voor maximaal effect.

Figuur 5: managementpraktijken die bijdragen aan elementen van wendbaarheid

Tijdig relevante ontwikkelingen buiten de organisatie signaleren

- + In ons organisatieonderdeel hebben we een duidelijk proces voor het in de gaten houden van externe ontwikkelingen

- + In ons organisatieonderdeel informeren we medewerkers over veranderingen in de omgeving van onze organisatie

- In ons organisatieonderdeel bouwen we actief aan de relatie met universiteiten en scholen om snel te kunnen beschikken over de laatste inzichten in ons werkveld / vakgebied

- + In ons organisatieonderdeel zorgen we dat het voor medewerkers duidelijk is bij wie ze bepaalde kennis op kunnen halen

- + We laten mensen van buiten onze organisatie meedenken met de strategie van ons organisatieonderdeel

- + Het volgen van regels en procedures is in ons organisatieonderdeel belangrijk

- In ons organisatieonderdeel kunnen we op initiatief van de werkgever medewerkers per week meer of minder uren laten werken (jaarurensystematiek)

- + In ons organisatieonderdeel zijn we in staat om snel nieuwe medewerkers aan te trekken

Snel passende maatregelen bedenken zodra veranderingen zich voordoen

- + In ons organisatieonderdeel hebben we een duidelijk proces voor het in de gaten houden van externe ontwikkelingen
 - + In ons organisatieonderdeel informeren we medewerkers over veranderingen in de omgeving van onze organisatie
 - + Medewerkers in ons organisatieonderdeel weten elkaar makkelijk te vinden om af te stemmen
 - + In ons organisatieonderdeel bouwen we actief aan een goede relatie met universiteiten en scholen om snel nieuwe medewerkers te kunnen binnenhalen
 - + In ons organisatieonderdeel gebruiken we training als een manier om het informele netwerk te versterken
 - Training voor medewerkers van ons organisatieonderdeel is vooral gericht op het verbreden van hun kennis en vaardigheden
 - In ons organisatieonderdeel kunnen we op initiatief van de werkgever medewerkers per week meer of minder uren laten werken (jaarurensystematiek)
 - + In ons organisatieonderdeel zijn we in staat om snel nieuwe medewerkers aan te trekken
-

Snel besluiten over te nemen maatregelen

- + In ons organisatieonderdeel hebben we een duidelijk proces voor het in de gaten houden van externe ontwikkelingen
 - + Door verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen, zijn we in ons organisatieonderdeel beter in staat om te reageren op veranderingen in de omgeving van onze organisatie
-

Snel implementeren van de genomen besluiten

- + In ons organisatieonderdeel zijn we in staat om snel nieuwe medewerkers aan te trekken
 - In ons organisatieonderdeel bouwen we actief aan de relatie met universiteiten en scholen om snel te kunnen beschikken over de laatste inzichten in ons werkveld / vakgebied
 - + Evaluaties zijn in ons organisatieonderdeel onderdeel van onze werkprocessen
 - + In ons organisatieonderdeel bouwen we actief aan een goede relatie met universiteiten en scholen om snel nieuwe medewerkers te kunnen binnenhalen
 - + In ons organisatieonderdeel betrekken we medewerkers actief bij het bepalen van de strategische kaders
 - + In ons organisatieonderdeel informeren we medewerkers over veranderingen in de omgeving van onze organisatie
 - + Medewerkers in ons organisatieonderdeel weten elkaar makkelijk te vinden om af te stemmen
 - + We kiezen er in ons organisatieonderdeel voor om generieke functies te hebben, om flexibele inzet van medewerkers mogelijk te maken
 - + In ons organisatieonderdeel sturen we vooral op te behalen resultaten
-

Uit dit overzicht wordt duidelijk dat wendbaarheid vraagt om het kennen en begrijpen van de context waar je als organisatie in zit. Niet alleen voor het management, maar voor alle medewerkers. Wanneer iedereen regelmatig meepraat en meedenkt, is de organisatie in staat om alle elementen sneller en makkelijker uit te voeren. Men ziet ontwikkelingen sneller aankomen, snapt de context van de ontwikkelingen en de rol van de organisatie hierin én snapt ook (en heeft er begrip voor) dat snelle actie noodzakelijk is.

Bij het tweede element, het bedenken van passende maatregelen, zien we een aantal praktijken die erop duiden dat organisaties gebaat zijn bij een goed werkend informeel netwerk binnen de organisatie. Hierdoor weten medewerkers elkaar snel te vinden om ideeën uit te wisselen en af te stemmen. Hierbij zien we ook dat de organisatie kiest voor specialisatie in plaats van generalisatie. Het combineren van specialisten in het informele netwerk zorgt voor het combineren van verschillende gezichtspunten om te komen tot creatieve passende maatregelen. Dit lukt wellicht minder goed met het bij elkaar brengen van (gelijksortige) generalisten.

Vervolgens worden veel besluiten lager in de organisatie genomen. Dit is ook het niveau waar de signalering en het bedenken van passende maatregelen plaatsvindt. Voor het nemen van deze besluiten hoeft niet gewacht te worden op formele, hiërarchische, managementlijnen of geplande overleggen. Men treft elkaar informeel en komt tot een besluit. Ieder op zijn eigen niveau.

Veel van de voorgaande managementpraktijken zien we ook weer terug bij het snel en soepel kunnen implementeren van de genomen besluiten. In aanvulling hierop zien we dat met name de schaalbaarheid van het personeelsbestand van belang is. Door snel nieuwe medewerkers aan te trekken of door medewerkers snel en soepel intern te kunnen laten schuiven. Waarbij medewerkers aan de slag gaan om het beoogde resultaat te realiseren.

Ten slotte zien we nog een opvallend resultaat in de gebruikte managementpraktijken. In ons onderzoek hadden we verwachtingen ten aanzien van de relatie met universiteiten en scholen. Enerzijds om snel te voorzien in 'nieuw talent' wanneer dit nodig is, anderzijds om als organisatie aangesloten te zijn op de laatste kennis en inzichten. Het eerste blijkt zich inderdaad voor te doen, maar wat betreft de aansluiting op de laatste kennis en inzichten zien we een negatieve relatie. Bieden deze instituten wellicht onvoldoende relevante kennis en inzichten, is de kennis wellicht niet genoeg toepasbaar, of is de wetenschappelijke kennis die vaak tot stand komt door meerjarig onderzoek niet geschikt genoeg om tijdig in te spelen op nieuwe ontwikkelingen? Of zien organisaties simpelweg nog niet de toegevoegde waarde die hier gevonden kan worden?

Tot slot

Dit onderzoek laat zien dat het lang niet voor alle organisatieonderdelen bij de overheid noodzakelijk is om een wendbare organisatie te zijn, gezien vanuit het perspectief van de ervaren dynamiek. Tegelijkertijd is er een substantiële groep die gezien de dynamiek die zij tegenkomen meer wendbaar zouden mogen zijn. Het onderzoek biedt een aantal aanknopingspunten om dat te bereiken: het laat zien op welke managementpraktijken ingezet kan worden om de wendbaarheid te vergroten. Het zal mede afhankelijk zijn van de context van een individuele organisatie welke praktijken zinvol zijn om als eerste op in te zetten.

Blijft over de vraag: hoe ga je de managementpraktijken nou in de praktijk brengen? Een organisatie is natuurlijk niet van de ene op de andere dag wendbaar. En een veranderprogramma opstellen om over een jaar wendbaar te zijn, klinkt natuurlijk ook niet heel wendbaar. Veel eerder is wendbaar worden een kwestie van uitproberen, experimenteren en oefenen. Het is namelijk niet alleen zaak dat de organisatie managementpraktijken toepast die hierbij passen, maar ook dat medewerkers betekenis geven aan die managementpraktijken. Dat ze snappen en ervaren dat dit de manier is om met dynamiek in de omgeving om te gaan.

Een eerste stap voor organisaties is bepalen of je wendbaarder wilt en moet zijn. Je kunt dit bijvoorbeeld doen door te onderzoeken wat de mate van dynamiek is in de omgeving en op welke terreinen van de organisatie dit de meeste impact heeft. Om vervolgens te bepalen of de organisatie wendbaar genoeg is om hierop in te spelen. De vragenlijst die we voor dit onderzoek hebben gebruikt, kan hierbij ook behulpzaam zijn.

Als je vervolgens wendbaarder wilt worden, is de volgende stap: vaststellen welke elementen nog ontbreken en wat de huidige wendbaarheid in de weg zit. Door te experimenteren kun je vervolgens gaandeweg nieuwe managementpraktijken toepassen die de wendbaarheid bevorderen.

Bijlage: toelichting op het onderzoek

Veldwerk

De resultaten zijn gebaseerd op onderzoek onder n=799 leidinggevendenden in de publieke sector (via het Flitspanel) en n=506 leidinggevendenden uit de marktsector (via panel van GfK). Het onderzoek heeft plaatsgevonden van 6 juli tot en met 25 juli 2017. Onder de publieke sector verstaan we in dit geval alle veertien arbeidsrechtelijke overheidssectoren inclusief zorg en onderwijs. Op sommige plekken gaan we specifiek in op de resultaten voor de sector openbaar bestuur: Rijksoverheid, gemeenten, waterschappen, provincies en gemeenschappelijke regelingen.

Operationalisatie van begrippen

De ervaren **dynamiek** hebben we in kaart gebracht door middel van twee vragen: in welke mate ervaren leidinggevendenden in de afgelopen vijf jaar veranderingen in de omgeving van hun organisatie en in welke mate waren deze veranderingen onvoorspelbaar. Daarbij hebben we vijf terreinen vorgelegd waarop zich veranderingen kunnen voordoen: veranderingen bij klanten/burgers/cliënten, veranderingen in wetgeving, technologische veranderingen, veranderingen door politieke keuzes en economische veranderingen. We spreken van hoge dynamiek als een respondent op minimaal één van deze gebieden (heel) vaak veranderingen ervaart en deze veranderingen (heel) vaak onvoorspelbaar zijn.

In het onderzoek zijn we ervan uitgegaan dat een organisatie **wendbaar** is, als zij op elk van de onderstaande aspecten capabel is:

1. Het tijdig signaleren van veranderingen
2. Het snel kunnen bedenken van passende maatregelen
3. Het snel besluiten kunnen nemen over de te nemen maatregelen
4. Het snel kunnen implementeren van genomen besluiten.

We hebben de vier aspecten in de vorm van stellingen aan respondenten voorgelegd. We spreken van hoge wendbaarheid als een respondent op alle vier stellingen (helemaal) eens heeft geantwoord.

We hebben 53 **managementpraktijken** door middel van stellingen voorgelegd en gevraagd op een vijfpuntsschaal (van helemaal mee oneens naar helemaal mee eens) aan te geven in hoeverre dit van toepassing is op hun organisatieonderdeel. Door middel van regressie-analyse hebben we de samenhang van managementpraktijken met de vier afzonderlijke items van wendbaarheid onderzocht.