

HOE BOEK VOOR WENDBAARHEID

kleine stappen
GROTE IMPACT

Hanneke Moonen

INCLUSIEF

wendbaarheidsscan
wendbaarheid werkatelier
37 interventies
online toolbox

COLOFON

Tekstadvies en redactie: Nienke van Oeveren, Boekredactie
Correctie: Linda Rooijmans, LiRo Tekst en Redactie
Ontwerp en vormgeving: Rimke Bartels en Nancy Panjoel, Twin Media bv
Omslagontwerp: Rimke Bartels, Twin Media bv
Grafisch advies: Jeannot van Mierlo, Moon
Omslagfoto auteur: Natasja Noordervliet
Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers
www.bbpublishers.nl/wendbaarheid

ISBN 9789493171190
Eerste druk, januari 2021

© Hanneke Moonen / Moon HRM BV
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm,
social media of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.

Op www.moon-hrm.nl vind je onder 'Tools' verschillende
downloads die van pas komen bij het boek.

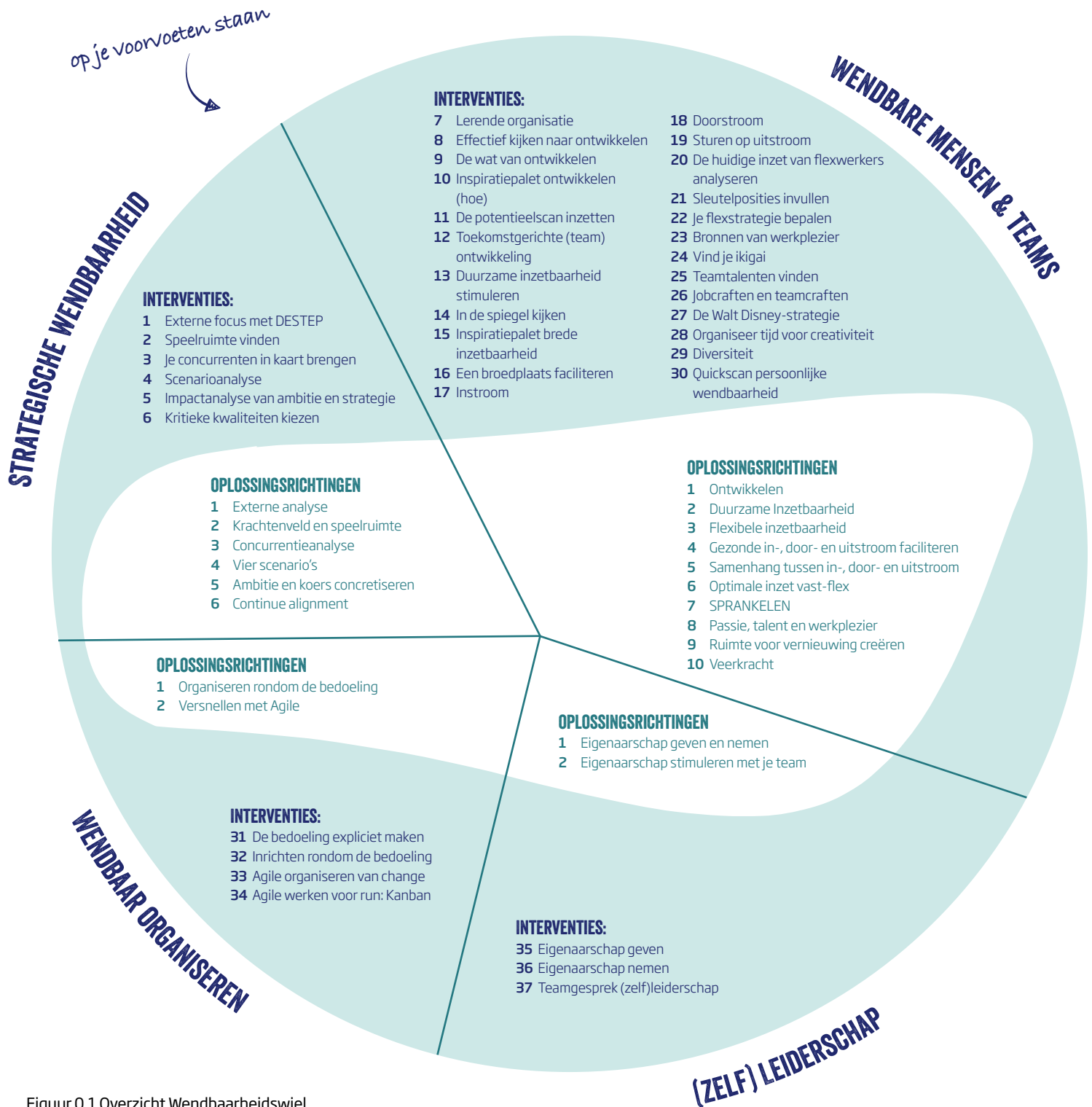
INHOUD

VOORWOORD		9
INLEIDING		10
	<i>DEEL A</i>	
DE ESSENTIE VAN WENDBAARHEID	↙	13
H1	EFFECTIEF REAGEREN OP VERANDERINGEN	15
	1.1 Drastische veranderingen	15
	1.2 De kern van wendbaarheid	17
	1.3 Flexibel of wendbaar?	20
	1.4 Wendbaar worden	20
H2	DE WENDBAARHEIDSSCAN	25
	2.1 Vier wendbaarheidsdimensies	26
	2.2 Kleine stappen	30
	2.3 De wendbaarheidsscan maken	31
	2.4 De wendbaarheidsscan analyseren	34
	2.5 Verschillen tussen organisatieonderdelen	37
H3	WENDBAARHEID WERKATELIER	41
	3.1 De zes stappen	41
	3.2 Werkatelier op maat	48
	<i>DEEL B</i>	
INSPIRATIE EN INTERVENTIES	↙	49
Leeswijzer Deel B:	vertaling van wendbaarheidsscan naar oplossingen en interventies	50
H4	DIMENSIE 1 STRATEGISCHE WENDBAARHEID	55
	4.1 Oplossingsrichting 1 Externe analyse	55
	4.2 Oplossingsrichting 2 Krachtenveld en speelruimte	60
	4.3 Oplossingsrichting 3 Concurrentieanalyse	65
	4.4 Oplossingsrichting 4 Scenario's	67
	4.5 Oplossingsrichting 5 Ambitie en koers concretiseren	73
	4.6 Oplossingsrichting 6 Continue alignment	76

H5	DIMENSIE 2 WENDBARE MENSEN EN TEAMS	85
	5.1 Oplossingsrichting 1 Ontwikkelen	86
	5.2 Oplossingsrichting 2 Duurzame Inzetbaarheid	101
H6	DIMENSIE 2 HET HR-PALET	115
	6.1 Oplossingsrichting 3 Flexibele inzetbaarheid	115
	6.2 Oplossingsrichting 4 Gezonde in-, door- en uitstroom faciliteren	120
	6.3 Oplossingsrichting 5 Samenhang tussen in-, door- en uitstroom	130
	6.4 Oplossingsrichting 6 Optimale inzet vast-flex	132
H7	DIMENSIE 2 SPRANKELEN	147
	7.1 Oplossingsrichting 7 Passie, talent en werkplezier	147
	7.2 Oplossingsrichting 8 Ruimte voor vernieuwing creëren	156
	7.3 Oplossingsrichting 9 Veerkracht	166
H8	DIMENSIE 3 WENDBAAR ORGANISEREN	169
	8.1 Oplossingsrichting 1 Organiseren rondom de bedoeling	171
	8.2 Oplossingsrichting 2 Versnellen met Agile	178
H9	DIMENSIE 4 (ZELF)LEIDERSCHAP	191
	9.1 Oplossingsrichting 1 Eigenaarschap geven en nemen	191
	9.2 Oplossingsrichting 2 Eigenaarschap stimuleren met je team	197
	OVERZICHT INTERVENTIES	7
	NAWOORD	200
	DANKWOORD	201
	LITERATUUR EN INSPIRATIE	202

OVERZICHT INTERVENTIES

INTERVENTIE 1	Externe focus met DESTEP	56	INTERVENTIE 19	Sturen op uitstroom	128
INTERVENTIE 2	Speelruimte vinden	62	INTERVENTIE 20	De huidige inzet van flexwerkers analyseren	136
INTERVENTIE 3	Je concurrenten in kaart brengen	65	INTERVENTIE 21	Sleutelposities invullen	136
INTERVENTIE 4	Scenarioanalyse	69	INTERVENTIE 22	Je flexstrategie bepalen	141
INTERVENTIE 5	Impactanalyse van ambitie en strategie	73	INTERVENTIE 23	Bronnen van werkplezier	148
INTERVENTIE 6	Kritieke kwaliteiten kiezen	81	INTERVENTIE 24	Vind je ikigai	148
INTERVENTIE 7	Lerende organisatie	87	INTERVENTIE 25	Teamtalenten vinden	153
INTERVENTIE 8	Effectief kijken naar ontwikkelen	90	INTERVENTIE 26	Jobcraften en teamcraften	154
INTERVENTIE 9	De wat van ontwikkelen	93	INTERVENTIE 27	De Walt Disney-strategie	158
INTERVENTIE 10	Inspiratiepalet ontwikkelen (hoe)	98	INTERVENTIE 28	Organiseer tijd voor creativiteit	160
INTERVENTIE 11	De potentieelscan inzetten	101	INTERVENTIE 29	Diversiteit	163
INTERVENTIE 12	Toekomstgerichte (team)ontwikkeling	108	INTERVENTIE 30	Quickscan persoonlijke wendbaarheid	166
INTERVENTIE 13	Duurzame inzetbaarheid stimuleren	110	INTERVENTIE 31	De bedoeling expliciet maken	173
INTERVENTIE 14	In de spiegel kijken	111	INTERVENTIE 32	Inrichten rondom de bedoeling	176
INTERVENTIE 15	Inspiratiepalet brede inzetbaarheid	116	INTERVENTIE 33	Agile organiseren van change	183
INTERVENTIE 16	Een broedplaats faciliteren	118	INTERVENTIE 34	Agile werken voor run: Kanban	186
INTERVENTIE 17	Instroom	122	INTERVENTIE 35	Eigenaarschap geven	192
INTERVENTIE 18	Doorstroom	124	INTERVENTIE 36	Eigenaarschap nemen	194
			INTERVENTIE 37	Teamgesprek (zelf)leiderschap	197



Figuur 0.1 Overzicht Wendbaarheidswiel

VOORWOORD

De wereld staat op zijn kop, de behoefte en noodzaak om wendbaar te zijn als mens, team en organisatie is groter dan ooit. De grote vraag is: hoe krijg je dat voor elkaar?

In dit boek vind je inspiratie en praktische handvatten om je team of organisatie wendbaarder te maken. Niet alleen nodig ik je uit tot analyseren en tot inzichten komen, maar ook tot actie en gaan doen. Ik laat zien dat je wendbaarheid prima in kleine stappen kunt oppakken binnen je eigen invloedssfeer en dat je niet hoeft te wachten op organisatiebrede verandertrajecten.

Het schrijven van dit boek was een uitdaging, ik bleek zelf niet zo wendbaar als ik dacht. Maar nu is het er!

- Met een wendbaarheidsscan om in kaart te brengen waar de schoen precies wringt.
- Met een wendbaarheid werkatelier om met je collega's te kijken waar jullie mee aan de slag willen en hoe je dat aanpakt.
- Met oplossingsrichtingen en 37 praktische interventies ter inspiratie hoe je dat kunt doen.
- En met een online toolbox wendbaarheid die je daarbij kan helpen (zie: Moon-hrm.nl, het wachtwoord is: uitstekend).

In dit boek richt ik me tot leidinggevendenden, maar het boek is natuurlijk ook bedoeld voor alle adviseurs en procesbegeleiders die hen daarin ondersteunen en voor mede-

werkers die met hun eigen team aan de slag willen. De vele voorbeelden in het boek put ik uit eigen ervaring bij klanten en uit onweerstaanbare **best practices** van anderen. Ik wil hier heel graag alle mensen met wie ik heb samengewerkt de afgelopen jaren bedanken voor de inspiratie. Dit boek is ook dankzij jullie ontstaan!

Nog een laatste belangrijk punt. Wendbaarheid heeft soms een negatieve smaak of wordt lelijk ingevuld. Ik geloof dat er veel duurzame en integere routes zijn om wendbaarder te worden. Waarbij er een goede balans is tussen wat de klant nodig heeft, wat mensen en teams nodig hebben en wat de organisatie nodig heeft vanuit de bedrijfsvoering.

Ik nodig je uit om met dit boek tot goede acties te komen om wendbaarder te worden, rekening houdend met deze drie perspectieven. Ik wens je veel leesplezier en doe-kracht!

Hartelijke groeten,
Hanneke Moonen

Mijn duurzame route is dat dit boek gedrukt wordt op gerecycled papier en dat ik voor elke druk honderd bomen laat planten als compensatie.

En oh ja... interventies die mij hebben geholpen bij mijn eigen wendbaarheid om dit boek te schrijven vind je bij de interventies 28 en 30: Ruimte voor nieuw creëren en Veerkracht.

INLEIDING

Veel organisaties voelen de noodzaak om wendbaarder te worden; het vermogen om snel en effectief te kunnen veranderen. Maar hoe die behoefte er precies uitziet, wordt vaak niet helemaal duidelijk. En hoe je ermee aan de slag kunt al helemaal niet. De termen rond wendbaarheid, of in het Engels **agility**, vliegen je om de oren: agile leiderschap, agile strategie, agile teams, agile HR... Als je googlet op 'agile' levert dat zo'n 200 miljoen (!) hits op. In het Nederlands geeft het intypen van 'wendbaarheid' ook enorm veel treffers. Waarom dan nóg een boek over wendbaarheid, kun je je afvragen?

Wat er tot nu toe ontbrak in alle publicaties is hoe je met wendbaarheid op een effectieve en praktische manier aan de slag kan. Vragen waar ik nog geen antwoord op vind, zijn:

- 1 Hoe kun je het containerbegrip wendbaarheid **concreet maken** en **effectief inzetten**?
- 2 Hoe kun je het **op maat maken** en toepasbaar maken voor **jouw** organisatie of team?
- 3 Hoe kun je het **behapbaar** maken en kleine stappen zetten met impact en effect?
- 4 Hoe voer je het **goede gesprek** hierover?
- 5 Hoe kom je samen tot de beste, **meest impactvolle aanpak**?

In dit boek ga je een routemap uitstippelen hoe je op een effectieve en praktische manier

met wendbaarheid aan de slag kunt. Ik schets verschillende oplossingsrichtingen en interventies uit de praktijk. Je leest wat andere organisaties ermee doen en krijgt adviezen van deskundigen. Bovendien kijken we juist naar de kleine stappen die je kunt zetten.

Aanpak op maat

Ik geloof zelf niet in een one-size-fits-all-benadering of het knippen en plakken van ideeën. Als ik iets heb geleerd als adviseur, dan is het wel dat wat werkt in de ene context, geen garantie voor succes is in een andere context. Juist kijken wat past in een specifieke setting en de daarbij behorende aanpak kiezen, maakt dat er routes en interventies komen waar mensen in geloven en die werken.

Ik nodig je daarom uit een vertaalslag te maken naar jouw eigen organisatie of team. In het boek spreek ik steeds over 'jouw organisatie of team'. **Team** gebruik ik in de brede zin van het woord: het kan ook om een afdeling, regio of divisie gaan. Je vindt tools, denkvragen en opdrachten om te verkennen waar de **urgentie** en **mogelijkheden** van wendbaarheid liggen in jouw organisatie.

Belangrijk is ook te bepalen wie je erbij wilt betrekken voor een aanpak op maat die werkt. De beste ideeën ontstaan niet solistisch aan de tekentafel. **Wijsheid zit niet**

tussen de oren, maar tussen de neuzen.

Juist door het samen verkennen van verschillende meningen ontstaan de beste analyses met uiteenlopende invalshoeken. Vooral in de vorm van een goed gesprek waarin je met elkaar komt tot de essentie en de beste acties. In dit boek is daarom ook veel aandacht voor de dialoog over wendbaarheid in (management)teams om het samen goed vorm te geven, focus aan te brengen en te **doen** in je organisatie.

Kleine stappen, grote impact

Vaak hoor ik: ‘Onze organisatie is geen start-up, ING of SEMCO die hun organisatie helemaal op- of ombouwen, ‘Dat kan bij ons niet zomaar!’ In dit boek wil ik laten zien dat je ook kleine stappen kunt zetten met een grote impact. Binnen organisaties die niet het hele roer omgooien is er ook op kleinere schaal heel veel mogelijk om in de basis wendbaarder te worden. De grote vraag is: hoe krijg je dat voor elkaar? Daar gaan we in dit boek mee aan de slag!

Dit boek is voor leidinggevendenden die wendbaarheid willen laten werken en voor adviseurs of procesbegeleiders die hen daarbij willen ondersteunen. Wil je zelf als professional aan de slag met een wendbaarder team? Ook dan is het boek de moeite waard om te lezen.

Routemap voor wendbaarheid

Dit boek bestaat uit twee delen. Deel A beschrijft:

- De essentie van wendbaarheid: het concreet maken van het begrip wendbaarheid en waarom het actueel is.
- De wendbaarheidsscan om de urgentie, behoefte en kansen voor wendbaarheid in beeld te brengen.

- Het wendbaarheid werkatelier om samen met belanghebbenden focus aan te brengen en tot acties te komen.

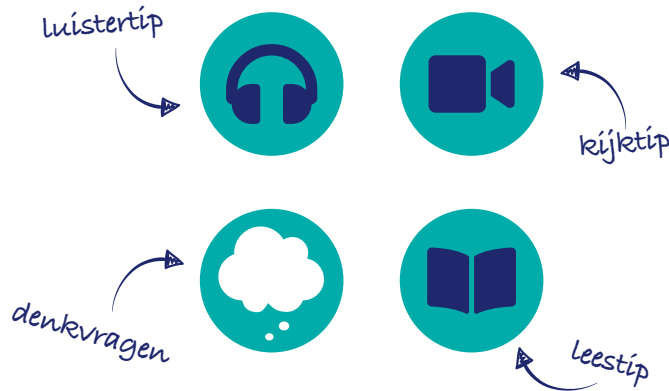
Deel B beschrijft vier dimensies om aan wendbaarheid te werken met **oplossingsrichtingen en interventies**. Hier vind je inspiratie en praktische handvatten om wendbaarheid te realiseren op de volgende vier dimensies:

- 1 Strategische wendbaarheid**: de ambitie en strategie is continu afgestemd op de buitenwereld en de toekomst en zit in de haarvaten van de organisatie.
- 2 Wendbare mensen en teams**: mensen en teams blijven zich ontwikkelen, zijn breed inzetbaar, er is een gezonde in-, door- en uitstroom, er wordt optimaal gebruik gemaakt van flexkrachten, mensen kunnen hun passie en talent kwijt in hun werk, er is ruimte voor vernieuwing en er is aandacht voor veerkracht.
- 3 Wendbaar organiseren**: de organisatie is ingericht rondom de missie en bedoeling van de organisatie en we organiseren het werk zo dat we snel kunnen schakelen.
- 4 (Zelf) Leiderschap**: mensen kunnen werken vanuit de bedoeling met een heldere focus, er is richting, ruimte en autonomie om werk zinvol in te vullen, er is betrokkenheid en eigenaarschap.

In deel B vind je 18 oplossingsrichtingen en 37 interventies om met de vier dimensies aan de slag te gaan. Een breed palet aan wat mogelijk is. Interessant wordt het pas echt als je in kaart brengt welke wendbaarheidsmogelijkheden je organisatie of team al benut en welke oplossingsrichtingen aanvullend interessant zijn in jullie context en deze vertaalt naar interventies die werken voor

jouw team of organisatie. Dit boek geeft daar overigens geen pasklaar antwoord op. Het stelt je wel de vragen en geeft je praktische opdrachten om zelf de vertaalslag te kunnen maken naar jouw organisatie of team. Het daagt je uit je eigen antwoorden te vinden op wat wendbaarheid kan en moet opleveren voor jouw organisatie of team. En hoe je er concreet en praktisch mee aan de slag kunt!

Door het hele boek vind je verwijzingen naar interessante lees-, luister- en kijktips, aangegeven met deze icoontjes:



Met dit boek kun je bovendien gebruik maken van de online Toolbox Wendbaarheid. Hierin vind je handige formats om mee te werken, zoals bijvoorbeeld de processtappen voor het werkatelier wendbaarheid. De toolbox vind je op onze site: Moon-hrm.nl. Het wachtwoord dat je nodig hebt om toegang te krijgen is 'uitstekend'.

Om tot een effectieve aanpak te komen, is het noodzakelijk om een goede vertaalslag te maken naar wat werkt voor jouw team of

organisatie. Dit boek helpt je om te bepalen wat de volgende stap is die jouw organisatie of team het meeste gaat opleveren. Tot slot geeft het handvatten om concrete stappen te zetten, van analyse naar **doen!**

De keerzijde van wendbaarheid

Dit is een positief boek over wendbaarheid; we zoeken de mogelijkheden die er zijn om wendbaarder te worden of te blijven als organisatie of team. Wendbaarheid heeft echter ook een keerzijde. Niet iedereen kan of wil continu veranderen. Hoe ga je om met mensen die het graag bij het oude houden? Nog wat verder in de toekomst doorgetrokken: door het wel of niet meekunnen ontstaat de kans op een tweedeling in de maatschappij. Andrew McAfee schetst dit heel helder in zijn TED talk: *De zon- en schaduwzijden van technologie*. De vraag die hij voorlegt is: hoe zorgen we voor een inclusieve arbeidsmarkt en samenleving ten tijde van de vierde industriële revolutie?

In het bepalen van je wendbaarheidsroute is het goed je bewust te zijn van de keerzijde van wendbaarheid. De uitdaging is hoe je wendbaarheid op een duurzame en integere manier aanpakt als organisatie of als team. Met oog voor de balans tussen de belangen vanuit de klant, vanuit mensen en vanuit de bedrijfsvoering van een organisatie.

Veel plezier met het ontdekken van de routemap voor wendbaarheid voor jouw organisatie of team. In hoofdstuk 1 schets ik de essentie van wendbaarheid, de basis om je eigen organisatie of team onder de loep te nemen.



scan mij!

DEEL A

DE ESSENTIE VAN WENDBAARHEID





EFFECTIEF REAGEREN OP VERANDERINGEN

Voordat we met wendbaarheid voor jouw organisatie aan de slag gaan, is het goed om de term wat meer scherpte en betekenis te geven. Dit hoofdstuk beschrijft kort wat wendbaarheid inhoudt, waarom het zo'n populair thema is en welke mogelijkheden er zijn om wendbaarder te worden als organisatie of team.

1.1 DRASTISCHE VERANDERINGEN

De wereld verandert steeds sneller en onvoorspelbaarder, dus wendbare organisaties en medewerkers zijn belangrijk om succesvol te zijn en te blijven voor zowel profit als non-profit organisaties. Vooral door technologische, ecologische en maatschappelijke ontwikkelingen veranderen organisaties en werk. Dat biedt veel kansen en stelt ook hoge en continu andere eisen aan medewerkers. Stephan Corporaal, Menno Vos, Maarten van Riemsdijk en Sjiera de Vries schetsen in een artikel de samensmelting van allerlei technologische ontwikkelingen op het gebied van automatisering, optica en big data. Dit maakt het ondenkbare mogelijk, de vierde industriële revolutie gaat de inhoud van werk razendsnel en drastisch veranderen.

Naast technologische ontwikkelingen globaliseren we steeds meer. Ook internet en

social media maken de wereld 'kleiner'. Organisatiestructuren worden vloeibaarder en lossen op in netwerken en ketens. Er zijn steeds meer mogelijkheden om over grenzen heen samen te werken. Hoe benut je die? Verduurzaming wordt een breder gedragen en serieus issue dat vraagt om nieuwe keuzes. Vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking stelt ons voor nieuwe uitdagingen en voor het eerst in de geschiedenis werken vijf generaties samen op de werkvloer. De arbeidsmarkt fluctueert (soms zelfs heel abrupt zoals in de coronacrisis), waardoor je opnieuw moet inspelen op schommelingen.

Waar ik ook kom, ik hoor in veel organisaties dat klanten mondiger worden, beter geïntformeerd zijn en hogere en eigen eisen stellen aan diensten en producten. Of het nu gaat om consumenten, burgers, bewoners, leerlingen of patiënten. Succes wordt steeds meer bepaald door de mate waarin organi-



WERK VERANDERT WEZENLIJK

Een mooi filmpje dat illustreert hoezeer werk verandert is de TED talk van Anthony Goldbloom: *The jobs we'll lose to machines - and the ones we won't*. In dit korte filmpje schetst Goldbloom sprekende voorbeelden van werk dat verdwijnt én werk dat vooralsnog niet over te nemen is door computers en kunstmatige intelligentie. Het nakijken van essays en toetsen kun je bijvoorbeeld automatiseren. Met behulp van algoritmes kijken computers net zo accuraat essays na als ervaren vakdocenten. Voor een docent een flinke klus, terwijl een computer met gemak tienduizend essays screent in een paar minuten. Een mooie oplossing voor lerarentekorten? Een ander voorbeeld is gebaseerd op hetzelfde principe: oogartsen kunnen het opsporen van bepaalde oogziekten laten uitvoeren door apparaten die de oogdruk meten en specifieke diagnoses stellen. Deze kunnen dat net zo accuraat, soms zelfs accurater, als de oogarts zelf.



scan mij!

Welk werk is dan lastiger over te nemen door technologie? Volgens Goldbloom zijn er loopbaan-kansen voor werk waarin we **nieuwe** situaties moeten aanpakken en nieuwe concepten of dingen moeten bedenken. Denk aan het schrijven van een pakkende marketingcampagne voor jouw specifieke organisatie of een business-strategie waarin je je onderscheidt van je concurrenten. Dat is vooralsnog lastiger uit te besteden aan computers en kunstmatige intelligentie. Goldbloom sluit overigens af met een mooi advies voor zijn nichtje, die mijzelf ook aan het denken zette. Mocht je het filmpje niet bekijken, hier komt de **cliff hanger**:

'Doe elke dag iets nieuws, dan blijf je computers steeds een stap voor.'



INTERVIEW ADRIAAN VAN DIS MET YUVAL HARARI

Of luister naar dit boeiende interview dat Adriaan van Dis had met Yuval Harari, filosoof, auteur en hoogleraar geschiedenis aan de universiteit van Jeruzalem, een invloedrijk denker in de hedendaagse wereld.

Voor het eerst in de geschiedenis weten we niet eens bij benadering hoe de arbeidsmarkt er over twintig of dertig jaar uitziet. Wat moeten we onze kinderen (en onszelf) leren om klaar te zijn voor de toekomst? Een belangrijke boodschap van Harari in twee zinnen: misschien is het vooral belangrijk om te leren dat je blijft leren, dat je je steeds kunt aanpassen en kunt veranderen. Dat je jezelf opnieuw uitvindt.



scan mij!

saties kunnen inspelen op veranderende wensen van een diverser publiek, soms met minder beschikbare middelen en een groter aantal concurrenten. Technologie maakt het steeds beter mogelijk om klanten op maat te bedienen. Dankzij mijn muziekkeuze op Sonos krijg ik berichtjes als mijn favoriete band optreedt in de buurt, mijn man krijgt korting op zijn autoverzekering omdat de ANWB zijn rijstijl volgt met een stick in de auto (en hij heel verantwoord rijdt...), bij Nike kun je tegenwoordig je eigen schoen samenstellen wat betreft materialen, kleuren en tekeningen en systemen in ons rioleringsysteem weten eerder waar een epidemie heerst dan de artsen. Onze computers zijn inmiddels bijna beter op de hoogte dan wijzelf.

Kortom, de wereld is in een versneld tempo aan het veranderen. De grote vraag is: is jouw organisatie daar goed bij aangesloten? Zijn mensen er klaar voor? En, ben je er zelf eigenlijk klaar voor? Sjors van Leeuwen schetst in zijn boek *Een wendbare strategie op één A4* interessante cijfers:

- 1 66% van de Nederlandse directeuren bevestigt dat zijn organisatie zonder innovatie niet overleeft. Slechts één op de vier heeft een duidelijk beeld van de activiteiten en vaardigheden die nodig zijn om innovatief te zijn.
- 2 44% van de werknemers vindt de strategische koers van hun organisatie niet sterk en laat zich er niet zo door leiden. De helft van de medewerkers is van mening dat er veel te weinig een beroep wordt gedaan op de kennis, inzichten en vaardigheden van de eigen medewerkers.
- 3 De leiding van bijna de helft van de bedrijven vindt dat zij niet in staat zijn om de signalen van verandering om te zetten in

aansprekende nieuwe inzichten en overtuigende ideeën.

We kennen allemaal de voorbeelden van bedrijven die stevig stonden, maar toch omvielen omdat ze zich niet snel genoeg aanpasten. Nokia die onoverwinnelijk leek op de markt voor mobiele telefoons. De impact van online winkelen op winkelketens als de V&D die vanzelfsprekend leken in ons straatbeeld. En in het klein kennen we ook allemaal afdelingen of teams die te veel naar binnen zijn gekeerd, te vastzitten om mee te kunnen bewegen met wat de klanten en de toekomst vragen en die vastlopen. Zie hier het belang van wendbaarheid.

1.2 DE KERN VAN WENDBAARHEID

Wendbare organisaties staan al langere tijd op de kaart. De gedachte achter de **flexible firm** komt uit de jaren tachtig van de vorige eeuw. De kerngedachte was dat het personeelsbestand zowel wat betreft omvang als samenstelling snel kan worden aangepast. Hierdoor zijn minder reorganisaties nodig; organisaties kunnen **organisch meebewegen** met hun omgeving. In de jaren negentig ontstond het inzicht dat een flexibele organisatie nog te weinig dynamisch is. Organisaties moeten in staat zijn belangrijke verschuivingen aan te brengen in hun doelstellingen, strategie en activiteiten. Peter Senge spreekt in zijn boek *De vijfde discipline* van lerende organisaties die in staat zijn ontwikkelingen in hun omgeving goed te volgen en snel te vertalen in nieuwe activiteiten en competenties. Vanuit dit inzicht kunnen competenties van individuele werknemers worden geëvalueerd en waar nodig ontwikkeld. Flexibiliteit in organisaties wordt ook gerealiseerd door nieuwe manieren

WENDBARE MENSEN EN TEAMS

De tweede dimensie van wendbaarheid gaat over wendbare mensen. Mensen die om kunnen gaan met veranderingen in het werk en de eisen die dat stelt, nu en in de toekomst. Die up-to-date blijven in hun vak, die ruimte nemen om van toegevoegde waarde te zijn, die niet heel specifiek op één plek inzetbaar zijn maar ook wat breder. En teams die voldoende kwaliteit, dynamiek en diversiteit hebben om in wisselende omstandigheden succesvol te zijn.

Deze tweede dimensie **wendbare mensen en teams** is in dit boek het meest uitgebreid beschreven omdat de cirkel van invloed van leidinggevenden op dit vlak vaak het grootst is. Vandaar dat ik deze dimensie heb verdeeld over drie hoofdstukken. De kracht van de kleine stappen kan voor een grote impact zorgen. Je kunt als leider voor jouw team wendbaarheid maken of breken.

Als we samen met managers of teams verkennen wat er nodig is, rollen de oplossingsrichtingen over tafel. In de loop der jaren hebben we een mooi palet verzameld, ik schets ze hierna (met dank aan alle mensen met wie Moon heeft samengewerkt de afgelopen jaren). Deze oplossingsrichtingen zijn eigenlijk een soort katalysator van wendbaarheid en flexibiliteit, ze versnellen het proces van wendbaarheid en geven er extra vuur en energie aan.

De **wendbaarheid van mensen en teams** versterk je met:

- 1 **ontwikkelen** (hoofdstuk 5)
- 2 **soepel blijven: flexibel en duurzaam inzetbaar** (hoofdstuk 6)
- 3 **gezonde in-, door- en uitstroom** (hoofdstuk 6)
- 4 **optimale inzet vast-flex** (hoofdstuk 6)
- 6 **passie en talent** (hoofdstuk 7)
- 7 **ruimte voor vernieuwing: creativiteit, diversiteit en focus** (hoofdstuk 7)
- 8 **veerkracht** (hoofdstuk 7)

Per oplossingsrichting schets ik de inhoud en het belang van de oplossingsrichting aangevuld met praktische interventies. Ook voor de komende hoofdstukken geldt: pik eruit wat voor jouw setting de moeite waard is. Lees de oplossingsrichtingen met de volgende vragen in je achterhoofd:



- Welke inzichten kan ik gebruiken in mijn organisatie?
- Wat zou er gebeuren als wij zoiets zouden doen, hoe zou dat gaan?
- Wat zou het opleveren en voor wie?
- Wat gebeurt er als wij niets doen?
- Wat past wel en wat past niet in onze organisatie?
- Waar wil ik mee aan de slag? Hoe ga ik dat doen? Wie heb ik daarbij nodig?

5.1 OPLOSSINGSRICHTING 1 ONTWIKKELEN

De wereld wordt complexer, dynamischer en veranderlijker. Ontwikkelen is een cruciale basis voor mensen om goed mee te kunnen bewegen. Wendbaarheid legt de lat hoog, als de situatie verandert zul je steeds moeten handelen en blijven ontwikkelen. Dit lijkt logisch. Toch worstelen veel organisaties met een tekort aan ontwikkelvermogen om wendbaar genoeg te zijn. Dit is een remmende factor om de ambities van organisaties, afdelingen en teams te realiseren. En het is ook een risico voor medewerkers zelf, die kwetsbaar worden en hun arbeidsmarktwaarde zien afbrokkelen.

Niet iedereen hoeft in dezelfde mate mee te veranderen, dit zie je in het voorbeeld op de volgende pagina. De verandering hangt samen met de dynamiek in de omgeving, de strategie van een organisatie en in hoeverre het werk verandert. Ontwikkelen is overigens breder dan opleiden of leren. Ontwikkelen gaat over je eigen grenzen opzoeken, reflecteren op jezelf,

samen leren en en de verantwoordelijkheid nemen voor je eigen ontwikkeling. In deze oplossingsrichting schetsen we hoe je als leidinggevende ontwikkelen op een effectieve wijze kunt stimuleren en faciliteren.

Essentie ontwikkelen en wendbaarheid

Om beweging en ontwikkeling te creëren is het essentieel dat mensen zelf die noodzaak voelen. En dat mensen de kwaliteiten in huis hebben om zich te ontwikkelen. Van leidinggevenden vraagt het:

- ontwikkelkansen creëren
- het goede gesprek voeren met mensen over hun ontwikkeling
- eigenaarschap op ontwikkeling stimuleren en faciliteren

Je kunt natuurlijk op eindeloos veel manieren leren. Vaak wordt de 70:20:10-regel gehanteerd:

- leren tijdens het uitvoeren van je werk (70%)
- sociaal leren: leren van anderen (20%)
- formele leeractiviteiten zoals opleidingen, trainingen of coaching (10%)

Waar het vooral om gaat, is dat leren veel meer is dan opleiden alleen en dat het grotendeels gebeurt in het werk zelf en samen met anderen. Welke cruciale rol je hierin kunt spelen als leidinggevende, vertelt Charles Lennings in 4 minuten in het krachtige filmpje 70:20:10.

Tot slot is de **context** waarin je leert essentieel. Dit kan op het werk zijn, maar ook in je thuissituatie, in familieverband, hobbyverenigingen of een geloofsgemeenschap. Zo'n brede blik op ontwikkelen laat nog wel eens



scan mij!



In welke contexten kun jij je goed ontwikkelen?

talenten of passies zien, die je misschien over het hoofd ziet als je alleen naar de werksetting kijkt. En die heel waardevol en motiveerend kunnen zijn om ook in je werk terug te laten komen. Gezien het onderwerp van dit boek richten we ons op de werksituatie.

Interventies Ontwikkelen en wendbaarheid

Hoe kun je ontwikkelen als noodzakelijke basis voor wendbaarheid effectief vormgeven? In dit hoofdstuk maar liefst acht interventies voor ontwikkelen.

INTERVENTIE 7 LERENDE ORGANISATIE

Veel organisaties hebben de ambitie om een **lerende organisatie** te zijn (zie hoofdstuk 1.2). Als ik vraag wat dat precies betekent, wordt het vaak weinig tastbaar. Jammer, want dat maakt het lastig om concrete stappen te zetten.

In hoeverre is jouw organisatie lerend op individueel niveau, op team- of groepsniveau en op organisatieniveau? Victoria Marsick en Karen Watkins ontwikkelden in 2003 hiervoor de DLOQ, een vragenlijst voor de analyse van de lerende organisatie. Deze vragenlijst geeft een mooi beeld van welke concrete factoren helpen bijdragen aan een lerende organisatie. Je doet daarmee meteen een check hoe jouw organisatie ervoor staat als lerende organisatie én waar je dit kunt versterken.

AANPLANTEN

In een Strategisch Personeelsplanningstraject bij een gemeente in de Randstad kwam naar voren dat het werk erg ging veranderen. Toen de manager van een afdeling de analyse van zijn team presenteerde, vertelde hij trots dat het team goed werk leverde, dat zag je ook terug in de 'scores' op presteren van medewerkers. Mijn oog viel op het percentage medewerkers

dat niet goed meekon wat betreft ontwikkelpotentieel in de toekomst: vijftig procent van de medewerkers!!! Ik vroeg hoe hij naar dat percentage keek, maar hij reageerde daar heel laconiek op. 'Oh, geen probleem hoor.'

Ik dacht aan hun analyse dat ze juist zo'n slag wilde maken met een heel ander soort dienstverlening en stamelde: 'En hoe past dit

in jullie ambities?' Van mijn uitgangspunt om geen suggestieve vragen te stellen was even niet veel meer over.

'Heel simpel', gaf hij aan, 'Dit zijn de mensen van de groenvoorziening die de plantsoenen en het groen in de gemeente aanplanten en onderhouden. Die onze gemeente mooi maken. Gezien onze maatschappelijke functie blijft dit onder-

deel van ons takenpakket. Zij kunnen het huidige werk prima aan. Maar als de gemeente andere of hogere eisen gaat stellen, zoals meer zelfstandigheid, een hogere snelheid, de ecologische veranderingen vertalen naar een nieuwe invulling van de groenvoorziening, nieuwe digitale technologie om de groenvoorziening te monitoren, dan is dit een kwetsbare groep.'

CHECKLIST LERENDE ORGANISATIE

OP INDIVIDEEL NIVEAU IN MIJN ORGANISATIE...	OP TEAM/GROEPSNIVEAU IN MIJN ORGANISATIE...	OP ORGANISATIENIVEAU MIJN ORGANISATIE...
<ul style="list-style-type: none"> • bespreken mensen hun fouten openlijk om ervan te leren • weten mensen welke kwaliteiten en vaardigheden ze nodig gaan hebben voor toekomstig werk • helpen mensen elkaar leren • kunnen mensen geld en andere middelen krijgen om te leren • krijgen mensen tijd om te leren faciliteren • zien mensen problemen in hun werk als een kans om te leren • worden mensen beloond voor leren • geven mensen elkaar open en eerlijke feedback • luisteren mensen eerst naar andere meningen voordat zij hun mening geven • worden mensen aangemoedigd om naar het 'waarom' te vragen, onafhankelijk van je positie in de organisatie • vragen mensen na het geven van hun mening wat anderen ervan vinden • behandelen mensen elkaar met respect • besteden mensen tijd aan het opbouwen van een vertrouwensband met elkaar 	<ul style="list-style-type: none"> • krijgen teams of afdelingen de ruimte om hun doelen aan te passen als dat nodig is • behandelen teamleden elkaar gelijkwaardig, zonder onderscheid te maken naar functieniveau, culturele afkomst of andere verschillen • focussen teams zowel op de groepstaak als op hoe de groep samenwerkt • worden ideeën door teams bijgesteld als gevolg van een groepsdiscussie of vergaarde informatie • worden teams beloond voor hun teamprestaties • vertrouwen teams erop dat de organisatie handelt naar hun aanbevelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • gebruikt regelmatig twee-rich-tings-communicatie zoals een ideeënplatform of open bijeenkomsten • zorgt ervoor dat mensen informatie makkelijk en snel kunnen vinden • heeft een up-to-date database van de kwaliteiten en vaardigheden van mensen • meet de frictie tussen de verwachte en huidige prestaties • maakt geleerde lessen beschikbaar voor alle werknemers • meet de resultaten die de tijd en middelen, besteed aan training, hebben opgeleverd • erkent mensen die initiatief nemen • geeft mensen controle over de middelen die zij nodig hebben om hun taken te vervullen • steunt werknemers die experimenten of berekende risico's nemen • brengt visies samen en in lijn met elkaar over verschillende niveaus en organisatieonderdelen heen • helpt medewerkers bij een goede werk-privébalans • moedigt medewerkers aan om het klantperspectief in te brengen in een besluitvormingsproces • houdt rekening met de impact van een beslissing op het moreel van medewerkers • werkt samen met de omringende gemeenschap om gemeenschappelijke behoeftes te vervullen
DE LEIDINGGEVENDE		
<ul style="list-style-type: none"> • moedigt mensen aan om antwoorden te zoeken in de gehele organisatie • faciliteert over het algemeen verzoeken om te kunnen leren of ontwikkelen • deelt up-to-date informatie met medewerkers over concurrenten, ontwikkelingen in de sector en de koers en organisatiedoelen • stimuleert en faciliteert anderen om een optimale bijdrage te leveren aan het realiseren van de organisatievisie • coacht en begeleidt mensen aan wie hij leiding geeft • zoekt continu naar mogelijkheden om te leren • zorgt ervoor dat het handelen een weerspiegeling is van de organisatiewaarden • geeft verantwoordelijkheid en stimuleert eigenaarschap in de ontwikkeling van mensen 		

Figuur 5.1 De vragenlijst van Marsick en Watkins

In hoeverre is jouw organisatie een lerende organisatie? Lees de voorgaande vragenlijst van Marsick en Watkins (figuur 5.1). Geef per vraag aan of je het veel ziet (zet een +

teken), of het een wisselend of neutraal beeld is (=) of dat je het (bijna) niet terug ziet komen (-). Je kunt deze opdracht doen per individu, voor jouw team of je organisatie.

Als je naar de uitkomsten kijkt op de meerdere niveaus, wat valt je dan op? Vul dit in in figuur 5.2.

vul in
↓

WAT VALT OP?

individu	team/groep
actie/doen:	actie/doen:
organisatie	rol leidinggevende
actie/doen:	actie/doen:

○ Wat zeggen deze uitkomsten over jullie organisatie als lerende organisatie? Wat valt op in positieve zin? Wat zijn aandachtsgebieden?

.....

.....

.....

○ Kun je dan de vijf belangrijkste uitkomsten aankruisen? Wat zijn de stellingen en uitkomsten die het meest urgent zijn om de doelen te realiseren en wendbaar te zijn?

.....

.....

○ Met welke punten kun en wil je zelf graag aan de slag?

1.

2.

3.

○ Wat ga je concreet doen?

.....

.....

Figuur 5.2 Opvallende uitkomsten