

Mark Nijssen



ORGANISEREN OP JE VOORVOETEN

**Inspiratie voor
een wendbare
organisatie**



Boom

Mark Nijssen

ORGANISEREN OP JE VOORVOETEN

Inspiratie voor een wendbare organisatie

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2022 Mark Nijssen & Boom uitgevers Amsterdam

Vormgeving omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger

ISBN 9789024446940

ISBN e-book 9789024446957

NUR 801

Alle rechten voorbehouden

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding: op je voorvoeten	11
DEEL 1 DE KERN VAN WENDBAAR ORGANISEREN	15
1 Waarom wendbaar organiseren?	17
1.1 Organiseren voor onvoorspelbaarheid	18
1.2 Wendbaarheid als dynamisch vermogen	25
1.3 Snel en zonder gedoe	29
1.4 Het EMCC-model	34
1.5 Samenvatting en reflectievragen	36
2 Het EMCC-model: het onzekere voor het zekere	39
2.1 Basis van het EMCC-model	39
2.2 Vier pijlers van het EMCC-model	41
2.3 Belangrijk voor jou als leider	44
2.4 Samenvatting en reflectievragen	46
3 Bronnen van energie	49
3.1 Identiteit en intentie	49
3.2 Nieuwsgierigheid	51
3.3 Het goed(e) willen doen	53
3.4 Belangrijk voor jou als leider	55
3.5 Samenvatting en reflectievragen	56
4 Manier van werken	59
4.1 We helpen elkaar	60
4.2 We omarmen onzekerheid	62
4.3 We vieren de rebel	64
4.4 Belangrijk voor jou als leider	67
4.5 Samenvatting en reflectievragen	70

5	Capaciteiten van de organisatie	73
5.1	Capaciteiten: meer dan middelen in huis hebben	74
5.2	Maak je capaciteiten onbegrensd	75
5.3	Laat capaciteiten stromen	78
5.4	Ontwikkel je capaciteiten door in beweging te blijven	79
5.5	Belangrijk voor jou als leider	80
5.6	Samenvatting en reflectievragen	82
6	Context in de organisatie	85
6.1	Het belang van Context bij wendbaar organiseren	85
6.2	Verbinding tussen hiërarchische lagen	87
6.3	Focus op gezamenlijke regelruimte	88
6.4	Iedereen heeft een thuisbasis	91
6.5	Belangrijk voor jou als leider	94
6.6	Samenvatting en reflectievragen	96
	DEEL 2 MANAGEMENTPRAKTIJEN	99
7	Organiseren op je voorvoeten in de praktijk	101
7.1	Wendbaarheid ontwikkelen	102
7.2	Drie aandachtsgebieden om op je voorvoeten te organiseren	104
7.3	Samenvatting	107
8	Meebewegend medewerkersbestand	109
8.1	De strategie aansluiten op de dynamische buitenwereld	110
8.2	Het medewerkersbestand aansluiten op de strategie	114
8.3	De omvang van je medewerkersbestand	115
8.4	De kwalitatieve samenstelling van je medewerkersbestand	119
8.5	Je potentiële medewerkersbestand	123
8.6	Het inzetten van je potentiële medewerkersbestand	131
8.7	Samenvatting en reflectievragen	139

9 Snel lerend vermogen	143
9.1 Eerst luisteren	144
9.2 Balans expliciete en impliciete kennis	146
9.3 Het interne netwerk bouwen en onderhouden	149
9.4 Het externe netwerk bouwen en onderhouden	154
9.5 Leren organiseren	157
9.6 Samenvatting en reflectievragen	161
10 Een op aanpassing gerichte organisatiestructuur	165
10.1 Responsief en tweakable	166
10.2 Afdelingen sluiten aan op de dynamiek	169
10.3 Focus door tijdelijke specialisatie	172
10.4 Formalisatie en standaardisatie	174
10.5 Decentraal én centraal	178
10.6 Tijdelijke structuren koppelen	183
10.7 Samenvatting en reflectievragen	187
DEEL 3 LEIDERSCHAP OP JE VOORVOETEN	191
11 Een kwestie van balans	193
11.1 Van best practice naar best balance	193
11.2 Steeds weer je 'best balance' vinden	196
11.3 Samenvatting en reflectievragen	204
12 Nu jij: Wendbaar leiderschap	207
12.1 Van je gebaande pad af	208
12.2 Een integrale aanpak	210
12.3 Balanceren als activiteit	212
12.4 Samenspel met professionals	215
12.5 Experimenteren en reflecteren	220
12.6 Samenvatting en reflectievragen	225
Eindnoten	229
Dankwoord	237
Over de auteur: Mark Nijssen	239

Voorwoord

In 2012 publiceerden Mark en ik een Engelstalig artikel onder de titel ‘HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility?’ Dat was voor Mark het begin van een speurtocht naar de wezenskenmerken van ‘agility’ oftewel beweeglijkheid, wendbaarheid. Vandaag de dag is het begrip agile niet meer weg te denken, of het nu gaat om agile organisaties, agile ways of working of agile teams. Ontstaan vanuit de softwaredevelopmentsector (Agile Manifesto, 2001) is het begrip nu gemeengoed in directiekamers en onder leidinggevenden en hr-managers. De populariteit van het concept is te danken aan de claim dat een agile manier van werken zou bijdragen aan innovatie en de prestaties van organisaties te midden van dynamische, zich snel wijzigende en vaak onvoorspelbare omstandigheden. Kenmerken van een agile manier van werken, zoals nauw samenwerken met de klant, openstaan voor feedback, leren en werken met flexibele organisatievormen, zouden bijdragen aan continuïteit en aan een verbeterd presteren, ook in moeilijke omstandigheden.

Mark is de uitdaging aangegaan om die claim, die belofte handen en voeten te geven. Niet alleen door wetenschappelijk onderzoek uit te voeren in de vorm van vergelijkende casestudies en survey-onderzoek, maar ook door heel creatief en doordacht de verkregen kennis en inzichten om te zetten in een taal, in een aanpak die aantrekkelijk is om er daadwerkelijk mee aan de slag te gaan.

Al lezend herkende ik de wetenschappelijke achtergrond van de besproken inzichten en werd ik tegelijkertijd alsmaar enthousiaster over de toegankelijke verwoording in combinatie met verhelderende illustraties en aansprekende voorbeelden. In de wetenschap is het vandaag de dag niet meer voldoende om goed onderwijs te geven en innovatief onderzoek te doen. Neen, het gaat ook om impact, de doorwerking van wetenschappelijk onderzoek en het nut ervan voor de praktijk.

Welnu, dan moet je er wel voor zorgen dat je als wetenschapper de ver-
taalslag maakt naar de praktijk, zodat onderzoek voor leidinggeven-
den, hr-managers en organisatieadviseurs toegankelijk en hanteerbaar
wordt. Mark kan dat als geen ander. Doordacht en grondig gaat hij in
dit boek aan de slag om de wezenskenmerken van een wendbare or-
ganisatie te doorgronden aan de hand van het EMCC-model. Hij com-
bineert dat met een aanpak die hout snijdt in de praktijk, door in het
tweede deel dieper in te gaan op wat er nu daadwerkelijk gedaan wordt
om tot een wendbare organisatie te komen. *Organiseren op je voorvoeten*
is derhalve niet alleen inspirerend, maar ook heel bruikbaar als het gaat
om de toepassing van de besproken inzichten voor het daadwerkelijk
bewerkstelligen van een wendbare organisatie.

*Jaap Paauwe, hoogleraar Organisatie en Human Resource Management,
Tilburg/Woerden, februari 2022.*

Inleiding: op je voorvoeten

Je staat op de tennisbaan en je tegenstander serveert. Een tegenstander tegen wie je nog nooit eerder hebt gespeeld. Je hebt geen idee hoe en waar hij of zij zal serveren. Waar de bal komt, is volkomen onvoorspelbaar. Dus wat doe je? Je staat op je voorvoeten, je blijft in beweging, je positioneert je ergens op de achterlijn (afhankelijk van wat je sterke hand is) en je houdt je blik gericht op je tegenstander en de bal.

Dat is precies wat een wendbare organisatie doet. Een wendbare organisatie weet snel en zonder gedoe te reageren op onvoorspelbare dynamiek in de omgeving, zodat de organisatie van toegevoegde waarde is én blijft voor haar klanten, cliënten, patiënten of burgers. Dit is in essentie waarover *Organiseren op je voorvoeten* gaat.

In het eerste deel van dit boek beschrijf ik de kernbegrippen van het waarom, wat en hoe van wendbaar organiseren. In hoofdstuk 1 ligt de nadruk op het waarom: de onvoorspelbaarheid van de omstandigheden waarin jouw organisatie probeert toegevoegde waarde te leveren. Vervolgens komt het EMCC-model aan bod. Dit omvat alle eigenschappen van een wendbare organisatie. EMCC staat voor Energie, Manier van werken, Capaciteiten en Context. Elke dimensie leg ik uit in een eigen hoofdstuk.

Het EMCC-model is gebaseerd op mijn eigen wetenschappelijk onderzoek en op een flinke literatuurstudie. Bovendien heb ik de samenhang en karakteristieken van het EMCC-model de afgelopen tien jaar verder verfijnd door het model veelvuldig toe te passen in de praktijk.

Elk hoofdstuk over het EMCC-model sluit ik af met de paragrafen 'Belangrijk voor jou als leider' en 'Samenvatting en reflectievragen'. Met deze paragrafen help ik jou als leider (of als organisatieprofessional) alles wat je in dat hoofdstuk net hebt gelezen meteen concreet te vertalen naar je eigen praktijk.

Het tweede deel van het boek gaat over de praktijk: hoe richt je een schaalbaar medewerkersbestand in, hoe versnel je het lerend vermogen van je organisatie en wat is er nodig om te komen tot een organisatiestructuur die zich maximaal aanpast aan de omgeving? In dit tweede deel ga ik meer de diepte in, zowel wat betreft de praktijkvoorbeelden als de wetenschappelijke onderbouwing waarom deze managementpraktijken werken voor organisaties die op hun voorvoeten staan.

Ten slotte gaat het in deel drie over jou, beste leidinggevende of organisatieprofessional. Want hoe zorg jij ervoor dat ook jouw organisatie op haar voorvoeten georganiseerd raakt? Hoe voorkom je dat mensen in plaats van op hun voorvoeten juist met hun hakken in het zand gaan staan? Hoe zorg jij ervoor dat jouw organisatie zich aanpast aan de veranderende omgeving en hoe neem je deze wendbaarheid blijvend op in het organisatie-DNA?

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is primair geschreven voor leidinggevend en managers die ervoor willen zorgen dat hun organisatie wendbaarder wordt. Daarnaast bevat dit boek ook belangrijke en waardevolle inzichten voor overige organisatieprofessionals, voor consultants en voor (interne) veranderaars. In verband met de leesbaarheid heb ik het enkel over 'leidinggevende(n)'. Weet dat overal waar 'leidinggevende(n)' staat, je dit kunt vervangen voor 'organisatieprofessional(s)'.

Elk hoofdstuk begint met een mindmap. Hiermee duid ik in één oogopslag waar elk hoofdstuk over gaat.

Met dit boek heb ik drie doelstellingen. Allereerst heb ik dit boek geschreven om jou – leidinggevende of organisatieprofessional – gerust te stellen. Je hoeft namelijk niet alles te weten. In deze onvoorspelbare en dynamische wereld hoef je niet op voorhand alle antwoorden te hebben op wat er op jou en je organisatie af gaat komen. Je hoeft niet alle scenario's vooraf te kennen en af te wegen. Het enige wat je hoeft te doen is ervoor te zorgen dat jouw organisatie op haar voorvoeten staat.

De tweede doelstelling van dit boek is jou inspiratie te geven hoe je deze vaardigheid kunt ontwikkelen en borgen in je organisatie. In dit boek heb ik geprobeerd de inzichten uit wetenschappelijke literatuur, casestudies en een enquête onder meer dan 1.300 leidinggevendenden te verwerken tot concrete inzichten, gefundeerde richtlijnen en een praktische aanpak. Geen rücksichtslose stappenplannen, geen model dat de eigenschappen van jou of jouw organisatie buiten beschouwing laat, maar een aanpak waaraan jij – met al je nieuwsgierigheid, creativiteit en wijsheid – je eigen draai mag blijven geven. Het blijven de voorvoeten van jouw organisatie.

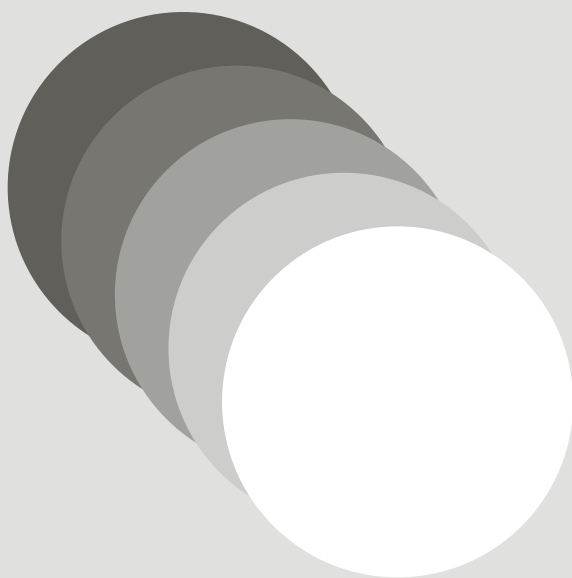
Het enige wat je hoeft te doen is
ervoor te zorgen dat jouw organisatie
op haar voorvoeten staat.

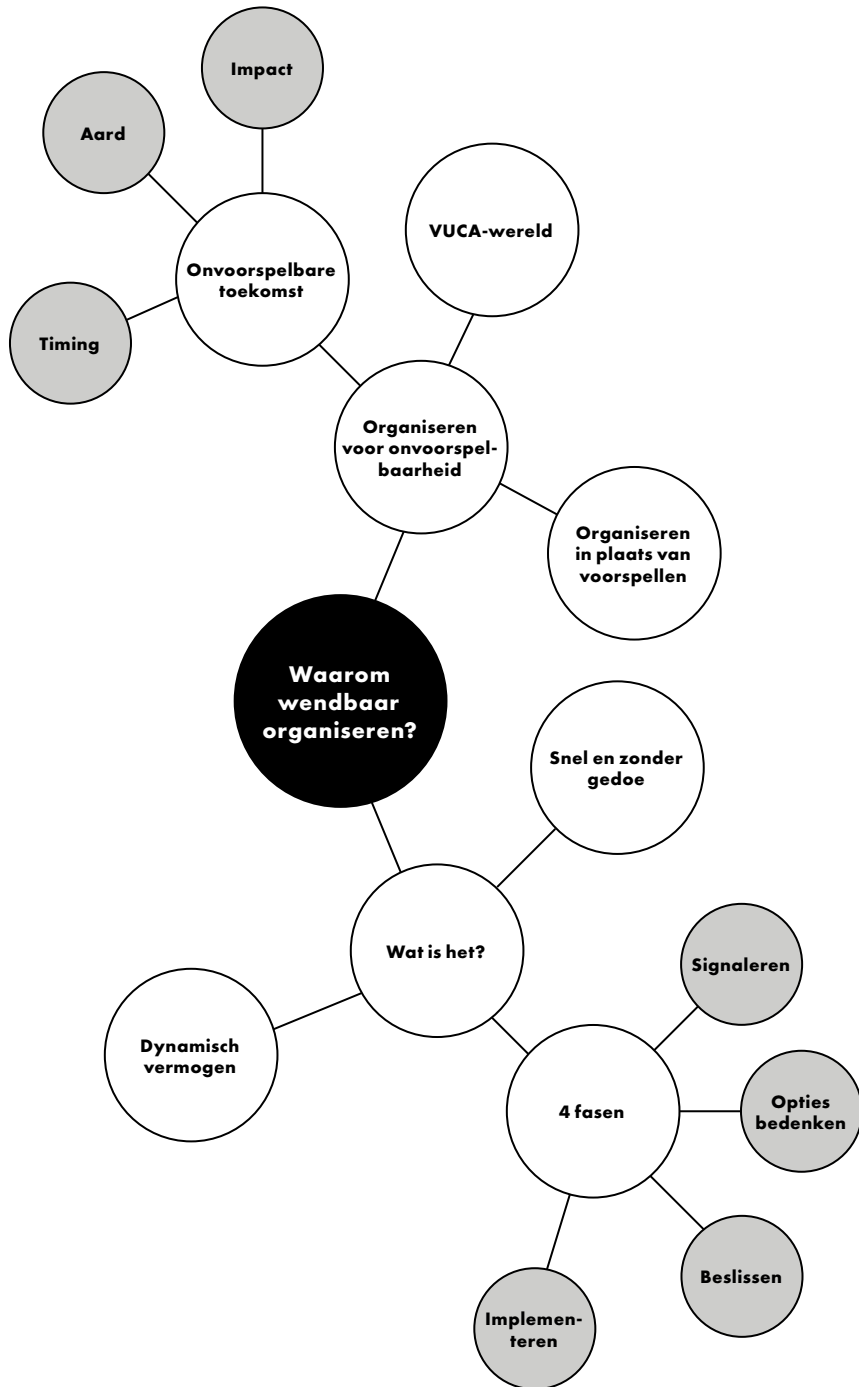
Hier stuit ik op een belangrijk punt, namelijk dat dit boek zich richt op het niveau van de organisatie. Niet zozeer *alle mensen* in de organisatie moeten wendbaar worden, maar *organisaties* moeten wendbaar worden. Net als organisaties winst kunnen maken, burn-out kunnen veroorzaken of zelf verwaarloosd kunnen raken, zo moeten organisaties op hun voorvoeten leren staan. Hoewel ik daarmee aan iets wat in essentie abstract is een concreet, echt bestaan toeken, bevat deze uitspraak ook een hoopvolle boodschap aan jou, de lezer. Namelijk: niet iedereen hoeft wendbaar te worden; als de organisatie als geheel die gewenste wendbaarheid maar in zich draagt.

Ten slotte is dit boek een reisverslag van mijn avonturen in de wereld van wendbaar organiseren. Toen ik begon aan mijn promotieonderzoek aan de Tilburg University zei een van mijn copromotoren: 'Je onderzoek is een avontuur. Laat je leiden door je nieuwsgierigheid en ga op ontdekkingsreis.' Dat gun ik jou nu ook.

DEEL 1

**DE KERN VAN
WENDBAAR
ORGANISEREN**





Hoofdstuk 1

Waarom wendbaar organiseren?

Een tijdje geleden kreeg ik een telefoontje. Een leidinggevende van een van de grotere woningcorporaties in Nederland zat met een vraag. Hij was door het managementteam op pad gestuurd. Sinds een paar jaar was 'wendbaarheid' een van hun strategische speerpunten. Maar de uitwerking ervan bleek lastiger dan gedacht. Ze hadden moeite om wendbaarheid concreet te maken. En omdat ze het zo lastig concreet wisten te maken, bleven ze tegen de vraag aanlopen hoe ze hun wendbaarheid dan eigenlijk zelf groter zouden kunnen maken. Deze leidinggevende had de opdracht gekregen hulp te zoeken bij deze vraag.

Misschien werk je zelf ook bij zo'n organisatie. Of misschien ben je wel zo'n manager of adviseur. Iemand die aanvoelt dat wendbaarheid een belangrijk thema is voor zijn organisatie. Maar die niet precies onder woorden kan brengen waarom dat zo is of die merkt dat iedereen er een ander beeld bij heeft. Of misschien heb je het waarom en het wat van wendbaarheid wel goed voor ogen, maar blijf je zitten met de vraag hoe je de organisatie daadwerkelijk wendbaarder maakt.

In dit hoofdstuk krijg je antwoord op de vragen waarom je wendbaarheid nodig hebt en wat wendbaarheid eigenlijk is. Ook introduceer ik de knoppen waaraan je kunt draaien. Het is belangrijk hier eerst een beeld van te krijgen, voordat ik in latere hoofdstukken inga op de vraag hoe je als organisatie kunt zorgen voor meer wendbaarheid. In die hoofdstukken laat ik zien wat een aantal organisaties concreet doen om hun

wendbaarheid groter te maken. Alhoewel ik niet zou adviseren al die lessen een-op-een te kopiëren naar jouw organisatie, geef ik wel een groot aantal overwegingen mee die jou helpen te bepalen hoe jij jouw organisatie wendbaar(der) kunt maken. Dat straks, nu eerst de basis.

1.1 Organiseren voor onvoorspelbaarheid

VUCA-wereld

Waarschijnlijk heb je term al eens gehoord: we leven alweer een tijdje in een dynamische VUCA-wereld. Dit is een wereld die veranderlijk (volatile), onzeker (uncertain), complex (complex) en voor velerlei uitleg vatbaar (ambiguous) is. Dit acroniem dook voor het eerst op in publicaties en opleidingen van het U.S. Army War College, gevestigd in Carlisle, Pennsylvania.¹ Niet voor niets is deze term ontstaan in de wereld van defensie, waarin militaire operaties wel kunnen worden gepland, maar de realiteit er vaak anders uitziet dan hoe die op papier lijkt te zijn. Een werkelijkheid die ook nog eens gedurende de looptijd van een operatie verandert, terwijl je erbij staat. Of zoals een citaat uit de militaire wereld luidt: *'No battle plan survives the first encounter with the enemy.'*²

Veranderingen volgen elkaar ook buiten de militaire context in een steeds sneller tempo op. Een trend waarvoor, achteraf bezien, de uitvinding van de stoommachine het startschot heeft gegeven. Want de industrialisatie en automatisering die op gang kwamen met de stoommachine, bleken disruptief voor heel veel andere domeinen, zoals landbouw, transport en openbare ruimte. Denk alleen al aan de ontwikkeling van het elektriciteitsnetwerk en wat dit weer voor gevolgen heeft gehad. Deze ontwikkelingen maakten andere vormen van communicatie (radio, televisie, telefoon) mogelijk en creëerden zo zelfs geheel nieuwe domeinen: van luchtvaarttoerisme en ICT tot robotica en internet als nieuwe vorm van telecommunicatie.

Veel van die veranderingen hebben ook steeds meer impact op ons dagelijks leven. De snelheid waarmee dit soort ontwikkelingen nog steeds voortrazen, maakt het voor organisaties steeds lastiger om bij te blijven. Zowel onderzoek als de dagelijkse praktijk laat het telkens weer zien: organisaties krijgen het moeilijk als de verandering in de omgeving sneller gaat dan hun vermogen die verandering bij te houden.³ Als veranderingen steeds sneller gaan, zul je steeds harder moeten werken aan het vermogen die veranderingen bij te benen.

Als veranderingen steeds sneller gaan,
zul je steeds harder moeten werken
aan het vermogen om die veranderingen
bij te benen.

Leidinggeven in een dynamische omgeving

Steeds snellere veranderingen hebben ook impact op jouw taak als leidinggevende. Leidinggeven is meer dan ooit een écht vak. Je moet jezelf continu blijven ontwikkelen en zorgen dat je op de hoogte blijft van alle ontwikkelingen. Daarom lees je ook dit boek. Daarom bezoek je seminars. En daarom houd je je vakliteratuur bij. Tenminste, als je daar tijd voor hebt! En als je het echt goed wilt aanpakken, neem je ook mensen aan die meer en andere kennis hebben dan jij. Als je die kunt vinden. Met deze continu lerende houding en met de juiste mensen aan boord, lukt het je je omgeving te doorgronden, hoe veranderlijk, complex, onzeker en ambigu deze ook is.

Opgelost dus! Of toch niet?

Al je acties ten spijt, sommige veranderingen in dit speelveld – simpel of complex, frequent of zeldzaam – zijn *onvoorspelbaar*. Dat veranderingen steeds sneller gaan is één, maar als het ook niet meer is te voorspellen waar, wanneer en met welke impact veranderingen plaatsvinden, verlies je grond onder je voeten.

Soms is de *richting* van de verandering ongewis, zoals in het geval van het vastlopen van een 400 meter lang containerschip in het Suezkanaal, waardoor veel bedrijven ineens voor onbepaalde tijd geen grondstoffen of voorraden meer kregen aangeleverd. Het was maar net de vraag welke schepen er lagen; daarvan hing af aan welke producten en grondstoffen er op korte termijn een tekort ontstond.

Andere keren is vooral het *moment* waarop de veranderingen zich voordoen niet te voorspellen. Denk aan de zeebeving en tsunami die aan de basis stonden van de kernramp van Fukushima in 2011. Mensen wisten wel dat zo'n tsunami eens in de – zeg – 200 jaar zou plaatsvinden, maar wanneer exact en hoe hoog de golven dan zouden zijn, dat was niet te voorspellen. Of neem, dichterbij huis, de invoering van de Omgevingswet. De oorspronkelijke datum voor invoering was 1 januari 2018. Dat werd 1 juli 2019. Dat werd 1 januari 2021 en daarna 1 januari 2022. Op het moment van schrijven is de voorziene invoeringsdatum 1 januari 2023. En al die tijd zijn organisaties bezig zich voor te bereiden op de invoering ervan.

In een derde geval is vooral de *impact* van de verandering niet te voorspellen. Kijk bijvoorbeeld naar de introductie van de smartphone. Wie had toen kunnen voorspellen dat we een app zoals TikTok zouden krijgen, die zo populair zou worden dat er hele industrieën uit zouden ontstaan, uiteenlopend van influencers tot *ad agencies*, maar ook van psychologenpraktijken gespecialiseerd in burn-out onder tieners?

Als je pech hebt, gaat het om een combinatie van alle drie de onvoorspelbaarheden (richting, timing en impact van de verandering), zoals het geval was bij corona als pandemische virusuitbraak. Dit soort onvoorspelbaarheden maken je werk pas echt lastig; als je niet meer kunt vertrouwen op je eigen observaties en inzichten, noch op die van je slimme collega's.

De toekomst proberen te voorspellen

Om onvoorspelbaarheid het hoofd te bieden, ontstaat de wens beter te leren voorspellen wat zich morgen en overmorgen gaat aandienen.

Dit noem ik ook wel de ‘glazenbolreflex’. Die neiging zie ik regelmatig in organisaties. Leidinggevendenden die worden geconfronteerd met onvoorspelbaarheid en daardoor vol inzetten op de strategie om de toekomst beter te leren voorspellen. Zij organiseren daartoe heidagen, benen-op-tafelsessies, ze huren trendwatchers in, doen aan scenario-planning, of buigen zich over doorrekeningen van het Centraal Planbureau (CPB).

Daar is op zich niks mis mee. Ik denk dat het zelfs nuttige activiteiten zijn voor wendbare organisaties, maar dan vooral vanuit veranderkundig perspectief. Al die interventies zorgen er namelijk voor dat medewerkers erover in dialoog gaan. De betrokken medewerkers leren vooral dat niets blijft zoals het was. Ze leren denken in termen van ‘kansen pakken’ en ‘ontwikkeling’ in plaats van in termen van ‘behoud van het bestaande’. Maar de toekomst voorspel je er niet mee. Simpelweg omdat de toekomst zich niet laat voorspellen.

Bill Gates voorspelde in 1989 bij de introductie van Windows 3 (een 16-bit besturingssysteem) dat Microsoft nooit een 32-bit besturingssysteem zou maken. Tegenwoordig maken we gebruik van een 64-bit besturingssysteem. Dit is een mooie illustratie van een voorspelling door een expert over iets wat *niet* zou gaan gebeuren. Eigenlijk leren we telkens weer dat deze voorspellingen nooit houdbaar zijn. Denk bijvoorbeeld ook aan de voorspellingen begin twintigste eeuw dat ruimtereizen nooit mogelijk zouden zijn, of aan de uitspraak van Charlie Chaplin, die ooit zei dat bioscopen nooit wat konden worden, omdat het publiek echte mensen op een toneelpodium wil zien staan.

Naast deze voorspellingen van mensen die vooral expert zijn in een inhoudelijk vakgebied, zoals computers (Bill Gates) of acteren (Charlie Chaplin), zijn er legio partijen die van het voorspellen zelf hun vak hebben gemaakt. Zo zien we tegenwoordig een hele industrie van futurologen, trendwatchers en andere toekomstvoorspellers. Ook een instituut als het CPB behoort tot deze groep professionele voorspellers. Zij maken analyses en ramingen waarop beleidsmakers en politici hun beleid vervolgens baseren. Uit ons onderzoek blijkt dat vooral in de publieke

sector de onvoorspelbaarheid juist van deze beleidsmakers en politici komt, namelijk voor zo'n 20 procent.

Daarbij is het gevaarlijk blind te varen op de CPB-cijfers. Die cijfers hebben hun fundament in het verleden en vormen voor de toekomst hooguit drijfzand. Overigens is het CPB hier zelf ook glashelder over. Zij waarschuwen er zelf voor flinke onzekerheidsmarges in te bouwen bij het gebruik van hun cijfers. 'Ramingen zijn de best beschikbare inzichten op dat moment – maar zeker geen harde voorspellingen. Veel verschillende en steeds veranderende factoren hebben invloed op de economie, zowel nationaal als internationaal', schrijft het planbureau op de eigen website.⁴

Pas er dus mee op ramingen en doorberekeningen te bombarderen tot officiële toekomstvoorspellingen.

Geen tekorten maar overschotten

In een adviesproject was ik ingehuurd om arbeidsmarktonderzoek te doen voor een provincie. We maakten gebruik van voorspellingen van het CPB om in te schatten waar de grootste tekorten zouden ontstaan. Deze meerjarige voorspellingen werden elke drie maanden geüpdatet. Dit was vlak voor de vorige crisis. Net nadat ons rapport uit was, bleek de voorspelde economische stijging opeens een economische daling te zijn, waardoor er geen tekorten maar overschotten ontstonden op de arbeidsmarkt.

De onvoorspelbare toekomst

Professionele voorspellingen hebben eigenlijk twee problemen. Allereerst zijn voorspellingen (zoals die van het CPB) altijd beleidsarm. Dit wil zeggen dat er voorspellingen worden gedaan over een ontwikkeling *als het beleid blijft zoals het nu is*. Maar het doel van de voorspelling is juist er nieuw beleid op te baseren. Met dat nieuwe beleid wil je doorgaans tot andere uitkomsten komen dan wat zich nu voordoet. Je wilt een trend keren, een verbetering doorvoeren of middelen anders verdeelen. Dus het doel van de voorspelling is vaak juist ervoor te zorgen dat de voorspelling niet uitkomt.

Het tweede probleem met voorspellingen is dat pas achteraf is vast te stellen of de voorspelling klopt. Tot die tijd is er slechts sprake van een *kansberekening*. Hoe betrouwbaar de voorspeller ook lijkt, hoe weet je zeker dat je deze moet geloven? Kijk naar Covid-19. Welke futuroloog of trendwachter had deze wereldwijde pandemie voorspeld? Wellicht kunnen we er een paar vinden. Maar hadden deze ook de impact van deze pandemie voorspeld op de verschillende sectoren, landen en individuen? Laten we veronderstellen dat er een supertrendwatcher zou zijn geweest die al begin 2019 zowel de pandemie, het moment waarop deze zich zou manifesteren als de impact op ons leven goed zou hebben voorspeld. Had jij als leidinggevende van een organisatie in Nederland deze informatie dan ook opgepikt? En als je erover had gelezen, had je het dan ook zelf geloofd? En als je het had geloofd, hadden jouw collega's je dan ook geloofd? Hadden ze je zelfs zodanig geloofd dat jullie je strategie of de inzet van je mensen en middelen hierop hadden aangepast? Waarschijnlijk heb je ergens op een van deze vragen 'nee' geantwoord.

Het doel van de voorspelling is vaak juist ervoor te zorgen dat de voorspelling niet uitkomt.

Organiseren in plaats van voorspellen

Je hebt hiervoor kunnen lezen dat het enorm moeilijk is om goede voorspellingen te doen, dat voorspellingen vaak als doel hebben ze *niet* te laten uitkomen, en dat het bovendien onmogelijk is in de veelheid van voorspellingen die worden gedaan vast te stellen welke daarvan zullen uitkomen. Gezien deze heikele punten is mijn betoog dat we niet langer de focus moeten leggen op het voorspellen van de toekomst. Je kunt beter op je voorvoeten gaan staan, zorgen dat je je reactiesnelheid ontwikkelt en je organisatie op die manier klaarmaken voor de toekomst. Dat is de opgave voor organisaties in een dynamische omgeving. En dat is ook precies wat succesvolle, wendbare organisaties doen.

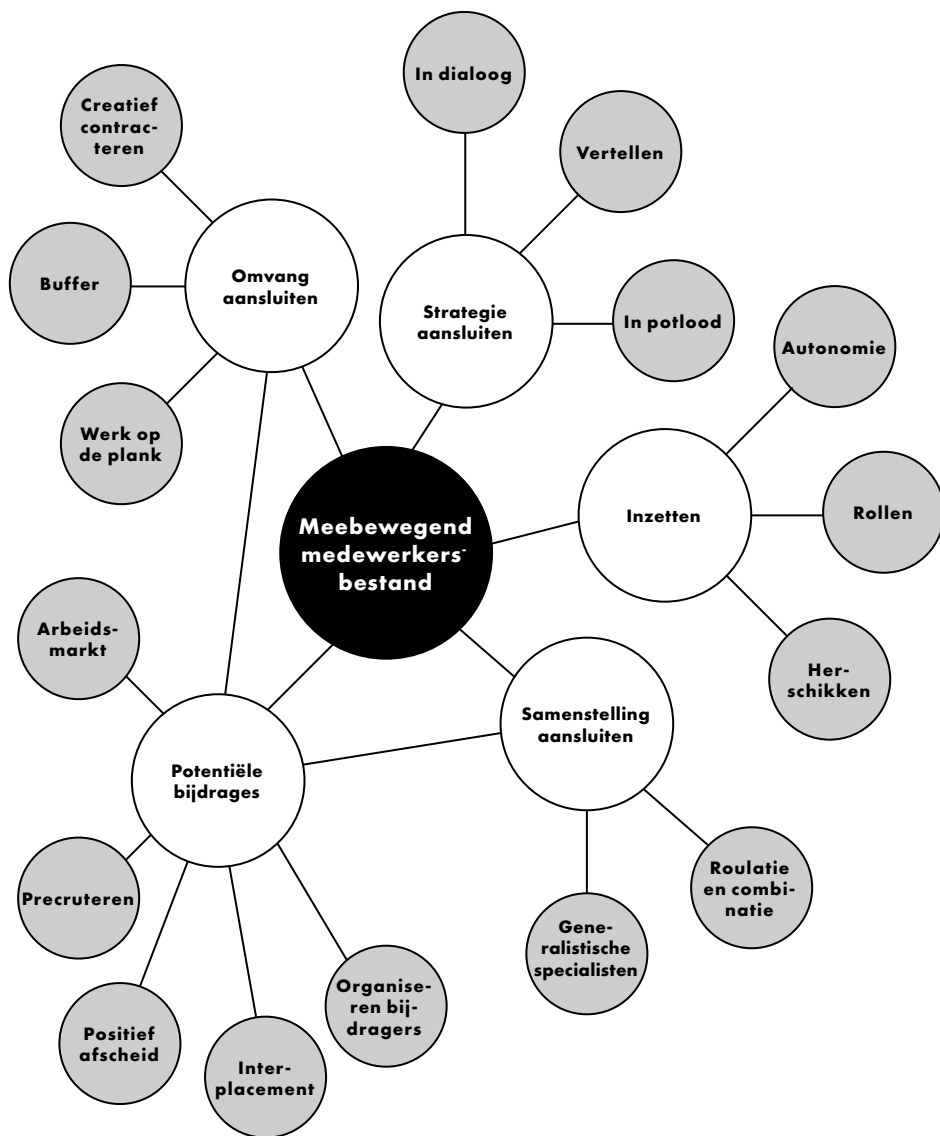
Onderzoek: over de perceptie van dynamiek

Het is lastig vast te stellen met welke mate van onvoorspelbaarheid je in de toekomst wordt geconfronteerd. Het is tenslotte de toekomst die onvoorspelbaar is! Kortom: de mate van onvoorspelbaarheid is zelf heel lastig te voorspellen!

Dit is dan ook een lastig probleem in wetenschappelijk onderzoek. Daarom zocht ik samen met mijn collega-onderzoekers in onze studies op twee manieren naar een oplossing. Allereerst keken we naar de *perceptie* van onvoorspelbaarheid. Dan gaat het om de inschatting die leidinggevendenden maken over de mate van onvoorspelbaarheid die ze denken aan te treffen. Onderzoek laat zien dat deze subjectieve waarneming een goede voorspeller kan zijn van de objectieve situatie en van de activiteiten die de organisatie onderneemt als reactie hierop.⁵

Daarnaast hebben we in ons kwantitatief onderzoek onder meer dan 1.300 leidinggevendenden gevraagd naar de mate van onvoorspelbaarheid die ze – achteraf – hebben ervaren over de afgelopen vijf jaar. Deze ervaren onvoorspelbaarheid in het verleden heeft als het goed is ook geleid tot een respons op die onvoorspelbaarheid. Wat deden die organisaties toen ze werden geconfronteerd met een niet-voorspelde ontwikkeling? Wat hielp hen daarbij? En wat zat hen in de weg? Het is voor ons interessant te leren van die respons.

We zagen dat in de publieke sector onvoorspelbare dynamieken vooral voortkomen uit het politieke domein, terwijl er in de private sector een meer gelijkmatige verdeling over klanten, wetgeving, technologie, economie en politiek was te zien. Het is voor elke organisatie in een dynamische omgeving van belang feitelijk te achterhalen waar hun dynamiek vandaan komt en waar ze dus hun voelsprietten op moeten richten.



Hoofdstuk 8

Meebewegend medewerkersbestand

Als je een tuinslang niet goed aansluit op de buitenkraan spuit het meeste water er bij het koppelstuk al meteen uit. Er blijft dan nog maar een miezerig straaltje over voor je tuin. Wat geldt voor een buitenkraan en een tuinslang geldt net zo goed voor de aansluiting van jouw organisatie op de buitenwereld. Alleen als je goed bent aangesloten op de buitenwereld, kun je als organisatie floreren. Ben je niet goed aangesloten, dan spuit de inzet van je medewerkers alle kanten uit, behalve de goede.

Dit hoofdstuk gaat over de managementpraktijken die nodig zijn om als organisatie te blijven aansluiten op de buitenwereld. Deze aansluiting begint ermee dat je de veranderende buitenwereld ziet. Vervolgens gaat het erom dat je de strategie laat aansluiten bij die veranderende buitenwereld. En ten slotte is het zaak dat de organisatie het medewerkersbestand weer zo goed mogelijk aansluit op die strategie. Zorg dat niet alleen het aantal medewerkers (kwantitatief), maar ook alle kenmerken van je medewerkers, zoals competenties, bijdragen en talenten (kwalitatief), optimaal zijn aangesloten op de eisen die de buitenwereld hier en nu aan je stelt.

Figuur 9 Medewerkersbestand in relatie tot strategie en buitenwereld



Dat hoef je niet allemaal zelf te doen. Je medewerkers hebben het vermogen op meerdere manieren te bepalen of je organisatie nog wel optimaal is aangesloten. Want medewerkers helpen je door tijdig veranderingen in de buitenwereld te signaleren en te identificeren.

8.1 De strategie aansluiten op de dynamische buitenwereld

Als de buitenwereld dynamisch is, dan is het aansluiten van de strategie op deze dynamische buitenwereld een eerste noodzakelijke stap. Daarna komt pas de uitdaging je medewerkersbestand hierop aan te sluiten. Hierbij zijn een aantal managementpraktijken van belang:

- Teken je plannen en doelen in potlood.
- Doe het in dialoog.
- Vertel je strategie aan iedereen.

Plannen en doelen in potlood

Om de strategie te laten aansluiten bij de snel veranderende buitenwereld wenden we ons voor inspiratie naar jaren 80-rockster Jon Bon Jovi. Een van zijn uitspraken is: *'Map out your future, but do it in pencil.'* Die wijsheid is ook van toepassing op wendbare organisaties.

‘Map out your future,
but do it in pencil.’

(Jon Bon Jovi)

Doelen en plannen in potlood tekenen, betekent dat je telkens opnieuw blijft plannen. Ik hoor je al denken: telkens opnieuw plannen? Waarom zou je dat willen? Het antwoord is simpel, de kern van het eerste hoofdstuk van dit boek: de omgeving verandert, en ook nog eens onvoorspelbaar. Daarom is het belangrijk steeds opnieuw te prioriteren. In feite

gaat het om gedisciplineerd herprioriteren. Dat is niets meer en niets minder dan telkens opnieuw goed om je heen kijken en je plannen aanpassen aan de veranderingen die je ziet ontstaan. Dat betekent dat je ook regelmatig bedenkt wat je vanaf nu allemaal niet meer gaat doen.

Je maakt dus niet één keer een planning aan het begin van het jaar, maar je bent voortdurend bezig je plannen aan te scherpen en bij te stellen. Plannen als werkwoord dus, in plaats van als zelfstandig naamwoord.

In een onvoorspelbare, dynamische omgeving zijn echte langetermijnplannen überhaupt niet zo zinvol. Je moet je goed afvragen waarom je die zou willen maken. Als dat is om een diepte-investering te doen en zo apparatuur te bekostigen, prima. Maar ik ken ook het verhaal van een school die gewend was een vierjarenplan te maken. De plannen werden geschreven en in gang gezet, toen in het eerste jaar de iPad het licht zag. De iPad was uiteraard nergens opgenomen in de plannen voor de komende jaren. Dus eigenlijk kon de school nog ruim drie jaar lang geen enkele toepassing met iPads integreren in het curriculum, omdat het vierjarenplan daarin niet voorzag. In dat soort gevallen is het slim af te wijken van je eigen plannenmakerij in plaats van rigide vast te houden aan een verouderd document.

Wat een realistische en passende tijdshorizon is, hangt af van de mate van onvoorspelbaarheid en de snelheid waarmee veranderingen zich voltrekken binnen jouw organisatiespecifieke omgeving. De belangrijkste boodschap is dat je je plannen niet heilig verklaart en in beton giet. Op die manier sluit je de doelen en plannen aan op de dynamische omgeving. Vervolgens is het de vraag hoe je het medewerkersbestand laat aansluiten op de doelstellingen van de organisatie.

Doelen en plannen in dialoog ontwikkelen

Doelen en plannen zijn het resultaat van een proces. De manier waarop je het proces inricht, draagt sterk bij aan het vermogen het medewerkersbestand te laten aansluiten op de eisen die de dynamische buitenwereld aan de organisatie stelt. Dialoog is hét sleutelwoord bij het ontwikkelen van plannen en doelen. De mate waarin mensen mogen

meepraten is misschien wel het grootste verschil tussen wendbare organisaties en niet-wendbare organisaties. Kijk je in hoeverre medewerkers actief worden betrokken bij het bepalen van de strategische kaders, dan blijkt dat bij wendbare organisaties in 81 procent van alle gevallen te gebeuren. Bij de niet-wendbare organisaties halveert dat percentage bijna tot slechts 44 procent.

Medewerkers zijn de oren en ogen van de organisatie. Juist zij hebben vaak dagelijks contact met de klant of met leveranciers. Juist zij horen rechtstreeks met welke zorgen collega's rondlopen of welke klachten er het meest voorkomen over jouw product, service of dienst. Met andere woorden: je medewerkers hebben gezamenlijk vaak het beste zicht op die onvoorspelbare buitenwereld. Participatie leidt daardoor tot inhoudelijk betere plannen en doelen die aansluiten bij de dynamiek in de buitenwereld. Het is immers een manier om de inzichten van de werkvloer te verbinden aan de inzichten van het management, en vice versa.

Je medewerkers hebben gezamenlijk vaak het beste zicht op die onvoorspelbare buitenwereld.

De manier waarop organisaties de participatie inrichten verschilt nogal. Hier geldt dat je een balans moet zoeken op de as van formeel en informeel. Sommige organisaties beschouwen participatie in besluitvorming als een (informele) continue dialoog van wandelganggesprekken, andere hebben een formeel periodiek proces ingeregeld om hun medewerkers te bevragen. Weer andere organisaties organiseren vooral 'town-hall meetings' op het moment dat er een strategische beslissing voorligt. Wil je participatie heel laagdrempelig inrichten, denk dan in ieder geval aan al die momenten waarop je toch al aan visieontwikkeling doet: geef medewerkers een stem aan tafel door dialoogsessies, walk-ins of een onlinedialoog.

‘Steeds zoeken naar balans is geen teken dat je organisatie wankel is, maar juist een teken van je wendbaarheid’

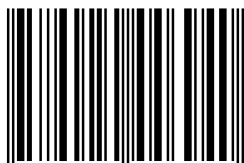
Een organisatie die op haar voorvoeten staat, kan wendbaar, snel en zonder gedoe reageren op onvoorspelbare dynamiek in de omgeving. Alleen zo kun je van toegevoegde waarde zijn én blijven voor klanten, cliënten, patiënten of burgers.

Als leidinggevende of manager komt er veel op jou en je organisatie af, maar je hoeft niet op alles een pasklaar antwoord te hebben. Je hoeft niet alle scenario's vooraf te kennen en af te wegen. Je hoeft niet eens al je collega's wendbaar te krijgen, als je organisatie als geheel maar wendbaar is. In *Organiseren op je voorvoeten* lees je hoe je dat klaarspeelt.

Mark Nijssen combineert wetenschappelijke inzichten, praktijkcases en een enquête onder ruim 1.300 leidinggevendenden tot een praktische aanpak voor meer wendbaarheid. Aan de hand van zijn EMCC-model ontdek je welke eigenschappen jouw organisatie al wél heeft, en welke nog niet. Werk aan het snel lerend vermogen van je organisatie en bouw aan een meebewegend medewerkersbestand en een op aanpassing gerichte structuur.

Organiseren op je voorvoeten is een inspiratiebron voor leidinggevendenden en organisatieprofessionals die willen aanpakken en die hun nieuwsgierigheid en creativiteit willen inzetten. Dankzij herkenbare managementpraktijken en heldere tips zorg je dat ook jouw organisatie op haar voorvoeten staat.

Mark Nijssen is adviseur en eigenaar van De Organisatie Ontwerpers. Hij heeft de afgelopen 15 jaar onderzoek gedaan naar, en organisaties geholpen bij, wendbaar organiseren.



9 789024 446940 >

bua.nl
managementimpact.nl
organiserenopjevoorvoeten.nl