

buro  
heron

E-PAPER

# STRATEGISCHE WENDBAARHEID

Hoe creëer je een  
wendbare organisatie?

## INLEIDING

# WAAROM WENDBARE ORGANISATIES BETER WERKEN

Eigenlijk weet je één ding zeker: je omgeving zal altijd blijven veranderen. Of het nu komt door een pandemie, een crisis, een digitale transformatie of een reorganisatie. De omgeving verandert, klantbehoeften veranderen. Net zoals dat jij je blijft aanpassen en ontwikkelen om met de nieuwe situatie om te gaan.

Dit noemen we wendbaarheid, of agility. Het vermogen om om te gaan met een nieuwe situatie en daarin te excelleren. Dat wendbaarheid voor jou als persoon belangrijk is staat buiten kijf, maar is jouw organisatie ook wendbaar? Zijn de processen, systemen en diensten in jouw bedrijf klaar voor veranderingen in de toekomst? Kun je als organisatie meebewegen of loop je tegen de grenzen aan van wat er mogelijk is?

Wie meegaat in de versnelling onderscheidt zich van achterblijvers, die vasthouden aan hun 'business as usual'. Maar hoe doe je dat precies? In ieder geval door de ontwikkelingen in de markt op de voet te volgen en jouw processen en aanbod daarop aan te passen. Dat vergt als organisatie wendbaarheid en flexibiliteit van je mensen. Wat heb je nodig om wendbaar te zijn? Hoe zorg je dat jouw medewerkers kunnen meebewegen?

In dit e-paper leggen we je uit wat een wendbare organisatie is én hoe je er een wordt. Meer weten over dit onderwerp? Ga dan naar [www.buroheron.nl](http://www.buroheron.nl) of neem contact met ons op.

*Naomi van BuroHeron*

## WAT IS EEN WENDBARE ORGANISATIE?

Om te leren hoe je mee kunt bewegen met de veranderingen om je heen, is het eerst goed om te weten wat een wendbare organisatie precies typeert. Het is belangrijk om kansen en bedreigingen snel en adequaat te identificeren, om vervolgens een besluit te formuleren en te implementeren. Met behoud van identiteit, kernwaarden en geloofwaardigheid<sup>1</sup>. Op deze manier blijf je een aantrekkelijke partij in jouw markt en blijf je de behoeftes van je klanten bedienen. Wendbare organisaties passen zich dus makkelijk aan in een continu veranderende omgeving.

Makkelijk gezegd, maar dit vraagt veel van je organisatie, van de mensen die erin werken, partijen met wie je samenwerkt en je leveranciers. In dit e-paper ligt de focus op waar je zelf als wendbare organisatie invloed op uit kunt oefenen. Van energie en visie, wendbare cultuur, (veer)krachtig leiderschap, schaalbaarheid van het personeelsbestand, flexibele organisatiestructuur, omgevingsinformatie en future skills van de wendbare medewerker.

### De klassieke organisatie

Een klassieke organisatie (van voor het industriële tijdperk) is in deze tijd niet meer effectief. Lineaire processen met gedetailleerde strategische plannen werken niet meer. Manoeuvreren is vrijwel onmogelijk. Hetzelfde zie je terug in de besluitvorming. Klassiek werken met dikke lagen hiërarchie vertraagd enorm. Of wat dacht je van sturen op prestaties op basis van controleren op de output. Of processen in stand houden puur en alleen omdat dat altijd al zo was.

*"Success today requires the agility and drive to constantly rethink, reinvigorate, react, and reinvent."*

**Bill Gates**

### Is niet meebewegen dan echt zo erg?

Neem deze quote van Bill Gates over succesvol zijn. En dan gaat het niet alleen om omzet, klanten en (nieuwe) concurrenten. Maar net zo zeer om hoe je intern alles voor elkaar hebt: het business model wat je hebt, hoe leidinggevenden de veranderboodschap over de Bühne weten te brengen. Er zullen zich altijd nieuwe veranderingen voor blijven doen. Heb dan ook niet de illusie dat je hier een perfecte balans in gaat vinden. Maar weet wel dat organisaties die het beste en het snelste mee kunnen veranderen, kortom wendbare organisaties, de grootste kans op succes hebben.

# OVERKOEPELENDE EIGENSCHAPPEN VAN EEN WENDBARE ORGANISATIE

Wendbaar zijn kent een proces op de langer termijn en is niet in één definitie te beschrijven. Veel wendbare organisaties in de markt laten zien dat zij een specifieke manier van werken hebben, helemaal toegespitst op hun markt en klant. Maar als je deze bedrijven goed analyseert, zie je hierin een aantal overlappende principes. Hieronder delen we deze principes met je.

*Iedere organisatie zal de basisprincipes op een andere manier interpreteren en toepassen. Daarnaast staan de zeven principes niet los van elkaar, maar hebben ze juist elkaar nodig en heeft de één effect op de ander.*

1

ENERGIE EN VISIE

2

WENDBARE CULTUUR

3

(VEER)KRACHTIG  
LEIDERSCHAP

4

FLEXIBELE  
ORGANISATIESTRUCTUUR

5

SCHAALBAARHEID  
PERSONEELSBESTAND

6

OMGEVINGSINFORMATIE

7

FUTURE SKILLS  
WENDBARE MEDEWERKER

## EIGENSCHAP 1 ENERGIE EN VISIE

**Het centrale middelpunt van een wendbare organisatie is de energie. Energie die voortdurend wordt aangesproken omdat de omgeving continu in beweging is. De energie waarmee management en medewerkers de dynamiek in de omgeving tegemoet treden.**

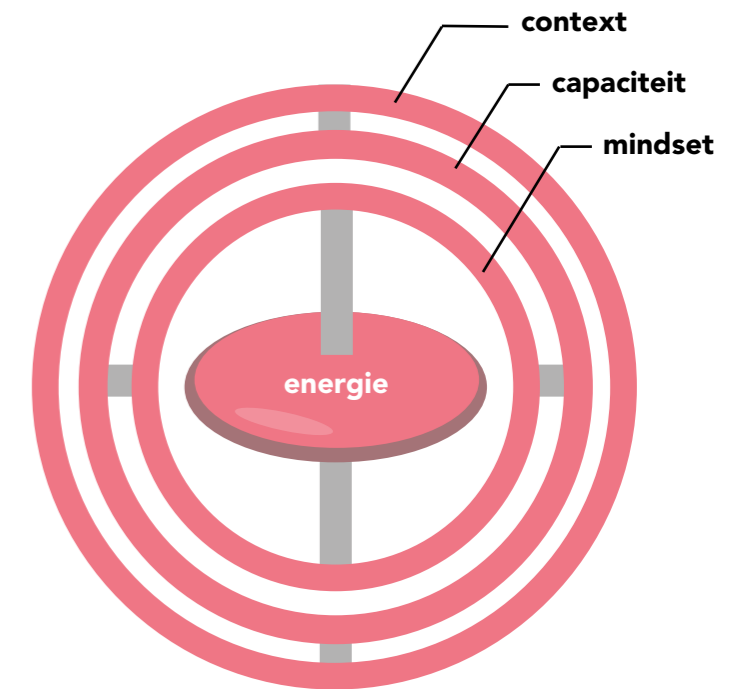
Het EMCC-model<sup>2</sup> geeft dit krachtig weer. Waarbij de energie die tot stand komt wordt vergeleken met een gyroscoop, waarbij energie in de kern loskomt. Energie zorgt ervoor dat de organisatie in beweging is en blijft. Die energie moet natuurlijk wel dezelfde richting op gaan en daar is een visie (mindset) en een context voor nodig. En dit alles kun je alleen realiseren met de juiste capaciteit (daarover straks meer).

Terug naar energie en visie. Oftewel de energie waarmee management en medewerkers de dynamiek in de omgeving tegemoet treden. Hiervoor heb je wel een duidelijke 'why' (Golden circle Simon Sinek<sup>3</sup>), bestaansrecht, van de organisatie nodig. Want bestaansrecht geeft energie. Energie om je dagelijkse werk goed te doen, alsook het wendbaar reageren op de (on)voorspelbare uitdagingen waar je als organisatie mee te maken krijgt. Dus energie vanuit een betekenisvol doel (why), maar ook over hoe (how) en met welke kwaliteit je de diensten/producten (what) levert.



**SCAN ME**

Voor de TEDx talk van Simon Sinek over The Golden Circle.



Juist hier ligt al een grote uitdaging in de praktijk. Want het is veel makkelijker om je te laten afleiden door allerlei andere zaken die op je afkomen. Daarom, ga terug naar de basis. Stel jezelf de volgende vragen om je bestaansrecht en identiteit scherp te krijgen zodat je een duidelijke visie kunt delen:

- Waarom (why) gaat iedereen elke dag naar zijn werk?
- Wat wil je bereiken (de intentie van je organisatie)?
- Wie wil je zijn (identiteit)?

En daar komt de cultuur (in het model van EMCC de mindset) om de hoek kijken. Energie en Cultuur zijn beide nodig om wendbaarheid en veerkracht te laten zien.

## EIGENSCHAP 2

# WENDBARE CULTUUR

**De gedeelde overtuigingen die medewerkers en managers hebben over de manier van werken en organiseren ligt besloten in de cultuur.**

Vraag managers waar de cultuur van een wendbare organisatie aan moet voldoen en termen als openheid, creativiteit, flexibiliteit, meebewegen, fouten maken mag, initiatief, eigenaarschap komen voorbij. Daartegenover staan de kenmerken van de niet wendbare cultuur: risicomijdend, star, stroperig zijn, slechte communicatie en vasthouden aan tradities. Onderzoek door De Baak en Business Leaders<sup>4</sup> geeft aan dat managers de cultuur als belangrijkste barrière ervaren voor innovatie.

Maar hoe krijg je nou die wendbare cultuur? Dat gaat niet over één dag ijs, want cultuur kun je niet opleggen of afkondigen. Cultuur is de optelsom van alle overtuigingen die in de loop der jaren zijn opgebouwd: het dagelijks werk, hoe je samenwerkt, successen maar ook missers uit het verleden (verkeerde beslissingen, verkeerd management etc), het probleemoplossend vermogen, besluitvorming en hoe dit alles aan elkaar wordt doorverteld.

Stel jezelf deze vragen: Hoe zit het met de cultuur in onze organisatie? Welke eigenschappen zijn binnen onze organisatie belangrijk in dit kader? Welke overtuigingen leven er binnen de organisatie die de wendbaarheid vergroten of verkleinen? Hoe delen wij onze cultuur en waarden met elkaar? Hoe spreken wij elkaar aan op die gedeelde waarden?



## EIGENSCHAP 3

# (VEER)KRACHTIG LEIDERSCHAP

**Veerkrachtig leiderschap is van groot belang bij het creëren van een wendbare organisatie. Leiders hebben immers een sleutelpositie bij het stimuleren van wendbaarheid binnen het bedrijf. De uitdaging voor leiders in een wendbare organisatie is om ervoor te zorgen dat mensen makkelijk in beweging kunnen komen. Hoe zorg je met minimale structuur voor maximaal rendement?**

### Coachend leiderschap

Een wendbare organisatie vraagt een meer coachende (begeleidende) rol van leidinggevendenden, in plaats van directieve sturing. In veel bedrijven is deze vorm van leidinggeven steeds vanzelfsprekender. Niet zo gek, want juist de coachende manier van leidinggeven is een bewezen manier om medewerkers wendbaarder te maken. Het vraagt flexibiliteit, reflectie en lef om binnen een veranderende context steeds je leiderschapstijl aan te kunnen passen.

Het is zoeken naar de juiste balans tussen eigen regie neerleggen bij de medewerkers én stutten, stimuleren en coachen. Dat wil zeggen: minder instructies geven, meer ruimte overlaten voor eigen inbreng. Meer loslaten en delegeren, maar wel beschikbaar blijven voor begeleiding en uitleg. Stimuleer door out-of-the box werkvormen, experimenteer met nieuwe ideeën en pas 'trial and error' toe. Op deze manier stimuleer je de creativiteit en innovatie, en dus ook de wendbaarheid.



Schroom niet om zowel positieve zaken als aandachtspunten terug te geven. Feedback is een goede manier om medewerkers te prikkelen. Met het geven van complimenten laat je waardering blijken. Door het stellen van coachende vragen doe je een beroep op het probleemoplossend vermogen en de zelfstandigheid van medewerkers.

*Let wel, een wendbare leider stop niet met leidinggeven. Het gaat om de manier waarop je richting en sturing geeft vanuit de visie.*

*"We choose to go to the moon and do the other things. Not because they are easy, but because they are hard."*

**John F. Kennedy**

#### Inspirator in woord en daad

Een inspirerende leider is als een magneet waar mensen bij willen horen. Je inspireert met woorden en daden. Neem als voorbeeld de alombekende uitspraak van John F. Kennedy over zijn ambities om te landen op de maan. Zijn intermenselijke vaardigheden en zijn uitdagende doelstelling zetten iedereen AAN. Een harde target kan weerstand oproepen, terwijl deze uitspraak als een magneet werkte waar mensen aan bij wilden dragen. Van engineer tot schoonmaker. Iedereen voelde zich betrokken en nam zijn verantwoordelijkheid om hier aan bij te dragen.

#### Zelforganiserend vermogen stimuleren

De verantwoordelijkheid in teams leggen, durven loslaten en zorgen dat de teams begeleid worden in hun ontwikkeling. Dus meer vrijheid om op veranderingen in te kunnen spelen. In plaats van vertellen wat mensen moeten doen, ligt nu de taak bij de leidinggevende om medewerkers te blijven inspireren in de reis naar morgen vanuit het bestaansrecht (why) van de organisatie. Op die manier ontstaat een nieuwe betekenis in teams, groeien mensen en krijgen ze ruimte in hun leerproces. Lees ook de whitepaper zelforganisatie<sup>5</sup> waarin ABN AMRO, BrabantZorg en Avans Hogeschool je meenemen in hun ontwikkeling naar zelforganisatie.



**SCAN ME**

Voor het whitepaper van Buro Heron over Zelforganisatie.

## EIGENSCHAP 4 FLEXIBELE ORGANISATIESTRUCTUUR

Zoals eerder aangestipt is de klassieke hiërarchische organisatiestructuur niet meer toegerust op de uitdagingen, dynamiek en complexiteit waarmee organisaties tegenwoordig te maken hebben. **Starheid, eenrichtingsverkeer, het ontbreken van transparantie werken niet meer. Niet voor niets zijn steeds meer organisaties op zoek naar flexibelere organisatievormen. Als verandering een constante is, dan moet flexibiliteit structureel zijn in je organisatie.**

#### Verantwoordelijkheid en autonomie in teams

Binnen organisaties zie je steeds meer netwerken ontstaan. Dit vraagt om verantwoordelijkheid zowel van het individu als het team waarin ze werken. Een bekend model als het gaat om wendbare organisaties is het Spotify model. Door de autonomie van mensen strategisch in te zetten, houdt het de eigen medewerkers nauw betrokken en speelt Spotify in op veranderingen<sup>6</sup>. In het kort: de organisatie bestaat uit tribes, squads, chapters en guilds.



**SCAN ME**

Voor een visueel beeld van de Spotify Engineering Culture.

Een squad is een multidisciplinair team van maximaal acht personen.

- Zij dragen de volledige verantwoordelijkheid over een specifiek onderdeel binnen de organisatie of customer journey.
- De autonomie in de squad komt neer op dat ze zelf bepalen wat ze doen (binnen de strategie), hoe ze dat doen en hoe ze samenwerken.
- Door het goed werkende informele netwerk weten ze elkaar snel te vinden om ideeën uit te wisselen, af te stemmen en besluiten te nemen.

Kniberg\* geeft daarbij aan dat ze natuurlijk wel gebonden zijn aan de grotere bedrijfsmissie, de productstrategie van Spotify en de doelen op korte termijn. Autonomie zorgt naar Kniberg zijn mening voor gemotiveerde mensen en daarmee voor betere producten.

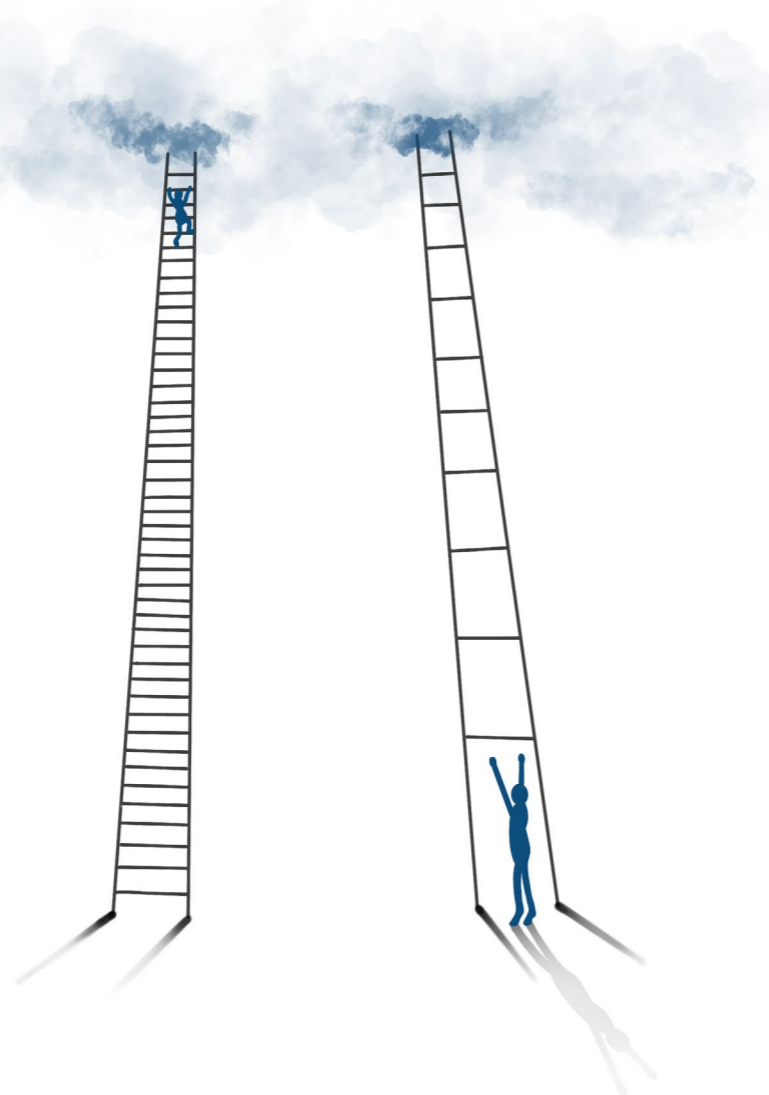
*\*Henrik Kniberg is een externe coach die Spotify hielp bij het implementeren van een agile cultuur om goed in te kunnen spelen op de snel bewegende en snelgroeiende omgevingen van Spotify.*

### **Kleine stappen en heldere doelen**

Autonomie en verantwoordelijkheid bij medewerkers neerleggen is een mooi principe, maar er moet natuurlijk ook gepresteerd worden. Weten waar de prioriteiten liggen is hierbij essentieel. En als je bovengenoemde uitgangspunten erbij neemt is het ook belangrijk je mensen erbij te betrekken. Laat het team zelf per doel de prioriteiten bepalen. Heldere en concrete doelen helpen ook bij het kort en snel feedback geven. Je kunt immers concreet duiden waar het om gaat. Een wendbare leider en collega rekent anderen niet af op fouten, maar stelt het leren centraal.

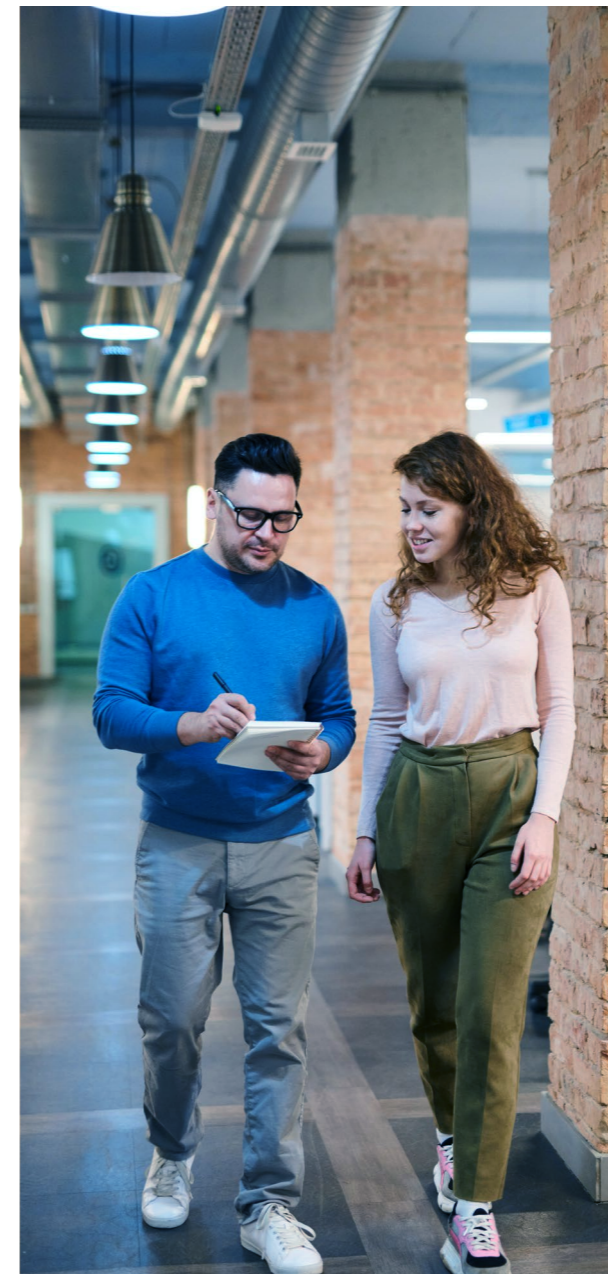
### **Funcieomschrijvingen zijn passé**

Bijdragen aan het grotere doel, eigen verantwoordelijkheid, continu uitgedaagd worden, een goede balans tussen werk en privé. Dit zijn allemaal facetten waarnaar medewerkers op zoek zijn bij hun (nieuwe) werkgever. Een organisatie waar hun drijfveren, talenten en de ontwikkeling ervan goed tot hun recht komen. Waar samenwerking hoog in het vaandel staat, waar ambities gerealiseerd kunnen worden. Een statische functieomschrijving past daar niet meer bij. Rollen zijn veel wendbaarder te vervullen en is vanuit persoonlijke talenten, eigenschappen en disciplines opgezet.



## **EIGENSCHAP 5** **SCHAALBAARHEID** **PERSONEELSBESTAND**

**Een dynamische omgeving vraagt om een wendbaar personeelsbestand. Schaalbaarheid van het personeelsbestand heeft betrekking op het vermogen van een organisatie om haar 'human resources' aan te sluiten bij de doelstellingen van de organisatie. Vervolgens dient het personeelsbestand zich snel en moeiteloos te kunnen transformeren.**



### **Aansluiten bij de organisatiedoelstellingen**

Het snel en soepel implementeren en uitvoeren van besluiten is belangrijk bij een wendbare organisatie. Het personeelsbestand dient hierop aan te sluiten<sup>7</sup>. Bijvoorbeeld door het snel kunnen aantrekken van nieuwe medewerkers, intern mensen laten doorgroeien, jobrotation of medewerkers die zelf hun inzet coördineren. Geheel aansluitend bij de behoefte van de organisatie. De nieuwe samenstelling van medewerkers dient zowel kwantitatief als kwalitatief aan te sluiten. Benut bovendien de aanwezige kennis en het talent om vast te stellen welke veranderbehoefte er is en vertaal dit door naar relevante kennis en skills voor medewerkers in verschillende afdelingen/vakgebieden.

### **Lerend vermogen**

Een risico van een continu veranderend personeelsbestand is het verlies aan kennis en ervaring. In sommige gevallen kan snel transformeren zelfs de verbinding tussen medewerkers verminderen. Benodigde gedragingen van wendbare organisaties zijn: aanvoelen van de markt, mobiliseren van een snelle respons, exploiteren van tijdelijke voordelen en inbedden van leren in de organisatie. Het constant en snel verwerven en creëren van kennis is van groot belang in een dynamische omgeving. Zonder de competentie lerend vermogen zou het kennisreservoir van de organisatie snel achterhaald zijn<sup>7</sup>.

## EIGENSCHAP 6 OMGEVINGSINFORMATIE

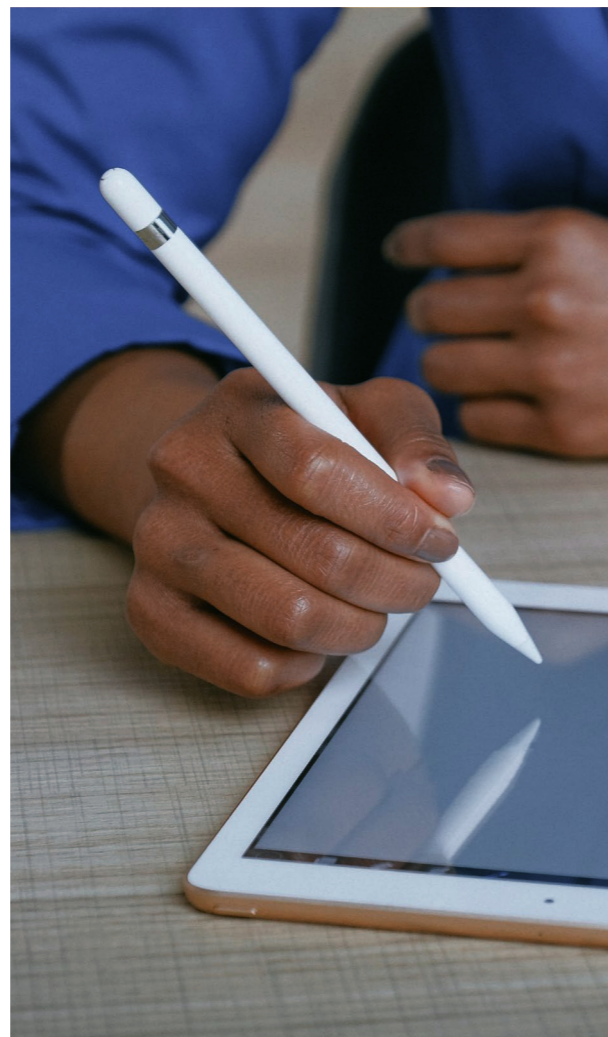
Het is al een aantal keer benoemd: **wendbare organisaties spelen in op de (nieuwe) behoeftes van hun klanten. Informatie speelt hierbij een cruciale rol. Met informatie kun je beter anticiperen op je omgeving, koppel dit aan prestatie-informatie en je hebt de basis om te manoeuvreren naar verbeteringen. Let wel, dit is dus niet de klassieke manier van command & control.**

### Digitalisering

Digitalisering is een aanjager van innovatie en verandering. Veel organisaties hebben de nodige investeringen in technologie gedaan met als doel de wendbaarheid van de organisatie te vergroten om zo op een snel veranderende omgeving in te spelen. Dat blijkt uit het Berenschot Strategie Trends-onderzoek<sup>8</sup>. Denk hierbij aan big data & data analytics, kunstmatige intelligentie en cybersecurity.

### Datagedreven

Een datagedreven organisatie is in staat om sneller en beter te kunnen waarnemen en reageren op signalen in de organisatie en de omgeving. Dat maakt organisaties niet alleen wendbaar, maar ook aanspreekbaar, betrouwbaar en voorspelbaar<sup>9</sup>. Datagedreven, slimme inzichten laten je sneller leren. Je ziet dit ook terug in de snelle acceptatie en opkomst van Microsoft Teams Power BI10. Een gebruiksvriendelijk, plug-and-play analyseplatform. Big data biedt bedrijven de mogelijkheid om key performance indicators (KPI's) te verbeteren, cruciaal voor een wendbare organisatie. En zeker in een tijdperk van werken op afstand.



## EIGENSCHAP 7 FUTURE SKILLS

**Naast kennis zijn vaardigheden en talenten onontbeerlijk. Vergelijkbaar met de capaciteiten in het EMCC model. Wendbare medewerkers kunnen en willen zich aanpassen aan de voortdurend veranderende omgeving. Ze kunnen omgaan met persoonlijke uitdagingen, zijn nauw betrokken bij hun werkgever en denken mee over nieuwe kansen voor klanten. De wendbare medewerker neemt zelf de verantwoordelijkheid en regie over het werk.**

Welke future skills, of 21st century skills, vraagt dit van jouw mensen? Deze future skills zijn per definitie adaptief. Ons beeld van de toekomst verandert steeds en daarmee veranderen de future skills mee. Door automatisering, digitalisering en robotisering verdwijnen banen (gedeeltelijk) en ontstaan er nieuwe.

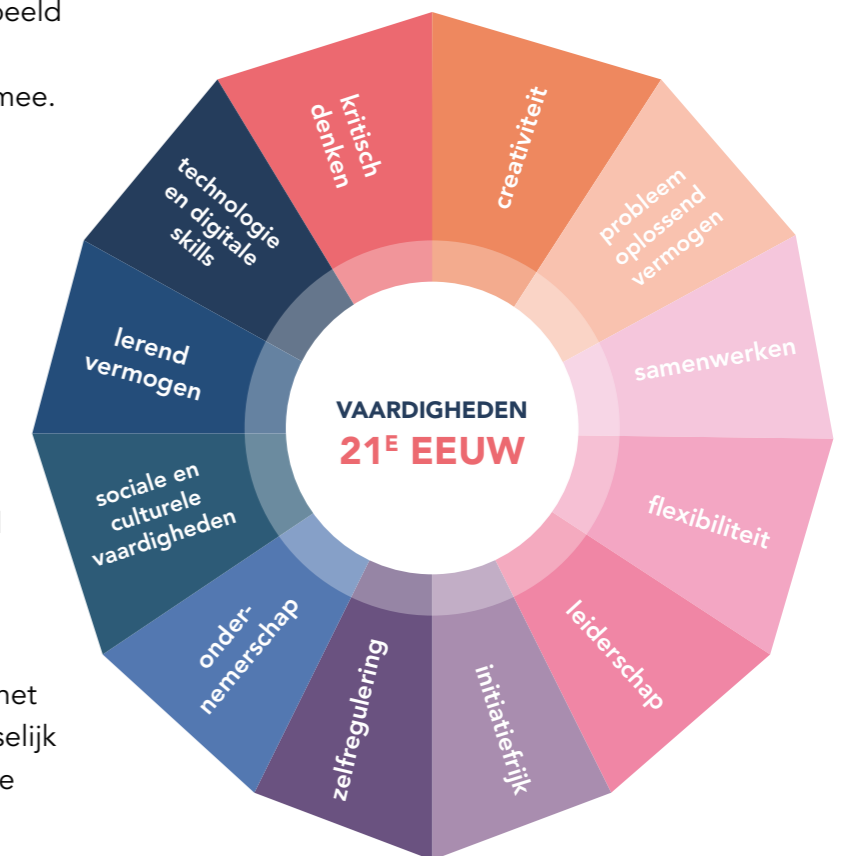
### Fit voor de toekomst

Ook onze werkplek verandert. We werken op flexplekken en communicatie gaat meer en meer digitaal. Er wordt multidisciplinair samengewerkt en dat op een virtueel kantoor. Dit doet een beroep op de creativiteit en ondernemerschap van jouw medewerkers. Hiervoor is een ware skill revolutie nodig. Daarom is het essentieel dat je investeert in je menselijk kapitaal en je medewerkers fit voor de toekomst maakt.

### Implementatiekracht

Verweven in al deze future skills ligt het vermogen om proces- en planmatig de vernieuwing in te voeren. Je kan van alles aan wendbaarheid bespreekbaar maken, met nieuwe ideeën komen, initiatief, creatief zijn, kritisch denken, maar als de implementatiekracht ontbreekt, dan gebeurt er niet veel.

Onze ervaring leert dat organisaties het vaak lastig vinden om te bepalen wat deze verandering precies betekent. Wat moet er hoe en wanneer gebeuren?



### De start van verandering

Zorg als eerste dat de strategie voor iedereen herkenbaar is. Bepaal korte termijn doelen. Wat is het ideaalbeeld? Welk eindstation willen we bereiken? Betrek alle partijen erbij (door interviews of interactieve sessies) voor een gezamenlijk beeld. Hier ligt de basis voor de start van de verandering.

De volgende stap is het in kaart brengen van 'the gap'. Ook dit doe je samen. Wat vraagt de verandering van je mensen, processen, leiderschap, omgevingsinformatie etc.? Waar ligt de grootste uitdaging? Welke samenhang en afhankelijkheden zijn er? En waar bevinden zich de risico's? Deze exercitie doe je samen, zo creëer je draagvlak.

Tot slot maak je een routeplanning, waarin exact zichtbaar wordt wat er van wie op welk moment wordt verwacht om het einddoel te realiseren. Dit samen met de benodigde future skills zorgt voor een wendbare organisatie met implementatiekracht.

### Groei en ontwikkeling

Een mindset op groei en ontwikkeling is er niet zomaar. Dat vraagt om inzicht creëren, delen van ervaringen en kritisch kijken naar de aanwezige talenten. Vragen die je jezelf (of aan je medewerkers) kunt stellen zijn:

- Zijn jouw competenties van nu nog nodig in de toekomst?
- Wat vraagt dit voor jouw persoonlijke ontwikkeling?
- Wat zijn jouw talenten? En zet je ze maximaal in?
- Wat wil je zelf bereiken in je loopbaan en hoe zet je daar regie op?

Dit gaat dus ook over het stretchen van je competenties. Het met elkaar hebben over de future skills en daarmee experimenteren in je dagelijkse praktijk.

*Hoe kun je deze future skills ontwikkelen? Dat is precies wat Buro Heron doet. Binnen veranderprogramma's of trajecten waar organisaties wendbaarheid en veerkracht willen ontwikkelen starten we met bewustwording van de urgentie om future skills te ontwikkelen bij zowel medewerkers als leidinggevenden.*

## WENDBAARHEID

# TO BE OR NOT TO BE

To be or not to be slaat op het bestaansrecht van je organisatie. Is wendbaarheid een must zodat je je als bedrijf snel kunt aanpassen en een interessante marktpartij bent en blijft? Dan wordt het de afweging: to do or not to do? Wat gebeurt er als je er niet voor kiest, op de korte en lange termijn? Zeg je volmondig ja tegen wendbaarheid? Dan is het tijd om jezelf en je organisatie langs de meetlat te leggen. Wat werkt al in jouw organisatie? Wat dient nog ontwikkeld te worden? En hoe ga je dit aanpakken? Kortom, ben je al fit for the future?

En mocht je hulp nodig hebben dan staat Buro Heron voor je klaar. Want één ding is zeker: organisatieontwikkeling en persoonlijke groei is een must om betekenisvol te zijn en blijven.





### Is jouw organisatie fit for the future?

Beantwoord onderstaande vragen/stellingen in de tabel. Doe de exercitie alleen of met je team of de hele organisatie. Elk antwoord is goed. Wees kritisch en eerlijk. Zorg ook dat je de keuze kunt onderbouwen aan elkaar.

- BLAUW** Is al aanwezig in jouw organisatie  
**ORANJE** In bepaalde mate aanwezig, dient verder ontwikkeld te worden  
**ROOD** Niet aanwezig

ELEMENT	ASPECTEN	B	O	R
Energie en visie	Hoe is het gesteld met de energie in jouw organisatie?			
	Is het bestaansrecht (het why) van de organisatie duidelijk voor iedereen?			
Cultuur	Met de huidige cultuur zijn we wendbaar.			
	Welke overtuigingen leven er binnen de organisatie die de wendbaarheid vergroten dan wel verkleinen?			
(Veer)krachtig leiderschap	Wij hebben een meer coachende (begeleidende) rol van leidinggevend, in plaats van directieve sturing.			
	Leidinggevend inspireren in woord en daad.			
	Zelforganiserend vermogen wordt gestimuleerd.			
Flexibele organisatie-structuur	Er heerst verantwoordelijkheid en autonomie in teams.			
	We nemen kleine stappen en werken met heldere doelen.			
	We werken met rollen (in plaats van functie-omschrijvingen).			
Schaalbaarheid personeelsbestand	Het personeelsbestand is zo ingericht dat we snel en soepel nieuwe beslissingen kunnen uitvoeren en implementeren.			
	Het lerend vermogen van onze organisatie is groot.			
	Kennis blijft behouden, ook met wissels in het personeelsbestand.			
Omgevingsinformatie	Op basis van direct beschikbare informatie kunnen we anticiperen op onze omgeving.			
	We lopen voorop in de digitalisering van ons werk en vakgebied.			
Future skills	We scoren met z'n allen goed op de future skills (tip, loop ze stuk voor stuk langs om inzicht te krijgen in eventuele groei-behoefte).			
	De realisatiekracht is goed binnen onze organisatie.			

## ZELF AAN DE SLAG WENDBAAR WORDEN

Heb je de test hiernaast ingevuld en wil je graag gaan werken aan je wendbaarheid?

Boek dan de online training 'Challenge je wendbaarheid'.

### Aanpak

In deze persoonlijke training leer je jouw creatieve breinfocus te activeren. Je gaat aan de slag met een voor jou relevante probleemstelling.

### Resultaat

Na deze training weet jij hoe je binnen iedere situatie andere invalshoeken gestructureerd kunt toepassen. Dit maakt je wendbaarder, creatiever en van grote toegevoegde waarde in je professionele werkomgeving.

Meer weten?



## BRONNEN

1. Drs. Mark Nijssen, Dr. Brenda Vermeeren, Drs. Lucien Vermeer e.a. , 'Wat wendbare organisaties doen (en laten)'
2. EMCC-model <https://www.managementimpact.nl/artikel/12-principes-voor-een-wendbare-organisatie/>
3. Golden circle Simon Sinek [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=nl](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=nl)
4. De mindset van de Business leader', 2015: <https://www.businessleaders.world/upload/documents/tinymce/Mindsetvandebusinessleader2015.pdf>
5. Whitepaper zelforganisatie <https://buroheron.nl/zelforganisatie-whitepaper/>
6. Agile Engineering Culture Spotify model <https://engineering.atspotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>
7. <https://www.moon-hrm.nl/wp-content/uploads/2018/08/Overleven-in-een-dynamische-omgeving-Nijssen-en-Paauwe-1.pdf>
8. Berenschot Strategie Trends-onderzoek. <https://berenschotstrategies.wordpress.com/2020/04/07/berenschot-strategy-trends-2020-wendbare-organisatie-topprioriteit/>
9. De intelligente, datagedreven organisatie. Handboek voor Artificial Intelligence, BI & Data Science, Daan van Beek, 2020
10. <https://www.vistage.com/research-center/business-financials/economic-trends/20201130-technology-trends-facing-business-in-2021-and-beyond/>



buro  
heron

**Meer informatie?**

[www.buroheron.nl](http://www.buroheron.nl)

[info@buroheron.nl](mailto:info@buroheron.nl)