

Jan Tjerk Boonstra (Human Capital Group) over het succes van een wendbare organisatie.

Grote veranderingen en transitieën en de snelheid waarmee deze gepaard gaan, doen een steeds groter beroep op de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van organisaties en werknemers. Zo ook in de continu veranderende kinderopvangbranche. Deze flexibiliteit om mee te veranderen, wordt ook wel wendbaarheid genoemd. Organisaties die dit kunnen zijn aantoonbaar succesvoller dan degenen die niet wendbaar zijn. Jan Tjerk Boonstra van de Human Capital Group nam in een webinar reeks de leden van de bdKO mee in de realisatie hiervan.

Niet voor niets werden de webinars gegeven door Jan Tjerk. De afgelopen 40 jaar heeft hij als HR-consultant bij zes verschillende werkgevers gewerkt, waaronder Berenschot en Manpower. Daarnaast is hij hoofdredacteur van het magazine HR Strategie, lid Raad van Advies en kerndocent van HR Academy, docent strategisch HRM aan Inholland en Advisory Board member van TIAS-business school. Voor de klas staan is iets wat hij nooit heeft losgelaten en vindt hij nog steeds ontzettend leuk. Kortom: hij was de aangewezen persoon om onze leden mee te nemen in dit onderwerp. Wij spraken hem na de webinars over de meest waardevolle inzichten en lessons learned.

Geen wendbare organisatie zonder wendbare mensen

Wanneer we Jan Tjerk vragen naar zijn definitie van wendbaarheid, is daar niet zo gemakkelijk antwoord op te geven. Een organisatie kan wendbaar zijn en een persoon eveneens. Daarnaast zijn er veel verschillende manieren en vormen om tot wendbaarheid te komen en dit te implementeren binnen een organisatie. Van het verminderen van de hiërarchie binnen een organisatie tot het werken in multidisciplinaire teams en voor ieder bedrijf geldt dat dit een groeiproces is. Vooral belangrijk zijn de werknemers. Een organisatie kan nog zo graag wendbaar willen zijn, maar wanneer de werknemers hier niet in mee kunnen en willen gaan, zal het resultaat uitblijven.

Onderzoek heeft ruimschoots aangewezen dat voor werkgeluk, betrokkenheid en bevlogenheid en het nemen van eigen regie van medewerkers drie factoren cruciaal zijn; meesterschap, betekenis en autonomie. Iedereen wil – in principe – zijn/haar werk goed doen en daarin beter worden (meesterschap) maar het moet wel haalbaar zijn en de juiste ondersteuning moet worden geboden. Daarnaast moet het werk nuttig voelen en moet je ervoor worden gewaardeerd (betekenis). Ten slotte heeft iedereen een zekere mate van vrijheid en regelruimte (autonomie) nodig om zich ook eigenaar van het eigen te voelen en zodoende ook trots daarop te kunnen zijn. *Gebeurt dit genoeg? Mensen willen absoluut, maar zijn vaak ontmoedigd. Hij vertelt: "Slechts 10% van werkend Nederland is met hart en ziel betrokken bij hun baan en een vijfde van hen heeft te maken met burn-outachtige klachten. Dat kan en moet beter en wendbaarheid kan hier een grote rol in spelen."*

Richting, ruimte & ondersteuning

Het realiseren van deze condities voor werkgeluk hangt samen met drie factoren binnen de organisatie; richting, ruimte en ondersteuning bieden. Een eerste stap die als organisatie genomen kan worden in de transitie naar een wendbare organisatie is het bepalen van de richting. Waar willen zij over een paar jaar staan, welke waarden staan centraal en wat betekent dit voor de mensen binnen de organisatie? Maar ook: waarom willen we dit? De doelen moeten voor de organisatie duidelijk zijn, maar vooral ook voor de mensen. Zij zullen moeten snappen waarom iedereen uiteindelijk beter af is met de situatie die het management voor ogen heeft, welke stappen genomen zullen worden en hoe zij ondersteund zullen worden in de verandering. En juist het verschaffen van deze duidelijkheid wordt vaak overgeslagen, waardoor mensen terughoudend zijn om hierin mee te gaan. Ook een blik naar binnen is hierbij van belang. *"In verandertrajecten hoor ik nog vaak van organisaties dat de mensen niet 'mee willen'. Echter is dat vaak ook een kwestie van jarenlange ontmoediging. Vooral bij grotere bedrijven zie je vaak dat shareholder value*

jarenlang boven de ontwikkeling van medewerkers is geplaatst. Leren kost geld en wanneer mensen als nummertje worden gezien en dat zo voelen, is de animo om eigenaarschap te laten zien en te ontwikkelen ook navenant laag.

De tweede factor die van belang is, is het bieden van de ruimte om mensen op hun eigen manier mee te laten groeien met de organisatie, gevolgd door hulp, steun en vertrouwen. *“Mensen moeten het gevoel hebben dat zij kunnen en mógen ontwikkelen, inclusief dat het oké is om gaandeweg fouten te kunnen maken”.*

De derde factor is echte ondersteuning in de vorm van kunnen leren en ontwikkelen, aandacht en steun van de leidinggevende en vormen van leren in het werk bijvoorbeeld door activiteiten buiten de eigen functie te vervullen en in andere teams en rollen te werken.

Aandacht is de essentie van wendbaarheid

Wendbaar zijn komt in de kern neer op aandacht voor de mensen en het empoweren door steun, versterken van hun kwaliteiten en goed werkgeverschap. Ofwel: het in hun kracht zetten van mensen en hen laten doen waar zij goed in zijn. De rol van leiders wordt daarmee dienend en vooral: gedeeld. Want de leider, hoeft niet altijd te leiden. Wanneer er iets moet gebeuren, wordt dit opgepakt door degene die de beste vaardigheid in die bepaalde context bezit. Zo zal een team zichzelf kunnen gaan leiden en worden rollen automatisch verdeeld naar individuele competenties en ambities. Door de mensen deze vrijheid van zelfleiderschap te geven, krijgt de leidinggevende inzicht in waar hij of zij het team nog kan ondersteunen en vooral waar niet. Luisteren, aandacht, vertrouwen en ondersteunen. Dat zijn de begrippen die de nieuwe vorm van leidinggeven omschrijft.

Ook komt er een andere vorm van performance management bij kijken, meer persoons- en situatie gebonden. Heeft iemand meer support en uitleg nodig of heb je te maken met een persoon die juist risico opzoekt en direct aan de slag gaat? Vast ingepland begin- en eindejaar gesprekken worden ingeruild voor continue communicatie, aangepast aan het individu.

Wendbaar in een strikte branche

Ook in een branche die te maken heeft met strenge wet- en regelgeving en enorme personeelstekorten is het toewerken naar zo'n wendbare organisatie, waar mensen worden empowered, mogelijk. Zo bleek uit een onderzoek, dat Jan Tjerk heeft gedaan bij een kinderopvang organisatie, dat de medewerkers veel meer werkvermogen hadden dan ze in de praktijk konden benutten en dat dit van invloed was op hun werkplezier. Niet al hun competenties kwamen tot uiting, met een vermindering in motivatie tot gevolg. Ook in de kinderopvang kunnen teams het werk indelen naar competenties, wensen en hun verantwoordelijkheid nemen. Belangrijke voorwaarden zijn goede communicatie, onderling overleg en actieve participatie van iedereen in besluitvorming, zoveel mogelijk zelforganisatie en de hiervoor genoemde manier van leiderschap; samen de verantwoordelijkheid nemen, overleg en bepalen wie welke rol op zich neemt in plaats van vast ingeplande dagen en taken die zijn bepaald door hogerop. *“Geef mensen – binnen de vaste regels van logistiek, budget, tijd en geld – de vrijheid om na te denken over hoe het werk beter gedaan kan worden, hoe zij zelf meer kunnen organiseren en regelen, welke talenten zij (nog meer) kunnen benutten, en zorg dat zij zich écht betrokken voelen”.* Wie komt in welke werkzaamheden het beste tot zijn recht? Hoe zit het met de vaste openings- en sluitingstijden en bijbehorende regels? Is het niet veel logischer en nuttiger om teams zelf vakantieaanvragen te laten bepalen in plaats van het indienen hiervan aan het begin van het jaar? Ofwel: waarom gaat en/of moet het op de manier waarop het nu gaat? Heb je te maken met medewerkers die in hun kracht staan en echt gedeeld leiderschap? Dan komen vanzelf verbeteringen aan het licht.

