

LEIDINGGEVEN AAN JEZELF

Leiding- geven aan jezelf

HOE NEEM JE ZELF DE REGIE
BIJ HYBRIDE WERKEN?

FRANK KWAKMAN

VANDUUREN
MANAGEMENT

Inhoud

Voorwoord 7

1 Toekomst van werk

Het werk verandert steeds sneller 9

1.1 Hoe ziet jouw werk er straks uit? 10

1.2 Veranderingen in jouw organisatie 17

1.3 Is er toekomst voor je team? 25

2 Zelfsturende teams

Er wordt meer teamwork gevraagd 33

2.1 Werken in meer en wisselende teams 34

2.2 Wanneer samenwerken werkt 51

2.3 Geen samenwerking zonder feedback 60

3 Wendbaarheid

Continu aanpassen en ontwikkelen 67

3.1 Talenten nu en straks 68

3.2 Hoe ontwikkel jij je talenten? 78

3.3 Jouw stip aan de horizon 84

4 De hybride wereld

Werk en leven steeds meer verbonden 93

4.1 Persoonlijk leiderschap gevraagd 94

4.2 Leven en werk in balans? 103

4.3 Vitaliteit als fundament 110

5 Nieuw leiderschap

Een wereld zonder leidinggevende 123

5.1 De nieuwe organisatie van werk 124

5.2 Gevaren van hybride werken 140

5.3 Creëer je eigen werk- en leeromgeving 152

Ontdek de regisseur in jezelf 163

Geïnspireerd door 167

Bronnen en voor wie verder wil lezen 169

Over de auteur 172

Vindex 173

Voorwoord

Vraag jij je weleens af hoe snel de wereld om je heen verandert en wat dat voor jouw leven en werk betekent? Welke veranderingen voltrekken zich binnen de organisatie waarin je werkt? En maak je je weleens zorgen of jouw baan over vijf of tien jaar nog bestaat? Misschien zijn deze vragen de afgelopen periode voor jou extra actueel geworden en ben je als gevolg van de COVID-19-periode met nieuwe uitdagingen in je leven en werk geconfronteerd.

Door de afgelopen periode weet ik één ding zeker: de manier waarop we in de toekomst samenwerken en communiceren is niet meer die van voor COVID-19. Het hybride werken heeft op grote schaal zijn intrede gedaan. Dit betekent voor jou dat je zelf moet bepalen wanneer, waarom, waar en hoe je werkt. Van 9 tot 5 in een kantoor zitten is verleden tijd. Werk en leven zullen dus steeds meer verbonden zijn en in elkaar overlopen. Je wordt vaker op je eigen werkorganisatie en zelfstandigheid aangesproken. Het wordt tijd om eindelijk je *work-life mix* voor de komende periode aandacht te geven.



**Dit betekent voor jou dat je zelf moet bepalen
wanneer, waarom, waar en hoe je werkt**

Deze en andere uitdagingen vormen voor mij de basis voor de gedachten in dit boek. Kort gezegd: dankzij alle veranderingen worden er nieuwe eisen aan jou als medewerker gesteld. Als 'nieuwe medewerker' zul je meer dan ooit zelf de regie moeten nemen. Niet alleen omdat werk en leven meer verbonden zijn, maar ook omdat het werk zelf steeds sneller verandert, je nieuwe manieren moet vinden om met collega's samen te werken, continu leren in de praktijk steeds belangrijker wordt en leiderschap vaker op afstand plaatsvindt.

Dit boek is een bewerking van mijn in 2020 verschenen boek *Hoe ziet jouw werk er straks uit?* Vlak nadat dit boek uitkwam, belandden wij in de COVID-19-crisis. Veel van wat ik eerder schreef, werd ineens extra actueel, zoals de snelle verandering van banen, het belang van eigen regie op werk en leren, en de noodzaak jezelf nieuwe werkwijzen en manieren van communiceren eigen te maken. Ik geloof erin dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor zijn werk en leven. Daar hoort eigen regie bij, dat wil zeggen dat je deze verantwoordelijkheid kúnt nemen en serieus neemt, je eigen situatie regelmatig kritisch evalueert en vervolgens keuzes maakt en acties onderneemt. In dit nieuwe boek gaat het over deze zelfregie op basis van de veranderingen en lessen uit de afgelopen periode. Regie in de hybride wereld die voor ons ligt.



Eigen regie betekent dat je de verantwoordelijkheid kúnt nemen en serieus neemt, je eigen situatie regelmatig kritisch evalueert en vervolgens keuzes maakt en acties onderneemt

Ik heb dit boek geschreven voor medewerkers (professionals, werknemers, of hoe je jezelf ook noemt) én leidinggevendenden. En voor de HR-professionals die hen ondersteunen. Mijn uitgangspunt is: nietsdoen is geen optie. Want als je zelf de regie niet neemt, doen anderen dat (voor jou). Of denk je dat het allemaal zo'n vaart niet zal lopen en berust je in het idee dat het jouw tijd wel zal duren? Nietsdoen zal je dan binnen de kortste keren op een enorme achterstand zetten, ervoor zorgen dat je achter de feiten aanloopt en je werk en leven er niet gemakkelijker op maken. Ik nodig je uit om door dit boek te bladeren en daar te beginnen waar jij energie van krijgt. Ik val je niet lastig met theorie, literatuur of ingewikkelde modellen. Wel met praktijkvoorbeelden, vragen en kleine opdrachten, een scala van weblinks en hier en daar een video. Als kleine duwtjes in de rug, een stimulans om in beweging te komen. Check je in?

Haarlem, oktober 2021

Frank Kwakman

Toekomst van werk

Het werk verandert steeds sneller

Maak jij je weleens zorgen of jouw baan over vijf of tien jaar nog bestaat? Het is misschien een cliché, maar de wereld lijkt sneller te veranderen dan ooit. We hebben te maken met hogere eisen van burgers, klanten en consumenten, een toenemende druk om slimmer te werken en steeds weer nieuwe technologie die ons bij dit alles moet helpen. Het is maar een greep uit alles wat er om je heen gebeurt. Met als conclusie: jouw wereld en werk veranderen, misschien wel ingrijpender dan je denkt. De afgelopen COVID-19- periode heeft hierin zaken versneld en onomkeerbaar gemaakt.

Onderzoek van voor COVID-19 wijst uit dat 30% van de huidige banen binnen nu en tien jaar zal verdwijnen. Bovendien zal van meer dan de helft van alle banen de inhoud fundamenteel veranderen. Net zoals er de afgelopen jaren nieuwe functies zijn ontstaan – denk aan maaltijdbezorger, data-analist, afval- en milieuadviseur, webshophouder en drone-piloot – zullen er ook functies verdwijnen. Voorbeelden daarvan die links en rechts genoemd worden zijn: reisagent, tolk, postbode, geldloper en accountant. In het straatbeeld zijn de sigarenzaak, de videotheek en het postkantoor voorgoed verdwenen. En als je leraar, politieman of administratief medewerker bent, weet je nu al dat het toenemende gebruik van computers en data je werk binnen de kortste keren stevig zal veranderen. Of ben je expert op het gebied van *artificial intelligence* en heb je het beroep van de toekomst? Ben je kunstschilder, dan hoef je je weinig zorgen te maken dat technologie jouw werk overbodig maakt.

Wees eens eerlijk: wat betekenen deze veranderingen voor jouw functie? Bestaat die over tien jaar nog wel? En zo ja, in welke vorm? Geen leuke vragen, want behoorlijk confronterend. Maar dit zijn wel wezenlijke vragen waar je echt over na moet denken.

Zelf de regie nemen in een veranderende markt, gecombineerd met effecten van de COVID-19-periode, vereist dus een toekomstgerichte kijk op je werk. Daarom vraag ik je in dit hoofdstuk stil te staan bij de volgende vragen:

- Wat verandert er allemaal in mijn werk en wat betekent dat voor mij, mijn talenten en toekomst?
- Welke ontwikkelingen doen zich voor in mijn organisatie en in welke mate zijn deze de afgelopen periode versneld?
- Hoe staat mijn team ervoor, welke stappen naar de toekomst kunnen we samen zetten en welke rol kan ik daarbij spelen?

1.1 Hoe ziet jouw werk er straks uit?

Bestaat jouw baan over tien jaar nog? Deze vraag is voor veel medewerkers actueler dan ooit. ‘Een leven lang leren’ was ooit een mooi adagium, nu is het echt noodzakelijk om te zorgen dat je wendbaar en breed inzetbaar bent. Daarbij is het niet de vraag of je hele baan wel of niet verdwijnt, maar welke activiteiten daarbinnen aan een stevige verandering onderhevig zijn. Was je je hiervan voor COVID-19 niet bewust of dacht je dat het jouw tijd wel zou duren, dan weet je inmiddels beter. Zowel de inhoud van het werk als de manier van werken en communiceren is, boven op alles wat al in beweging was, extra snel veranderd. En we doen veel digitaal in korte tijd, waar we eerst op pad gingen en uitgebreid overlegden.

De belangrijkste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Voordat je je eigen baan onder de loep neemt, is het goed je te realiseren welke ontwikkelingen zich in en rond werk allemaal voordoen. Daar is de laatste tien jaar veel over gezegd en geschreven en de COVID-19-periode maakt deze ontwikkelingen extra duidelijk. Ik maak hier onder andere gebruik van de factoren die Lynda Gratton, hoogleraar aan de London Business School, enige tijd geleden beschreef in haar boek *The Shift. The future of work is already here*. Volgens haar zullen deze factoren (forces) het werk van de toekomst bepalen en een grote impact hebben op de wijze waarop organisaties te werk gaan om succesvol te blijven.

In het kader zijn de zeven factoren die ons werk steeds meer (gaan) beïnvloeden op een rijtje gezet. Wat betekenen ze voor jouw werk en organisatie?

ZEVEN FACTOREN DIE ONS WERK STEEDS MEER BEÏNVLOEDEN

- 1 Technologie** – Mensen zijn met elkaar verbonden via mobiele telefoons en internet. Via de *cloud* worden goedkope services geboden en veel werk wordt geautomatiseerd met behulp van computers en robots.
- 2 Economie** – Onder invloed van toenemende digitalisering wijzigen bedrijven en overheden hun businessmodellen. Er worden nieuwe concepten, producten en diensten ontwikkeld om van betekenis te blijven voor klanten, burgers en consumenten.
- 3 Globalisering** – Opkomende economieën gaan zowel innovatieve als goedkope producten bieden. Werk is steeds minder aan één plek gebonden en tegelijk ontstaan er mega-steden vanwaaruit wordt gewerkt.
- 4 Demografie** – De generatie van de babyboomers verlaat binnen een paar jaar de arbeidsmarkt en laat enorme kennisgaten vallen. De nieuwe generatie wordt waarschijnlijk ouder, maar zal naar verwachting minder welvarend zijn.
- 5 Maatschappij** – De individualisering zet door en werk vindt vanuit huis of in kleine ‘hubs’ plaats. Tijd voor het gezin wordt belangrijk, evenals autonomie en vrijheid. Meer mensen werken als freelancer en *digital nomad*.
- 6 Energie** – Het energiegebruik neemt toe, de wereld warmt op en het klimaat verandert. Goederen worden steeds vaker in thuismarkten geproduceerd. Transport en reizen worden zo veel mogelijk vervangen door lokaal en online (thuis)werken.
- 7 Milieu** – Uitputting van grondstoffen en zorgen over het klimaat bepalen in toenemende mate de agenda van bedrijven en overheden. Duurzaamheid, welzijn en zingeving worden de nieuwe sleutelwoorden.

Er komen steeds meer zorgvragen bij een huisartsenpraktijk te liggen, vooral rond ouderen en wijkzorg. Dit vraagt om meer inhoudelijke kennis en samenwerking met bijvoorbeeld spoedhulp, ggz en thuiszorg.

HUGO, HUISARTS



Dat deze factoren een enorme invloed hebben op organisaties en medewerkers is onmiskenbaar. Organisaties moeten een eigen verhaal hebben, aan duurzaamheid doen en maatschappelijk relevant zijn. De wensen van klanten, burgers en consumenten veranderen steeds sneller en continue innovatie is een vereiste. Teamwork staat weer hoog op de agenda, evenals gebruikmaken van elkaars kennis en talenten. Er komen andere werkarrangementen en combinaties van flexibel (werken op verschillende tijden) en flex (combinatie van vaste en tijdelijke werkzaamheden). Door de afgelopen periode van COVID-19 is ook te zien dat er een versnelling van deze ontwikkeling plaatsvindt, bijvoorbeeld op de hierboven genoemde gebieden van technologie en maatschappij.



Organisaties moeten een eigen verhaal hebben, aan duurzaamheid doen en maatschappelijk relevant zijn

Je begrijpt dat de kennis en talenten van jou en je collega's op alle door Gratton genoemde fronten nodig zijn. Misschien ben je helpdeskmedewerker of leidinggevende van een team, of werk je op een financiële afdeling. Net als iedereen heb jij te maken met steeds kritischer klanten, intern of extern, en een appel op jou om sneller en slimmer te werken. Er is ook steeds meer concurrentie, waardoor veel werk efficiënter, soms goedkoper, meer gestandaardiseerd en transparanter moet. Nieuwe mobiele en *webbased* initiatieven zetten de bestaande verkoopkanalen onder druk en een aantal branches – denk aan retail, reisbureaus en financiële dienstverleners – laten zien dat de business (of een gedeelte daarvan) geleidelijk verdampt. Veel bedrijven ontkomen er daarom niet aan hun bestaande producten en diensten te verbeteren en te vernieuwen.

Daarnaast is het zaak de contacten met klanten te intensiveren: aan de ene kant door zaken te digitaliseren en selfservicemogelijkheden te bieden, terwijl aan de andere kant de bereikbaarheid en het persoonlijk

contact (weer) alle aandacht moeten krijgen. De vraag is of jouw organisatie dit allemaal alleen kan doen en of daarvoor de juiste talenten en omvang aanwezig zijn. Veelal is het van belang om samenwerking in de keten aan te gaan met interne en externe collega's die aanvullende competenties hebben.

Realiseer je daarbij dat er in deze veranderende markt tegelijk een groot tekort aan technische kennis is. Veel schaarse kennis komt buiten bedrijven te liggen, bij een toenemend aantal zelfstandigen en freelancers. Steeds meer informatie is weliswaar via internet vrij beschikbaar, maar de behoefte aan specialisatie neemt in veel sectoren een enorme vlucht; denk aan sectoren als energie, ICT en vervoer. Deze hyperspecialisten zijn deels te vinden onder een nieuwe generatie medewerkers die hard nodig zijn, maar zij stellen wel hun eigen eisen aan werk en werkklimaat. Het gehele landschap van kennis en werk verandert dus ingrijpend.

OEFENING: IMPACT VOOR JOUW ORGANISATIE

Ga eens na wat de belangrijkste ontwikkelingen voor jouw organisatie zijn. Kun je er drie noemen en die praktisch vertalen naar de invloed op jullie markt, producten en diensten, benodigde expertise en organisatie? En... wat betekent dit voor jouw baan? Welke van de zeven eerdergenoemde factoren zijn in de COVID-19-periode voor jouw organisatie extra belangrijk geworden; denk aan technologie, economie en maatschappij? En welke effecten heeft dat voor de banen binnen jullie bedrijf?

Een voorbeeld. Een technisch bedrijf dat koelsystemen ontwerpt, verkoopt en installeert, zal ten minste deze drie ontwikkelingen noemen: een tekort aan technici (demografie), één systeem voor koelen én verwarmen (technologie, energie), een standaardoplossing in plaats van maatwerk (economie). Ben jij onderhoudsmedewerker bij dit bedrijf, dan staan jou veel veranderingen te wachten. Kennis van alleen koeltechniek is niet langer toereikend, standaardoplossingen vragen om samenwerking met klanten en het onderhoud vindt plaats op afstand. Voor het bedrijf zelf betekenen de veranderingen in de markt dat er bijvoorbeeld samenwerking wordt gezocht met collega-bedrijven of met een grote of gespecialiseerde speler, dat de verkoop wordt gecentraliseerd en medewerkers versneld moeten worden bijgeschoold.

VOORBEELD: BEVEILIGER

Activiteiten	Nu	Straks	Redenen (T, M of K)	
Surveillancerondes lopen	50%	40%	T+	K-
Aanspreekpunt bij incidenten en informeren politie en klanten	15%	15%		M
Bediening apparatuur en zelf interpreteren beelden	10%	20%	T+	M+
Bediening toegangspoorten en controle legitimaties	25%	5%	T+	K-
Hanteren nieuwe observatie- en datatechnieken (drones, detectoren, big data, etc.)	0%	20%	T+	M+

T: technologie (digitalisering, automatisering) neemt wel of niet werk uit handen

M: menselijk handelen (persoonlijk contact, analyse en oordeelsvorming) wordt meer of minder belangrijk

K: vragen van klanten nemen af of toe of veranderen sterk.

In het voorbeeld zie je dat technologie (in de breedste zin van het woord) een enorme invloed zal hebben op het werk van beveiligers. De hierover beschikbare brancherapporten laten een breed scala aan nieuwe technologie zien, die dit werkkerrein drastisch gaat veranderen. Door op jouw branche of functie te googelen, bijvoorbeeld in combinatie met het woord 'toekomst', kom je dit soort rapporten en inzichten vanzelf tegen. Kijk maar eens bij 'de leraar van de toekomst'.

Als bedrijf kun je met deze aanpak natuurlijk ook grote stappen zetten. Maak een analyse van de functies die je nu hebt en beoordeel welke werkzaamheden in de toekomst nog hetzelfde zijn en welke zullen veranderen. Als je dat in een workshop doet met je teammedewerkers, realiseren je collega's zich eens te meer hoe hun werk kan wijzigen en dat zij daarin mee zullen moeten veranderen.

Klanten stellen steeds meer eisen aan de voorkant van software en willen ook dat platforms, software en apps snel inzetbaar zijn en eenvoudig mee kunnen groeien met nieuwe behoeften.

YORRICK, TEAMLEIDER SOFTWAREONTWIKKELING



Laat je inspireren

Wie het internet op gaat met zoektermen als ‘toekomst van werk’, ‘nieuwe beroepen’ of ‘beroepen van de toekomst’, komt veel informatie tegen uit diverse bronnen. De volgende voorbeelden spreken mij aan.

Voor diverse branches zijn *toolkits* ontwikkeld om na te denken over de veranderingen in het werk en de banen van de mensen die er werkzaam zijn. Zo gebruikt de rijksoverheid de zogeheten Functie Impact Analyse (FIA) om functies tegen het licht te houden en ze op toekomstbestendigheid te beoordelen (zie: Arbeidsmarktanalyse Rijk 2018-2025 en www.rijksoverheid.nl). Kasgroeit, de leer- en ontwikkelorganisatie voor de glastuinbouw, geeft in haar rubriek ‘Leer de sector kennen’ een overzicht van functies die de afgelopen jaren sterk veranderd en verbreed zijn (zie www.kasgroeit.nl). En voor woningcorporaties is een zogenoemde ‘Arbeidsmarkt APK’ ontwikkeld, waarmee je als medewerker een antwoord krijgt op de vragen uit het kader (zie arbeidsmarkt-apk.nl). NEXTNOW, een initiatief van CNV Vakmensen, geeft in de rubriek ‘Werk en stage’ een schets van tien banen voor de toekomst, waaronder echt nieuwe, maar ook die van kok, docent voortgezet onderwijs en verpleegkundige (zie www.nextnow.nl).

ARBEIDSMARKT APK

Het is goed om na te denken over de toekomst van je werk. Sta daarom eens stil bij de volgende vragen:

- Wat zijn mijn kansen op de arbeidsmarkt?
- Hoelang duurt het voordat ik een andere baan zou vinden?
- Wat zijn mijn kansen over vijf jaar?
- Wat kan ik doen om mijn positie te verbeteren?
- Hoe maak ik zelf slimme keuzes in mijn loopbaan?
- In welke mate ben ik al proactief bezig?

Naast deze websites is een scala van sites te vinden van opleidingsinstellingen en adviesbureaus die informatie, instrumenten en inspiratie bieden om na te denken over de toekomst van jouw baan. Voor de zorgsector stuitte ik op XELF, dat helpt bij beeldvorming over zorgorganisaties van de

toekomst en de nieuwe kennis en competenties die daarvoor nodig zijn (www.xelf.nl). Beroepen.nl is een site met informatie over uiteenlopende beroepen en ontwikkelingen daarin. Bedrijven als LOI, StudyTube en Randstad bieden op hun websites een overzicht van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, veranderingen in functies en nieuwe competenties. Ten slotte wijs ik je op het initiatief van NRC voor een serie 'Future of Work'. Op de site nrclive.nl vind je diverse opiniestukken over dit onderwerp.



Maar liefst 47% van de taken zal de komende tien jaar geautomatiseerd of gedigitaliseerd worden

Een andere en actuele bron over de toekomst van werk is het *Future of Jobs Report 2020* van het World Economic Forum. Hierin staat dat digitalisering en thuiswerken als gevolg van de COVID-19-periode tot een versnelde fundamentele herziening van banen en functies hebben geleid en dat maar liefst 47% van de taken de komende tien jaar geautomatiseerd of gedigitaliseerd zal worden. Scan voor meer informatie de QR-code.



OEFENING: ANALYSEER JE EIGEN BAAN

In hoeverre verandert jouw baan de komende jaren? Laat de voorgaande tekst goed tot je doordringen en loop de volgende vijf punten na:

- Bedenk allereerst uit welke verschillende activiteiten jouw functie bestaat. Zo omvat het werk van bijvoorbeeld een verpleegkundige onder meer: handelingen aan het bed, bespreken van patiënten, bijhouden van de patiëntgegevens en nachtdiensten draaien.
- Schat per activiteit in of deze de komende drie tot vijf jaar blijft gelijk blijft, meer of minder wordt, of een nieuwe invulling krijgt. Met percentages kun je de huidige situatie en die van straks weergeven.
- Licht je inschatting per activiteit toe met behulp van drie redenen voor verandering:
 - T: technologie (digitalisering, automatisering) neemt wel of niet werk uit handen
 - M: menselijk handelen (persoonlijk contact, analyse en oordeelsvorming) wordt meer of minder belangrijk
 - K: vragen van klanten nemen af of toe of veranderen sterk.

- Maak een schema – zoals het voorbeeld van een fictieve beveiliging in het kader – en stel vast waar zich in jouw baan de grootste veranderingen zullen voordoen en wat de belangrijkste redenen zijn (T, M of K). Diep deze redenen waar mogelijk verder uit, bijvoorbeeld door je af te vragen welke technologie precies van invloed zal worden.
- Bedenk ten slotte welke houding, kennis en talenten er van jou gevraagd worden om deze uitdagingen in je baan met plezier en succes aan te kunnen gaan.

Scherp je antwoorden aan met eigen inzichten over hoe jouw organisatie zich ontwikkelt, de opkomst van hybride werken en de toekomst van jouw werk.

Alles is hier binnen vijf jaar op zijn kop gegaan. Brieven en facturen bij klanten gaan digitaal en drukwerk van trouw-, geboorte- en visitekaartjes organiseren mensen zelf via internet. Omdat we die markt niet in wilden, hebben we gekozen voor luxe drukwerk, gepersonaliseerd en in kleine oplagen. Dus is ook ons machinepark aangevuld met digitale printers en hebben we kleinere bestelauto's.

DENNIS, ACCOUNTMANAGER DRUKKERIJ



1.2 Veranderingen in jouw organisatie

Eerder in dit hoofdstuk vroeg ik je na te gaan welke effecten alle genoemde ontwikkelingen voor jouw organisatie hebben. Is er meer aandacht voor klantgerichtheid, voor innovatie? Is de organisatie afgeslankt of juist opgeschaald? Zijn er fusies aangegaan en nieuwe partners aange trokken? Misschien is er een vorm van *agile* werken geïntroduceerd of zelfsturende teams? En tot welke veranderingen heeft de COVID-19-periode geleid in communicatie en samenwerking?

Transformaties die al gaande waren

De veranderingen die jij met eigen ogen kunt zien in jouw organisatie, hebben met drie grote ‘transformaties’ te maken die door COVID-19 enorm zijn versneld. In een eerdere publicatie beschreef ik ze als:

- businesstransformatie
- digitale transformatie
- emotionele transformatie.

Businesstransformatie

Het meest in het oog springend is de businesstransformatie die de laatste tien jaar in praktisch alle sectoren opgeld doet en die het gevolg is van toenemende concurrentie, prijsdruk en veranderende behoeften bij klanten, consumenten en burgers. Dat betekent een grote druk op het ontwikkelen van nieuwe concepten, producten en diensten en in veel gevallen een drastische herziening van het vigerende businessmodel. Het is een vorm van jezelf als bedrijf of instelling opnieuw uitvinden, nieuwe verbanden smeden, ketens vervlechten of juist ontvlechten, ontbrekende kennis in huis halen, afscheid nemen van medewerkers en tegelijk flexibeler worden. Als je de krant leest, komen de sectoren en voorbeelden vanzelf langs. En wat te denken van de businesstransformatie als gevolg van COVID-19? Restaurants die en masse (afhaal)maaltijden zijn gaan leveren, trainers, coaches en psychologen die digitaal gingen werken, teams die begonnen met online vergaderen, medewerkers die digitaal worden geworven en meer online bestellingen dan ooit (met extra werk voor pakketbezorgers).

Digitale transformatie

De tweede transformatie kan worden aangeduid als de digitale transformatie. Daarbij gaat het om de toepassing van ICT om de relatie met klanten te intensiveren en te personaliseren, en een antwoord te hebben op de afkalving van bestaande verkoopkanalen, zoals de winkelverkoop in de retail. Digitalisering is, zoals hoogleraar marketing Steven Van Belleghem zegt, onmisbaar bij het creëren van de perfecte customer experience en klantrelatie en tegelijk het verlagen van de operationele kosten. De belangrijkste boodschap is dat je klanten alleen de snelheid, het gemak en het plezier kunt bieden waar zij om vragen door te investeren in self-service-mogelijkheden, automatische attendering en personalisering van diensten. Dit is dan ook de reden dat spelers als Netflix, Blendle en Thuisbezorgd zo succesvol zijn geworden op basis van wat wel disruptive technology wordt genoemd. In de afgelopen anderhalf jaar heeft iedereen aan den lijve ondervonden wat digitalisering kan betekenen en hebben

veel organisaties en medewerkers noodgedwongen een enorme inhaal-slag gemaakt doordat werken op afstand en online communicatie het tijdbeeld bepaalden. Bedenk dat zelfs sollicitaties tegenwoordig via Zoom of Google Meet plaatsvinden.

Emotionele transformatie

Alsof de business- en digitale transformatie de wereld al niet genoeg op zijn kop hebben gezet, is er ook al geruime tijd een derde beweging gaande: de emotionele transformatie. We nemen stap voor stap afscheid van de focus op louter financiële maatstaven en transactiegerichte businessmodellen. Veel bedrijven willen meer zijn dan alleen een leverancier en denken na over de relatie met hun klanten vanuit emotie. Zingeving, nieuwe waarden en je eigen verhaal als bedrijf worden steeds belangrijker. In de verbinding met klanten draait het om een verschuiving van specialisatie naar integratie, van ratio naar empathie en van argumenten naar verhalen. En dit is om klanten, consumenten en burgers beter te begrijpen en beter van dienst te zijn. Voorbeelden van deze beweging zie je bij bedrijven als Triodos Bank, Meewind en EcoPlaza. Als gevolg van de COVID-19-periode zijn we dergelijke waardegedreven (purpose driven) organisaties nog meer gaan waarderen, omdat we ons ervan bewust worden dat verdere groei en steeds meer welvaart zijn grenzen kent.



Veel bedrijven willen meer zijn dan alleen een leverancier en denken na over de relatie met hun klanten vanuit emotie

DRIE TRANSFORMATIES

- **Businesstransformatie:** de ontwikkeling van nieuwe concepten, producten en diensten om waarde te blijven leveren aan klanten, burgers en consumenten.
- **Digitale transformatie:** de toepassing van ICT om de relatie met klanten te intensiveren en personaliseren en tegelijk de operationele kosten terug te dringen.
- **Emotionele transformatie:** het omarmen van nieuwe waarden en zingeving boven transactionele en financiële maatstaven in de verbinding met klanten en medewerkers.

We zijn de afgelopen periode versneld gedigitaliseerd en bleken daarbij een veel groter leervermogen te hebben dan we zelf verwachtten.

CATHARINA, MANAGER KINDEROPVANG



COVID-19 als versneller

Wat betekenen deze transformaties en de versnelling ervan tijdens de COVID-19-periode voor jouw organisatie? Hoe zie je jouw organisatie veranderen van een traditionele, hiërarchische naar een wendbare en toekomstgerichte organisatie die kan blijven inspelen op de dynamiek in haar markt?

In eerdere boeken heb ik de kenmerken beschreven van wat ik 'de organisatie van de toekomst' noem. Ik heb ze hieronder op een rijtje gezet. Als je ze leest, heb je ongetwijfeld direct voorbeelden uit je eigen organisatie voor ogen. Waar hebben jullie de afgelopen jaren aan gewerkt? Hoe is er ingespeeld op de bovenbeschreven drie transformaties? Tot welke externe en interne veranderingen heeft dat geleid?

ZEVEN KENMERKEN VOOR TOEKOMSTIG SUCCES

- 1 Unieke reputatie in de markt** – Het eerste kenmerk is dat je als organisatie over een unieke reputatie beschikt om je te onderscheiden. Daarvoor is nodig dat je weet waar je voor wilt staan, keuzes maakt waarin je wilt excelleren en kiest voor specifieke markten, vraagstukken, diensten en samenwerkingspartners. Dat leidt tot een sterk merk en aantrekkingskracht op zowel de arbeidsmarkt als klanten, consumenten of afnemers.
- 2 Partnerships en strategische netwerken** – Vervolgens gaat het om het ontwikkelen van partnerships met strategische klanten, doelgroepen of andere werkverbanden. Een sterke relatie betekent investeren in kennis van doelgroepen en branches en weten wat de (toekomstige) behoeften van deze klanten zijn. Op basis daarvan weet je ook partners te vinden voor samenwerking, innovatie en toegang tot nieuwe netwerken.

- 3 Differentiatie naar doelgroepen** – Succesvolle organisaties kenmerken zich doordat zij gedifferentieerd bezig zijn met klanten en doelgroepen. Onderscheid maken, variëren met proposities en benaderingswijzen en verschillende business- en verdienmodellen inzetten, zijn hier illustraties van. De gemiddelde klant wordt ingeruild voor focus op verschillende behoeften en relaties.
- 4 Verbindend leiderschap** – Verbindend leiderschap en ondernemerschap rond de speerpunten in de markt vanuit visie en vakinhoud is een vierde kenmerk. Met vooral ruimte om te ondernemen, te beslissen en te handelen bij die medewerkers die het meeste contact hebben met klanten.
- 5 Continue innovatie** – Een permanente focus op innovatie – in de breedste zin van het woord – is een volgend kenmerk. Succesvol zijn zal steeds meer afhangen van de mate waarin je in staat bent te vernieuwen en hoe je dat organiseert. Niet alleen, maar samen met (strategische) klanten, samenwerkingspartners en kennisinstellingen.
- 6 Technologie voor je laten werken** – Voor continue innovatie is slim gebruikmaken van technologie en digitalisering een must. Succesvolle organisaties hebben hun interne processen en informatievoorziening lean ingericht en worden webbased ondersteund. Dit geeft een eigen ervaringsbasis en voorsprong bij innovatie voor klanten.
- 7 Netwerkorganisatie** – Ten slotte kenmerkt de nieuwe organisatie zich doordat deze zich bijzonder bewust is van wat de eigen kern is, welke talenten cruciaal zijn en waar samenwerking met anderen nodig is. Steeds meer bedrijven werken als een netwerkorganisatie, met complementaire samenwerkingspartners en een flexibele schil. Dit maakt ze wendbaar en in staat om projectgewijs steeds de optimale teams samen te stellen.

Doe de oefening maar eens, voor de hele organisatie of voor je eigen team: geef elk kenmerk een rapportcijfer. Als je dit met meer collega's doet, zet dan ieders rapportcijfer op een flip-overvel. Kijk naar de uitschieters en ga na waar inschattingen sterk verschillen. Schrijf per kenmerk de verschillende argumenten op die je hoort. Wat is jullie totaalindruk: waar zijn stappen gezet, waar ontbreken ze nog? En, misschien wel de allerbelangrijkste vraag om hier te stellen: hoe zien jullie je concurrenten scoren op de diverse gebieden?



Misschien wel de allerbelangrijkste vraag: hoe zien jullie je concurrenten scoren op de diverse gebieden?

Hybride werken

Dat de COVID-19-periode als versneller heeft gewerkt, ervaar je als medewerker nog het meest doordat de manier van samenwerken en communiceren drastisch is veranderd door thuiswerken en online communicatie. Voor een deel zal dat zo blijven en ontstaat er voor veel medewerkers een situatie waarin ze de ene keer thuis en een andere keer op kantoor werken. Tel daarbij op dat ze niet altijd op hetzelfde moment zullen werken als hun collega's, en het 'hybride werken' is geboren. Uiteraard kan dat verschillende vormen aannemen, afhankelijk van het type werkzaamheden en de eis van fysieke aanwezigheid. Vanuit deze gedachte heeft auteur Jitske Kramer in haar boek met de veelzeggende titel *Werk heeft het gebouw verlaten* verschillende niveaus van hybride werken beschreven. Ik heb ze – in eigen bewoordingen – hieronder samengevat.

HYBRIDE WERKEN: WAT IS VOOR JOU ORGANISATIE MOGELIJK?

- **Fase 1: fysieke aanwezigheid beperkt mogelijkheden** – Voor veel werk is het noodzakelijk dat mensen op locatie zijn. Zo is het voor een mondhygiëniste, hovenier of onderhoudsmonteur onmogelijk om thuis te werken. Echt hybride werken kan dus niet, maar digitale mogelijkheden benutten is wel mogelijk. Denk aan online overleg met collega's, aflezen van apparatuur op afstand, beeldgesprekken met klanten – allemaal zaken die niet vereisen dat mensen bij elkaar zitten.