Van dubbele paradox naar concrete handvatten

WENDBAARHEID ALS COMPETENTIE EN KERNWAARDE

Wendbaarheid is in toenemende mate van levensbelang voor organisaties en dus een topprioriteit voor workplace managers, zo laten de uitkomsten van de BNW Index zien. Wat is de rol van medewerkers en teams als het gaat om wendbaarheid? Wat hebben zij nodig om effectief te blijven werken wanneer omstandigheden veranderen? Om te beginnen zo weinig mogelijk vaste regels en routines, zou je denken. Maar bepaalde vormen van vastigheid dragen juist bij aan flexibiliteit – mits ze flexibel zijn als het nodig is. We vertalen deze dubbele paradox naar concrete handvatten voor teams.

TEKST *Manon van Santen & Jan Gerard Hoendervanger*



MANON VAN SANTEN
Adviseur gedrag en verandering bij YNNO



JAN GERARD HOENDERVANGER
Adviseur huisvesting & organisatie en hoofddocent van de WorkPlace Academy

SURVIVAL OF THE FLEXIBLE

Organisaties die niet in staat zijn om mee te bewegen met veranderende werkstijlen, samenwerkvormen en behoeften in de arbeidsmarkt, zien op lange termijn een afname in onder andere productiviteit, innovatiekracht en arbeidsmarktpositie. Dat blijkt uit onderzoeken van de Erasmus Universiteit en het Sociaal en Cultureel Planbureau. Op het niveau van teams en individuele medewerkers vraagt dit om flexibiliteit in cultuur, houding en gedrag.

Belangrijke kanttekening: we hebben het hier over flexibiliteit in plaats van wendbaarheid. We hoeven namelijk niet allemaal proactief bezig te zijn met het aanpassen van de koers, maar moeten wel allemaal kunnen meebewegen wanneer het nodig is.

FLEXIBILITEIT VERSUS WENDBAARHEID

FLEXIBILITEIT = het vermogen om mee te bewegen en effectief te blijven functioneren wanneer omstandigheden, prioriteiten, taken of werkwijzen veranderen. In het kort: kunnen aanpassen.

WENDBAARHEID = kunnen aanpassen én vooruitdenken, met behoud van doelgerichtheid

Of het nu gaat om de implementatie van een nieuw workflow systeem, het plannen van een belangrijke meeting in volle agenda's, of het samen klaren van een onvoorziene spoedklus: flexibiliteit is waar het op aankomt. Toch is het niet 'hoe flexibeler hoe beter', want dit heeft ook belangrijke keerzijden die kunnen bijdragen aan mentale overbelasting. Hetzelfde geldt voor het tegenovergestelde, vaste routines – ook die hebben hun waarde én hun nadelen wanneer we erin doorslaan.

TEGENSTELLINGEN

De voor- en nadelen van flexibiliteit en routines creëren een schijnbare tegenstelling, een tweeledige paradox:

1 *Zonder vastigheid geen flexibiliteit.* Dit zorgt er namelijk voor dat we mentale ruimte hebben om te schakelen en af te stemmen waar dat nodig is. Dit heeft te maken met de twee verschillende denksystemen waar we als mens gebruik van maken: 90-95 procent van wat we op een dag doen wordt automatisch en onbewust aangestuurd (systeem 1); de resterende 5-10 procent betreft bewuste keuzes in de omgang met nieuwe of ingewikkelde situaties (systeem 2). Bovendien kun je momenten voor reflectie en evaluatie, die je nodig hebt om flexibel te zijn, onderdeel maken van je vaste routines.

	VOORDELEN	NADELEN
FLEXIBILITEIT	Doel boven weg ernaartoe Open mind voor alternatieven Continu evalueren/optimaliseren	Onzekerheid Mentale belasting, stress Vraagt afstemming
VASTE ROUTINES	Vertrouwd, comfortabel, houvast Voorspelbaar voor anderen Zonder mentale inspanning	Mismatch met variabele behoeften Starheid in houding en gedrag Barrière voor 'goede gesprek'

2 *Vaste routines zijn prima, als ze maar flexibel zijn.* Vaste patronen bieden houvast, comfort en voorspelbaarheid, en dragen dus ook bij aan efficiënt gebruik van onze mentale capaciteit. Het wordt pas problematisch als we eraan vasthouden. Denk aan de 'vaste flexplek' en de 'vaste thuiswerkdag'. Geen enkel probleem, totdat het nodig is om ervan af te wijken. Hetzelfde geldt voor kaders en afspraken: ze dragen bij aan duidelijkheid, gelijkheid en bescherming tegen risico's, maar als het nodig is moet je ze ter discussie kunnen stellen en loslaten.

Hoe valt dit te verenigen binnen de werkcultuur? Deze vraag bespraken we met Ruurd Baane n.a.v. zijn boek over strategische paradoxen binnen het Human Capital-domein (zie kadertekst).

FLEXIBILITEIT ALS KERNKWALITEIT

Flexibiliteit is een individuele competentie en we kennen allemaal mensen die het lastig of juist leuk vinden om hun gedrag aan te passen. De psychologische behoefte aan structuur en vaste routines varieert sterk. Toch is flexibiliteit menseigen, het heeft een evolutionaire basis: mensen hebben altijd al moeten schakelen om te overleven in veranderende omgevingen.

Onderzoek laat zien dat psychologische flexibiliteit sterk wordt beïnvloed door de omgeving. Zo speelt het systeem, zoals een team, een belangrijke rol in het versterken of blokkeren van individuele flexibiliteit. 'Inflexibel gedrag' is dus niet per se een persoonlijkheidskenmerk, maar kan ook een systeemeffect zijn. En in de praktijk blijkt juist dát vaak de bottleneck.

TEAMFLEXIBILITEIT = het vermogen van een team om zijn werkwijze, taakverdeling, onderlinge samenwerking en prioriteiten effectief aan te passen aan veranderende omstandigheden, zonder verlies van prestaties of samenwerking. Het gaat om gezamenlijk schakelen, niet om individuele veerkracht alleen.

KERNWAARDE

Het teamklimaat kan de flexibiliteit van individuen dus versterken of beperken. Dat is, in tegenstelling tot individuele flexibiliteit, iets waar je als organisatie of leidinggevende wél direct invloed op hebt. Maar hoe creëer je een teamklimaat waarin flexibiliteit gestimuleerd wordt? Anderson & West ontwikkelden in de jaren 90 een theoretisch en empirisch gevalideerd model dat beschrijft en helpt begrijpen welke elementen (visie, transparantie, innovatiekracht, kwaliteit, interactie) leiden tot een klimaat dat innovatie en effectieve samenwerking stimuleert. Per element delen we een aantal praktische tips en laten we zien hoe bepaalde routines juist de basis kunnen vormen voor flexibiliteit.

ZO STIMULEER JE INNOVATIEVE EN EFFECTIEVE SAMENWERKING

Visie – De mate waarin er een gedragen en gemeenschappelijk doel is binnen het team.
Bepaal gezamenlijk het teambelang en -doel. Dit creëert betrokkenheid en helpt bij het maken van keuzes, het stellen van prioriteiten en het aanpassen van werkwijzen, terwijl het doel en de richting hetzelfde blijft.

Transparantie/Vertrouwen – De openheid waarmee teamleden uitspreken wat ze denken, zowel over luchtige als serieuze onderwerpen.
Luister en sta open voor nieuwe inzichten. Als je hier onvoldoende aandacht aan besteedt, mis je signalen en ideeën die nodig zijn om een veilige, open sfeer te creëren en te anticiperen op veranderingen. Uit- en aanspreken is cruciaal om flexibel te kunnen zijn.

Innovatiekracht – De ruimte om met nieuwe initiatieven te komen en deze daadwerkelijk op te pakken.
Creëer (vaste) momenten voor kennisdeling en ontwikkeling. Maak regelmatig tijd vrij (minstens 2 uur) en zorg voor een duidelijke agenda of facilitator van het gesprek. Bepaal gezamenlijk de invulling/thema's om betrokkenheid te vergroten.

Kwaliteit – De gezamenlijke focus op hoge kwaliteitsnormen en het beste uit elkaar halen in de samenwerking.
Werk met gezamenlijke prioritering (bijv. korte weekstart). Bepaal gezamenlijk wat de kwaliteitsnorm is, wat nú belangrijk is en wat je los laat. Zo creëer je een vast ritme voor evaluatie.

Interactie – De mate waarin teamleden elkaar weten te vinden en effectief met elkaar communiceren
Organiseer effectieve communicatie. Bepaal gezamenlijk via welke kanalen jullie communiceren, leg werkafspraken (vindbaar) vast, check regelmatig aannames en verwachtingen bij elkaar en zorg dat je in gesprek blijft, zodat je ruis en eilandjes-denken beperkt. Dit voorkomt dat iedereen individueel gaat puzzelen aan teamvraagstukken.

STILSTAAN OM TE KUNNEN BEWEGEN

Juist wanneer de productie doordraait en de druk hoog is, moet je bewust tijd vrijmaken om veranderingen te bespreken. Dat is volgens Ruurd Baane, partner bij Bright & Company en auteur van Human Capital: Chefsache (en van Het Nieuwe Werken Ontrafeld, 2010), de paradoxale uitdaging waar teams en leiders in wendbare organisaties mee te maken hebben. Het is prima om van bovenaf, liefst heel beeldend, de opgave, richting en kaders te bepalen; dat schept duidelijkheid en houvast. Maar vervolgens moet je mensen in de gelegenheid stellen om zelf te anticiperen en mee vorm te geven aan wat er anders moet in hoe ze werken.

Dat vraagt niet alleen om tijd, maar ook om een open en veilige sfeer waarin men zich uitspreekt, juist wanneer het lastig en spannend wordt. Reflectie en begrip zijn belangrijk, maar je moet het ook weer praktisch maken: hoe gaan we het doen, wat spreken we af? Hier betaalt het investeren in tijd voor elkaar en teamontwikkeling, wat soms wordt gezien als soft of zonde van de tijd, zich onmiskenbaar uit. Het vormt het fundament waarop teams, wanneer het erop aankomt, niet alleen kunnen meebewegen met verandering, maar die verandering ook daadwerkelijk realiseren.

RUURD BAANE - Strategisch organisatieadviseur bij Bright & Company

