
Wendbaarheid; weer zo'n hype of cruciaal?

Over de wendbare personeelsanalyse



Joyce H. de Boer

1 februari 2021

Expertisecentrum Plato BV

Wendbaarheid; weer zo'n hype of cruciaal?

Over de wendbare personeelsanalyse

Joyce Harriët de Boer

1 februari 2021

Opdrachtgevende organisatie:	Expertisecentrum Plato BV
Begeleider:	Jirtsin Beenhakker
Procesbegeleider:	Mark van Breukelen
Onderwijsinstelling:	Hanzehogeschool Groningen
Opleiding:	Bedrijfskunde
Docentbegeleider:	Rechiena Nijenkamp

Groningen, 2021

Voorwoord

Dit verantwoordingsverslag staat in het teken van het project 'de wendbare personeelsanalyse' onder de verantwoording van Jirtsin Beenhakker voor Expertisecentrum Plato BV te Spier. Vanaf september 2020 tot en met januari 2021 heb ik gewerkt aan dit project voor mijn opleiding Bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool te Groningen onder begeleiding van Rechiena Nijenkamp. Ik heb gewerkt aan het project door het eerste praktijkonderzoek te doen naar het model. Het onderzoek bestond uit het houden van interviews, focusgroepen en teamsessies. Daarna heb ik bevindingen gedaan en conclusies gemaakt om tot het definitieve eindproduct te komen. De gebruikershandleiding van de wendbare personeelsanalyse is in een ander document opgenomen.

Op het moment dat ik begon met afstuderen wist ik nog niet goed wat erbij kwam kijken. Welke verantwoordelijkheden heb ik? Wat wordt er van mij verwacht? Hoe gaan bepaalde zaken en processen in de organisatie? Hoe moet het eindproduct eruit zien?

Dit waren allemaal vragen die door mijn hoofd spookten en gaandeweg het afstuderen duidelijker werden. Ik heb het afstuderen ervaren als een hele reis op zowel persoonlijk als professioneel gebied. Je ontdekt nieuwe kanten van jezelf en krijgt nieuwe inzichten. Gedeeltelijk was het ook een bevestiging van het eerder geleerde. Nog steeds ben ik blij met de keuze die ik heb gemaakt om af te studeren op of met een beroepsproduct en niet op een reguliere scriptie. Ik vond het mooi om de gesprekken met interne en externe belanghebbenden te voeren, het stapsgewijs werken aan de opdracht, deadlines te behalen en resultaten te boeken.

Daarnaast ben ik van mening dat de ervaringen, verhalen en kennis die ik heb opgedaan bij Plato, ik bij lange na niet had verkregen bij een andere afstudeerplek. Het is een plek waar veel van je wordt gevraagd en waar een uitdaging ligt om jezelf te ontwikkelen, iets wat ik niet had willen missen.

Voor de totstandkoming van het eindproduct wil ik een aantal mensen bedanken die betrokken zijn geweest bij het afstudeerproces. Allereerst wil ik Karin Kroesbergen bedanken voor de tijd die ze heeft vrijgemaakt en de samenwerking. Samen hebben we de bijeenkomsten met Treant en Gemeente Coevorden waargemaakt. Ook hebben we samen twee focusgroepen begeleid en heeft zij veel respondenten opgehaald uit haar netwerk. Zonder Karin had ik de sessies niet kunnen begeleiden. Mede dankzij haar kijk ik met een goed gevoel terug op deze sessies. Daarnaast wil ik Ruben Draaijer bedanken voor het benaderen van zijn netwerk. Ook hebben we samen een focusgroep georganiseerd waar ik hem ook voor wil bedanken. Ten derde wil ik Jirtsin Beenhakker bedanken voor de mogelijkheid om af te studeren bij Plato. Het was een proces met vallen en opstaan, maar ik had deze kans voor geen goud willen missen. Natuurlijk wil ik ook Mark van Breukelen bedanken die mij begeleidt en gesupport heeft tijdens het afstudeerproces en uiteraard voor alle autoritten van Groningen naar Spier. Tot slot wil ik ook alle anderen van Plato en de respondenten enorm bedanken voor de gevoerde gesprekken, de vrijgemaakte tijd en de bijdrages aan het denkproces van het instrument.

Verwondering is het begin van wijsbegeerte – Plato

Managementsamenvatting

Organisaties zitten in een omgeving die snel verandert. Om wendbaar te zijn, moeten ze op de veranderingen anticiperen. De plannen die aan het begin van het jaar waren opgesteld worden niet gerealiseerd. Het is niet makkelijk om op lange termijn vooruit te kijken wat het werk gaat worden en welke expertises hierbij nodig zijn. De werkwijze van processen, functies of rollen verandert en dit vraagt een flexibele houding van medewerkers. Het probleem ontstaat wanneer organisaties niet flexibel kunnen schuiven met medewerkers. Hoe wordt de wendbaarheid van organisaties in kaart gebracht? De wendbare personeelsanalyse is een idee dat is ontstaan binnen Plato. Hier is een instrument voor ontworpen dat verder is onderzocht in dit project.

De hoofdvraag van het project luidde: 'Waarom kan de wendbare personeelsanalyse verbeterd en geconcretiseerd worden en bij wie kan die worden ingezet?' Om hierop een goed antwoord te kunnen geven bestond het project uit de oriëntatie-, onderzoeks- en ontwerpfasen. In de onderzoeksfase is achtergrond informatie over de thema's van het instrument in een theoretisch kader geplaatst. Daarna zijn negen interviews afgenomen bij respondenten uit verschillende organisaties, die klant van Plato zijn. In de ontwerpfasen zijn drie focusgroepen gehouden met bijna dezelfde steekproef. Voor de teamsessies is een nieuwe steekproef genomen van drie nieuwe teams. De interviews, focusgroepen en teamsessies hebben tot interessante inzichten geleid:

- De wendbare personeelsanalyse is een instrument om het gesprek met medewerkers aan te gaan over de wendbaarheid van een team/ organisatie.
- Om de wendbaarheid van organisaties in kaart te brengen, is naast de gevraagde expertise in het werk en flexibiliteit van de medewerkers, ook de organisatorische inrichting een belangrijk facet.
- In het instrument wordt naar de bovenstaande drie facetten gekeken door de huidige en gewenste situatie te onderzoeken voor het team. Deze worden in kaart gebracht door het teamgemiddelde van de antwoorden op een aantal schaalvragen te plotten in het instrument.
- Een aantal respondenten had moeite om de flexibiliteit van de medewerkers te omschrijven, maar kon dit in hun eigen team wel aangeven door middel van de schaalvraag.
- Het uitvoerende team had moeite om te kijken naar de gevraagde expertise in het werk. Voor deze groep was het noodzakelijk om hulpvragen te stellen tijdens de teamsessie. Het is onduidelijk of zij de flexibiliteit van de medewerker konden duiden aan de hand van een schaalvraag.
- Het tactische en het strategische team had genoeg inzicht in hun workload en het verschil in flexibiliteit van medewerkers.

Deze conclusies leidden tot een herontwerp van het instrument dat het startpunt was van dit project. Het instrument is dus verder verbeterd en geconcretiseerd. De doelgroep van het instrument zijn teams/ organisaties waar de behoefte ligt om de wendbaarheid in kaart te brengen.

Een beperking van dit onderzoek was dat de invloed van de organisatie inrichting niet is onderzocht in het theoretisch kader, de interviews, de focusgroepen en teamsessies. Dat komt doordat dit derde facet werd ontdekt bij het heranalyseren van de onderzoeksgegevens. Voor vervolgonderzoek is het aan te raden om meer informatie over de organisatorische inrichting te verzamelen. Bijvoorbeeld door vragen te stellen als 'welke organisatie belemmeringen en versterkingen ten aanzien van wendbaarheid zijn opgenomen in de literatuur?' en 'wat zijn de ervaringen bij teams als zij aan de slag gaan met de schaalvragen?'. Als dit helderder wordt in vervolgonderzoek, kan de doelgroep van het instrument verder geconcretiseerd worden.

Inhoudsopgave

1. De verwondering	10
1.1 De aanleiding	10
1.2 Doel- en vraagstelling	11
1.3 Vooruitblik	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Wendbare organisaties	14
2.2 Gevraagde expertise	15
2.3 Flexibiliteit medewerkers	16
2.3.1 Motivatie	16
2.3.2 Draagvlak	17
2.3.3 Typering	18
2.4 Match tussen werk en persoon	20
2.5 Planning/ tijd	22
2.6 Conceptueel model	23
3. De interviews	25
3.1 Onderzoeksopzet	25
3.2 Uitkomsten	26
3.3 Conclusies	27
3.4 Kwaliteit onderzoek	27
4. Ontwerpfase deel 1	29
4.1 Opzet focusgroepen	29
4.2 Uitkomsten	30
4.3 Conclusies	32
5. Ontwerpfase deel 2	33
5.1 Inleiding teamsessie	33
5.2 Treant	33
5.2.1 Opzet	33
5.2.2 Uitkomsten	33
5.2.3 Conclusie	34

5.3 Gemeente Coevorden team communicatie	34
5.3.1 Opzet	34
5.3.2 Uitkomsten	34
5.3.3 Conclusie	35
5.4 Gemeente Coevorden cluster projecten	36
5.4.1 Opzet	36
5.4.2 Uitkomsten	36
5.4.3 Conclusie	37
5.5 Kwaliteit ontwerpfase	37
6. Bevindingen en conclusies	38
6.1 Afnameprocedure	38
6.2 Instrument	40
7. Financiële en juridische aspecten	41
7.1 Financiële onderbouwing	41
7.2 Juridische onderbouwing	42
8. De implementatie	43
8.1 Implementatieroute	43
8.2 Mate van geslaagdheid	43
9 Aanbevelingen	45
Bibliografie	47
Bijlage Interviews	49
1A Respondenten	49
1B Operationaliseringstabel	49
1C Uitkomsten	51
Bijlage Focusgroepen	53
2A Opzet	53
2B Overheid	54
2C Onderwijs	55
2D Zorg	55
Bijlage Teamsessies	56
3A1 Opzet Treant	56
3A2 Uitkomsten Treant	57

3B1 Opzet Communicatie	58
3B2 Uitkomsten Communicatie.....	59
3C1 Opzet cluster projecten.....	60
3C2 Uitkomsten cluster projecten	61

1. De verwondering

Hoofdstuk één gaat over de verwondering in de praktijk; wat de aanleiding was voor het bedenken en opzetten van de wendbare personeelsanalyse.

1.1 De aanleiding

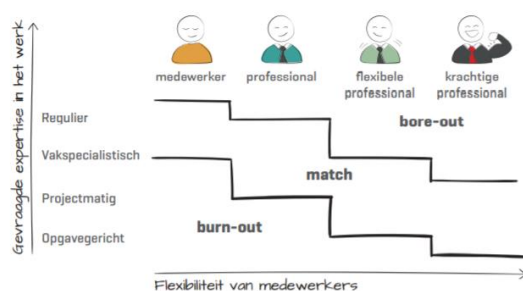
De professionals van Plato merkten dat organisaties waarin veel veranderingen gebeuren of een hoge mate van complexiteit heerst, de vraag naar flexibiliteit van medewerkers evenredig omhoog moet. Dit was echter niet altijd het geval. Er is bijvoorbeeld een mismatch wanneer er tien HR-consultants in de organisatie zijn, terwijl er werk is voor vijf consultants. Of de salarisadministratie komt mensen te kort en er is niemand die dit wil oppakken. Wie wil en kan het werk doen? Het probleem ontstaat wanneer organisaties niet flexibel kunnen schuiven met medewerkers. Deze voorbeelden kunnen beweegredenen zijn om de wendbaarheid inzichtelijk te willen maken in die organisatie. Op de vraag 'Verwachten we als organisatie de komende maand(en) problemen op het gebied van wendbaarheid', wil Plato support bieden door middel van onder andere de wendbare personeelsanalyse. Plato ziet markt voor een wendbare personeelsanalyse bij haar klanten en is dit verder gaan uitdenken. De wendbare personeelsanalyse was een idee dat in de kinderschoenen stond waarna het project is opgezet.

De wendbare personeelsanalyse is net zoals strategische personeelsplanning (SPP) een instrument dat ingezet kan worden in organisaties. Echter, de wendbare personeelsanalyse is een aanvulling op SPP. Bij veel klassieke personeelsplanningen is er sprake van de planningsparadox. In stabiele tijden kan de planning gevolgd worden zoals die is bedacht, maar in minder tijden wijken organisaties af van hun planning en geven de trends uit de historie weinig houvast (Evers, 2019).

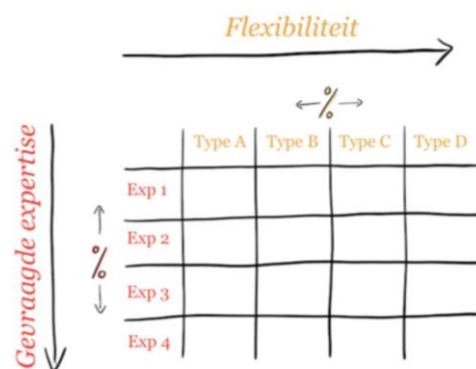
Omdat er voortdurend veranderingen plaatsvinden, willen organisaties hierop anticiperen. Door de onvoorspelbare tijden zal dat niet gemakkelijk zijn. De plannen die aan het begin van het jaar waren opgesteld worden niet gerealiseerd. Het is niet makkelijk geworden om op lange termijn vooruit te kijken wat het werk gaat worden en welke expertises hierbij nodig zijn. De werkwijze van processen, functies of rollen veranderen. Dit vraagt een flexibele houding van medewerkers. De vragen die op dit moment, zeker ten tijde van deze pandemie, speelt voor organisaties: 'Zijn onze medewerkers flexibel genoeg om zich aan het gevraagde werk aan te passen?', 'Hoe snel krijgen we in de toekomst de mensen op de

juiste plek om de diverse opgaven op te pakken?’, ‘Is de organisatie voldoende ingericht op de faciliteiten die nodig zijn voor medewerkers om de gevraagde flexibiliteit te kunnen leveren?’.

De wendbare personeelsanalyse is een instrument die ondersteunend is aan het boek ‘de Support Organisatie’ van Jirtsin Beenhakker. Dit boek gaat over het begeleiden en steun geven aan medewerkers waar ze dat nodig hebben om hun werk te kunnen uitoefenen. Dus naast het sturing geven aan medewerkers aan de ene kant, is er aan de andere kant ook veel vrijheid voor de medewerkers. In de wendbare personeelsanalyse is op de ene as de flexibiliteit te zien en op de andere as de gevraagde expertise van medewerkers. In het boek van Beenhakker is een format van de wendbare personeelsanalyse opgenomen (Beenhakker, De wendbare personeelsanalyse, 2020), hieronder te zien in figuur 1A. In een artikel dat Beenhakker geplaatst heeft op LinkedIn over de wendbare personeelsanalyse, wordt de essentie van het model uitgelegd aan de hand van figuur 1B¹. Dit figuur is de versimpelde weergave van figuur 1A. Het startpunt van het project is figuur 1B geweest.



Figuur 1A: Wendbare personeelsanalyse 1



Figuur 1B: Wendbare personeelsanalyse 2

1.2 Doel- en vraagstelling

Plato wilde graag dat in dit project het instrument verder ontwikkeld werd. Het idee was om het instrument te gaan gebruiken bij klanttrajecten, maar de praktijkonderzoeken en -ervaringen ontbraken nog. De ambitie van Plato was om het instrument bij organisaties in te zetten om de wendbaarheid in kaart te brengen.

Het doel van het deelproject is de achtergrondinformatie van het instrument op te halen en de concrete invulling en toepassing van het instrument helder te krijgen. Het project is in een aantal fases opgedeeld; de oriëntatiefase, de onderzoekfase en de ontwerpfase. In de oriëntatiefase zijn met medewerkers van Plato oriënterende en een aantal dieptegesprekken gevoerd. Deze gesprekken zijn gevoerd om algemene informatie over het instrument, Plato en haar medewerkers te vergaren. Uit de gesprekken is gebleken dat er een gedeelte

¹ Beenhakker, De wendbare personeelsanalyse <https://www.linkedin.com/pulse/de-wendbare-personeelsanalyse-jirtsin-beenhakker/>

onderzoek noodzakelijk is en de organisatie een aantal vragen heeft over het instrument dat er toen lag (figuur 1B). Er waren enkele vragen over het instrument. Plato was nieuwsgierig of ze moesten doorgaan met het model, wat de toegevoegde waarde is, hoe het werkt in de praktijk, met welke functies, teams en organisaties het werkt wel of niet werkt en welke concrete aanpassingen moeten gebeuren aan het instrument. De vraagstelling die hierbij luidt was: 'Waar kan de wendbare personeelsanalyse verbeterd en geconcretiseerd worden en bij wie kan die worden ingezet?'

1.3 Vooruitblik

Er zijn verschillende interviews, focusgroepen en teamsessies gehouden om tot een verbeterde versie van het instrument te komen. Er is naar een aantal thema's literatuuronderzoek gedaan, omdat de theorie achter het instrument verder onderzocht moest worden. Dit is opgenomen in hoofdstuk twee. In hoofdstuk drie is de onderzoeksfase van het project aangehaald. Hier wordt de onderzoeksopzet en de uitkomsten van de interviews beschreven. Hoofdstuk vier en vijf gaan over de ontwerpfase van het instrument. Het eerste deel van de ontwerpfase, de focusgroepen, is opgenomen in hoofdstuk vier. Per paragraaf wordt een focusgroep besproken. In hoofdstuk vijf staat het tweede gedeelte van de ontwerpfase centraal. Per paragraaf is een teamsessie besproken. In hoofdstuk zes staan bevindingen beschreven die van invloed zijn op de afnameprocedure van het instrument en het instrument an sich. Vervolgens zijn de financiële en juridische invloeden in hoofdstuk zeven besproken. Hoofdstuk acht gaat over de implementatie van het instrument.

Het is goed om alvast te benoemen dat de respondenten die meewerkten aan de interviews, de focusgroepen en teamsessies, klanten zijn van Plato. Ze zijn werkzaam in de volgende sectoren: overheid, zorg en onderwijs. Bij de interviews en focusgroepen zijn voornamelijk HR-adviseurs betrokken geweest. De teamsessies zijn gehouden met verschillende teams van twee verschillende organisaties. Alle contactpersonen zijn door Ruben Draaijer en Karin Kroesbergen uit hun netwerk opgehaald.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is literatuuronderzoek gedaan naar de thema's; wendbare organisatie, gevraagde expertises in het werk, flexibiliteit van de medewerkers, de match tussen het werk en de medewerker en tenslotte het thema om de match op tijd voor elkaar te krijgen.

Deze thema's zijn gebruikt als achtergrond informatie voor het definiëren van de assen van het huidige instrument (figuur 1B). Omdat eerst theorie is aangehaald, kan gesproken worden over deductief onderzoek. De theorie geeft naast het definiëren van de assen, ook de gevolgen aan van de disbalans tussen de gevraagde expertise en de flexibiliteit van de medewerker. Ook zijn andere thema's opgenomen om meer te onderzoeken wat van invloed is op wendbaarheid. Op deze manier is de verdieping in het instrument gezocht.

2.1 Wendbare organisaties

In organisatiecontexten vinden veranderingen plaats waardoor andere oplossingen van de organisaties worden verwacht. Rouw (2017). zegt in een blog dat de turbulente omgeving ervoor zorgt dat de organisatie moeten inspringen op die verandering. De aanpassingen en vernieuwingen in verschillende (onder)delen van de organisatie zijn nodig om sneller te kunnen reageren op de externe veranderingen. Afhankelijk van de dynamiek waarin een organisatie zich bevindt wordt er een beroep gedaan op de wendbaarheid. Uit een onderzoek van Intermedius over *Samenwerken in een wendbare organisatie* blijkt dat de grootte van het bedrijf samenhangt met de mate van wendbaarheid². Hoe groter de organisatie is, des te groter de behoefte is naar wendbaarheid. Veranderingen kunnen onvoorspelbaar zijn en een grote impact hebben. Organisaties die minder dynamisch zijn, of waar veranderingen beter te zijn voorspellen, is het beroep op wendbaarheid minder groot en daarmee niet voor elke organisatie gelijk. Maar de wereld om ons heen verandert en wendbaarheid staat bij veel organisaties hoog op de agenda. Adequaat handelen is belangrijk. Charles Darwin heeft eens gezegd: *"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change"* (van Leeuwen, 2019). De Keyser (2015) beweert dat wendbaarheid "het vermogen van een organisatie om haar strategische koers snel en effectief te veranderen, anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen in haar omgeving" (p.10) is.

Bovenstaande definities gaan beiden over het reageren op een verandering in de omgeving van de organisatie. De definitie van Darwin suggereert dat niet de meest sterke of slimme organisaties wendbaar zijn, maar de organisaties die het meest op de verandering inspelen.

² Onderzoek *Samenwerken in een wendbare organisatie* <https://www.intermedius.nl/onderzoek-samenwerken-wendbaarheid/>

De organisatieomgeving is turbulent dat alleen organisaties die succesvolle veranderen het zullen redden. De tweede definitie gaat over de snelheid en effectief anticiperen op de organisatieomgeving. Uit beide definities kan afgeleid worden dat doelgericht inspelen op een verandering, ten gunste komt van de wendbaarheid. Het is niet het voorspellen op lange termijn, maar toekomstbestending georganiseerd. Daarbij hoeven niet alle organisaties wendbaar te zijn. Het eerste wat organisaties moeten doen, is bepalen of ze wendbaar willen en moeten zijn. In de organisatie moet gekeken worden waar veel dynamiek plaatsvindt en kijken of de organisatie hierop kan inspelen. Wil je op die terreinen inspelen? Dan wordt er gekeken wat er nog ontbreekt en waardoor de organisatie niet wendbaar is op dat gebied (Visser, Nijssen, Vermeeren, & Vermeer, 2017). Daarbij kunnen niet alle organisaties wendbaar zijn. De mate waarin een organisatie over aanpassingsvermogen beschikt is afhankelijk een aantal factoren. Eén van die factoren is het vermogen om te experimenteren in de snel veranderde omgeving. Een andere factor is het vermogen om kennisdeling te mobiliseren in de organisatie en een diversiteit personeelsbestand waarbij mislukte experimenten getolereerd zijn (Steffens, 2019). Met deze ingrediënten beheerst een organisatie over aanpassingsvermogen en daarmee een bepaalde mate van wendbaarheid. Organisaties die zich niet aanpassen aan de omgeving overleven het niet.

Een theorie die over het niet beheersen van aanpassingsvermogen gaat is isomorfisme. DiMaggio en Powel (1983) beschrijven het proces dat organisaties meer op elkaar gaan lijken. Competitief isomorfisme gaat uit dat de sterkste organisaties overleven in tijden van vrije concurrentie en de zwakken ten onder gaan. Institutionele isomorfisme gaat niet uit van het onderlinge organisatiecontrast, maar kijkt naar de overeenkomende aspecten van organisaties in hetzelfde domein die conformeren aan de institutionele omgeving. De homogeniteit die is terug te zien bij organisaties kan door afgedwongen mechanismen komen. Zo kan door dwang vanuit de overheid de richting van de organisatie beïnvloed worden en de wettelijke regels op te volgen. Bovendien leiden normatieve mechanismen ervoor dat standaard taken geprofessionaliseerd zijn en organisatie breed van belang zijn. Hoogopgeleiden met dezelfde studie kijken immers door dezelfde bril waardoor organisaties meer op elkaar gaan lijken (Lammers & Garcia, 2017). Het werk verandert niet heel veel door veranderingen, maar de wijze waarop het uitgevoerd moet worden wel. Dit vraagt vakmanschap en flexibiliteit van de medewerkers (Janse, 2018). Enkele voorbeelden worden in de volgende paragrafen besproken.

2.2 Gevraagde expertise

De wijze waarop het veranderde werk uitgevoerd moet worden, vraagt vakmanschap. Er wordt dan gesproken over de gevraagde expertise die nodig is in het werk. Veranderingen gebeuren en het hoort bij het werk. Een laag leidinggevend wordt uit een organisatie gehaald en het team moet meer zelf gaan organiseren. Voordat de verantwoordelijkheden lager worden belegd, is het verkennen van het werk noodzakelijk. De complexiteit van het werk zal toenemen, maar wat voor werk is er momenteel in de organisatie?

Beenhakker benoemt in zijn boek een aantal definities over de gevraagde expertise in het werk; regulier, vakspecialistisch, projectmatig en opgavegericht werk (Beenhakker, De wendbare personeelsanalyse, 2020). Echter is dit niet voor alle organisaties vanzelfsprekend. Een onderverdeling in de expertises wat het werk vraagt is afhankelijk van de organisatie/afdeling team. In de praktijk komt het voor dat medewerkers taken krijgen die als te moeilijk worden ervaren waardoor ze het werk niet kunnen uitvoeren. Arbeidspsycholoog Plomp (2010, p. 98) zegt dat het werk op dat moment moeilijk en niet te doen is. Idealiter moet het werk moeilijk maar te doenlijk zijn. Zodra het werk niet meer oplevert wat een medewerker wil, kan de medewerker op tijd ander werk vragen om een nieuwe uitdaging te vormen. Daarbij zegt Plomp dat het begrip 'uitdaging' voor iedereen een andere inhoud kent. De ene medewerker zal het zoeken in snelheid (A), de volgende in complexiteit (B), de ander in hoeveelheid (C), weer een ander in de omgang met mensen (D) en tenslotte de laatste in het bedenken van slimme dingen (E). Deze opsomming geeft de verschillen aan waarin mensen hun uitdagingen opzoeken. Mensen moeten geen uitdagingen op zich nemen die te hoog gegrepen zijn, want dit werkt uitputtend (Plomp, 2010). Grenzen verleggen is fijn, maar je moet je niks van de eisen van anderen aantrekken of je te veel je eigen ambities.

Beenhakker (2020) erkent binnen het kader wendbaar werken de verschillen in complexiteit van het werk. Regulier werk is werk dat een lage mate van complexiteit kent. Het werk is gestandaardiseerd en is op uitvoerend niveau. De taken zijn eenzijdig en kent niet veel afwisseling. Vakspecialistisch werk vereist opleiding en ervaring en is terug te zien op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

2.3 Flexibiliteit medewerkers

Wat is van belang als het gaat over wendbaar werken? Een grote rol hierin speelt de flexibiliteit van de medewerkers. Het betreft onder andere het gedrag van mensen. Flexibel werken vraagt wel iets van medewerkers en is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Soms moet het eigen gedrag veranderen om een gesteld doel te bereiken. Een flexibele houding kan ook tot uiting komen door een ander pad te bewandelen om alsnog het doel te bereiken. Tevens kan flexibiliteit ook leiden tot variatie aanbrengen in het eigen gedrag. Twee voorwaarden voor flexibel werken zijn motivatie en draagvlak (Info over flexibel werken, 2020) die in twee subparagrafen is besproken. De laatste subparagraaf gaat over de typering van flexibele medewerkers.

2.3.1 Motivatie

Ten eerste is het van belang dat de medewerker motivatie heeft en de wil om iets te doen. Wanneer een medewerker gevraagd wordt een taak te doen buiten zijn/haar functie om zijn er afhankelijk van zijn/haar motivatie meerdere reacties mogelijk. Als een medewerker dit leuk vindt om te doen, gaat het bijna vanzelf wat in kleine organisaties het geval is. In

grote organisaties zeggen medewerkers vaker 'nee', omdat ze anders hun werk niet afkrijgen en dit moeten verantwoorden bij het management. In het geval van de kleine organisatie voelt men de behoefte om het klusje te doen en wordt er gesproken over intrinsieke motivatie: "het verlangen om een activiteit uit te voeren omwille van de activiteit zelf, en niet vanwege een externe consequentie, zoals een beloning" (Zimbardo, Johnson, & McCann, 2013, p. 343). Men doet dit gewoon, omdat er een psychologische behoefte wordt bevredigd; een taak die je leuk vindt.

Volgens McClelland valt de motivatie van iemand te herleiden naar de manier waarover het plaatje wordt verteld. Wat is de prestatiedrang, oftewel need for achievement: "een geestelijke toestand die een psychologische behoefte veroorzaakt om een moeilijk maar aantrekkelijk doel te bereiken" (Zimbardo, Johnson, & McCann, 2013, p. 344). Sommige mensen praten in termen van doorzettingsvermogen en over het succes wat typerend is voor een hoge prestatiedrang. Andere mensen die een lage prestatiedrang hebben praten over de geleverde tijd en energie en dat de kans op succes klein is. Bij intrinsieke motivatie is er geen sprake van externe beloningen en is de beloning de opdracht zelf. Er zijn geen motiverende factoren, maar de bekwaamheid van het individu wordt getest. Echter is er sprake van een persoonlijke doel en ook doelstellingen die de drijfveren zijn (Info over motivatie factoren, 2019). Een manier om bij te dragen aan intrinsieke motivatie is de zelfdeterminatietheorie. Volgens deze theorie worden medewerkers gemotiveerd als de behoefte aan autonomie, betrokkenheid en competentie (ABC) zijn geprikkeld en heeft een positieve bijdrage aan goed functioneren en groeien (Van den Broeck, 2016). Het draagt bij aan de wil van medewerkers om het werk te doen en zitten goed in hun vel.

2.3.2 Draagvlak

Ten tweede is het van belang om vast te stellen wat de organisatiedoelstellingen zijn en aan welke doelstellingen flexibel werken bijdraagt (Info over flexibel werken, 2020). In gesprekken met medewerkers kan de noodzaak van een doelstelling duidelijk gemaakt worden. Ook is het belangrijk dat er sprake is van een beleid en richtlijnen wat betreft flexibel werken en deze toegankelijk zijn voor de hele organisatie. De kaders zijn duidelijk gemaakt, maar uit een onderzoek van Boston College Center for Work & Family, blijkt dat het noodzakelijk is dat het management ondersteuning/ steun geeft aan medewerkers om dit doel te behalen (Info over Toegevoegde waarde flexibel werken, sd). Het management moet laten zien en merken dat ze steun bieden aan de medewerkers door de medewerkers tijd en de ruimte te geven om flexibel te werken, wordt het draagvlak vergroot. Het duurt een periode voordat medewerkers nieuw gedrag laten zien en hier moet rekening mee worden gehouden. Bovendien is het van belang om budget vrij te maken voor het personeel. Voordat flexibel werken de organisatie iets oplevert, moet het eerst geïnvesteerd worden. Dit budget kan bijvoorbeeld gebruikt worden om te investeren in medewerkerstrainingen, het opdoen van nieuwe kennis of het inzichtelijk krijgen van competenties.

2.3.3 Typeringen

Een deel van wendbare organisaties hangt dus af van hoe het gevraagde werk gefaciliteerd wordt en het gaat ook deels over de flexibiliteit van de medewerkers. Een professional moet de klantvraag flexibel kunnen bedienen en naar eigen inzichten het werk kunnen doen, zonder belemmeringen. Waar nodig kunnen medewerkers ondersteund worden. Beenhakker maakt onderscheid tussen een aantal medewerkers typeringen. Organisaties willen tegenwoordig krachtige professionals die verbindend, zelfstandig, professioneel werken binnen én buiten de organisatie. Wie kunnen zich continu aanpassen aan het werk zelf?

Allereerst de medewerker. Deze werkt vanuit taken uit in het team waarin iedereen een individuele bijdrage heeft. Er is behoefte aan aansturing vanuit de leidinggevende om het werk en de vaste taken te kunnen verdelen. De medewerkers bij elkaar functioneren goed in een werkgroep (Beenhakker, De wendbare personeelsanalyse, 2020).

Als tweede staat de professional in het model die zelfstandig besluiten kan nemen met onduidelijke richtlijnen met oog voor meerdere perspectieven (Beenhakker, De wendbare personeelsanalyse, 2020, p. 111). Professionals nemen rollen aan, werken in een goed draaiend team en vinden elkaar voor samenwerking. De aansturing voor deze groep is het procesmatige af te stemmen en te organiseren, zodat de professionals het werk goed kunnen uitvoeren.

De derde typering medewerker is de zelfstandige professional. Deze groep medewerkers kunnen het werk zelf organiseren en aan inhoudelijke vraagstukken richting kunnen geven. Daarbij zegt Beenhakker dat ze: “ondersteund worden door de organisaties met heldere kaders, passend leiderschap en zelfgekozen ‘werkvormen’ en goede faciliteiten” (Beenhakker, De wendbare personeelsanalyse, 2020, p. 27). De zelfstandige professional werkt in een team vanuit een missie en weet andere mensen met deze rollen of expertise te vinden. De rol van de leidinggevende voor de medewerker is faciliterend om het werk te kunnen uitvoeren.

Krachtige professionals zijn omschreven als mensen die in verschillende samenstellingen kunnen werken vanuit opgaven. Tevens hebben ze het vermogen om in netwerken te anticiperen op bestuurlijke en maatschappelijke ontwikkelingen. Met gerichte organisatieondersteuning door een heldere werkwijze, strategisch leiderschap, flexibele besluitvormingsprocessen en een professionele bedrijfsvoering (Beenhakker, De wendbare personeelsanalyse, 2020, p. 27). Deze rol organiseert zelf het werk en heeft duidelijke opgaven en doelen waarbij de leidinggevende

opgaven en doelen waarbij de leidinggevende


Medewerker


Professional


Flexibele professional


Krachtige professional


Werkgroep


Goed draaiend team


Team met een missie


Zelforganiserend team

Oriëntatie	Werken vanuit taken	Werken vanuit rollen	Werken vanuit doelen	Werken vanuit opgaves	Individueel	Medewerker	Professional	Flexibele professional	Krachtige professional
					Team	Voert taken uit	Werkt met rollen	Werken vanuit doelen	Werken vanuit opgaves
Flexibele inzetbaarheid	Op beperkte taken inzetbaar	Flexibel inzetbaar binnen team	Inzetbaar in meerdere teams	Zowel binnen als buiten de organisatie inzetbaar	Leidinggevende	Verdeelt en controleert het werk	Organiseert het werk	Faciliteert het team	Coacht het team

een coachende rol heeft.

Bovenstaande typeringen staan weergegeven in twee onderstaande tabellen.

Tabel 1: Medewerkers typeringen

Tabel 2: Zelfstandigheid teams

In een wendbare organisatie hoeft niet iedereen een krachtige professional te zijn. Het hangt af van de type organisatie, het gevraagde werk en in welke mate dat flexibiliteit vraagt van medewerkers.

2.4 Match tussen werk en persoon

Bepaalde persoonlijke eigenschappen kunnen cruciaal zijn voor de match tussen de persoon en het werk. Het is de kunst om de persoonlijke eigenschappen te vertalen naar die van het werk (Plomp, 2010, p. 101). Persoonlijke eigenschappen hebben veel invloed om een functie of taken wel of niet succesvol uit te voeren. Waar moet er opgelet worden?

- 1) Solist of een groepsman; iemand die het liefst alleen werkt, voelt zich snel geremd of afgeleid als diegene de hele tijd met anderen moet samenwerken.
- 2) Unitasking of multitasking; zelden kan iemand écht goed switchen tussen verschillende taken. Aan de andere kant kunnen weinig mensen alleen één ding tegelijk doen. Deze bewustwording is belangrijk bij het kiezen van een taak of functie.
- 3) Bewegelijkheid; het werk is meer mentaal geworden waarbij er weinig lichaamsbeweging aan te pas komt. Zo zal een bewegelijke doctor liever hectiek ervaren in crisisdienst dan deskresearch.
- 4) Stramien of ad hoc; sommigen vinden het fijn om regels en protocollen op te volgen waarbij anderen hier allergisch voor zijn en het liefst ad hoc beslissingen nemen.
- 5) Denken of doen; bepaalde mensen zijn gericht op concreet resultaat en willen het praktisch aanpakken. Daarentegen zijn er ook mensen die liever eerst nadenken over het werk.
- 6) Hoofddijnen en details; het werkt niet voor mensen als ze bezig zijn met hoofddijnen, maar het grootste deel van hun tijd bezig zijn met de details.
- 7) Mensen of dingen; waarbij mensen die van sociale contacten houden het zich niet kunnen voorstellen, zijn er mensen die liever met dingen werken. Het plegen van telefoontjes wordt uitgesteld en vergaderingen worden ontlopen.
- 8) Een volger of een leider; het maken van keuzes en besluiten ligt de een meer dan de ander. Als het werk hierom vraagt, zal een volger zich ongemakkelijk voelen in die rol.
- 9) Werktempo; werktempo is bijna in alle beroepen terug te vinden en je ontkomt bijna niet aan een hoog werktempo. Zo is de kwantiteit in veel beroepen belangrijker geworden dan de kwaliteit.

Hierboven staan enkele invloeden genoemd die meespelen wanneer er wel of geen match is tussen het werk en de mens. De mate van aanwezigheid van één of meerdere invloeden is per team, werk en mens verschillend. Bij het invullen van het instrument in een team, is het belangrijk om bewust te zijn van deze invloeden.

2.5 Planning/ tijd

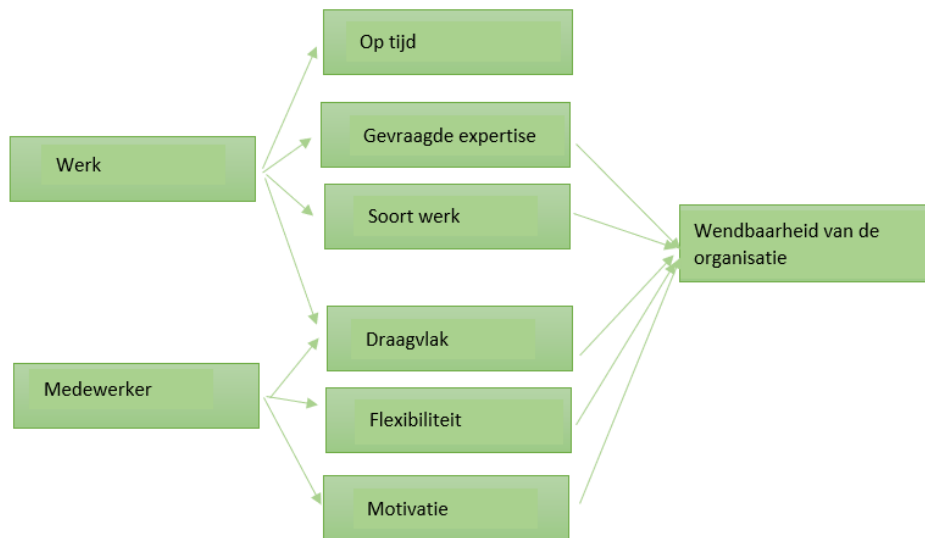
Op basis van ontwikkelingen buiten de organisaties wordt er een optimale bezetting van een organisatie in kaart gebracht (Moonen, 2012). Vanuit de praktijk is gebleken dat een traditionele strategische personeelsplanning moeilijk te realiseren is. Er moet minder strategisch gepland worden, maar meer op het hier en nu. Gezien de vraag die eraan komt ten aanzien van de verwachte expertise en flexibiliteit van mensen, is dit voor een deel een uitdaging en een deel te managen. Waarom het is belangrijk dat op de juiste plek de juiste mensen zitten op de juiste tijd? Uit een onderzoek naar het behouden van wetenschappelijke talenten voor universiteiten (Van Balen, 2010) blijkt dat de match in het werk en het personeel, een samenkomst is van een stimulerende mentor, goede begeleiding op het juiste moment en de juiste plaats vervullen op het juiste moment. Het gevolg voor de universiteiten is dat enkele talenten moesten vertrekken, omdat zij niet op tijd nieuw uitdagend werk kregen. Daarmee maakt het vervullen van het juiste werk door de juiste mensen ook van invloed op de wendbaarheid van organisaties door ze op de juiste momenten in de organisatie te hebben.

Wat gebeurt er als er te veel werk is, maar te weinig mensen in de organisatie? Uit een artikel van het AD (2020) wat gaat over te veel werk, maar te weinig tijd, blijkt dat het gevolg hiervan is dat mensen gaan overwerken. Mensen gaan meer uren in de week maken wat ten nadelen komt van de arbeidsproductiviteit. Bedrijfsarts Rhenen aan de Nyenrode Universiteit geeft aan als dit voor een langere tijd doorgaat, kan het leiden tot vermoeidheid. En langdurige vermoeidheid is een voorteken van stress en een burn-out (2019). Het kan ook zijn dat een medewerker niet goed in zijn vel zit. De medewerker kan bore-out zijn door het werk, omdat ze niet genoeg uitdaging hebben. Naast gebrek aan uitdaging, kan verlaten van een organisatie ook komen door verveling of door gebrek aan interesse. Dit zijn volgens Philippe Rothlin en Peter Werder de drie elementen waaruit een bore-out bestaat (Rothlin & Werder, 2009). Aan de andere kant, is het mogelijk dat een medewerker wordt overbelast wat verschillende oorzaken kan hebben. Iedereen gaat anders met een situatie om en het kan in sommige gevallen stress opleveren. Een benadering die veel wordt gebruikt in de arbeids- en gezondheidspsychologie is het Job Demands-Resources (JD-R) Model. Hoge eisen in het werk (job demands) kunnen leiden tot ongezondheid en stressreacties (uitputtingsproces). Terwijl het benutten van energiebronnen (job resources) leidt tot meer productiviteit en motivatie (motivationale proces). In dit model kan ieder werkkenmerk als potentiële bron van energie of werkstress worden opgenomen (Schaufeli & Taris, 2013).

Sinds 1997 is er meer belangstelling voor talentmanagement, omdat er een bewustwording is dat mensen meer het verschil maken dan organisaties. Zo zijn er bewuste investeringen gedaan in mensen die ook daadwerkelijk bij de organisatie passen. Door regelmatig de vraag te stellen wie bij de organisatie past, houd je voor ogen wat je als organisatie wilt bereiken (Beentjes, 2020). Armstrong heeft onderzoek naar talentmanagement gedaan, zo schrijft van Dijk (2012) in haar scriptie. Talentmanagement levert de organisatie positieve resultaten op. Het doel is namelijk om de talenten in de organisatie te waarborgen met als achterliggende gedachte dat het een hulpmiddel kan zijn. Een moeilijkheid die wordt ervaren met talentmanagement is het definiëren van de rol van interne stakeholders. Maar talentmanagent wordt langzaam vervangen door energiemangement. De vraag of je nog van het bedrijf houdt en van elkaar en of je de tekortkomingen en fouten kan vergeven heet 'Lolistics' (Level of Love). Vragen als: Waar ligt je hart? Hou je van je werk omdat je het leuk vindt of door het geld? Waar houd je van? Spelen hierbij een rol. Lolistics is een nieuwe tak binnen talentmanagement, omdat het data verzameld in de organisatie over de drie levels of love waarbij er dus wordt gekeken naar werken met je hoofd, handen of hart. Het is bekend dat vanuit niveau 3 werken, met je hart, de meeste waarde oplevert voor organisatie (Beentjes, 2020).

2.6 Conceptueel model

Welke factoren bepalen de wendbaarheid van de organisatie? Op basis van de bovenstaande uitwerking van theorieën, is er een aantal aspecten meegenomen in het verdere onderzoek. De conclusie is dat een aantal theorieën zijn meegenomen in het conceptueel model. In het concept model staan de termen wendbaarheid, flexibiliteit medewerkers en gevraagde expertise en hier ligt de focus op zijn de interviews. Deze drie onderdelen zijn meegenomen in het conceptueel model. In het onderstaande figuur is het conceptuele model te zien.



Figuur 2: Conceptueel model

3. De interviews

Dit hoofdstuk gaat over de onderzoeksfase. Hierin wordt de onderzoeksofzet van de interviews besproken, welke bevindingen er zijn gedaan en welke gevolgen dat heeft voor het instrument.

3.1 Onderzoeksofzet

Eerst is er kennisgemaakt met de respondenten in een individueel gesprek. Een overzicht van de respondenten is opgenomen in bijlage 1A. De respondenten werkten bij de volgende organisaties: verschillende gemeentes, GGD, Hanzehogeschool, Rijksuniversiteit Groningen, FPC Mesdag en Treant Ziekenhuis. Deze organisaties zijn onder te verdelen in drie sectoren; overheid, zorg en onderwijs. De voorkeur is gegeven aan een fysieke kennismaking, omdat non-verbale communicatie beter waar te nemen is in werkelijkheid dan via een online afspraak/omgeving. Bovendien was het voordeel van een individueel gesprek dat de respondent niet leidde onder sociale druk van anderen. Het contact met de respondenten is gegaan via de e-mail of telefonisch. Sommige respondenten gaven de voorkeur om het interview fysiek te laten plaatsvinden en anderen gaven in verband met het coronavirus de voorkeur aan een online bijeenkomst. In de week van 28 september 2020 waren de respondenten opnieuw benaderd per mail of per telefoon met het verzoek om het interview online te doen. Voor bijna alle interviews gold dat deze in Microsoft Teams plaatsvonden, één fysiek en bij twee interviews via Whatsapp videobellen. In totaal waren er negen interviews gepland in de week van 5 oktober, de interviews duurden maximaal een uur.

Een doelstelling van het onderzoek was om de behoeftes, ervaringen en verbeterpunten naar boven te halen over de wendbare personeelsanalyse en om de eerste definities te geven aan de personeelsanalyse. De vraagstelling voor het onderzoek luidt: 'Wat houdt de wendbare personeelsanalyse in?'.

Tijdens het onderzoek zijn een aantal deelvragen van belang die kort zijn toegelicht:

- 1) Wat betekenen de termen flexibel, gevraagde expertise en wendbaarheid?
 - ➔ Om te ondervinden wat de definities zijn van wendbaarheid, flexibiliteit en gevraagde expertise, is er literatuuronderzoek gedaan naar de begrippen. Dat is in het vorige hoofdstuk opgenomen.
- 2) Wat is het verschil met Strategische Personeelsplanning?
 - ➔ Om het organisatieprobleem aan te duiden en toegevoegde waarde van het instrument te verhelderen.
- 3) Helpt het organisaties in hun personeelsplanning?

→ Om te achterhalen of er een behoefte is bij organisaties en zij potentie zien in het instrument.

4) Wat kan anders ingericht worden?

→ Om eerste concrete aanpassingen van het model op te halen.

De gedachte van een gestructureerd interview was te formeel en de voorkeur van Plato lag bij het bespreken van de onderwerpen uit het conceptueel model. Deze onderwerpen vormden de basis voor het gesprek en het leek op een topiclijst. Daarmee is het interviewschema losgelaten en was er meer ruimte voor het inhaken op datgene wat de respondent zei. De topics die opgenomen waren in het interview zijn nog steeds van belang, maar de vragen staan niet vast. Daardoor was er sprake van een ongestructureerd interview met een aantal voorbeeldvragen. Er is in bijlage 1B een matrix opgenomen waar de deelonderwerpen aan elkaar zijn gelinkt met vragen uit het interviewschema en met voorbeeldvragen voor de nieuwe structuur. De topiclijst is bedoeld als een houvast om bepaalde inzichten alsnog te verkrijgen, maar de vragen hoeven niet op volgorde gesteld worden.

Het doel van de interviews was om de termen flexibele medewerkers, complexiteit in het werk en de wendbaarheid te duiden. Bovendien zou de toegevoegde waarde van het instrument helderder zijn. De verwachting was ook dat de respondenten antwoorden gaven die concreet zouden leiden tot een eerste herontwerp van het instrument. De topicsverwijzingen in de gesprekken waren: wendbaarheid van organisaties, flexibiliteit van medewerkers, gevraagde expertise en over het instrument.

3.2 Uitkomsten

De interviews zijn samenvattend getranscribeerd met markeerstiften zijn kleurtjes toegekend aan de labels. Uit de interviews bleek dat acht van de negen respondenten aangaven dat een behoefte in de organisatie lag om wendbaarder te worden. Een reden waarom dat niet gelukt was tot op heden, kwam door Strategische Personeelsplanning. Strategische Personeelsplanning bleek een moeilijk en complex proces te zijn voor organisaties. Bovendien gaven enkele respondenten aan dat de organisatie waarvoor ze werkten nog niet met SPP bezig was. Acht van de negen respondenten bekleedden een functie in HR of P&O. Opmerkelijk was dat bijna alle HR- en P&O-adviseurs voornamelijk antwoorden gaven over het menselijke aspect in de organisaties, maar niet over het werk. Ze gebruikten namelijk termen als 'motivatie voor opleiding en doorontwikkeling' en 'aanwezigheid competenties'. Een kanttekening hierbij is dat deze groep adviseurs in hun werk dagelijks bezig zijn met het opleiden en ontwikkelen van personeel en dus niet zozeer zicht hebben op de complexiteit van het gevraagde werk. Ongeveer de helft van de respondenten gaven aan dat het instrument op een andere manier over het werk laten nadenken. Daarnaast biedt het instrument het handvat om het gesprek daarover aan te gaan. De opmerkingen

over het instrument leverden niet direct een herontwerp op. Wel was duidelijk dat het instrument een hulpmiddel is om het gesprek met medewerkers aan te gaan over het werk dat er op korte termijn ligt. Door vanuit het werk te kijken, is het perspectief anders dan bij Strategische Personeelsplanning wat een gebreke is. In bijlage 1C is een schema opgenomen met de uitkomsten per sector. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat HR-adviseurs onvoldoende zicht hebben op het werk in de organisatie. De wendbare personeelsanalyse hen kan helpen om het gesprek aan te gaan.

3.3 Conclusies

Een verwacht resultaat uit de interviews was aanbevelingen over (her)inrichting van het instrument. Concrete aanpassingen van het instrument waren niet in de interviews naar voren gekomen. Wel is duidelijk dat de afnameprocedure van het instrument voor een team niet door HR- en P&O-medewerkers ingevuld moet worden. Het suggereert dat zij niet geschikt zijn om alleen de wendbaarheid in kaart brengen. Er was echter wel een behoefte ligt om wendbaarheid in kaart te brengen en waarbij het instrument kan helpen. Een kanttekening is dat flexibiliteit van de medewerker vragen oproept bij de respondenten. Omdat de invulling van het instrument vraagtekens heeft, was besloten om met een groep respondenten, werkzaam in eenzelfde sector, de focusgroepen te organiseren.

3.4 Kwaliteit onderzoek

De betrouwbaarheid in het onderzoek was aanwezig door de respondenten die voor verschillende organisaties werkten en in de steekproef zijn meegenomen. Zo betreft de steekproef niet tot één organisatie. Een kanttekening hierbij is de eenzijdigheid van de functies. Acht van de negen respondenten waren HR- of P&O adviseur wat terug te zien was in de antwoorden. Slechts één respondent was een organisatie adviseur. Achteraf gezien was het wenselijk geweest om in de steekproef een kleinere groep HR-of P&O adviseurs te hanteren en meer organisatie adviseurs te selecteren.

De betrouwbaarheid van de onderzoeksfase is ten tweede gewaarborgd door audio en meestal ook visuele opnames van de interviews. Zo kunnen deze teruggeluisterd én bekeken worden. De uitkomsten van de interviews zijn getranscribeerd naar een samenvatting. Doordat Plato respondenten aandroeg, was er sprake van een selectie steekproef op basis van gemak. Dit maakt de populatie minder representatief. Echter. De essentie van het onderzoek is om de informatie over het instrument bij klanten op te halen wat het argument was over de selecte steekproef.

De herhaalbaarheid van het interview is in zekere zin gewaarborgd. Omdat er is gewerkt met topics en voorbeeldvragen die in een schema staan, zal dit niet precies dezelfde antwoorden opleveren bij de respondenten. De vragen die zijn gesteld tijdens de open interviews gingen gedeeltelijk over de organisatie waarvoor de respondent werkzaam is.

Omdat dit dichtbij de respondent stond, kon hij of zij vanuit de praktijk redeneren. Dit droeg bij aan de validiteit van het onderzoek.

4. Ontwerpfase deel 1

Dit hoofdstuk gaat over een deel van de ontwerpfase. In de ontwerpfase is toegepast onderzoek verricht om het instrument verder te ontwikkelen en stapsgewijs te concretiseren. Hiervoor zijn drie focusgroepen georganiseerd.

In het onderzoek en deel 1 van de ontwerpfase is er sprake van een soort vrij Delphi-onderzoek. Voor de interviews is bijna dezelfde steekproef gebruikt als de focusgroepen. Bij traditioneel Delphi onderzoek gebeurt de informatiewinning afzonderlijk van elkaar met dezelfde respondenten waarbij het product steeds weer wordt teruggegeven voor nieuwe inzichten. Het teruggeven van het product gebeurt ook in dit project, maar de informatie wordt zowel afzonderlijk als in groepsverband opgehaald. Ook is de groep die meewerkt aan het project divers en wisselend per activiteit.

4.1 Opzet focusgroepen

Om meer informatie over de concrete invulling van het instrument te krijgen, waren een aantal focusgroepen gehouden. Met acht van de negen respondenten die meewerkten aan het interview was een afspraak gemaakt om een focusgroep bij te wonen (zie bijlage 1A). De focusgroepen waren op basis van de drie sectoren (overheid, onderwijs en zorg) georganiseerd. Alle focusgroepen bestonden uit twee tot vijf personen uit verschillende organisaties waarnaast ook een professional van Plato aansloot. De professional van Plato was aangesloten, omdat deze inhoudelijke kennis over het onderwerp en het werkveld bezit. Vanwege de coronamaatregelen vonden de focusgroepen online plaats. Het doel van de focusgroepen was om tijdens de bijeenkomst met de aanwezige respondenten de behoeftes te vertalen naar criteria en een herontwerp te maken. Echter in de sessie werden eerst de interviewuitkomsten teruggegeven. Daarna gingen we door naar het doel van de sessie. De volgende vragen werden gesteld:

- Welke criteria maakt dat het ene werk wendbaarder is dan het andere werk?
- Welke criteria maakt dat de ene medewerker wendbaarder is dan de andere?
- Hoe zijn de behoeftes in kaart te brengen?

Door middel van deze vragen, was het doel van de focusgroepen om erachter te komen of de drie groepen dezelfde criteria hanteren. Afhankelijk van de criteria en de input van de respondenten, zou de output een verbeterd instrument (concept) zijn. De verwachte uitkomst was dus een conceptversie (of meerdere conceptversies) met bijhorende criteria. In bijlage 4A is de hand-out te zien van de PowerPoint Presentatie één van de focusgroepen.

4.2 Uitkomsten

In deze paragraaf zijn de highlights van de focusgroepen per sector beschreven. Elke subparagraaf staat voor een sector. Per focusgroep zijn door middel van de tool Miro of Whiteboard (Teams) de antwoorden weergegeven in een mindmap. De belangrijkste uitkomsten zijn in de onderstaande subparagrafen opgenomen.

4.2.1 Overheid

Alle antwoorden die naar boven kwamen in de focusgroep van de overheid zijn opgenomen in bijlage 2B. Belangrijk voor het onderscheid in de complexiteit van het werk, is de aard van het werk. Zo noemen de respondenten terugkerend of repeterend werk. Daarbij is onvoorspelbaar en ad hoc werken ook invloed op de wendbaarheid in het werk. De groep benoemt een onderverdeling in het werk op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Bovendien is het belangrijk voor de criteria hoe de organisatie is ingericht waarbij er rekening gehouden moet worden met procedures en protocollen. Op medewerkersniveau is aangegeven dat flexibiliteit niet voor iedereen is weggelegd. Het zit in de bekwaamheid van iemand, maar ook in persoonlijkheid. De focusgroep met de overheid bestond uit twee respondenten en vond plaats met Karin Kroesbergen.

4.2.2 Onderwijs

Het is gebleken dat de Hanzehogeschool en de Rijksuniversiteit Groningen grote organisaties zijn met werk dat bepaalde vakspecialisatie vraagt van de medewerkers. Omdat het primaire werk zo vakinhoudelijk is met eigen expertises zit het de wendbaarheid van de organisaties in de weg. Het in- en uitleenproces tussen de eigen afdeling en over de afdelingen heen is complex waardoor ergens anders werken moeilijk is. De wendbaarheid van organisaties heeft dus ook te maken met de bedrijfsvoering. De respondenten herkenden wel de uitvoerende taken en het projectmatig werken in de organisaties. Op het niveau van medewerkers werd vooral gesproken over de competenties, kennis en kunde van het personeel wat volgens de respondenten voor flexibiliteit zorgt. De focusgroep onderwijs was georganiseerd met drie respondenten en Karin Kroesbergen. De uitkomsten van de focusgroep onderwijs zijn opgenomen in bijlage 2C.

4.2.3 Zorg

De omvang van de organisatie speelt in de zorg een rol, omdat de afgelopen jaren in het werk meer specialisaties zijn ontstaan door de uitbreiding van zorgfuncties. De respondenten gaven aan dat zodra de verantwoordelijkheden lager liggen bij de medewerkers, het werk wendbaarder wordt. Echter, eenduidigheid in de werkzaamheden is een criterium om wendbaar te werken op overige afdelingen. De flexibiliteit van medewerkers hangt voornamelijk af van de persoon. Iemand moet het kunnen, willen en durven om flexibeler te werken waarbij opleiden en ontwikkelen de flexibiliteit vergroot. Van de focusgroep zorg zijn

de uitkomsten opgenomen in bijlage 2D en de sessie vond plaats met Ruben Draaijer. In de sessie waren drie respondenten aanwezig en een extra HR medewerker van Treant.

4.3 Conclusies

Van tevoren was verwacht dat een verdiepingsslag gemaakt kon worden door de respondenten te bevragen over de criteria van het instrument, omdat deze verdiepingsslag niet werd gemaakt tijdens de interviews. Soms was het wederom moeilijk om de diepgang te vinden in de focusgroepen, omdat de respondenten onvoldoende inzicht hadden op 'flexibele medewerkers' en zij meer uitleg wilden bij een vraag. De antwoorden die opgenomen zijn in de mindmaps, zijn te herleiden naar drie facetten; werk, medewerker en organisatie. De facetten zijn hieronder kort toegelicht.

Voor de complexiteit in het werk is herkenning bij de respondenten in de termen repeterend werk, vakspecialisatie en projectmatig werken zoals die in het instrument zijn opgenomen. Hieruit blijkt dat de benamingen in de complexiteit van het werk bruikbaar zijn. De verdeling in het werk had volgens de respondenten te maken met het niveau waarop het werk is georganiseerd. Daarom zijn drie teamsessies uitgevoerd op de verschillende niveaus; operationeel, tactisch en strategisch (zie hoofdstuk vijf).

Voor de afnameprocedure is nogmaals bevestigd dat niet alleen de HR-medewerkers betrokken moeten zijn bij invulling van het model. Zij nemen al snel de gedachte van de reguliere personeelsplanning aan. Zij redeneren vanuit de prestatie en het groeipotentieel van medewerkers. Bovendien was het doel van de focusgroepen om de diepgang (de randvoorwaarden) op te zoeken. Omdat de meeste respondenten HR-adviseurs waren, is het gevolg hiervan dat uitkomsten van de interviews en de focusgroepen in grote lijnen hetzelfde zijn. Zo bleek uit het opstellen van criteria. Criteria voor flexibele medewerkers waren te herleiden naar termen van opleiden en ontwikkelen, termen waar in de interviews ook over werd gesproken. De flexibiliteit van de medewerkers is nog lastig te duiden. Daarmee is de invulling van flexibele medewerkers in het instrument nog niet concreter geworden. De verwachte uitkomst voor de flexibele medewerker is dus niet behaald.

Een andere invloed op de wendbaarheid van organisaties is de organisatie-inrichting, oftewel de bedrijfsvoering. Respondenten gaven aan dat bepaalde processen en de omvang de wendbaarheid van de organisatie tegenzit. Dat inrichting van de organisatie van belang is in het instrument, is een nieuw verkregen inzicht gedurende de focusgroepen. Hierdoor is de organisatie-inrichting ook meegenomen in het herontwerp van het instrument.

5. Ontwerpfase deel 2

Hoofdstuk vijf gaat over het laatste deel van de ontwerpfase. In deze fase is er actief geëxperimenteerd met het instrument bij drie teams.

5.1 Inleiding teamsessie

Het doel van de teamsessies was om te kijken of een team aan de slag kan met de wendbare personeelsanalyse. Door het gesprek te voeren wilden we ondervinden of de teams een onderverdeling konden maken in de complexiteit van het werk en de flexibiliteit van de medewerkers. Er is gekozen om de teamsessies met andere respondenten uit te voeren dan de eerdere betrokkenen in het onderzoek. Deze keuze is gemaakt om voor een gevarieerdere steekproef (voorheen voornamelijk HR-medewerkers) en generaliseerbare uitkomsten te zorgen. De drie teamsessies bestonden uit een diverse groep mensen en vonden plaats samen met ondersteuning van consultant Karin Kroesbergen. In de onderstaande subparagrafen zijn de opzet en de uitkomsten van de drie sessies beschreven.

5.2 Treant

5.2.1 Opzet

De eerste sessie vond fysiek plaats met een uitvoerend team Apotheek medewerkers van Treant. Bij de sessie waren vier medewerkers aanwezig, de leidinggevende en twee HR-adviseurs. De aanwezige medewerkers waren aangedragen door de leidinggevende, omdat de leidinggevende de aanname heeft gemaakt dat zij dit zouden willen. Dit initieert dat de medewerkers geen zeggenschap hadden over hun aanwezigheid en het onduidelijk is of zij ook het belang van het instrument inzagen wat gevolgen kon hebben voor het verloop van de sessie. De opbouw van het programma is te zien in bijlage 3A1. Ter plekke bleek dat het apothekers alleen hun leidinggevende kenden en onbekend waren met SPP. Hierdoor duurde de introductie langer dan gepland.

5.2.2 Uitkomsten

De medewerkers konden goed de workload waar ze op dit moment mee te maken hadden in beeld brengen. Daarentegen was het opmerkelijk dat de medewerkers weinig ideeën hebben wat de ontwikkelingen in het werk en voor het team zijn en hoe dat hun workload beïnvloedt. Het team heeft dus hulp nodig om de ontwikkelingen in kaart te brengen. De medewerkers zeiden dat achter de schermen besluiten worden genomen waar zij niet van op de hoogte gebracht werden. In de sessie bleek dat het team redelijk gemakkelijk categorieën konden plaatsen in hun werk. De categorieën planbaar vs. niet planbaar werk is voortgekomen uit het onderverdelen van de workload, de uitkomsten zijn terug te vinden in bijlage 3A2. In het team Apotheek wordt er geselecteerd op het hele pakket aan taken.

Apothekers voeren dus zowel planbare als niet planbare zorg uit. In de praktijk blijkt dat een aantal medewerkers sneller een bovenstaande categorie oppakken dan andere medewerkers. Een medewerker heeft aangegeven dat *ze zich niet kan voorstellen dat iemand uit het team gelukkig wordt van de hele dag planbare taken uitvoeren* en als het ware een checklist van taken afwerkt. Eigenlijk zou iedere medewerker zowel planbaar als niet planbare zorg moeten leveren. Een andere medewerker haakte hierop in en gaf aan dat die mensen wel in het team zitten en een aantal daar gelukkig van worden.

Het werkt ten nadelen van de flexibiliteit als het werk in niet-planbaar en planbaar wordt verdeeld. Op het moment dat medewerkers die alleen niet-planbare zorg verlenen ziek zijn, zouden de mensen met voorkeur voor planbare zorg moeten werken wat veel van hun vraagt. Er waren werkfrustraties tussen de medewerkers en de leidinggevende waardoor we in de sessie niet aan toe zijn gekomen om de flexibele medewerkers te bespreken.

5.2.3 Conclusie

Uit de sessie is opgemaakt dat anderhalf uur tijd voor de afname van het instrument te kort is. Dat kwam door de langere introductie. Bovendien kostte het gesprek meer tijd, omdat het team te weinig inzicht had op de veranderingen in hun werk. Hierdoor vonden zij het lastig om de ontwikkelingen in hun workload te noteren. De antwoorden op de notities waren vooral taakgericht. Het verkregen inzicht voor het uitvoerend team is dat zij repeterende werkzaamheden hebben, maar niet-planbaar werkzaamheden (ad hoc) hebben. Het verdelen van planbare en niet-planbare zorg is voor dit team niet mogelijk. Verder is door tijdgebrek niet de flexibiliteit in medewerkers besproken.

5.3 Gemeente Coevorden team communicatie

5.3.1 Opzet

Door tijdgebrek bij de sessie van Treant en de verschuiving van fysiek naar online, was besloten om de andere teamsessies opnieuw in te richten. De inrichting toegespitst op online teamsessie voor de gemeente Coevorden is opgenomen in bijlage 3B1.

Het team communicatie was eerder in 2020 al bezig geweest om de workload en uren in kaart te brengen. Uit dat Excelbestand is de meest voorkomende workload gehaald. In het Excel bestand werden een aantal projecten, programma's en werkgroepen genoemd die op de sticky-notes in de tool Miro zijn overgenomen. Daarnaast zijn een aantal andere werkzaamheden zoals sociale mediataken eruit gehaald. Deze zijn uitkomsten verwerkt in Miro en zijn opgenomen in bijlage 3B2. Van de genodigden waren uiteindelijk drie communicatieadviseurs bij de sessie aanwezig.

5.3.2 Uitkomsten

De adviseurs geven aan dat 25-35% van hun werk op uitvoerend niveau is, maar zij zien liever dat het getal gereduceerd wordt naar 10-25%. Ze konden aangeven dat ze flexibel moeten zijn om in te spelen op GRIP-situaties wanneer die zich voordoen, advies aan het

College geven en hierop anticiperen. GRIP-situaties zijn bijvoorbeeld rampen en crisissen die worden geschaald op basis van de ernst en de omvang van de gebeurtenis. De aanwezigen gaven echter aan dat door hun deelname aan meerdere projecten, er veel uitvoerende taken voortkomen die ze moeten oppakken. De uitvoerende werkzaamheden vragen dus veel tijd en de communicatieadviseurs zouden liever op meer strategisch niveau werk willen verrichten. Een adviseur zegt zelfs dat zij voor een half jaar is aangenomen om zich bezig te houden met tactisch/strategische vraagstukken, maar zij voornamelijk op de uitvoering wordt ingezet. Het uitvoerende werk is normaal gesproken bedoeld voor de communicatiemedewerkers, maar zij hebben het druk met hun eigen werk. Opmerkelijk is dat zij ook niet aanwezig zijn bij de sessie wat suggereert dat zij geen tijd konden vrijmaken of niet wilden aansluiten.

Tijdens de sessie bleek dat de term 'flexibele medewerker' niet vanzelfsprekend is en uitleg vraagt. Aan de hand een schaalvraag is vervolgens de flexibiliteit van de medewerker opgehaald die meer te duiden was voor de aanwezigen. Ze konden een inschatting maken welk soort werk meer flexibiliteit vraagt. Daar is uitgekomen dat communicatieadviseurs meer flexibel werken dan communicatiemedewerkers.

Het team is wel in staat om crisissituaties (GRIP) op te pakken, complexer en flexibel werk te doen. De mate van flexibiliteit in het werk wordt minder zodra de adviseurs meer op uitvoerend niveau werken (bijhouden van postbus en content schrijven). In de sessie is naar boven gekomen dat er iets moet gebeuren door de leidinggevende om de communicatieadviseurs binnen te houden, aangezien zij al bored-out zijn.

5.3.3 Conclusie

Voor opstellen van de afnameprocedure van het instrument is naar voren gekomen dat drie medewerkers te weinig is en een grotere deelname aan de sessie gewenst is. Dan is het namelijk mogelijk om het werk onderling over meerdere mensen te verdelen. Ondanks het ontbreken van de leidinggevende en een kleine opkomst konden de aanwezigen goed hun workload in kaart brengen, omdat het een thema is waar ze mee bezig waren in het team. Zij konden zelfstandig opmaken welk werk complexer is en maakten het onderscheid in flexibele medewerkers. Het gevolg voor het model is de herkenbaarheid die de groep had in opbouw van complexer werken. De herkenning was aanwezig in de begrippen: programma's, projecten en werkgroepen. Dit inzicht komt overeen met de begrippen over 'complexiteit in het werk', zoals vermeld in figuur 1B (zie hoofdstuk één). De verschuiving van fysiek naar online heeft geen nadelige gevolgen gehad. Door enkele antwoorden vooraf op te halen via Miro, is er meer tijd te besteden aan het doel van de sessie.

Ook is duidelijk geworden dat de adviseurs verveeld raken door onder hun niveau te werken. Door de wendbaarheid in kaart te brengen, kan de mismatch tussen het werk en de persoon de output zijn voor het team. Hieruit kan opgemaakt worden dat visueel inzichtelijk maken van een match tussen het werk en de medewerker interessant is. Verder

is voor de inrichting van het instrument opgehaald dat een schaalvraag over de flexibiliteit goed te beantwoorden is voor een tactisch team.

5.4 Gemeente Coevorden cluster projecten

5.4.1 Opzet

Aan het team geclusterde projecten is gevraagd om van tevoren een aantal vragen in te vullen. De medewerkers konden de antwoorden zelf invullen op sticky notes in de tool Miro. Door deze 'huiswerkopdracht' hebben de deelnemers al van tevoren helder wat de workload is op dit moment en voor volgend jaar. De checkvraag of alles erin staat met een eventuele aanvulling en het categoriseren van de workload wordt gedaan in de sessie. In bijlage 3C1 is de opzet van deze sessie opgenomen. Een kanttekening die gemaakt moet worden, is dat de aanwezigen voorheen een team waren. Ze werken op dit moment in het verlengde van elkaar. Het is dus een samengestelde groep om te testen of het gesprek ook op gang komt in zo'n groep. De uitkomsten in Miro zijn opgenomen in bijlage 3C2.

5.4.2 Uitkomsten

Het eerste wat opviel in de sessie was de respons in Miro. Dit suggereert dat de groep op strategisch niveau goed de workload kan inschatten. Het tweede wat opviel was het verschil tussen projectleider en projectmedewerker. De projectleider uit de groep draaide bij projecten ook mee als een medewerker. Vice versa gaven de mensen uit de groep aan dat het lastiger is voor een medewerker om opeens mee te draaien als projectleider. Een projectleider stuurt namelijk een project aan en een projectmedewerker is meer op uitvoerende taken van een project aan het werk. Daarnaast werkt een projectmedewerker ook vanuit zijn of haar rol mee aan werk vanuit de business core. De groep had zelf dit onderscheid gemaakt in het werk. De rol van de programmamanager stond weer boven die van de projectleider, omdat een programmamanager meer overkoepelend werk verricht dan een projectleider. Een programmamanager houdt zich namelijk bezig met het realiseren van bepaalde doelen waaronder weer projecten vallen. Een programmamanager moet de samenhang vinden tussen de projecten waarmee het werk complexer is dan het werk wat voorkomt uit één project. Het team van mensen uit verschillende projecten kon goed de flexibiliteit plotten in het onderlinge werk en de mensen.

De projectzwaarte is bepalend voor de flexibiliteit van de medewerkers. Binnen projecten is gebleken dat er een splitsing is op basis van de grootte en op inhoud van het project. Zo gaven de deelnemers uit de sessie aan dat er bijvoorbeeld projecten zijn waar meerdere mensen mee kunnen draaien (A), maar er ook complexere projecten zijn die omvangrijker zijn en meer inhoudelijke kennis vragen (B). In de groep bleek dat voldoende mensen op project A zaten, maar er een tekort is aan mensen voor project B. Dit zijn dus de zwaardere projecten waar een behoefte ligt aan nieuwe projectleden. Het is wel voorwaardelijk dat iemand die in een project zit, het veld van het project kent of dat snel leert kennen. Dit is op inhoudelijk niveau waar eerder in de alinea over werd gesproken. De projectleden moeten bepaalde deskundigheid over de materie beschikken. Daarbij is het

beschikken van de deskundigheid over de materie meer van toepassing voor een projectleider dan voor een projectmedewerker.

5.4.3 Conclusie

Door herhaaldelijk de sessies aan te passen, was de sessie met het team geclusterde projecten passend bij de groep. De vragen waren vooraf gestuurd in Miro en deze konden de medewerkers zelfstandig invullen. De leidinggevende was de groep niet aan het sturen in hun antwoorden. Verder konden zij zelfstandig de inschatting maken in de complexiteit van hun workload en dit plaatsen in het instrument. De diverse samenstelling van de groep heeft geen invloed gehad op de teamsessie.

5.5 Kwaliteit ontwerpfase

Bruikbaarheid van de ontwerpfase is vergroot door het regelmatig teruggeven van de resultaten aan Plato. Verschillende overleggen hebben plaats gevonden met de professionals van Plato. De mening over de resultaten van Plato is ook meegenomen in het instrument. Zo is besloten om niet alleen complexiteit in het werk en flexibele medewerkers op te nemen in het instrument, maar ook het facet 'organisatie' waardoor het instrument een extra dimensie krijgt. Bovendien is Karin Kroesbergen nauw betrokken geweest bij de ontwerpfase om de bruikbaarheid te waarborgen.

6. Bevindingen en conclusies

Hoofdstuk zes gaat over de bevindingen die zijn gemaakt. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt in de afnameprocedure van het instrument en de visuele weergave van het instrument.

6.1 Afnameprocedure

Het verdelen van de teamsessies op de drie niveaus heeft achterhaald welke groep mensen in staat is om zelfstandig de vragen te beantwoorden. De bevindingen die ertoe zullen doen in de aanbevelingen zijn hieronder per niveau opgesomd.

Uitvoerend:

- Team had geen inzicht op de ontwikkelingen in de workload. Het stellen van hulpvragen was noodzakelijk om het team meer over hun workload te laten nadenken;
- Het is niet bekend of zij zelfstandig op het onderdeel 'flexibele medewerkers' konden ingaan;
- Planbare en niet-planbare werkzaamheden verdelen in het team is niet mogelijk;
- Groepsgrootte van zeven werkte prima in de sessie. In de groep was voldoende respons aanwezig.

Tactisch:

- Het is gebleken dat een sessie met drie aanwezigen te klein is dus meer aanwezigen is gewenst;
- Desalniettemin konden de aanwezigen zelfstandig hun workload in kaart brengen en wisten zij ook de schaalvraag over flexibele medewerkers te beantwoorden;
- Het antwoord over de workload gaven zij aan de hand van een percentage op welk niveau zij werken en zouden willen werken;
- Door vooraf antwoorden in Miro te werken, scheelde het besprekings-tijd in de sessie zelf;
- De aanwezigen konden onderscheid maken in niveaus van werken en flexibele medewerkers uit het team (communicatiemedewerkers - communicatieadviseurs).

Strategisch:

- Aanwezigheid teamleider was niet noodzakelijk voor deze samengestelde groep;
- Vooraf versturen van vragen in Miro scheelde besprekings-tijd in de sessie zelf;
- Projectzwaarte is bepalend voor flexibiliteit van medewerkers;
- Groep kon onderscheid maken in niveaus van werken en flexibele medewerkers (projectmedewerker - projectleider - programmamanager).

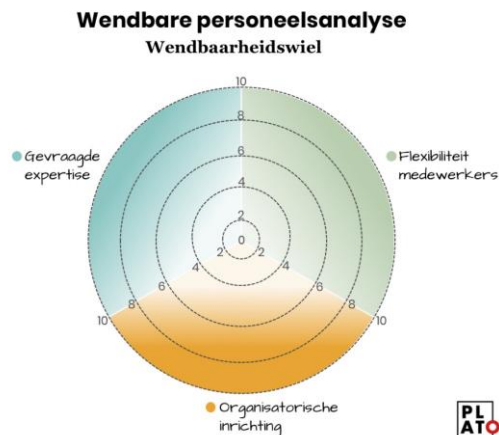
Het in kaart brengen van wendbaarheid kan voor alle niveaus. Een kanttekening is dat uitvoerend werk met geplande én ongeplande taken voor de zorg moeilijk is te verdelen. Op het moment dat het werk te uitvoerend is, kun je minder wendbaar zijn. Het belang van aanwezigheid van een leidinggevende is voor het ene team noodzakelijker dan het andere team. Dit hangt samen met de mate van zelfstandigheid van het team, de aard van het werk en het zelf organiserend zijn. Voor het ene team werkt het goed om een grotere sessie te organiseren, voor het andere team werkt het niet. Een kleine opkomst zorgt voor meer interactie, maar bij een grotere opkomst kan het werk beter verdeeld worden. De kanttekening was hier opnieuw dat bij de grootste sessie, met het uitvoerende team, het planbare en niet planbare werk onmogelijk te verdelen bleek.

Alhoewel het team 'geclusterde projecten' van te voren flexibele medewerkersvraag had beantwoord, riep 'flexibele medewerker' bij alle drie de teams vragen op tijdens de sessie. De flexibiliteit van de medewerker kon in kaart worden gebracht door deze in een schaalvraag te stellen tijdens de sessie. Door op voorhand vragen via de tool Miro te stellen, over de workload en de schaalvraag over flexibiliteit, kan de wendbaarheid van het team in kaart worden gebracht.

De complexiteit in het werk herkenden de respondenten; regulier werk, vakspecialisatie, projectmatig werken en opgave/programmagericht. Aan de hand van de uitkomsten kun je met het team een plan maken om met ze te kijken op welk gebied ze wendbaarder kunnen werken. Daarbij kunnen de huidige en de gewenste situatie bevestigd worden: Waar staan we nu? Waar willen we heen? En hoe komen we daar? Deze IST- en de SOLL situatie wordt weergegeven in het instrument. Het instrument is bedoeld om het gesprek aan te gaan met een team en om de wendbaarheid in kaart te brengen.

6.2 Instrument

Het instrument, zie figuur 2, is gemaakt op basis van negen interviews, drie focusgroepen, drie teamsessies en overleggen met de professionals van Plato.



Figuur 3: herontwerp Wendbare personeelsanalyse

Zoals te zien is in figuur 3 is de complexiteit van de workload en flexibiliteit van de medewerkers uit startpunt behouden. Uit het onderzoek komt naar voren dat naast deze twee facetten, ook de organisatorische inrichting van invloed is. Deze bevinding is gedaan aan het einde van de ontwerpfase wanneer de uitkomsten van de interviews en focusgroepen opnieuw werden bekeken. Sommige respondenten zeiden dat procedures en protocollen bepalend is voor de wendbaarheid. En anderen antwoordde dat de omvang van de organisatie bepalend is. Deze aspecten gaan dus over hoe de organisatie is ingericht. Daarom is in het instrument deze derde dimensie opgenomen, naast de workload en de flexibiliteit van de medewerkers. Verder bleek uit de focusgroepen dat het stellen van een schaalvraag meer zegt voor een team dan voor een open vraag. Voor het meten van de aanwezigheid van de drie facetten in een team is besloten om deze mate van aanwezigheid op te halen met de schaalvragen.

Wanneer organisaties kampen met wendbaar zijn of vastlopen op bepaalde gebieden, kan het instrument gebruikt worden om aan te geven waar het knelpunt zit. Het inzetten van het instrument heeft niet als direct gevolg dat organisaties wendbaarder zijn. Het instrument is bedoeld om de wendbaarheid inzichtelijk te maken door het gesprek te voeren over de uitkomsten. Door het gesprek hierover te voeren komt de behoefte van het team met concrete opvolging naar boven. Voor een team is in gewenste situatie balans aanwezig tussen de drie aspecten wat afhankelijk is van de wens. Op basis hiervan is support op één of meerdere facetten aan de orde. De gewenste situatie is dus afhankelijk van de omgeving van het team. Het is dus niet op voorhand aan te geven wat de gewenste situatie is in het instrument.

In de gebruikershandleiding is het instrument verder uitgewerkt. Eerst is nader beschreven hoe het instrument is opgebouwd. Denk hierbij aan de uitleg van de facetten, de huidige en

de gewenste situatie en de disbalans tussen deze twee. Daarna is de afnameprocedure van het instrument beschreven waarbij de schaalvragen voor elk facet is benoemd. Vervolgens is ook nog kort uitgelegd hoe het instrument werkt bij een fysieke sessie en bij een online sessie.

7. Financiële en juridische aspecten

In dit hoofdstuk worden de financiële aspecten aangehaald die van invloed zijn geweest op het instrument. Daarnaast worden de juridische aspecten beschreven.

7.1 Financiële onderbouwing

Het doel van deze paragraaf is om inzichtelijk te maken wat de kosten zijn van de verdere ontwikkeling van het instrument in de periode van september 2020 en februari 2021. De uren en kosten die zijn gestoken in de periode voor september 2020, om tot het idee van het instrument te komen, zijn niet meegenomen.

Aan de hand van een logboek zijn de uren bijgehouden die betrekking hebben op het instrument. Voor het opzetten, het uitwerken en het meewerken aan de wendbare personeelsanalyse zijn de professionals van Plato betrokken geweest. Dit zijn dus alleen de uren van de professionals en niet van de tijdelijke medewerker/ stagiaire. De tijdelijke medewerker heeft geen vergoeding ontvangen voor het project, maar er wel heel veel uren in gestoken. De uren waarbij de professionals betrokken waren, zijn in de onderstaande tabel 3 opgenomen tot eind januari 2021. Het aantal uren dat een professional betrokken is geweest bij het instrument is vermenigvuldigd met tachtig euro. Dit het consultancy uurloon dat gemiddeld gezien doorberekend wordt bij een klant.

	Aantal uren	Totaal = (aantal uren * €80,-)
Mark van Breukelen	20	1600
Jirsin Beenhakker	15	1200
Gieljan Scholing	6	480
Ruben Draaijer	12	960
Karin Kroesbergen	25	2000
Elsemieke Kok	5	400
Paul Bossina	4	320
Maarten Banis	2	160
Edwin Melinga	2	160
Totaal uren	91 uur	7280

Het bedrag aan ontwikkelkosten van het project is op dit moment nog een investering die nog niet is terugverdiend. Op het moment dat Plato de wendbare personeelsanalyse in zal zetten bij klanten kunnen de ontwikkelkosten van de wendbare personeelsanalyse terugverdiend worden. Het is niet te zeggen wanneer dit bedrag zich heeft terugverdiend, omdat de baten verschillend zijn. Een klant heeft een wens en op basis daarvan wordt het traject uitgestippeld. Het bedrag dat een klant betaalt voor een traject wordt in de factuur opgenomen en zijn dus per klant variabel. Enkele invloeden die de variatie van een factuur bepalen zijn: de duur van een traject, het aantal teams, de betrokken consultants en de inhoudelijke invulling. De dienstverlening van Plato is uitgebreider dan voorheen. Door deze uitbreiding zullen nieuwe geïnteresseerde klanten naar Plato gaan wat business oplevert.

7.2 Juridische onderbouwing

In deze paragraaf is het intellectuele eigendomsrecht van het instrument opgenomen.

Voor de duur van het project is een contract opgesteld met Expertisecentrum Plato en de tijdelijke medewerker. Hierin staan een aantal zaken vermeld waaronder het intellectuele eigendomsrecht van het instrument. Deze behoort tot Expertisecentrum Plato. Dat betekent dat de tijdelijke medewerker niet zelf de wendbare personeelsanalyse mag gaan gebruiken op de markt. Ook is er een geheimhouding opgenomen in het contract. Bij overtreding van het contract, is er een boete van €25000 opgenomen.

Naast het intellectuele eigendomsrecht dat is opgenomen in het contract met Plato en de tijdelijke medewerker zijn geen andere juridische aspecten van invloed op de wendbare personeelsanalyse. Het instrument is namelijk ontworpen in de naam van en met Plato, met haar visie en wordt ingezet voor de klantrajecten. Het is dus niet noodzakelijk dat er rekenschap wordt gehouden met andere regels- en of wetgeving naast de gebruikelijke AVG wet.

8. De implementatie

In hoofdstuk acht wordt de implementatie van het instrument beschreven.

8.1 Implementatieroute

De allerlaatste stap in het project was de overdracht die in de vorm van een eindpresentatie plaatsvond. In deze presentatie werd het onderzoeksproces globaal geschetst en werd er inhoudelijk op acties ingegaan waar Plato zich na die tijd mee bezig moest houden.

Bovendien vond in de sessie een actief onderdeel plaats waarin de professionals aan de slag gingen met het instrument. Alle professionals die direct betrokken zijn geweest bij de wendbare personeelsanalyse en zij die wekelijks voor Plato werken, waren uitgenodigd voor de online eindpresentatie op 25 januari van 10:00-11:00 uur. Op deze manier is het wendbaarheidswiel geïntroduceerd in de organisatie.

De extra dimensie in het instrument is van toegevoegde waarde. Alleen moet nog het een en ander aangescherpt, getoetst en gekaderd worden. In de eindpresentatie bleek dat de professionals van Plato nog zoekende zijn naar 'flexibiliteit van de medewerkers' en 'complexiteit van het werk'; 'Waar hebben we het dan over?'. Ze gaven aan dat iemand als persoon wel flexibel kan zijn, maar bijkomende zaken iemand minder flexibel maken. Het voorbeeld dat was gezegd: 'Professional X kan zich heel flexibel opstellen, maar door thuiswerken met kinderen kan de flexibiliteit verminderen'. Dit geeft aan dat de definities in het instrument helderder moeten zijn voordat de consultants het instrument gebruiken bij een team. Het verder definiëren van de begrippen wordt mogelijk gedaan door een nieuwe afstudeerstagiaire in een vervolgonderzoek. Het is nog niet duidelijk hoe dat onderzoek verder is opgebouwd. In de aanbevelingen zijn echter enkele suggesties gegeven waar nog verdieping kan plaatsvinden.

8.2 Mate van geslaagdheid

Het wendbaarheidswiel is een instrument om de wendbaarheid in kaart te brengen en is geslaagd door de derde dimensie. Het onderzoek dat nu is voltooid, was voornamelijk gericht op de inrichting en testen van het instrument in de praktijk en concrete gevolgen voor het verdere verloop van het wendbaarheidswiel. Om te kijken of het instrument van toegevoegde waarde is voor de wendbaarheid van teams, kan vervolgonderzoek een optie zijn. Voor het vervolgonderzoek is het belangrijk om het instrument in meerdere teams in te vullen. Zo wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Verder is gebleken uit de reacties in de eindpresentatie om verder te werken aan het instrument. Het is belangrijk om verdere definities helder te krijgen die in het instrument staan.

9 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn geclusterd op basis van drie elementen; de afnameprocedure in het algemeen, Miro gebruiken tijdens de afnamemomenten en het instrument

Afnameprocedure in het algemeen:

- Gebruik het Wendbaarheidswiel (figuur 3) tijdens zowel een fysieke- als online sessie;
- Om een beeld te vormen over de wendbaarheid van de organisatie waar het team voor werkt, is het aan te raden om een consultant met kennis van inhoudelijk niveau in te schakelen;
- Het is aan te raden om met meer dan vijf deelnemers een teamsessie te organiseren om zo het werk gemakkelijker te verdelen bij een hoge workload. Bovendien leidt een grotere groep tot meer interactie;
- Aan te bevelen is om het instrument door meer tactisch/ strategische teams in te vullen, omdat capabeler zijn om workload in kaart te brengen;
- Mocht het instrument bij een uitvoerend team worden gebruikt, is het aan te raden om deelnemers ter plekke de antwoorden van de schaalvragen te laten invullen (of in Miro of gele sticky notes) en niet van tevoren de uitkomsten op te halen;
- Het instrument wordt op teamniveau ingevuld. Alle gemiddelden worden per vraag genomen van de individuele cijfers. Als dit voor meerdere teams in een organisatie is gedaan, kan de huidige en gewenste situatie op afdelings- of organisatieniveau in kaart gebracht worden;
- Als er onderling grote individuele verschillen zijn in een team op een facet, kan in de sessie zelf hierover het gesprek worden gevoerd;
- De rol van de leidinggevende is voor een uitvoerend team meer van invloed dan voor een team hogerop.

Bij gebruik van Miro:

- De antwoorden ophalen kan als opdracht zijn vooraf de sessie, maar deelnemers kunnen ook tijdens de sessie Miro gebruiken om hun antwoorden in te vullen. Dit geldt voor zowel een fysieke- als online sessie;
- Als de vragen vooraf opgestuurd worden, is het aan te raden om de volledigheid van Miro plenair te bespreken.

Vervolg instrument:

- De termen 'flexibiliteit van medewerkers' is lastig duiding aan te geven. In de focusgroepen vroeg deze term om meer uitleg. Gedurende de teamsessies is het woord 'toerusting' gebruikt. Echter kon de term aan de hand van een schaalvraag wel aangeduid worden door de deelnemers. Het is aan te raden om de term meer definitie te geven of voor een andere term te kiezen. Zo kan meer onderzoek worden gedaan naar 'veerkracht';

- Het is aan te bevelen om de organisatorische inrichting verder te onderzoeken; de derde dimensie in het instrument. Denk hierbij aan literatuuronderzoek over nieuwe theorieën met organisatorische aspecten die de wendbaarheid in organisaties belemmeren. Welke zijn dit en hoe werkt dat in de praktijk? Maar ook door te ondervinden hoe deze informatie het beste in een team opgehaald kan worden; hoe wordt de vraag begrijpelijk voor iedereen, welke (hulp)vraag stel je
- Zodra meer achtergrondinformatie is opgehaald over de organisatorische inrichting, kan de doelgroep van het instrument verder geconcretiseerd worden in de praktijk. Bij welke teams, niveaus, organisaties of sectoren werkt het instrument wel of niet;
- In de gehouden teamsessies is het instrument met twee facetten gebruikt. Het definitieve instrument is gemaakt op basis van drie sessies, maar wordt betrouwbaarder wanneer deze in meerdere teams is getest. Dit kunnen teams zijn bij dezelfde organisatie op één of meerdere niveaus, bij verschillende organisaties op een of meerdere niveaus. Bekijk welke groep(en) zelfstandig de schaalvragen van tevoren of ter plekke kunnen beantwoorden;
 - ➔ Binnenkort heeft Plato een groot klanttraject met tactische teams. Het zou interessant zijn om te analyseren hoe het model werkt als er grootschalig wordt gewerkt met teams van hetzelfde niveau en dezelfde organisatie.
- Door op elk niveau nog een teamsessie te organiseren bij één organisatie, zullen de uitkomsten generaliserender zijn en zegt het meer over de wendbaarheid van de organisatie;
- Tot slot is het interessant om te onderzoeken hoe de supportlijn van Beenhakker verband houdt tot het instrument. Hoe kan de koppeling gemaakt worden tussen de supportvlieger en de uitkomsten van het Wendbaarheidswiel?

Bibliografie

- Beenhakker, J. (2020). *De support organisatie*. Zaltbommel: Uitgeverij Haystack.
- Beenhakker, J. (2020, september 10). De wendbare personeelsanalyse.
- Beentjes, J. (2020, mei 10). *Info over Talentmanagement*. Opgehaald van Website van PW net: <https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2020/05/talentmanagement-als-strategie-10129877>
- Evers, G. (2019, december 10). *Info over HR3P*. Opgehaald van Website van Management impact: <https://www.managementimpact.nl/artikel/hrm-en-personeelsplanning-de-hr3p-methode/>
- Info over flexibel werken*. (2020, februari 28). Opgehaald van Website van Ik wil mobiel werken: <https://www.ikwilmobielwerken.nl/flexwerker/de-voorwaarden-voor-flexibel-werken/>
- Info over motivatie factoren*. (2019, augustus 21). Opgehaald van Website van Verken je Geest: <https://verkenjegeest.com/wat-is-het-verschil-tussen-motieven-en-motivatie/>
- Info over te veel werken*. (2019, mei 17). Opgehaald van Website van carrière: https://carriere.nu/we-werken-niet-te-veel-we-ontspannen-te-weinig/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.43290917.1896334719.1603891573-1578145430.1568360735
- Info over Toegevoegde waarde flexibel werken*. (sd). Opgehaald van Website van flexibel werken: http://www.flexibelwerken.nl/nl/de_opbrengsten
- Lammers, J. C., & Garcia, M. A. (2017). Institutional Theory. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*.
- Moonen, H. (2012). *Het boek voor strategische personeelsplanning*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Plomp, J. (2010). *Hoe werk werkt*. Houten - Antwerpen: Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv.
- Rothlin, P., & Werder, P. (2009). *Bore-out, als verveling je werk wordt*. Amsterdam: Spectrum.
- Rouw, J. (2017, oktober 10). *Info over belang wendbaarheid*. Opgehaald van Website van teamwise: <https://www.teamwise.works/blog/waarom-is-wendbaarheid-steeds-belangrijker-voor-organisaties>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model. *Boom Lemma Tijdschriften*.
- Steffens, T. (2019, december 10). *Info over aanpassingsvermogen*. Opgehaald van Website van Management impact: <https://www.managementimpact.nl/artikel/aanpassingsvermogen-is-succesfactor/>
- Van Balen, B. (2010). *Op het juiste moment op de juiste plaats*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Van den Broeck, A. F. (2016, oktober 2). De basisbehoeften van de ZelfDeterminatie Theorie. *Steunpunt Werk*, pp. 67-68.
- van Dijk, M. (2012). *Talentmanagement in Nederland*.

- van Leeuwen, S. (2019, juni 17). *Info over wendbaarheid*. Opgehaald van Website van Customer Talk: <https://www.customertalk.nl/nieuws/wendbaarheid-d%C3%A9-prioriteit-in-ondernemingen-en-instellingen/>
- Visser, J., Nijssen, M., Vermeeren, B., & Vermeer, L. (2017). *Info over aanpak wendbaarheid*. Opgehaald van Website van Kennis openbaarbestuur: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255107/10-dit-kun-je-doen-om-overheidsorganisaties-wendbaar-te-maken-en-is-dat-eigenlijk-wel-nodig.pdf>
- Wiersma, M. (2020, juli 17). Altijd te veel te doen en te weinig tijd? 'Hou eens bij hoeveel uren je écht werkt'. *AD*.
- Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & McCann, V. (2013). *Psychologie een inleiding*. Amsterdam: Pearson Benelux.

Bijlage Interviews

1A Respondenten

Contactpersonen interviews - Excel										
Joyce de Boer										
Bestand Start Invoegen Pagina-indeling Formules Gegevens Controleren Beeld Help Zoeken Delen Opm										
C19										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Naam	Organisatie	Functie	Rea	Bekend SPP	Op de hoogte?	Datum afspraak	WAAR	Focusgroep online	
2	Wiebren	Gemeente Harli	Teamleider HRM	# w.wijma	Interessant thema	Ja, Ruben	5-10-2020	Teams;geaccepteerd	26-10 14:00-15:30 (Karin)	
3	Bert WubGGD Assen	Senior HR	31 b	herinnering gestuurd	Ja, Ruben	8-10-2020 14:00	Teams;uitgenodigd	Mien Ruysweg 1	4-11 09:00-10:30 (Ruben)	
4	Willemijn Treant Ziekenhu	P&O adviseur	# w	vakant Bezig met SPP, loopt tegen	Ja, Karin	7-10-2020 14:30	Whatsapp videobellen		4-11 09:00-10:30 (Ruben)	
5	Janne Vis Hanzehogescho	Organisatie advise 50	j.vlsser@pl.hanze.nl		Ja, Ruben	7-10-2020 12:00	Teams; geaccepteerd	Zernikepark 2	27-10 14:30-16:00 (Karin)	
6	Marion B Hanzehogescho	HR-adviseur	m.herinn	Artikel ontvangen Ruben	Ja, Ruben	13-10-2020 16:00	Teams		27-10 14:30-16:00(optioneel)	
7	Jos vd He FPC Mesdag	HR-adviseur	# j.van.der	kennismaking 7/10	Jirtsin (linkedin)	15-10-2020 11:00	Mesdag		4-11 09:00-10:30 (Ruben)	
8	Evelyn Bihet Hogeland	HR-adviseur	# e.bisscho	niet bekend mee SPP	Mark	15-10-2020 14:00	Facetime of videobellen whatsapp			
9	Marjolein Gemeente Coev	P&O adviseur	# m.herinn	Vanuit concerniveau lukt l	Ja, Karin	8-10-2020 10:00	teams, Kasteel 1 Coevorden		26-10 14:00-15:30 (Karin)	
10	Agnes KleRUG	HR-adviseur	# a.g.kleene	@rug.nl	karin	6-10-2020	Teams; uitgenodigd		27-10 14:30-16:00 (Karin)	
11										
12										
13	Tanja Wijgerde			Niet doorgegaan ivm Corona	Kennismaking	12-10-2020 10:00	Hoogveen			
14	Groen=gepland									
15	Geel= in afwachting op reactie									
16										
17										

1B Operationaliseringstabel

Deelvragen	Vragen interviewschema	Vragen topic	Waarom
onderzoek			
<i>Wat betekenen de termen flexibel, gevraagde expertise en wendbaarheid?</i>	Wat verstaat u onder strategische personeelsplanning? Wat betekent wendbaar voor u?	Wat verstaat u onder strategische personeelsplanning Wat is wendbaarheid voor u?	Door deze vragen te stellen, worden de betekenissen van het model opgehaald die de respondenten hebben.
<i>Wat is het verschil met SPP?</i>	Wat zijn volgens u de voordelen van strategische persoonsplanning?	Wat spreekt u van SPP aan?	Om van toegevoegde waarde te zijn,
<i>Wat maakt de wendbare personeelsanalyse van toegevoegde waarde?</i>	En wat zijn de nadelen van strategische personeelsplanning Is er nog iets wat u mist binnen strategische personeelsplanning?	Wat helpt u hierbij? Kunt u voorbeelden noemen? Hoe is dat voor de organisatie? Is de organisatie wendbaar op lange termijn?	moet naar boven komen hoe SPP is geregeld in de organisaties en waar ze tegenaan lopen.
<i>Helpt het organisaties in hun personeelsplanning?</i>	Wat is volgens u het belang van wendbaar zijn?	Wat is volgens u het belang van wendbaar zijn?	Dit is in het verlengde van de toegevoegde

	Gezien uw organisatiecontext of branche. Is wendbaarheid belangrijk voor jouw organisatie?	Gezien uw organisatiecontext of branche. Is wendbaarheid belangrijk voor jouw organisatie?	waarde van de personeelsanalyse. Of het de organisaties zal helpen, kan duidelijk worden gemaakt door de behoeftes en belangen op te halen.
	In hoeverre is uw organisatie of medewerkersbestand flexibel genoeg om het werk te doen wat nu moet gebeuren?		
	In hoeverre is in uw organisatie de juiste expertise in huis wat het werk vraagt?		

<i>Wat kan anders ingericht worden?</i>	Wat is het knelpunt? Waar zie jij het voordeel van in?	Hoe zie jij het model? Kun je je erin vinden?	Doordat het model verschillende fases kent, wordt het model continu aangepast en weer bevraagd in de volgende fase. Het is belangrijk om de eerste ingeving van de respondenten mee te nemen in een verbeterde versie.
---	--	---	--

<i>Wat zijn concrete voorbeelden?</i>	Wat is uw ervaring hiermee?	Hoe is dat voor de organisatie? Kun je daar voorbeelden van noemen?	Aan de hand van concrete voorbeelden kan het onderscheid met SPP duidelijk gemaakt worden.
---------------------------------------	-----------------------------	---	--

1C Uitkomsten

	Onderwijs	Overheid	Zorg
Strategische personeelsplanning			
Definitie	Vanuit strategie vertalen naar juiste mensen op juiste momenten in de organisatie	Juiste mensen op de juiste momenten in de organisatie	Mensen op de juiste momenten inzetten met passende functies
Gebrek	Complex systeem, inzicht flexibiliteit personeel en expertises	Nvt; weinig tot geen SPP	Invullen complex, niet kort termijn, voorspelbaarheid, uitdaging ander werk
Behoefte	Flexibele medewerkers met competenties, inzicht verhouding taakhoud en uitvoering	Toekomstperspectief, onderlinge verbinding in de organisatie	Structuur kort termijn, vergrijzing personeelsbestand, inzicht flexibiliteit medewerkers
Wendbaarheid organisatie			
Definitie	Organisatieontwikkelingen opvolgen	Inspelen op de vraag van organisatieomgeving	Voorbereid zijn op veranderingen en hierop reageren
Behoefte wendbaarder	Uitwisseling organisatieonderdelen (RUG: SPP-systeem)	Verbinding buiten eigen eiland, flexibeler werken	Inzicht wendbaarheid, betekenisgeving aan afdelingen, uitlenen personeel
Belang	Prognose veranderingen en proactief reageren	Medewerker in zijn kracht, lerend zijn	Lage verantwoordelijkheden, doen wat je wil, flexibel inzetbaar
Flexibiliteit medewerker			
Belang	Competenties, motivatie, persoonsafhankelijk	Competenties, motivatie, draagvlak	Behoeften medewerker, draagvlak, motivatie, competentie
Behoefte	Inzicht flexibiliteit (RUG: doorgroeien taakhoud)	Flexibiliteit/ talenten in kaart (Hogeland: jonge instroom)	Inzicht type medewerker
Gevraagde expertise			
Model			

Voordeel	-Nadenken type medewerkers in huis en soort werk -Gevolgen	-Inzicht wendbaarheid -Verhouding werk	-Gevolgen -Kort termijn (naast SPP) wat het werk is en wie dit kan doen
Belang	-Definities geven ? Opgavegericht niet relevant -Teamniveau	-Teamniveau; zelf kiezen type -Hoe hoger hoe meer expertises	-Tool voor de juiste vragen -definities geven
Onduidelijk	-Verschillen medewerker en in het werk -Medewerker kan ook professional zijn	-Potentieel medewerker in toekomst -Medewerker kan ook professional zijn -Duiding definities	-Zonder definities onduidelijk -Verschillen typering

Bijlage Focusgroepen

2A Opzet

Dia 1



Dia 2



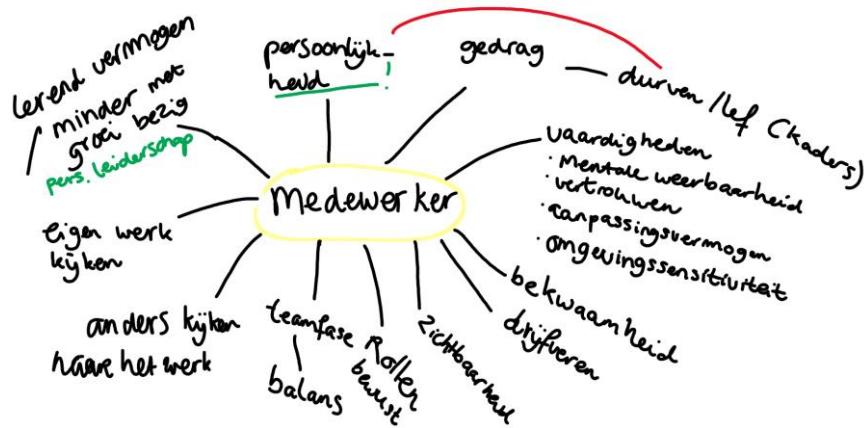
Dia 3



Dia 4



2B Overheid



2C Onderwijs



2D Zorg



Bijlage Teamsessies

3A1 Opzet Treant

Algemeen:

- Team apotheek; 4 medewerkers, leidinggevende Petra, Rightje, Willemijn Sevens
- Wanneer: di 8/12 10:30-12:00 uur
- Waar: Fysiek op locatie @ Scheperziekenhuis Emmen
- Doel team: Inzichtelijk maken wendbaarheid van het team. Wat staat jullie de komende tijd te wachten?
- Doel project: Kijken of het model dat er ligt of dat werkt en waar aanpassingen moeten gebeuren

Instructies Willemijn:

- Wie doet de aftrap; Spp, wendbaarheid uitleggen. Bedrijven werken mee. Jullie helpen ons mee om te kijken of het werkt en kijken of dit team de uitdaging aangaan.
- Ontwikkelingen team; herinrichtingsplan van Apotheek. Hoe het moet worden. Spp ingevuld. Wat is toegevoegde waarde van dit model? Komend jaar nieuwe organisatieverandering plaatsvindt.
- Instructie niet te veel sturen (HR termen en de wendbaarheid termen) en het team laten werken.
- Introductie sessie: Waarom heeft ze deze sessie laten inplannen? SPP is een actueel thema voor HR om het voor teams in te vullen.
- Vervolg na de sessie, kunnen jullie hier iets mee?
- Aanwezigheid flip-over en beamer.

Deel 1 Werk:

Met de medewerkers graag kijken naar de wendbaarheid. Verdeel de groep in tweeën. In elke groep twee medewerkers en HR adviseur.

- 1^e Ronde zitten en opschrijven wat je workload is op geeltjes en plak deze op een flap. (10 min)

Laten we kijken of de medewerkers er zelf uitkomen.

- 2^e ronde stoel naar achteren, gaan staan en aanvulling van de workload het komende jaar. Wat verandert er in het werk? (10 min). Oranje post its.
- Plenair: wat hebben we opgehaald? Is het zo compleet? (10 min)
- Teruggaan. Kijk eens naar je flap. Breng categorieën aan de geeltjes en roze notes. Geef deze categorieën een naam. (10 min).

Deel 2 Medewerker:

- Nieuwe flap per tafel met de namen van de categorieën van het werk. Schrijf achter elke categorie waar je als medewerker voor toegerust moet kunnen zijn om dat te

Het werk gaat veranderen. Wat betekent dat ten aanzien van jullie van flexibiliteit. Wat is nodig van een medewerker qua flexibiliteit voor deze categorieën. Kunnen we dat duiden adv een schaalvraag?

- Plenaire (10min): Op een schaal van 0 tot 10. 0 is geen flexibiliteit. 10 is heel flexibel. Geef per categorie de mate van flexibiliteit aan op een geeltje.
- Kunnen jullie als team voor elkaar benoemen waar je zit ten aanzien van de flexibiliteit van het werk?(1,2,3,4). Er is geen goed of fout. Wat doe jij als je naar jouw werk kijkt

3A2 Uitkomsten Treant

3B1 Opzet Communicatie

Algemeen:

- Team Communicatie; 7 medewerkers; 4 adviseurs, 2 medewerkers en leidinggevende. Samen met Karin Kroesbergen.
- Wanneer: woe 16/12 13:30-14:45 uur
- Waar: Verplaatst van locatie Gemeente Coevorden naar Teams meeting vanuit Spier Trainingsruimte
- Doel team: Behoeft vanuit het team aan strategische personeelsplanning, maar dat kwam in de organisatie niet helemaal los. Ook moeten jullie meewerken aan veel projecten. Wat vraagt dat van hub? We gaan in deze sessie niet alleen kijken naar de toerusting van het team kijken, maar ook naar jullie werk. Wat staat jullie de komende tijd te wachten? En hoe kunnen jullie daarop inspelen?
- Doel project: Kijken of het model dat er ligt of dat werkt en waar aanpassingen moeten gebeuren
- Vervolg: wie gaat hier verder mee?

Deel 1 Werk:

Plenair het volgende bespreken

- 1^e Ronde: "Is dit waar jullie mee bezig zijn? Ontbreken er nog werkzaamheden op concernniveau?"
- 2^e ronde: "Het werk is al voor een gedeelte geclusterd op basis van wat jullie eerder ingevuld hebben. Kunnen jullie je vinden in deze clusters?"

Deel 2 Medewerker:

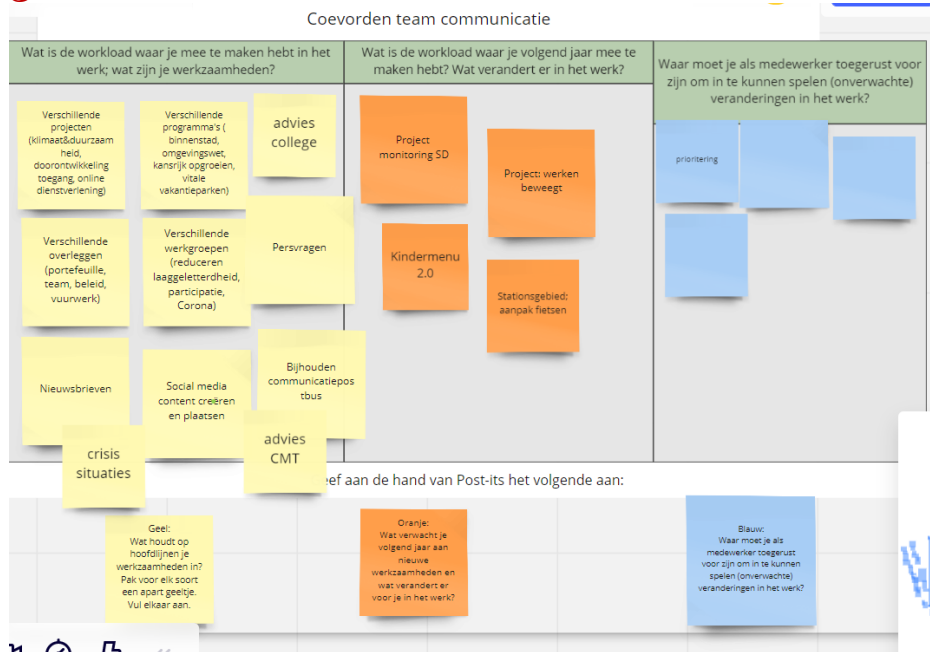
- In Miro de deelnemers de blauwe post-it laten invullen. Schrijf achter elke categorie waar je als medewerker voor toegerust moet kunnen zijn om dat te doen. Wat is er van de medewerker nodig om daar invulling aan te kunnen geven? (10min)

Oké dit zijn allemaal competenties. Er zit een verschil in. Het werk gaat veranderen. Wat betekent dat ten aanzien van jullie van flexibiliteit. Wat is nodig van een medewerker qua flexibiliteit voor deze categorieën. Kunnen we dat duiden adv een schaalvraag?

- Plenair (10min): Op een schaal van 0 tot 10. 0 is geen flexibiliteit. 10 is heel flexibel. Geef per categorie de mate van flexibiliteit aan op een geeltje.
- Kunnen jullie als team voor elkaar benoemen waar je zit ten aanzien van de flexibiliteit van het werk?(1,2,3,4). Er is geen goed of fout. Wat doe jij als je naar jouw werk kijkt

En dan de link met de groei/ ontwikkelingen in het werk.

3B2 Uitkomsten Communicatie



3C1 Opzet cluster projecten

Algemeen:

- Wie: 1 programmamanager, 2 projectleiders, 2 projectmedewerkers, leidinggevende.
- Wanneer: Woe 16/12 16:00-17:15 uur
- Waar: Verplaatst van locatie Gemeente Coevorden naar Teams meeting vanuit Spier Trainingsruimte
- Doel team: Ook moeten jullie meewerken aan veel projecten. Wat vraagt dat van jullie? We gaan in deze sessie niet alleen kijken naar de toerusting van het team kijken, maar ook naar jullie werk. Wat staat jullie de komende tijd te wachten? En hoe kunnen jullie daarop inspelen?
- Doel project: Kijken of het model dat er ligt of dat werkt en waar aanpassingen moeten gebeuren

Plenair het volgende bespreken

- 1^e Ronde: "Is dit waar jullie mee bezig zijn? Ontbreken er nog werkzaamheden op concernniveau? Staat alle workload op de geeltjes?"
- 2^e ronde: "Is dit ook compleet voor de oranje post-its? Geef indien mogelijk aanvulling van de workload het komende jaar. Wat verandert er in het werk?"
- 3^e ronde: Breng categorieën aan in de workload. Pak de oranje en de gele post-its.

Deel 2 Medewerker:

- In Miro de deelnemers de blauwe post-it laten invullen. Schrijf achter elke categorie waar je als medewerker voor toegerust moet kunnen zijn om dat te doen. Wat is er van de medewerker nodig om daar invulling aan te kunnen geven? (10min)

Het werk gaat veranderen. Wat betekent dat ten aanzien van jullie van flexibiliteit. Wat is nodig van een medewerker qua flexibiliteit voor deze categorieën. Kunnen we dat duiden adv een schaalvraag?

- Plenair (10min): Op een schaal van 0 tot 10. 0 is geen flexibiliteit. 10 is heel flexibel. Geef per categorie de mate van flexibiliteit aan op een geeltje.
- Kunnen jullie als team voor elkaar benoemen waar je zit ten aanzien van de flexibiliteit van het werk?(1,2,3,4). Er is geen goed of fout. Wat doe jij als je naar jouw werk kijkt

En dan de link met de groei/ ontwikkelingen in het werk.

3C2 Uitkomsten cluster projecten

