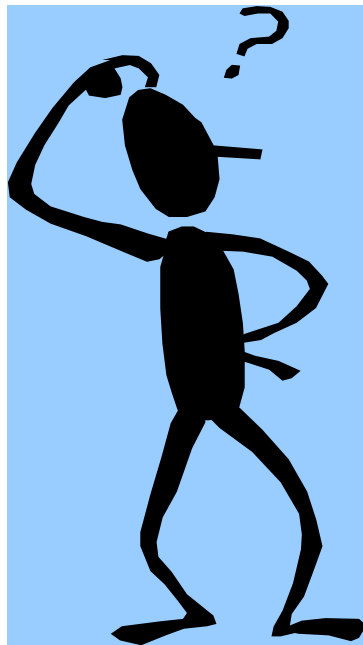


# Wendbaarheid Quick Scan

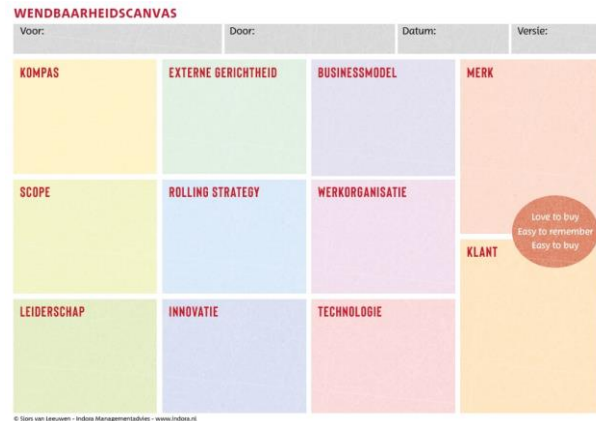


**Hoe wendbaar is onze organisatie?**

Met behulp van deze Wendbaarheid Quick Scan krijg je snel inzicht in de mate van wendbaarheid van jouw organisatie en op welke manier je die wendbaarheid eventueel kunt vergroten.

De quick scan is gebaseerd op het wendbaarheidscanvas – met bijbehorende canvasvragen – uit het boek **Wendbare strategie op één A4**. Het canvas geeft op één A4 een samenhangend overzicht van 11 belangrijke bouwstenen met in totaal 43 wendbaarheidsknoppen om aan te draaien.

Met het wendbaarheidscanvas krijg je snel inzicht in welke factoren van belang zijn en hoe je als organisatie met een wendbare strategie het verschil kan maken. De kracht van het wendbaarheidscanvas is dat het organisatiebreed overzicht en inzicht biedt in de belangrijkste aandachtsgebieden die er toe doen.



Het boek is verkrijgbaar op [Managementboek.nl](http://Managementboek.nl).

Het wendbaarheidscanvas en de daarvan afgeleide wendbaarheidstest, zullen niet in alle opzichten compleet zijn en roepen op een aantal punten ongetwijfeld meer vragen op dan het beantwoordt. Dat is goed mogelijk want het ultieme antwoord op alle vragen is er niet. Daarvoor is iedere organisatie te uniek en het wendbaarheidsvraagstuk te veel omvattend.

Het wendbaarheidscanvas en deze Wendbaarheid Quick Scan zijn ook geen doelen op zich, maar vooral bedoeld als hulpmiddel, denkmodel en 'praatplaat'. Het is een bewustwordingstool om het begrip wendbaarheid handen en voeten te geven en om helder te maken wat strategische wendbaarheid precies inhoudt en welke aspecten daarbij een rol (kunnen) spelen. Het canvas en deze quick scan kun je gebruiken bij het vormgeven van je eigen ideeën, voor interne discussie en voor het maken van een strategisch wendbaarheidsplan. Je kunt het ook gebruiken voor een kritische en gestructureerde zelfreflectie. Hoe wendbaar zijn we, waar staan we in het transformatieproces en welke mogelijkheden laten we onbenut?

Van iedere bouwsteen zijn 5 canvasvragen uit het boek in iets aangepaste vorm opgenomen in deze Wendbaarheid Quick Scan. De test bestaat in totaal dus uit 50 stellingen verdeeld over 11 belangrijke bouwstenen waarbij de laatste twee bouwstenen Merk & Klant zijn samengevoegd.

Aan de slag!

## Bouwsteen 1: Kompas

Organisaties kunnen wendbaarder worden door een breed gedragen kijk op de toekomst (visie) waarbij je rekening houdt met verschillende toekomstscenario's. Met een waarde- en klantgedreven ambitie die uitdagend, aansprekend en passiegedreven is. Met sprekende waarden die tot uiting komen in het gedrag van medewerkers. Gebaseerd op een betekenisvol verhaal (corporate story) dat medewerkers en klanten enthousiast en overtuigend uitdragen.

In deze stap van de quick scan kijken we naar het Kompas. Omcirkel jouw score.

Stelling Kompas	Oneens	2	3	4	Eens
1. Wij hebben een goed beeld van de voor ons relevante toekomst.	1	2	3	4	5
2. Wij hebben een breed gedragen visie op de toekomst.	1	2	3	4	5
3. Wij houden rekening met verschillende toekomstscenario's.	1	2	3	4	5
4. Wij hebben een uitdagende ambitie en sprekende waarden.	1	2	3	4	5
5. Wij hebben een inspirerend en betekenisvol verhaal (corporate story).	1	2	3	4	5

Bepaal de wendbaarheidsscore voor het Kompas door de afzonderlijke scores op te tellen<sup>1</sup> = .....

## Bouwsteen 2: Scope

Organisaties kunnen op drie niveaus wendbaarder worden. Op organisatie-, businessportfolio- en operationeel niveau. Strategische wendbaarheid omvat deze drie niveaus. Het gekozen niveau bepaalt de complexiteit, omvang en duur van de transformatie. Om te kunnen slagen moeten directeuren en managers het eens zijn over het gekozen wendbaarheidsniveau en de gevolgen en toegevoegde waarde daarvan voor de organisatie. Het creëren van een wendbare cultuur is een belangrijke succesfactor.

In deze stap van de quick scan kijken we naar de Scope. Omcirkel jouw score.

Stelling Scope	Oneens	2	3	4	Eens
1. Wij weten welk niveau van wendbaarheid wij nastreven.	1	2	3	4	5
2. Er is eensgezindheid over het doel van meer wendbaarheid en het gekozen wendbaarheidsniveau.	1	2	3	4	5
3. Wij hebben inzicht in de toegevoegde waarde van meer wendbaarheid en het gekozen wendbaarheidsniveau.	1	2	3	4	5
4. Wij hebben inzicht in de organisatorische gevolgen van meer wendbaarheid en het gekozen wendbaarheidsniveau.	1	2	3	4	5
5. Onze cultuur past bij het gewenste wendbaarheidsniveau.	1	2	3	4	5

Bepaal de wendbaarheidsscore voor de Scope door de afzonderlijke scores op te tellen = .....

## Bouwsteen 3: Leiderschap

Organisaties kunnen wendbaarder worden door op alle organisatieniveaus te zorgen voor verbindend leiderschap, resultaatgericht management en persoonlijk leiderschap bij medewerkers. Het strategisch topteam zorgt voor het sturen op strategische doelen, het stellen organisatieprioriteiten en het betrekken van interne en externe partijen bij strategievorming.

<sup>1</sup> De maximale score per bouwsteen is 5 x 5 punten = 25 punten.

In deze stap van de quick scan kijken we naar Leiderschap. Omcirkel jouw score.

Stelling Leiderschap	Oneens.....Eens				
1. Er is sprake van 'verbindend leiderschap' op alle niveaus <sup>2</sup> .	1	2	3	4	5
2. Managers sturen vooral op resultaat (wat) en niet zozeer op inhoud (hoe).	1	2	3	4	5
3. Wij hebben een strategisch topteam voor strategische besluitvorming.	1	2	3	4	5
4. Er wordt gestuurd op strategische doelen en strategische prioriteiten.	1	2	3	4	5
5. Bij strategievorming denken interne en externe partijen mee.	1	2	3	4	5

Bepaal de wendbaarheidsscore voor Leiderschap door de afzonderlijke scores op te tellen = .....

### Bouwsteen 4: Externe gerichtheid

Organisaties kunnen wendbaarder worden door het versterken van hun strategische alertheid, signaleren van ontwikkelingen en trends, analyseren van kansen en bedreigingen en bepalen van de strategische speerpunten. Belangrijk hierbij zijn de snelheid van signaleren (reactietijd), de snelheid van reageren en beslissen (actietijd) en de vertaling van signalen (ontwikkelingen en trends) naar bruikbare inzichten, ideeën en businessprojecten..

In deze stap van de quick scan kijken we naar Externe gerichtheid. Omcirkel jouw score.

Stelling Externe gerichtheid	Oneens.....Eens				
1. Wij hebben onze 'externe gerichtheid' goed georganiseerd.	1	2	3	4	5
2. Medewerkers en managers hebben hierin een duidelijke rol.	1	2	3	4	5
3. Wij werken hiervoor structureel samen met externe partijen.	1	2	3	4	5
4. Wij signaleren tijdig ontwikkelingen, trends, kansen en bedreigingen.	1	2	3	4	5
5. Wij vertalen deze informatie tijdig naar strategische inzichten en speerpunten.	1	2	3	4	5

Bepaal de wendbaarheidsscore voor Externe gerichtheid door afzonderlijke scores op te tellen = .....

### Bouwsteen 5: Rolling strategy

Organisaties kunnen wendbaarder worden door een rolling strategy-proces van 'vooruitkijken en terugredeneren'. Waarbij je adequaat inspeelt op externe ontwikkelingen en diepere inzichten in markten, concurrenten, klanten en maatschappij. Strategie en uitvoering gaan daarbij gelijk op en er is sprake van open en eerlijke communicatie over voortgang en resultaten. De strategische agenda wordt vastgesteld met bestaande en nieuwe strategische speerpunten. Dit kan tot gevolg hebben dat speerpunten gestart, uitgesteld of gestopt worden en dat resources (mensen, middelen en geld) geheralloceerd moeten worden over organisatieonderdelen, afdelingen en teams heen. Daarvoor is een daadkrachtig beslissingsproces nodig met fact based en just in time besluitvorming. Strategische speerpunten worden uitgevoerd volgens het ELOA-principe van experimenteren, leren, optimaliseren (of stoppen) en accelereren. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van methoden als lean startup of design thinking. De organisatie durft gecalculeerde risico's te nemen en leert van fouten en mislukkingen

In deze stap van de quick scan kijken we naar Rolling strategy. Omcirkel jouw score.

Stelling Rolling strategy	Oneens.....Eens				
1. Wij hebben een cyclisch strategieproces (rolling strategy) waarbij de strategische agenda (met strategische speerpunten) frequent wordt bijgesteld.	1	2	3	4	5

<sup>2</sup> Verbindend leiderschap is sterk leiderschap én situationeel leiderschap. Het hoort op ieder niveau in de organisatie aanwezig te zijn, afgestemd op de specifieke context van dat moment. Een verbindend leider toont voorbeeldgedrag en draagt de doelen en strategie van de organisatie op inspirerende wijze uit. Is geloofwaardig en luistert actief naar de mensen om zich heen. Beloont goede ideeën en signaleert succes. Geeft richting en sturing aan het groepsoverleg. Komt op voor de belangen van de organisatie en het team. Geeft duidelijk aan wat hij/zij van de organisatie en het team verwacht en zorgt voor een goede taakverdeling.

Stelling Rolling strategy	Oneens.....Eens				
2. Wij hebben een daadkrachtig besluitvormingsproces op strategisch niveau en kunnen snel resources (mensen, middelen en geld) verschuiven binnen de organisatie, business units, afdelingen of teams.	1	2	3	4	5
3. Wij houden in de strategie en strategie-uitvoering rekening met verschillende toekomstscenario's.	1	2	3	4	5
4. Strategie-uitvoering gebeurt o.b.v. van de ELOA-aanpak met experimenteren, leren, optimaliseren (of stoppen) en accelereren.	1	2	3	4	5
5. Wij bewaken de samenhang tussen strategische speerpunten (experimenten) en de reguliere bedrijfsvoering.	1	2	3	4	5

Bepaal de wendbaarheidsscore voor Rolling strategy door de afzonderlijke scores op te tellen = .....

## Bouwsteen 6: Innovatie

Organisaties kunnen wendbaarder worden door open en klantgedreven innovatie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen verbetering (exploitatie) en vernieuwing (exploratie) want daarvoor zijn verschillende typen managers, medewerkers, specialisten en bedrijfsvoeringen nodig. Organisatorisch gezien kun je exploitatie en exploratie op verschillende manieren doen: met een hybride aanpak, een aparte organisatie voor innovatie, door te denken en te werken als een startup of via doorontwikkeling naar een innovatief ecosysteem. Andere aandachtspunten zijn de keuze voor first mover of fast follower, verkorten van time to market, zorgen voor de juiste timing en het combineren van sociale met technologische innovatie. Maak van innovatie een strategische prioriteit en beleg het in het strategisch topteam.

In deze stap van de quick scan kijken we naar Innovatie. Omcirkel jouw score.

Stelling Innovatie	Oneens.....Eens				
1. Wij hebben een duidelijke kijk op innovatie en wat dat betekent voor onze organisatie.	1	2	3	4	5
2. Wij betrekken externe partijen bij (open en klantgedreven) innovatie.	1	2	3	4	5
3. Wij hebben een duidelijke first mover of fast follower innovatiestrategie.	1	2	3	4	5
4. Wij weten verbetering (exploitatie) en vernieuwing (exploratie) goed te combineren.	1	2	3	4	5
5. Innovatie is een strategische prioriteit en belegd in het strategisch topteam.	1	2	3	4	5

Bepaal de wendbaarheidsscore voor Innovatie door de afzonderlijke scores op te tellen = .....

## Bouwsteen 7: Businessmodel

Organisaties kunnen wendbaarder worden door een flexibel businessmodel op basis van een netwerkstructuur (waardeketen, waardenetwerk, platform) en door businessmodelinnovatie. Bijbehorende bedrijfsprocessen kunnen flexibeler gemaakt worden door te werken met een flexibel procesontwerp (pre designed of just in time) met procesmodules en productmodules. De Lego-aanpak. Snelheid, efficiency en kwaliteit van bedrijfsprocessen kunnen verbeterd worden door lean, six sigma en continu verbeteren. Organisaties moeten juist in veranderende omstandigheden 'in control' blijven en dat betekent aandacht voor managementcontrol en risicomanagement.

In deze stap van de quick scan kijken we naar het Businessmodel. Omcirkel jouw score.

Stelling Businessmodel	Oneens.....Eens				
1. Wij hebben een flexibel businessmodel dat snel aangepast kan worden.	1	2	3	4	5
2. Wij hebben aandacht voor innovatie van/in ons businessmodel.	1	2	3	4	5
3. Wij vergroten de flexibiliteit van ons businessmodel door te werken met 'modules' in processen en/of producten (de Lego-aanpak).	1	2	3	4	5

4. Wij hebben een cultuur van 'continu verbeteren' (bijvoorbeeld door snel te leren van fouten of met behulp van lean en six sigma.)	1	2	3	4	5
5. Wij zijn 'in control' doordat we voldoende aandacht hebben voor managementcontrol en risicomangement.	1	2	3	4	5

Bepaal de wendbaarheidsscore voor het Businessmodel door afzonderlijke scores op te tellen = .....

## Bouwsteen 8: Werkorganisatie

Organisaties kunnen wendbaarder worden door bevlogen medewerkers die in een stimulerende werkomgeving 'agile' werken in multidisciplinaire zelforganiserende teams. Organisaties kunnen kiezen uit verschillende besturingsmodellen zoals Spotify-model, Holacracy, Semco Style, cedelingsprincipe of een hybride aanpak. Belangrijke aandachtspunten zijn de mindset en het gedrag van medewerkers, het werken met vaste of nieuw te vormen teams, de teamsamenstelling, de werkafspraken voor het team, het aantal te vormen teams, de samenwerking en afstemming tussen teams en het werken met een vaste kern met flexibele schil. Wendbare organisaties investeren in leren (leren). Ze weten een goede oplossing te vinden voor het omgaan met drie soorten kennis: expliciete kennis, impliciete kennis en gegenereerde kennis.

In deze stap van de quick scan kijken we naar de Werkorganisatie. Omcirkel jouw score.

Stelling Werkorganisatie	Oneens.....Eens				
1. Wij hebben bevlogen en flexibel inzetbare medewerkers.	1	2	3	4	5
2. Wij werken met multidisciplinaire teams op basis van een 'agile'-werkwijze.	1	2	3	4	5
3. Wij hanteren een duidelijk 'besturingsmodel' (zoals Spotify, Holacracy, Semco Style, cedelingsprincipe of een eigen model) voor meer 'zelforganisatie'.	1	2	3	4	5
4. Voor onze (zelforganiserende) teams zijn de kaders en werkafspraken duidelijk.	1	2	3	4	5
5. Wij hebben kennismanagement goed ingericht.	1	2	3	4	5

Bepaal de wendbaarheidsscore voor de Werkorganisatie door afzonderlijke scores op te tellen = .....

## Bouwsteen 9: Technologie

Organisaties kunnen wendbaarder worden door een flexibele enterprise-architectuur die gebaseerd is op een geïntegreerde business- en ICT-aanpak. Een enterprise-architectuur bestaat uit verschillende soorten businessapplicaties (ICT-systemen voor backoffice-, frontoffice- en innovatieprocessen) en een plug and play-infrastructuur op basis van standaardisatie, modularisatie en integratie. Belangrijk uitgangspunt is 'design for agility'. Voor een succesvolle digitale transformatie zijn de juiste organisatie, cultuur, mensen, kennis en tools nodig.

In deze stap van de quick scan kijken we naar Technologie. Omcirkel jouw score.

Stelling Technologie	Oneens.....Eens				
1. Wij hebben een flexibele enterprise-architectuur (business- & ICT-omgeving).	1	2	3	4	5
2. Onze businessapplicaties zijn snel en gemakkelijk aan te passen.	1	2	3	4	5
3. Wij hebben een plug-and-play technische infrastructuur.	1	2	3	4	5
4. Wij hebben een strategie voor onze 'digitale transformatie'.	1	2	3	4	5
5. Wij hebben de juiste mensen, kennis en tools voor de 'digitale transformatie'.	1	2	3	4	5

Bepaal de wendbaarheidsscore voor Technologie door de afzonderlijke scores op te tellen = .....

## Bouwsteen 10 & 11: Merk & Klant

Wendbare organisaties kunnen snel en flexibel aanpassingen doorvoeren in hun merkpositionering, waardepropositie en merk-klantrelatie. Met aandacht voor de succesfactoren love to buy (hart), easy to remember (hoofd) en easy to buy (routine). Een sterke merk-klantrelatie kent acht onderdelen verdeeld over vijf merkaspecten (merkidentiteit, merkpositionering, merkbeloofte, merkdesign en merknabijheid) en drie klantaspecten (klantbeleving, klantbetrokkenheid en klantgemak). Medewerkers zijn belangrijke ambassadeurs en dragen het merk met passie en volle overtuiging uit ('living the brand').

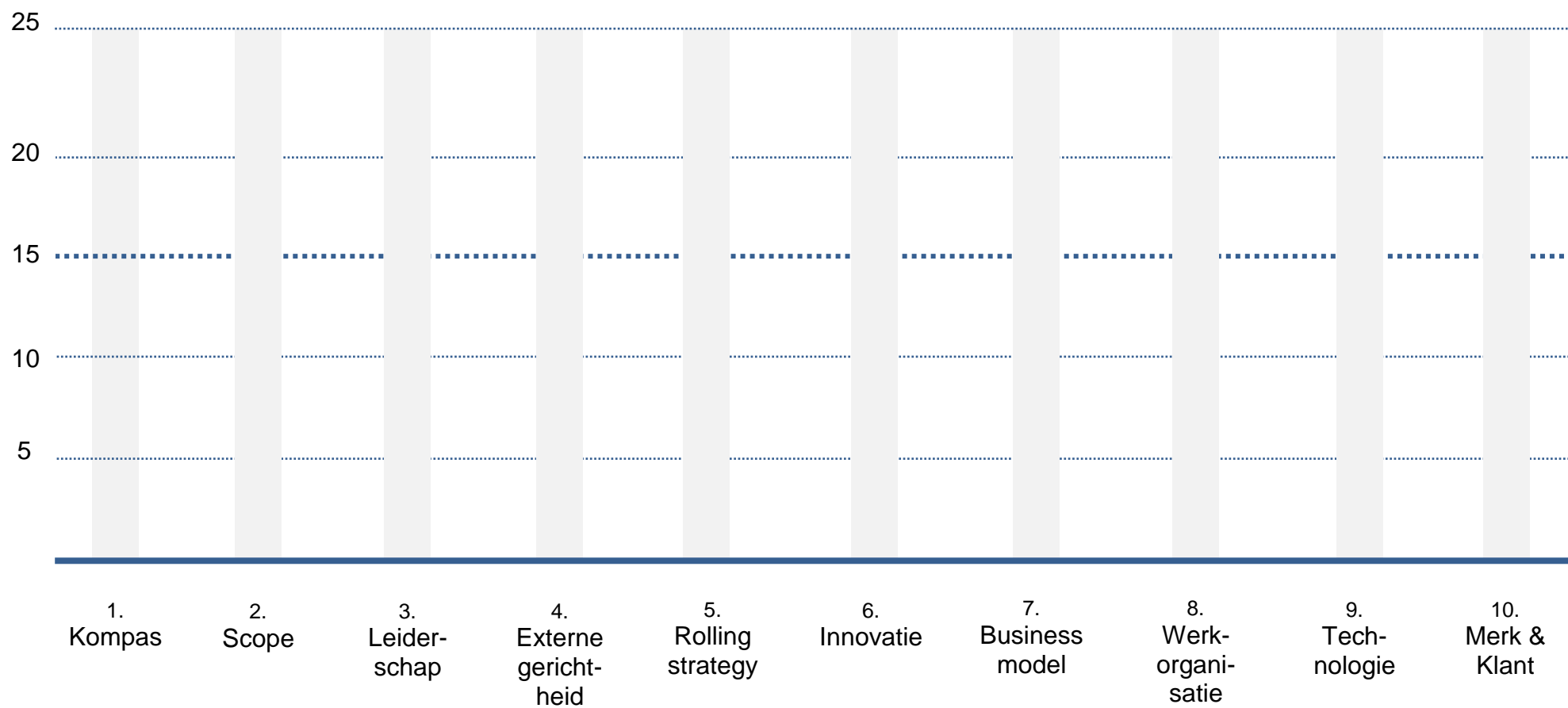
In deze stap van de quick scan kijken we naar Merk & Klant. Omcirkel jouw score.

Stelling Merk & Klant	Oneens.....Eens				
1. Wij passen onze merkpositionering aan op gewijzigde omstandigheden en tijdsgeslacht.	1	2	3	4	5
2. Wij kunnen onze waardepropositie(s) snel aanpassen om nieuwe marktkansen te benutten.	1	2	3	4	5
3. Wij kunnen snel inspelen op gewijzigde klantbehoeften.	1	2	3	4	5
4. Wij kunnen snel nieuwe contactkanalen inpassen.	1	2	3	4	5
5. Onze medewerkers zijn onze merkambassadeurs.	1	2	3	4	5

Bepaal de wendbaarheidsscore voor Merk & Klant door de afzonderlijke scores op te tellen = .....

## Wendbaarheidsscore

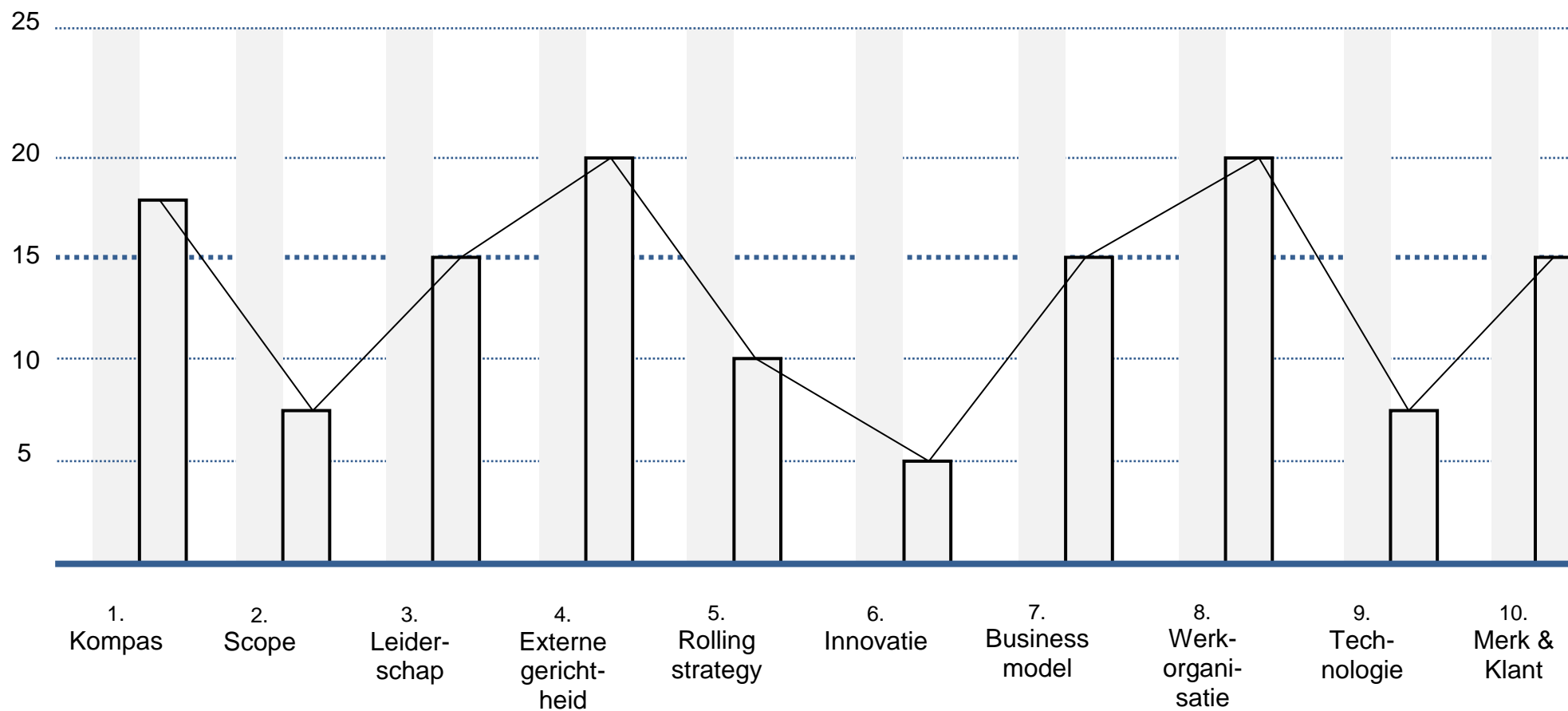
Verzamel de scores uit de voorgaande stappen en geef ze grafisch weer in onderstaande staafdiagram. De maximale score die je per bouwsteen kunt halen is 25. We beschouwen een score van 15 als 'gemiddeld'. Teken per bouwsteen je eigen 'kolom' en verbind de getekende kolommen met een 'lijn' (zie voorbeeld op de volgende pagina).





## Voorbeeld wendbaarheidsscore

Hieronder zie je een fictief voorbeeld van een ingevulde wendbaarheidsscore. Volgens dit voorbeeld scoort de organisatie het beste op kompas, externe gerichtheid en werkorganisatie en scoort het gemiddeld op leiderschap, businessmodel en merk en klant. De organisatie scoort het minst op scope, rolling strategy, innovatie en technologie. Via nader onderzoek en discussie kun je kijken op welke punten de wendbaarheid het meest/snelst verbeterd kan worden.



## Toelichting wendbaarheidsscore

Hieronder een korte toelichting op enkele veelvoorkomende testresultaten. Bedenk hierbij dat deze quick scan niet compleet is én een zelfevaluatie. Vaak ingevuld door één persoon of een beperkt aantal medewerkers, managers of directeuren. Deze quick scan is geen absoluut en objectief waardeoordeel, maar geeft op basis van eigen inschattingen slechts een eerste grove indicatie van de mate van wendbaarheid en aanknopingspunten voor verbetering.

- Als je de quick scan met meerdere mensen, liefst vanuit meerdere afdelingen en functies, invult, zie je vaak dat de individuele wendbaarheidsscores (sterk) uiteenlopen. Dat komt omdat iedereen vanuit zijn eigen werkveld, kennis en ervaring naar het wendbaarheidsvraagstuk kijkt. Die onderlinge scoreverschillen zijn waardevol om gezamenlijk de discussie te voeren en vragen te beantwoorden als 'zijn we wendbaar genoeg?' en 'hoe worden we (nog) wendbaarder?'.
- Als een organisatie onvoldoende visie en richting heeft dan scoort het vaak laag op de bouwstenen kompas, scope en leiderschap. Deze bouwstenen zorgen voor een heldere koers en slagvaardigheid.
- Een organisatie die sterk intern gericht is scoort in de regel laag op de bouwstenen externe gerichtheid, rolling strategy, innovatie, merk en klant. Via deze bouwstenen vindt de afstemming met de continu veranderende omgeving plaats.
- Als de bouwstenen scope, externe gerichtheid en rolling strategy laag scoren dan is er in de regel weinig aandacht voor 'strategische wendbaarheid' waarmee je snel en goed de strategie van de organisatie kunt aanpassen.
- Als de bouwstenen businessmodel, werkorganisatie en technologie hoog scoren dan lijkt er aandacht te zijn voor 'operationele wendbaarheid'. Deze bouwstenen vormen de 'motor' van de organisatie die snel en flexibel aangepast moet kunnen worden.
- Als een organisatie laag scoort op de bouwstenen merk en klant dan kan de klantgerichtheid van de organisatie te wensen overlaten.
- Een organisatie die in min of meer gelijke mate positief scoort op alle deelgebieden is tot op zekere hoogte wendbaar. Van daaruit heeft men een goed startpunt gecreëerd voor het succesvol werken aan meer wendbaarheid.

## Wendbare strategie op één A4

Wil je meer lezen over strategische wendbaarheid en het wendbaarder van de organisatie? Lees dan het boek *Wendbare strategie op één A4*. Dit boek is verkrijgbaar op [Managementboek.nl](http://Managementboek.nl).

\*\*\* Einde Wendbaarheid Quick Scan \*\*\*