

# INHOUD

De leiders van de toekomst zullen zijn als Olympisch surfkampioen Dorian van Rijsselberghe: reageren op alle parameters om je heen, flexibel inspelen op kansen en bedreigingen, meeveren met de wind, meedeinen op de golven en toch als eerste de finish bereiken. Wie die complexiteit aankan, heeft letterlijk goud in handen.

**Is jouw organisatie klaar voor de toekomst?** 8

**Strategische wendbaarheid in een notendop** 11

**Wendbaarheidscanvas** 20

1	<b>KOMPAS</b> - Waar gaan we heen en wie gaat mee?	25
2	<b>SCOPE</b> - Hoe groot is de transformatie-opdracht?	35
3	<b>LEIDERSCHAP</b> - Goed voorbeeld doet volgen	43
4	<b>EXTERNE GERICHTHEID</b> - Wat gebeurt er om ons heen?	51
5	<b>ROLLING STRATEGY</b> - Flexibel inspelen op veranderingen	59
6	<b>INNOVATIE</b> - Gericht verbeteren en vernieuwen	73
7	<b>BUSINESSMODEL</b> - Van strategie naar praktijk	87
8	<b>WERKORGANISATIE</b> - Bevlogen teamwork vormt de basis	101
9	<b>TECHNOLOGIE</b> - Design for agility	123
10	<b>MERK &amp; KLANT</b> - Win hart, hoofd en routine	135
	Aan de slag met een wendbare strategie	145
	Bijlagen	149

# IS JOUW ORGANISATIE KLAAR VOOR DE TOEKOMST?

Als het op de toekomst aankomt zijn er drie soorten mensen: zij die het laten gebeuren, zij die zorgen dat het gebeurt en zij die zich afvragen wat er is gebeurd. Sommige bedrijven zijn vastberaden tot de tweede te groep te horen.

RICHARD BRANSON, oprichter en CEO Virgin Group

**WENDBAARHEID** is een van de belangrijkste thema's van de 21e eeuw. De wereld om ons heen verandert voortdurend en de impact van die veranderingen is steeds groter. Globalisering, digitalisering, duurzaamheid, markt- en branchevervaging en disruptieve nieuwkomers vormen dagelijks een grote uitdaging. Bedrijven, instellingen en publieke organisaties moeten zich steeds sneller aanpassen aan veranderende omstandigheden en dat betekent continu verbeteren en vernieuwen. Laat je dat na, dan krijg je het moeilijk. Denk aan de teloorgang van iconen als Nokia, V&D, Kodak, Free Record Shop en aan al die bekende en minder bekende ondernemingen die struggelen om overeind te blijven. Oud-bestuursvoorzitter van DSM, Peter Elverding, concludeerde jaren geleden al: 'Bedrijven die zich niet aanpassen sterven uit als dinosaurussen.'

Wendbaarheid staat al een tijdje hoog op de agenda van bestuurders en managers. De afgelopen jaren zijn veel organisaties gestart met het wendbaarder maken van de organisatie. Op allerlei manieren, variërend van de invoering van nieuwe organisatiestructuren en agile werkvormen tot digitalisering van bedrijfsprocessen en het werken met zelfsturende teams. De praktijk leert dat dit een grote opgave is en gemakkelijker is gezegd dan

gedaan. Veel organisaties zoeken naar de juiste aanpak. Daarbij gaat het al snel over onderwerpen als agile werken, lean processen of 'scrummen' in projecten, maar dat zijn maar een paar stukjes van de puzzel. Wil je écht wendbaar worden, dan komt er meer bij kijken. Aan de andere kant is deze wendbaarheidspuzzel zo veelomvattend dat je al snel door de bomen het bos niet meer ziet.

Daarom heb ik een praktisch *wendbaarheidscanvas* gemaakt, dat de basis vormt van dit boek. Het bevat de belangrijkste bouwstenen van een wendbare organisatie op één A4 samengevat. Het geeft een samenhangend overzicht van 11 bouwstenen met in totaal 43 wendbaarheidsknoppen om aan te draaien. Het is een hulpmiddel om meer samenhang te creëren tussen de vele veranderacties. Met het canvas krijg je snel inzicht in welke factoren van belang zijn en hoe je als organisatie met een wendbare strategie het verschil kunt maken.

*Wendbare strategie op één A4* is het eerste Nederlandse boek over wendbaar ondernemen dat een compleet overzicht geeft aan de hand van een groot aantal thema's. Het boek is praktisch geschreven en bevat geen uitgebreide stappenplannen, theorieën of onderbouwingen. Die tref je aan in de boeken

die vermeld staan bij *Leestips*. Je vindt in dit boek wel een groot aantal inzichten, ervaringen, ideeën en voorbeelden uit de praktijk die je kunt gebruiken bij het sneller en wendbaarder maken van je organisatie. Veel bekende namen passeren de revue – niet alleen omdat ze bij veel mensen bekend zijn, maar ook omdat het vaak koplopers zijn in wendbaar ondernemen. Je hoeft het boek niet van begin tot eind te lezen, je kunt er wendbaar doorheen zappen als je wilt.

Het boek is geschreven voor bestuurders, managers, ondernemers, professionals, beleidsmakers en studenten die meer willen weten over wendbaar ondernemen en het wendbaarder maken van de organisatie – voor iedereen die geïnteresseerd is in dit onderwerp en zich graag laat informeren en inspireren. Deel de inhoud van dit boek met collega's en andere betrokkenen, zodat iedereen hetzelfde beeld heeft als het over 'wendbaarheid' gaat, want dat is misschien wel de belangrijkste succesfactor.

Ik wens je veel leesplezier en een succesvolle wendbare toekomst!

Sjors van Leeuwen  
Indora Managementadvies  
Arnhem, 2018

P.S. In dit boek staan veel nieuwe hypewoorden en managementjargon, variërend van *agility*, *chapter*, *tribes* en *growth teams* tot *product owners*, *lead links*, *vibe-managers*, *scrum-masters* en *agile-coaches*. Niet omdat ik hier fan van ben, maar omdat ze nu eenmaal in de praktijk gebruikt worden.

# STRATEGISCHE WENDBAARHEID IN EEN NOTENDOP

Een bedrijf is strategisch wendbaar als het in staat is om zijn strategische koers snel en effectief te veranderen, anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen in zijn omgeving. Snelheid en wendbaarheid zijn daarbij relatieve begrippen en moeten altijd vanuit de eigen context bekeken worden.

SJORS VAN LEEUWEN, Indora Managementadvies

### Verandering van tijdperk

We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk zoals weleens wordt gezegd. Met gebeurtenissen die steeds moeilijker te voorspellen zijn. We hebben te maken met een nieuwe economie, een nieuwe industriële revolutie en een enorme digitale transformatie, waarvan het verloop en de uitkomsten ongewis zijn. De concurrentie is in veel sectoren moordend. De klant is kritischer en mobieler geworden en dag en nacht actief op internet en sociale media. De arbeidsmarkt piept en kraakt en de nieuwe generatie werknemers heeft zijn eigen wensen en dromen. Medewerkers, klanten en stakeholders zijn aanbeland in de top van Maslows behoeftepiramide en op zoek naar zelfontplooiing en zingeving. Nieuwe technologieën als kunstmatige intelligentie, 3D-printen, blockchain en virtual reality kloppen op de deur. Om te kunnen overleven moeten organisaties zich sneller kunnen aanpassen, verbeteren en vernieuwen. Hoe pak je dat aan?

### Traditioneel organiseren past niet meer

Veel ondernemingen zijn nog steeds traditioneel georganiseerd. Met een 'hark' met veel lagen en hokjes. Met grote afstand tussen de top en de werkvloer en een sterke scheiding tussen denken en

doen. Met bazen en ondergeschikten. Sterk hiërarchisch en bureaucratisch. Deze manier van organiseren dateert echter uit de industriële begintijd, alweer meer dan honderd jaar geleden. Bedrijfsomgevingen waren stabiel, het massaproductiewerk was eenvoudig en arbeidsintensief en medewerkers waren niet of nauwelijks opgeleid. Daar is al lang geen sprake meer van, als we kijken naar de vierde industriële revolutie die op uitbreken staat. De vele lagen, hokjes, functies en bureaucratische regels beperken de flexibiliteit en snelheid van handelen aanzienlijk. Ook worden kennis, kunde en creativiteit van de nieuwe generatie hoger opgeleide medewerkers weinig benut. Oplossingen in de vorm van projecten matrixstructuren bieden niet de flexibiliteit die nodig is. Het roer moet om, de traditionele manier van organiseren heeft zijn langste tijd gehad.

### Reorganisatie na reorganisatie schiet niet op

De vele veranderingen gaan we tot op heden te lijf door van reorganisatie naar reorganisatie te hollen, in de stille hoop dat de situatie dan weer een tijdje stabiel is. Dat heeft steeds minder zin, want rustig wordt het niet meer en het traditionele veranderen slaat steeds minder aan. Medewerkers zijn in groten getale niet betrokken en haken gedemotiveerd af. Uit de Nationale Benchmark Organisatie

Verandervermogen 2018 blijkt dat de Nederlandse werknemer maar weinig vertrouwen heeft in het verandervermogen van zijn organisatie. Meer dan een derde van de werknemers vindt dat de eigen organisatie onvoldoende in staat is om te veranderen. En bijna de helft is van mening dat er te weinig een beroep wordt gedaan op de kennis, inzichten en vaardigheden van de eigen medewerkers. Verschillende factoren hebben invloed op dat beperkte verandervermogen. Zo vindt bijna de helft van de werknemers de koers van de organisatie niet sterk, voelt maar één op de vijf werknemers de noodzaak om te veranderen en voelt een derde van de medewerkers zich niet betrokken bij de eigen organisatie. Ook is er een grote kloof tussen werkvloer en topmanagement over het beeld dat men heeft van het verandervermogen van de organisatie. Met opleidingen, trainingen, coaching en flexwerken proberen we dat wel te verbeteren, maar veel zoden aan de dijk zet dat niet. De manier waarop organisaties de huidige problemen aanpakken, maken de situatie vaak alleen maar erger in plaats van beter. Op de oude veranderweg door blijven gaan heeft niet veel zin.

### **Veranderen om te veranderen is niet de oplossing**

Volgens sommigen komt dit gebrek aan verandervermogen doordat we juist te weinig veranderen. Vandaar dat enkele professoren in *Harvard Business Review* het artikel 'Change for change's sake' publiceerden. Hoe meer je het doet, hoe beter je wordt en hoe beter voorbereid je bent als de noodzaak voor verandering zich aandient. Daarom zijn sommige CEO's fan van veranderen en gooien ze bewust de boel regelmatig om. Veranderen om te leren veranderen – soms klein, soms groot. Het zorgt voor de juiste mindset en flexibiliteit om snel te veranderen als het móét, aldus de schrijvers. Hoewel de gedachte logisch is en het enig soelaas kan bieden, kan het middel 'veranderen' nooit een doel op zich zijn. Wat dan wel?

### **Start met strategische wendbaarheid**

De toekomst is aan de strategisch wendbare organisatie, die ogenschijnlijk als vanzelf snel en goed op nieuwe ontwikkelingen en kansen weet in te spelen. Zo'n organisatie maakt optimaal gebruik van de kracht van medewerkers (menselijk kapitaal) en de vele digitale mogelijkheden die er zijn. En zij probeert de onzekerheid die alle dynamiek met zich meebrengt niet krampachtig te beheersen, maar omarmt die juist. Maar wat is strategische wend-



baarheid? Mijn definitie van het begrip strategische wendbaarheid (*strategic agility*)<sup>1</sup> of kortweg wendbaarheid is:

*Een bedrijf is strategisch wendbaar als het in staat is om zijn strategische koers snel en effectief te veranderen, anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen in zijn omgeving. Snelheid en wendbaarheid zijn daarbij relatieve begrippen en moeten altijd vanuit de eigen context bekeken worden.*

Strategische wendbaarheid gaat dus over het snel en goed kunnen aanpassen en uitvoeren van de strategie van een organisatie. Met strategie bedoelen we hier de manier waarop je de ambitie en langetermijndoelen van de organisatie nastreeft. Dat snel en goed kunnen aanpassen van strategie en uitvoering heeft in meer of mindere mate invloed

1 Deze definitie is afgeleid van het begrip 'strategic agility' zoals de auteurs Yves Doz en Mikko Kosonen dat beschrijven in hun boek *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Daarin schrijven ze: 'Strategic Agility is the ability to continuously adjust and adapt strategic direction in core business, as a function of strategic ambitions and changing circumstances, and create not just new products and services, but also new business models and innovative ways to create value for a company.' In andere bronnen komen we vergelijkbare begrippen tegen als *organizational agility* en *business agility*.

op de hele organisatie. Dat zien we terug in hoofdstuk 3, wanneer we dieper ingaan op het wendbaarheidscanvas.

Snelheid gaat vervolgens over de tijd die nodig is, in weken, maanden of jaren, om als organisatie het gewenste resultaat te bereiken. Dus ook tijdigheid: ben je op tijd? Wendbaarheid gaat over het gemak en de efficiency waarmee je de aanpassingen weet door te voeren. Kun je snelheid en wendbaarheid combineren, dan heb je de beste uitgangspositie. Vergelijk het met topvoetballers als Lionel Messi en Cristiano Ronaldo, die als geen ander snelheid met wendbaarheid weten te combineren.

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat strategische wendbaarheid uit twee elementen bestaat die elkaar versterken. Aan de ene kant zijn dit de snelheid en flexibiliteit (*agility*) van de organisatie om offensief kansen te benutten die zich aandienen door veranderingen in de markt; aan de andere kant de veerkracht en robuustheid (*resiliency*) van de organisatie om de gevolgen van vaak grote en onvoorziene veranderingen op te vangen, zonder dat de prestaties van de organisatie daaronder lijden. Agility en resiliency zijn dus twee kanten van dezelfde medaille. Organisaties kunnen hun agility

versterken door aanpassingen in structuur, processen en systemen. Resiliency wordt vooral versterkt door een sterke organisatie-identiteit, gezamenlijke waarden, sterke partnerships en voldoende financiële buffers. Beide elementen, agility en resiliency, komen in de bouwstenen van het wendbaarheidscanvas terug.

### **Vele verschijningsvormen**

Strategische wendbaarheid kent in de praktijk vele verschijningsvormen. Er is geen standaard blauwdrukoplossing en geen uniforme aanpak. Iedere organisatie zal al doende en lerende haar eigen aanpak moeten ontwikkelen. Wel is er een groot aantal aandachtspunten, succesfactoren en praktijkervaringen waarmee je rekening kunt houden. Veel daarvan komen in dit boek aan bod. Als het om wendbaarheid gaat, zien we in de praktijk ook andere termen gebruikt worden, zoals flexibiliteit, aanpassingsvermogen, verandervermogen, agility of agile organiseren. Door de omslag naar meer wendbaarheid lijken organisaties steeds meer op natuurlijke ecosystemen. De bekende uitspraak van Charles Darwin gaat in het moderne leven steeds meer op: 'It's not the strongest of species that survive, nor the most intelligent, but the one most adaptable to change.'

### **Volgende fase van wendbaarheid**

Nieuw is de boodschap van snel en wendbaar ondernemen niet, die is eigenlijk al zo oud als de weg naar Rome. De Romeinse keizer en veldheer Julius Caesar (110-44 v. Chr.) wist grote delen van Europa te veroveren door de legendarische snelheid waarmee hij zijn troepen wist te verplaatsen. Tijdens de koude oorlog was de vraag wie de slag in de lucht ging winnen, de Amerikanen of de Russen. Daar waar de Russen met hun MIG kozen voor snelheid en vuurkracht, ontwikkelden de Amerikanen hun F15- en F16-gevechtsvliegtuigen, die in de lucht superieur waren door hun wendbaarheid. In het bedrijfsleven stelde de Amerikaanse econoom Theodore Levitt al in 1960 in zijn klassieke artikel 'Marketing Myopia' (in *Harvard Business Review*) dat 'als ondernemingen niet succesvol zijn, dat meestal komt door het gebrek aan vermogen om hun producten en diensten aan te passen aan de veranderende omgeving'. In de jaren tachtig van de vorige eeuw publiceerde Rosabeth Moss Kanter van de Harvard Business School al boeken als *The change master* en *When giants learn to dance*. Daarin schreef ze dertig jaar geleden: 'The new model organization is lean, flat and athletic, rather than tall and authoritarian.' Om te overleven moeten organisaties volgens Kanter 'fast, focused, flexible, friendly and fun' zijn.

De term 'agility' werd in 1991 voor het eerst officieel geïntroduceerd door het Iacocca Institute in zijn rapport *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*. Door het fabricageproces meer agile te maken probeerden westerse producenten het verloren terrein terug te winnen op de 'Aziatische tijgers' (Zuid-Korea, Taiwan, Hong Kong en Singapore). Eind jaren negentig werd agile softwareontwikkeling in de ICT-industrie geïntroduceerd als tegenhanger van de traditionele watervalmethode. Dit resulteerde in 2001 in het *Manifesto for Agile Software Development*, met een set van principes gebaseerd op samenwerking en zelforganisatie. In de periode daarna werd duidelijk dat niet alleen de ontwikkeling en productie, maar ook de organisatie daarom heen wendbaarder moest worden. Met name in Amerika en Engeland groeide de aandacht voor organisatie-agility en hoe je die moest vormgeven. Tegenwoordig is ook dit niet meer voldoende. Steeds vaker hebben organisaties te maken met marktturbulentie; de intensiteit van de turbulentie neemt toe en de turbulentie houdt langer aan dan in het verleden. Behalve om een flexibele organisatiestructuur met flexibele bedrijfsprocessen draait het nu ook om een wendbare strategie met een wendbaar strategieproces. Na product-, productie-, proces- en organisatie-agility zijn we aanbeland bij de vol-

gende fase van wendbaarheid, namelijk strategische wendbaarheid, of in het Engels *strategic agility*. Wendbaarheid 5.0. Daarbij het gaat om een hele andere manier van kijken, denken en doen dan we tot nu toe gewend zijn.

### Wendbaar winnen

De baten van strategische wendbaarheid kunnen enorm zijn. Het zorgt er allereerst voor dat je veranderingen eerder ziet aankomen en dat je daar sneller op kunt anticiperen en reageren. De overlevingskansen stijgen daardoor aanzienlijk. Wendbaarheid als het ultieme concurrentiewapen. In dit kader is het interessant wat de onderzoekers Doz en Kosonen schrijven in hun boek *Fast Strategy*: 'When the depth of a crisis shows in the numbers, it's too late for effective strategic action. IBM's highest profits were recorded two years before their collapse, in 1991. Nokia's results were stellar until 2007, shortly before the company's collapse.' Bij de verkoop van de smartphonedivisie van Nokia aan Microsoft in 2013 waren de dramatische woorden van Nokia's CEO Stephen Elop: 'We didn't do anything wrong, but somehow, we lost.' De ooit zo succesvolle marktleider in mobiele telefoons had de slag op de smartphonemarkt compleet verloren.

### Omgaan met strategische paradoxen

Wendbare organisaties kunnen ook beter omgaan met de vele strategische paradoxen waar we tegenwoordig mee te maken hebben. Klanten willen niet alleen een lage prijs, maar ook kwaliteit, gemak en service. Processen moeten efficiënt zijn, maar ook snel aangepast kunnen worden aan de wisselende vraag uit de markt. Verbetering en innovatie zijn allebei nodig, maar vragen een eigen aanpak om succesvol te kunnen zijn. Medewerkers willen meer vrijheid en verantwoordelijkheid, maar dat werkt alleen als doel en kaders duidelijk zijn. Bedrijven moeten sneller reageren, maar lopen daardoor meer risico. Om als organisatie in de toekomst succesvol te kunnen zijn is het niet of-of, maar en-en. Dus zowel lage kosten als hoge kwaliteit, efficiëntie én klantgerichtheid, standaardisatie én maatwerk, enzovoort. Strategisch wendbare organisaties kunnen dat als de beste.

### Betere prestaties

Last but not least blijkt uit diverse onderzoeken dat bedrijven met een hoger niveau van wendbaarheid en veerkracht meer concurrerend, meer klantgericht, meer efficiënt en meer winstgevend zijn, juist als ze in een meer turbulente omgeving opereren. Anders gezegd: hoe groter de marktturbulentie en hoe

groter de strategische wendbaarheid van een organisatie, des te meer concurrentievoordeel en des te beter de financiële prestaties. Alle reden om het vraagstuk van wendbaarheid serieus aan te pakken.

### Hoe word je strategisch wendbaar?

Hoe word je nu een strategisch wendbare organisatie? Wat moet je doen en waar moet je op letten? De vraag stellen is gemakkelijker dan hem beantwoorden. Strategische wendbaarheid heeft namelijk gevolgen voor de hele organisatie. Het wendbaarheidscanvas maakt dat goed zichtbaar. De praktijk laat zien dat de overgang naar een wendbare organisatie geen gemakkelijke klus is. Zo blijkt uit onderzoek van adviesbureau McKinsey<sup>2</sup> dat wendbaarheid bij 75% van de topmanagers in de prioriteiten top-3 staat, maar ook dat de *agile transformation* bij zes van de tien bedrijven nog in de kinderschoenen staat. Over-optimisme en een te eenzijdige kijk op het thema wendbaarheid zijn daarbij belangrijke valkuilen (zie kader). Het aloude spreekwoord 'Bezint eer ge begint' is hier zeker op zijn plaats. Snel scoren is er niet bij en een *one size fits all*-aanpak bestaat niet. Je moet dus op zoek naar een aanpak

<sup>2</sup> *How to create an agile organization*, McKinsey, 2017.

die voor jouw organisatie de beste is, en ook daarin moet je wendbaar zijn.

Dit boek kan je daarbij helpen. We beginnen in het volgende hoofdstuk als eerste met het wendbaarheidscanvas, dat de basis vormt voor alle vervolghoofdstukken.

### Over-optimisme en een eenzijdige blik

Mensen houden van succes, van mislukkingen hebben we een afkeer. De media staan bol van succesvolle voorbeelden als Buurtzorg met zijn zelfsturende zorgteams, Spotify met zijn hippe *chapters* en *tribes* (gekopieerd door ING en vele andere bedrijven) en bedrijven die net als Semco kiezen voor zelforganisatie met medewerkers die zelf hun salaris mogen bepalen. Over bedrijven die de mist in gaan met hun veranderplannen lezen we weinig, terwijl dat er waarschijnlijk veel meer zijn. We zijn te optimistisch en houden onvoldoende rekening met risico's en mogelijke tegenvallers. Wetenschappers noemen dat de *optimism bias*.

Symptomatisch voor dit denken zijn bijvoorbeeld de grote financiële problemen waarmee fusiegemeente Hollands Kroon in 2017 te maken kreeg. Met het radicale 'nieuwe werken' wilde Hollands Kroon de slimste gemeente van Nederland worden - met tientallen zelfsturende teams van ambtenaren die hun eigen werktijden bepalen, zelf hun budget beheren en zelf nieuwe collega's werven via een *The Voice of Holland*-achtige sollicitatieprocedure. De schuld van

de financiële misère gaven de opgestapte wethouders aan de zelfsturende ambtenarij, die de geldproblemen lange tijd stilhield voor wethouders en gemeenteraad, zo schrijft *de Volkskrant*. Het lek lijkt inmiddels boven te zijn, want de ondernemers in Hollands Kroon waarderen in 2018 de dienstverlening van de gemeente met bijna een 8.

Zorggroep Beweging 3.0 was ook optimistisch. Om te bezuinigen werden managementlagen weggesneden, werd flexwerk uitgebreid en werden zelfsturende teams ingesteld. Het werd een rommeltje en de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) kwam eraan te pas. Na wisselingen in het bestuur werd de zelfsturing teruggedraaid en keerde de teammanager terug.

Dat de veel bejubelde 'zelforganisatie' niet vanzelf werkt, ondervond ook online schoenenverkoper Zappos. De plotselinge invoering van zelfwerkende teams verliep chaotisch en leidde volgens de *Wall Street Journal* vooral tot verwarring onder personeel en stakeholders.

# WENDBAARHEIDSCANVAS

*Veel CEO's roepen dat ze agile werken, maar ze hebben geen benul wat dit inhoudt. Het management moet er behalve erg in geloven zelf ook actief aan meedoen.*

SANDER VAN DEN HOUT, directeur Persgroep Online Services

**D**e noodzaak van meer wendbaarheid wordt door de meeste organisaties wel gevoeld. Maar hoe pak je dit aan, hoe zorg je ervoor dat het containerbegrip 'wendbaarheid' inhoud krijgt en duidelijk wordt voor iedereen die daarmee te maken krijgt? In dit boek introduceer ik het wendbaarheidscanvas waarmee je deze vragen voor jouw organisatie kunt beantwoorden.

### **11 bouwstenen met 43 onderwerpen**

Het wendbaarheidscanvas bestaat uit 11 bouwstenen met 43 onderwerpen. Samen zijn ze sterk bepalend voor de mate van wendbaarheid van een organisatie. De bouwstenen en onderwerpen heb ik geselecteerd uit de vele praktijkervaringen waarover de laatste jaren is gepubliceerd en de enorme hoeveelheid boeken, artikelen en onderzoeken die over dit thema zijn verschenen. Als input heb ik ook mijn inzichten en werkervaring gebruikt, die ik de afgelopen dertig jaar heb opgedaan bij tal van organisaties in diverse sectoren. Iedere bouwsteen wordt in een apart hoofdstuk toegelicht, zodat je de verschillende onderwerpen en managementactiviteiten snel kunt vinden en doorgronden. Daarbij komen de tiende en elfde bouwsteen over merk en klant samen in hoofdstuk 10 aan bod. Door de tekst heen

vind je aandachtspunten, tips, voorbeelden en succesfactoren.

### **Helicopterview**

De kracht van het wendbaarheidscanvas is dat het organisatiebreed overzicht en inzicht biedt in de belangrijkste aandachtsgebieden die ertoe doen. In het canvas zien we dan ook verschillende invalshoeken terugkomen. Via de bouwstenen externe gerichtheid, rolling strategy, innovatie, merk en klant vindt de afstemming met de continu veranderende omgeving plaats. De bouwstenen kompas, scope en leiderschap zorgen voor een heldere koers en slagvaardigheid. De bouwstenen businessmodel, werkorganisatie en technologie vormen de 'motor' van de organisatie, die snel en flexibel aangepast moet kunnen worden. Bij al die bouwstenen passeren een groot aantal onderwerpen de revue, zoals verbindend leiderschap, netwerkstructuur, zelforganiserende teams en businessapplicaties op basis van een plug-and-play technische infrastructuur. Binnen al die bouwstenen kun je op verschillende gebieden keuzes maken die invloed hebben op de wendbaarheid van de organisatie. Een groot aantal van die keuze-aspecten komt in dit boek aan de orde.



### Denkmodel en praatplaat

Het canvas zal niet in alle opzichten compleet zijn en roept ongetwijfeld op een aantal punten 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 veelomvattend. Even googelen laat je zien dat over iedere bouwsteen afzonderlijk alleen al in Nederland de afgelopen jaren stapels boeken zijn verschenen. Het wendbaarheidscanvas is ook geen doel op zich, maar vooral een 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 wendbaarheidscanvas 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? Voor iedere bouwsteen in het canvas vind je aan het eind van het bijbehorende hoofdstuk een checklist met diverse 'canvasvragen' om samen te beantwoorden.

### Aan de slag

Je hoeft de bouwstenen in het wendbaarheidscanvas niet in een bepaalde volgorde af te lopen. Iedere bouwsteen kan op zijn eigen manier bijdragen aan meer wendbaarheid. De verschillende bouwstenen zijn vaak wel met elkaar verbonden. Zo hebben keuzes op het gebied van strategie en businessmodel invloed op de werkorganisatie en technologie – en vice versa. En sommige strategische keuzes, zoals op het gebied van innovatie, werken in bijna alle andere bouwstenen door. Een integrale aanpak over alle bouwstenen heen heeft de voorkeur, maar is niet per se nodig. Denk aan de bedrijven die zich beperken tot agile werken of alleen het strategieproces wendbaarder maken. Hoe meer bouwstenen je beheerst, des te meer grip heb je op de wendbaarheid van de organisatie en des te wendbaarder is de organisatie. De eerste bouwsteen die in het volgende hoofdstuk aan bod komt, is het kompas van de organisatie. Daar begint het mee. Strategisch wendbare organisaties weten wat ze willen, waar ze voor staan en hebben een heldere koers.