



Wendbaar ABC

Voor teams die de bedoeling
wendbaar waarmaken!

whitepaper



Inhoud



Van wirwar naar wendbaar	3
Wendbaar organiseren in een notendop	4
Het Wendbaar ABC	7
Het ABC-canvas	9
Visueel: overzichtelijk, zinnig en betrokken	11
Rollen, Ritme en Alignment	12
Implementeren door voordoen, samen doen en zelf doen	15
Eenvoudig opschalen	16
Altijd een passend niveau	17
Over de auteur	19

Van wirwar naar wendbaar

Verwachtingen van klanten, burgers of samenwerkingspartners kunnen morgen anders zijn dan vandaag. Door maatschappelijke bewegingen, veranderende wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen veranderen behoeftes en belangen. De snelheid en soms onvoorspelbaarheid waarmee dit gebeurt, vraagt van organisaties dat zij tijdig en flexibel met een passend antwoord kunnen reageren.

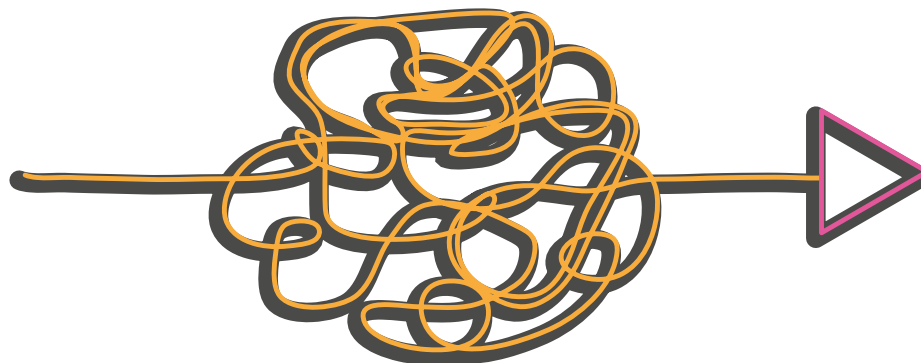
Tegelijk zorgen nieuwe oplossingen vaak voor nieuwe complexiteit en een wirwar aan informatiestromen. Hebben jouw mensen de juiste kennis en vaardigheden om hier effectief mee om te gaan? Levert hun manier van samenwerken ook de juiste waarde op voor klanten en burgers? Of wordt er veel tijd en energie gestoken in bestaande, ingesloten afspraken en werkwijzen? En hoe ondersteunt jouw organisatie dit?

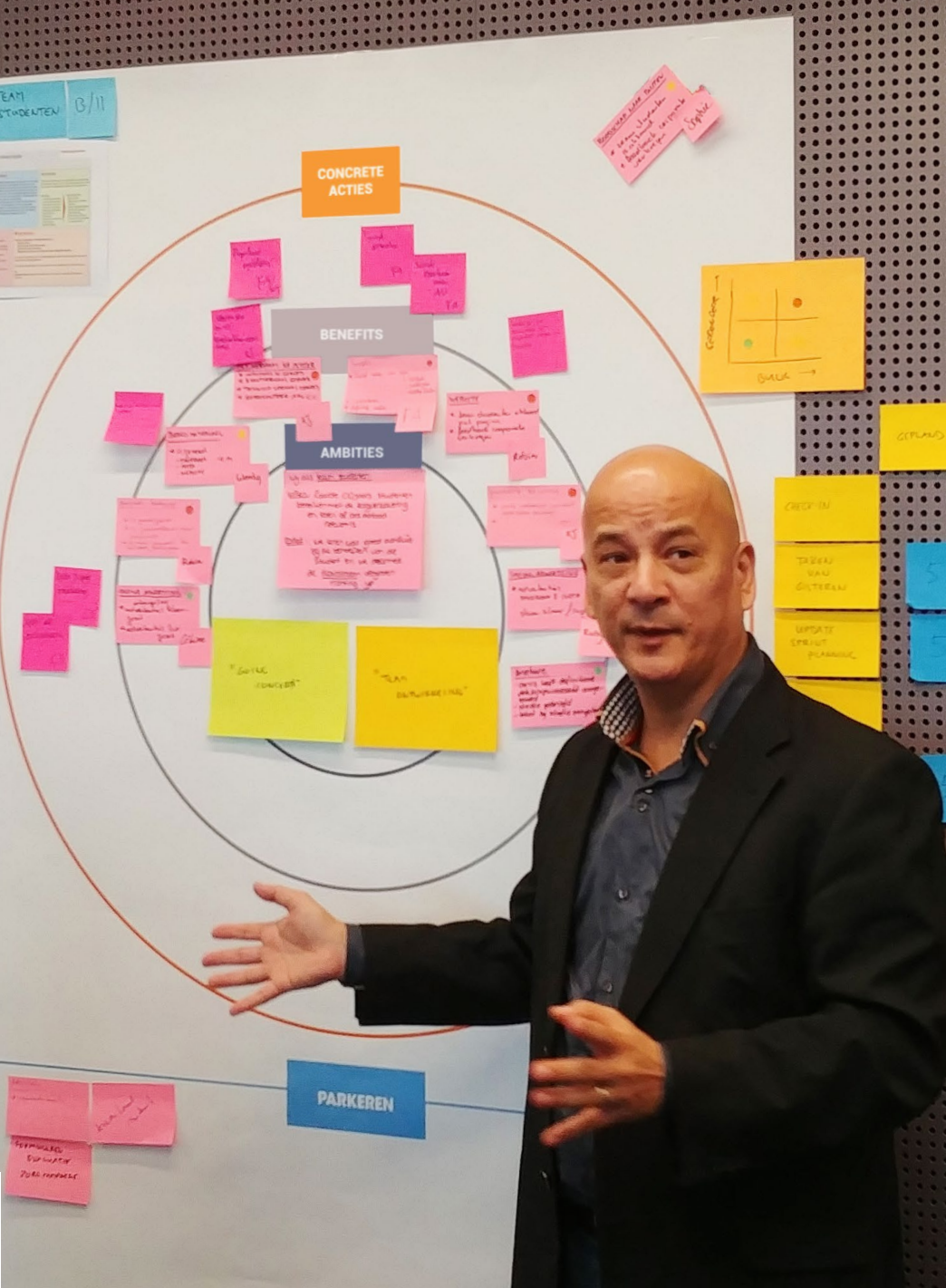
Productief inspelen op verandering

Vaststaat dat de wereld, organisaties en hun vraagstukken complexer worden. En dat geen enkele organisatie zelfstandig kan acteren. Effectief samenwerken vanuit of met jouw klant is dan ook randvoorwaarde voor continuïteit, verandering en groei.

De vraag is: hoe richt je jouw organisatie, werkwijzen en samenwerking zo in, dat je aan de veranderende verwachtingen én aan jouw verantwoordelijkheden blijft voldoen? Hoe hanteer je de juiste balans tussen sturen, besturen en het optimaal benutten van jouw mensen? Welke manier van werken voorkomt organisatiestroperigheid en laat jouw organisatie, werknemers en klanten elkaar versterken?

Wendbaarheid is geen overjas die je even aandoet. Wendbaarheid moet je borgen tot in de vezels van je organisatie. Hoe je dat kunt doen met het Wendbaar ABC lees je in dit whitepaper.





Wendbaar organiseren in een notendop

Wendbaar of agile werken. Als leidinggevende of teamlid heb je er wellicht vaker over gehoord. Wat is het precies? En wat levert het jouw organisatie en teams op?

Wendbaar werken is anders dan traditioneel organiseren en kan even wennen zijn. De ervaring leert echter dat een 'agile transformatie' verrassend praktisch is en heel snel kan gaan. Helemaal met het Wendbaar ABC.

Concreet, samenhangend en visueel

Wendbaar werken is een slimme combinatie van verantwoordelijkheden concreet en in logische samenhang verdelen, gezamenlijke doelen overzichtelijk visualiseren en taken en afspraken behapbaar en haalbaar maken.

Autonome teams

Autonome teams van professionals met verschillende expertises geven stapsgewijs ('iteratief') concreet invulling aan hun gezamenlijke opdracht. Teamleden leveren hun eigen 'stukjes'. Samen leveren die precies dat op waar de klant, opdracht of opdrachtgever om vraagt.

Vaste regelmaat en doelgericht

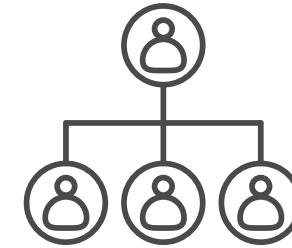
De teams komen regelmatig op vaste momenten bij elkaar. Zij bekijken dan tussentijdse voortgang, delen kleine successen, bepalen samen welke belemmeringen er zijn en hoe deze het beste weggenomen kunnen worden. Ook reflecteert men samen op wat professioneel geleerd en persoonlijk ontwikkeld kan worden. Deze regelmaat van vaste momenten creëert snelheid en flexibiliteit. Want ondanks alle onzekerheden in het proces, kan telkens snel bijgestuurd worden. Zo houden teams greep op de voortgang en blijft het tempo erin.

Doen wat nodig is

Wendbaar werken is doen wat nodig is – in plaats van opvolgen wat noodzakelijk werd. Met wendbaar werken gaan jouw organisatie en mensen van functionele afdelingen naar multidisciplinaire teams. Van planmatig overcompleteet naar betrouwbaar iteratief. Van lange termijn sturen naar kortcyclisch bijsturen. Van stroef en statisch naar flexibel en dynamisch. Van controle opleggen naar altijd in control zijn. Jouw medewerkers ervaren hun werkzaamheden als zinvol, hun inbreng voelt gewaardeerd en de resultaten als inspirerend.

Leren om vooruit te komen

Wat ook bij wendbaar komt kijken, is het loslaten van oude gewoontes en zienswijzen om nieuwe te leren. Zoals gezegd, laat wendbaar werken zich snel en praktisch eigen maken terwijl er doorgewerkt wordt. Het Wendbaar ABC werd ontwikkeld vanuit jarenlange praktijkervaring in verschillende type organisaties en branches. Met de juiste begeleiding en expertise bij je transformatie zorg je ervoor dat er snel nieuwe energie en resultaten ontstaan.



Werk jij in een klassieke organisatie?

Jouw teams zijn heel druk. Maar niet zo productief als gehoopt. Er worden veel werkzaamheden verricht, maar deze zijn erg versnipperd. Er is een duidelijke strategie of beleidskader. Toch lijkt het er op, ondanks dat er veel wordt vergaderd, dat de focus in teams onduidelijk is. En waarom wordt er zo traag opgeleverd? Of wijken opgeleverde resultaten wel erg af van de verwachtingen?

Als je dit herkent, is jouw organisatie waarschijnlijk nog erg klassiek ingericht. Afdelingen en teams zijn functioneel ingedeeld. Medewerkers worden ingezet op meerdere, parallel lopende, opdrachten en opgaven.

Met al die (project)teams is onduidelijk wie nu precies aan wie verantwoording verschuldigd is. En dat terwijl je juist op veranderingen en nieuwe ontwikkelingen wilt inspelen. Je bent er inmiddels aan gewend. Maar als je er even bij stilstaat, voel je hoe moeizaam alles gaat en hoeveel onnodige stress er eigenlijk in de organisatie is.



” Sociaal domein

'We zijn een complexe organisatie waarin we werken voor drie besturen aan uiteenlopende opdrachten in een breed spectrum. Het Wendbaar ABC toonde ons dat we ons werk anders kunnen organiseren. We zijn met veel geduld en vasthoudendheid begeleid. Diverse medewerkers uit het cluster zijn inmiddels opgeleid tot agile coach en het beleidscluster van het sociaal domein werkt nu volgens de agile principes.'

- Piet Sprangers,
manager sociaal domein



Het Wendbaar ABC

Het Wendbaar ABC is een visuele en laagdrempelig toe te passen aanpak waarmee teams snel wendbaar worden. Al in een paar sessies leren de teamleden hoe zij blijvend focus houden, overzicht bewaren, prioriteren en de juiste keuzes maken.

Kortom, hoe zij blijven werken vanuit *het waarom* en vanuit *de bedoeling*. Het Wendbaar ABC werkt voor elk type team en teamproces: managementteams, uitvoerende, dienstverlenende teams en ondersteunende teams als marketing en communicatie, HR of beleid.

Vanuit het Wendbaar ABC koppelen multidisciplinaire teams strategische organisatiedoelen ('de bedoeling') zowel aan collectieve teamdoelen als aan concrete teamresultaten en persoonlijke acties. Deze worden niet opgeslagen in besloten afdelingsplannen of -mappen, maar visueel gedeeld op grote, heldere posters, die zichtbaar zijn voor iedereen. Zo houden alle teams, het management en andere stakeholders overzicht en inzicht van de eigen doelen en activiteiten en die van elkaar.

Teams dragen tastbaar bij aan organisatiedoelen met collectieve oplossingen en resultaten. Door onderling naar hechte samenwerking te groeien, ontstaan focus en alignment in de hele organisatie. Hoe het Wendbaar ABC concreet werkt, leggen we je hier graag uit.





” Gebiedsgericht werken

'Het district is met het Wendbaar ABC gekomen tot één gedragen 'way-of-working'. De teams werken in dezelfde, vaste kwartaalperiodes. Alle teamambities zijn collectief. Gezamenlijke en gedragen doelen worden vanuit opgaven en prioriteiten vanuit bestuur en samenleving vastgesteld. Dit geeft overzicht en vereenvoudigt onderlinge afstemming en samenwerking. Ook zijn activiteiten, die niet bijdragen aan ambities, verwijderd.

Via de eenduidige, transparante visualisaties hebben alle betrokkenen altijd inzicht en overzicht in ambities, resultaten en acties per team en teamlid. Uit de retrospectives blijkt ook dat de nieuwe werkwijze zo bijdraagt aan afnemen van werkdruk van de gebiedsteamleden.'

- Evaluatie transformatie,
District Boven Aa





Het ABC-canvas

Centraal in de aanpak staat het ABC-canvas. ABC staat voor **Ambities, Benefits en Concrete acties**. Het ABC-canvas is een grote poster waarop alles van het team in één overzicht staat: waar het team voor staat en wat het doet.

Het ABC-canvas bestaat uit drie cirkels. In de binnenste cirkel van het canvas staan de ambities. In de tussening staan de tastbare, te realiseren resultaten ('benefits'), die afgeleid zijn van de ambities. In de buitenste ring staan alle acties, van elk teamlid, waarmee zij de benefits helpen realiseren.

Natuurlijk is er ook een digitaal canvas om virtueel te kunnen werken. Ook deze kunnen alle betrokkenen inzien. Zo maken transparantie over proces en voortgang de vele e-mailstromen en voortgangsrapportages overbodig.

Samen bepalen

Ambities

Op basis van strategische doelen, opdracht of opgave formuleert een team zelf haar ambities: wat is het bestaansrecht of 'purpose' van het team en wat gaat het team bereiken. Als onderdeel van de ambities legt het team ook vast voor wie men dat gaat bereiken en waarom dat belangrijk is. Op basis van hogere, strategische doelen laat het team zien voor wie ze waarde creëert. De ambities legt het team vast in het hart van het canvas.

Benefits

Welke tastbare resultaten zijn er de komende periode nodig om de ambities dichterbij te brengen? Door middel van benefits leggen de teams dit vast. De term 'benefit' is daarbij bewust gekozen: een resultaat is pas een resultaat als je klant, of deze nou intern of extern is, er voordeel bij heeft en er iets mee kan.

Naast tastbare resultaten bepaalt het team ook de prioriteit van iedere benefit, de omvang en wie er vanuit het team de resultaten coördineert, ofwel: waar het eigenaarschap ligt.

Van de behaalde resultaten geeft het team korte demonstraties aan stakeholders zodat ook betrokkenen buiten het team op de hoogte zijn van de stand van zaken. Aan het eind van een periode kijkt het team terug in hoeverre de geplande benefits zijn behaald, en welke benefits het komende kwartaal nodig zijn. Wat moet het team de komende periode doen om de ambities weer dichterbij te brengen?

Concrete acties

In de buitenste ring staan de acties van ieder teamlid. Tijdens de meet-up koppelt ieder teamlid de uitkomsten van de eigen acties terug aan het team. Daarna werpen de teamleden samen een blik op de benefits: hoe staat het ervoor? Wat moeten we de komende week doen om de bijbehorende benefits te halen?

Aan het eind van de meet-up zet ieder teamlid de eigen acties voor de komende week op het canvas. Gezamenlijk doen de teamleden een check: zijn dit de juiste acties gezien de prioriteiten en belangen? Teamleden ondersteunen en helpen elkaar; benefits met de hoogste prioriteit hebben voorrang. Daar gaat de focus van de acties naartoe.

Visueel: overzicht en betrokkenheid

Doelen en werkzaamheden visueel maken, levert op:



Inzicht, overzicht en transparantie

Er is altijd inzicht en overzicht in wat het team concreet doet. Wie waarmee bezig is en waarom. Ook voor mensen buiten het team.



Focus en waarde creatie

Omdat er focus is, kun je snel prioriteiten stellen. Zo wordt het eenvoudiger om samen de juiste beslissingen te nemen en de juiste acties te bepalen.



Vitaliteit

Teamleden gaan van *samen werken* naar *samenwerken*. Focus voorkomt onduidelijkheid en onzekerheid. Eigenaarschap en autonomie geven teamleden het gevoel dat zij invloed hebben en dat zij ertoe doen. Zichtbaar bijdragen aan collectieve doelen en resultaten verhogen het gevoel van zingeving, thuis voelen en waardering. Wendbaar werken verlaagt dus werkdruk en stress.





Rollen, Ritme en Alignment

De werkwijze van het Wendbaar ABC voorziet in vaste rollen met duidelijke verantwoordelijkheden. Ook hebben werkbijeenkomsten een duidelijk doel en vinden volgens vaste regelmaat plaats.

Hierdoor blijft de 'workload' realistisch, is er een grote mate van voorspelbaarheid en wordt continu verbeteren een vanzelfsprekend onderdeel van de samenwerking. Door het transparante overzicht zijn de bijdragen van alle teams bovendien 'aligned' met de (strategische) organisatiedoelen.

Rollen

Het Wendbaar ABC kent drie vaste rollen: producteigenaar, teambegeleider en teamlid.

De producteigenaar is de gemandateerd opdrachtgever. Deze collega kan dus snel knopen doorhakken voor het team.

De teambegeleider is volledig gericht op het begeleiden van het proces. Hij of zij zorgt ervoor dat het team focus, snelheid en energie behoudt en dat de omgeving niet afleidt.

Teamleden zijn volledig gelijkwaardig. Zij investeren hun tijd zo evenredig mogelijk en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het resultaat. Zij bepalen samen hoe zij dit doen.

Kwartaalritme

Het Wendbaar ABC werkt in vaste periodes. Aan het begin van elke periode bepaalt het team welke tastbare resultaten – de benefits – minimaal moet opleveren. Tijdens de periode werkt het team toe naar die integrale, tastbare resultaten. Een ritme met periodes van een kwartaal blijkt in de praktijk het beste te werken.

Meet-ups

Tijdens een periode zijn er (twee)wekelijkse *meet-ups*. In deze bijeenkomsten bekijken de teamleden aan de hand van het ABC-canvas de voortgang en hoe het team met hindernissen omgaat. Ook evalueren zij de tussentijdse resultaten en samenwerking. De uitkomsten van de ene meet-up zijn de input voor de volgende. Door continu (deel)resultaten te toetsen, bij te sturen en te leren en verbeteren, bouwen teams stapsgewijs en flexibel aan hun teamdoelen en opdrachten – zonder een 'masterplan'.

Verbindingsdagen

Elke periode kent ook een zogenaamde verbindingsdag. Deze dag is voor de leden van alle teams binnen de afdeling. Tijdens deze dag delen de afdelingsmanager en de producteigenaren de stand van zaken in de hele organisatie: wat ontvingen, willen en zeggen klanten, hoe staat het met (veranderingen in) strategische organisatiedoelen en met de prioriteiten voor de afdeling als geheel. Vervolgens herijken medewerkers hun teamambities en benefits. Omdat zij dit gezamenlijk doen en vanuit de (strategische) organisatiedoelen, zijn alle ambities en benefits van alle teams met elkaar 'aligned'.



Prioriteren? Vanuit de bedoeling!

Met het Wendbaar ABC krijgen teams ook de technieken om zelfstandig wendbaar te worden. Het bulk- en gedonder kwadrant is zo'n praktische techniek om te denken en prioriteren vanuit belangen van klant, organisatie, strategische doelen of maatschappij. Je prioriteert op basis van waardecreatie, niet vanuit persoonlijke overwegingen

Bewijslast omdraaien

Bij het bulk- en gedonder kwadrant draai je de bewijslast om. Producteigenaar en team bepalen wat de gevolgen zijn als een benefit niet binnen een periode gerealiseerd wordt:

1. Hebben daar onacceptabel veel klanten ('de **bulk**') last van?
2. Volgt er dan wel of geen escalatie ('komt er **gedonder** van')?

Is het antwoord op beide vragen 'ja'? Dan is het een prio 1 benefit voor het team om te realiseren. Bij twee keer 'nee' is het een prio 3, in de andere gevallen is de prio 2.



Implementeren?

Voordoen, samen doen, zelf doen!

Het Wendbaar ABC implementeren kan eenvoudig. Een team kan al binnen één dag met wendbaar werken aan de slag zijn. Dit vanuit de implementatiefilosofie: voordoen, samen doen, zelf doen.



Voordoen

Eerst neem je de teams, managers en (toekomstige) producteigenaren mee in wendbaar werken. Je begeleidt de teams en traint en coacht managers en medewerkers.



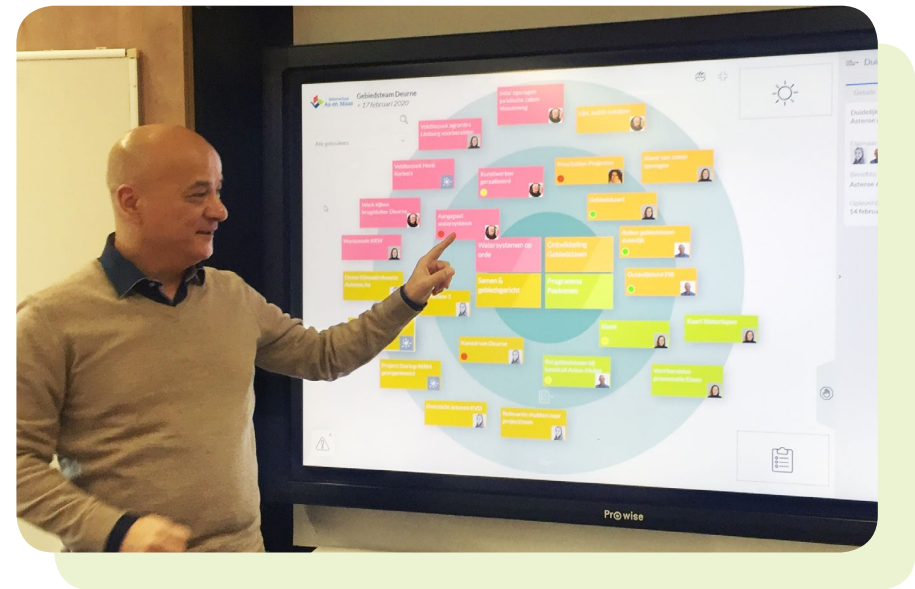
Samen doen

Door mensen uit je organisatie op te leiden en te coachen worden zij steeds meer zelfstandig. Zo pakken zij stap voor stap hun rol over en zijn ze zelf in staat om nieuwe, wendbare teams op te starten.



Zelf doen

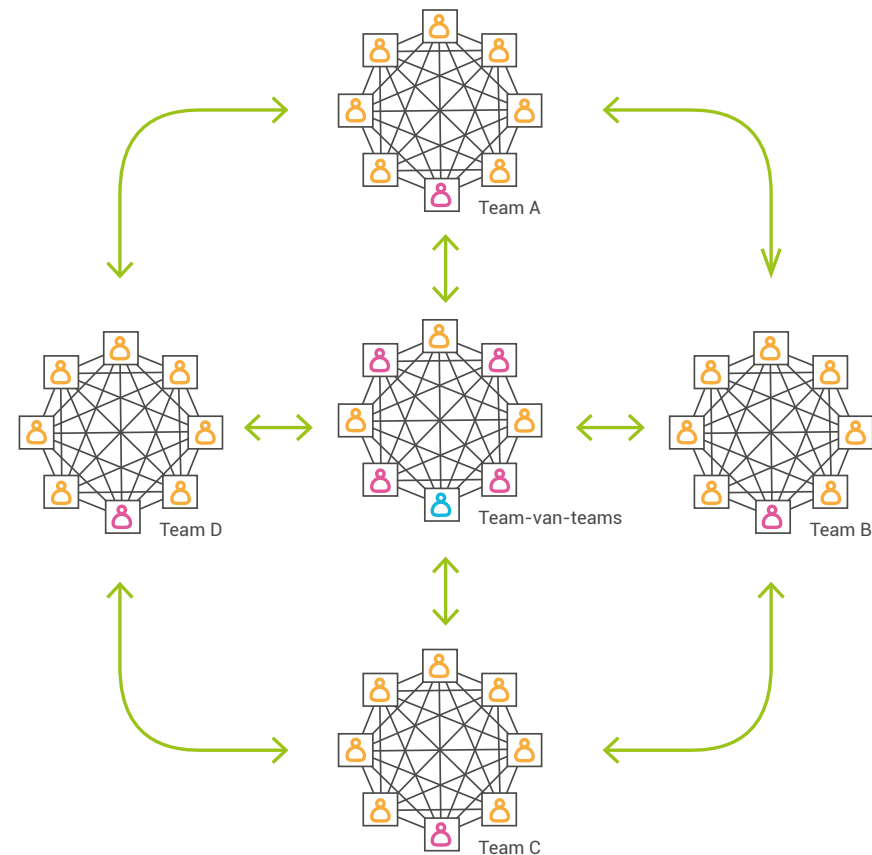
Zorg ervoor dat je team, afdeling of organisatie zelfstandig met het Wendbaar ABC aan de slag kan blijven gaan. En dat de aanpak naadloos blijft aansluiten bij de wensen en behoeftes van je klanten en de organisatie zelf.



Eenvoudig opschalen

Het Wendbaar ABC is een schaalbare aanpak. Naast individuele teams kun je er ook afdelingen of de hele organisatie wendbaar mee inrichten. De producteigenaren in de afdelingen vormen dan samen met de afdelingsmanager, een team-van-teams. Dit team staat *tussen* de andere teams en volgt hetzelfde ritme in periodes met wekelijkse meet-ups. Dit team-van-teams:

1. Lost **blokkades** uit de teams op.
2. Bewaakt integraliteit en **alignment** van teamdoelen en -resultaten ten aanzien van de strategische doelen.
3. Verdeelt opdrachten over de teams op basis van **capaciteit** en aanwezige **expertise**.



Altijd een passend niveau

We implementeren het Wendbaar ABC naadloos in de bestaande organisatie en structuren. Hoe wendbaar je wilt zijn, hangt af van je behoefte. Wil je eerst alleen inzicht door kennis en informatie met elkaar te delen? Of wil je je hele organisatie wendbaar maken – een volledige transformatie?

Niveau 1 is al uitermate geschikt om managementteams focus te laten krijgen, sneller tot (gedragen) keuzes te komen en voor het voeren van agile portfolio management.

Niveau 1

Kennis- en informatiedeling

Overlegplatform om gestructureerd kennis en informatie met elkaar te delen.

Visueel werken; samen werkzaamheden gestructureerd vastleggen.

Team- of projectleider leidt en begeleidt het team (zowel inhoud als proces).

Rust en focus door inzicht en overzicht in onderhanden werk op teamniveau.

Niveau 2

Wendbare teams

Autonoom en wendbaar werken.

Incrementeel en in korte periodes werken aan tastbare resultaten.

Werkzaamheden prioriteren op basis van strategische doelen en teamopdrachten; teams leveren tijdig en naar verwachting wat echt van belang is voor klanten en voor de organisatie.

Teams hebben een producteigenaar en onafhankelijke teambegeleider.

Niveau 3

Wendbare afdelingen

Teams voelen zich als collectief verantwoordelijk voor eigen functioneren en prestaties; zij verbeteren zichzelf continu.

Uitsluitend werkzaamheden die aantoonbaar bijdragen aan het creëren van waarde voor klant en organisatie.

Teams vullen elkaar naadloos aan en kunnen taken overnemen om (strategische) prioriteiten te waarborgen.

Netwerkorganisatie van teams met een 'team-van-teams' in het hart van de afdeling.

Niveau 4

Wendbare organisatie

Waardegedreven organisatie: de waardeketens zijn helder en zijn de basis voor de organisatie-inrichting.

Wendbare afdelingen en teams zijn dedicated en rond deze ketens georganiseerd.

Continue stroom aan resultaten in lijn met prioriteiten en verwachtingen vanuit klant en organisatie.



”

Zorg en verzekeringen

'In zeer korte tijd werd met het Wendbaar ABC een team op de rit gezet. Het team leerde structureren, werd uitgedaagd en kreeg met de nodige reflectie de spiegel voorgehouden. Vanuit groot enthousiasme, energie en gedrevenheid ontstond een dynamisch team, dat zichzelf scherp leerde houden in het werk.'

- Yvonne Lensink,
manager klantstrategie



Over de auteur

De drijvende kracht achter het Wendbaar ABC is Basile Lemaire. Hij ontwikkelde het model en de aanpak op basis van zijn jarenlange ervaring, de modellen succesgericht veranderen en de reflectieve organisatie scrum uit zijn boeken en Simon Sineks *Golden circle*-principe 'start with why'.

Contact

Benieuwd hoe het Wendbaar ABC jouw teams of organisatie kan helpen?

Neem vrijblijvend contact op met Basile via

✉ basile@wendbaarabc.nl

of

☎ **06 2786 5797**

