

Toekomstbestendige organisaties

'Hoe gaan we samen verder, nu én na de coronacrisis?'

Dat was de vraag die we wilden onderzoeken. Zodat we vandaag bouwen aan de organisatie van morgen. In die organisatie van morgen is een aantal zaken belangrijk: wendbaarheid, een flexibele mindset, betrokkenheid, generatiediversiteit en innovatief vermogen belangrijk, zo ondersteunt ons onderzoek

Wij delen hierbij onze meest interessante inzichten inclusief tips om daar op in te spelen als organisatie. Let wel: hierbij gaat het om tips en ideeën welke wel enige aandacht, rust en een beetje tijd behoeven.



51.4



23.8



24.9

● Ja ● Nee ● Deels
Thuiswerken door de coronacrisis



● Werknemer ● Eigenaar
● Leidinggevende

Ons onderzoek komt vanuit de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht (met inzet van zeven studentstagiairs) en Holland Consulting Group - onder begeleiding van Jorieke Markerink & Judith Weuring.

De belangrijkste uitkomsten en inzichten!

1. "Hoe meer veranderingen in dagelijks werk, hoe meer conflict tussengeneraties."



De afgelopen tijd veel veranderd op kantoor? Zorg voor verbinding tussen de verschillende generaties door je te focussen op hun overeenkomsten, lees op pagina 2 hoe!

2. "Hoe meer wendbaarheid organisaties tonen tijdens de coronacrisis, hoe rooskleuriger medewerkers de toekomst van hun organisatie zien."



Lees op pagina 4 hoe je wendbaarheid in je organisatie stimuleert.

3. "In crisistijd blijven inspelen op kansen en focus houden op innovatie, brengt een organisatie meer betrokken personeel."

Is de medewerkersbetrokkenheid gekelderd de afgelopen periode? Lees op pagina 6 hoe je door te focussen op innoveren dit omhoog krijgt en houdt, zelfs (of juist) in crisistijd.



De gemiddelde leeftijd van onze respondenten is 41 jaar en werkt 9 jaar voor de organisatie.



● <25 ● 25-100 ● 101-200 ● 201-300
● 301-400 ● 400-501 ● 501-1000 ● >1000

“Hoe meer veranderingen in dagelijks werk, hoe meer conflict tussen generaties!”



Het coronavirus verspreidt zich verder, negatieve stereotypen tussen jong en oud ook. Krantenkoppen als: ‘Roekeloze jongeren wuiven het coronavirus weg.’ Of ‘Help de kwetsbare en eenzame ouderen!’, helpen niet bepaald mee om dit eenzijdige beeld iets completer te maken.

In de samenleving ontstaat er afstand tussen generaties. Niet alleen fysiek, maar ook mentaal. Uit ons onderzoek blijkt dat deze **spanningen** ook voelbaar zijn op de werkvloer. Terwijl juist samenwerking en verbondenheid hard nodig zijn om topprestaties te leveren. Juist in crisistijd. Een sterke onderlinge communicatiecultuur is essentieel om samenwerking en verbinding te bevorderen tussen de verschillende generaties. Dat kun je op verschillende manieren doen. Deze zijn niet alleen nu, maar ook in de toekomst effectief. Werk jij voor een organisatie met veel verschillende leeftijdsgroepen? Dan hierbij een aantal **tips** !



1. Stimuleer intergeneratieel contact

‘Oh, die ouwe is zo gek nog niet’ ‘Ach, dat broekie heeft eigenlijk best wel goede ideeën’.

Neem leeftijdsdiscriminatie en stereotypen tussen oud en jong weg. Deze verdwijnen naarmate jongere en oudere volwassenen meer tijd met elkaar doorbrengen. In de wetenschap is dit uitvoerig getest en men noemt dat ook wel de ‘contacttheorie’. Deze theorie stelt dat persoonlijk contact de meest effectieve manier is om wederzijdse vooroordelen tussen (groepen) mensen te verminderen.

Dat is lastig(er) nu met het thuiswerken. Dat begrijpen we. Echter, wees creatief met (online) tools, teamsessies, of informele virtuele koffiemomenten waarbij veel intergeneratieel contact is

2. Kennisoverdracht tussen generaties

Kennisoverdracht is een krachtig middel om intergeneratieel contact te verbeteren op de werkvloer. Dit noemt men in de wetenschap ook wel ‘intergeneratieel leren’. Alle partijen profiteren van kennisoverdracht tussen jong en oud.

Laat seniors masterclasses organiseren waar zij hun kennis en expertise kunnen demonstreren over een bepaald thema. Online Webinars verzorgen is ondertussen geen issue meer. De meeste mensen zijn inmiddels behoorlijk bedreven met Microsoft Teams, Zoom, Skype, Citrix etc.

Ook ‘reverse’ intergeneratieel leren is krachtig. Ofwel, jongere werknemers die ouderen nieuwe technologieën / trends en ontwikkelingen horend bij hun generatie leren. Oudere werknemers hebben vaak ‘diepgaande kennis’ die kan (moet) worden aangevuld met de ‘brede kennis’ van de jongere generaties. Daarnaast, door het stimuleren van kennisoverdracht tussen veteranen en broekies zorg je er ook voor dat je senior expertise binnenhoudt. Wel zo handig in het kader van de grijze exodus binnenkort.

14%

Bij elke toename van veranderingen in het dagelijks werk stijgen intergeneratiele conflicten op de werkvloer met 14 procent.

3. Keuze voor werkplek (en tijd)

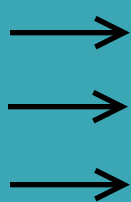
Wanneer we straks weer terug naar kantoor mogen met zijn allen, laat het dan een keuze blijven. Één van de oorzaken van generatieconflicten draait om het kiezen over waar en wanneer je wilt werken. Na zo’n lange tijd thuiswerken kun je niet opeisen van, veelal jonge generaties, dat men weer vijf dagen per week meldplicht heeft tussen 09:00 en 17:00. Dit van hen eisen als werkgever (want dat werkte prima voor de coronacrisis toch?), is onverstandig. Je maakt daarmee juist het gat tussen jong en oud groter.

Daarnaast kun je overwegen of je nog een stapje verder durft te gaan als organisatie met een trend die steeds meer (vooruitstrevende) organisaties adopteren: Work from anywhere (WFA). WFA biedt de mogelijkheid om niet alleen vanuit huis, maar vanaf OVERAL ter wereld (en in Nederland) te kunnen werken. Voor een paar weken of bijvoorbeeld een paar maanden. Werk en privé loopt, met name voor de jongere generaties, door elkaar heen. De concepten van werk en leven zijn veranderd. Om als werkgever aantrekkelijk te blijven ook voor jonge generaties, focus je je niet meer op Work – life balance – want dat is oud. We spreken nu over work – life integration. WFA is de volgende stap in de ‘future of work’ beweging. Een beweging die mensen in staat stelt meer en meer de regisseur te worden van hun eigen leven.

4. Leeftijdsbias loslaten

Stereotyperen is menselijk, maar wist je dat in het afgelopen decennium onze negatieve vooroordelen rondom leeftijd niet zijn afgenomen (wereldwijd) terwijl dat bijvoorbeeld rondom seksuele geaardheid, ras en huidskleur wel zo is? Via de onderstaande test (Harvard): kun je jezelf testen op jouw eigen onbewuste vooroordelen. Wees gewaarschuwd: dit kan best confronterend zijn!

Word je bewust van deze leeftijdsstereotyperingen want het staat een goede samenwerking en verbinding tussen jong en oud in de weg. De volgende keer wanneer jij je irriteert aan een jongere of oudere collega, vraag je dan af of je niet misschien wordt beïnvloed door onbewuste (impliciete) vooroordelen over deze persoon op basis van zijn of haar leeftijd. Probeer jouw irritatie eens om te buigen: op welke manier is deze persoon juist 'superieur' aan mij? En wat kan ik van hem of haar leren?



Project Implicit

<https://implicit.harvard.edu/implicit/>

5. Intergenerationele intervisie sessies

Organiseer intervisie sessies tussen jong en oud waarbij beide partijen werk gerelateerde cases inbrengen waarop men reflecteert. Zo zorg je er voor dat meerdere generatie perspectieven worden gedeeld. Tip: zet hier een goede begeleider bij.

Eveneens kun je in dergelijke sessies collega's van verschillende generaties met elkaar in gesprek laten gaan over weerstand/ tegenzin rondom bepaalde veranderingen in het dagelijks werk bijvoorbeeld naar aanleiding van de coronacrisis. Aandacht leidt tot een groter gevoel van waardering = minder weerstand. Intervisie kan prima online overigens.

6. Onbewuste bias training

Bied een training aan waarin medewerkers bewust worden gemaakt van heersende vooroordelen en hoe deze los te laten rondom leeftijd / generaties. Ons brein zit vol met overtuigingen en onbewuste vooroordelen. Ze blokkeren het creëren van een echt diverse en inclusieve organisatie. En daarmee saboteren ze beslissingen die leiden tot betere resultaten voor de organisatie! Wanneer je je mensen hierin traint, stimuleer je meer inclusief denken.

Een dergelijke training is ook heel nuttig voor de recruitment afdeling. Voor de coronacrisis ondervonden 50-plussers erg veel moeite met het vinden van een baan. Het lijkt echter alsof er een kentering plaatsvindt. In deze tijden van corona wordt er steeds vaker een beroep gedaan op ervaring. Leeftijd verdwijnt naar de achtergrond, ervaring telt.

Waarom dan toch zo'n training als het lijkt alsof de negatieve beeldvorming rondom oudere werknemers vermindert? Omdat wij mensen het korte termijngeheugen hebben van een puberbrein.

Als straks de economie weer aantrekt wordt er mogelijk weer snel gekeken naar het aantal kaarsjes op de taart dat iemand uitblaast. En dat is zonde. Voor zowel jonge als oudere werkzoekenden die barstensvol talent zitten.



“Hoe meer wendbaar organisaties zich tonen tijdens de coronacrisis, hoe rooskleuriger medewerkers de toekomst van hun organisatie zien.”



Wendbaarheid was nogal een buzz word deze periode, en volgens velen DE oplossing om als organisatie effectief te reageren op de coronacrisis.

Structuren en processen kunnen verander- en reactievermogen tegenhouden en daarmee de wendbaarheid van de organisatie. Hoe beter en sneller een organisatie er in slaagt om de bestaande structuren en processen los te laten (indien nodig), hoe meer vertrouwen medewerkers hebben in de toekomst van hun organisatie – zo blijkt uit ons onderzoek.

Kwestie van het bureaucratische monster terug in zijn hok dwingen.



Dus wanneer de nood aan de man is: pionier en laat los. Als iets wendbaar, flexibel, en aanpasbaar is, dan is het de mens wel. En de geschiedenis laat zien dat ons aanpassingsvermogen juist leidt tot overleven, welvaart en groei.

De **mindset** van medewerkers speelt ook een grote rol in de mate van wendbaarheid in een organisatie. Werknemers met een flexibele mindset willen continu leren en zichzelf verbeteren. Ze staan open voor verandering en zijn gemotiveerd. Bovendien kunnen ze goed omgaan met kritiek en feedback. Juist vanwege die drang om zichzelf te verbeteren als professional.



! In ons onderzoek werd duidelijk dat medewerkers met een meer flexibele mindset - dankzij hun vermogen te blijven innoveren en in te spelen op kansen - een positievere toekomstverwachting hebben van hun organisatie. En die rooskleurige toekomstverwachting is een belangrijke basis voor bedrijfscontinuïteit én groei op lange termijn.

Wat kunnen organisaties nu doen om wendbaarder te worden?

1. Leer veerkrachtig zijn van experts in je organisatie

Gewoontes, routines, ways of working zijn er vaak voor efficiëntie. Maar in crisistijd bleek het vaak efficiënter deze los te laten. Dat is voor de meeste mensen moeilijk. Hoe doe je dat? Leer van ‘ervaringsdeskundigen’ in loslaten en veerkracht tonen, die werkzaam zijn binnen jouw organisatie. Dat zijn bijvoorbeeld expats, mensen die zijn geïmmigreerd, (ex-)ondernemers, (ex-)topsporters, mensen die hebben gediend in het leger of de luchtmacht etc.

Je kunt het zo gek niet verzinnen, maar er lopen vaak collega's met zo'n profiel rond in jouw organisatie. Zij hebben vaak ervaringen opgedaan die hen dwongen veerkrachtig te zijn. Hun mindset en praktische tips rondom het behouden van een positieve mindset als alles tegenzit, zelfregulatie en zelfmotivatie zijn goud waard in deze tijd! Doe een oproep in je organisatie en laat hen bijvoorbeeld voor een grote groep (online) hun verhaal en lessen vertellen.

Lees verder voor meer tips!

Evalueer huidige structuren & processen op 'zuivere intenties'

Regels, procedures, structuren en systemen bieden mensen in organisaties een vorm van houvast, een 'trapeuning' als het ware waarlangs zij beslissingen kunnen nemen. En dat is essentieel, in de complexe en snel veranderende wereld waarin we ons bevinden. Ze dragen bij aan duidelijkheid en richting.

Vaak is het wel de keerzijde dat ze beperkend werken op creativiteit en wendbaarheid: 'computer says no'. En er heerst, vooral in sterk gereguleerde sectoren, veelal de opvatting dat structuren & processen er vooral zijn vanuit een controlebehoefte. Dus bestaat er een soort kantelpunt waarop de structuren, processen, regels en systemen in een organisatie effectief zijn of beperkend?

Een tip daarbij is om te evalueren of deze vanuit een controlebehoefte bestaan, of vanuit zuivere intenties om een bepaald afgesproken doel te dienen. Vanuit daar kun je evalueren of het gehele proces dat doel dient, of dat er ook onnodige, beperkende onderdelen in zitten.

2

Wendbaar voorbeeldgedrag van (in)formele leiders

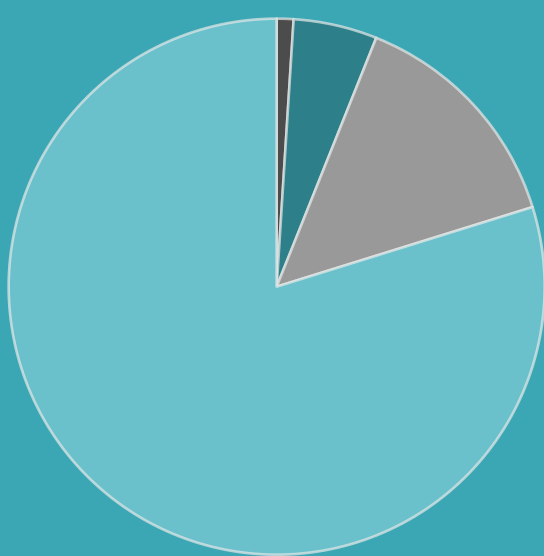
Verwacht je dat je medewerkers wendbaarheid laten zien? Wees je dan bewust van de grote rol van voorbeeldgedrag. Leidinggevend die zelf veerkrachtig zijn, tonen dat door bijvoorbeeld snel en op charmante wijze met verandering om te gaan.

Leidinggevend die wendbaarheid en flexibiliteit in anderen stimuleren, doen dat door bijvoorbeeld budget beschikbaar te stellen en waardering uit te spreken naar anderen die dit gewenste gedrag in de praktijk brengen. Effectief voorbeeldgedrag, kortom, laat in woorden en daden die wendbaarheid zien. Minstens zo belangrijk is te realiseren dat voorbeeldgedrag ook negatief kan zijn: ook de invloed van een leidinggevende die juist niet-wendbaar gedrag toont, is groot op anderen. Voorbeeldgedrag als topic op de vergaderagenda zetten is dus geen slecht idee.

Niet alleen formeel leiderschap moet zich overigens bewust zijn van de rol van voorbeeldgedrag. Informele leiders zijn degenen in de organisatie die hun team 'aan' zetten en beïnvloeden. Hun gedrag heeft vaak grote invloed op hun naaste collega's. Informele leiders zijn vaak de mensen die een bepaalde status hebben verworven binnen het team of de organisatie, zonder per sé een formele machtspositie. Het zijn de mensen die gerespecteerd en bewonderd worden. Deze mensen hebben vaak meer speelruimte om af te wijken van de verwachtingen van de groep, om de status quo uit te dagen.

Ga eens bij jezelf na wie deze personen waren gedurende het hoogtepunt van de crisis en waaruit bleek dat zij wendbaar(der) waren. Je kunt daarmee belangrijke bronnen van invloed in je organisatie vaststellen, en vervolgens met hen samen een verandering richting een meer wendbare organisatie teweegbrengen.

3



Het merendeel van de respondenten gaf aan positief te zijn over de toekomstbestendigheid van de organisatie.

● Helemaal oneens ● Oneens

● Neutraal ● Eens ● Helemaal eens

Focus op 'wendbaarheid' in werving & selectie

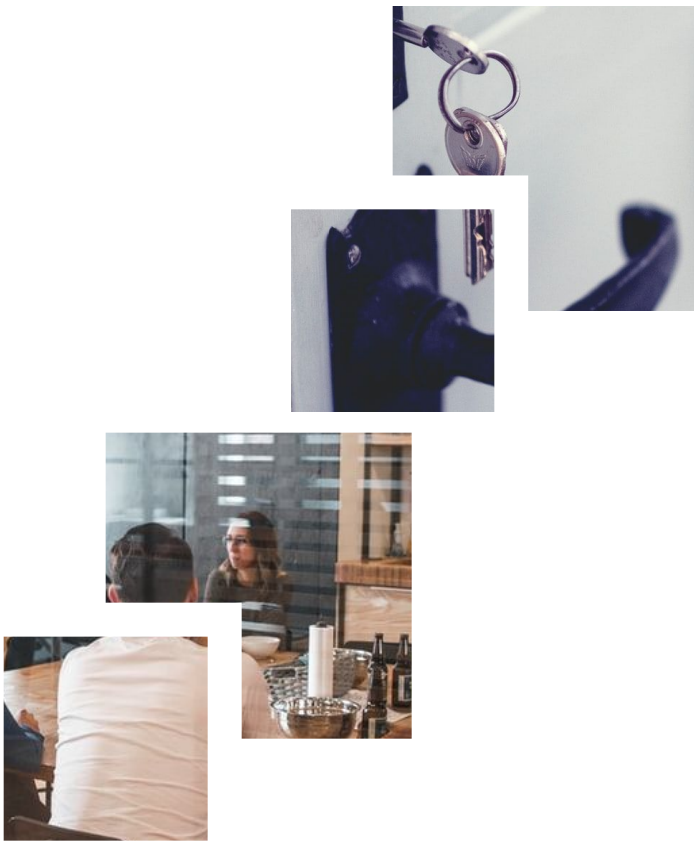
Meer veerkracht in je organisatie kun je natuurlijk aanvullen van buitenaf. Vraag in sollicitaties naar voorbeelden over iemands flexibele werkhouding, bereidheid tot een bredere inzetbaarheid dan de traditionele functie of taak, de mentale veerkracht & doorzettingsvermogen, de vaardigheid om te kunnen gaan met snelle veranderingen en/of tegenslag.

Wees niet bang voor mensen met een side hustle/ tweede baan / eigen onderneming er naast. De skills die zij daar inzetten, de kennis en ervaring die zij daar op doen maakt hen creatiever en flexibeler. Deze kennis, ervaring en skills kun jij ook weer in jouw organisatie gebruiken.

4

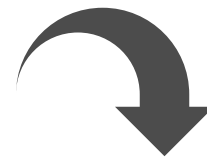
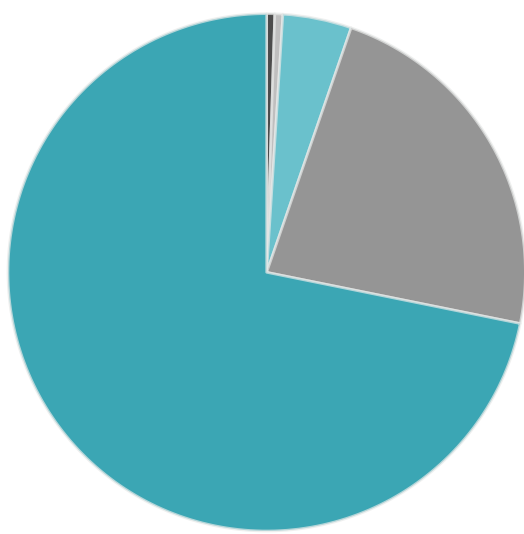
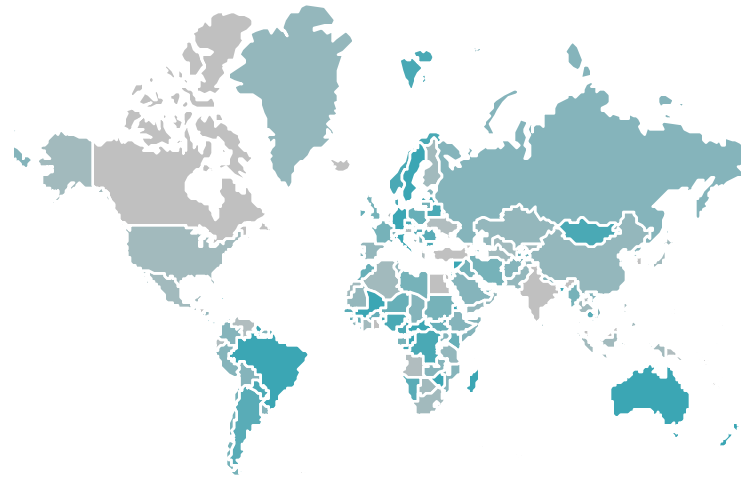
“In crisistijd blijven inspelen op kansen en focus houden op innovatie, brengt een organisatie meer betrokken personeel.”

Veel organisaties reageerden op de crisis door vol te focussen op het controleren en beheersen van de financiële risico's, met als doel bedrijfscontinuïteit. Innovatie en kansen zien lijkt in zo'n fase voor veel organisaties niet de prioriteit - laat staan haalbaar.



Echter een focus op innovatie, juist in zo'n crisisperiode, blijkt een belangrijke sleutel te zijn voor meer betrokken personeel. Betrokken personeel is de basis voor een organisatie in crisis, waarin iedereen veel stapjes bij moet zetten. Hoe kun je dan toch focussen op innovatie en kansen, als (financiële) mogelijkheden steeds kleiner worden en niemand's hoofd er naar staat? De lange termijn in beeld houden, is hierbij essentieel.

Na een crisis is de wereld vaak veranderd; en door juist tijdens de crisis te blijven innoveren met het oog op de lange termijn, is een organisatie beter in staat na de crisis mee te kunnen blijven komen. Of zelfs voorop te lopen in de sector: deze organisaties gebruiken de crisis als kans. Om dat te realiseren is een overall focus op innovatie belangrijk. Zorg nu dat je voorbereid bent om effectief te kunnen reageren op een volgende crisis.



Op de vraag: 'Ik ben bereid om tijdens de coronacrisis een stapje extra te zetten om mijn baan goed uit te kunnen voeren'.

Het antwoord? Een volmondig **ja**.

- Helemaal oneens
- Oneens
- Neutraal
- Eens
- Helemaal eens



3 tips voor organisaties



(1) Formeer een Early Warning Team

Creëer een toegewijd en betrokken team in de organisatie dat zich continu focust op externe ontwikkelingen die de organisatie raken; en dat als een soort 'kraaiennest' of 'Early Warning Team' fungeert. Dit team scant op gestructureerde wijze de ontwikkelingen wereldwijd, in de maatschappij, het werkveld en de eigen organisatie.

Het team moet goed in staat zijn die informatie te prioriteren, toe te passen, en terug te koppelen op het juiste niveau. Want dit is waardevolle input voor de strategische discussie. Let er op dat dit team divers is! Senior managers bijvoorbeeld zijn mogelijk beter in staat informatie snel te prioriteren en terug te koppelen op het juiste niveau; jongere generaties zullen vanuit een meer open blik mogelijk meer informatie kunnen vinden. Juist in die samenwerking is een Early Warning Team relevant.

Zo'n divers team heeft daarnaast over grotere breedte van de organisatie netwerken, dus zorgt diversiteit automatisch ook voor meer draagvlak en betrokkenheid in de gehele organisatie. Opvolging van de uit het team voortvloeiende acties, zal zo ook sneller verlopen.

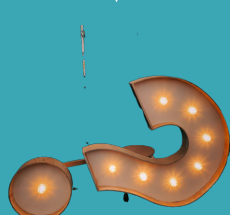
(2) Start met scenario-denken

Niemand had een paar maanden geleden kunnen bedenken dat we door een pandemie getroffen zouden worden. ‘Te onwaarschijnlijk’ had men gezegd of ‘Wij (organisatie) zijn te groot dat zoiets ons kan raken’. Niets is minder waar.

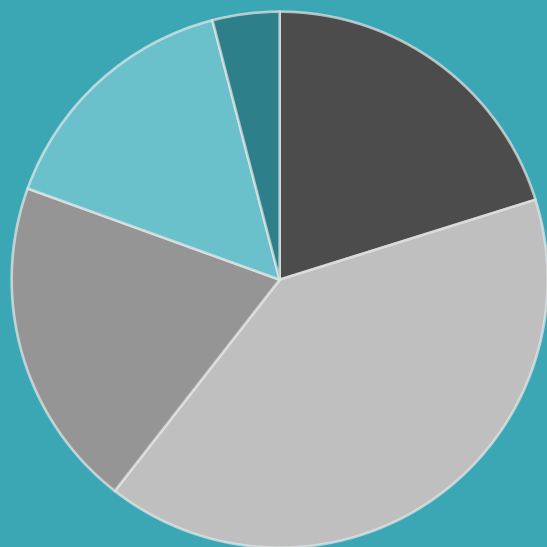


Hoe kun je nu beter voorbereid zijn op dit soort gebeurtenissen? Wat kan helpen: stel een ‘Think Tank’ samen van mensen met veel kennis van bijvoorbeeld politiek, wetenschap, geschiedenis, filosofie, economie, technologie, sociologie etc. En laat hen nadenken over mogelijke ‘What-if’ scenario’s die de organisatie ofwel kunnen raken ofwel kansen bieden. Het challengen van de status quo dus. Met zulke scenario-denkers in je organisatie, is het makkelijker de juiste inschattingen te maken. En daar tijdig op in te spelen.

Wat kan helpen om de juiste vragen te stellen in zo’n think tank, is om jezelf denkbeeldige restricties op te leggen. Neurologisch onderzoek heeft aangetoond dat het ingewikkelder is voor mensen om zich scenario’s in te beelden die te ver af liggen van hoe het er in het verleden aan toeging. Je kunt dat in je organisatie bijvoorbeeld doen door de huidige gang van zaken restricties op te leggen: wat als ik maar X% van mijn personeel tot mijn beschikking had? Of: stel dat er mondiale productie van Y% met 1/3 omlaagging door een plotselinge schaarste...? Dit soort vragen maakt de scenario-denkers creatiever. Want alles blijkt mogelijk; zelfs een pandemie.



Op de vraag of de organisatie zich ten tijde van de coronacrisis voldoende bezig had gehouden met het introduceren van op dat moment nieuwe/relevante/verbeterde producten of diensten gaven onze respondenten het volgende antwoord.



● Helemaal eens ● Eens ● Neutraal
● Oneens ● Helemaal oneens

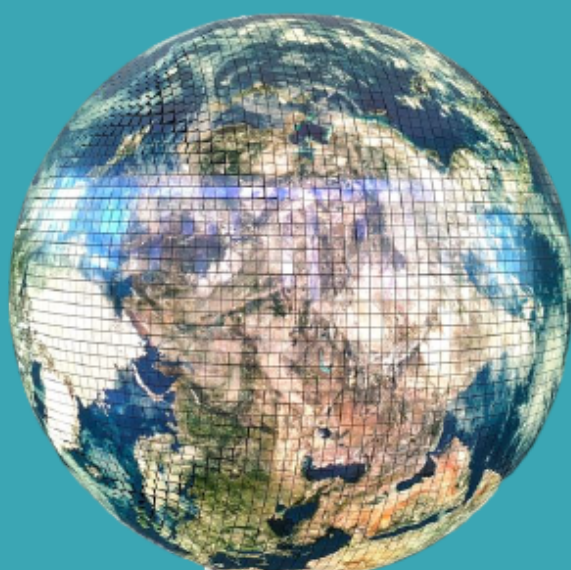
(3) Bouw aan een fouten-maken-mag-mentaliteit

Het idee dat je fouten mag maken, vergroot je ruimte om innovatieve ideeën te bedenken. Een leercultuur, waarin mensen fouten mogen maken en waarin geen perfectie wordt verwacht van collega’s, vergroot meteen ook nog de medewerkersbetrokkenheid. En dat is natuurlijk een grote succesfactor voor organisaties en teams om uitdagende tijden door te komen.



Investeer daarom in leerprocessen, en benadruk de kennis die je verkrijgt uit falen. Zorg daarbij wel voor een veilig kader waarbinnen experimenteren de ruimte krijgt, met voldoende reflectiemomenten. Want laksheid ligt als risico op de loer: falen betekent niet een vrijbrief om de strategie en gemaakte afspraken te omzeilen - “A willingness to experiment does not mean randomly throwing paint at a canvas.”

Als je deze leercultuur goed weet te organiseren, biedt dit je organisatie heel veel kansen om op een effectieve manier in te spelen op de uitdagingen die zich nu voordoen in de wereld.



Voor vragen en opmerkingen kunt u mailen naar:

info@deorganisatievanmorgen



<https://hcg.amsterdam/>



Universiteit Utrecht

<https://www.uu.nl/organisatie/faculteit-sociale-wetenschappen>

Judith Weuring

<https://greatcompanyculture.nl/>

Jorieke Markerink

<https://joriekemarkerink.nl/>

Met de hulp van zeven student stagiairs:

- Damir Boeren: Master Culturele Antropologie
- Machteld Nuiver: Bachelor Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Razia Jaggoe: Bachelor Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Kim Schultinga: Bachelor Algemene Sociale Wetenschappen
- Sophie Kuipers: Bachelor Interdisciplinaire Sociale wetenschappen
- Jelte Vegter Bachelor Culturele Antropologie
- Ifigenia Pansters Bachelor Business Administration