

(Hoe) draagt HRM bij aan wendbaarheid?

Onderzoek naar kwaliteit van
leiderschap en samenwerking
in organisaties tijdens de coronacrisis

Kwalitatief onderzoek

Om het wendbaarheidsniveau in kaart te brengen, werd aan geïnterviewden gevraagd naar de situatie vóór en tijdens coronatijd op het gebied van 7 bouwstenen, zowel in beleid als in de praktijk.

Bouwstenen	Focus in de interviews
Charisma	Vitaliteit in beleid en activiteit
Empathie	Inlevingsvermogen en intuïtie
Visie	Ambitie en richting
Leiden	Ruimte, sturing en efficiëntie
Creëren	Processen voor de lange termijn
Verbinden	In- en externe samenwerking
Bijdragen	Innovatieve meerwaarde

Deze bouwstenen komen voort uit literatuuronderzoek in 2017 over optreden van Nelson Mandela ⁽¹⁾. Hij heeft in vele crises opvallende resultaten bereikt door daadkracht, veerkracht en persoonlijk proces. Daarmee is hij een duidelijk voorbeeld van wendbaarheid.

De antwoorden zijn vervolgens onderverdeeld in 5 wendbaarheidsniveaus, die een verdere uitwerking zijn van het topprestatie-programmeringsmodel van Nelson en Burns ^(2,3).

WENDBAAR-HEIDSNIVEAU	LEIDERSCHAP	SAMENWERKING
Reactief	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ad hoc ▪ Top down ▪ Planning aanpassen ▪ Afrekenen op resultaat ▪ Beleid op papier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wandelgangencommunicatie ▪ Hoge werkdruk ▪ Overleg ineffectief ▪ Talenten onduidelijk ▪ Praktijk weerbarstig
Actief	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situationeel ▪ Coördineren ▪ Korte termijn ▪ Evalueren en feedback ▪ Draagvlak bevorderen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doelgericht ▪ Effectief ▪ Resultaten bespreken ▪ Verbeteren ▪ Kwaliteiten kennen
Pro-actief	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coachend ▪ Stimulerend ▪ Lange termijn ▪ Projectmatig ▪ Proces monitoren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Met klant ▪ Continu afstemmen ▪ Richtinggevend ▪ Talenten inzetten ▪ Kansen benutten
Co-creatief	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindend ▪ Alle belangen ruimte geven ▪ Creativiteit kanaliseren ▪ Inzichten versterken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nieuwe werkwijzen ▪ Creatie leidend ▪ Meerwaarde visualiseren ▪ Ieder laten excelleren ▪ In- en externe partners
Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dienstbaar ▪ Duurzame resultaten ▪ Complexiteit managen ▪ Trends zetten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Info continu beschikbaar ▪ Flexibele organisatie ▪ Betekenis en zin leidend ▪ Wereldwijde impact

Daarna is geïnterviewd hoe vaak door de maatregelen de situatie duidelijk veranderd/verbeterd, hetzelfde gebleven of verslechterd is, voor zover dat duidelijk was.

Kwalitatieve resultaten

De meeste organisaties bevonden zich in het reactieve of actieve wendbaarheidsniveau: beide 43%.

Het pro-actieve niveau kwam minder vaak voor: 12%

Een co-creatief en innovatief niveau kwamen zelden voor: beide 1%.

Het effect van maatregelen tijdens corona op wendbaarheid was als volgt:

WENDBAAR- HEIDSNIVEAU	ANDERS / BETER	ZELFDE	SLECHTER	ONDUI- DELIJK
Reactief	25%	25%	40%	9%
Actief	50%	22%	24%	5%
Pro-actief	59%	28%	1%	0,2%

In het algemeen bestaat wendbaarheid vooral uit het vanuit urgentie inspelen op en aanpassen van de situatie en in mindere mate op anticiperen en lange termijn denken. Dat had vaak tot gevolg dat wanneer de urgentie verminderde, de eventuele verbeteringen weer in effect afnamen. Dit zegt veel over de mate van reactiviteit van betrokkenen/organisatie.

Wat verder opvalt:

- In een reactieve organisatie is met name vitaliteit, empathie en verbinden vaker verslechterd dan verbeterd. Bij leiden is verandering/verbetering en verslechtering nagenoeg gelijk. De mate van reactiviteit blijkt vaak onbewust, zeker daar waar men in beleid anders nastreeft. Bewustwording is dan een eerste stap op weg naar een (pro-)actievere organisatie
- In een actieve organisatie is juist vitaliteit en empathie vaker veranderd/verbeterd, evenals leiden. Visie en bijdragen zijn eveneens belangrijke bouwstenen bij actief organiseren.
- In een pro-actieve organisatie ligt de belangrijkste verandering op visie, leiden en creëren, dit zijn bouwstenen die als focus het realiseren van langetermijn-ambities hebben.

In de bijlage zijn de resultaten geïntegreerd in grafieken weergegeven.

Kwantitatief onderzoek

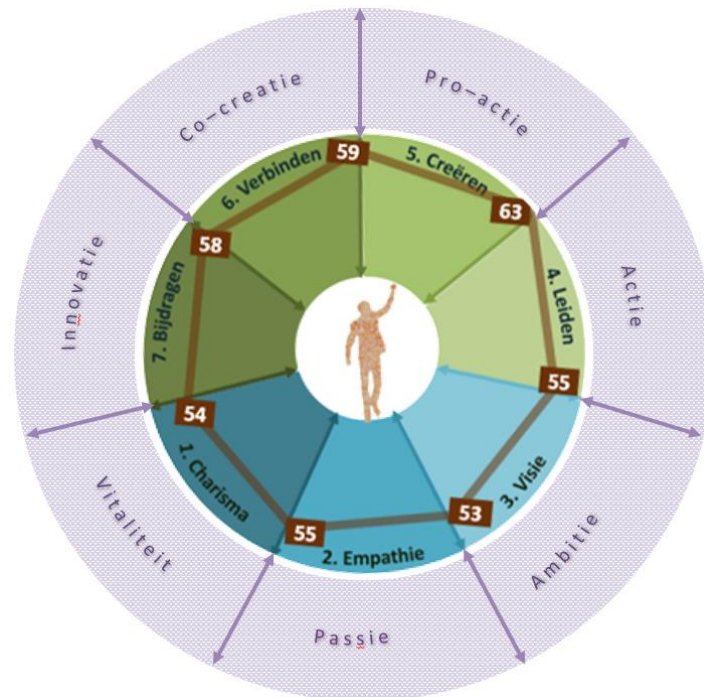
Aanvullend op de kwalitatieve interviews is kwantitatief onderzoek gedaan met een prioriteitencheck. Deze geeft een eerste indicatie van de kwaliteit van de bovengenoemde 7 bouwstenen, met eveneens leiderschap en samenwerken als focus.

Per bouwsteen zijn steeds 3 x 2 kenmerken weergegeven, die uiterste polen zijn. De deelnemers vulden in welke positie de organisatie, waar het kwalitatieve interview betrekking op heeft, inneemt tussen die polen, met een waardering van 0 tot 100. De opties zijn:

BOUWSTENEN	0-POOL	100-POOL
Charisma	Vermoeidheid Hectiek Aarzeling	Energie Rust Kracht
Empathie	Terughouden Oordeel Rationaliteit	Moed tonen Mededogen Sensitiviteit
Visie	Details Korte termijn Ad hoc werk	Overzicht Lange termijn Toekomstconcept
Leiden	Top down Afwachtend Structuur leidend	Bottom up Voortouw nemend Ambitie leidend
Creëren	Fouten vermijden Taken en functies Beperkingen zien	Leren van fouten Talenten en projecten Kansen zien
Verbinden	Eilanden Discussie Belangen verbergen	Bruggen bouwen Dialoog Transparant delen
Bijdragen	Aanpassen Materialisme Omzet	Vernieuwen Idealisme Duurzaamheid

Kwantitatieve resultaten

De gemiddelde resultaten van de prioriteitencheck zijn weergegeven in het innovatievitaliteitswiel, dat ook de samenhang laat zien tussen de eerdergenoemde 7 bouwstenen en 5 wendbaarheidsniveaus.



De turquoise bouwstenen zijn belangrijke voorwaarden voor de effectiviteit van de groene. Hoe hoger de score bij charisma, empathie en visie, hoe minder reactiviteit. Dit zijn derhalve belangrijke aandachtsgebieden bij het versterken van de wendbaarheid, reden waarom de primaire verbeterurgentie in de meeste gevallen ligt bij deze 3 bouwstenen. Dat heeft al geheel of gedeeltelijk automatisch een gunstig effect heeft op ontwikkeling van de groene. Vervolgens wordt beter zichtbaar wat eventueel nog meer nodig en mogelijk is ter aanvulling.

Het wiel laat de gemiddelde scores per bouwsteen zien tussen een range van zeer reactief (0) tot zeer innovatief (100). Vanaf score 65 wordt het effect in de praktijk steeds zichtbaarder (parse deel). De totale gemiddelde score is 57, wat wijst op nog onvoldoende zichtbaarheid van de innovatievitaliteit (= wendbaarheid) in organisaties in het algemeen.

De prioriteitencheck is afgeleid van de uitgebreidere vragenlijst, de Mandela Potentieel Meter ⁽¹⁾. Het wendbaarheidsniveau kan uitgebreider gemeten worden met de Innovatie Vitaliteit Meter ^(2,3). Meer informatie op www.zinenondernemen.nl/workshops/#insight

December 2021
Auteur: Lianne Vorstenbosch, Zin en Ondernemen

1 bijlage

Bronnen:

- ¹ Nelson Mandela 15 lessen over leven, liefde en leiderschap, Richard Stengel
- ² Topprestatieprogrammering, Nelson & Burns
- ³ Corporate Change, Willem Wanrooij

BIJLAGE

