

## Hoe maak je medewerkers wendbaar?



**Medewerkers moeten wendbaar zijn om zich aan te kunnen passen aan voortdurend wijzigende omstandigheden. Door focus op de klant, scholing en samenwerking zijn medewerkers wendbaarder.**

Hoe maak je medewerkers wendbaar? Hoe zorg je ervoor dat ze hun 21st century skills ontwikkelen? Die zijn namelijk cruciaal op de snel veranderende arbeidsmarkt. Hoe versterk je de zelfsturing van medewerkers? Hoe verleid je hen om zelf met hun loopbaan en inzetbaarheid aan de slag te gaan?

Aan de hand van een praktijkcase laat Agnes Zandvliet zien hoe ze de wendbaarheid van medewerkers van het landelijke fonds voor woningcorporaties (FLOW) versterkte door aan te sluiten bij wat hen inspireert, een bottom up aanpak te kiezen en regionaal samen te werken. Zandvliet is programma manager mobiliteit en inzetbaarheid bij FLOW en spreekt op de [Inspiratiedag Over Duurzame Inzetbaarheid](#) op 1 december.

### **Praktijkcase: wendbare woningcorporaties**

Woningcorporaties hebben de afgelopen jaren nogal wat voor de kiezen gekregen. Na jaren semi-commercieel gewerkt te hebben, zitten ze inmiddels strak in het pak van Minister Blok. Zo werken ze voortaan vooral voor huurders met lagere inkomens. Het afstoten van duurdere huurwoningen gecombineerd met nieuwe wet- en regelgeving zorgden de afgelopen jaren bij veel corporaties voor financiële onzekerheid. Vaak met reorganisaties tot gevolg. Voor medewerkers met lange dienstverbanden, die werken in een familiecultuur, is dat een grote omslag.

### **De kenmerken van wendbare bedrijven**

De wendbaarheid van bedrijven en medewerkers fascineert me. Wat maakt wendbare bedrijven anders en beter dan anderen? Ze investeren in '*strategic agility*'. Strategic agility bestaat uit twee elementen die elkaar versterken:

- De behendigheid en lenigheid (*agility*) om nieuwe kansen te creëren, klanten aan je te binden en nieuwe markten aan te boren, en
- De veerkracht en robuustheid (*resiliency*) om de gevolgen van vaak grote en onvoorziene veranderingen op te vangen.

## De vaardigheden van wendbare medewerkers

Wendbare medewerkers zouden, net als wendbare bedrijven, over vergelijkbare typen skills moeten beschikken:

- Loyaal aan de werkgever en eager op nieuwe kansen voor het bedrijf, en ook
- Veerkracht om met (grote) veranderingen en (persoonlijke) uitdagingen en teleurstellingen om te gaan.

Daarmee vraag je als werkgever nogal wat van werknemers. Soms zijn hrm'ers of begeleiders van veranderingsprocessen er zelf ook verlegen mee. Dat uit zich in het steeds bedenken van nieuwe termen om medewerkers een vriendelijk duwtje in de rug te geven. Ik noem er een paar: employability, inzetbaarheid, flexibiliteit, en sinds kort: wendbaarheid.

## Inspiratie uit leerkracht en veerkracht

Bij de start van mijn interim-opdracht voor het landelijk fonds voor woningcorporaties, ging ik eerst maar eens te rade bij een bedrijf dat de afgelopen jaren zeer wendbaar is gebleken, namelijk Philips. Vijf jaar geleden stelde Philips zichzelf de volgende vraag:

Het antwoord was: door in actie te komen, door als bedrijf verantwoordelijkheid te nemen. Yvonne van den Berg, HR Director Social Innovation bij Philips, kan met verve vertellen over E-miles (employability miles), E-ambassadeurs en leerambassadeurs. Over hoe leerkracht en veerkracht elkaar kunnen versterken. Dat inspireert.

## Kiezen is (niet) verliezen

Mijn interim-opdracht doe ik vanuit een bij cao ingesteld landelijk opleidings- en ontwikkelingsfonds voor woningcorporaties, waar alle corporaties zelf ook financieel aan bijdragen. Met 'Asschergelden' (werkgelegenheidsgelden vanuit het Ministerie van SZW) en eigen geld van het fonds, steunt en stuurt dit fonds gewenste ontwikkelingen met geld en goede ideeën.

Samen met klanten – bestuurders, hrm'ers en medewerkers van woningcorporaties – maakte ik de volgende keuzes:

- Kijken naar klant en KISS (Keep It Smart and Simple)
- Focus op 21-eeuwse vaardigheden & toekomstgerichte scholing
- Regionaal samenwerken & delen wat werkt
- Kijken naar de klant en KISS

Als je aan de slag gaat met de wendbaarheid van medewerkers, is het belangrijk te weten wie of wat hen drijft of inspireert. Voor veel corporatiemedewerkers zijn dat huurders met een kleine portemonnee. Die huurders inspireren hen wendbaar te worden en nog beter te focussen op 'waar het uiteindelijk om te doen is': de klant (Wouter Hart, [Verdraaide organisaties](#)).

Een directeur-bestuurder van een corporatie verwoordt het als volgt:

- De medewerker gaat erover: we stimuleren het nemen van eigen verantwoordelijkheid.
- Maak het simpel (Keep it smart and simple, KISS). Huurders moeten snel en goed geholpen worden, we gaan de processen via lean vereenvoudigen

Dat zijn ook mijn leidende principes. Door aan te sluiten, samen te werken en initiatieven met elkaar te verbinden probeer ik corporatiemedewerkers in een rap tempo zelfredzamer te maken. Vanuit het opleidings- en ontwikkelingsfonds voor woningcorporaties zorg ik er ook voor dat corporaties en medewerkers leren het zelf te doen.

## **Focus op 21-eeuwse vaardigheden & toekomstgerichte scholing**

21-eeuwse vaardigheden zijn cruciaal als je als medewerker een nieuwe stap wilt of moet zetten. Dat zijn niet alleen digitale en ICT-vaardigheden, zoals vaak wordt gedacht. Ook het vermogen nieuwe kennis te halen, te filteren, te ontwikkelen en toe te passen is essentieel. Om dat succesvol te doen moet je als medewerker samen kunnen werken en samen (nieuwe) kennis kunnen creëren.

Uitstekende sociale, emotionele en interculturele vaardigheden zijn dus cruciaal. Vanuit het fonds noem ik dit: Toekomstgerichte Scholing.

Corporaties die dit soort vaardigheden via trainingen of werkleren versterken, krijgen financiële steun vanuit het fonds. Veel corporaties pakken dit op. Zo volgen momenteel 442 deelnemers vanuit 39 corporaties toekomstgerichte scholing.

## **Regionaal samen werken & delen wat werkt**

De arbeidsmarkt is regionaal. Zeker in de kleine corporatiebranche (28.000 medewerkers) is het belangrijk een sterk regionaal en intersectoraal netwerk te hebben:

- Je kunt als bedrijven van elkaar leren
- Je kunt medewerkers in- en uitlenen voor klussen, projecten en kennisuitwisseling
- Op die manier worden aangesloten bedrijven flexibeler, faciliteren zelfsturing en bieden meer uitdaging aan medewerkers
- Betrokken medewerkers worden wendbaarder. Ze maken een mindshift van 'een baan voor het leven' naar een professionele en flexibele inzet en ontwikkeling
- Door een digitale portal – een kansenportal – te bouwen, faciliteer ik het sneller en eenvoudiger uitwisselen van kennis en talent

Vanuit het fonds koos ik ervoor eerst sectoraal samen te gaan werken en daarna de intersectorale samenwerking te versterken.

In de afgelopen 2 jaar leverde dat de volgende resultaten op:

- 60% van de woningcorporaties maakt deel uit van de 11 actieve 'inzetbaarheidsregio's'
- Deze 11 regio's hebben een eigen regionale projectleider, loopbaanadviseur en soms ook een matchmaker (iemand die vacatures en kansen met kandidaten matcht)
- Elke regio organiseert driewekelijks loopbaan-, inzetbaarheids- of vakgenotenbijeenkomsten
- 000 medewerkers in 11 actieve regio's maken aldus werk van hun loopbaan

Natuurlijk zorg ik voor een goede kennisdeling. Hieronder een paar voorbeelden:

#### Ontwikkelmotor & funfactor

\_Een corporatie koos voor het vormen van een enthousiaste en creatieve voorhoede: de ontwikkelmotor.

#### Vakgenoten ontmoeten

\_Corporatiemedewerkers willen goed zijn in hun vak en service bieden aan huurders. Dat is de basis om in beweging te komen, om wendbaar te worden. Een voorbeeld:

- Een actieve regio organiseerde een event over 'LinkedIn en netwerken voor je vak'. Vooral die laatste 2 woorden – je vak – zorgden voor een grote deelname.
- Tijdens dit event ontstond spontaan de vraag naar 'vakgenoten-bijeenkomsten'. Die bijeenkomsten ben ik gaan organiseren
- Als vakgenoten met elkaar gaan netwerken, geven ze elkaar vaak feedback hoe ze hun werk (nog) beter kunnen doen.
- Deze eenvoudige stappen versterken de zelfsturing, leerkracht en veerkracht.

### **Missie om medewerkers wendbaarder te maken geslaagd**

In de context die ik hierboven schetste, ging ik twee jaar geleden als interim-projectmanager voor het landelijke opleidings- en ontwikkelingsfonds aan de slag met de wendbaarheid van corporatiemedewerkers. Wat bij de start een 'mission impossible' leek is, mede dankzij vele enthousiaste hrm'ers, regio's en bestuurders, een geslaagde missie geworden.

Ook aan de slag met wendbaarheid van medewerkers? Dit zijn mijn adviezen:

- Expliciteer de doelen, beoogde resultaten en het tijdpad
- Sluit aan bij de inspiratie, de kracht en het talent van medewerkers
- Ga af en toe op je handen zitten: geef medewerkers gelegenheid zelf met initiatieven te komen

Kies! Maak van een paar cruciale projecten of interventies een succes.

Dit artikel is eerder verschenen op [PW De Gids](#).