

# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD: Mijn hogere doel</b>	11
<b>DEEL I: WENDKRACHT</b>	15
<b>1 Wendkracht voor toekomstbestendigheid</b>	17
1.1 Wendbaarheid is de toekomst	17
1.2 Wendkracht voor wendbaarheid	21
1.3 Wendkrachtige professionals en teams	28
<b>2 De acht wendkrachten</b>	35
2.1 Wat zijn de acht krachten?	35
2.2 Samenhang tussen alle acht krachten	38
2.3 Mindset, ambitie en samenhang op de acht krachten	41
<b>3 Hoe ontwikkel je een optimale Wendkracht?</b>	51
3.1 Drie uitgangspunten	52
3.2 Welke ontwikkelrichting kies je?	54
3.3 De werking van tegenkracht	58
3.4 Per kwadrant een andere ontwikkelinsteek	61
<b>DEEL II: ACHT WENDKRACHTEN</b>	69
<b>4 Continue ontwikkelmindset (kracht 1)</b>	71
4.1 Wat houdt deze kracht in?	71
4.2 De vijf onderdelen van een continue ontwikkelmindset	72

<b>5</b>	<b>Durfwaarde (kracht 2)</b>	85
5.1	Wat houdt deze kracht in?	85
5.2	Welke mindset vraagt het?	86
5.3	Welke gevolgen heeft de ambitie?	87
5.4	Waarom is deze kracht relevant voor wendbaarheid?	88
<b>6</b>	<b>Technologie-adaptie (kracht 3)</b>	91
6.1	Wat houdt deze kracht in?	91
6.2	Welke mindset vraagt het?	91
6.3	Welke gevolgen heeft de ambitie?	93
6.4	Waarom is deze kracht relevant voor wendbaarheid?	94
<b>7</b>	<b>Samen wenden (kracht 4)</b>	97
7.1	Wat houdt deze kracht in?	97
7.2	Welke mindset vraagt het?	97
7.3	Welke gevolgen heeft de ambitie?	99
7.4	Waarom is deze kracht relevant voor wendbaarheid?	99
<b>8</b>	<b>Kennis delen (kracht 5)</b>	101
8.1	Wat houdt deze kracht in?	101
8.2	Welke mindset vraagt het?	102
8.3	Welke gevolgen heeft de ambitie?	103
8.4	Waarom is deze kracht relevant voor wendbaarheid?	103
<b>9</b>	<b>Omgevingsgericht (kracht 6)</b>	105
9.1	Wat houdt deze kracht in?	105
9.2	Welke mindset vraagt het?	106
9.3	Welke gevolgen heeft de ambitie?	108
9.4	Waarom is deze kracht relevant voor wendbaarheid?	108
<b>10</b>	<b>Vernieuwingsadactie (kracht 7)</b>	111
10.1	Wat houdt deze kracht in?	111
10.2	Welke mindset vraagt het?	112
10.3	Welke gevolgen heeft de ambitie?	112
10.4	Waarom is deze kracht relevant voor wendbaarheid?	113

<b>11</b>	<b>Werkfluiditeit (kracht 8)</b>	115
11.1	Wat houdt deze kracht in?	115
11.2	Welke mindset vraagt het?	116
11.3	Welke gevolgen heeft de ambitie?	117
11.4	Waarom is deze kracht relevant voor wendbaarheid?	118
<b>12</b>	<b>Een bundeling van krachten</b>	119
12.1	Hoe de krachten samenhangen	119
12.2	Hoe de krachten zich tot elkaar verhouden	120
12.3	Combinaties die elkaar versterken	122
12.4	Combinaties die een team versterken	124
<b>DEEL III: HOE VERGROOT JE DE WENDKRACHT?</b>		126
<b>13</b>	<b>Hoe creëer je aandacht voor wendkracht?</b>	129
13.1	Wakker het wendkrachtvuur aan	129
13.2	Ontdek het in een vragenlab	133
13.3	Start een krachtenbootcamp	137
<b>14</b>	<b>Hoe breng je wendkracht in kaart?</b>	141
14.1	Bepaal het wendkrachtbeeld	141
14.2	Stap in je kracht	146
14.3	Belicht wendkrachtige koplopers	150
<b>15</b>	<b>Hoe ontwikkel je wendkracht?</b>	157
15.1	Support wendbaar gedrag	157
15.2	Doorloop de wendkrachtloop	161
15.3	Doe de <i>wendkracht-retrospective</i>	166
15.4	Blijven wenden	170

## **Bijlagen**

Bijlage 1	Vragen voor het vragenlab	174
Bijlage 2	Challenges voor de krachtenbootcamp	176
Bijlage 3	Bootcamp-scoreformulier	181
Bijlage 4	Stellen van persoonlijke wendkrachtdoelen	184
Bijlage 5	Stellen van wendkrachtdoelen voor teams	186
Bijlage 6	Stellen van wendkrachtdoelen voor organisaties	188
Bijlage 7	Stellen van wendkrachtdoelen – de visuele weergave	190
Bijlage 8	Wendkrachtloop: werkvormen voor teams en grote groepen	191
Bijlage 9	Wendkracht-retrospectieve – team	194
Bijlage 10	Wendkracht-retrospectieve – teamlid	195

## **Dankwoord**

197

## **Over de schrijver**

199

## **(Inspiratie)bronnen**

201

## Voorwoord

# MIJN HOGERE DOEL

Het ontwikkelen van wendkracht is niet vanzelf gegaan en heeft ongeveer tien jaar in beslag genomen. Graag neem ik je mee op het pad dat ik heb bewandeld, zodat je weet wat de aanleiding was om wendbaar gedrag te gaan onderzoeken, waarom wendkracht voor mij van persoonlijke betekenis is, hoe we met het gedachtegoed aan de slag zijn gegaan en waarom er met het verschijnen van dit boek een wens in vervulling gaat.

### **Mijn aanleiding**

De aanleiding dat ik wendkracht ben gaan onderzoeken, is te herleiden tot drie momenten in mijn leven die een aantal jaren geleden na elkaar plaatsvonden.

Bij het eerste moment sprak ik met de HR-directeur van DHL Express over de manier waarop de technologische en marktontwikkelingen het werk van de chauffeurs veranderen. Hoe zou je ervoor kunnen zorgen dat de chauffeurs zich daar bewust van worden en vroegtijdig en uit eigen beweging gaan inspelen op die veranderende situatie? Een volgend moment was een grootschalige reorganisatie van HR bij ING, waar ik aanwezig mocht zijn. Tegelijkertijd kreeg ik het bericht dat ook mijn partner zijn baan als HR-professional zou verliezen als gevolg van een herstructurering. Ik was geschokt: zoveel goede HR-mensen aan de kant!

In diezelfde periode zag ik op televisie een commercial met de strekking: kom bij ons werken in de windmolenenergie! En ik dacht: wat maakt nu dat mensen en organisaties inspelen op de veranderende omgeving en de toekomst? Wat maakt ze wendbaar, zodat ze van toegevoegde waarde blijven en kunnen blijven meedoen? Dat ben ik toen gaan onderzoeken, nog niet wetende dat dat Wendkracht zou zijn.

## Het onderzoek

Ik ging een literatuurstudie doen en nam honderden artikelen, boeken en websites door over de mindset en de ambitie die mensen wendbaar maakt. Daarnaast interviewde ik vele professionals in verschillende functies over wat ze waarnemen aan mindset en ambitie bij wendbare mensen. Zij waren werkzaam in diverse branches: van jeugdzorg tot luchtvaart en van detailhandel tot politie. In alle informatie ontdekte ik een opvallende tendens, die is samengevat in wendkracht en in de acht wendkrachten. Door je wendkracht aan te boren, kun je steeds weer bewegen richting de toekomst en mee blijven doen. Als organisatie blijf je toegevoegde waarde leveren, als medewerker houd je werk en plezier en als mens blijf je meedoen in de samenleving.

## Mijn persoonlijke betekenis

Het kunnen blijven meedoen in werk en in de maatschappij heeft voor mij ook een diepere betekenis. Ik was rond de twintig, had ernstige pijnklachten in mijn buik en geen energie meer. Na vijf jaar en drie ziekenhuizen, een homeopaat en het alternatieve circuit werd de diagnose gesteld: de ziekte van Crohn. Deze ervaring heeft mij gevormd. Ik weet wat het is om aan de zijlijn te staan en hoe fijn en belangrijk het is als je kunt (blijven) meedoen. In die situatie heb ik mijn eigen wendkracht ontdekt en ik gun iedereen dat hij kan meedoen in het leven en in werk.

## Aan de slag

Vervolgens ben ik met een aantal collega's bij opdrachtgevers aan de slag gegaan met ons gedachtegoed. We ontwikkelden de wendkrachtscan en hebben de lessen uit de praktijk gebruikt om wendkracht verder te professionaliseren. Inmiddels hebben we een getoetste methodiek, die bestaat uit onder meer de scan, de *loop*, 'Stap in je kracht' en het spel. Tot 2019 werkten we vooral zelf met de methodiek om wendbaarheid met mensen, teams en organisaties te ontwikkelen. We wilden ervaring opdoen met de tools en ze verder perfectioneren. Inmiddels is het wendkracht-gedachtegoed meer volwassen geworden en is het kwalitatief zo goed dat ik het kan delen.

## Een wens gaat in vervulling

Met het verschijnen van dit boek zet ik voor mezelf een belangrijke stap. Wendkracht wordt nu voor iedereen toegankelijk. Iedereen kan iets van wendkracht benutten wat bij hem past. Daarmee gaat ook een grote wens van mij in vervulling: nog meer mensen kunnen zich bewust worden van hun wendkracht en hun krachten inzetten om aangehaakt te blijven in het leven en in werk.

Ik hoop dat ook jij door dit boek geïnspireerd wordt om je eigen wendkracht en die van anderen aan te boren. Dat je erover in gesprek gaat met je bejaarde vader als hij vraagt of jij zijn bankzaken wilt doen en met een collega als je hem ziet afhaken bij een verandering. Of liever eigenlijk daarvoor, preventief, zodat mensen weten hoe hun eigen wendkracht werkt, wat hun eigen krachten en aandachtspunten zijn, waardoor ze langer kunnen blijven meedoen. Want daar gaat dit boek toch uiteindelijk over.

**The future  
is exciting. Ready?**

VODAFONE



## DEEL I

# WENDKRACHT

In dit deel van het boek krijg je in drie hoofdstukken een overzicht van het gedachtegoed van wendkracht. In het eerste hoofdstuk, 'Wendkracht voor toekomstbestendigheid', lees je wat wendkracht is en waarom wendkracht noodzakelijk is om als mens, team of organisatie in de toekomst mee te komen. In hoofdstuk 2 krijg je inzicht in de acht wendkrachten die nodig zijn voor wendbaarheid van professionals, teams en organisaties. Hoofdstuk 3, 'Hoe ontwikkel je een optimale wendkracht?', laat zien hoe je met professionals, teams en organisaties wendbaar gedrag creëert.

Dit deel vormt de basis voor deel II, waarin ik dieper inzoom op de acht krachten, en deel III, waarin je praktische tools krijgt aangereikt om wendbaarheid met mensen, teams en organisaties te vergroten.



# 1 WENDKRACHT VOOR TOEKOMSTBESTENDIGHEID

Veel organisaties zijn ervan doordrongen dat wendbaarheid een onmisbare eigenschap is om succesvol te zijn – nu en in de toekomst. Ze richten structuren en processen anders in, werken met zelforganiserende teams, digitaliseren hun bedrijfsprocessen en gaan agile werken. Maar daarbij vergeten ze iets essentieels: het zijn uiteindelijk de mensen die de wendbaarheid van je organisatie bepalen. Want zij zijn het die kansen kunnen zien en nieuwe paden kunnen inslaan en dus vormen zij echt de basis voor een wendbare organisatie. Daar is een bepaalde mindset en ambitie voor nodig. Professionals en teams die die mindset en ambitie in zich hebben, zijn in staat om zich wendkrachtig op te stellen en daarmee bij te dragen aan de wendbaarheid van hun organisatie.

## 1.1 Wendbaarheid is de toekomst

We leven in een tijd van omwenteling; er verandert veel in de wereld om ons heen. Nieuwe technologieën (*augmented reality*, zelfrijdende systemen, robots, *blockchain*), wetswijzigingen (Algemene verordening gegevensbescherming, wetswijzigingen op het gebied van energietransitie en pensioen), en maatschappelijke en economische ontwikkelingen (zelf- en samenredzaamheid, verduurzaming, circulariteit) hebben grote impact op ons werk en leven.

Hoewel nog niet precies bekend is wat alle trends en ontwikkelingen ons gaan brengen, weten we wel dat we tijdig moeten bewegen om van toegevoegde waarde te kunnen blijven. Dat vraagt iets van professionals en organisaties. Zij moeten in staat zijn om steeds sneller te verbeteren en vernieuwen. Wendbaarheid: daar ligt de toekomst.

## Werken aan een wendbare organisatie

Wendbaarheid is het vermogen om trends en ontwikkelingen tijdig waar te nemen en daar snel en adequaat op in te spelen. Bedrijven moeten tegemoetkomen aan de veranderende klantvraag, anders verdwijnen ze van het toneel. Veel organisaties zien het belang hiervan in en zijn gestart met het vergroten van hun wendbaarheid. Ze kiezen hiervoor verschillende aanpakken. We zien het volgende in de praktijk gebeuren.

### *Nieuwe organisatiestructuren*

Vaak wordt omwille van de wendbaarheid gekozen voor een 'plattere' organisatiestructuur, dus geen 'hark' meer met vele lagen, leidinggevenden en medewerkers – en bijbehorende bureaucratische regels. Men kiest voor kortere lijnen tussen professionals en voor snellere besluitvorming. In vervolg op het wegsnijden van organisatielagen worden teams multidisciplinair samengesteld en meer zelforganiserend. Professionals vanuit verschillende disciplines bepalen zelf hun aanpak richting de klant en organiseren wat ze nodig hebben om daar uitvoering aan te geven. Ze werken vanuit gelijkwaardigheid; ieders rol en bijdrage wordt als gelijkwaardig gezien, ongeacht de zwaarte van de functie.

### *Agile werken*

Veel organisaties starten ook met agile werken om de wendbaarheid te bevorderen. Ze gebruiken agile methoden om (deel)producten en diensten te ontwikkelen in korte periodes. In kleine zelforganiserende teams werken ze op een herhalende manier aan projecten voor nieuwe (deel)producten, diensten en innovaties. Elke periode is als het ware een project op zichzelf, met een eigen planning, analyse, ontwerp en test- en documentatiefase. Doel is om na iedere periode een bruikbaar (deel)product op te leveren. De zelforganiserende teams hanteerent klantwaarde als uitgangspunt, ze zijn gericht op het leveren van toegevoegde waarde aan de klant. Er is een constante interactie met de gebruikers van het product of de dienst. Zo kan het team datgene wat het doet voor de gebruiker verbeteren.

### *Digitalisering bedrijfsprocessen*

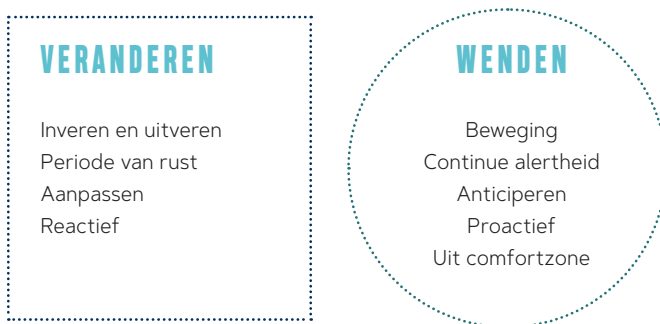
Om de wendbaarheid verder te bevorderen, worden bedrijfsprocessen gedigitaliseerd en verouderde systemen ingeruild. Daardoor kun je tegenwoordig een verzekering online afsluiten en je schade via een app melden. Facturen worden volledig digitaal ontvangen en verwerkt. Je kunt met behulp van een 3D-bril een tour maken door je nog te bouwen woning, zodat je kunt zien of je gekozen interieur ook daadwerkelijk zal passen. Nieuwe technologieën worden toegepast en gewijzigde wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van privacy, wordt verwerkt. Al deze inspanningen zijn erop gericht om relevant te zijn en blijven voor de klant.

### **Mensen maken het verschil**

Veel organisaties zoeken naar de juiste aanpak, maar vergeten daarbij iets essentieels: het zijn uiteindelijk de mensen die de wendbaarheid van je organisatie bepalen. Zij zijn het die veranderingen zien aankomen, angsten overwinnen en nieuwe wegen kiezen. Zij zijn het die ervoor kiezen om wel of niet extern gericht te zijn, een technologie op te pakken en te innoveren. Je kunt je organisatiestructuur aanpassen, agile gaan werken en bedrijfsprocessen digitaliseren, maar als professionals niet wendbaar zijn, komt je organisatie niet tijdig in beweging. Zo simpel is het.

### **Wenden versus veranderen**

Vaak wordt gedacht dat wenden hetzelfde is als veranderen, maar dat is niet het geval, zoals figuur 1.1 laat zien.



Figuur 1.1 Het verschil tussen wenden en veranderen

### *Veranderen*

Als een verandering zich aandient, veren medewerkers in en weer uit naar een nieuwe status quo. Zo vangen ze de klap op en breekt er weer een periode van relatieve rust aan, tot de volgende verandering zich aandient. Zodra die verandering er is, komt men weer in beweging en past zich aan waar nodig, bij voorkeur binnen de eigen comfortzone. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld ervaren dat er 'opeens' met een ander systeem gewerkt wordt of dat vrij onverwachts hun rol verandert.

### *Wenden*

Bij wenden gebeurt er iets anders. Mensen blijven in beweging en alert; ze blijven zich oriënteren op de externe omgeving en tonen tijdig initiatieven op wat ze waarnemen. Ze ondernemen zelf actie om iets uit te zoeken of op te pakken. Daarbij halen ze zichzelf uit hun eigen comfortzone en gaan ze dingen aan waarvan ze voorheen nog niet het bestaan kenden. Een wendbare professional deelt bijvoorbeeld zijn ervaringen op zijn vakgebied met mensen van buiten zijn organisatie en bedenkt hoe hij dit kan benutten in zijn eigen praktijk. Of hij is zich bewust van de richting waarin zijn werk zich ontwikkelt en neemt stappen om zich op dat terrein kennis en vaardigheden eigen te maken. Daar zit eigen regie en positieve energie in.

Wendbare mensen gaan dus niet van verandering naar verandering. Ze hebben constant een open houding ten opzichte van signalen vanuit de omgeving en handelen bewust daarop. Dit helpt bij het inspelen op veranderende omstandigheden.

Wendbaarheid is dan ook de toekomst. Organisaties die niet wendbaar zijn, anticiperen niet op de veranderende omgeving, kunnen de concurrentie na verloop van tijd niet meer aan en verliezen hun bestaansrecht. Ze hebben dus heel hard wendbare professionals nodig. Maar wat maakt professionals nu wendbaar?

## 1.2 Wendkracht voor wendbaarheid

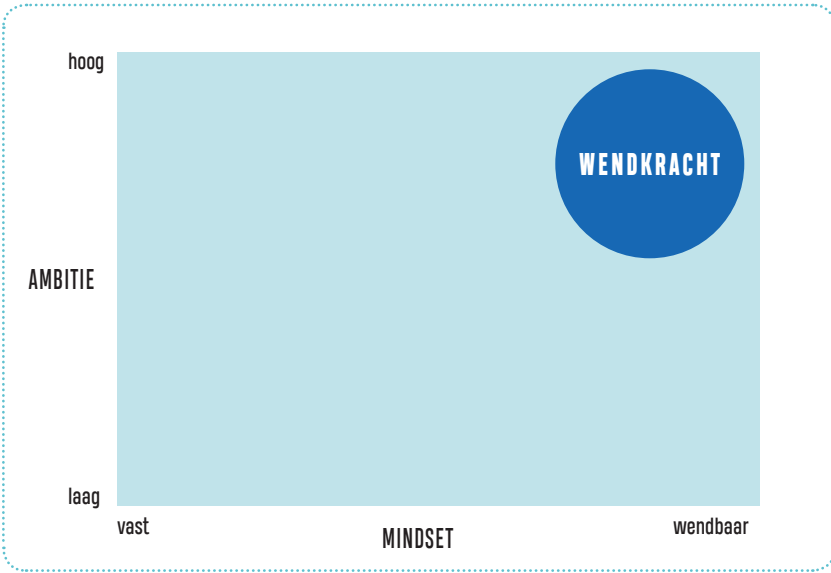
Wendkracht gaat over de mindset en de ambitie die mensen nodig hebben om wendbaar te zijn. Je mindset bepaalt wat je denkt en wat je doet. Wat moet je denken en doen om wendbaar te zijn? Geloof je dat je praktisch alles kunt leren? Verdiep je je in de veranderende wereld om je heen? Durf je in beweging te komen? Deel je jouw kennis en ervaring? Zonder de juiste mindset kom je niet in beweging op de veranderingen om je heen. Je ambitie om wendbaar te zijn, heb je nodig om in de toekomst ook wendbaar te zijn. Je kunt nú wel meegaan met de technologische vernieuwingen, maar blijf je dat ook doen? Heb je genoeg ambitie daartoe? Je hebt dus de juiste mindset en ambitie nodig voor wendbaarheid.

Wendkracht is iets universeels, het zit in iedereen. Je hoeft het alleen maar aan te boren en in te zetten. Dat begint met het creëren van bewustzijn van je eigen wendkracht: 'Hoe is mijn mindset van invloed op mijn wendbaarheid? En heb ik de ambitie om wendbaar te zijn?' Zodra professionals en teams hun eigen wendkracht kennen, kunnen ze deze ook benutten en ontwikkelen. Dat maakt ze meer wendbaar. Wendkrachtige professionals en teams kunnen ook daadwerkelijk de slag naar een wendbare organisatie maken. Zij laten een mindset en ambitie zien waardoor zij en hun organisatie relevant zijn en dat in de toekomst blijven.

### De juiste mindset en ambitie

Wendkracht is dus de combinatie van mindset en ambitie die een individu, team en organisatie nodig hebben om wendbaar te zijn. Allereerst valt op dat het gaat om de combinatie van mindset én ambitie om wendbaar te zijn. Die combinatie is weergegeven in het wendkrachtmodel van figuur 1.2.

Op welke wijze de mindset en de ambitie zich tot elkaar verhouden, is van invloed op iemands wendkracht. De mindset kan vast of wendbaar zijn en daarmee wendbaar gedrag belemmeren of stimuleren. De ambitie kan laag of hoog zijn. Daardoor kan iemand weinig of veel motivatie hebben om een wendbare mindset – en daarmee wendbaar gedrag –



Figuur 1.2 Wendkracht: combinatie van mindset en ambitie om wendbaar te zijn

te laten zien. De juiste combinatie van een wendbare mindset en een hoge ambitie zorgt dus voor wendkracht.

### *Mindset*

Een mindset is wat je gelooft, waar je van uitgaat, een overtuiging, een opvatting. Bijvoorbeeld de overtuiging dat werk altijd leuk moet zijn, de overtuiging dat je altijd kunt vertrouwen op je eigen creativiteit of de overtuiging dat je geen fouten mag maken. Je overtuigingen heb je gedurende je leven opgebouwd. Ze kunnen veranderen door de ervaringen die je opdoet, bijvoorbeeld door een opleiding die je hebt gevolgd, door reizen, ouder worden of door de mensen die je ontmoet. Er zijn zaken waar je vroeger heilig van overtuigd was en nu niet meer. Die overtuigingen vormen dus je mindset.

Een mindset heeft gedrag tot gevolg ten aanzien van mensen, instellingen, ideeën of gebeurtenissen. Gedrag is datgene wat je doet of juist nalaat te doen. Gedrag is te herkennen doordat je het kunt voordoen of nadoen. Een voorbeeld van een mindset met daaruit voortkomend gedrag: wanneer iemand gelooft dat hij alles goed moet doen



(*mindset*), werkt hij lang door om alles tot in de puntjes te regelen (*gedrag*). Of als iemand gelooft dat iedereen hem aardig moet vinden (*mindset*), zal hij een conflict uit de weg gaan (*gedrag*).

Een mindset kan bepaald gedrag bevorderen of belemmeren. Stel, een medewerker is het jongste lid van het team. Hij kan bijvoorbeeld twee opvattingen hebben: de opvatting dat hij de jongste is en dat hij daarom vast het minste verstand van zaken heeft, of de opvatting dat hij de jongste is en dat hij een frisse kijk op de dingen heeft. Je kunt je voorstellen dat de medewerker bij de eerste opvatting minder snel geneigd zal zijn om zijn ideeën naar voren te brengen tijdens een teamoverleg dan bij de tweede overtuiging.

### ***Een vaste of een wendbare mindset?***

Een mindset is ook van invloed op je wendbaarheid. Door een bepaalde mindset kan iemand meer of minder wendbaar gedrag laten zien. Een mindset kan wendbaarheid dus bevorderen of juist tegenwerken. Om die reden onderscheiden we bij wendkracht een vaste en een wendbare mindset:

- Een vaste mindset doet je wendbaarheid stagneren.
- Een wendbare mindset bevordert je wendbaarheid.

Een vaste mindset brengt gedachten met zich mee die in de praktijk verhinderen dat iemand wendbaar gedrag laat zien. Meestal heeft die persoon zelf niet eens door dat hij deze mindset heeft en dat hij daarmee zijn eigen wendbaarheid belemmert. Iemand gelooft bijvoorbeeld dat hij zelf altijd de beste ideeën heeft. Daardoor is hij minder geneigd om een ander te vragen naar zijn ideeën. Dit maakt hem minder wendbaar. Immers, je hebt verschillende ideeën nodig om daaruit de juiste aanpak te kiezen. Of: iemand denkt dat een nieuwe technologie niet meer aan hem besteed is. Door deze mindset zal hij minder geneigd zijn de technologie op te pakken. Dit maakt hem minder wendbaar.

Iemand met een wendbare mindset heeft overtuigingen die hem helpen om wendbaar te zijn. Hij gelooft bijvoorbeeld dat hulp vragen een manier is om nieuwe dingen te leren en betrokkenheid te tonen. Daardoor zal hij geneigd zijn om hulp te vragen wanneer hij die nodig

heeft. Dit maakt hem wendbaar. Immers, voor het oplossen van complexe vraagstukken heb je de kennis van anderen nodig. Een ander vindt het belangrijk om op de hoogte te zijn van economische en politieke ontwikkelingen. Hij volgt diverse nieuwsbronnen en verdiept zich in de effecten van de trends op zijn werk. De kennis van zijn omgeving draagt bij aan zijn wendbaarheid.

Een mindset beïnvloedt dus de wijze waarop mensen zich gedragen. Die mindset kan vast of wendbaar zijn en daarmee wendbaar gedrag belemmeren of bevorderen. Een organisatie kan allerlei structuren en werkwijzen veranderen om wendbaarder te zijn, maar als mensen met hun mindset niet zijn afgestemd op de omgeving, is dat tevergeefs.

### ***Ambitie***

Behalve mindset is voor wendkracht ook ambitie van belang. Ambitie betekent in algemene zin dat je streeft naar een bepaald doel dat je voor ogen hebt. Je bepaalt daarbij zelf de hoogte van de lat (het doel). Iemand kan bijvoorbeeld de ambitie hebben om bepaald werk te gaan doen, of de ambitie om het beste uit zichzelf te halen. Zo ook kun je de ambitie hebben om in de toekomst te beschikken over een mindset (en bijbehorend gedrag) die gericht is op wendbaarheid, oftewel een wendbare mindset nastreven.

Iemand die naar een wendbare mindset streeft, wil overtuigingen en gedrag laten zien die hem wendbaar maken. Hij wil zijn wendbare mindset inzetten of verder ontwikkelen. Zo kun je van plan zijn om je eigen emoties te onderzoeken, om zo beter met situaties te kunnen omgaan. Of je wilt je verdiepen in nieuwe technologieën. Of je vindt het belangrijk om je functioneren te evalueren en jezelf te verbeteren. Het gaat dus om de ambitie die een professional heeft om in de toekomst wendbaar te zijn.

### ***Een hoge of lage ambitie?***

In het wendkrachtmodel kan een professional een bepaalde mate van ambitie laten zien: een hoge of een lage ambitie. Iemand die over een hoge ambitie beschikt, heeft de wil om in de toekomst een wendbare

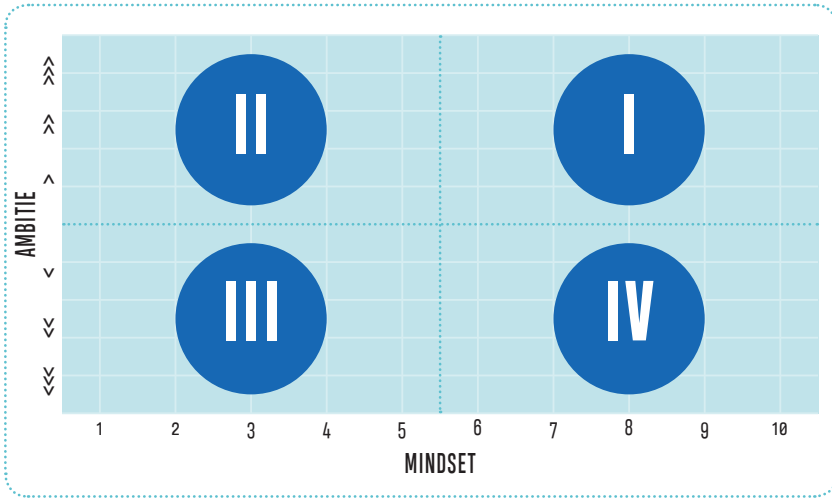
mindset te laten zien of te ontwikkelen. Hij zal bijvoorbeeld zijn kennis willen delen met anderen buiten zijn organisatie of willen luisteren naar anderen om samen tot een sterk besluit te komen. Omgekeerd zal een persoon met een lage ambitie minder de wil hebben om een wendbare mindset te laten zien of te ontwikkelen. Hij is minder geneigd zijn kennis te delen met anderen of te luisteren naar collega's. Iemand met een lage ambitie zal bijvoorbeeld de wil missen om open te staan voor werkzaamheden buiten zijn vakgebied, of niet bereid zijn andere werkzaamheden te doen dan hij nu uitvoert.

Bij ambitie gaat het dus om de drive die een professional heeft om een wendbare mindset en daarmee wendbaar gedrag te laten zien. Zonder die drive zijn mensen nauwelijks gemotiveerd om in te spelen op de veranderende omgeving.

### **De combinatie van mindset en ambitie**

In het wendkrachtmodel is te zien dat mindset en ambitie zich op een bepaalde manier tot elkaar verhouden. Een professional of team heeft in bepaalde mate een wendbare mindset en een bepaalde mate van ambitie. Die combinatie van mindset en ambitie kan in vier kwadranten worden ondergebracht. De kwadranten zeggen iets over de mate waarin professionals of teams hun wendkracht inzetten en waar het ontwikkelpotentieel zit.

Om het model te vereenvoudigen heb ik op de horizontale as aan de linkerkant de 'vaste mindset' en aan de rechterkant de 'wendbare mindset' weggelaten en cijfers geplaatst. Hoe lager het cijfer, des te meer er sprake is van een vaste mindset. Hoe hoger het cijfer, des te wendbaarder de mindset. Bij de ambitie op de verticale as zijn 'laag' en 'hoog' vervangen door pijltjes. Wat betekenen die combinaties van mindset en ambitie in een kwadrant nou precies voor de wendbaarheid?



Figuur 1.3 Kwadranten met een combinatie van mindset en ambitie

### ***Kwadrant I: een wendbare mindset en een hoge ambitie***

In dit kwadrant laat een professional (of een team) een hoge wendbare mindset en een hoge ambitie zien. Hij vertoont wendbaar gedrag en wil dat ook graag. Dit maakt hem wendkrachtig. Bijvoorbeeld: iemand werkt in diverse samenwerkingsverbanden en durft daarbij taken aan anderen over te laten (wendbare mindset). Hij wil dit graag doen (hoge ambitie), omdat hij gelooft dat de samenwerking tot betere resultaten leidt voor de klant. Hij kan wendbaar gedrag laten zien, wil dit ook en doet dat dus ook. Met deze combinatie van mindset en ambitie is hij in staat om in te spelen op de veranderende omgeving.

### ***Kwadrant II: een vaste mindset en een hoge ambitie***

In dit kwadrant laat een professional (of een team) een vaste mindset en een hoge ambitie zien. Hij wil wel wendbaar gedrag laten zien of ontwikkelen, alleen is hem dat nog niet (geheel) gelukt. De drive om zijn mindset te ontwikkelen en in beweging te komen, is wel aanwezig. Bijvoorbeeld: iemand is nu nog niet zo goed op de hoogte van technologische veranderingen (vaste mindset). Hij wil daar in de toekomst wel meer aandacht aan besteden (hoge ambitie). Of iemand deelt nu nog weinig van zijn kennis en ervaringen met collega's (vaste mindset). Hij heeft de ambitie om hier in de toekomst meer tijd voor te nemen (hoge ambitie). Met deze combinatie van mindset en ambitie is de pro-

fessional nog niet geheel in staat om wendbaar te handelen, maar hij wil dat wel. De potentie is aanwezig.

### ***Kwadrant III: een vaste mindset en een lage ambitie***

In dit kwadrant laat de professional (of het team) een vaste mindset en een lage ambitie zien. Hij vertoont nauwelijks wendbaar gedrag en ziet er ook het belang niet van in om dat gedrag in de toekomst in te zetten of te ontwikkelen. Bijvoorbeeld: iemand denkt niet na over zijn eigen inzetbaarheid (vaste mindset). Hij vindt het ook niet nodig om dit in de toekomst te doen (lage ambitie). Of iemand komt nooit met ideeën voor verbetering of vernieuwing (vaste mindset). Hij is niet van plan om dit in de toekomst wel te gaan doen (lage ambitie). Met deze combinatie van mindset en ambitie zal de professional niet wendbaar handelen en is de bereidheid daartoe ook laag.

### ***Kwadrant IV: een wendbare mindset en een lage ambitie***

In dit kwadrant laat de professional (of het team) een wendbare mindset en een lage ambitie zien. Hij beschikt over het wendbare gedrag, maar wil dit in de toekomst niet inzetten of verder ontwikkelen. Bijvoorbeeld: iemand kan goed met de nieuwe systemen op zijn werk omgaan en heeft veel interesse in de digitalisering van zijn werk (wendbare mindset). Hij heeft echter weinig zin om hiermee aan de slag te gaan (lage ambitie), omdat hij de enige is binnen zijn team. Met deze combinatie van mindset en ambitie zal de professional wel wendbaar handelen, maar hij zou veel wendbaarder zijn als hij meer ambitie zou hebben.

## **Impact op wendbaarheid**

De combinatie van een wendbare mindset en een hoge ambitie levert optimale wendkracht op. Wendkrachtige professionals en teams zijn zelf wendbaar en zorgen voor een wendbare organisatie. Immers, het gedrag en de wil zijn aanwezig om wendbaar te zijn. Zij volgen technologische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, komen met initiatieven om te verbeteren, delen hun kennis, werken samen en vernieuwen. Organisaties kunnen daardoor adequater inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving.

## 1.3 Wendkrachtige professionals en teams

Iemand die een wendbare mindset en hoge ambitie bezit, is dus wendkrachtig. Wendkrachtige professionals en teams beschikken over vijf opvallende kenmerken:

- 1 Ze nemen de regie om zich in hun omgeving te verdiepen en tot keuzes en acties te komen.
- 2 Ze zijn in staat om vernieuwingen te initiëren en te versnellen.
- 3 Ze zijn toekomstbestendig, doordat ze bezig zijn met de toekomst van hun product of dienst.
- 4 Ze nemen initiatieven om te verbeteren en te vernieuwen.
- 5 Ze leren continu.

### 1 Eigen regie nemen

Wendkrachtige mensen en teams gaan uit eigen beweging na hoe de toekomst er mogelijk uitziet en komen op basis daarvan met initiatieven.

#### *De veranderende omgeving zien*

Wendkrachtige professionals hebben een brede oriëntatie op de omgeving, dus niet alleen op het eigen vakgebied of de eigen markt. Ze volgen de ontwikkelingen op het gebied van technologie, maatschappij, economie en politiek. Zij zijn zich bewust van bijvoorbeeld blockchain, klimaatverandering en verduurzaming. Vanuit deze brede oriëntatie krijgen ze inspiratie voor nieuwe mogelijkheden.

#### *De veranderingen koppelen aan het werk*

Hierbij gaat het om de verbinding die een professional maakt tussen wat hij waarneemt in de omgeving én zijn situatie. Bijvoorbeeld: wat is de invloed van verduurzaming op mijn werk of op het product dat ik lever? Wat is de impact van blockchain of circulariteit op onze organisatie? Door die koppeling aan te brengen, gaat hij na wat er gaat komen en wat dat voor hem kan betekenen. Daardoor kan hij bewust kiezen voor een richting voor zijn onderneming, werk en leven.

### *Een keuze maken*

Als de professional de waargenomen veranderingen heeft gekoppeld aan zijn eigen situatie, kan hij een keuze maken. Hij maakt een afweging om zichzelf al dan niet te ontwikkelen of wel of geen actie te ondernemen op wat hij ziet. Hij besluit bijvoorbeeld zonnepanelen op het dak van zijn bedrijfspand te plaatsen of een opleiding *data analytics* te gaan volgen. Soms is het blijven volgen van een trend voldoende, terwijl het in andere situaties essentieel is meer actie te ondernemen om de concurrentie bij te benen – of beter nog: voor te zijn.

### *Actie ondernemen*

De professional heeft de koppeling tussen de omgevingsinvloeden en zijn eigen werk gelegd en ervoor gekozen om in beweging te komen. Alleen, de vraag is: wat gaat hij doen om in te spelen op de ontwikkelingen? Wat is een juiste en passende stap? Hij kiest bijvoorbeeld een specifiek soort zonnepanelen of start met een opleiding *data analytics* van een jaar.

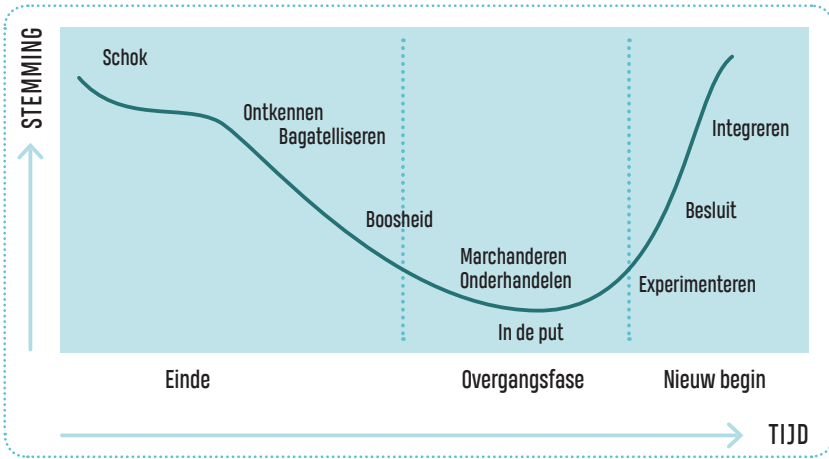
## **2 Vernieuwingen initiëren en versnellen**

Iemand met wendkracht ziet de veranderende omstandigheden en ontwikkelt initiatief hierop. Neem het voorbeeld van een paramedisch centrum dat gebruik gaat maken van e-health. Daardoor vindt de interactie tussen de fysiotherapeut en de cliënt (ook) plaats via de website, e-mail, WhatsApp en Skype. Wendkrachtige fysiotherapeuten initiëren deze ontwikkeling of zien het belang ervan snel in en pakken dit op. Fysiotherapeuten zonder wendkracht vragen zich af waar dit nu voor nodig is en of de situatie niet kan blijven zoals die nu is. Het duurt langer voordat ze een vernieuwing omarmen of inzetten. Dit hangt samen met de transitiecurve.

### *Transitiecurve*

De transitiecurve (zie figuur 1.4) bevat de emotionele reacties van professionals op een ingrijpende verandering. Denk aan het overschakelen op een nieuw systeem of het opsplitsen van een team. Mensen doorlopen grofweg de volgende fasen: ontkenning, boosheid, onderhandelen, depressie, acceptatie. Bij elke verandering doorloopt een persoon

de curve opnieuw. Dit sluit aan bij de 'inveer- en uitveergedachte' bij veranderen.



Figuur 1.4 Transitiecurve (Kübler-Ross)

De professional met wendkracht is om te beginnen minder geschokt door een verandering, want hij is zich bewust van de ontwikkelingen in zijn omgeving. Hij draagt informatie over die veranderingen aan in zijn team. Verder weet hij hoe hij reageert op veranderingen, hij herkent zijn eigen emoties. Vervolgens kiest hij ervoor om zichzelf uit te dagen om initiatief te ontwikkelen op de veranderende omgeving en situatie. Daarbij maakt hij gebruik van zijn reeds benutte en nog onbenutte potentieel, dus van wat hij al kan en nog niet kan. En die beweging maakt hij niet eenmalig, maar steeds weer. Als de verandering in zijn werk niet voldoende aansluit bij zijn eigen ambities, kiest hij voor ander werk. Mensen met wendkracht ervaren de transitiecurve vaak anders of ze gaan er snel doorheen.

### 3 Toekomstbestendig zijn

Wendkrachtige professionals, teams en organisaties zijn toekomstbestendig. Toekomstbestendig of *future proof* zijn, betekent dat je bestand bent tegen (ontwikkelingen in) de toekomst, dat je in de toekomst toegevoegde waarde kunt blijven leveren en dat je mee kunt blijven doen met je onderneming, in je werk en in het maatschappelijke leven. In hoeverre denk je nu al na over de toekomst van de dienstver-