

Gebruikershandleiding

In deze handleiding wordt het gebruik van het instrument uitgelegd. Eerst is het belang van het instrument uitgelegd. Vervolgens hoe je deze kunt inzetten bij een teamsessie. Hierin is onderscheidt gemaakt in een fysieke en een online sessie.

Het instrument

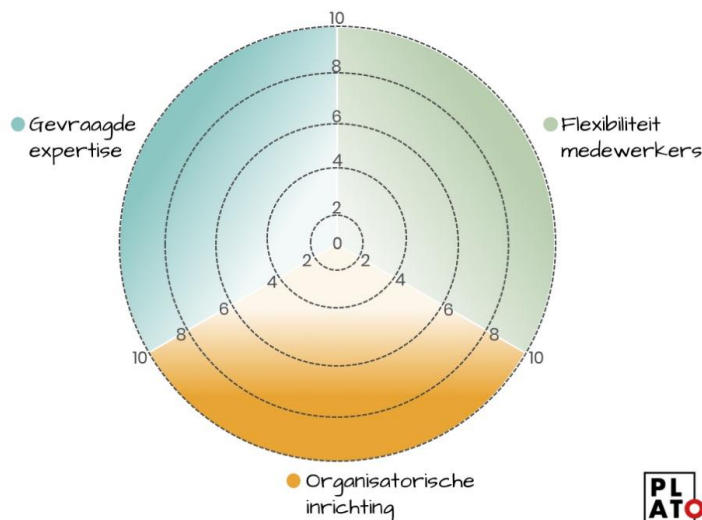
Het inzetten van het instrument heeft niet als direct gevolg dat organisaties wendbaarder zijn, maar is bedoeld om de wendbaarheid van een team organisatie inzichtelijk te maken. Wanneer organisaties kampen met wendbaar zijn of vastlopen op bepaalde gebieden, kan het instrument gebruikt worden om aan te geven waar het knelpunt zit. Door het gesprek hierover te voeren in de sessie komt de behoefte van het team met vervolgstappen naar boven. De huidige en gewenste situatie en welke vervolgstappen nodig zijn, moet in de sessie duidelijk worden. In de gewenste situatie is balans aanwezig tussen drie facetten. Per team is het verschillend hoe die balans er uit ziet en op welk(e) facet(ten) support noodzakelijk is/ zijn. De gewenste situatie is dus afhankelijk van de behoefte van het team. Het is daarom niet op voorhand aan te geven wat de gewenste situatie is in het instrument of wat de vervolgstappen zijn.

Over welke facetten hebben we het dan? Om de wendbaarheid in kaart te brengen of inzichtelijk te maken waar teams in organisaties vastlopen, wordt gekeken naar drie facetten;

- Mate van gevraagde expertise in het werk; welke is de workload?
- Mate van flexibiliteit bij de medewerker; hoe is de flexibiliteit in het team?
- Mate van inrichting van organisatie(onderdeel); hoe is de organisatie ingericht en hoe versterkt/belemmert dit de wendbaarheid?

Wendbare personeelsanalyse

Wendbaarheidswiel



Figuur 1: Wendbaarheidswiel

Belangrijk is de balans tussen de drie facetten. Een organisatie is uit balans als de facetten niet in lijn liggen met elkaar. Maar wat gebeurt er als dat het geval is?

- Onvoldoende complexiteit in het werk leidt tot verveling bij de medewerkers. Het is werken onder hun 'niveau'. Daarentegen zorgen te complexe werkzaamheden voor stress bij medewerkers, omdat ze werken boven 'niveau'.
- Onvoldoende flexibiliteit bij medewerkers zorgt ervoor dat niet elke medewerker in staat is om complexer werk te verrichten. De flexibiliteit van de medewerker is per individu verschillend.
- Onjuiste inrichting in de organisatie zorgt voor belemmeringen bij processen en afdelingen. Het werk en de mensen willen en kunnen wel, maar de organisatie laat het niet toe. *Let op, dit kan ook slaan op het organisatieonderdeel.*

De huidige situatie wordt in kaart gebracht aan de hand van een aantal schaalvragen waarvan het teamgemiddelde per facet is genomen. Zo ontstaat de eerste driehoek in het wiel. De huidige situatie van het team is nu bekend, maar wat is de gewenste situatie waar het team heen wil? Die wordt ook in kaart gebracht om het verschil aan te geven tussen waar het team staat en op welk facet hun supportbehoefte ligt. Ook om de gewenste situatie helder te krijgen, zijn schaalvragen opgesteld. Onder het kopje 'Afnameprocedure' op de volgende pagina zijn deze vragen te lezen.

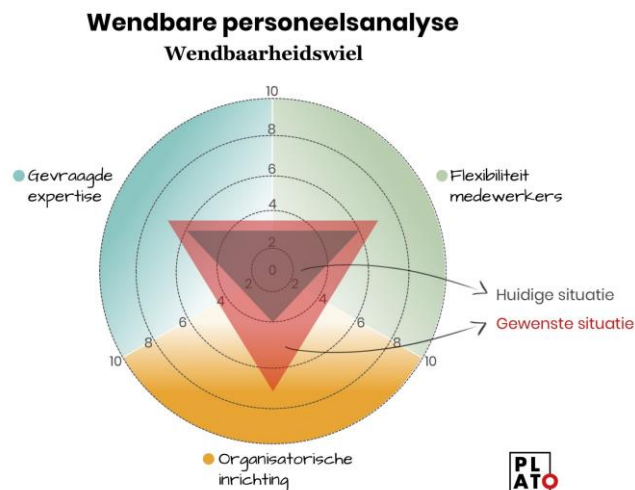
Bijvoorbeeld: de wens van een organisatie is om wendbaarder te zijn door de docenten op andere afdelingen te laten werken.

- Flexibiliteit van de medewerkers: een aantal medewerkers is flexibel genoeg om over zijn/ haar eigen afdeling heen te werken bij andere organisatieonderdelen(6). Gewenste uitkomst zou 7 zijn.

- Gevraagde expertise: de complexiteit in workload is op basis van de vakspecialisatie die we kunnen vervullen (6). We kunnen meer expertise aan in het team waardoor 7 gewenst is.
- Inrichting organisatie: hoe worden de uren dat medewerkers niet met hun 'normale' werk bezig zijn ingevuld? En welk organisatieonderdeel draait voor welke kosten op? Op dit moment werkt de inrichting belemmerend (4). Gewenst zou een 7 zijn

De genomen cijfers van de huidige en gewenste situatie zijn de gemiddelden van de medewerkers team X. Individuele cijfers zijn hele getallen.

Dat ziet er in het wendbaarheidswiel als volgt eruit:



Figuur 2: Voorbeeld wendbaarheidswiel ingevuld

Als uit de teamsessie blijkt dat het team flexibel genoeg is en zij de gevraagde expertise in het werk kunnen leveren, maar de inrichting van de organisatie het niet toelaat, zal er voornamelijk support moeten plaatsvinden op het organisatie-aspect. Dat is visueel weergegeven in het instrument door het verschil in de twee driehoeken; de huidige en gewenste situatie.

De afnameprocedure

Door de inzichten over de complexiteit van het werk, hoe flexibel de medewerkers zijn en in welke mate de organisatie-inrichting daarbij past op te halen, kunnen er schaalvragen worden gesteld. Antwoorden op de sticky note worden gegeven in hele getallen.

De huidige situatie kan onderzocht worden met een drietal vragen:

- **Workload:** "Hoe complex is de workload waar we mee te maken hebben op dit moment?" Deze vraag wordt beantwoord op een tien-puntenschaal waarbij nul staat voor weinig complexiteit in de workload en 10 staat voor een hoge mate van complexiteit in de workload. Noteer het cijfer op de gele sticky note.
- **Flexibiliteit:** "Als er verandering is in de organisatie, kunnen we dan snel schakelen om het werk te kunnen doen?" Deze vraag wordt weer beantwoordt met tien-puntenschaal waarbij nul staat voor weinig flexibiliteit in het team en tien voor hoge mate van flexibiliteit. Noteer je bevinding aan de hand een cijfer van 0-10 op een gele sticky note.
- **Organisatorische inrichting:** "In hoeverre helpt de inrichting van onze organisatie om wendbaar te zijn waarbij nul staat voor belemmerd en tien voor versterkend.

Let op, dit kan ook slaan op het organisatieonderdeel. Als de organisatorische inrichting de wendbaarheid belemmert gebruik dan <5, als het neutraal is, noteer 5 en als de organisatorische inrichting de wendbaarheid versterkt >5. Noteer het cijfer op een gele sticky note.

Van de uitkomsten per vraag wordt het groepsgemiddelde genomen. De gemiddelden kunnen geplot worden in de cirkel en zo is de eerste driehoek gevormd.

De gewenste situatie kan onderzocht worden met een drietal vragen:

- Workload: “Hoe complex zou je je workload willen hebben?” Is dat lager of hoger dan je vorige antwoord op deze vraag? Cijfers lager op dit facet dan je vorige antwoord geeft aan dat je minder complex werk wilt. Hetzelfde cijfer houdt in dat je tevreden bent. Alle getallen boven je vorige cijfer op de complexiteit van het werk, houden in dat je uitdagender werk wilt”
- Flexibiliteit: “Het werk gaat veranderen. Hoe snel zouden jullie willen dat je kan schakelen op het werk en welke mate van flexibiliteit zou je willen beheersen? Zou je meer flexibel willen zijn? Noteer dan een hoger cijfer dan je vorige antwoord op dit facet. Als dat niet zo is, noteer dan een lager of hetzelfde cijfer.
- Organisatorische inrichting: “In hoeverre zou de organisatie ingericht moeten zijn dat deze bij jullie workload en flexibiliteit versterkt? *Let op, dit kan ook slaan op het organisatieonderdeel.* Als organisatorische inrichting de wendbaarheid belemmert in de vorige vraag gebruik dan >5. Als je denkt dat de organisatorische inrichting de wendbaarheid ten goede komt, noteer hetzelfde getal. Noteer het cijfer op de andere kleur sticky note.

Opnieuw wordt het gemiddelde per vraag berekend. De gemiddelden worden weer geplot in de cirkel waaruit de tweede driehoek ontstaat. Door het koppelen van een drietal getallen aan de huidige en gewenste situatie, ontstaan twee driehoeken die duidelijker laten zien waar support nodig is voor dat team. De behoefte kan op één of meerdere facetten liggen. Door het gesprek hierover te voeren, komen vervolgstappen voor het team naar boven welke support het team nodig heeft.

Zowel fysiek als online sessie:

De zes bovenstaande vragen worden aan het hele team van tevoren gesteld. Het is mogelijk om deze vragen in de tool Miro te zetten zodat de deelnemers hier hun antwoorden kunnen noteren. In Miro is een standaard bord aangemaakt. Natuurlijk kan de consultant ook zelf een bord in Miro aanmaken. In beiden gevallen moet de link van het bord per e-mail verstuurd worden. Op de volgende pagina staan de instructies in Miro uitgewerkt. Het voordeel hiervan is dat de consultant in de voorbereiding alle gemiddelden per vraag kan berekenen en de twee driehoeken al kan plotten. In de sessie zelf kan de consultant ook alle cijfers ophalen en deze plotten in de cirkel in Miro (fysiek en online), in plaats van de vragen van tevoren te versturen. De consultant kan naast het ook plotten in Miro, ook op velpapier plotten waarop het instrument is afgebeeld (alleen fysieke sessie). In de sessie zelf ligt de focus dan op het gesprek over de cijfers. Wat zeggen deze en hoe gaan we naar de gewenste situatie?

Fysiek:

De zes bovenstaande vragen worden in de sessie gesteld. Een lijst met benodigdheden is gebaseerd op een teamsessie met tien aanwezigen.

Benodigdheden:

- Zwarte stift
- pennen
- à 30 gele sticky notes (afhankelijk van groepsgrootte)
- à 30 andere kleur sticky notes (afhankelijk van groepsgrootte)
- Flipover papier met geprint instrument

Voor de huidige situatie zijn drie vragen en voor de gewenste situatie zijn drie vragen opgesteld. Deel de sticky notes uit. Iedere deelnemer krijgt drie gele sticky notes en drie van de andere kleur. Ga de vragen stapsgewijs langs. Begin met de huidige situatie. Iedereen schrijft op elke sticky note het cijfer dat hij/zij geeft voor die schaalvraag. Als de eerste drie vragen zijn gesteld (over huidige situatie), verzamel je de sticky notes en noteer je het gemiddelde van elk facet in de cirkel op de juiste as. Er ontstaat een driehoek met gemiddelden.

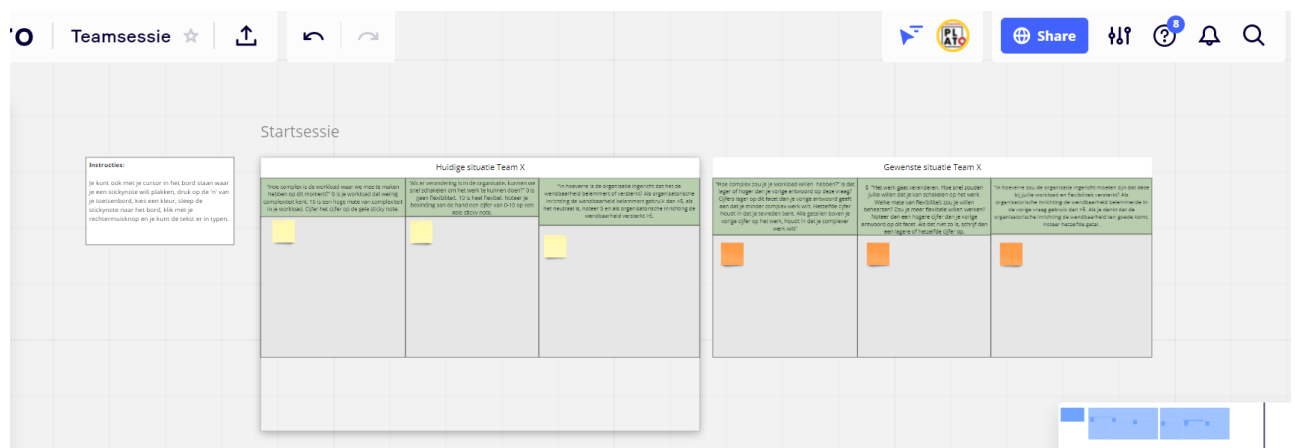
Doe dit ook voor de drie vragen over de gewenste situatie waarvoor de andere kleur sticky notes zijn bedoeld. Neem per facet het gemiddelde en plot deze op de cirkel op het papier. De consultant heeft de twee driehoeken geplot op het papier. Op basis van de opgehaalde informatie over de workload, de flexibiliteit van de medewerkers en organisatorische inrichting, is de huidige en gewenste situatie geschetst.

Instructies Miro

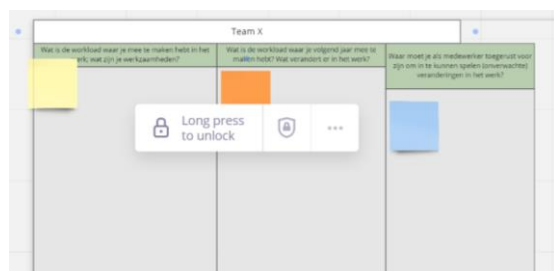
De volgende instructies kan de consultant gebruiken bij zowel een fysieke als een online sessie.

Vorbereiding:

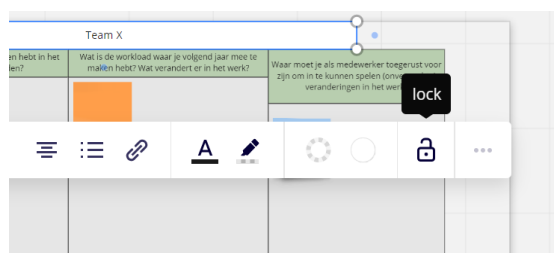
In Miro staat een standaard bord 'Teamsessie' (project wendbare personeelsanalyse) waarin een opzet staat. Voor elke nieuwe teamsessie kan dit bord gedupliceerd worden en naar het juiste project verplaatsen. Op deze manier blijft het originele bord intact en wordt elke keer een nieuw bord aangemaakt met dezelfde lay-out. In het onderstaande bord is ook een instructie opgenomen voor de deelnemers. Hier staat beschreven hoe het aanmaken van sticky notes werkt.



Belangrijk is om voor elke teamsessie 'Team X' aan te passen naar de betreffende teamnaam. Door op de balk te klikken verschijnt 'Long press to unlock'.

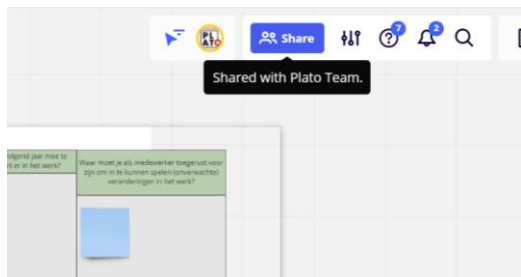


Door een paar seconden met je muis op 'Long press to unlock' te klikken, verschijnt de mogelijkheid om de teamnaam te wijzigen.

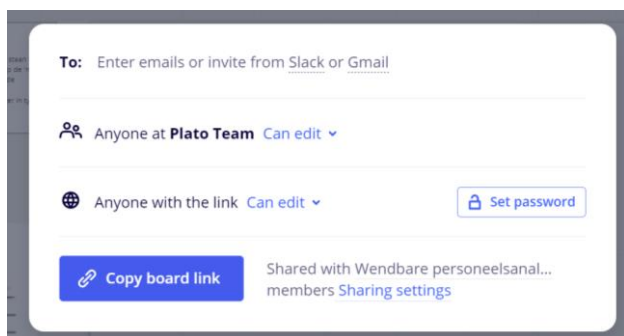


Als de teamnaam is gewijzigd, moet je op 'lock' klikken. Door onderdelen in het bord vast te zetten, kunnen de deelnemers tijdens het invullen niet aan de lay-out van het bord komen.

Als het bovenstaande is doorlopen, kan het bord gedeeld worden met de deelnemers. Het is aan te raden om dit 2-3 dagen van tevoren te versturen. Delen van het bord gaat als volgt:



Klik rechtsboven in het scherm op 'share'.



Het volgende is belangrijk: zorg dat optie 'can edit' achter 'anyone with the link' staat. Op deze manier kunnen de deelnemers alleen in dit bord en niet naar de interne borden van Plato. Daarna verschijnt de optie 'set password'. Er hoeft geen password ingesteld te worden. Door onderaan op 'copy board link' te klikken, kan de link worden aangemaakt voor de deelnemers. De link is automatisch gekopieerd en kan gemaaild worden.