

Aanpak Agile en Opgavegericht Werken

In 4 fases naar een wendbare en mensgerichte organisatie



eelloo

Inhoudsopgave

Agile en Opgavegericht werken	3
Fase 1: Pilotgroep geeft vorm aan talentgericht werken	4
1. Medewerkers aan de slag met hun profiel	4
2. Teams verdelen het werk met elkaar op basis van talent	5
3. Medewerkers gaan in gesprek over hun impact	6
Fase 2: Implementatie meerdere groepen	8
Fase 3: Introductie klussenplein, Pilotgroep tijdelijke projecten	9
Fase 4: Opgavegericht werken in de hele organisatie	10
Tot slot	12

Agile en Opgavegericht werken

Het doel van agile- of opgavegericht werken* is een wendbare organisatie waar het talent van mensen centraal staat. Hierbij wordt het werk op flexibele wijze georganiseerd, terwijl de medewerkers sterk verbonden zijn aan de organisatie. Er is sprake van een optimale match tussen mens en werk. Traditionele functiekaders worden losgelaten en maken plaats voor tijdelijke projecten en opgaven waar medewerkers zich aan kunnen verbinden. Verbinden op basis van de bijdrage die ze aan het project kunnen leveren en omdat het aansluit bij hun ambitie. Doelen worden meer samen bepaald. Mensen komen beter tot hun recht wanneer zij niet werken vanuit wat hen wordt opgedragen, maar zelf de mogelijkheid krijgen om werk te kiezen dat aansluit bij waar ze goed in zijn en waar hun ambitie ligt.

Opgavegericht werken doet een ander beroep op de kwaliteiten, motivatie en stijl van werken van medewerkers en hoe teams worden samengesteld. Persoonlijk leiderschap, omgaan met veranderingen en diversiteit in de samenwerking zijn hierbij essentieel. Ook het goed gebruik maken van talenten en specialismen van medewerkers is de sleutel tot succes. Tot slot vraagt de transitie naar opgavegericht werken ook iets anders van leiderschap, een coachende leiderschapstijl is passend.

Eelloo biedt hierbij tooling op meerdere niveaus. Tooling voor het individu, voor het team en voor de gehele organisatie die samenkomt op een portal. Een portal met instrumentarium alleen leidt niet tot beweging. Eelloo heeft daarom een beproefd model voor implementatie ontwikkeld waarop deze aanpak gebaseerd is. We geven hier een overzicht van hoe een traditionele of hiërarchische organisatie in 4 fasen kan transformeren naar opgavegericht werken.

In dit stappenplan werken we van klein naar groot. Eelloo gelooft in het olievlek-model, en start graag met een kleine groep enthousiastelingen in een afgebakend deel van de organisatie. Als de pilotgroep succesvol is in de nieuwe manier van werken, start de tweede groep en zo verder.

IN 4 FASES NAAR OPGAVEGERICHT WERKEN:

Fase 1: Pilotgroep geeft vorm aan talentgericht werken

- Medewerkers hebben inzicht in hun eigen talenten
- Teamleden kennen elkaars talenten en ambities en verdelen het werk op basis van talent
- Medewerkers gaan in gesprek over hun ontwikkeling en impact

Fase 2: Implementatie meerdere groepen

- Conclusies trekken uit ervaring met de pilotgroep
- Uitrollen over de gehele organisatie.

Fase 3: Introductie klussenplein, pilotgroep werkt met tijdelijke projecten

- Medewerkers werken naast hun vaste takenpakket of rol in het team ook aan tijdelijke, organisatie brede projecten.
- Hiervoor hebben medewerkers inzicht in alle projecten waarbij mensen nodig zijn.
- Medewerkers kunnen zich bij projecten aanmelden op basis van hun talenten / skills/ kennis.

Fase 4: Opgavegericht werken in de hele organisatie

- Al het werk is verdeeld in projecten of opgaven.
- Medewerkers dragen vanuit talent en expertise bij aan de doelen.
- Iedereen kan collega's vinden in de Talentverkenner en werk vinden in de Werkverkenner.
- Challenger geeft inzicht en de match tussen de aanwezige talenten en projecten of opgaven.

Deze vier fasen zijn een uitgangspunt voor organisaties die nu meer traditioneel georganiseerd zijn en de transitie willen maken. De vier fasen liggen echter niet vast. Waar de organisatie staat en naartoe wil is mede bepalend voor de snelheid waarmee fasen doorlopen kunnen worden. Ook kan het zo zijn dat bepaalde stappen kunnen worden overgeslagen.

* NB. We spreken in deze aanpak over agile werken of opgavegericht werken. Andere termen die in de praktijk worden gebruikt zijn bijvoorbeeld werken vanuit de bedoeling of mensgericht organiseren.

Fase 1: Pilotgroep geeft vorm aan talentgericht werken

Tijdens deze eerste fase starten we met een kleine, enthousiaste pilotgroep. Teamleden in deze groep verkrijgen inzicht in hun eigen en elkaars talenten. Ook leren ze hoe ze het werk onderling kunnen verdelen op basis van deze talenten en het traditionele beoordelingsgesprek maakt plaats voor gesprekken over ontwikkeling en impact.

Voor de implementatie zijn verschillende rollen nodig. Als eerste een projectgroep voor de architectuur (eelloo en organisatie). Verder projectleiders (eelloo en organisatie) en een implementatieconsultant (eelloo) en een organisatie-coach (organisatie of extern). Vanuit de organisatie zijn dan nog ambassadeurs/voorhoedespelers, mensen voor de communicatie, teamleiders en natuurlijk medewerkers zelf nodig.

De pilotgroep doorloopt verschillende stappen. Deze worden hierna kort geschetst.

1. MEDEWERKERS AAN DE SLAG MET HUN PROFIEL

Eindresultaat van deze stap: **Iedere medewerker heeft zijn basisprofiel ingevuld.**

Iedereen is uniek met eigen expertise, talenten, eigenschappen, waarden en ambities. In het platform van eelloo krijgt iedere medewerker een persoonlijk online dossier (ePortfolio). Dit dossier geeft de mogelijkheid voor iemand om een compleet beeld te geven van wie hij is. In woord, beeld en geluid. In het ePortfolio komt de unieke mens tot leven! Het dossier kan in de loop der tijd worden gevuld met bestanden, foto's, testresultaten, persoonlijke ambities, een persoonlijk verhaal, feedback en presentaties.

In de eerste stap maken medewerkers een account aan en vullen ze hun basisprofiel in. Dit geeft een beeld van hun ervaring, kennis, expertises en kwaliteiten, kortom hun talenten. Hierbij hoeven medewerkers zich niet te beperken tot talenten die ze momenteel in het werk inzetten maar kunnen ze ook de kwaliteiten kwijt die ze buiten het werk om (bijv. in vrijwilligerswerk of hobby's) hebben ontwikkeld.

Vanuit het ePortfolio kan iedere medewerker de inhoud van zijn dossier delen met anderen. Met een druk op de knop vormt een gemaakte selectie zich tot een soort Pinterest board: de online presentatie pagina. Die kan vervolgens op simpele wijze met bijvoorbeeld leidinggevenden, projecteigenaren of collega's gedeeld worden.

In het basisprofiel zitten enkele modules:

- Maak je CV (invoervelden + importfunctie bestaand CV)
- Maak je profiel (aangeven kenmerken persoonlijkheid/ drijfveren/ competenties/ kennis/ werkzaamheden) + indien gewenst specifieke velden organisatie zoals rollen/expertises
- Maak je poster: kernachtige weergave bijdrage aan de organisatie
- Test je talent: korte persoonlijkheidsvragenlijst met talentrapport (QPI/multimedia)
- Test je drijfveren: korte drijfverenvragenlijst met rapportage (QDI/multimedia)



2. TEAMS VERDELEN HET WERK MET ELKAAR OP BASIS VAN TALENT

Eindresultaat van deze stap: **De teamleden kennen elkaars talent en verdelen het werk in projecten met elkaar op basis van ieders talent (kwaliteiten, kennis, expertise, rollen etc).**

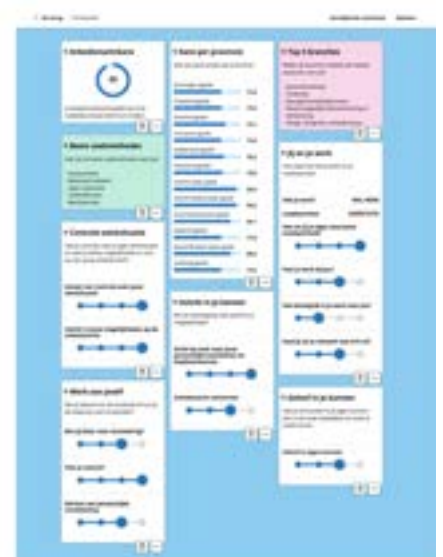
Teams zijn de motor van de organisatie. Daarom is het van groot belang hoe je teams samenstelt en hoe het team het werk onderling verdeelt. In deze stap verdiepen de medewerkers zich in de profielen van hun collega's. Het werk met elkaar verdelen begint namelijk met het kennen van elkaars talenten en ambities.

Om deze processen te ondersteunen kunnen naast het basisprofiel uit stap 1 aanvullende tooling en interventies worden ingezet.

In te zetten tooling:

- Verdiepende programma's Ontdek je kracht / Ontdek je verhaal / Ontdek je inzetbaarheid.
- Teamprofielen

Eelloo biedt diverse verdiepende programma's die zowel individuele medewerkers als teams de mogelijkheid geven zich te ontwikkelen.



In het programma **Ontdek je kracht** kunnen medewerkers uitgebreid zelfonderzoek doen en feedback verzamelen om hun talent en potentieel in kaart te brengen. Op teamniveau ondersteunt dit programma als collega's elkaars talenten niet goed kennen en in de praktijk ook te weinig benutten.

Met het programma **Ontdek je verhaal** ontdekken medewerkers wat hen maakt tot wie ze zijn, wat belangrijk voor ze is en waar ze naartoe willen in hun werk. Op teamniveau ondersteunt dit programma om het team te vormen en te zorgen dat collega's elkaar echt leren kennen en begrijpen zodat ze beter met elkaar kunnen samenwerken.

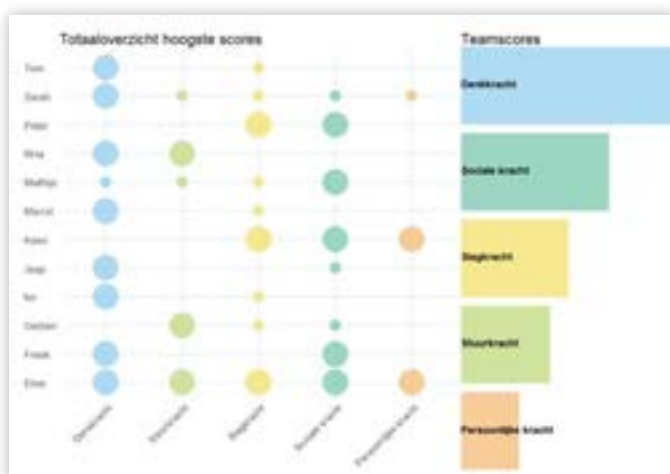
Het kan voorkomen dat medewerkers afgelopen jaren weinig hebben gedaan aan hun inzetbaarheid of ontwikkeling. Het programma **Ontdek je inzetbaarheid** maakt medewerkers bewust van hun inzetbaarheid en huidige arbeidsmarktwaarde en geeft inzicht in hoe de inzetbaarheid kan worden vergroot. Hiermee wordt de basis gelegd voor proactief loopbaangedrag.

Met **Teamprofielen** krijg je in een oogopslag inzicht in de groepskenmerken van een bepaald team. Zo kun je goed de link leggen tussen de waarden, talenten en kenmerken van de groep en het werk dat moet worden gedaan. Ook is het van belang dat het team zelf deze inzichten kent, deelt en bespreekt. Zo geef je samenwerken een boost!

3. MEDEWERKERS GAAN IN GESPREK OVER HUN IMPACT

Eindresultaat van deze stap: **De medewerkers gaan met hun leidinggevende en collega's in gesprek over hun bijdrage en impact door doelen af te stemmen, een logboek bij te houden, feedback te verzamelen kennen en te reflecteren op het functioneren.**

Met het online programma Mijn impact geeft de pilotgroep invulling aan performance management nieuwe stijl. Geen van bovenaf opgelegde doelen, ellenlange competentielijsten en eenzijdige beoordelingen meer. Mijn impact biedt hét alternatief waarbij mensen in hun team actief afspraken maken over te bereiken doelen, feedback verzamelen over hun performance en zelf de balans opmaken over het eigen functioneren. Een uitstekende basis voor inspirerende gesprekken over inzet, inzetbaarheid, prestaties en ontwikkeling. De uitkomsten van de impactgesprekken kunnen -indien gewenst – de basis zijn voor beoordeling en beloning.



BEGELEIDING EN INTERVENTIES

Naast tooling biedt eelloo ook handvatten voor begeleiding en interventies. Eelloo werkt veelal met een train-de-trainer model waardoor interne ambassadeurs en leidinggevenden in staat worden gesteld om de transitie zelf te begeleiden. Mocht het nodig zijn dan kan eelloo (via partners) ook zelf trainers / adviseurs inzetten. Voorbeelden van vraagstukken waarin wordt voorzien in de aanpak met bijbehorende interventies zijn:

De teamleden kennen hun eigen/elkaars talenten niet goed genoeg	<i><u>Begeleiding programma Ontdek je Kracht</u></i>
De teamleden kennen elkaar niet goed / de samenwerking loopt stroef	<i><u>Begeleiding programma Ontdek je Verhaal</u></i>
De teamleden zijn te weinig proactief	<i><u>Inzet programma Ontdek je inzetbaarheid</u></i>
Leidinggevenden hebben geen ervaring met het stimuleren van eigen regie	<i><u>Inzet programma Mijn Impact</u></i>
Leidinggevenden willen leren hoe ze een ontwikkelgesprek moeten voeren	<i>Training Talentgericht ontwikkelgesprekken voeren</i>
Leidinggevenden willen leren hoe ze teams helpen met het verdelen van het werk	<i>Training Talentgericht werk verdelen</i>

Fase 2: Implementatie meerdere groepen

Iedere organisatie is anders. We werken bij eelloo met een beproefde aanpak voor implementaties, maar om opgavegericht werken echt tot een succes te maken is het belangrijk om naar de specifieke cultuur, behoefte en uitdagingen van iedere organisatie te kijken. We geloven in het olievlek-model, en starten daarom graag met een kleine groep enthousiastelingen om samen te kijken wat goed bij de organisatie werkt en wat mogelijk anders moet. Als de pilotgroep succesvol is in de nieuwe manier van werken, start de tweede groep en zo verder.

Wanneer de pilotgroep in staat is om het reeds bestaande, dagelijkse werk met elkaar te verdelen op basis van talent en hierover ontwikkelgerichte gesprekken kan voeren wordt het tijd voor de volgende fase. Fase 2 en fase 3 kunnen gelijktijdig starten.

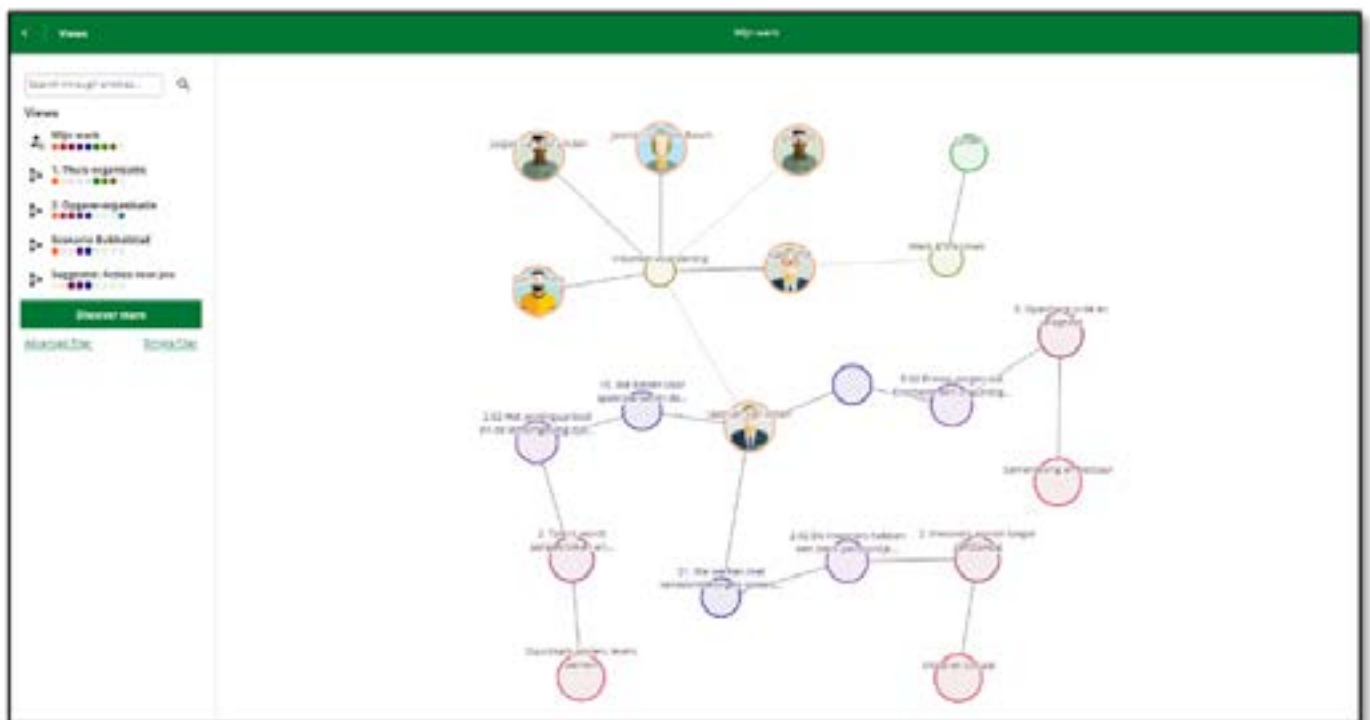
Op basis van de geleerde lessen van de eerste groep kunnen volgende groepen starten. Zij doorlopen dezelfde stappen als in fase 1 geschetst.

Fase 3: Introductie klussenplein, Pilotgroep tijdelijke projecten

Deze derde fase is bedoeld om te wennen aan het werken in (tijdelijke) teams aan tijdelijke klussen en projecten. Talentgericht werken, waarbij de teams het werk verdelen op basis van ieders talent, kan namelijk ook plaatsvinden in een vaste structuur met vaste teams. Naast de bestaande structuur ontstaat nu ruimte voor het bemensen van tijdelijke projecten. Medewerkers hebben dan hun vaste takenpakket en daarnaast werken ze aan projecten.

Medewerkers hebben in deze fase inzicht nodig in alle projecten waarbij ze kunnen aansluiten. Het platform zal worden uitgebreid met een eerste implementatie van Challenger. Deze is voorzien van de mogelijkheid klussen te plaatsen waar mensen voor worden gezocht en medewerkers kunnen hun beschikbaarheid zichtbaar maken. Via het platform kunnen medewerkers zich aanmelden voor projecten

en stellen de projecteigenaren hun projectteam samen. Deze fase is de opstap naar de volgende fase waarin organisatie-breed het echte opgavegericht werken wordt geïmplementeerd.

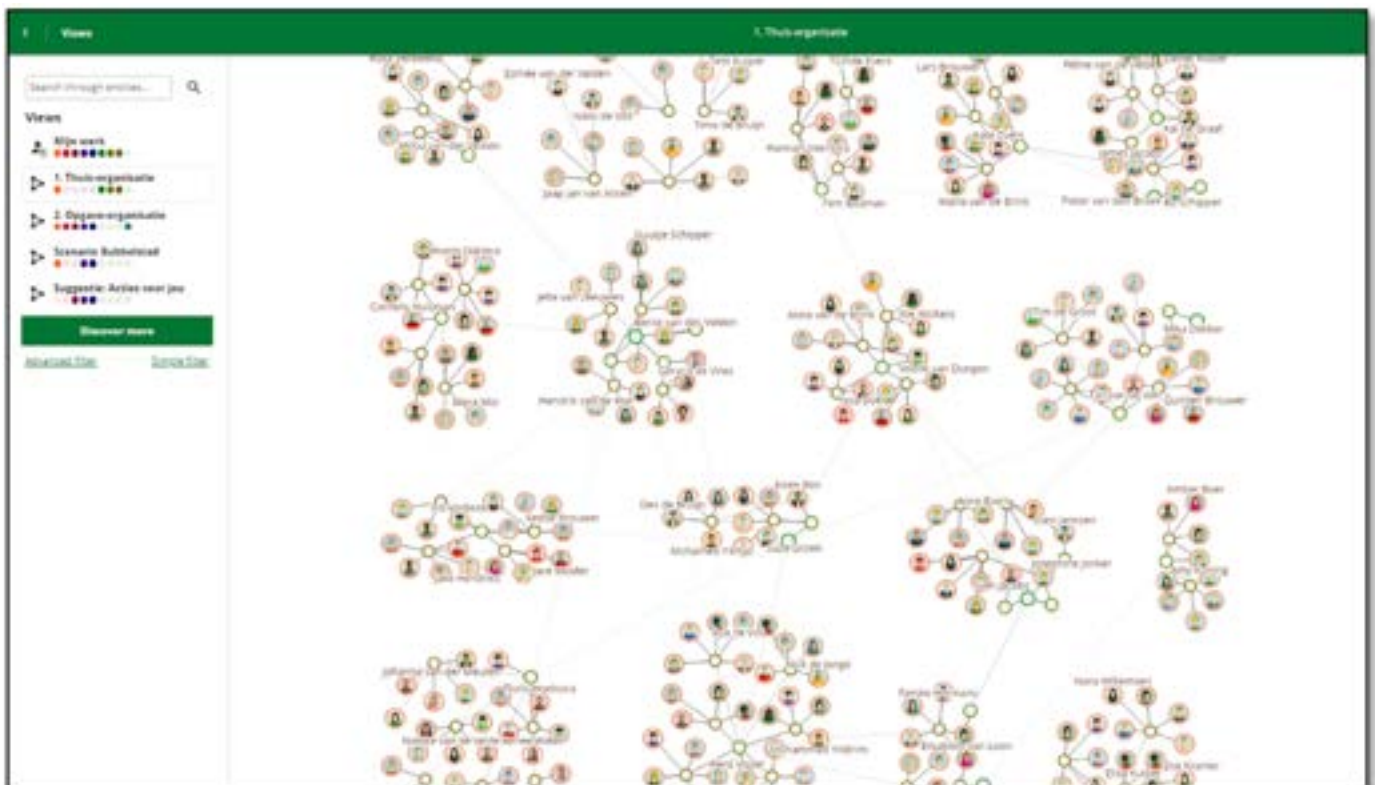


Fase 4: Opgavegericht werken in de hele organisatie

Wanneer de tijd rijp is gaat de laatste implementatiefase in. De gehele nieuwe structuur van opgaven, projecten en teams wordt ingebouwd in Challenger. Hierdoor wordt enerzijds al het werk van de organisatie zichtbaar waar medewerkers zich aan kunnen verbinden. En anderzijds wordt zichtbaar waar alle medewerkers aan werken. Hierbij is het mogelijk om door te klikken op de profielen van medewerkers.

Door de inzet van **Challenger** is de hele organisatie in staat om snel (tijdelijke) teams te vormen rond opgaven en projecten. Dit kan alleen als van iedere potentiële opdrachtnemer (medewerker) duidelijk is welke ambities, talenten en vaardigheden hij bezit. Door zijn profiel met de anderen op het platform te delen, maakt hij zich vindbaar voor projecten. Mensen die hiertoe gerechtigd zijn (vaak directie/management en

projecteigenaren) zetten op het platform opgaven en projecten uit waar opdrachtnemers (medewerkers) zich aan kunnen verbinden. Zo ontstaan nieuwe krachtige en betekenisvolle 'werkrelaties' tussen mensen en opdrachten en worden opgaven gerealiseerd.





De **Talentverkenner** maakt het mogelijk om door de organisatie te browsen. Om mensen te vinden op hun profiel. Hierbij is het mogelijk om realtime in en uit te zoomen en vanuit verschillende perspectieven naar de personeelssamenstelling te kijken. Denk hierbij onder andere aan filters op rollen, kennis, skills, drijfveren en talenten. Zo vind je gemakkelijk mensen voor vacatures of projecten. Uniek is dat de zoekfilters zowel gebruikmaken van harde eigenschappen (opleiding, loonschaal, performance, skills) als van zachte eigenschappen (persoonlijkheid, drijfveren, kracht, talenten, competenties).

Tot slot

In dit stappenplan hebben we besproken hoe een traditionele organisatie in 4 fases kan transformeren naar een wendbare organisatie waar het talent van mensen centraal staat.

We hopen dat dit ervoor zorgt dat het inzichtelijk wordt wat er voor nodig is om te starten met opgavegericht werken en wat dit de organisatie en de medewerkers oplevert. Werk is bij uitstek dé plek waar mensen kunnen groeien, ergens bij kunnen horen en hun talenten kunnen inzetten om een bijdrage te leveren aan een groter geheel. Als werk aansluit bij wat mensen kunnen en nodig hebben, dan worden organisaties niet alleen een plek waar mensen waarde toevoegen, maar juist ook een plek waar werk waarde toevoegt aan het leven van mensen.

MEER INFORMATIE?

Wil je meer weten over wat eelloo voor jouw organisatie kan betekenen op het gebied van opgavegericht werken?

**Bel direct met Jaap Jan, Inge of Anna via
088 - 100 47 00**

Of kijk op eelloo.nl/talentmanagement

eelloo

Fort bij 't Hemeltje
Fortweg 9
3992 LX Houten

T 088 100 47 00
support@eelloo.nl
www.eelloo.nl

Postbus 24111
3502 MC Utrecht

KVK 30 13 67 88
BTW NL8049 13 328 B01
Bank NL82 RABO03692 64 290