



**MIKE HOOGVELD MAAKT
ORGANISATIES TOEKOMSTBESTENDIG**

‘Besteed 80% aan verrichten en verbeteren, 20% aan vernieuwen en veranderen’

De toekomst kunnen we niet voorspellen, zegt Mike Hoogveld in *Futureproof*, maar we kunnen wel leren ons snel aan te passen aan veranderingen die op ons afkomen.

De basis daarvoor is de juiste balans tussen verrichten en verbeteren aan de ene kant en vernieuwen en veranderen aan de andere kant. Of het nu is in uw eigen leven en werk of in de organisatie waar u verantwoordelijk voor bent.

TEKST PIERRE SPANINKS // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

De vier V's waar zijn boek *Futureproof* over moest gaan had Mike Hoogveld al: verrichten, verbeteren, vernieuwen, en veranderen. Dat zijn de activiteiten waarmee je je als werknemer of zelfstandige kunt voorbereiden op een toekomst die je niet kunt voorspellen, en waarin de organisatie waar je aan verbonden bent je kan ondersteunen. Het enige wat nog ontbrak was een pakkend beeld om die veerkrachtige vier in samen te brengen. Dat beeld vond Hoogveld, adviseur en onderzoeker op het gebied van toekomstbestendigheid, tijdens een welverdiende vakantie afgelopen zomer. ‘We waren op Bali, en daar is vliegeren nog steeds een hele populaire bezigheid. Op het strand waar wij aan zaten werd een vliegerfestival gehouden. Het was prachtig om te zien wat een plezier mensen daar-

Mike Hoogveld: 'Als je de toekomst niet kunt voorspellen, kun je maar beter heel goed worden in je snel aanpassen.'



aan beleefden. De een had gewoon zo'n kruis van twee stokjes en daaroverheen een papieren bespanning. Een ander was juist bezig met een metersgrote constructie. En een derde probeerde zoveel mogelijk vliegers als een treintje achter elkaar in de lucht te houden. Het had iets moois en positiefs - en dat triggerde me. Ik zag allerlei parallellen met de dingen waar ik in het dagelijks leven mee bezig ben. Als je de wind nou ziet als de toekomst - steeds in beweging, veranderend van richting, wisselend in kracht - en jouw loopbaan of jouw organisatie als een vlieger die je in de lucht moet houden... Toen had ik de figuur waarin ze bij elkaar kwamen, als de vier uiteinden van die twee stokjes die het basismodel vormen van de vlieger.'

ONDERNEMERSCHAP

Hoogveld is een van de oprichters van adviesbureau 'nlmtd' dat bedrijven en instellingen helpt om toekomstbestendig te worden: snel, slim en wendbaar. 'Een heel breed thema, maar waar het eigenlijk over gaat is: er is om organisaties heen ontzettend veel aan het veranderen, en dat gebeurt niet alleen steeds sneller maar ook steeds diepgaander. Omdat die organisaties vaak nog zijn ingericht volgens Tayloriaanse principes werken ze misschien wel heel efficiënt maar zijn ze niet zo goed in nieuwe dingen ontdekken en die effectief toepassen. De vraag is dus hoe je die twee kunt combineren om te zorgen dat je maximaal relevant blijft, ook in de toekomst. Dat is een permanente zoektocht, en daar helpen wij hen mee: met advies, met implementatie, met concreet meewerken.'

Ondertussen proberen

Hoogveld en zijn collega's ook hun vak als consultants toekomstbestendig te maken, te beginnen bij hun eigen bureau. 'Wij gaan uit van het ondernemerschapmodel, en werken vooral met zelfstandige professionals. Wat ons betreft is ondernemerschap de beste drijfveer om zelf je verantwoordelijkheid te voelen om in jezelf te blijven investeren, om je kansen te pakken, om naar de toekomst te kijken. Iets van die ondernemersgeest willen wij ook overbrengen naar onze opdrachtgevers. De meesten van hen zullen niet dat complete model kunnen of willen overnemen, maar ze kunnen wel de goede dingen

ervan proberen toe te passen en manieren van werken adopteren die erop lijken. Bijvoorbeeld het om je heen blijven kijken, naar buiten. Je laten inspireren door wat je ziet bij je klanten en bij je concurrenten, nadenken over wat dat voor jouw toekomst betekent. Nieuwe inzichten naar binnen halen.'

DE LERENDE ORGANISATIE

Veel organisaties staren zich nog blind op de dagelijkse gang van zaken, stelt Hoogveld vast. Aan innoveren komen ze onvoldoende toe aan. 'Elke vrijdagmiddag slaan zich weer mensen voor het hoofd dat ze zich nog zo hadden voorgenomen om aan nieuwe dingen te gaan werken en dat ze daar alweer niet aan zijn toegekomen. Van het operationele gaat een sterke aantrekkende werking uit, daar kom je niet zo maar van los. Lean en Agile, waar veel organisaties al mee bezig zijn, kunnen daarbij helpen. Waarbij Lean vooral gaat over continue verbetering en Agile meer over vernieuwing en innovatie. 'Je hoeft niet 99% van je tijd bezig te zijn met de V van verrichten. Je kunt ook 80% besteden aan verrichten en verbeteren en 20% aan vernieuwen en veranderen.'

Agile, waar Hoogveld eerder een boek aan wijdde, ziet hij als een specifieke vorm van Senge's lerende organisatie. De afgelopen jaren heeft hij onderzoek gedaan naar de vraag of die manier van werken daadwerkelijk impact heeft op de resultaten, bijvoorbeeld in termen van tevredenheid en loyaliteit van klanten. Een van de uitkomsten was dat het in marketing en sales heel erg helpt om de organisatorische silo's te doorbreken en mensen met elkaar te laten samenwerken in multidisciplinaire teams als een soort miniondernehmung. 'Je zorgt dat alle expertise daar aan boord is, en je geeft hen

mandaat om zelf te bepalen hoe ze het aanpakken.' Dat zorgt voor echt versnelling, voor verbetering, en ook nog eens voor meer werkplezier. Op de resultaten van dat onderzoek is Hoogveld onlangs ook gepromoveerd, bij John Koster (Nyenrode).

TWEE NIVEAUS

Dat promotieonderzoek was voor Hoogveld mede aanleiding om *Futureproof* te schrijven. Het is een boek dat op twee niveaus speelt, dat van de individuele werkende (in loondienst of als zelfstandige) en dat van de organisatie. Werkenden beginnen steeds beter >>

'Van het operationele gaat een sterke aantrekkende werking uit.'



CV's

Mike Hoogveld is een veelgevraagd spreker en gastdocent op het gebied van toekomstbestendigheid. Op energieke wijze weet hij hierbij wetenschappelijke theorie te vertalen naar concreet bruikbare aanpakken voor de dagelijkse praktijk. Naast zijn werk als adviseur bij het mede door hem opgerichte bureau nlmt, heeft Hoogveld de afgelopen jaren aan Nyenrode promotie onderzoek gedaan naar de vraag wat succesfactoren zijn van toekomstbestendige organisaties.

instellingen hebben net zo'n verantwoordelijkheid: niet alleen voor zichzelf als organisatie maar ook voor de mensen die voor hen werken. Die moeten ze ondersteunen in hún proces van futureproof worden. Waarbij het een niet geringe handicap is dat de toekomst zich maar slecht laat voorspellen en dat wij als mensen ook nog eens behept zijn met een brein dat daar niet echt voor is gemaakt.

'Ik zag eigenlijk een boek in drie delen voor me,' licht Hoogveld toe. 'In deel een probeer ik mensen ervan bewust maken hoeveel er verandert en hoe moeilijk het is om te zien welke kant het op gaat. Als je de toekomst niet kunt voorspellen, kun je maar beter heel goed worden in je snel aanpassen aan de dingen die op je afkomen. Over hoe je dat doet, gaat deel twee. De kortste samenvatting daarvan is: door je werk en je loopbaan als jouw eigen onderneming te zien en door de ondernemersvaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om daar een succes van te maken. Dat is waar die vier V's om de hoek komen kijken van verrichten, verbeteren, vernieuwen, veranderen. Ook als je niet de mogelijkheden of de ambitie hebt om ondernemer te worden en liever in loondienst wilt werken. In deel drie komt dat bij elkaar in een verhaal over wat dit alles betekent voor de organisaties waar die mensen in werken. Hoe doe je dat nou, met die organisatie balanceren tussen de veerkrachtige vier? En als je werknemers hebt - de meeste zelfstandige professionals nemen uit zichzelf daar verantwoordelijkheid voor - hoe kun je er dan voor zorgen dat die zelf stappen gaan zetten om energiek te blijven en nieuwsgierig, dat ze blijven investeren in zichzelf? De dagelijkse confrontatie met de vraag van de klant of de gebruiker blijkt daarbij een heel belangrijke factor te zijn.'

ONDERBOUW

Hoogveld is dus adviseur én onderzoeker. Voor een adviseur is het natuurlijk heel leuk

'Er ligt veel onderzoek aan Futureproof ten grondslag.'

te begrijpen dat zij er uiteindelijk zelf voor verantwoordelijk zijn dat zij hun kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen en dat zij op langere termijn de kost kunnen blijven verdienen. Bedrijven en

om met zo'n vliegermodel te komen en daar die vier V's aan op te hangen. Ook in een managementboek doet zo iets het goed. Maar als we hem in zijn andere rol aanspreken, als onderzoeker, is dat model dan ook gevalideerd? En werkt de aanpak die hij daarop baseert ook echt? Een terechte vraag, vindt hij, en hij heeft er ook antwoord op. 'Letterlijk gevalideerd, in deze vorm, is het niet. Maar er ligt wel veel onderzoek aan ten grondslag. In mijn proefschrift geef ik meer dan tweehonderd referenties en een deel daarvan staat ook in dit boek.'

'Kijk je specifieker naar de veerkrachtige vier, dan zie je sterke indicaties dat het model hout snijdt. Purpose - in de zin van duidelijk krijgen wat met nou eigenlijk met elkaar willen bereiken - wordt alom erkend als noodzakelijk voor een toekomstbestendige organisatie. Strategie - het heel gestructureerd kijken in welke markt je zit en hoe je je daarin kunt onderscheiden - net zo. Uit de casestudies die ik heb gemaakt in de energiesector blijkt duidelijk hoe belangrijk het is om daarover te blijven nadenken, met name vanuit het perspectief van de klant. Leiderschap - en dan vooral faciliterend leiderschap - draagt enorm bij aan de snelheid, de kwaliteit, het werkplezier. En iteratief werken - in sprintjes, waar je op terugkijkt en waar je van leert - is een gekende manier om je te verbeteren. Dat zijn dus stuk voor stuk elementen uit *Futureproof* die echt onderbouwd zijn. Daar kun je wat mee in de praktijk.' ¶



FUTUREPROOF Mike Hoogveld

Gebonden, 150 blz., 1e druk,
2020, Vakmedianet
9789462156692

€ 29,95