

Vijf uitdagingen rondom organisatie-transformatie



De verandermanagers van Highberg spraken met vijftien leiders en managers van grote, toonaangevende organisaties. Allemaal bedrijven die belangrijke veranderingen doormaken of aan de vooravond daarvan staan. Onderwerp van gesprek was organisatietransformatie en strategie-executie. Het doel: met elkaar leren van de uitdagingen en successen rondom organisatietransformatie. Deze whitepaper behandelt vijf uitdagingen rondom organisatietransformatie die in de gesprekken naar boven kwamen drijven en onze reflecties daarop.

Strategie-executie versus transformatie

Waar houdt strategie-executie op en begint transformatie? Is het één onderdeel van het ander of lopen die twee begrippen door elkaar heen? En moet je onderscheid maken tussen de executie van strategie en het managen van transformatie?

"Transformatiemanagement is het gehele veranderverhaal. Dat begint met nadenken over het waarom en dat eindigt met de strategie-executie. Je kantelt langzaam van organisatieontwerp naar implementatie."

"Bestaande processen vernieuwen en verbeteren is mijn ogen geen transformatie. Voor mij is transformatie een paradigmaverschuiving. Met nieuwe businessmodellen en nieuwe stakeholders. Een gedaanteverwisseling."

"Strategie-executie gaat over de belangrijke onderwerpen in de organisatie. Zulke fundamentele onderwerpen, dat bijna elke strategieexecutie leidt tot transformatie."

"Transformatie en strategie-executie lopen door elkaar heen. Transformatie kun je zien als het stuk waar je organisatie verandert met radicale elementen. Als minstens een derde van het bedrijf iets heel anders gaat doen. Transformatie is wel een beetje een modeterm geworden."

Onze visie op strategie-executie

Het realiseren van een strategie is niet eenvoudig. Vaak ligt de focus op het formuleren van die strategie en de missie en visie van de organisatie. Met het idee dat een goed plan zichzelf wel waarmaakt. De praktijk leert echter anders. Voor een succesvolle strategie

en transformatie is de implementatiefase minstens zo essentieel als de ontwikkelfase. Die implementatie vergt verandermanagement, prestatie management en leiderschap.

Verandermanagement

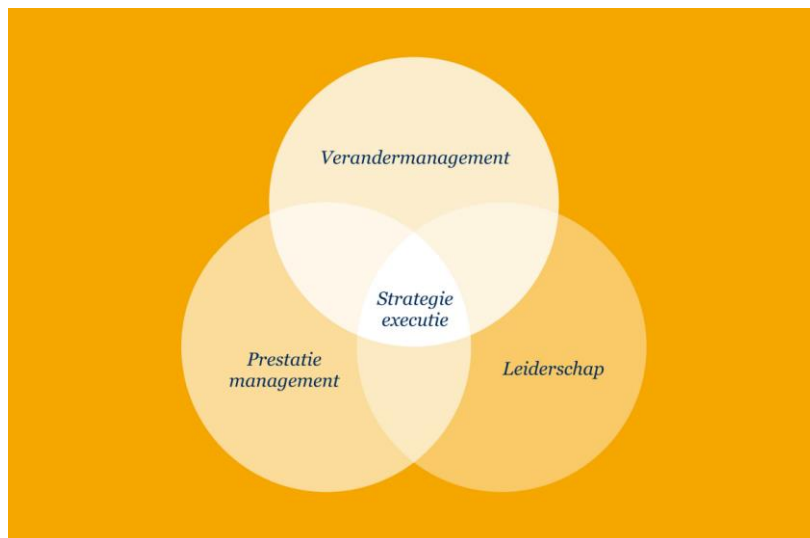
Een effectieve strategie meet je niet af aan de kwaliteit van de inhoud, maar aan de duurzaam gerealiseerde verandering van boardroom tot werkvloer. Juist strategie-executie vraagt om gerichte inzichten in verandermanagement als leidraad voor hoe je mensen in beweging krijgt en hoe je co-creatie onderdeel maakt van de transitie.

Prestatiemanagement

Strategie start met een duidelijke richting, heldere doelen en verschillende veranderinitiatieven. Het is van belang die door te vertalen binnen alle geledingen van de organisatie. Met de bijbehorende overlegstructuren en beïnvloedingmogelijkheden op ieder niveau. Met aandacht voor zelfsturing en lerend vermogen voor ieder individu en elk team.

Leiderschap

Een succesvolle uitvoering van strategie vereist tijd en aandacht voor leiderschap. In typische strategietrajecten besteedt de directie effectief 20 uur aan de strategie en de werkvloer slechts 20 minuten. Het management dient daarom de strategische verhaallijn te relevant te maken voor alle teams en in de prestatiedialoog steeds de link te leggen naar het grotere geheel.



Onze visie op Organisatietransformatie

Als organisatie wil je graag relevant zijn voor je klanten en impact maken op de wereld om je heen. Digitalisering, nieuwe technologie en de beschikbaarheid van steeds meer data bieden hierbij volop kansen. Denk aan het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten die aansluiten op wat de wereld vandaag én morgen nodig heeft, duurzame verdienmodellen die verder gaan dan aandeelhouderswaarde én nieuwe manieren van werken die positief bijdragen aan het realiseren van ESG doelstellingen. Wij noemen dit transformatie.

Het meest wezenlijke verschil tussen strategie-executie en organisatietransformatie is dat het in het geval van transformatie écht gaat over een fundamentele verandering van het DNA van de organisatie. Het is onomkeerbaar. En het raakt de gehele organisatie: van strategie en structuur tot operatie en cultuur.

1. Uitdaging 1: Hoe balanceer je 'run en change?'

Veranderen is noodzakelijk om als organisatie op langere termijn relevant en concurrerend te blijven. Tegelijkertijd moeten organisaties op korte termijn rendabel zijn en doelstellingen halen om hun

bestaansrecht te borgen. Hoe maak je onderscheid tussen de dagelijkse bedrijfsvoering (run) en de grote veranderprocessen (change)? En kun je daar ook te veel onderscheid in maken?

Wat managers zeggen

"Wij hebben kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen voor het runnen van de business. De kwantitatieve doelstellingen staan voor vier of vijf jaar vast. De belangrijkste is onze absolute marge: daarmee bewaken we onze continuïteit. De tijd die we overhouden, besteden we aan verandering en vernieuwing."

"Run en change lijken soms twee parallelle werelden. Het goed bij elkaar houden van die twee sporen hebben we nog niet helemaal goed georganiseerd. De directeuren die verantwoordelijk zijn voor de run, zijn te weinig betrokken bij het team dat de change leidt."

"Run en change is bij ons niet bij verschillende mensen of teams ondergebracht. De afdeling die commerciële programma's ontwikkelt, buigt zich over beide. Culturele veranderprogramma's, zoals rond leiderschap en gedrag, hebben een sponsor in de board en gaan vanuit daar de lijn in."

"Wij werken met drie horizonnen. De eerste omvat operationele verbeteringen in het nu. De tweede gaat over stevige veranderingen, maar wel binnen de bestaande business. De derde horizon behelst meer radicale innovaties, waarvan het verdienmodel vaak nog niet bekend is. Die laatste categorie voor de lange termijn sturen we wel kort-cyclisch aan."

"Je moet denken in productplatforms waar run en change samenkomen. Je wil geen onderscheid meer in run en change, omdat dat leidt tot een verkokerde organisatie en verwarring onder medewerkers en klanten."

Onze visie op 'run en change'

Verandering is de enige constante. En noodzakelijke veranderingen volgen elkaar steeds sneller op, omdat technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen exponentieel versnellen. Voor organisaties is het een gegeven dat 'run en change' dwars door elkaar heen lopen. Dat is een complexe balanceeract tussen de dagelijkse bedrijfsvoering en de grote Veranderprocessen. De mate van wendbaarheid van een organisatie is bepalend in hoe succesvol zij met dit spanningsveld omgaan.



2. Uitdaging 2: Welk besturingsmodel kies je?

Gebruik je bij transformatie bestaande besturingsmodellen of vraagt verandering om andere modellen? Welk besturingsmethode kies je dan en hoe zorg je ervoor dat nieuwe modellen aansluiten bij de vertrouwde? En hoe bewaak je dat modellen niet alleen op papier, maar ook in de praktijk hun waarde bewijzen?

Wat managers zeggen

"We beginnen met strategische keuzes, die we vertalen in doelen. Elk managementniveau stuurt op die doelen in de PDCA-cyclus. Alle cycli verfijnen het plan verder. Bij ons is de verandering het grootst in digitalisering. Technische keuzes maken is makkelijk, het inbedden van nieuwe technologische processen en daarop sturen vraagt de meeste energie."

"Wij hebben veel transformaties, reorganisaties en cultuurveranderingen achter de rug. De verandering waar we nu voor staan vraagt voor een ander besturingsmodel die verder gaat en dat kan niet alleen de verantwoordelijkheid van de CTO zijn."

"Voor beheersing en control werken Lean Six Sigma en Agile hier prima. Voor transformatie is een directe betrokkenheid van het senior management essentieel. Die moet de verandering naast de bestaande business organiseren om conflicten te voorkomen. En mensen eigenaar maken van hapklare brokken verandering."

"Tribes werkt voor ons goed als model voor zowel run als change. Alle managers vinden daarin de aansluiting op de dagelijkse business en de veranderingen. Wat we wel merken is dat sommige processen en systemen functioneel zijn ingericht, terwijl klantreizen heel anders lopen. Dat kunnen we nog beter organiseren."

"Ik heb een eigen aanpak ontwikkeld met elementen uit Lean, Xerox en GE. Daarmee maak ik de nieuwe strategie en de operationele plannen behapbaar voor de hele organisatie. Je hebt daarbinnen wel verschillende boodschappen nodig om iedereen mee te krijgen."

Onze visie op het organiseren van transformatie

Uiteraard is er geen 'one size fits all' voor hoe je transformatie organiseert. De belangrijkste grondslag voor de keuze van een passend model is de afweging tussen enerzijds beheersen versus stimuleren en anderzijds tussen consolideren versus innoveren. Als je weet waar je als organisatie op die twee schalen staat of wilt staan, maakt dat de keuze voor een effectief besturingsmodel makkelijker. In de vier kwadranten van deze afweging bestaan verschillende modellen, elk met hun eigen karakteristieken en bruikbaarheden.

Beheersen vs stimuleren

Deze afweging heeft te maken met de mate van dominantie in leiderschapsstijl. Bij beheersen is er een centrale doelbepaling en een top-down-aanpak. Experts ontwerpen processen en systemen, de organisatie voert uit en het management treedt leidend of controlerend op. Bij stimuleren hoort een bottom-up aanpak, waarbij medewerkers zelf processen en systemen ontwikkelen en decentraal hun doelen stellen. Hierbij is het management ondersteunend.

Consolideren versus innoveren

De keuze tussen consolideren en innoveren draait om de twee taken die een onderneming vaak gelijktijdig heeft. Enerzijds het in stand houden en stabiliseren van bestaande, succesvolle activiteiten om zo zorg te dragen voor continuïteit en bestaanszekerheid. Anderzijds het zoeken naar en ontwikkelen van nieuwe producten, nieuwe diensten of nieuwe organisatievormen om relevant, efficiënt en succesvol te blijven in een veranderende markt en maatschappij.

3. Uitdaging 3: Hoe voorkom je de strijd om resources?

De dagelijkse bedrijfsvoering heeft mensen en middelen nodig. Elke transformatie doet daar ook een groot beroep op. Het risico bestaat dat er een strijd om resources ontstaat, die beide processen in de



weg zit. En de bedrijfscultuur niet helpt. Hoe zet je mensen en middelen zo in, dat ze alle doelen optimaal dienen?

Wat managers zeggen

"De strijd om resources is een belangrijke uitdaging. De neiging bestaat om overal ja op te zeggen. Er zit altijd frictie tussen de mensen en middelen die nodig zijn om het jaarplan te realiseren en wat er nodig is voor plannen op langere termijn."

"We hebben onze strategie bepaald in een lang traject van afstemming met elkaar en met stakeholders. Wil het uitvoerbaar zijn, dan moeten alle strategische pijlers verenigbaar zijn. Als je het proces van strategievorming goed doorloopt, is executie het minst moeilijke deel."

"Kijk goed naar het verandervermogen van je organisatie. Niet alleen naar wat je wilt bereiken, maar ook naar wat mogelijk is met de mensen en middelen die je hebt."

"Transformatie moet door de hele organisatie gedragen worden. Laat daarom mensen met elkaar in gesprek gaan over wat veranderingen betekenen. Wat niet helpt, is als mensen de aap van een ander op hun schouder nemen."

"Kijk vooraf hoe snel je kunt gaan. Wat de interne organisatie aankan en wat externe stakeholders aankunnen. Je gaat voor de een vaak te snel en voor de ander te langzaam. Dat er mensen afvallen in het verandertempo dat je kiest, kun je niet voorkomen."

Onze visie op resources

Beweging brengen in een organisatie is altijd mensenwerk. Het is van belang dat iedereen aan die beweging kan bijdragen. Dat medewerkers organisatiebreed een rol hebben in het bedenken en realiseren van de noodzakelijke veranderingen. Om die rol te kunnen pakken, moet er tijd en ruimte zijn. Daar zit vaak een spanningsveld, omdat de dagelijkse business vaak veel aandacht vraagt

Het inzetten van externe consultants of interim managers kan hiervoor een oplossing zijn. Vooral als die de taak krijgen om te analyseren, te spiegelen of aan te jagen: daar is door de focus op de dagelijkse bedrijfsvoering meestal te weinig aandacht voor. Het uitgangspunt van externe inzet moet zijn om de eigen mensen blijvend in staat te stellen bij te dragen aan de veranderingen. Zo maakt de organisatie zichzelf niet afhankelijk van externe inzet. Wat daarbij helpt, is heldere contractering, duidelijk opdrachtgeverschap en de inzet van 'blended teams', waarbij interne en externe krachten nauw samenwerken





4. Uitdaging 4: Hoe krijg je de hele organisatie mee?

Een transformatie slaagt alleen als die breed wordt gedragen en iedereen er zijn of haar rol in pakt. Vaak liggen daar drempels op de weg. Natuurlijke veranderweerstand, ingesleten patronen en het opgeven of juist aanleren van autonomie bijvoorbeeld. Hoe neem je een hele organisatie mee in een transformatie?

Wat managers zeggen

"Het risico is dat iedereen de verandering wel ziet, maar stil blijft zitten. Je moet mensen de ruimte geven en in hun nieuwe rol zetten. Ze eigenaarschap geven, zodat ze een nieuwe manier van werken kunnen omarmen. Het is belangrijk dat managers zien wat medewerkers nodig hebben om te veranderen."

"Bij transformatie gaat het er niet om of je voldoende mensen hebt, maar of je de juiste mensen hebt. Niet alleen bedrijven en producten hebben een s-curve. Mensen ook. Wat medewerkers kunnen, moet passen bij je veranderdoelen. Alleen dan haal je de eindstreep."

"Breng je transformatie zo dichtbij mogelijk. Vertel het verhaal, leg uit waarom veranderen belangrijk is en maak het tastbaar."

"Als je bij transformatie naar het ADKAR-model kijkt, zijn Desire en Ability de grootste hobbels. Zorgen dat mensen willen en kunnen is de belangrijkste sleutel naar een geslaagd veranderproces."

"Bij medewerkers zit veel kennis en ervaring die je kunt benutten. Mensen betrekken is geen tactisch slimmigheidje, het is noodzakelijk om te bepalen of je verandering haalbaar en uitvoerbaar is. Je medewerkers bepalen voor een groot deel wie je als organisatie bent. Of kunt zijn."

Onze visie op breed gedragen verandering

Zo'n zeventig procent van alle organisatieveranderingen mislukt. Meestal omdat ze een eenzijdige focus hebben op het feitelijke en zichtbare. Veranderingen zijn pas duurzaam en hebben impact als ook onderliggende drijfveren veranderen en de verandering breed wordt gedragen. Daarom moet in het proces zowel aandacht zijn voor de verandering als de transitie, waarbij de verandering tastbare zaken omvat en de transitie de minder tastbare. Highberg heeft hiervoor het verander- en transitie-model ontwikkeld.

Visie en bandbreedte



"We beperken de inzet van externen door de kennis en ervaring binnen onze organisatie beter te mobiliseren. Daar stoppen we veel tijd in. Rondom thema's verzamelen we zo ambassadeurs, die ook veranderingen binnen dat thema kunnen leiden."

"Externe ondersteuning heb je als organisatie gewoon nodig. Zeker als het gaat om kennis en kunde van veranderprocessen. En ervaring daarin. Externe partijen kunnen ook makkelijker thema's op tafel leggen, op basis van feiten in plaats van meningen."

"Bij het inschakelen van externen moet je schouder aan schouder staan voor succes. Bijvoorbeeld met een gezamenlijke resultaatverantwoordelijkheid, op basis waarvan ook de fee wordt bepaald. Het werkt om elkaar aan te spreken op meetbare resultaten."

In gesprek over **organisatietransformatie?**

Highberg begeleidt impactvolle organisatietransformaties met een focus op wendbaarheid, digitalisering en duurzaamheid. Ben je op zoek naar een partner in transformatie voor jouw organisatie? Neem dan nu contact op met één van onze experts!

Over de interimmanagers van Highberg

Interim managers van Highberg zijn zelfstandige professionals die een organisatie tijdelijk ondersteunen om zich verder te ontwikkelen. Bijvoorbeeld bij het doorvoeren van complexe veranderingen, het uitzetten van een nieuwe koers of het aanjagen van een cultuurverandering. In dergelijke situaties kan een interim manager, samen met het management team, de organisatie van binnenuit effectief sterker en blijvend zelfredzaam maken.

Over de interimmanagers



Roderik van Geel



Mariëlle Companjen