

Versneld vernieuwen

Na een crisis wordt het nooit meer zoals daarvoor. Dat is een les die het verleden ons leert. Ook nu zal de crisis tot fundamentele verschuivingen leiden. Sommige organisaties worden zo hard geraakt dat ze moeten saneren en herstructureren. Anderen zien nu vooral de kans en/of de noodzaak om vernieuwing te versnellen, zodat zij er uiteindelijk sterker uitkomen. Maar hoe werkt dat, versneld vernieuwen?

Mei 2020 © Involve BV

De wereld staat nooit stil, ook niet tijdens een crisis

De bouwsector maakte tussen 2010 en 2016 een grote crisis door. De woningbouw stond op het laagste niveau sinds jaren, in de utiliteitsbouw en de infrastructuur was de concurrentie zo hevig dat de prijzen zwaar onder druk stonden. Er vielen gek genoeg maar weinig grote spelers om. Wel maakten ze elkaar het leven zuur door met verlies in te schrijven op projecten. Zo bleven hun mensen weliswaar aan het werk, maar geen bedrijf verdiende nog geld. Dat alles in afwachting van het moment waarop de markt weer zou aantrekken en alles weer zou worden zoals vroeger.



De markt trok inderdaad aan. Maar de wereld had intussen niet stilgestaan. De digitalisering was doorgedrongen tot de sector, bijvoorbeeld met de opkomst van platforms waarop je gebouwen vooraf al helemaal in detail in 3D ontwerpt. Klanten hadden hogere verwachtingen, onder invloed van hun ervaringen in andere sectoren: meer keuze, meer maatwerk, een betere klantervaring. Op de inmiddels krappe arbeidsmarkt was het vechten om talent. En de nieuwe generatie professionals bleek behoefte te hebben aan minder hiërarchie en meer autonomie.

Eén van de grote Nederlandse bouwbedrijven koos in 2015 voor een nieuwe koers: versneld vernieuwen om fundamenteel sterker te worden als bedrijf. De onderneming zette vol in op digitalisering en op standaardisatie van werkprocessen. Maar ook op het aantrekken van jonge, hoogopgeleide talenten en het bouwen van

een cultuur waarin ook die nieuwe generatie tot haar recht zou komen. Dat zijn veel ingrijpende veranderingen tegelijk. Maar jaar op jaar consistent werken aan deze vernieuwing wierp z'n vruchten af: in 2019 behaalde het bedrijf het beste resultaat ooit. En nu de markt weer wat tegenzit blijkt deze onderneming inderdaad fundamenteel sterker te zijn geworden.

Wat is er nodig om het vernieuwingsproces te versnellen?

Deze casus laat mooi zien dat crises bestaande transformatieprocessen in een sector kunnen versnellen. Spelers die dit op tijd zien én zichzelf snel weten te vernieuwen, kunnen hierdoor hun positie behouden en versterken.

Wij hielpen de afgelopen jaren veel organisaties bij dat proces van *versneld vernieuwen*. We delen graag de aanpak die we daarbij hanteren. Een aanpak die start bij een basale gedachte:

Organisaties kunnen versneld vernieuwen, wanneer zij een gedragen gemeenschappelijke visie op de toekomst ontwikkelen en zorgen dat mensen op elk niveau een rol nemen in het veranderproces, dat nodig is om die visie te realiseren.

De versnellende factor is *alignment*, het 'oplijnen' van de hele organisatie om samen iets nieuws te realiseren. Vernieuwing is niets anders dan een proces van fundamentele veranderingen. Bij de meer gangbare benadering zijn er 'veranderaars' en mensen 'die moeten veranderen'. En er zijn veranderprojecten waarbij de verandering in feite *naast* het gewone werk wordt georganiseerd. Wij geloven dat verandering vooral ook *in* het werk moet worden vormgegeven, door en met de mensen die dat werk doen.

Vier stappen om als organisatie sneller te vernieuwen

Er bestaat geen standaardrecept voor vernieuwing. Onze ervaring leert wel dat er vier ingrediënten zijn die helpen om een organisatie in beweging te brengen en fundamenteel te veranderen:

1. Alignment in de top, rondom een gemeenschappelijke visie;
2. Een breed leiderschapsteam als drager van het veranderproces;
3. Een continue strategische dialoog tot op teamniveau;
4. Een proces om op teamniveau veranderingen concreet te maken en stap voor stap te realiseren.

1. Alignment in de top: werken aan een gemeenschappelijke visie

Zoals gezegd vormt een *gedragen gemeenschappelijke visie* de basis voor het vernieuwingsproces. Zo'n visie ontstaat meestal niet vanzelf. Zelfs in de minst hiërarchische organisaties verwachten medewerkers van hun leiders dat ze een zekere richting aangeven. Daarom is de eerste stap, om op het hoogste niveau een gemeenschappelijk visie te ontwikkelen op de toekomst van de organisatie en de vernieuwing die nu nodig is. Natuurlijk is er meestal wel een strategische agenda. Maar als je verschillende directieleden vraagt: *“waar willen we over drie jaar staan, en wat is daarvoor nodig?”*, dan is de kans groot dat je heel verschillende verhalen hoort. En kleine verschillen in de top leiden tot grote verschillen in de rest van de organisatie.

Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie vraagt om een goed gesprek in de bestuurskamer. Want dit gaat niet over een tekst waar iedereen wel mee kan leven. Het gaat om het bij elkaar brengen van échte overtuigingen over de toekomst, in een gezamenlijk toekomstbeeld. Wat is onze droom voor deze organisatie, waar willen we uitkomen en hoe ziet het eruit als we dat

realiseren? Welke rigoureuze keuzes vraagt dat nu van ons? En waar moeten onze mensen zich de komende jaren op richten om de beweging te maken die nodig is? In onze praktijk besteden we hier veel tijd aan. Omdat besturen en directieteam dit gesprek zelden voeren, terwijl alignment aan de top de meest onderschatte voorwaarde is voor een effectief veranderproces.



2. Een breed leiderschapsteam als drager van de verandering

De impact van het hoogste management is weliswaar groot, maar om een hele organisatie in beweging te brengen is meer nodig. Daarom is de volgende stap het verbreden van dit proces naar andere, beeldbepalende leiders. In kleine organisaties kunnen dat teamleiders zijn, of informele leiders. In grote organisaties zijn dat de senior leiders naar wie medewerkers kijken voor richting. Vaak is het de laag onder de directie, de managers van onderdelen en afdelingen. Zij hebben meestal een tamelijk zelfstandige positie en veel ruimte om hun eigen prioriteiten te stellen. Wanneer een organisatie versneld wil vernieuwen is het noodzakelijk dat deze groep *samen* de kar gaat trekken. Daarom is het belangrijk om te investeren in het samenbrengen van deze leiders, en er een team van te smeden dat zich gezamenlijk inzet voor het vernieuwingsproces.

In onze praktijk zien we vaak dat dit proces nog een tweede effect heeft: er ontstaat momentum. Samen met collega's zo'n avontuur aangaan geeft energie. En met de juiste begeleiding ontwikkelen ze zich bovendien als leiders, waardoor ze effectiever worden in het meenemen van hun teams.

3. Strategische dialoog tot op teamniveau

Misschien is dit het moment om even stil te staan bij het belangrijkste proces om tot alignment te komen: dialoog. Uitwisseling van visies en ideeën binnen een groep leidt ertoe dat mensen een gemeenschappelijk beeld van de werkelijkheid ontwikkelen. Daarom is het organiseren van strategische dialoog tussen de verschillende managementlagen en binnen de teams essentieel om te zorgen dat iedereen vanuit dezelfde visie gaat werken.

In de beginfase zorgt die dialoog ervoor dat managers en medewerkers de visie verwerken, begrijpen en er feedback op kunnen geven. En dat zij deze kunnen vertalen naar plannen, doelen, prioriteiten en projecten. In onze aanpak is dit een centraal georganiseerd proces waarvoor managers worden getraind en voorzien van hulpmiddelen, toolkits etc.



Strategische dialoog bij de start

1. Wat is onze droom, waar willen we naartoe?
2. Waar moeten we ons de komende jaren op richten om de gewenste beweging te maken?
3. Hoe sluit dit aan op de praktijk van nu, en wat gaan we DOEN?

Hierbij leidt de feedback van managers en medewerkers vaak tot verdere aanscherping en een betere aansluiting tussen visie en dagelijkse

realiteit. Wat begon als de visie van de leiding wordt zo een *gedragen, gemeenschappelijke* visie.



Strategische dialoog voortgang

1. Welke concrete veranderingen hebben we de afgelopen periode gerealiseerd?
2. Waar staan we nu in het vernieuwingsproces?
3. Wat zijn de prioriteiten voor de komende periode?

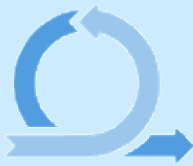
In de vervolgfase gaat de strategische dialoog door, maar nu ingebed in de reguliere communicatie, bijvoorbeeld in kwartaalmeetings en werkoverleggen. Dat wil zeggen dat managers en teams op elk niveau regelmatig met elkaar spreken over de vraag: waar staan we nu in het vernieuwingsproces en wat zijn onze volgende stappen? Dat lijkt een open deur. Toch zien we vaak dat dit soort periodieke gesprekken wel over de dagelijkse resultaten wordt gevoerd, maar zelden over het grotere vernieuwingsproces. Daarom is het belangrijk om teams hierbij te helpen, en een rapportagestructuur te ontwikkelen waarmee de voortgang van veranderingen inzichtelijk wordt.

4. Veranderen in actie

Het verwezenlijken van vernieuwing is niet alleen een kwestie van andere doelen en prioriteiten stellen of nieuwe projecten starten. Het is vaak een veranderproces waarbij mensen op een andere manier moeten leren werken. Zo zien we in de retailsector dat de opkomst van onlinekanalen het noodzakelijk maakt om in de fysieke winkels een andere toegevoegde waarde te leveren: meer beleving, meer service. Dat vraagt van winkelmedewerkers andere vaardigheden, een andere mentaliteit en ander gedrag. In de bouwsector zien we dat digitalisering tot gevolg heeft dat de inhoud van functies verandert,

evenals de onderlinge samenwerking. En in de zorg zien we dat toenemende zorgbehoefte in combinatie met financiële druk vraagt om innovatieve manieren van behandelen.

Dit soort veranderingen kan je niet zomaar even 'uitrollen' via projecten en programma's. Wij geloven dat ze vooral *in* het dagelijks werk moeten plaatsvinden. Teams moeten hiervoor leren, experimenteren, evalueren en stap voor stap nieuwe wegen vinden. Dat gebeurt alleen als je daar een bewust, gestructureerd proces van maakt. Als je teams leert om te *veranderen in actie*, en daarbij waar nodig ondersteuning biedt.



Proces voor *veranderen in actie*

1. Abstracte vernieuwing opdelen in kleine, concrete veranderingen
2. In korte cycli werken aan het realiseren van die veranderingen
3. Voortgang op het totale vernieuwingsproces blijven monitoren

Het proces hiervoor lijkt op hoe agile-organisaties werken: Je deelt een grote abstracte vernieuwing op in kleinere, concrete veranderingen waar teams kort-cyclisch aan werken. Wanneer zo'n kleine verandering gelukt is bekijk je wat de volgende stap is om die grote vernieuwing te realiseren.

Bijkomend voordeel van deze aanpak is dat er snel successen zijn. Door die in communicatie zichtbaar te maken als *best practices* kan een sneeuwbaaleffect ontstaan.

Versneld vernieuwen

Zo komen alle ingrediënten bij elkaar. Door alignment aan de top en strategische dialoog tot op teamniveau is er een gedragen, gemeenschappelijke visie op de toekomst en de gewenste vernieuwing. Medewerkers en leidinggevenden op alle niveaus werken samen met hetzelfde doel voor ogen. Zij hebben de visie vertaald naar doelen, prioriteiten en projecten. Teams maken de gewenste vernieuwing concreet en werken stap voor stap aan het realiseren daarvan in hun dagelijks werk. De successen die dat oplevert zijn leerzaam voor andere teams en helpen vertrouwen en motivatie opbouwen. En op elk niveau bespreken managers en medewerkers regelmatig de voortgang en vervolgstappen. Zo blijft de hele organisatie maximaal gericht op het vernieuwingsproces.

Tot slot: Dit betekent niet dat je als organisatie aan het begin een 'stip op de horizon' zet die niet meer verandert. Dat is in de wereld van vandaag al lang niet meer realistisch. Het doorlopende alignmentproces dat we hier hebben geschetst, maakt het juist mogelijk om de visie op de toekomst steeds te blijven ontwikkelen, en wendbaar en snel te blijven veranderen. Dat is precies waardoor organisaties hun positie structureel versterken.

Meer lezen over communicatie & change?

[Whitepaper: Verandercommunicatie - top-down of bottom-up?](#)

[Blog: 3 aandachtspunten bij reorganisatie of herstructurering in coronatijd](#)

[Blog: Beste leider... Rigoureuze keuzes](#)

Over Involve

Wat is het geheim van organisaties die zich met succes vernieuwen en steeds weer inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving? Voor ons zijn dat: medewerkers die zich verbonden voelen met waar de organisatie voor staat. En die meebewegen en meebouwen om hun gezamenlijke ambitie elke dag samen waar te maken.

Wij helpen organisaties al ruim 25 jaar om te vernieuwen door een communicatie- en veranderaanpak die werkt. Met meer dan 20 gedreven professionals op het gebied van interne communicatie, change, leiderschap en programmamanagement leveren we alle expertise en ervaring die nodig is om organisaties écht in beweging te brengen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Michiel van Delden, managing partner van Involve: michiel.vandelden@involve.eu – 06 20 244 752.

Involve

Sophiaweg 89
6523 NH Nijmegen
T: 024 – 323 77 39
F: 024 – 323 89 35
E: info@involve.eu
W: www.involve.eu

Volg ons ook op sociale media:

