

Integraal professionaliseren en toekomstbestendig maken van een Offshore wind organisatie



Vraagstuk | Het betreft hier een Offshore organisatie die zich internationaal richt op het ontwerpen en uitvoeren van kabel gerelateerde projecten binnen de Offshore wind markt.

Tot twee keer toe heeft deze organisatie in de afgelopen jaren geprobeerd om haar organisatie structureel te professionaliseren. Beide keren is dit onvoldoende van de grond gekomen, onder meer omdat de noodzakelijke veranderingen slechts in een kleine groep bedacht werden en er onvoldoende verbinding met de rest van de organisatie werd gemaakt. Het werd daarmee voornamelijk een papieren exercitie. Bright & Company is vervolgens gevraagd om te ondersteunen bij het komen tot een gedragen meerjarenstrategie en om - in het verlengde van deze strategie - een integraal organisatie professionaliseringsprogramma op te stellen en daar leiding aan te geven. De belangrijkste opgave was hierbij om de mensen binnen de organisatie intrinsiek gemotiveerd te verbinden aan de aangescherpte strategische koers en om tot zichtbare uitvoering te komen van de gewenste en noodzakelijke verbeteringen.

Aanpak | In de aanpak is nadrukkelijk de verbinding is gelegd met alle medewerkers binnen de organisatie, maar juist ook met klanten en leveranciers. Al deze groepen zijn bevroegd om zicht te krijgen op hoe de klantbehoefte en de waardeketen zich in de nabije toekomst zal ontwikkelen.

Het leiderschapsteam heeft zich hierbij kwetsbaar opgesteld door te erkennen dat zij alle antwoorden niet heeft en er om die reden bewust voor kiest om de wijsheid van de organisatie en van de strategische partners en klanten aan te spreken. Dit is gedaan in de vorm van interviews, ronde tafel gesprekken en large scale events. Dit heeft geresulteerd in een gezamenlijke en gedragen koers van de organisatie.

Doordat medewerkers intensief betrokken waren in het proces van koersvorming konden zij goed uitleggen waarom welke keuzes gemaakt werden en beter bepalen op welke manier zij zelf konden bijdragen aan de realisatie van de nieuwe koers. De strategische koers is vertaald naar een zogenaamde *compelling story*; oftewel het aansprekende verhaal dat tot de verbeelding spreekt en dat inspireert en aanzet om in beweging te komen en zo de strategische koers tot zichtbare uitvoering te brengen.

Deze organisatie kent een verleden waarin strategische plannen niet verder kwamen dan de welbekende bureaulade. Vandaar dat relatief veel aandacht is besteed aan het - samen met de verschillende afdelingen - bepalen welke verbeteringen gewenst en noodzakelijk waren en het prioriteren daarvan. Ook hier gold opnieuw dat echt luisteren en de medewerkers serieus nemen belangrijke succesfactoren waren. De creativiteit van de organisatie werd aangewakkerd. Er ontstond draagvlak voor de veranderingen en de pro-activiteit van de medewerkers werd aangesproken.

Op deze manier werd in gezamenlijkheid toegewerkt naar het vormgeven van het meerjaren professionaliseringsprogramma dat als doel had het tot zichtbare uitvoering brengen van de nieuwe strategische koers. Het programma bestond uit organisatie brede verbeteringen (bijvoorbeeld procesgericht werken) en daarnaast had iedere afdeling zijn eigen verbeteringen die vaak een onderlinge afhankelijkheid hadden met een andere afdeling. Er is continu gekeken wat de beoogde veranderingen betekenden voor het dagelijkse werk. De veranderingen werden daarmee concreet en zichtbaar gemaakt. Veel aandacht ging uit naar onderling kennisdelen en elkaar informeren over de geboekte vooruitgang, maar ook informeren als verbeteringen niet tot het gewenste resultaat leidden en er dan een plan B bedacht moest worden.

Door middel van een beperkt aantal kritieke prestatie indicatoren, is (bij-)gestuurd op de mate waarin de verbeteringen bijdroegen aan de beoogde doelstellingen.

Te vaak gaan we voorbij aan het inbedden van veranderingen, waardoor te snel teruggepakt wordt op oude en bekende manieren van werken. Om die reden is in de aanpak gestuurd op het zorgvuldig checken in hoeverre de in gang gezette veranderingen beklijfden. Wat sloot aan, wat nog niet? Waar moest worden bijgeschaafd?

Leiderschap | Tijdens het proces van het komen tot de aangescherpte strategie en het tot zichtbare uitvoering brengen van deze strategie is veel geïnvesteerd in leiderschap, met de erkenning dat het middenmanagement een ongelofelijk belangrijke rol speelt in het realiseren van de beoogde verbeteringen. Nog voordat we begonnen met het proces van het in gezamenlijkheid bepalen van de nieuwe koers, hebben we gewerkt aan het versterken van het onderling vertrouwen en het effectief samenwerken van de groep van hoger en midden management.

Moeilijkheden in de onderlinge samenwerking werden bespreekbaar gemaakt. De onderstroom werd naar boven getild. Op deze manier ontstond er meer begrip en waardering voor elkaar en werd er meer rekening met elkaar gehouden. Er werd geleerd om om te gaan met de onderlinge verschillen. Op deze manier werd de zogenaamde "guiding coalition" versterkt, wetende dat dit team effectief moet samenwerken, juist ook op de spannende momenten in het proces van strategie bepaling en uitvoering.

Met deze groep is ook de leiderschapsvisie geformuleerd. Er is hierbij gekeken wat de belangrijkste collectieve leiderschapsopgaven (competenties) waren om de aangescherpte koers tot succesvolle uitvoering te brengen. Denk bijvoorbeeld aan de opgave om high performing teams te ontwikkelen, maar ook de opgave om diep door te vragen bij elkaar en bij de medewerkers. Iedere leidinggevende heeft ook zijn persoonlijke ontwikkelopgaves geformuleerd en aangegeven welke begeleiding hij of zij nodig had in het proces van persoonlijke en professionele ontwikkeling.

De groep van hoger en middenmanagement is frequent bijeengekomen om zowel te werken aan de inhoudelijke, rationele vraagstukken als aan het versterken van de "guiding coalition" en het ontwikkelen van de geformuleerde collectieve leiderschapscompetenties.

De kracht van de beschreven aanpak is geweest dat de veranderbekwaamheid op alle lagen van de organisatie is vergroot. Met elkaar is geprobeerd passende antwoorden en vruchtbare oplossingen te vinden op vragen waar de organisatie voor staat en is de bekwaamheid ontwikkeld om te veranderen. Er is met elkaar een context gecreëerd, waarbij de mensen binnen de organisatie zijn gaan meebewegen in de richting van de aangescherpte strategische koers. Effectief communiceren met elkaar is hiervoor de belangrijkste sleutel.

Business Impact | In drie jaar tijd is de organisatie erin geslaagd om een majeure slag te maken. De omzet is met ruim 30% vergroot. In deze periode van groei is ook de kwaliteit van de uitvoering significant toegenomen. Dit is onder meer zichtbaar geworden door de afname van het aantal incidenten en een toename van de klanttevredenheid. Het plezier in het werk is toegenomen en daarmee de betrokkenheid van de medewerkers.

In het geval u graag met ons wilt doorpraten over onze visie op complexe veranderprocessen, dan nodigen we u van harte uit voor een persoonlijk gesprek. Onze contactgegevens vindt u op onze website www.brightcompany.nl