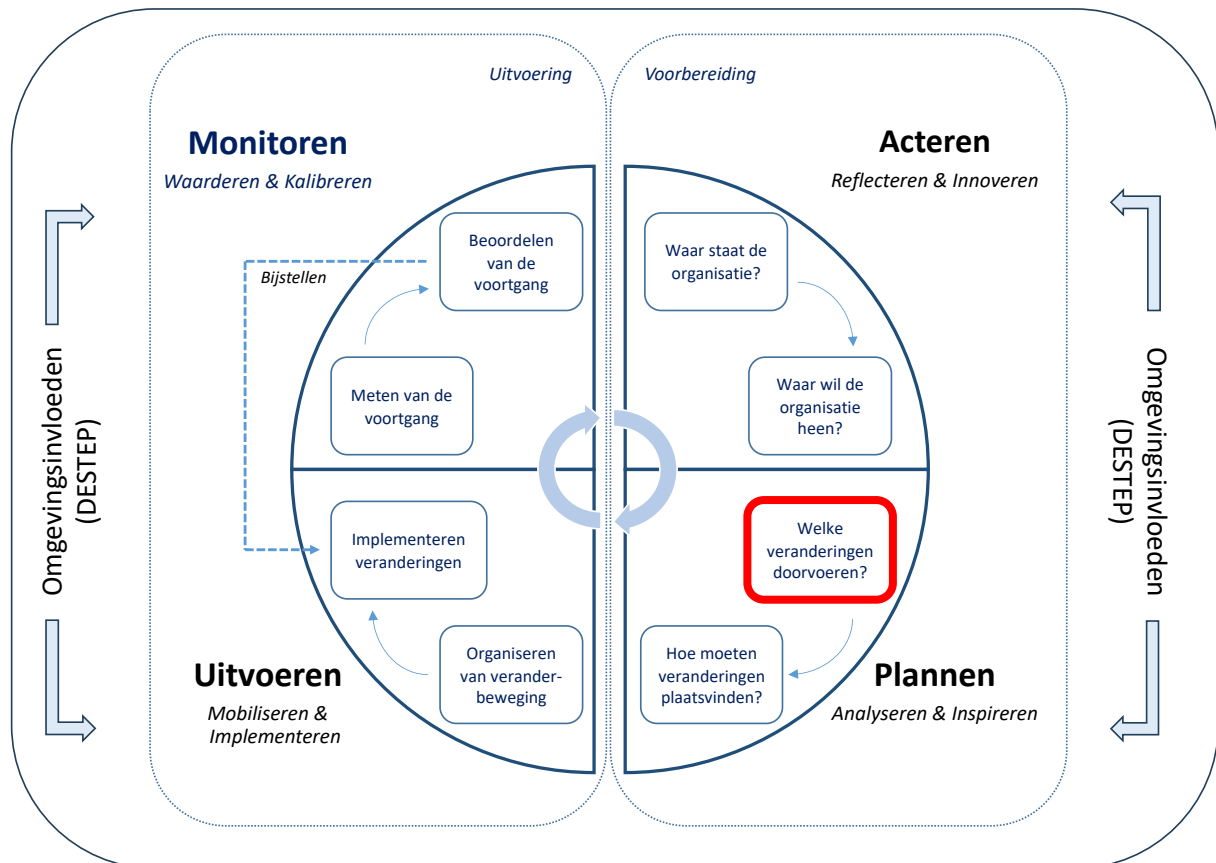


## Blog 6. Bepalen van benodigde veranderingen

In deze reeks blogs wordt de prestatie management cyclus toegelicht. Dit model helpt organisaties met het behalen van voortdurende organisatieprestaties. Continue organisatie zelfevaluatie, het analyseren van de veranderende omgevingsfactoren, het inzetten van een mensgerichte verandering en toegespitst prestatie management maken het mogelijk benodigde veranderingen tijdig te identificeren en op een verantwoorde en succesvolle wijze te implementeren en tot een succes te brengen.



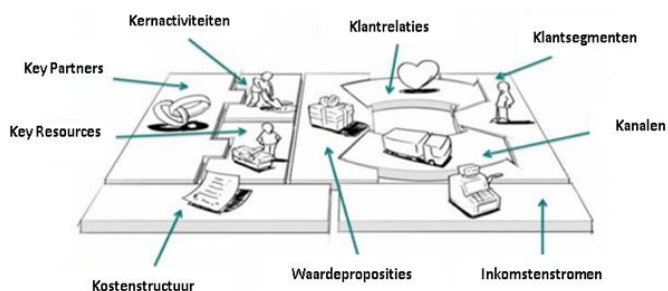
In deze blog gaan we nader in op het eerste deel van de planningsfase. Het bepalen van welke veranderingen de organisatie moet gaan doorvoeren om de gewenste richting op te gaan.

### Van acteren naar plannen

Om als organisatie een juiste veranderstrategie te kiezen, zal je het verleden achter je moeten laten en open staan voor nieuwe ideeën. Middels het reflecteren op de interne organisatie, oriënteren op de externe buitenwereld en het bepalen van de (her-)nieuwe richting, is in de acteren fase gekeken waar de organisatie heen wilt. De volgende stap is bepalen wat nodig is om de transitie te maken naar de gewenste toekomstige situatie en welke veranderingen hierbij ingezet kunnen worden.

## Vinden van de juiste samenstelling van organisatie elementen

Er zijn verschillende modellen om te kijken welke elementen aangepakt moeten gaan worden. Bijvoorbeeld met behulp van het business model canvas. Dit model bevat negen bouwstenen om een solide bedrijfsmodel te creëren en zo de gekozen strategie tot uitvoering te brengen. De negen bouwstenen zijn een verzameling van de belangrijkste strategische bouwblokken welke samengebracht worden in één overzicht.



In een nieuwe gewenste situatie kan het nodig zijn om invulling van verschillende bouwstenen te veranderen en zo een juiste invulling te geven aan de gekozen strategische richting. Plat gezegd is een strategie alleen succesvol als de verschillende bouwstenen juist op elkaar afgestemd zijn, waarde creëren

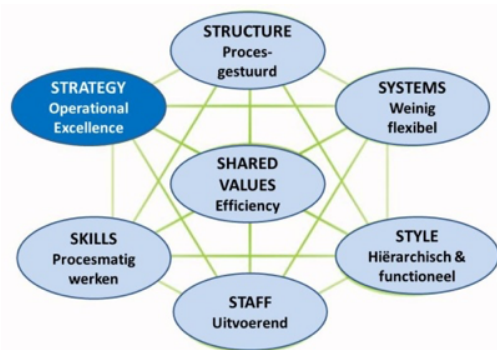
voor de gewenste klanten en uiteindelijk inkomsten genereren voor de organisatie en/of de gewenste maatschappelijke resultaten behalen. Wie wil veranderen zal zijn gehele bedrijfsmodel tegen het licht moeten houden, prestaties aan elkaar moeten relateren en veranderingen nauwgezet moeten monitoren.

## Holistische benadering van verandering

Een meer holistische manier van kijken naar de organisatie elementen is het 7S-model. Het bevat zeven factoren die integraal beschouwd worden om een effectieve organisatie te realiseren. Het 7S-model bevat zowel harde als zachte elementen. Veranderingen worden gebaseerd op praktische uitgangspunten waarbij ruimte gegeven wordt aan enige vorm van autonomie en ondernemerschap. Het is niet een volledig rationeel model gebaseerd op oorzaak en gevolg. Maar het gaat ervan uit dat veranderingen plaatsvinden doordat medewerkers zich aanpassen aan veranderende omstandigheden en zo verandering plaatsvindt. Niet alleen door een ander systeem te introduceren.

Met behulp van de zeven factoren kan beoordeeld worden wat nodig is om een nieuwe strategie te laten slagen. En welke veranderingen hiervoor moeten plaatsvinden. De vele onderliggende relaties geven aan dat er geen eenduidige manier van slagen is die voor iedere organisatie geldig is, maar dat sturing wel mogelijk is. Een juiste samenhang tussen de verschillende prestatie-elementen is de sleutel tot het bereiken van de gewenste eindresultaten. Dat betekent wanneer één van de elementen verandert, de samenhang met de andere elementen opnieuw bezien zal worden.

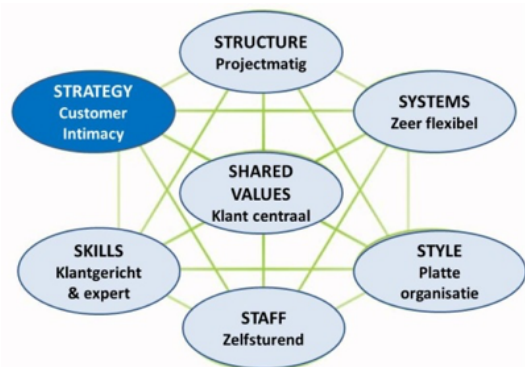
## Praktische invulling van het 7S-model



Getoonde figuren laten globaal zien dat iedere strategie andere kenmerken en kwaliteiten vraagt van de organisatie. Als voorbeeld is het 7S-model ingevuld op basis van een 'Operational Excellence' strategie (links) en 'Customer Intimacy' (onder rechts). Deze twee strategieën worden veelvuldig binnen organisaties toegepast op basis van het model van Treacy en Wiersema, waar naast bovengenoemde strategieën ook 'Product Leadership' onderdeel van uitmaakt. Drie

verschillende manieren om te excelleren als organisatie. Al zijn hier tegenwoordig al weer vele varianten op bedacht.

Als voorbeeld is de invulling van het 7S-model weergegeven voor iedere strategie. Er is geen wet van meden en perzen, want de drie waardestrategieën zijn tegenwoordig immers containerbegrippen geworden. Iedere organisatie kan daardoor iets anders verstaan onder 'Operational Excellence', 'Customer Intimacy' en 'Product Leadership'. Hierdoor worden er ook verschillende invullingen gegeven aan de betreffende strategie. Dat is niet erg, gebruik wat nuttig is voor de situatie waar jij je in bevindt. Volg niet zomaar blindelings een model. Er zijn meerdere waarheden en gezichtspunten op dezelfde werkelijkheid. 'One man's terrorist is another man's freedom fighter'.



## Beheersen van de verandering

Het bepalen van de juiste invulling en daarbij behorende veranderingen is zogezegd geen sinecure. Bij het zoeken naar de juiste organisatie elementen wil je geen risico nemen. Begin daarom een verandering klein. Bekijk de veranderprestaties nauwkeurig door te kijken naar kosten, risico en afwijking van het doel. Indien bepaald kan worden welke wijze van veranderen succesvol is, kan alles in het werk gesteld worden om het succes na te streven. Zoals Jim Collins zegt: "Eerst schieten met kleine kogels, kalibreren, nogmaals schieten en indien raak....schieten met kanonskogels!"

Hoe sneller, complexer, onzekerder en meedogenlozer de markt is waar de organisatie zich in begeeft, hoe specifiek, methodisch en consistent er de veranderprestaties wordt gemonitord en nauwgezet bestuurd. Een Agile werkwijze, waarbij je in korte 'sprints' kleine deelresultaten probeert te behalen, is hier dan ook erg toepasbaar. In een 'Agile' werkwijze wordt er vooraf geen vast omliggend eindresultaat vastgelegd, maar kijk je na iedere sprint wat er nodig is, dan wel gewenst is door de klant. Eigenlijk doorloop je met deze werkwijze de prestatie management cyclus iedere keer weer in een sprint van 4-6 weken door gebruik te maken van de Agile methodiek. 'Dolfijnen en niet duikboten'. Kortom, vaker tijdens de ontwikkeling bovenkomen en toetsen of je op de goede weg bent en voldoet aan de verwachtingen. Deze kunnen namelijk ook tussentijds wijzigen. Zeker bij grote impactvolle veranderingen.

In de volgende blog wordt ingegaan 'Hoe' veranderingen aangevlogen kunnen worden.