

Bright & Company

Onomkeerbaar veranderen in **vijf stappen**

Simone Lensink

Bouwen aan een optimale bijdrage van mensen aan het succes van hun organisatie. Dat is de missie van Bright & Company. Het strategisch adviesbureau in Maarsse ondersteunt bedrijven bij het oplossen van vragen op het gebied van mens, werk en organisatie. Met als doel: ‘onherstelbare verbeteringen’. Het begeleiden van organisatie transformaties is één van de vier pijlers onder het bureau.

Marcel Knotter is één van de drie partners binnen Bright & Company. Hij adviseert al ruim twintig jaar organisaties over hoe ze met hun menselijk kapitaal betere bedrijfsresultaten kunnen realiseren. Hij is daarmee een vertrouwd sparringpartner voor raden van bestuur, management en HR-directies van grote (inter)nationale organisaties. “Wij richten ons op de bedrijfskundige kant van HR. Daarmee zien we HR als een supportfunctie voor het realiseren van business opgaven, niet als vertrekpunt”, licht hij de filosofie van het bureau toe.

Vier pijlers

Bright & Company heeft vier pijlers. Ten eerste het bepalen van de People Strategy die organisaties helpt hun ambities te realiseren. Ten tweede het helpen realiseren van deze strategie om zichtbare verbeteringen te realiseren. Ten derde het inzichtelijk maken wat de impact is van investeringen in Human Capital, oftewel Human Capital Analytics. En als vierde het vergroten van de impact van de HR-functie. Knotter: “Als je weet waar je heen wilt met de business, kun je ook vaststellen welke people-strategie daarbij het beste helpt. Wat moet er eigenlijk op de people-agenda? En wat is de inhoudelijke knop waaraan we bij HR kunnen draaien om bij te dragen aan het eindresultaat? En hoe kunnen we met cijfers de impact daarvan vaststellen?

“Een belangrijk onderdeel van onze dienst-

verlening is het helpen realiseren van de organisatie strategie en dan met name de menselijke kant ervan. Op basis van onze ervaringen met complexe veranderingen, zijn we tot vijf stappen gekomen die in onze visie onontbeerlijk zijn om daadwerkelijk vernieuwing te realiseren. We hebben dus gezocht naar hoe je de kans vergroot op het realiseren van je strategische doelstellingen als organisatie. De derde pijler, Human Capital Analytics gaat over meten, weten en het voorspellen van de impact op business resultaten van investeringen in Human Capital. Het gaat daarbij nadrukkelijk om vooruit kijken. We meten dus niet het engagement van medewerkers, want dat is achteruit kijken. We berekenen bijvoorbeeld wel wat het effect op de business is van een stijging van het engagement. Daarbij combineer je verschillende databases; dit overstijgt HR. We doen dit samen met onze Belgische partner iNostix die gespecialiseerd is in het maken van geavanceerde analyses. Die gegevens vertalen we vervolgens samen naar de business. Waarin moet je dan investeren om je doelstelling te bereiken?”

“Om dergelijke bewegingen te kunnen maken, is een sterke HR-functie nodig. Welke kenmerken heeft die? Hoe kan HR die rol pakken en daarin effectief stappen zetten?

Zijn de processen op orde en de juiste mensen in huis? Wij lichten de HR-functie door, brengen in kaart wat de effecten van interventies zijn en helpen bij het implementeren van de verbetervoorstellen. Dat is de vierde pijler.”



Gezien en erkend

Omdat verandermanagement het thema is van dit nummer van Personeelbeleid, zijn we vooral benieuwd naar de aanpak van Bright & Company op dat terrein. Knotter: "Mensen zijn niet zondermeer te motiveren voor het objectief 'beste, meest logische en rationele'. Ze hebben het nodig om gezien te worden en zich erkend te voelen. Dat vraagt om een relationele benadering, naast de rationele benadering van een verandertraject. Wij kiezen voor een aanpak waarbij beide benaderingen hand in hand gaan. We noemen dat de menselijke kant van strategierealisatie. We hebben daarin vijf stappen ontwikkeld. We werken samen met de klant eerst aan een *guiding coalition*, vervolgens komen we tot een *compelling story*, dan volgt het cascaderen van de nieuwe koers, het ontwikkelen van de gewenste *capabilities* en tot slot het synchroniseren van de ondersteunende systemen." Bij het ontwikkelen van de *compelling story* en het cascaderen daarvan betrekken we minimaal tien procent van de medewerkers. Pas als we weten wat voor hen nuttig, noodzakelijk en wenselijk is, komt er een stip de horizon die medewerkers intrinsiek laat meebewegen in de gewenste richting.

Er zijn dus – in de visie van Bright & Company – vijf knoppen waaraan HR samen met de business kan draaien om duurzame verandering te realiseren. Knotter: "De eerste, *guiding coalition*, staat voor commitment, oftewel doorleven en voorleven. Dat betekent dat zowel het management als HR intrinsiek overtuigd moeten zijn van de beweging die de organisatie maakt. En ook vertrouwen moet hebben in elkaar om samen met de organisatie deze beweging in gang te zetten. Om het geheel in beweging te krijgen, is een groep nodig die aan de goede kant van de wip gaat zitten. Hiermee doe je een groot beroep op de kwaliteit van het leiderschap in de organisatie."

Onweerstaanbaar

"Het team dat de kar trekt – en dat hoeft niet perse het management te zijn – heeft vervolgens een helder verhaal nodig, de *compelling story*. Het is het verhaal waarmee ze anderen kunnen inspireren en motiveren om mee te doen. Dat verhaal toont dat wat we vandaag doen goed genoeg is geweest om te komen waar we nu zijn, maar niet meer adequaat is voor morgen. Wat gaan we dan wel doen? Waarom moet ik mee? Het moet een onweerstaanbaar inspirerend verhaal zijn, dat op

een eenduidige manier wordt verteld. Als medewerkers overal hetzelfde verhaal horen en er voor zichzelf iets uit kunnen halen, wordt het ook hun verhaal.

Met alleen een voorhoede en een goed verhaal ben je er nog niet, zo menen de adviseurs in Maarssen. "Je moet het verhaal 'cascaderen' tot in de kleinste onderdelen van de organisatie. De strategie samen met medewerkers doorvertalen naar alle lagen van het bedrijf en zo concreet mogelijk maken. Laat mensen de strategie ervaren en geef er samen concreet betekenis aan zodat het ook echt richtinggevend wordt in het dagelijks werk. Zo draag je bij aan herkenbaarheid en betrokkenheid in de hele organisatie. En natuurlijk horen daar – als vierde stap – kennis en vaardigheden bij. Het versterken van de *capabilities* van zowel leidinggevenden als medewerkers is cruciaal om mensen in staat te stellen die nieuwe stap te zetten.

Sleutelfactor

De laatste stap gaat over systemen. Knotter: "Systemen zijn bij veranderingen nooit een sleutelfactor. Maar ze kunnen een succesvolle uitrol wel degelijk in de weg staan. Dat geldt voor IT-systemen, planning en control, maar in hoge mate ook voor HR-systemen. Als je aan het einde van het jaar medewerkers gaat beoordelen op basis van oude criteria, sla je de plank mis. Als de systemen niet in lijn worden gebracht met de strategie en het gewenste gedrag, is het lastig – en misschien wel onmogelijk – duurzame verandering te bereiken."

De veranderstrategie van Bright & Company klinkt logisch. Hoe kan het dan dat negentig procent van de bedrijven er toch niet in slaagt om hun strategische ambities waar te maken? Knotter: "Duurzaam veranderen is gewoonweg moeilijk. De delicate balans van het behouden van het goede en het introduceren van het nieuwe, vraagt heel bewust acteren op deze vijf dimensies. Er wordt maar al te vaak een 'afsnijdertje' gezocht om veranderingen net even sneller te realiseren. Het gevolg is dan dat er van echte vernieuwing geen sprake is. HR heeft hier een grote rol om vanuit de O-expertise – van P&O- de coproducent, facilitator en soms ook politieagent te zijn. Met uiteraard als voorwaarde dat zij zelf het gewenste voorbeeld geeft. 🔄

"De essentie moet altijd in de organisatie ingebakken zijn."