



STAKEHOLDER PARTICIPATIE IN EEN STRATEGIE ONTWIKKELING

INTRODUCTIE:

Proces consulting voor een groot 'business strategie ontwikkelingsproject' waar wij ons hebben gefocust op het betrekken van alle stakeholders van in het begin. Het doel was alle beschikbare informatie, expertise en ervaring naar boven te brengen en alle stakeholders te mobiliseren voor het succesvol implementeren van de nieuwe business strategie.

PROJECT BESCHRIJVING:

Context : een grote organisatie waarin een kleine afdeling van plan was een nieuwe strategie te ontwikkelen.

Business Issue : deze afdeling was verantwoordelijk voor een business die werd beschouwd door de organisatie als een core business, maar in vergelijking met de hoofdactiviteit van de organisatie toch heel klein was (4% marktaandeel, waar het algemene marktaandeel van de organisatie rond de 20% is). Het gevolg daarvan was dat ze geen steun krijgen van de organisatie om de business verder te ontwikkelen. Volgens hun eigen analyse hadden ze een duidelijke ontwikkel strategie nodig om ondersteund worden in de grotere organisatie.

Oorspronkelijke Vraag : begeleiden van ons management team op een off-site dag, waar we een nieuwe strategie willen creëren voor ons departement.

Consulting Proces / Interventies : onze eerste discussie met de directeur (klant) was gefocust op de impact die de nieuwe strategie zou moeten hebben en de condities die daarvoor nodig waren om het succesvol te implementeren. Na het in vraag stellen waarom deze keer de strategie wel zou werken, wetende dat ze zonder succes reeds een aantal herformuleringen van hun strategie hadden gemaakt, groeide het bewustzijn dat de betrokkenheid van in het begin van alle stakeholders noodzakelijk zou zijn.

- We beslisten om de geplande off-site niet te gebruiken om een strategie op papier te krijgen, maar om een proces op te bouwen waarbij we alle stakeholders konden betrekken. Sommige activiteiten van deze off-site waren:
 - Een SWOT analyse van het departement en business
 - Creëren van bewustzijn waarom we alle stakeholders moeten betrekken:
 - Omdat zij de goedkeuring zouden moeten geven en de nodige budgetten moeten vrijmaken
 - Omdat zij de key players waren bij de implementatie (de werknemers van de departementen maar ook het distributienetwerk die achter de strategie moest staan om de nieuwe strategie naar de klanten toe te vertalen)
 - Omdat zij informatie hadden, expertise of ervaring die we nodig hadden om in staat te zijn gefundeerde en correcte beslissingen te nemen
 - Stakeholder analyse
 - Ontwikkeling van een proces dat bovenstaande stakeholders betreft en de informatie samenbrengt
- Vanuit deze off-site zijn een aantal initiatieven ontstaan:
 - Interviews en focusgroepen met stakeholders gefaciliteerd door het management en teamleden
 - Delen van de informatie met de medewerkers
 - Large Group Interventions met alle stafdiensten om een brainstorm mogelijk te maken hoe we de verwachtingen van de interne klant konden invullen
 - Interne verbeterprojecten gebaseerd op issues die geïdentificeerd werden in de Large Group Intervention.

- Dit proces werd vooral uitgevoerd door de mensen van de organisatie zelf. Onze rol als consultant daarin was :
 - Algemeen advies rond het proces dat hiervoor best werd opgezet
 - Coaching van de directeur
 - Facilitatie van meetings, off-site, workshops
 - Job-aids voor de stakeholderactiviteiten (interviews, focus groepen, data verzamelen)
 - Design van de Large Group intervention
 - Training van 8 interne facilitatoren voor de Large Group Intervention

Resultaat & impact :

- Waar oorspronkelijk het management team dacht dat de weerstand zou komen van de stakeholders, waren hun reacties echter heel positief en verwelkomend. Ze waren verrast door de 'demarche' en blij dat er naar hen werd geluisterd.
- Heel veel participatie van de werknemers van het departement. Heel veel vrijwilligers hebben deelgenomen aan de large Group intervention, hebben de leiding genomen in werkgroepen, enz. (de gok om dit niet te vragen aan het management, of nog erger aan de consultants, heeft zijn vruchten afgeworpen).
- Een lange lijst van 'kleine' verbeteringen, samengebracht door de werknemers, die onmiddellijk de interne klantentevredenheid verhoogden (de implementatie werd heel simpel gehouden en onmiddellijk uitgevoerd, zonder moeilijke en indrukwekkende plannen, zonder 'goedkeuringsprocedures')
- De interventie gaf ook de aanleiding om in andere departementen verder na te denken over hoe de stakeholders betrokken konden worden en in het bijzonder het distributienetwerk.
- Dit proces, zelfs op het moment dat de organisatie midden in de economische crisis terecht kwam, heeft het departement toegelaten te blijven focussen op verbetering en de motivatie en positieve drive van de medewerkers verder te ontwikkelen. De business resultaten waren beter dan verwacht en de impact van het proces werd erkend in de organisatie.
- De zichtbaarheid van deze 'kleine' afdeling was snel toegenomen (van in het begin), wat uiteindelijk heeft geleid tot de vrijmaking van de budgetten die noodzakelijk waren om de ICT ondersteuning te verbeteren.



Move! Organizational Learning

Bankstraat 27
B-3000 Leuven
Belgium
Tel : +32 16 23 91 23
e-mail : clement.leemans@movelearning.com