

Veerle Verspille (MEDIAGENIX)

“Transformatie als mix van planning en flexibiliteit”

■ Timothy Vermeir

‘Een existentiële transformatie,’ zo noemt Veerle Verspille wat er gaande is bij MEDIAGENIX. Ze licht toe welke veranderingen er plaatsvinden en hoe de organisatie die zo vlot mogelijk laat verlopen. Niet met een gedetailleerd veranderingsplan, wel met veel co-creatie en betrokkenheid.

“W e stellen de eigen strategie, die tot het succes van vandaag heeft geleid, in vraag om zo een nieuwe weg in te slaan en klaar te zijn voor de snel veranderende markt”, zo steekt Veerle Verspille, Chief of Staff, van wal. Het Belgische bedrijf levert wereldwijd software aan televisiezenders. Die software laat de zenders toe om de films, series, reclameboodschappen en alle andere media-inhoud tot bij de kijkers te krijgen. De onderneming begon ooit als spin-off van de VUB, toen planning nog op millimeterpapier werd uitgetekend.

MEDIAGENIX is groot geworden dankzij een zeer klantgerichte aanpak, met een product dat altijd bij de klant ter plekke werd geïnstalleerd, alle toeters en bellen op maat. Die aanpak werd onhoudbaar: door de groei van de onderneming en de continue verrijking van het product met nieuwe functionaliteit werd het beheer van de software bijzonder moeilijk. Nieuwe medewerkers hadden het erg moeilijk om alles te leren over het product. Maar ook voor de klanten was de situatie verre van ideaal: zij moesten immers langer wachten op een upgrade. Dus gaat de oude aanpak op de schop ten voordele van een modulaire oplossing in de cloud.

Hybride aanpak

Veerle Verspille beklemtoont de hybride veranderaanpak die de onderneming hanteerde voor deze existentiële transformatie: “We combineerden een

projectmatige planning met veel openheid om te voelen wat er tijdens de transitie gebeurt met de organisatie en de mensen die er werken. Daarmee moet je ook aan de slag kunnen gaan. Je moet continu piloten lanceren, daaruit leren en pas dan de volgende stap zetten.”

In een organisatie waar alles herdacht wordt, is het belangrijk een duidelijke missie en visie te hebben die goed doordacht en coherent is, vervolgt ze. De missie is de klanten in staat stellen te groeien in het steeds veranderende mediaveld, door innovatieve oplossingen aan te bieden. “De missie is van cruciaal belang in een organisatie waar zo veel gebeurt, waar continu nieuwe mensen starten en je te horen krijgt dat wat vroeger voor het succes van de organisatie zorgde, dit niet langer zal doen in de toekomst,

dat we moeten veranderen... Onze CEO grijpt daar tijdens vergaderingen en infomomenten heel vaak naar terug”, zegt Verspille.

“Op een bepaald moment kwamen medewerkers me vertellen dat ze zich niet meer zo goed voelden, omdat ‘plots de klant niet meer zo belangrijk was’. Dat heeft me doen inzien dat we heel

veel aandacht moesten besteden aan de boodschap dat die interne focus er net is om de klant beter te bedienen. De interne projecten zijn gelinkt aan onze missie en visie, aan de kern van de organisatie. De klant verandert en dus moeten wij mee evolveren om zijn doelstellingen waar te maken.”

Om medewerkers in beweging te krijgen, is er één verandering, maar die krijgt wel twee benaderingen. Aan de ene kant hanteert de Chief Technical Officer een extern perspectief: hij kijkt waar de onderneming heen moet ten behoeve van de klanten, hoe het businessmodel er in de toekomst moet uitzien. Aan de andere kant is er

“Je moet continu piloten lanceren, daaruit leren en pas dan de volgende stap zetten.”

ESSENTIE

- Tijdens de existentiële verandering is het belangrijk de verandering duidelijk over te brengen. Hier hanteert men parallel een interne en externe benadering in de communicatie.
- MEDIAGENIX start niet met een gedetailleerd veranderplan over verschillende jaren, maar laat voldoende openheid voor bijsturing. Een nieuw plan start onder meer vanuit de lessen uit het vorige. Co-creatie speelt een voorname rol.
- Tools helpen het verandertraject op koers houden, maar die zijn erg licht en vormen zeker geen doel op zich.



> **Veerle Verspille (MEDIAGENIX)**

“Wij gaan doorheen een existentiële transformatie. We stellen de eigen strategie, die tot het succes van vandaag heeft geleid, in vraag om zo een nieuwe weg in te slaan.”

© Christophe Lo Giudice

het verhaal vanuit de onderneming zelf, verteld door een van de oprichters van het bedrijf. Die benadrukt veel meer dat de verandering nodig is omwille van interne spanningen, zoals de complexiteit van de software upgrades en de moeilijke kennisoverdracht. De essentie is dezelfde – verandering is nodig – maar het perspectief verschilt. Precies de combinatie, zo zegt Veerle Verspille, is erg krachtig.

De visie wordt vertaald naar een aantal leidende principes voor het veranderprogramma. Zij vormen de handvatten voor alle medewerkers, die richting bieden als ze voor een dilemma staan.

Co-creatie

Verspille: “In lijn met de cultuur van MEDIAGENIX gebruikten we enkele principes uit de sociocratie. Eentje daarvan is ‘driver mapping’: we vragen aan de groep wat er nodig is om ons doel te bereiken. Wat moeten we opnemen in het veranderproces? We passen hier ook rolselectie toe en duiden niet zelf aan wie de projecten zal leiden, want dan kom je toch uit bij de usual suspects, maar we laten medewerkers zichzelf of collega’s nomineren.”

Ook co-creatie is een belangrijk principe. Tijdens een co-creatiedag legden de medewerkers zelf vast wat het veranderingsprogramma zou inhouden en definieerden ze de projecten. “We laten medewerkers bijvoorbeeld zelf nadenken over hoe we veranderingen kunnen clusteren in projecten. Tijdens de op voorhand aangekondigde ‘sanity check’ die volgde op de co-creatiedag, is eigenlijk maar een projectje uit het geheel gehaald”, licht Verspille toe.

De co-creatie bracht ook een welkome verrijking van het opzet. Naast de zuivere software-tracks kwamen medewerkers ook op de proppen met projecten in het kader van de uitbouw van de productorganisatie, het shiften van de delivery-organisatie, de value proposition, de go-to-market strategie... Maar ook met de vraag: “Hoe zorgen we ervoor dat mensen en de skills die ze morgen nodig hebben, worden meegenomen in dit traject?”

Tools

Co-creatie wil niet zegen dat Veerle Verspille geen gekende elementen uit project- en programmamanagement inzet: “Maar die zijn erg licht, want deze organisatie had eigenlijk nog nooit projectmatig gewerkt, behalve in het geval van klantenprojecten, wat een andere dynamiek heeft. We hebben canvassen, status updates en kijken in de stuurgroep naar outcomes, maar dat is het. Het is geen strikt programma- of projectmanagement zoals je dat leert in cursussen, want het is heel belangrijk dat mensen zich er goed bij voelen. De tools zetten een dynamiek op, maar zijn geen doel op zich. Het zijn middelen om mensen continu op elkaar te aligneren. En je kan er de output van co-creatie zeer tastbaar mee maken voor alle stakeholders.”

“Hetzelfde geldt voor het change plan: het lijkt indrukwekkend, maar van bij de start kozen we voor een horizon die niet veel verder reikt dan een jaar. De co-creatie is nu lopende om de roadmap voor de volgende maanden samen uit te tekenen op basis van die eerste ervaring”, vervolgt Verspille. “Dus ja, er is programma-planning, maar die loopt niet te ver vooruit en gaat niet te veel in op het hoe.”

Veerle Verspille licht ten slotte toe welke tools ze zelf gebruikt om de veranderingen vlotter te laten verlopen. Ten eerste: een veranderimpactanalyse, die haar toelaat op voorhand in te zien waar de pijn zou kunnen zitten. Dat instrument gebruikt ze zelf en ze geeft het ook mee aan de programmamanager en de sponsor.

Ten tweede: een communicatiematrix met doelgroepen, communicatiekanalen, frequentie, informatie... Op die manier kan ze in het oog houden dat er op verschillende niveaus gecommuniceerd wordt. Verspille: “Veel belangrijker nog zijn onze organisational communicators. We lanceerden, in lijn met onze ideeën over distributed leadership, een oproep naar mensen die een zekere interesse hebben om mee vorm te geven aan de communicatie. Nog interessanter is dat zij ook mee voelen wat er gebeurt in de organisatie op het moment dat een changetraject loopt. Dat biedt een enorme meerwaarde.” ■

“De tools zijn middelen om mensen continu op elkaar te aligneren.”

Een uitgebreid interview met Mireille Coudron, VP People bij MEDIAGENIX, kon u al lezen in HR Square 189 van april 2019.