



## **Het bruist en borrelt weer bij Noordhoff**

*Door Jeroen Kuerble en Peter Stoppelenburg*

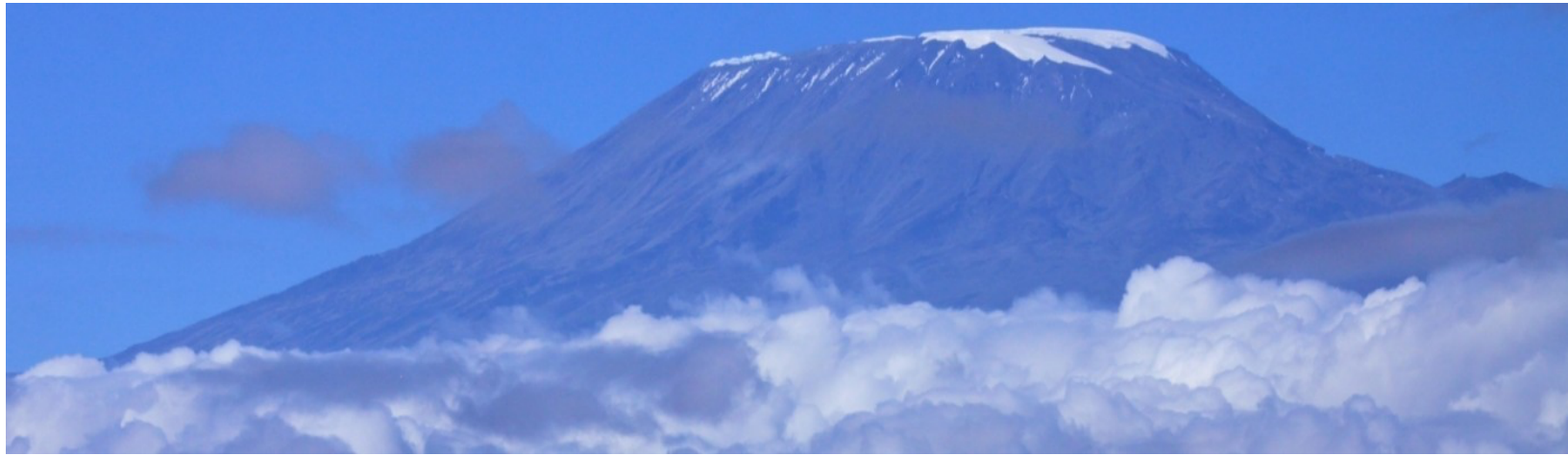
Noordhoff is net als pindakaas. Als je in Nederland opgroeit word je ermee groot. Iedere leerling in Nederland krijgt vroeger of later les uit een methode van Noordhoff. Voor de één is dat rekenen op de basisschool, voor de ander wiskunde op het VWO of maatschappijleer in het VMBO. Noordhoff is al ruim 175 jaar marktleider en een sterk merk in de onderwijs markt van basisonderwijs tot en met HBO.

Onderwijs was jarenlang een behoorlijk stabiele markt. Een markt met veel experimenten en ontwikkelingen en tegelijkertijd toch relatief weinig fundamentele en disruptieve veranderingen. Zelfs de introductie van digitaal in het onderwijs heeft niet tot een grootschalige verandering van het landschap van aanbieders geleid of tot een fundamenteel andere vraag van scholen en docenten. De veranderingen gaan geleidelijk zodat er feitelijk sprake is van 'slow disruption', oftewel de alom bekende kikker in het opwarmende water. En langzaam, heel langzaam dreigde Noordhoff haar positie als 'thoughtleader', marketleider en innovatieleider te verliezen. Dit kwam door een groeiend aantal toetreders, door een te grote focus op het maken van mooie producten en te weinig focus op de behoefte van de klant. Verder door te weinig in te spelen op de worsteling die scholen ervaren met de adoptie van digitaal in de klas. En dat terwijl Noordhoff gezegend is met intrinsiek gemotiveerde werknemers en auteurs, die voor Noordhoff willen werken om hun bijdrage te leveren aan het best mogelijke onderwijs is Nederland. Ook zij raakten in toenemende mate gefrustreerd want ze wilden wel vooruit, maar het leek erop alsof het moeilijker en moeilijker werd.

Begin 2018 begon er een grotendeels nieuw directieteam bij Noordhoff. Zij stelden zich tot doel om niet te leven van de erfenis die Noordhoff had opgebouwd, maar om een nieuw hoofdstuk toe te voegen aan de geschiedenis. En dat bleek een taai klusje...maar wel één met een geweldig mooie opbrengst en inzichten die we graag in het vervolg willen beschrijven.

### **Het begint met effectief leiderschap**

Veel clichés zijn heel erg waar. En dat geldt ook voor de kwaliteit van een team en dat is zo goed als de zwakste schakel. Het heeft uiteindelijk ruim anderhalf jaar geduurd voordat het huidige team



geselecteerd was en we ons vol konden gaan richten op de transformatie van ons bedrijf. Maar in aanloop naar het compleet maken van het team hebben we veel gedaan, veel fouten gemaakt en vooral veel geleerd. Het belangrijkste om te leren was misschien wel objectief vast te stellen hoe het nou gesteld was met de motivatie van onze medewerkers. Daar hadden we natuurlijk allemaal wel een beeld van en een mening over, maar een objectieve meting had tot op dat moment nooit plaats gevonden. Daar zijn we in het voorjaar van 2018 mee begonnen en het viel niet mee. Onze medewerkerstevredenheid uitgedrukt in een NPS score was -37 (!), waarbij het gemiddelde in Nederland rond de -4 ligt. Dat het niet zo best was wisten we, dat het zo beroerd was eigenlijk niet. Dat heeft ons als managementteam veel houvast gegeven, we hadden nu een eerste ijkpunt, eerste tastbare inzichten waar de pijn het grootst was (welke afdelingen, welke rollen, welke leeftijdsgroepen, en dergelijke). We wilden aan de slag, zijn in gesprek gegaan met teams en hebben de eerste verbeteringen ingezet. Met gepast optimisme keken we dan ook uit naar de meting van 2019. Helaas, het resultaat was met 2 punten verslechterd. Dat was een dreun en dat was ook het moment dat we elkaar hebben aangekeken en hebben besloten om er externe hulp bij te halen. Geen consultants, want die waren in de jaren daarvoor al regelmatig door de organisatie heengegaan, maar coaches met een duidelijke methodiek en vooral een enorme spiegel en wij als managementteam waren de eerste die in de spiegel mochten kijken.

Dit is de belangrijkste succesfactor. Wij geloven er sterk in dat dienend leiderschap de kern van een transformatie is met een focus op waarden, zingeving, team performance, samenwerking, initiatief, relaties en vertrouwen. Als leiders en als team hebben we eerst onszelf moeten transformeren. Niets voor niets *“bepalen de leiders het weer binnen een organisatie”*.

---

2

## **Structuur en cultuur gaan hand in hand**

De inzichten die wij over onszelf hebben gekregen, hebben we met elkaar gedeeld en we hebben afspraken gemaakt op welk van onze ontwikkelpunten we graag regelmatig feedback zouden ontvangen van de andere teamleden. We konden nu zien waar individuele krachten lagen, maar ook waar we als team effectiever konden worden en hoe we Noordhoff door de transformatie wilden leiden. We bleken een behoorlijk taakgericht team te zijn met een flinke mate van behoefte aan controle. Niet per se een ideale mix om de verbinding te maken met de rest van je organisatie.

De organisatie was met een matrix structuur best complex en werd als hiërarchisch ervaren en hierdoor vierde het silo denken hoogtij. Dit is niet zo gek als je bedenkt dat er bij Noordhoff héél erg veel hele slimme mensen werken die het dus heel leuk en interessant vinden om met hun eigen vakgebied bezig te



zijn en het met name inspirerend vinden om van gedachten te wisselen met collega's uit datzelfde vakgebied en van hen te leren. Dus naast de structuur en taakgerichtheid hebben we vol ingezet op een cultuurverandering.

Er is veel waarde in structuur, aanpak en methodologieën maar dat is misschien maar 25% van het verhaal. De andere 75% van de transformatie gaat over cultuur, de ongeschreven regels, onderstromen en emoties die het oproept. Niet voor niets zei Peter Drucker al *“cultuur eet strategie voor ontbijt”* en wij zouden daar aan toe willen voegen *“en methodologieën voor lunch”*.

## Focus op de menselijke maat

Verbinding creëren in de organisatie en het doorbreken van de silo's werden twee van onze belangrijkste thema's. Daar hebben we invulling aan gegeven door een nieuw initiatief te lanceren onder de naam *'Dambusters'* met het idee om alle bestaande dammen op te blazen. Op basis van de filosofie van design thinking werkten multi-disciplinaire teams op een hele methodische wijze tien dagen lang samen aan het oplossen van echte taaie uitdagingen, zoals bijvoorbeeld het neerzetten van een nieuwe strategie voor Basisonderwijs. In het verleden zouden we dat doen met een klein groepje geleid door de uitgevers met misschien wat input vanuit sales en marketing. Deze keer hadden we daarnaast ook IT, operations, finance en klanten aan tafel en ging het naast inhoud ook veel over de manier van werken. Onder andere co-creatie, prototyping, check ins & reflecties en aandacht voor psychologische veiligheid zijn vanaf dat moment gemeengoed geworden in onze organisatie en ze dragen nog elke dag bij aan effectievere meetings, betere teams en een prettigere en creatievere sfeer.

Hieruit blijkt maar weer dat transformaties succesvol zijn wanneer er aandacht gegeven wordt aan respect, compassie en verbinding op persoonlijk vlak. Dit geeft engagement en creëert welzijn. De mate van engagement van de mensen maakt of breekt een transformatie en *“Organisaties transformeren niet, personen transformeren, één voor één”*.

## Transformaties zijn rommelig

Zit je net lekker midden in je transformatie en hebben we een aantal Dambuster sessies succesvol afgerond, zijn de eerste mensen intern opgeleid tot coach en begint de methodologie te leven in de organisatie en de cultuur te veranderen, breekt Corona uit. Toen stonden we even op een heel lastig punt.



Multi-disciplinair tien dagen achter elkaar werken in een online omgeving, dat klonk onaantrekkelijk en leek een stuk minder effectief. Maar het voor onbepaalde tijd stopzetten van deze beweging en daarmee het vergoten van de olievlek alweer tot stilstand te laten komen vonden we uiteindelijk nog on-attractiever. We hebben hiermee een gok genomen, maar een gok die echt enorm goed heeft uitgepakt. Er is met man/vrouw en macht gewerkt aan een online alternatief, met nieuwe tools en een ander ritme en dat heeft tot hele mooie en positieve resultaten geleid in een tijd dat de wereld in angst leefde voor de gevolgen van Corona.

Corona heeft er ook toe geleid dat we onze communicatiestrategie ineens helemaal moesten herzien. Enkele maanden voor de lock-down hadden we een zogenaamde 'Fish Bowl' sessie georganiseerd. Hierin kon een dwarsdoorsnede van onze organisatie feedback geven op het leiderschapsteam, de werkwijze en alles wat ze verder nog relevant vonden. Die sessie was ronduit pijnlijk voor het MT. De uitspraak: *"dit MT laat zijn hart niet zien waardoor we niet echt weten of ze dat ook hebben"* kwam keihard binnen. Maar het heeft er wel toe geleid dat we vanaf dat moment onszelf bij elke grote beslissing de vraag hebben gesteld: *"Laten wij hiermee ons hart zien?"* en *"maken we echt de verbinding die we willen?"* Als leiderschapsteam en als organisatie hadden wij nooit zo snel en effectief de omschakeling naar 100% thuiswerken kunnen maken toen Corona uitbrak als we niet al enkele maanden heel bewust met die vraag aan de slag waren geweest.

Transformaties zijn vaak moeilijk te plannen, moeilijk te doorgronden, vereisen dat je snel reageert en aanpassingen maakt tegen onvoorziene zaken en voelt vaak als één stap terug, twee stappen voorwaarts oftewel zijn rommelig. Je moet je heel goed realiseren dat het allemaal om verbinding, wegnemen van bezorgheid en co-creatie gaat want *"mensen ondersteunen wat ze zelf creëren"*.

## Het is een kunst

Als je leiding wilt geven aan een verandering dan is het essentieel dat je zelf ook bereid bent om te veranderen. Wij hebben een aantal dingen als moeilijk en confronterend ervaren. Wij vonden niet alles aan ons leiderschapsprofiel heel erg leuk, wij vonden het lastig dat er ineens zomaar geponeerd kon worden dat wij gaan hart hadden, wij vonden het lastig dat beslissingen langer duurden omdat we nu eerst gingen informeren wat er leefde binnen een wat bredere groep binnen en buiten ons bedrijf en zo hebben we nog een lijstje voorbeelden. Maar we hebben als team voor deze aanpak gekozen en we hebben er allemaal onze worstelingen mee gehad en elkaar geholpen om vast te houden aan de principes



en dus ook zelf mee te bewegen, ook (en misschien wel vooral) als het even heel lastig werd. De methodieken zijn behulpzaam en zelfbeheersing en vertrouwen in het proces dat is de kunst.

Volgens onderzoek is slechts 30% van alle transformaties succesvol (bron: Kotter). Het leiden van een transformatie vereist specifieke vaardigheden en ervaring net zoals het beheersen van marketing en het maken van boeken. Wanneer je een transformatie bewust en kundig leidt dan *“vergroot je de kans op succes naar 80%”* en kun je de impact en groei maken die je in gedachte had.

## **Wat heeft het opgeleverd ?**

Dit proces heeft ons meer opgeleverd dan wij in een artikel kunnen beschrijven. Het is ook nooit één ding dat zorgt voor een transformatie. Het is een team, het zijn marktomstandigheden, het zijn methodieken, de cultuur, de mensen, coaching, tijd, vertrouwen, en nog veel meer.

Maar wat het heeft opgeleverd is een mooie score op onze laatste NPS, we scoren nu +3.4 en zitten daarmee boven het landelijk gemiddelde. Het heeft ons mooie bedrijfsresultaten opgeleverd, zo groeien we weer in het basisonderwijs na ruim 9 jaar krimp. We zien talent ontwikkelen en doorstromen in de organisatie. Dagelijks ervaren we een nieuwe manier van denken en werken, een manier die beter én leuker is. We horen dat we minder hiërarchisch geworden zijn en we bespeuren veel meer nieuwsgierigheid richting andere disciplines. Het bruist en borrelt weer en we zijn samen echt dat nieuwe hoofdstuk aan het schrijven.

Over de auteurs:

Jeroen Kuerble: CEO Noordhoff – <https://www.noordhoff.nl>

Peter Stoppelenburg: Partner House of Transformation - <https://houseoftransformation.eu>