**ThiemeMeulenhoff**

**2017** - ThiemeMeulenhoff is een uitgeverij van lesmateriaal. Op ManagementSite is een artikel opgenomen over de recente vernieuwing van de arbeidsorganisatie van dit bedrijf. Dat artikel is hieronder kort samengevat.

**De sociale innovatie**

Het productieproces is vernieuwd, er wordt slimmer (her)gebruik gemaakt van het bestaande lesmateriaal en de redacties werken beter samen. De leveranciers zijn meegenomen in het veranderingsproces en zo is het leveranciersnetwerk vernieuwd en de leveranties zijn effectiever en efficiënter. Projectteams zijn grotendeel zelforganiserende business teams geworden; functies getransformeerd naar rollen. Medewerkers worden beter ingezet op hun talenten, onder meer doormiddel van een marktplaats voor projecten en rollen. Het MT stuurt niet meer maar begeleidt; het middelmanagement is er grotendeels tussenuit. IT werkt ondersteunend voor de uitgever in plaats van sturend.

**Aanleiding**

De IT-infrastructuur was dichtgeslibd. Er was een onoverzichtelijk netwerk van toeleveranciers. De omzet daalde structureel, de kosten waren onvoldoende inzichtelijk. De klanttevredenheid was net voldoende.

**Aanpak**

Het initiatief voor een organisatieverandering werd genomen door het MT. Maar dat werkte er van meet af aan aan om de leiding over te dragen. Bij de start werd een Transformatieteam opgericht, samengesteld met mensen uit elke linie van de organisatie. Het doel van dit team was de organisatieverandering in gang te zetten en de mensen hierin mee te nemen.

De organisatie is langzaam aan veranderd van een hiërarchische naar een zelforganiserende organisatie. Belangrijk in deze transitie was dat door een snelle verandering van een belangrijk systeem (CRM), medewerkers vertrouwen kregen. Ook werkte goed dat het transformatieteam zoveel mogelijk ‘toets-momenten’ inbouwde in het proces, waarop medewerkers feedback konden geven.

**Resultaten**

ThiemeMeulenhoff heeft een geweldige efficiency-slag gemaakt. De competenties van medewerkers worden beter benut.

**Lessons learned**

Bij monde van de voormalige CIO worden de volgende lessen getrokken:

‘Je moet als organisatie continu ingericht zijn op verandering zodat je kunt inspringen wanneer nodig.’

‘Het is goed om je te realiseren dat het MT de initiator is van de verandering en zelf ook moet veranderen.’

‘ Wat heel goed heeft uitgepakt is, zoals in andere cases, dat al in een heel vroeg stadium commitment is gezocht binnen de gehele organisatie.’

‘Wel had achteraf de transitie van het personeel nog sneller gekund. De verantwoordelijkheid had nog eerder bij hen belegd kunnen worden.’

**Referentie**

Marc Graveland. *‘Hoe een mammoet agile werd. Casus: Uitgeverij ThiemeMeulenhoff. De omzet daalde, IT slibde dicht, de organisatie een wirwar. En toen?’* In: ManagementSite, coverstory 18 juli 2017.

Zie voor het hele artikel: <https://www.managementsite.nl/casus-agile-organiseren-en-digitale-transformatie>

Thema’s: Dynamisch management & Leiderschap, Slimmer werken

Sector: zakelijke dienstverlening, Uitgeverij

Bron: Casus, Multimedia

**ThiemeMeulenhoff**

**2017** - ThiemeMeulenhoff is a publishing house which publishes teaching materials. At ManagementSite there is an article about the recent renewal of the work organization of this company. That article is summarized below.

**The workplace innovation**

The production process has been renewed, better (re)use is made of the existing lesson material and the cooperation between editors is improved. The suppliers have been included in the process of change and thus the supplier network has been renewed and deliveries are more effective and efficient. Project teams have become largely self-governing business teams; functions transformed to roles. Employees are better allocated according to their talents, for instance by using a marketplace for projects and roles. The MT no longer sends but guides; The middle management is largely eliminated. IT is supporting the publishing process rather than steering it.

**Approach**

The initiative for organizational change was taken by the MT. But from that moment on the MT worked on the transfer of the lead. At the start, a Transformation Team was established, assembled with people from every line of the organization. The goal of this team was to start organizational change and engage the colleagues in it.

The organization has slowly changed from a hierarchical to a self-organizing organisation. Important in this change was the rapid change of an important system (CRM) which caused confidence to the employees. It also worked well that the Transformation Team held as many "key moments" as possible in the process, on which employees could provide feedback.

**Results**

ThiemeMeulenhoff has gained in efficiency tremendously. Employee skills are better utilized now.

**Lessons learned**

According to the former CIO, the following lessons are drawn:

'As an organization, you must always be ready to change so you can practice it when needed.'

‘It's good to realize that the MT is the initiator of change, but at the same time it has to change itself.’

‘What has worked out very well here, as in other cases, is that commitment of staff has been sought at an early stage.’

‘After all, the transition of staff could have been faster. The responsibility could have been put with them at an earlier stage.’

**Reference**

Marc Graveland. *‘Hoe een mammoet agile werd. Casus: Uitgeverij ThiemeMeulenhoff. De omzet daalde, IT slibde dicht, de organisatie een wirwar. En toen?’* In: ManagementSite, coverstory. July 18, 2017.

See for the whole article in Dutch: <https://www.managementsite.nl/casus-agile-organiseren-en-digitale-transformatie>

Themes: dynamic management & Leadership, Working smarter

Sector: Services, Publishing

Source: Case, Multimedia