

Veranderen... 'nut of noodzaak?'



Karl van Uden

Eelco Cremer en Karl van Uden, partners van Sharewater, begeleiden organisaties bij verandertrajecten op het gebied van het verbeteren van commerciële slagkracht en klantgerichtheid. 'Gedragsverandering moet dichtbij de mensen zelf komen zodat ze ervaren hoe het uitpakt binnen hun eigen praktijk,' aldus de beide heren. Aan de hand van een aantal vragen vertellen Eelco en Karl over hun aanpak, de valkuilen en de resultaten.

Hoe gaan jullie te werk?

Karl: 'We verkennen eerst de situatie waarin een onderneming verkeert. Wat zijn de uitdagingen en wat is de problematiek als het gaat om klantgerichtheid en commercialiteit? Wat wil een bedrijf bereiken? Op basis van die analyse bepalen we wat de ontwikkeluitdagingen zijn en wat onze aanpak is. We laten mensen altijd werken vanuit hun eigen kracht en hun eigen energie. Niet iedereen hoeft binnen een organisatie over dezelfde kwaliteiten te beschikken, zolang iedereen maar "ingeplugd" is op zijn of haar persoonlijke en praktijkdoelstellingen.'

Eelco: 'We werken tijdens onze trainingen met praktijkcases, zodat medewerkers bepaalde elementen direct in hun eigen situatie kunnen toepassen. Daar zit namelijk de energie en het plezier. Gedragsveran-

dering moet dichtbij de mensen zelf komen, ze moeten ervaren hoe het uitpakt. Wij kunnen wel mooie verhalen vertellen over hoe het moet, maar dat komt niet over. Elke positieve ervaring van een medewerker brengt een organisatie een stap dichtbij de verankering van het veranderingsproces. Op basis van die ervaring gaan medewerkers namelijk vaker op een bepaalde manier werken en zo ontstaat een nieuwe werkwijze binnen een organisatie.'

'Daar zit de energie en het plezier'

Hoe lang duurt een traject gemiddeld?

Eelco: ‘We beginnen vaak met twee cycli van 13 weken of 90 dagen. Daarna is de intensiteit afhankelijk van de grootte van de organisatie en het tempo waarin verder ontwikkeld kan worden. In een jaar kunnen we prima drie van die cycli plannen. Zo’n cyclus werkt ook prettig omdat deze mooi past tussen de grotere vakanties en een kop en een staart kent. Voordat we een nieuwe stap zetten, bekijken we wat bereikt is. Zien we de beweging ontstaan die we voor ogen hebben? En wat moet de volgende stap zijn? Elke stap moet overzichtelijk zijn, niet te kort, maar ook niet te lang. Soms is verdieping nodig en soms nemen we juist wat gas terug.’

Hoe gaan jullie om met medewerkers die zo’n verandertraject niet zien zitten?

Karl: ‘Bij de start van een verandertraject zien we vaak een driedeling. De eerste groep bestaat uit enthousiaste mensen die al overtuigd zijn van de noodzaak om te veranderen. Er zijn ook altijd mensen die zich neutraal opstellen en die liever eerst de kat uit de boom kijken. En dan hebben we nog de sceptici. We richten ons vooral op de eerste twee groepen omdat vanuit hen vaak een positieve beweging en dynamiek ontstaat, waarin de sceptici uiteindelijk wel meegaan. Al blijft het soms lastig om echt iedereen te overtuigen.’

Hoe belangrijk is een verandertraject voor een organisatie?

Karl: ‘Elke organisatie heeft in feite te maken met een continu strategisch proces: Waar willen we naar toe, hoe gaan we dat bereiken en welke aanpassingen zijn daarvoor nodig? Het is belangrijk om iedereen binnen de organisatie bij dat proces te betrekken met vragen zoals: Waar staan we voor? Wat vragen klanten? Welke verbeteringen

en aanpassingen kunnen we doorvoeren om onze klanten elke keer beter van dienst te zijn? Door dit soort vragen te beantwoorden, ontstaat vaak het besef dat het nodig is om te veranderen.’

Eelco: ‘De aanleiding voor een verandertraject bij organisaties is heel divers. Soms is het nodig vanwege economische of maatschappelijke ontwikkelingen. Soms heeft het een positieve insteek omdat een organisatie bijvoorbeeld de ambitieuze doelstelling heeft om marktleider te worden. Dat is het verschil tussen ‘nut en noodzaak’. We zien nu bijvoorbeeld binnen de accountancy dat hun markt door de digitalisering sterk gaat veranderen. Dat vraagt om maatregelen en dat betekent dat de “sense of urgency” om te veranderen vanuit het management groot is. Dat helpt wel om een beweging binnen een organisatie op gang te krijgen.’

‘Linksom of rechtsom, het moet gebeuren’

Wat zijn de valkuilen binnen zo’n traject?

Eelco: ‘Het gedrag van mensen blijvend veranderen, is lastig. Om daarin succesvol te zijn, moet de wil om met elkaar aan verandering te werken, groot zijn. En komen we dan verderop in het verandertraject toch weerstanden tegen, dan is het belangrijk dat de leiding duidelijk aangeeft: Dit is het doel wat we onszelf stellen, linksom of rechtsom, het moet gebeuren. Het management moet commitment, betrokkenheid en aandacht uitstralen en zelf het goede voorbeeld laten zien. Dat is een absolute voorwaarde om daadwerkelijk tot een blijvende verandering te komen.’

Het staat of valt met de uitvoering ...

Wim de Jong: ‘Een strategie of een plan bedenken is één, maar alles staat of valt met de uitvoering. De meeste mensen zijn wel voorstander van verandering, maar vinden het lastig om zelf te veranderen, ook al zijn ze zich meestal wel bewust van de noodzaak hiervan. Dus is het belangrijk om mensen op weg te helpen. Bijvoorbeeld door hen een training gedragsverandering aan te bieden.

Ook de inzet van de OGSM-methodiek (Objects, Goals, Strategies and Measures) waarmee het Businessplan op één A4 past, kan erg zinvol zijn. Natuurlijk moeten mensen wel bereid zijn om mee te veranderen en moeten ze zich bewust zijn van hun eigen rol en verantwoordelijkheid in een dergelijk proces. Ook zij moeten nadenken over hun eigen stip op de horizon. Ons individuele competentie ontwikkelplan (FACET Talent) kan daarbij helpen. Dit zorgt voor een actieve en betrokken houding van medewerkers.’

Meer over Sharewater:

Pauline van Rossen, Karl van Uden en Eelco Cremer zijn de drie partners van Sharewater. De beide heren kennen elkaar van de middelbare school en kwamen elkaar na hun studie tegen bij een gezamenlijk traject. Die ontmoeting vormde min of meer de basis voor hun huidige samenwerking.

Karl en Pauline gingen in 2008 van start met Sharewater, Eelco voegde zich in 2010 bij hen. De partners van Sharewater hebben zich gespecialiseerd in het ontwikkelen van de commerciële slagkracht van ondernemers en hun medewerkers en het ontwikkelen van klantgericht samenwerken. Dat doen ze op een typische Rotterdamse manier: mouwen opstropen en gewoon doen. “Wij maken met veel plezier de vertaalslag van theorie naar de dagelijkse praktijk”.

Voor meer informatie:

W: sharewater.nl
E: info@sharewater.nl
T: 010 – 426 70 06

Eelco Cremer