

Case



PrioriTijd om te veranderen

Wat speelde er binnen het bedrijf?

Gert van Overveld, directeur van Transport Van Overveld uit Etten-Leur, begon zijn bedrijf als eenmanszaak en was daardoor gewend om alles zelf te doen: van het vegen van de stoep en het opnemen van de telefoon tot het plannen van ritten. Toen zijn bedrijf door een nieuw transportproces uitgroeide tot een onderneming met zo'n honderd medewerkers kon dat niet meer. De directeur hield daardoor geen tijd over om bezig te zijn met de toekomst en het goed aansturen van de procesverandering.

De ondernemer had moeite met de rolverandering die noodzakelijk werd door de groei van het bedrijf. Dit uitte zich onder andere in te weinig delegeren. Van Overveld kon zich daardoor onvoldoende bezighouden met het aansturen, coördineren en coachen van zijn organisatie en gaf zijn medewerkers niet de ruimte om problemen zelf op te lossen.

Gevolgen

Dit alles leidde tot een steeds grotere werkdruk bij de directeur en een steeds meer afwachtcende houding van de medewerkers. Hierdoor ontstond een broeierige sfeer op de werkvloer. Zo werd er bijvoorbeeld niet voldoende samengewerkt op de afdeling 'Planning'. En dat ging ten koste van de efficiency. Van Overveld raakte overtuigd dat zijn eigen rol in het bedrijf moest veranderen. Hij kon zich niet meer bezighouden met alles wat er in zijn bedrijf speelde. Bovendien hadden de medewerkers behoefte aan meer structuur en richting.

Oplossingen

- In een **brainstormsessie** met directie en de aandeelhouder kwam men tot het besef dat de cultuur in het bedrijf moest veranderen. Medewerkers moesten meer bereid zijn om samen te werken aan het beoogde resultaat van de onderneming. Daarnaast moest het bedrijf intern professionaliseren.
- Terwijl Van Overveld probeerde hetgeen hij geleerd had tijdens de brainstormsessie in de praktijk te brengen, hielp kennisleverancier André Vos van Tharsis met de **professionaliserings-slag** binnen het bedrijf. Door duidelijkheid over richting, verwachtingen en resultaten op medewerkerniveau gaan de werknemers nu met plezier naar hun werk, is de onderlinge communicatie verbeterd en is er een duidelijke overlegstructuur gekomen.

Resultaat

Doordat de ondernemer beter zijn rol invult en de waarde van samenwerking en resultaatgerichtheid is vergroot, haalt het bedrijf weer concurrentievoordeel en winst uit het nieuwe transportproces.

Quotes

"Als je bedrijf een groeispurt maakt, kun je je niet meer bezighouden met het vegen van de stoep."

"Dit bedrijf hangt teveel aan mezelf. Ik wil alles zelf doen. Ik neem alle beslissingen in mijn eentje, zonder overleg te plegen met anderen."

"Ik gaf mijn medewerkers geen kans om problemen zelf op te lossen. Als je als ondernemer geen taken en verantwoordelijkheden uit handen kunt geven, wordt het tijd om actie te ondernemen."

Tips



U kunt een organisatie niet veranderen zonder eerst de strategische visie en missie van een bedrijf én die van de directeur/eigenaar vast te leggen.

Veranderingen in de top betekenen ook veranderingen in de overige posities in het bedrijf en de wijze van omgaan met elkaar. Hieraan moet veel aandacht worden besteed. Hiervoor is een vertaalslag naar individueel niveau nodig.

Benader een veranderingstraject projectmatig: voldoende doorlooptijd, capaciteit en pragmatische doelstellingen (quick wins).

Leer samen hoe u goede feedback geeft. Een voorbeeld is sandwichen: vertel eerst iets wat u goed vindt aan de ander, dan iets waarin de ander kan verbeteren en vervolgens nog iets wat u waardeert.

Veranderen betekent veel communiceren. Communiceer op periodieke momenten formeel over de voortgang van het veranderingstraject.

Een terugval in oud gedrag en oude werkwijzen zal vaak plaatsvinden. Blijf elkaar daar scherp op wijzen, ook als het traject al is afgesloten.

Ieder veranderingproces kost tijd en doet pijn.

Evalueer regelmatig of u nog steeds het gewenste resultaat nastreeft.