

RUDOLF DE SOET

Oud-algemeen directeur A&O Services

Transformatie & Reorganisatie Begeleiding

Achtergrond:

Inmiddels oud-algemeen directeur van Pensioenfonds-uitvoerder A&O, Rudolf de Soet, blikt terug op een bewogen periode en de ondersteuning die hij daarbij kreeg van Nieuwe Dimensies. Onder meer het fonds voor de schilders in Nederland maakte door de economische crisis sinds 2008 een turbulente periode door. Door de crisis in de bouwsector en het grote aantal faillissementen van stukadoors- en schildersbedrijven zijn de premie-inkomsten enorm teruggelopen, terwijl anderzijds de crisis op de aandelenmarkten en de lage rente de dekkingsgraad en het belegde vermogen sterk verlaagden. De pensioenfonds-uitvoerder kwam in deze periode in hoog tempo in zwaar weer terecht. De directie besloot de voorheen ingezette koers radicaal te wijzigen. Duidelijk werd dat zelfstandig voortbestaan geen reële optie meer was en verkoop aan een groter uitvoerder nog de enige juiste strategie zou zijn. Het fonds is eind 2013 verkocht aan pensioenfonds-uitvoerder PGGM. De transitie en overgang van het Haagse A&O naar PGGM in Zeist is in volle gang.



Rudolf de Soet blikt terug:

"Jaren heb ik met Wim Salters en zijn collega's van Nieuwe Dimensies aan de versterking van onze bedrijfscultuur gewerkt. In 2006 zijn we samen met Nieuwe Dimensies een traject gestart om de cultuurwaarden vast te stellen en in de organisatie te borgen. Groepen werden getraind in het gedachtengoed van Nieuwe Dimensies en Stephen Covey. Via "kern-fusie-bijeenkomsten" met alle medewerkers werden de cultuurwaarden gedeeld en beleefd. Dit had als effect dat proactief gedrag, enthousiasme, ondernemerschap en de samenwerking binnen onze organisatie zichtbaar groeiden. Zelfs de huisstijl en de inrichting van het pand werden op basis van de geformuleerde cultuurwaarden aangepast en de klant kwam meer centraal te staan. Als borging van dit traject werkten we jaarlijks met het hele bedrijf aan een verdieping van het gedachtengoed van Nieuwe Dimensies en Covey. Tijdens deze inspiratiedagen verdeelden we het bedrijf in vier groepen van ongeveer zestig á zeventig personen, gingen 'de hei' op en zo was iedereen in een dag weer helemaal bij.

Maar we wilden meer. We wilden ook door het jaar heen en op teamniveau cultuur versterkende activiteiten ondernemen. Een tiental mensen was inmiddels getraind tot facilitator. Met deze groep zijn we, onder leiding van Nieuwe Dimensies, bij elkaar gaan zitten. We wilden het antwoord op de vraag: hoe komt het toch dat we door het jaar heen geen activiteiten op dit gebied tot ontplooiing kunnen brengen? Nieuwe Dimensies stelde voor de Doorbraakmethode te gebruiken om het antwoord boven tafel te krijgen. Dat bleek een hit. Tijdens een doorbraak teamsessie staan 'weerbarstige thema's en uitdagingen' binnen een team centraal. Je weet al geruime tijd dat er iets niet klopt, maar je kunt er niet je vinger achter krijgen. We hebben dit systeem van de Doorbraakmethode ruim twee jaar lang met veel succes per afdeling en team gebruikt. De gevolgen waren buitengewoon: in een aantal gevallen bleken er ernstige onuitgesproken problemen op afdelingen te spelen, die met deze methodiek boven water kwamen en vervolgens konden worden opgelost.

NIEUWEDIMENSIES

ENTREPRENEURS IN
BEZIELD ZAKENDOEN

Naast deze transformatiebegeleiding heeft Nieuwe Dimensies ons ook begeleid bij het verkoop- en reorganisatieproces dat door de crisis noodzakelijk werd. Wim Salters en Kras Bocklandt hebben ons ondersteund bij de invulling en uitvoering van de "menselijke dimensie" bij ingrijpende reorganisatieprocessen. Samen hebben we een veranderplan opgesteld en ingevoerd. Wat is de boodschap? Wanneer gaan we de managers informeren en wanneer de medewerkers? Hoe gaan we dat doen? Hoe gaan we communiceren en wat gaan we communiceren? Nieuwe Dimensies heeft de directie en de managers tijdens sessies getraind in de essenties van verandermanagement bij ingrijpende veranderprocessen. Wat erg belangrijk daarbij is geweest, is dat we getraind zijn in het herkennen en omgaan van weerstand in jezelf en bij anderen.

We hebben besloten bewust ruimte te geven aan de emoties die ontstaan tijdens zo'n ingrijpend proces en ze niet te negeren. Ontkenning, boosheid, verdriet en angst zijn onlosmakelijk verbonden bij dit soort situaties, en niets werk meer averechts dan ze te negeren. We hebben managers en medewerkers de ruimte gegeven om hun emoties te benoemen en ze niet te veroordelen. En dat proces heeft goed gewerkt. Natuurlijk kun je niet iedereen zijn boosheid wegnemen, want je kunt het in dit soort lastige situaties niet 100% goed doen. Maar ik denk wel dat we het respectvol en eervol gedaan hebben. Het extra aandacht geven aan de soft skills in reorganisatie processen zou ik elke organisatie van harte willen aanbevelen.