



“In onze sector draait alles rond bewustwording. Eens men zich bewust is dat er bepaalde zaken moeten veranderen, dan is de eerste stap al gezet.”

Marcel Van der Avert (Zenit)

Marcel Van der Avert over zijn methode 'Resultaten!'

Resultaten boeken is een kwestie van samenwerken

Bij innovatie denkt men doorgaans spontaan aan technologische of industriële vernieuwingen die het (bedrijfs)leven een stuk makkelijker moeten maken. Toch speelt innovatie zich ook op andere vlakken af. In de dienstensector bijvoorbeeld. Met zijn consultancy- en trainingbedrijf Zenit heeft Marcel Van der Avert een nieuwe methode ontwikkeld om bedrijven en hun mensen naar betere resultaten te leiden.

[tekst: Mathias Claeys | beelden: Wim Kempnaers]

> Om maar meteen met de deur in huis te vallen: wat is er precies zo innovatief aan uw methode?

Marcel Van der Avert: Eerst en vooral moet je een term als 'innovatie' toch met een korreltje zout nemen. Je bouwt natuurlijk altijd verder op zaken en ervaringen die je al eerder hebt opgedaan. Met iets totaal nieuws op de proppen komen is bijna onmogelijk en heeft ook maar weinig zin. Je moet uit bestaande methodes de krachten distilleren om zo tot iets beter te komen. En dat hebben wij ook gedaan.

> Ik ben benieuwd...

Van der Avert: Tot voor enkele jaren draaide alles rond de klassieke managementcursussen die stuk voor stuk verkondigden hoe de perfecte manager eruit moest zien. Daarin werd steevast gefocust op leiderschapsprincipes en de veranderingen die een manager moest ondergaan. Ik had daar al lang mijn bedenkingen bij maar kon ook geen degelijk alternatief aanbieden. Toen ik echter in 1993 op een congres van het ASTD (American Society for Training & Development) was, hoorde ik in de openingspeech wat ik zelf al jaren dacht: "... in many cases training is not the solution!"

Tegen de stroom in

> Niet meteen wat je zou verwachten van het ASTD?

Van der Avert: Nee, maar wel de nagel op de kop. Het focuspunt is hierdoor geleidelijk aan naar projecten verschoven waar we advies, training en persoonlijke coaching integreren. Je moet immers in de eerste plaats kijken met welke problemen een bedrijf te kampen heeft. En om die te kunnen oplossen is er méér nodig dan alleen maar een 'cursus'.

Bij elke organisatieverandering zijn er twee mogelijkheden: de harde of de zachte aanpak. Onder de harde begrijpen we vooral efficiëntie, effectiviteit en kwaliteitsbeheersing, terwijl we bij de zachtere elementen eerder aan communicatie, omgang met medewerkers en personeelsbeleid denken. Al te vaak kiezen bedrijven voor de ene of voor de andere aanpak. Met die of-of-cultuur wilde ik korte metten maken. Je kunt een bedrijf niet herleiden tot een loutere winstfabriek of een plaats waar enkel teamspirit belangrijk is. Je moet rond die zachte elementen werken in functie van de harde resultaten. Want daar draait het natuurlijk wel om in een bedrijf: resultaten.

> Een beetje zoals men met teambuilding en bedrijfsuitstapjes beoogt?

Van der Avert: Ik heb niets tegen bedrijfsuitstapjes hoor, maar een groep collega's die er tegen hun zin op uit trekken, daar zie ik het nut echt niet van in. Ik geloof meer in content-teambuilding. Wij gaan met mensen aan tafel zitten en proberen in een open dialoog op zoek te gaan naar knelpunten. We hebben ooit een groep over de vloer gehad die al talrijke keren op teambuilding geweest was zonder enig resultaat. Tijdens een sessie begonnen die mensen plots écht met elkaar te praten over fundamentele problemen in hun samenwerking. Zoiets krijg je niet tijdens een artificieel survivalweekend in de Ardennen.

> Bij de methode 'Resultaten!' hoort ook een meetinstrument. Wat moeten we ons daar precies bij voorstellen?

Van der Avert: Meetinstrumenten zijn helemaal niets nieuws in de sector. Wat wel nieuw is, is de manier waarop wij meten en wat wij meten. Onze methode wijkt af van het klassieke 360°-onderzoek, waarbij de chef zichzelf moet beoordelen en daarnaast op dezelfde criteria beoordeeld wordt door zijn medewerkers. Hoewel deze methode erg populair is, ben ik er niet voor te vinden. Zulke onderzoeken leiden vaak alleen maar tot meer spanningen op de werkvloer. Bovendien focussen ze altijd op de competenties van de leidinggevenden. De resultaten zullen echter pas verbeteren als naast de chef ook de medewerkers hun gedrag aanpassen. Daarom leggen wij sterk de nadruk op de wederzijdse verantwoordelijkheid.

Een eigen meetinstrument ontwikkelen mag dan een kostelijke en tijdrovende bezigheid zijn vergeleken met het aankopen van een licentie (de meeste meetinstrumenten zijn afkomstig uit de VS), maar voor ons was het de enige manier om de samenwerking van een team effectief in kaart te brengen. Hieruit kan blijken dat de manager meer verantwoordelijkheid moet toekennen aan zijn medewerkers, maar evengoed dat de medewerkers te weinig verandingsbereid zijn. Nogmaals: wederzijdse verantwoordelijkheid is het sleutelbegrip.

In het hele proces werken we rond zes evenwaardige thema's. Op basis van het meetinstrument begeleiden we de manager ook om een open dialoog aan te gaan met zijn team. Hieruit komen actiepunten die leiden naar de gewenste resultaten. Dat kan meer winst zijn, maar evengoed meer betrokkenheid en creativiteit.

Schroom voor diensten

> U werkt ook vaak voor Nederlandse bedrijven. Merkt u een verschil met ons land?

Van der Avert: Toch wel. In Nederland is men het veel meer gewend met consultants te werken. Bij ons bestaat er nog steeds een zekere drempel. En dan heb ik het niet zozeer over de grote bedrijven, maar eerder over de kmo's. Aan pc's, meubelen en gebouwen worden meestal zonder aarzelen grote bedragen uitgegeven. Voor diensten ligt dat vaak gevoeliger. Men is niet altijd zeker of het 'opbrengt'. Bij een goede dienstverlening is de return on investment nochtans verzekerd. De vraag is eerder: 'Wat is de kostprijs om het niet te doen?'

> Wil dat zeggen dat u nauwelijks met kmo's te maken krijgt?

Van der Avert: Zeker niet. Onze klanten vormen een mix van zowel grote bedrijven, overheidsbedrijven

“Ik heb niets tegen bedrijfsuitstapjes hoor, maar een groep collega's die er tegen hun zin op uit trekken, daar zie ik het nut echt niet van in. Ik geloof meer in content-teambuilding.”





“Men is er niet altijd van overtuigd dat diensten als de onze ook ‘opbrengen’. De vraag is nochtans eerder: Wat kost het om het niet te doen?”

als kmo's. En dat is maar goed ook. Je leert altijd zaken in de ene wereld die je in de andere kan gebruiken. Het enige verschil is dat voor een kmo de drempel veel hoger ligt. Ze komen meestal pas langs als het echt fout loopt en dan zijn het vaak erg moeilijke problemen. In de kmo-wereld gelden nu eenmaal andere regels. Zo'n bedrijf kan plots heel erg groeien en geen tijd meer hebben om aan de interne structuur te werken. De pijngrens wordt echter pas bereikt wanneer klanten of medewerkers beginnen klagen omdat het bedrijf uit zijn ritme is gevallen. Op dat moment moeten wij vaak langskomen om de tijd even stil te zetten en te kijken waar veranderingen nodig zijn.

Er moet altijd een zekere schroom overwonnen worden. Maar geloof me, wij weten dat dergelijke

bedrijven geen tijd te verliezen hebben. We spelen dan ook zo kort mogelijk op de bal en blijven altijd dicht bij de bedrijfsdoelstellingen. Er is trouwens een gunstige tendens merkbaar. Jonge opvolgers van bedrijven, die meestal enkele jaren elders hebben gewerkt, geloven steeds meer in het nut van een partnership met externe adviseurs.

> *Gebeurt het nooit dat u denkt: hier is geen hulp meer mogelijk?*

Van der Avert: In onze sector draait alles rond bewustwording. Eens men zich bewust is dat er bepaalde zaken moeten veranderen, dan is de eerste stap al gezet. Maar natuurlijk heeft zo'n veranderingsproces tijd nodig. Onze methode heeft dan ook ongeveer een jaar nodig om te kunnen werken. Anders riskeer je dat een organisatie in de oude routine hervalt. Maar op een jaar tijd kan je heel wat bereiken.

Managementroman

> *Uw boek 'Resultaten!' verschilt van andere managementboeken omdat het geschreven is als een roman. Vanwaar die keuze?*

Van der Avert: Ik merkte dat ik op die manier mijn ideeën beter kon overbrengen. Zoiets leest volgens mij ook vlotter dan de klassieke managementboeken. Managers hebben een haat-liefdeverhouding met het genre. Ze kunnen er meestal geen goed woord over zeggen maar kopen ze toch om zeker niets gemist te hebben. Die managementboeken belanden dan op een schap zonder ooit gelezen te worden. Ik hoopte op zijn minst dat dit voor mijn boek niet het geval zou zijn.

> *Er zijn toch al ruim 6000 exemplaren verkocht...*

Van der Avert: Inderdaad. Er is heel veel resonantie op gekomen. En doordat het tweede deel van het boek als een werkboek is opgevat, wordt het ook door verschillende bedrijven als werkinstrument gebruikt. De Vlaamse overheid was zelfs de eerste die het boek bij de medewerkers van bepaalde departementen heeft rondgedeeld om veranderingsprocessen te faciliteren.

> *Betekent dat ook dat we in de toekomst een vervolg mogen verwachten?*

Van der Avert: Ja. Maar voorlopig ben ik nog bezig met interviews en research, dus het kan nog even op zich laten wachten.

Voor meer informatie:

www.zenit.be

www.samenresultaten.be