

Partner bij professionele en organisatieontwikkeling

Terugblik op het Nuon/Sioo maatwerktraject door drs. Maaïke Kuyvenhoven



Vierenvijftig interne consultants en projectmanagers van Nuon volgen een maatwerktraject bij Sioo. Nog voor het einde van de opleiding kan worden geconcludeerd: de consultants en project-

managers, samengebracht in de Nuon Consultancy

Group (NCG), zijn professionele partners in business

geworden. En dat was precies de bedoeling.

Martijn Hagens en Martine Smeets van Nuon in

gesprek met Hennie Dekker-van Brenk en Harrie

Regtering, programmamanagers bij Sioo.

Een jaar geleden bestond de Nuon Consultancy Group nog uit 54 personen die elkaar nauwelijks kenden en veel dachten in 'wij van 'de NCG' en 'zij van het management'. Inmiddels is het een ander team geworden. Hechter, zwaarder. De consultants en projectmanagers denken mee over het hele proces in plaats van aan te haken op het moment dat alles al is uitgezet door de klant. Martine Smeets, (consultant) en Martijn Hagens, (manager Nuon Consultancy Group) zijn het eens: de consultants van de NCG zijn waardevolle gesprekspartners voor de opdrachtgevers geworden. Met nog een paar maanden van het leerwerktraject van Sioo te gaan, een heel goede score.

Opleidingsinstituut en klankbord

Energieonderneming Nuon heeft de ambitie om in 2006 tot de beste energiebedrijven in Europa te horen. Een uitdagende ambitie, gezien alle veranderingen waar de energiesector momenteel mee te maken heeft. De liberalisering van de markt en de algemene neiging tot fuseren in de industrie, vragen continu om een reactie. Martijn Hagens: "Van een bedrijf dat van alles overkomt, willen we weer een bedrijf worden dat het heft in eigen hand neemt. Een goede interne consultancygroep die bedrijfsonderdelen weet te begeleiden bij de veranderprocessen is hierbij een toegevoegde waarde." De consultants en projectmanagers in de NCG hebben zeer verschillende achtergronden en werkervaringen. Met Sioo is samengewerkt om de professionele competenties te verhogen en om de heterogene groep meer identiteit te geven met een eigen gezicht naar de klanten. Martijn Hagens: "Sioo is voor ons een opleidingsinstituut en een klankbord. Dat laatste hebben jullie ook laten zien bij de reflectie van de NCG over onze nieuwe strategie en aansturing. We hebben duidelijk 'smoel' gekregen binnen het bedrijf. Dat merk ik aan het type opdrachten.

Die zijn anders dan een jaar geleden.” Was voorheen nog het aantal vragen dat bij de NCG werd neergelegd de graadmeter, nu zijn het de opdrachten zelf. Martine Smeets: “Onze adviseurs denken nu mee over de vraag die ze krijgen voorgelegd. Ze opereren strategischer: welke projecten zijn voor ons en voor het bedrijf de moeite waard? Die kritische, pro-actieve houding brengt het consultancybedrijf op een hoger plan.”

Maatwerkprogramma

De opdracht van Nuon was een bijzondere voor Sioo. Harrie Regtering: “Eén programma samenstellen voor een groep van 54 consultants met verschillende achtergronden is een uitdaging. Maar de fase van ontwikkeling waarin de NCG zich bevond, maakte de opdracht helemaal uniek. De consultancygroep hing als los zand aan elkaar. Nu is het een hechte club die kwalitatief hoogwaardige dingen neerzet.” Hennie Dekker-van Brenk vult aan: “Na een periode van zoeken, hebben de consultants vertrouwen gekregen in zichzelf en de NCG als geheel. De leden weten elkaar te vinden, delen meer kennis met elkaar.” Het maatwerktraject heeft een doorlooptijd van een jaar. In overleg met Nuon werd besloten tot een start- en slotconferentie, drie leidende seminars, consultatiebijeenkomsten en zes themaworkshops. De opbouw is helder. In het eerste seminar stond het gesprek met de klant centraal: van hoe benader je de klant tot hoe sluit je een contract? Het tweede seminar stond in het teken van de positie die de adviseur binnen de NCG en binnen Nuon inneemt. De politieke aspecten kwamen voorbij: welke invloed heb je en welke actoren bepalen die invloed? In het derde seminar ging het om de competenties van de adviseur: hoe analyseer je het vraagstuk? In de themaworkshops werd dieper ingegaan op gerelateerde onderwerpen als ‘omslag in het leidinggeven’ en ‘procesverbetering in de klantketen’. Voor nog meer inspiratie waren er gastsprekers. Op de dag van dit gesprek gaf prof. dr. Hans Strikwerda van de Universiteit van Amsterdam een lezing aan de consultants. Harrie Regtering: “Strikwerda is nummer 1 op consultancyvlak. Deze groep krijgt echt alles wat ze zich maar kan wensen.”

Iets te algemeen?

Hoewel de resultaten van het traject in het algemeen prima zijn, was het niet voor iedere consultant nieuw. Hennie Dekker-van Brenk: “Seniors die eerder vergelijkbare leertrajecten hebben doorlopen, hielden zich bij sommige onderdelen afzijdig. Dat is het gevaar dat je loopt als je één programma aanbiedt voor 54 mensen van verschillende niveaus. Een volgende keer zouden we

meer piekmomenten in kunnen bouwen om deelnemers die al wat verder zijn, ook te blijven uitdagen. De betrokkenheid van de deelnemer zelf, bepaalt voor een groot deel het succes van het traject.” Het is dus zaak iedereen in de ‘leerstand’ te zetten. “Precies”, zegt Harrie Regtering, “en dat is ons niet bij iedereen gelukt. In een volgend programma zou ik met alle deelnemers een individueel intakegesprek voeren om bij wijze van spreken een leercontract af te dwingen.” Martine Smeets vult aan: “Normaliter is een traject als dit alleen voorbehouden aan de ‘happy few’. Nu werd de hele groep uitgenodigd deel te nemen. Hierdoor werd het traject iets algemener en ervoeren sommigen het als een ‘moetje’. Als er voor die groep van 54 mensen, maar voor 30 mensen plaats was, was er een iets andere dynamiek geweest, schat ik.” Harrie Regtering snijdt nog een punt aan: “Ik zou een volgende keer explicieter de rode draad willen benoemen. Na elk onderdeel stilstaan bij de vraag ‘wat moeten we doen om de volgende stap te kunnen zetten?’ Als je regelmatig terugkoppelt met de hele groep en die terugkoppeling vastlegt, vergroot je de collectieve intelligentie.” Hennie Dekker-van Brenk: “Het is belangrijk goed te sturen op verwerking. Een lezing van Strikwerda is boeiend, maar hoe zet je de kennis die je vandaag hebt opgedaan, om in de praktijk?”

Partner in business

Om de opdracht van Nuon te krijgen, moest Sioo ‘pitchen’. Samen met drie concurrerende partijen. Martine Smeets: “Jullie sprongen eruit. De andere partijen hadden een vrij minimalistische insteek. Ze kwamen minder professioneel over. Bij Sioo hadden wij direct een goed gevoel. Jullie adviseerden ons. Van een organisatie die onze adviseurs moet leren adviseren, verwacht ik dat ook.” Het programma dat uiteindelijk is uitgevoerd, verschilde flink van het oorspronkelijke voorstel van Sioo. Martine Smeets: “Het ene onderdeel sloot aan, het andere niet. Maar de mogelijkheden die jullie ons boden, maakten ons erg nieuwsgierig naar wat er nog meer mogelijk was.” Hennie Dekker-van Brenk: “Met respect voor elkaars wensen en oog voor elkaars positie zijn we tot dit traject gekomen. Er was sprake van een volwaardige klant-/opdrachtgeverrelatie.” Is Sioo Nuon’s partner in business? Martijn Hagens: “Sioo heeft heel duidelijk met ons meegedacht. We keken met elkaar verder dan het opleidingstraject. Dat waarderen we zeer. We hebben nog steeds een opleidingsbehoefte, dat weten jullie ook. Maar er zijn nog geen concrete vervolgspraken.” Harrie Regtering: “We gaan eerst dit goed afronden. Ik wil crescendo eindigen.”