



HELPT MENSEN
VERANDEREN

ELO DE MUL

Directeur Dienstverlening Drechtsteden, over verandermanagement volgens Prosci

Een jaar na de verandering zijn veel betrokkenen hartstikke tevreden en hebben we zelfs geld over. Onze collega's vertellen spontaan dat ze positief zijn over de verandering, dat het ze achteraf enorm is meegevallen of dat hun werk leuker is geworden.

Hoe krijgen we de mensen mee?

'Met 4 gemeenten naar 1 dienstverleningsorganisatie, dat is een grote verandering. De gemeente Dordrecht stapte naar voren om die verandering te begeleiden en omdat ik directeur dienstverlening was, kwam de klus bij mij terecht. Leuk, maar ook spannend: vanuit de deelnemende organisaties en vanuit de politiek lag dit project enorm onder een vergrootglas. We waren ons er meteen van bewust dat we veel mensen moesten meekrijgen in de verandering. Vanuit eerdere ervaringen wisten we ook dat dat niet altijd lukt. We hebben verschillende veranderingen moeizaam zien verlopen, zonder dat we concreet konden benoemen wat precies de knelpunten waren.'

Structuur biedt houvast

'We hadden veel ervaring met veranderen, maar we hadden daar nooit eerder een gestructureerde methodiek bij gebruikt. Juist die structuur zorgde dat we het deze keer anders konden aanpakken. Prosci zorgt dat je als veranderteam alle aandachtspunten in beeld krijgt en geeft ook concrete handvatten om bij te sturen. Aandachtspunten zijn bijvoorbeeld: voldoende communicatie richting verschillende stakeholders, betrokkenheid van de omgeving en onze eigen medewerkers en omgaan met weerstand. Daardoor hadden we meer grip op de verandering en vooral ook meer zicht op waar we onze energie op moesten richten. Knelpunten kunnen we nu wel concreet benoemen en direct aanpakken.'

De A van Awareness

'In alle nieuwe kleine en grote veranderingen houden we er nu veel meer rekening mee dat je altijd moet beginnen met de A van Awareness: waarom is de verandering nodig? We beginnen nu eerder met communiceren en herhalen de 'waarom'-vraag consequent en op dezelfde manier. Bovendien benaderen we vaker leidinggevendenden om uitleg te geven over nut en noodzaak. Zij moeten het verhaal vertellen, want zij zijn ook degenen die eventuele weerstand kunnen wegnemen. Ik vind het nu makkelijker om ook sponsors rondom en zelfs buiten de organisatie erbij te betrekken, omdat Prosci me de argumenten geeft. Het voelt niet meer alsof ik om een gunst vraag; ik bied ze een mogelijkheid om het project vooruit te helpen. Voor mezelf heb ik van Prosci geleerd dat ik dingen veel vaker moet vertellen dan ik comfortabel vind: de kracht zit echt in de herhaling.'

Scherp blijven

'We hebben met het hele projectteam de Prosci-training gedaan. Dat zorgde voor een vliegende start, we konden makkelijk met elkaar over de verandering praten omdat we hetzelfde begrippenkader hadden. Je hebt wel een bepaalde massa nodig van mensen die de methodiek snappen. Om de methodiek ten volle te benutten overwegen we om meer mensen op te leiden. Als organisatie moet je jezelf in het begin echt wel scherp houden op het gebruik van de methode. Het succes maakt het wel makkelijker, maar het blijft verleidelijk om in oud gedrag te vervallen: zelfs verandermanagers zijn uiteindelijk gewoon mensen.'



Elo de Mul

Huidige functies

2016 - heden

Bestuurslid Vereniging
Directeuren Publieksdiensten

2015 - heden

Directeur Dienstverlening
Drechtsteden

Loopbaan

2011 - 2015

Directeur Dienstverlening
Gemeente Dordrecht

2007 - 2011

Cluster Manager Publieksservice
Diergaard Blijdorp

1999- 2007

Manager Productmanagement
KPN



De Prosci methodiek

De Prosci methodiek is het resultaat van 15 jaar onderzoek bij meer dan 3400 organisaties. Dat is de basis voor een gestructureerd veranderproces, schaalbaar en ondersteund met eenvoudig te gebruiken tools en voorbeeldproducten. Prosci is als het ware de Prince2 voor change management.

Bij het vormgeven van de dienstverlening voor de Drechtsteden werd Elo de Mul ondersteund door de Processpecialisten. De Processpecialisten zijn gecertificeerd Prosci® Change Practitioner en gebruiken de methodiek en tools in hun projecten.

The People Side of Change is Primary Affiliate van Prosci en verzorgt Prosci change management trainingen voor verschillende doelgroepen, van de strategische beslissers tot en met de medewerkers op de werkvloer, zowel in-company als open-inschrijving.



Werken met en voor de klant

Als Directeur Dienstverlening Drechtsteden geeft Elo de Mul leiding aan een team dat via balie, telefoon, web en post in totaal bijna 200.000 inwoners en ondernemers bedient. Deze samenwerking tussen de gemeenten Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht en Sliedrecht in één organisatie is innovatief. Werken voor en met 'de klant' is de rode draad in de loopbaan van Elo de Mul. Door te luisteren naar klantervaringen en scherp te zijn op processen zorgt zij dat producten en diensten steeds beter aansluiten bij wat de klant nodig heeft. Niet voor niets is Elo sinds 2011 lid van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten en in april 2016 toegetreden tot het bestuur van de vereniging: juist in het samen optrekken ziet zij kansen om gemeentebrede dienstverlening steeds beter, klantgerichter en efficiënter te maken.

Projectleider Jeroen Stam (De Processpecialisten) over Elo de Mul

"Elo verstaat als geen ander de kunst van het creatief vormgeven van de grote lijn en dan op het juiste moment de diepte in duiken. Het is enorm fijn om met haar samen te werken: ze is een snelle denker, resultaatgericht en gericht op samenwerking. Tijdens het verandertraject wist Elo steeds op de juiste momenten de organisatie in beweging te brengen, waardoor mijn werk als projectleider een stuk makkelijker werd."



HELPT MENSEN
VERANDEREN