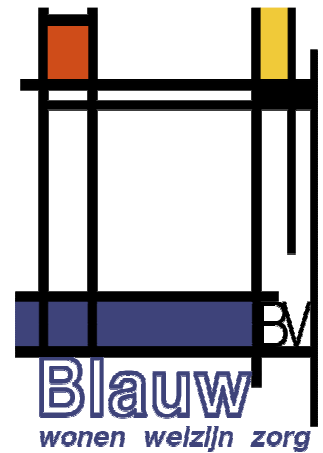


Visie op veranderen



1. Inleiding

“Het is niet het gebrek aan veranderingsbereidheid dat veranderingsprocessen verlamt, maar het gebrek aan de mobilisatie van de beschikbare veranderingsbereidheid dat de problemen veroorzaakt.”

Zo begint Prof. Wissema zijn boek “Angst voor veranderen? Een mythe!”. Dit artikel gaat over het aanzetten van veranderingsprocessen en de succesfactoren voor een goed project. Veranderen in de huidige maatschappij is geen vraag meer, maar een gegeven. Denk maar aan het gebruik en de invloed van internet ten opzichte van vijf jaren geleden. De wereld om ons heen verandert zo snel dat corporaties moeite hebben keuzes te maken wat en hoe zij zich moeten aanpassen. Vele corporaties leven nog in de veronderstelling dat hun bezit toch wel verhuurd wordt, dus is er niet genoeg druk van buiten (noch van binnen) om de energie op te bouwen tot aanpassen. Veranderen gaat niet zonder slag of stoot. Veranderingen worden pas echt uitgevoerd als er ‘pijn’ gevoeld wordt (waardoor men gaat bewegen) en als men een doel voor ogen heeft (wat moet er veranderen; welke kant moeten wij op?)

Onder een verandering verstaan wij in dit artikel een ingrijpende wijziging in het functioneren van een onderneming en/of het functioneren van de mensen binnen die onderneming. Veranderen splitsen wij vervolgens uit in twee soorten van diepgang en dynamiek: Verbeteren en vernieuwen (zie figuur 1). Een essentieel onderscheid is of de gewenste verandering iets geleidelijks is (moet zijn) of dat het alleen te bereiken valt met een grote stap voorwaarts.

Figuur 1: Verbeteren of vernieuwen?

| Verbeteren | Vernieuwen |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Onderhoud, probleem- oplossing- Synergiebevordering- Stapsgewijs, evolutie- Voortdurend, overal, iedereen- Eerste orde oplossingen- Meer van hetzelfde- Het kan altijd beter- Vaak preventief- Vaak langzaam | <ul style="list-style-type: none">- Innovatie, creatie- Transitie, transformatie- Schoksgewijs, revolutie- Even, plaatselijk, enkele- Tweede orde oplossingen- Niet beter, maar anders- Zo kan het niet langer, zo kan het ook- Vaak curatief- Vaak snel |

De diagnose zal uitsluitsel moeten geven over welke onderwerpen “verbeterd” moeten worden en bij welke een doorbraak nodig is (“vernieuwen”).

Quintis organisatieadvies staat met jarenlange ervaring middenin de corporatiebranche. Het is dit inzicht en haar ideeën over organisatie ontwikkeling dat wij dit artikel schrijven. Het artikel is bedoeld als een methodische verantwoording van onze manier van werken. Het dient daarbij voor de klant als een verantwoording en het geeft intern de leidraad aan naar de consultants. Wij hopen dat het beide doelen dient en staan ten alle tijden open voor discussie en aanvullingen.

2. Waarom veranderen; Wat levert 't op ?

Waarom voldoen succesvolle ondernemingen? Peters en Waterman hebben dit onderzocht en kwamen tot de volgende acht essentiële kenmerken:

1. Een actiegerichte oriëntatie
2. Een klantgerichte instelling
3. Autonomie en ondernemingsgeest
4. Productiviteit door inzet van mensen
5. Persoonlijke inzet en waardenbewustzijn van het management
6. Focus op de kerntaken ("schoenmaker blijf bij je leest')
7. Een eenvoudige organisatie met een kleine staf
8. Vrijheid in gebondenheid, dat wil zeggen dat de interne bevoegdheden zijn gedelegeerd naar een lager managementniveau met een strakke controle vanuit het centrum.

De succesvolle corporatie wordt door ons gedefinieerd als een organisatie dat financieel gezond is (continuïteit), waarbij klanten graag hun woningen komen huren, waarbij de medewerkers met tevredenheid werken en tenslotte dat zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid met verve draagt.

De bovenstaande kenmerken van succes kunnen de corporaties gebruiken als eikpunt voor hun eigen organisatie, maar vaak hebben directeuren of besturen/Raden van Toezicht al een idee wat er zou moeten veranderen. Het verander idee leeft al. Het gaat er vooral om dit idee aan te scherpen, te controleren op stokpaardjes en om te zetten in actie. De gewenste actie hangt af van de gevoelde hiaten in de uitvoering van het duurzaam ondernemerschap.

3. Universeel model voor verandermanagement

Het model om veranderingen te begeleiden:

Om de leesbaarheid van dit artikel te verhogen gebruiken wij in dit hoofdstuk een voorbeeld voor een gewenste verandering: Het invoeren van het Strategisch Voorraadbeleid. Het denken en de opzet van het beschreven verandermanagement is ook te gebruiken om minder 'harde' onderwerpen, zoals maatschappelijk ondernemerschap of zelfs fusie en integratie te begeleiden.

Wat we willen bereiken met de implementatie van strategisch voorraadbeleid is dat:

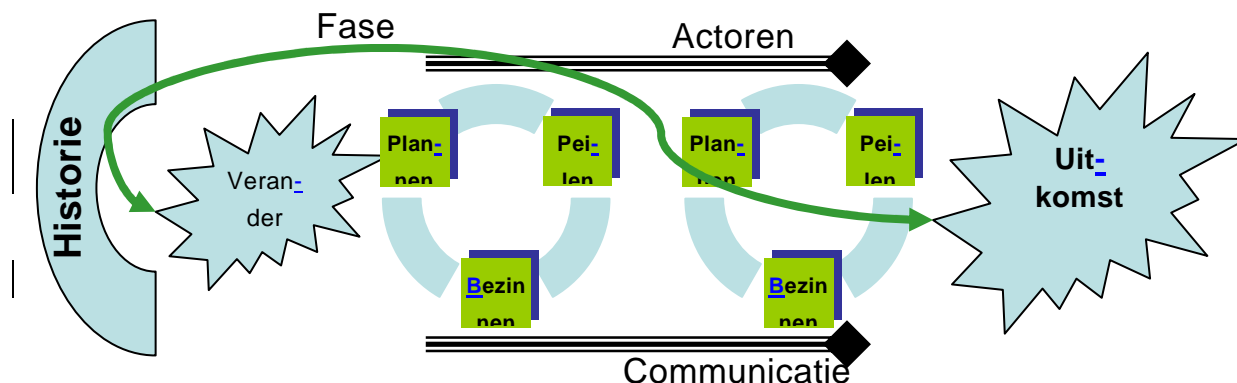
- de organisatie het beleid onverkort uitvoert;
- hiervoor beschikt over de juiste kennis, wil en instrumenten;

- betrokken partijen (stakeholders) kennis hebben van het beleid en weten wat de inzet van de corporatie is met haar portefeuilleontwikkeling;
- kritische geesten en geluiden maken dat het beleid voortdurend getoetst wordt op actualiteit;
- de organisatie in staat is om de kritische geesten en geluiden horend, het beleid bijtijds te actualiseren en aan te scherpen waar nodig.

Implementatie betekent nogal wat voor de corporatie die na negen maanden zojuist de dikke boeken in ontvangst heeft genomen of de beleidsrapporten heeft vastgesteld of de softwareapplicatie waar het beleid in is opgenomen heeft geïnstalleerd. De volgende fase is bij strategisch voorraadbeleid een ingrijpende. Omdat het beleid op veel plekken in de organisatie zijn invloed heeft, praten we over het tot stand brengen van een heel programma aan veranderingen in de organisatie. Hiervoor maken we gebruik van een model voor verandermanagement. Het model ontleen we aan De Caluwé en Vermaak (Leren veranderen, 2006). De kracht van dit model is dat het (bijna) universele elementen laat zien waar elk veranderproces mee te maken heeft. De volgorde van de elementen is afhankelijk van de aanpak en de ontwikkelingen tijdens het proces. De kern van het denken van dit model is het iteratieve karakter van de verandering, waarbij regelmatig herbezinning plaatsvindt (Plan, do, check, act).

De wijze waarop elk onderdeel opgepakt wordt is weer een inkleuring van de situatie en van de karktrekkers, maar daar komen wij later op terug.

Figuur 1: Model voor geplande veranderingen



Er zijn zes essentiële elementen die een plek hebben in het proces: de uitkomst, de historie, de actoren, de fasen, de communicatie, de sturing.

de uitkomst

De uitkomst van een implementatieproces van strategisch voorraadbeleid lijkt bij voorbaat vast te staan: de uitvoering van het beschreven beleid. Maar, om het beschreven beleid ten uitvoer te brengen moeten veelal tal van zaken aangepast worden binnen een organisatie: processen, formulieren, deelbeleid op het terrein van huur, verkoop, woningaanpassing, communicatie, taken, functies, etc. Deze reeks van uitkomsten moet in beeld gebracht worden en scherp worden. Hoe pakken we dat onderdeel van strategisch voorraadbeleid nu precies op? Werkenderwijs in het proces krijgen uitkomsten vorm en inhoud.

De historie

Een verandering begint nooit ' vanuit een groene weide'. Er is dus altijd een historie, die invloed heeft op de beginsituatie. Je kan de historie in drie delen splitsen: de context, de aanleiding en de filosofie.

Onder de *context* wordt verstaan de kenmerken van deze organisatie, welke veranderingen hebben recentelijk plaats gevonden, welke ervaringen heeft men met veranderen, etc. De context geeft richting en randvoorwaarden voor de aanpak van het implementatieproces.

De *aanleiding* beschrijft de druk van buiten (bewonersgroepen, wethouder, regelgeving, etc.) of van binnen (ambities directeur, conflict, onvrede, etc). Dit is de pijnfactor die maakt dat mensen of organisaties überhaupt willen bewegen. Het woord 'pijn' heeft een negatieve klank. Je zou dit begrip ook kunnen splitsen in reactieve en creatieve drijfveren. Bij een implementatieproces van strategisch voorraadbeleid is de aanleiding in de eerste plaats de aanwezigheid van recent vastgesteld beleid dat om uitvoering vraagt. Maar er kunnen meer aanleidingen zijn die mede vorm geven aan het proces.

Tenslotte is de *filosofie*, de visie van het management over mensen, de organisatie, veranderen, over organisaties sterk bepalend voor de start en het verloop van het project. Deze filosofie zegt veel over de wijze waarop een implementatieproces wordt ingekleurd.

de actoren

Welke actoren spelen mee in het implementatieproces? Binnen het gehanteerde model zetten we de volgende spelers op een rijtje:

- De *initiatiefnemer* zet het veranderidee op de agenda: in dit kader is de initiatiefnemer bijna altijd het managementteam dat zich gecommitteerd heeft aan het beleid;
- De initiatiefnemer zoekt *sponsors* om zijn idee te helpen realiseren: dit is bijvoorbeeld een Raad van Toezicht of een externe partij die veel waarde hecht aan de uitvoering van het beleid.
- De initiatiefnemer en de sponsor zorgen dat er een *regisseur* komt. Dit kan iemand van binnen de organisatie zijn of ingehuurd worden van buiten. Hij is het veranderkundige geweten. Hij heeft ervaring met het proces van veranderen, weet wat de implementatie van strategisch voorraadbeleid teweeg brengt en kan de juiste activiteiten op het juiste moment in gang zetten.
- Naast de regisseur zijn er ook 'trekkers'. De *trekker* is (mede-) verantwoordelijk voor het behalen van het resultaat. Omdat strategisch voorraadbeleid vele uitwerkingen kent zullen we vaak te maken hebben met verschillende deelprojectleiders.
- De *medestanders* zijn vaak de medewerkers die een actieve rol hebben gespeeld in de totstandkoming van het beleid. Zij zien de noodzaak van de veranderingen om het beleid ten uitvoer te brengen. Deze groep is niet verantwoordelijk maar wel zeer bepalend voor het succes van het traject. Zij zetten vaak de toon en kunnen zowel intern als extern overtuigen van het nut en de inhoud van het beleid en de uitvoering.
- Tenslotte zijn er de *uitvoerende*, medewerkers die het verandertraject realiseren ofwel de uitvoering van het beleid daadwerkelijk op zich nemen door volgens nieuwe richtlijnen, werkwijzen, filosofieën te handelen.

Opgemerkt dient te worden dat niet elke rol apart aanwezig hoeft te zijn. Sommige mensen nemen meer dan een rol op zich. Daarnaast is de verdeling en de inhoud van de rollen verschillend per aanpak.

de fase

Zoals eerder beschreven leent een verandertraject zich niet per definitie voor het stapsgewijs beschrijven wat 'we gaan doen de komende tijd'. Het is een veel voorkomende valkuil om te beginnen zonder vooraf alle aspecten zorgvuldig te overdenken en keuzes te maken. De fasen die het model onderscheidt zijn: de diagnose, de veranderstrategie, het interventieplan en de interventies zelf. Zo begint het iteratieve proces, want de resultaten van de interventies zullen regelmatig besproken moeten worden en een nieuw interventieplan (of zelfs een nieuwe veranderstrategie) zal bedacht moeten worden. Bij strategisch voorraadbeleid is heel helder dat ontwikkelingen in de lokale woningmarktsituatie kunnen leiden tot

aanpassingen van het strategisch voorraadbeleid. De beleidscyclus start weer van voor af aan.

de communicatie

Communicatie is betekenisgeving. Door over het beleid zowel intern als extern te communiceren geeft de organisatie uiting aan de waarde die het strategisch voorraadbeleid heeft. Communicatie maakt ook de tongen los: de kritische geesten en geluiden komen tot leven. Dit kan leiden tot aanpassing van strategieën, interventies. Communicatie is in het implementatietraject dan ook niet alleen *uitdragen* maar vooral ook *luisteren*.

de sturing

Een project zonder sturing is als een schip zonder kapitein. Het sturen gebeurt continu en constant, en toch dient dit onderdeel ook een expliciete stap te zijn in het veranderingsproces. Het is enerverend en kwaliteitsverhogend om regelmatig met de trekker, de regisseur en anderen om de tafel te zitten met de volgende vragen:

- Wat is er gebeurd ? (peiling)
- Willen en kunnen wij nog hetzelfde? (herbezinning)
- Hoe gaan wij verder? (plannen)

In het implementatietraject lopen vele deelprojecten naast elkaar. Hierdoor wordt de onderlinge beïnvloeding wel eens uit het ook verloren. Sturing heeft vooral betrekking op het bewust laten vieren en aantrekken van de touwtjes (de verschillende deelprojecten) om een optimale uitkomst te bereiken.