Veranderen is een kunst

De corporatiebranche verandert. Maar intern verandert de organisatie te weinig. Grootscheepse herorganisaties blijken op de lange duur vrijwel niet te beklijven vanwege een ingebakken weerstand van mensen tegen verandering. Wat zijn de obstakels en de oplossingen? Aldert Dreimüller, directeur roAg Maastricht en Frans Kooiker, bestuurder WoonFriesland, vertellen vanuit theorie en praktijk over het veranderproces binnen corporaties.

Dr. ir. Aldert Dreimüller is sinds 1995 directeur van RoAg (Rotterdamse organisatie Advies groep) Maastricht een kennisontwikkelend adviesbureau dat organisatiewetenschap vertaalt in praktisch toepasbare concepten en instrumenten.

Ing. Frans Kooiker MSM is sinds twee jaar bestuurder bij WoonFriesland. Daarvoor was hij elf jaar Algemeen directeur van Caparis NV te Drachten. In die functie was hij voorzitter van de directieraad en eindverantwoordelijk voor de sociale werkvoorziening en andere reintegratieactiviteiten voor 2.800 mensen binnen 8 gemeenten in Friesland.

1. Waarom veranderen corporaties (vrijwel) niet?

'Als adviesbureau roAg hebben we gemerkt dat corporaties intern afgelopen tien jaar weliswaar veel nieuwe instrumenten zijn gaan gebruiken, maar hun gedrag nauwelijks hebben veranderd. Terwijl extern, in corporatieland, enorme wijzigingen hebben plaatsgevonden. Te beginnen met de efficiencyslag die moest plaatsvinden na de brutering. De cruciale vraag is: 'Waarom veranderen corporaties niet?' Dat heb ik de afgelopen jaren nauwgezet onderzocht. Daaruit bleek dat de natuurlijke neiging van mensen en organisaties is om veranderingen af te wijzen. Mensen kunnen nu eenmaal het beste in een herkenbare omgeving optimaal functioneren. Dat is niet alleen maar makkelijk, maar ook bitter noodzakelijk. Maar de omgeving verandert. Daarom zal een gezond mens en een gezonde organisatie regelmaat en rust waarderen, maar wel regelmatig op een veranderde omgeving bijsturen. Prof. Cameron heeft onderzocht hoe organisaties dat doen en het blijkt dat de helft tot driekwart van de veranderingen in een organisatie later weer worden teruggedraaid! Men vervalt weer in het oude, vertrouwde en veilige gedrag. Met de brutering werd de continuïteit van de corporatie doorslaggevend. Een snelle professionalisering was belangrijk. Maar daadwerkelijk veranderen, is complex. Het invoeren van 'harde' instrumenten, als een balanced scorecard, bleken niet voldoende. Ook de 'zachte kant', het gedrag van de medewerkers en het personeelsbeleid, moet veranderen. Er moet duidelijk worden uitgelegd waarom iets veranderd. Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat ze gezamenlijk werken aan een meer efficiënte en professionele organisatie. De 'zachte' veranderprocessen zijn arbeidsintensiever en vereisen nieuwe leiderschapsvaardigheden. In de praktijk wordt begeleiding en uitleg, maar al te vaak achterwege gelaten. Toch zijn wijzigingen in zowel de harde als de zachte kant de enige methode om veranderingen blijvend te implementeren. Nu het strikte overheidsbeleid is vervangen door ondernemingsbeleid, hebben corporaties geleerd hun eigen broek op te houden en inmiddels hebben zij verschillende kwaliteitssystemen en scorecards geïntroduceerd. Dat de modernisering van het personeelsbeleid achterbleef, had ook te maken met de sterk regulerende centrale CAO. Maar door de nieuwe CAO Woondiensten komt daar nu verandering in. Het verschil is nog niet groot, maar het is een eerste stap naar deregulering van het personeelsbeleid. Maatschappelijk ondernemen doe je immers niet met gereguleerde medewerkers!'

2. Welke rol spelen roAg en de aeDex IPD Index bij het interne veranderproces van corporaties?

'Veranderen is niet moeilijk. Het begint met de bewustwording dat

er iets veranderd moet worden, en vervolgens formuleer je doelstelling en missie. Daarnaast werk je aan de doelmatigheid van je bedrijf. roAg kan begeleiden en geeft stappenplannen uit die corporaties kunnen volgen. De aeDex IPD Index beschrijft niet alleen de belangrijkste werkprocessen, maar meet ook de resultaten. Het geeft medewerkers inzicht in hun dagelijkse prestaties en dat stelt hen in staat daarvan te leren. Dat is van cruciaal belang, want zonder meting is geen benchmark of terugrapportage mogelijk. En deze benchmark en terugrapportages dienen weer om een meer transparante en efficiëntere werkwijze te creëren om uiteindelijk de doelgroep beter te kunnen bedienen. Zichtbare en meetbare resultaten voor klanten en medewerkers werken motiverend. Ook het INK, ISO 9001 en Visitatie door Raeflex zijn bekende voorbeelden. De te volgen trajecten leiden tot kwaliteitsbewustzijn, het beschrijven van het eigen bedrijf, het meten en spiegelen en het verbeteren van bedrijfsprocessen.'

3. Voordat bestuurder Frans Kooiker in het kort het veranderproces aangeeft dat binnen WoonFriesland heeft plaatsgevonden, reageert hij op de opinie van Aldert Dreimüller.

'Veranderingen zijn zaken die continu gebeuren. Niet veranderen, is onmogelijk. Ieder levend organisme –plant, dier, mens en organisatie- staat in wisselwerking met zijn omgeving. Er is wel onderscheid tussen plotselinge veranderingen, en geleidelijke veranderingen. Die laatste hebben als basis groei en ontwikkeling. Van die positieve basis moet je gebruik maken. Zo zijn we ook te werk gegaan binnen WoonFriesland. Toen ik hier twee jaar geleden binnen kwam, bleek er een wat ongelukkige situatie te zijn ontstaan, ook naar aanleiding van een aantal gebeurtenissen in de voorgaande jaren. Het was belangrijk om een nieuw perspectief te bieden aan de organisatie. Er lag al een wens om te veranderen en een stuk transparantie. Dat is een prima voedingsbodem voor verandering. Er zijn namelijk drie aspecten die aan de basis staan van het slagen of mislukken van een verandering. Ten eerste moet men voldoende afscheid willen nemen van de huidige situatie. Aan die voorwaarde was bij WoonFriesland voldaan. Ten tweede moet je met elkaar een perspectief en doel hebben waar je naar toe wilt. Vervolgens moet je vertrouwen hebben dat je daar ook komt. We hebben organisatiebreed over het perspectief gesproken. Daar is een nieuwe visie uit ontstaan. Vervolgens hebben we gekeken: waarin willen we verschillen met het verleden? Voorheen was er sprake van hiërarchisch denken en de negatieve uitingen van een machtscultuur binnen WoonFriesland. Wij wilden meer richting een cultuur waarin een ieder uitgenodigd wordt zijn of haar rol te pakken, afhankelijk van de gezamenlijke visie en de persoonlijke kwaliteiten. De vraag is dan: hoe kunnen we dat gezamenlijk bereiken en wat kan ieder op zijn/haar manier daaraan bijdragen? Aspecten als samenwerking, klant- en resultaatgerichtheid bleken cruciaal. Belangrijk is ook dat we de veranderslag zelf, intern hebben geregeld. We hebben expliciet geen externe adviseurs ingeschakeld, we wilden zelf aan de slag. Op deze manier wordt het ontwikkelvlak veel groter. Bovendien, als je mensen zelf uitnodigt, veranker je een veranderslag veel sterker. De kans dat een nieuwe structuur beklijft, wordt ook veel groter, want beklijven zit met name in de hoofden. Na twee jaar kunnen we stellen, dat alle neuzen binnen WoonFriesland de goede kant op staan. Dat is niet alleen intern, voor onze eigen organisatie fijn, maar het werkt ook