

Een organisatie gericht op beheren, maak je niet zomaar tot een die op veranderen is ingesteld. Toch gebeurt dat bij Oost Flevoland Woondiensten (OFW). De aanleidingen waren de komst van een nieuwe directeur en de veranderende markt. Een directeur die veranderingen wilde die leiden naar een klantgerichte organisatie en een markt die van een schaarste aan woningen naar een groter aanbod met leegstand ging. Maar daarmee ben je er niet. Het management moet de veranderingen willen en tenslotte ook de medewerkers. Vervolgens is het een proces van duidelijkheid in doelstellingen, openheid van zaken, met elkaar bespreken, trainen, uitvoeren en nabespreken. En nog veel meer.

Een uitdagende manier van werken!

‘Een paar jaar geleden waren we echt aan het nadenken over hoe het anders zou kunnen’, zegt Henk Pullen van de afdeling Onderhoud. ‘Er was al veel veranderd en we waren met heel veel dingen tegelijk bezig. Als leidinggevende was dit een boeiende en energievretende periode. De organisatie besloot met zelfsturende teams te gaan werken. Ik wilde toen duidelijkheid over mijn positie en ontdekte dat het werken in zelfsturende teams minstens zo uitdagend was als het leidinggeven en eindverantwoordelijk zijn voor een bepaald proces. Samen met col-



lega's in een team werken bevalt mij erg goed. Eén van de grote voordelen daarbij is dat we nu projectmatig werken. Om te beginnen zijn we daarin getraind door Jan Bakker van bureau Bedaux. Hij begeleidt ons ook in

het proces van ontwikkeling en groei naar zelfsturende teams. Die combinatie van projectmatig werken en procesmatig werken is prima. We zijn nu als zelfsturend team Onderhoud verantwoordelijk voor het hele proces van individuele woningverandering. Dat wil zeggen het inplannen van de aanvragen, de

planning en het aansturen van de uitvoering en de afronding. Ik ben aanspreekpunt voor het team, maar ben ook teamlid van het zelfsturende team Verhuur.’

De kern is probleem oplossen

Sjors Key, vroeger alleen verantwoordelijk voor de inspecties – puur controlerend - heeft sinds twee jaar een veel dynamischer taak. ‘Ik stuur nu ook de mensen aan die de klussen realiseren. De kern zit dus nu in het oplossen van problemen. Als er nu



gebeld wordt, dan wil ik dat er zo snel mogelijk een oplossing komt. Dat is ook prettiger voor de vaklieden. Die komen nu ook zelf met voorstellen hoe ze het willen oplossen. Onze klanten hebben een probleem, ze bellen en

wij streven ernaar om de reparatieverzoeken binnen 24 uur verholpen te hebben. Onze werkvoorraad is dan ook bijna nul. Vandaag genoteerd en ingepland en morgen in de planning voor die dag van één van de vaklieden. Tenzij bij het telefoontje blijkt dat het de volgende dag niet uitkomt bij de klant. Dan



spreken we direct een datum en tijdstip af dat het wel schikt. Voor de vaklieden is het er niet eenvoudiger op geworden maar wel uitdagender. Hun dagen zijn strak gepland. In ieder geval voor de eerste opdracht van de ochtend en die van de middag. De andere opdrachten kunnen ze dan zelf indelen, maar ze hebben wel een volle agenda. Verder dienen ze ervoor te zorgen dat de hoeveelheid materialen in hun bus op peil is. Soms is het lastig voor hen om bij een klant 'nee' te moeten verkopen, als ze een onderdeel niet op voorraad hebben. Dan moeten ze een afspraak maken wanneer ze met het onderdeel terugkomen. Dat is wel veel efficiënter dan bijvoorbeeld van Biddinghuizen naar Dronten rijden, om dat ene onderdeel op te halen en dan weer terugrijden. Hun productiviteit is enorm gestegen. Het is natuurlijk de sport om het aantal leegstanddagen bij verhuizingen zo laag mogelijk te houden. We voelen ons mede daardoor nu ook gezamenlijk

Hoe leer je met stokjes eten

'De organisatie was op beheeren ingesteld en weinig op veranderen, toen ik hier zes jaar geleden kwam', zegt Truus Sweringa, directeur van OFW. 'En juist veranderde er zoveel in de markt. Er kwam in één jaar een hele nieuwe wijk van 700 woningen in Dronten. Dat was 15% van het totale woningbestand van die gemeente. En het jaar daarop 350 woningen in Swifterbant. Daarmee kwamen we in zeer korte tijd van een situatie van 'schaarste' in een van 'hoe verhuren we die woningen?' Dat hield meteen een veel klantgerichtere opstelling in. Het oorspronkelijke denken, gebaseerd op de drie R's – rechtszekerheid, rechtsgelijkheid en rechtvaardigheid moest gebaseerd worden op drie nieuwe peilers; economisch, effectief en efficiënt. Daarbij ging het ook om heel simpele en praktische zaken zoals; kan je – bij wijze van spreken - met een emmertje

verf erbij de woning goed verhuren, dan moet je dat doen.

Maar er dan niet meer van uitgaan dat iederéén een emmertje verf moet krijgen.

Er was dus een hele grote externe noodzaak tot veranderen.

Dat maakte het in principe gemakkelijker, maar dat moet wel goed tot iedereen doordringen mét de consequenties ervan voor het werk. Dat kost veel tijd en communicatie. Ik ben dan ook begonnen met een kennismakingsronde langs alle medewerkers om te weten te komen wat er leeft en hoe ze tegen bepaalde zaken aankeken. Vervolgens heb ik personeelsbijeenkomsten gehouden om mijn visie te delen, te laten weten wat ik uit de organisatie heb opgepikt aan positieve punten, maar ook de kanttekeningen die ik erbij heb. Daarna hebben ze kunnen reageren en zelf ook suggesties voor verbeteringen kunnen aandragen. Bijvoorbeeld; hoe gaan we de leegstand aanpakken? Mijn streven was – samengevat – erop gericht de cultuur van de onderneming te veranderen naar een minder hiërarchische, opener en communicatieve organisatie.

We zijn trainingen begonnen met de titel 'in één keer goed', gericht op teamvorming, houding en gedrag. De organisatiestructuur hebben we veranderd in een frontoffice en een backoffice door een aantal kleine afdelingen bij elkaar te voegen. Dat leverde weer een logischere indeling van de werkprocessen op. Daarna zijn we begonnen aan het verbeteren van de relatie met de gemeente, gericht op een gezamenlijk meerjarenbeleid. Zo konden we al gauw een klein bouwproject starten. En tussendoor trinden we op leiding geven. Toen waren we al weer zo 'n twee en een half jaar verder.

In die periode heb ik de afdelingshoofden gevraagd op te schrijven waar ze over een paar jaar willen staan met hun afdeling. Dat was een hele openbaring voor henzelf. In een personeelsbijeenkomst hebben ze ieder hun afdelingsvisie gepresen-

'WAS SITUATIE'

Structuur

- hiërarchisch
- proceduregericht
- taakgericht
- afdelingen

Cultuur

- top-down
- intern gericht
- standaard werk
- 'pandgericht'
- juiste procedure
- gelijkheid

Structuur voor de medewerkers

- gescheiden taken
- toegewezen regelcapaciteit
- beperkte taken
- beperkte verantwoordelijkheid
- plicht
- inhoudelijke kennis

Structuur voor het management

- meerdere lagen
- direct aansturen

Klant

- gelijke behandeling
- ongelijkwaardig
- ontvangt mededelingen
- lastig

'IS SITUATIE'

Structuur

- plat
- procesgericht en projectmatig
- resultaatgericht
- teams

Cultuur

- open
- extern gericht
- maatwerk
- klantgericht
- continu verbeteren
- effectiviteit

Structuur voor de medewerkers

- team- en processtaken
- oplossingsgerichte regelcapaciteit
- taken binnen meerdere processen
- ruimere verantwoordelijkheid
- betrokkenheid
- inhoudelijk kennis, teamvaardigheden en ontwikkelvaardigheden
- persoonlijke ontwikkeling

Structuur voor het management

- zo min mogelijk lagen
- situationeel leiding geven, coachen en verantwoordelijkheden delegeren

Klant

- Individuele behandeling
- gelijkwaardig
- is in communicatie
- uitdaging

teerd. We hebben bij die gelegenheid een Chinese maaltijd gegeten en iedereen stokjes gegeven om mee te eten, met de opmerking: "Het is wennen om met stokjes te eten, net als het wennen is aan al die visies. Vandaag leren we met stokjes eten en zo leren we van nu af om te gaan met nieuwe visies." Ze herinneren zich nu nog die stokjes!

Eigenlijk hebben we nieuwe samenwerkingsvormen continu in het klein geoefend om naast ervaringsgericht leren meer analytisch te leren denken en werken. Intussen is de situatie van 'woningoverschot' alweer omgeslagen in woningschaarste. Dat bevestigt alleen nog maar de noodzaak tot een continue alertheid van de organisatie en een continu inspelen op de actuele markt vraag.

Projectmatig en zelfsturend

'Begin 2000 hadden we enkele verschuivingen in het management, juist in een fase waarin we verscheidene bouwprojecten onder handen hadden. In deze hectische periode hebben we Jan Bakker binnen gehaald en gevraagd om onze leidinggevers te leren projectmatig te werken en leiding te geven aan projectteamleden die in een matrixorganisatie functioneren. En vervolgens om de medewerkers te trainen in projectmatig werken. We deden dat met kleine reële projecten om echt te ervaren wat het betekent. Projecten als: *Hoe gaan we om met tuinafscheidingen op zichtbepalende plekken* en *Zet de procedures op een rij voor een situatie bij brand*. Jan heeft de mensen begeleid in het projectmatig werken. Met die manier van werken werd de rol van het middenkader kleiner. In die periode ontstonden

er tegelijkertijd een paar vacatures in het middenkader. Dat was ook de periode waarin we aan zelfsturende teams zijn gaan denken. Jan heeft dat opgepakt door mét de medewerkers – via brown paper sessies - de processen in kaart te brengen en die met elkaar continu te verbeteren. Hij begeleidt ze ook in de gevorderde fases. De medewerkers zijn daardoor breder inzetbaar geworden en maken gebruik van hun ontplooiingsmogelijkheden. Nu zie je hoe de medewerkers van die teams, die daar al een heel eind in zijn, hun verantwoordelijkheden nemen.'

Bewust en met verantwoordelijkheidsgevoel

Anja Post, sinds twee jaar in dienst bij OFW, is medewerker 'Bewonerszaken' en zit in zo'n team dat al vergevorderd is in het zelfsturend werken. Haar teamrol is aanspreekpunt zijn en ze neemt ook deel aan bouw- en onderhoudsprojecten, waarbij zij zorgt voor communicatie, klantencontacten en het mede organiseren van bewonersavonden. Ook bij herstructureringsprojecten is ze ingeschakeld. Die intensieve periode van het loslaten van de oude werkwijze en het implementeren van de nieuwe werkwijze van twee jaar geleden waarover Henk Pullen spreekt, heeft zij ook ervaren: 'Door de huidige manier van werken is er veel meer overzicht en planmatigheid in ons werk. We zijn nu veel bewuster met onze processen bezig en moeten nu ook een bijdrage leveren aan de begroting. Dit gebeurt nu veel meer bottom up. Nou, dat laatste is hartstikke lastig. Dat heb ik nooit eerder gedaan, maar dat maakt me wel bewust van dat waarmee ik bezig ben. Wat zijn de kosten en wat levert het wel of niet op? Dat stimuleert dubbel om het beter te doen! Ik denk dat de grootste verandering de verantwoordelijkheid is die we gekregen hebben. Als er nu een lijstje komt met moeilijk te ver-



huren woningen (leegstand), dan vragen we ons onmiddellijk af: hoe kunnen we die nu aantrekkelijker maken? Dat moet toch een keer lukken? We overleggen dan met de opzichters om na te gaan waar het aan zou kunnen liggen en

wat we daaraan kunnen doen. Dat zijn zaken die mij aanspreken. Het is een uitdagende en leuke manier om zo te werken. Jan is daarbij een uitstekende steun, vooral omdat hij doorvraagt bij de analyse van de processen als we de volgende verbeteringsslag willen maken. Daardoor krijgen we echt de zin en de onzin van bepaalde activiteiten boven water. Trouwens, je



kan altijd bij hem aankloppen. Hij stimuleert je om de dingen aan te pakken. In de omgang onderling zijn we ook veranderd. We zien het belang van collegiale ondersteuning en bespreken daarom de zaken veel sneller met elkaar. We spreken elkaar ook op dingen aan, maar daarbij met aandacht voor goede feedback.'

Energie uit persoonlijke ontwikkeling

Als Aart van den Hoorn terugkijkt naar de situatie van ruim drie jaar geleden, toen hij binnen kwam in de organisatie, constateert hij dat de organisatie al een redelijk open cultuur had. Maar hij was nog proceduregericht rond een aantal deelactiviteiten die taakgericht uitgevoerd werden. Aart is Hoofd Beheer; de frontoffice van de organisatie. Dat deel van de organisatie waarin alle teams zitten die direct contact met de klant hebben. 'We zijn naar meer verantwoordelijkheid gegaan per proces. We werken nu oplossingsgericht en doen dat op basis van een proces, waarbij de teamleden zich bewust zijn van de doelstellingen van het proces. Dat was goed waar te nemen bij de training 'projectmatig werken'. Een deelnemer ziet het probleem, maar kan het niet zelf oplossen. Hij bespreekt dat met zijn teamgenoten en met elkaar lossen ze het op. Daarmee komt zo'n deelnemer los van zijn eigen taak. Naast deze training hebben we ook nog getraind op klantgerichtheid, mondeling en schriftelijk communiceren. Bij mondelinge communicatie bijvoorbeeld: Hoe geef je feedback? Hoe ga je om met de feedback van een collega?'

Het veranderingsproces bij OFW is, in nauwe samenwerking met Bedaux en met hun begeleiding, volgens een zeer gestructureerde aanpak verlopen, waarbij de hele organisatie aan bod gekomen is. De structuur voor het management, de medewerkers en de klant en daardoor ook de cultuur van de organisatie, hebben een grondige verandering ondergaan (zie kader). Dat proces is in een ver gevorderd stadium en nog steeds gaande.

'Echte struikelblokken waren er niet. Wel was er een natuurlijke weerstand, waardoor er veel gepraat moest worden om alles

duidelijk te krijgen en om de uitdagingen te zien en wat het inhoudt verantwoordelijkheid te dragen. De minder leuke boodschappen zijn natuurlijk dat medewerkers elkaar moeten aanspreken op hun functioneren. Maar dat hoort er allemaal bij. Je ziet ook dat het voor ieder een persoonlijke ontwikkeling is, die extra energie geeft. Ik denk dat dát een van de belangrijkste resultaten is. Die vrijheid én verantwoordelijkheid om het op te lossen, maar ook om te zorgen voor overzicht, planning en vooruitzien. Als iemand nu een dag vrij neemt, is dat in goed overleg met andere teamleden en lijdt de klant er niet onder. De doelen en resultaten worden dus daarbij in de gaten gehouden.

Er is nu sprake van een mate van teamvolwassenheid. Het doel van de teams is helder, maar het benoemen van alle resultaten is nog lastig.

Het grootste afbreukrisico? Dat zit daarin dat het management er niet meer in zou geloven. Het is toch managen met meer onzekerheden. De medewerkers zijn vrijer om hun eigen prioriteiten te stellen. Natuurlijk stellen ze die soms niet altijd even scherp, maar dan moet je je als manager afvragen of je zelf wel duidelijk geweest ben. Aan de andere kant geeft het de mensen de kans dat te doen waar ze goed in zijn, dat te ontwikkelen en verder te leren op andere – aanpalende - gebieden. Dat geeft management en medewerkers veel meer voldoening.'

Tekst: Arie van der Giessen

Fotografie: Erik kuck



BEDAUX
Eperweg 63
NL - 8072 DA Nunspeet

Tel +31 341 253589
Fax +31 341 262086

E-mail info@bedaux.com
Website www.bedaux.com