

CHRISTINE WILLEMS

Directeur Dudok Wonen

Dit artikel is geschreven door Ingrid van Laerhoven en tot stand gekomen naar aanleiding van een interview met Christine Willems, directeur Wonen, en Annemieke Bos, HR adviseur van Dudok Wonen.

Dudok Wonen staat als woningbouwcoöperatie midden in de samenleving en beweegt zich in een maatschappelijk speelveld waar continue verandering een feit is. Zij geloven in de eigen kracht van mensen en hebben de missie om de onafhankelijkheid van mensen op de woningmarkt te vergroten. Om haar maatschappelijke rol goed te vervullen en haar missie vorm te geven wil Dudok Wonen een continu lerende organisatie zijn. Hoe zij dit bereiken met Theory U leest u in dit artikel.



Theory U in de praktijk van Dudok Wonen

"De vraag hoe wij het lerend vermogen van onszelf en onze organisatie kunnen vergroten was in 2009 het startpunt van onze zoektocht. In het maatschappelijk veld waarin wij ons bewegen volgen de veranderingen elkaar snel op. Na de vierjaarlijkse gemeenteraadsverkiezingen kan het overheidsbeleid er bijvoorbeeld echt anders uitzien. Ook hebben we te maken met aangescherpt toezicht en mondigere klanten", aldus Christine Willems. "Om in te spelen op deze ontwikkelingen is het nodig dat wij zelf een continue lerende organisatie zijn. Daarnaast geloven wij in de eigen kracht van mensen. Voor onze interne organisatie betekent dit dat wij veel belang hechten aan ontwikkeling vanuit eigen passie en talent van onze mensen."

Vanuit deze achtergrond is Dudok Wonen op zoek gegaan naar een manier om continu te leren. Organisatieontwikkeling volgens Theory U paste daar goed bij. De ontdekkingsreis startte met een min of meer toevallige kennismaking met Theory U door directeur bestuurder Leon Bobbe. Na een seminar waarbij hij de grondleggers Otto Scharmer en Peter Senge ontmoette, was het voor hem duidelijk dat deze wijze van organisatieontwikkeling paste bij de ambities van Dudok Wonen. Duidelijk was ook dat het moest beginnen bij de top en de directieleden zelf. In een driedaagse bijeenkomst ondervonden zij aan den lijve wat de Theory U kon betekenen voor hun eigen ontwikkeling en die van de organisatie.

Terug in de organisatie kregen andere medewerkers de mogelijkheid om ook intensief kennis te maken. De eerste afdeling die aanhaakte was de staf. "Wij realiseerden ons dat we op zijn minst zelf moesten ervaren wat Theory U inhield, om aangesloten te blijven bij de ontwikkelingen," aldus Annemieke Bos. Het proces dat volgde werd gekenmerkt door ontdekken, veel vrijkomende energie en organisatiebrede inspiratie. Na de eerste kennismaking zijn verschillende initiatieven gestart.

Ontwikkeling van de wooncarrière

Een mooi initiatief is bijvoorbeeld de ontwikkeling van de wooncarrière. De wooncarrière gaat over de stappen die mensen in de loop van hun leven zetten op de woningmarkt. Dudok Wonen bekijkt wat nodig is om een stap te laten zetten zodat een woning steeds past bij de actuele levensfase van mensen. "Traditioneel een project dat we zouden starten met een werkgroep waar mensen vanuit hun functionele rol op in worden gezet. "Nu hebben we nu gekozen voor een heel andere aanpak. We wilden graag horen wat medewerkers vanuit hun persoonlijke visie, dus los van hun functie, hierover te zeggen hadden. We zijn een laboratorium gestart: in witte doktersjassen zijn we de organisatie doorgedaan om mensen te vertellen over het initiatief.

Wie enthousiast werd mocht aanhaken," vertellen Christine Willems en Annemieke Bos. Maar liefst veertig medewerkers wilden graag meedenken over de ontwikkelingen van die wooncarrière.

Het project is vervolgens gestart met een uitgebreide kennismaking met elkaar en het onderwerp. "Welke talenten breng je mee in dit project, waarom ben je ingestapt, hoe ziet het werkveld eruit? Zo ontstond een oprechte belangstelling voor ieders inbreng". Een marktplaats van initiatieven volgde. "Vanuit de uitgebreide kennismaking met elkaar en enthousiasme voor een specifiek onderdeel, ontstonden werkgroepen die zelfstandig aan de slag gingen. In de vervolgbijeenkomsten wisselden de werkgroepen steeds nieuwe inzichten en voortgang uit. We organiseerden learning journeys om ook vanuit ervaring kennis te maken met onze klanten waar we die wooncarrière voor ontwikkelen. Dat bracht veel diepgang in onze kennis. Zo zijn wij bijvoorbeeld naar een project voor daklozenopvang geweest. We hadden nota bene het pand zelf gebouwd maar na de opening waren we er nooit meer geweest! Deze aanpak leverde een heel ander resultaat op dan de traditionele projectaanpak. Het bracht een grote verbondenheid met elkaar, met de organisatie, met waar Dudok Wonen voor staat en met het ambitie niveau van de organisatie". En per 1 juni start de eerste pilot met de wooncarrière."

Ontwikkeling van leiderschap

Ook de manier van leidinggeven is veranderd. "Zo voeren we op een andere manier start- en voortgangsgesprekken met managers en medewerkers. Minder op de inhoud gericht maar meer op de persoon. Echt op gelijkwaardig niveau het gesprek aangaan over hoe het met iemand is. Wat houdt je bezig, waar sta je in je ontwikkeling? Dit zorgt ervoor dat medewerkers meer in hun eigen kracht komen. Dat het onbespreekbare bespreekbaar wordt en dat mensen echt vanuit hun kwaliteiten aan het werk gaan". Dat zie je terug in het enthousiasme voor het werk en de kwaliteit van de dienstverlening.

Om nog meer focus op leiderschap te krijgen is Dudok Wonen dit jaar gestart met het bewust ontwikkelen van de gewenste leiderschapsstijl. Het traditionele managementoverleg waarin de focus lag op het jaarplan en de externe omgeving, is omgevormd tot een Leiderschapscafé. Centraal staat daarbij de vraag welke wijze van leiderschap het best past bij de ambities van Dudok Wonen. "Het is niet langer vrijblijvend om daarover mee te denken. We definiëren samen welke leiderschapsstijl gewenst is als je bij Dudok Wonen werkt".

Borging van de organisatieontwikkeling

"Iedereen in de organisatie heeft de mogelijkheid om deel te nemen aan intervisiebijeenkomsten. Samen met Nieuwe Dimensies organiseren we elke zes weken bijeenkomsten voor managers en medewerkers. Leren van en met elkaar is daarbij het uitgangspunt." Op basis van cases uit de dagelijkse praktijk wisselen mensen ervaringen uit en leren ze hoe het ook anders kan. "Dit geeft veel praktische waarde aan de ontwikkeling die we hebben ingezet". We maken zo de stap van theorie naar praktijk. De intervisiebijeenkomsten helpen om een echte lerende organisatie te zijn."En het is mooi om te zien wie er allemaal instappen en wat het effect ervan is."

Wat Theory U teweeg brengt

"Het belangrijkste effect is misschien wel dat vanuit Theory U organisatieontwikkeling als vanzelf gaat, als een natuurlijke stroom. We ervaren minder weerstand. In eerste instantie zien we vooral dat er intern beweging is, maar ook werkt het uiteraard door in onze dienstverlening. Zo is duidelijk zichtbaar dat het klantbewustzijn van onze medewerkers is toegenomen. Opvallend daarbij is dat we jarenlang op de traditionele verandermanier hebben getracht meer focus op de klant te krijgen. Ik kon op mijn kop gaan staan, maar echt klantbewustzijn ontstond er zo niet", aldus Christine Willems. "En nu ontstaat dat klantbewustzijn vanuit een natuurlijke stroom". De ontwikkeling van de wooncarrière heeft daar aan bijgedragen. Medewerkers zijn zich bewust voor wie we aan het werk zijn en vragen zich automatisch af hoe iets voor onze klanten zou zijn. Dit gaat zeker nog meer effect hebben in de buitenwereld.

Daarnaast zien we dat onze medewerkers meer vanuit hun eigen kracht en talent werken. Er is geen angst meer om te praten over wat wel en niet past. Werken vanuit eigen kracht en passie heeft natuurlijk impact op de dienstverlening. "Zo bestaan er bijvoorbeeld geen rotklusjes meer. Onderwerpen die normaliter nog wel eens konden blijven liggen worden nu wel opgepakt. Door het dossier los te koppelen van een specifieke functie ontstaat ruimte voor iemand die het een mooi onderwerp vindt en het op die energie oppakt, mensen mobiliseert en zorgt dat het afgerond wordt."

"Ook merken we dat verschillende partijen beter samenwerken, bijvoorbeeld het management en de Ondernemingsraad. In het verleden stonden die nog wel eens lijnrecht tegenover elkaar. De OR functioneerde traditioneel als een tegenkracht. Dat is totaal veranderd. De OR is nu een meedenkend orgaan en we werken samen aan de richting van ons bedrijf."

Ook de samenwerking met externe partners is veranderd. "Wij organiseren Eigen kracht-conferenties waarbij we met alle spelers in het maatschappelijke speelveld in gesprek gaan. Inspirerende bijeenkomsten waarbij openheid, verwondering en luisteren zonder te oordelen leiden tot de ontdekking dat we ons werk vanuit soortgelijke vergelijkbare drijfveren invullen. Dat besef en die diepgaande kennismaking heeft geleid tot versnelling in de dingen die we samen oppakken". Christine zegt daar verder over: "Aan de basis staat daarbij het geloof dat mensen altijd eigen kracht hebben. Tijdelijk kan die niet zo op de voorgrond liggen maar wij willen mensen weer terug in hun eigen kracht helpen. Niet pampere dus, maar zoeken naar andere wegen. Subsidies en geld toeschuiven doen we al jaren. Maar die verzorgingsstaat is op termijn niet haalbaar. Vanuit Theory U ontdekken we nieuwe wegen".

Lessons learned

In de drie jaar dat Dudok Wonen werkt met de principes van Theory U zijn er veel lessen geleerd. Christine en Annemieke noemen vier belangrijkste do's en don't's:

Begin bij de top van de organisatie. Sterker nog: begin bij jezelf. Wees je vervolgens wel bewust dat jij als MR of directie iets doormaakt waar de rest van de organisatie geen kaas van gegeten heeft. Dat kan in eerste instantie voor verwijdering zorgen. Laat mensen echt instappen op basis van vrijwilligheid en nieuwsgierigheid. Dat kost in het begin tijd, maar de stroom die dan op gang komt is wel heel krachtig. Dromen, durven, doen! Bij het doen zit de pijn. Om aan de rechterkant van de U-curve uit te komen, om door de bocht te gaan, is het nodig dat je naar die pijn toebeweegt. Het is het waard om naar manieren te zoeken om sneller in de actie te komen, zonder de principes van Theory U geweld aan te doen. De focus is in eerste instantie erg intern. Zoek naar manieren om ook de beweging naar buiten te maken, zodat je ook voor de buitenwereld zichtbaar maakt wat je doet. "Het is een proces van jaren om een echt lerende organisatie te worden. Laat alles er zijn en heb geduld" vat Christine Willems samen.

Wil je van gedachten wisselen over je eigen organisatieontwikkeling en de mogelijke rol die Theory U daarin kan betekenen? Neem dan contact op met Nieuwe Dimensies, 035 - 538 35 38.