In het succesvolle boek “Begin met het waarom” vertelt Simon Sinek dat succesvolle leiders en organisaties een ding gemeen hebben: ze weten waarom ze doen wat ze doen. De aansturing van professionals in een veranderproces begint met het waarom: door de medewerkers mee te nemen in de drijfveren achter de transitie, zullen zij een zinvolle bijdrage willen blijven leveren.

De communicatie bij verandering richt zich op denken, voelen én doen. Ook wel kennis, houding en gedrag. Aan een communicatieplan is een actieplan gekoppeld dat gericht is op deze drie aspecten.

Centrale vragen:
- Waarom doen wij dit?
- Hoe pakken wij het aan?
- Wat doen wij morgen anders, wat betekent dat voor een ieder?

Beheersing

Hierboven is het al een aantal keer besproken: de implementatie van BIM is een complex proces dat ingrijpt op de ‘harde’ en de ‘zachte’ kant van de organisatie. Dat betekent dat de uitkomst van de implementatie niet volledig voorspelbaar is en dat vraagt een ontwikkelstrategie. Dat houdt niet in dat het proces niet beheersbaar is. Er is een aantal factoren dat van belang is om de implementatie beheersbaar te maken:
- Timing - Welke processen lopen er nog meer in de organisatie? Hoe is de vorige verandering verlopen? Is er voldoende ruimte in de agenda’s?
- Beschikbare middelen - Zijn er voldoende middelen in de vorm van tijd, geld en capaciteit vrijgemaakt om het proces te faciliteren?
- Plannen van de verandering - Is er een stappenplan op hoofdlijnen gedefinieerd? Is er een communicatieplan? Is er een actieplan?
- Complexiteit - Ervaren de medewerkers voldoende erkenning voor de complexiteit van de verandering?

Veranderstrategie

De aard van de organisatie zoals de cultuur en demografie, maar vooral de aard van de verandering zijn van invloed op de keuze van de veranderstrategie. Een veel gebruikte indeling is die van ontwerpen en ontwikkelen.

Ontwerpen	Ontwikkelen
Probleem van de organisatie is bekend, accent ligt op het ontwerpen van nieuwe organisatie	Problematiek en de koers van de verandering zijn niet geheel duidelijk.
Initiatief bij de top, inzet van deskundigen en adviseurs voor probleem analyse en implementatie	Besluitvorming richt zich op gemeenschappelijke doelen door communicatie en onderhandeling. Deskundigen ondersteunen het proces.
Verandering is een eenmalig project met een doel en stabiele situatie bij het eindpunt	Verandering is een interactief proces dat het verandervermogen van de organisatie vergroot.
Implementatie richt zich op het aanvaardbaar maken van de nieuwe situatie en het zoeken naar oplossingen voor weerstand tijdens de implementatie	Verandering wordt geleidelijk gerealiseerd en organisatieleden leren de verandering zelfstandig vorm te geven

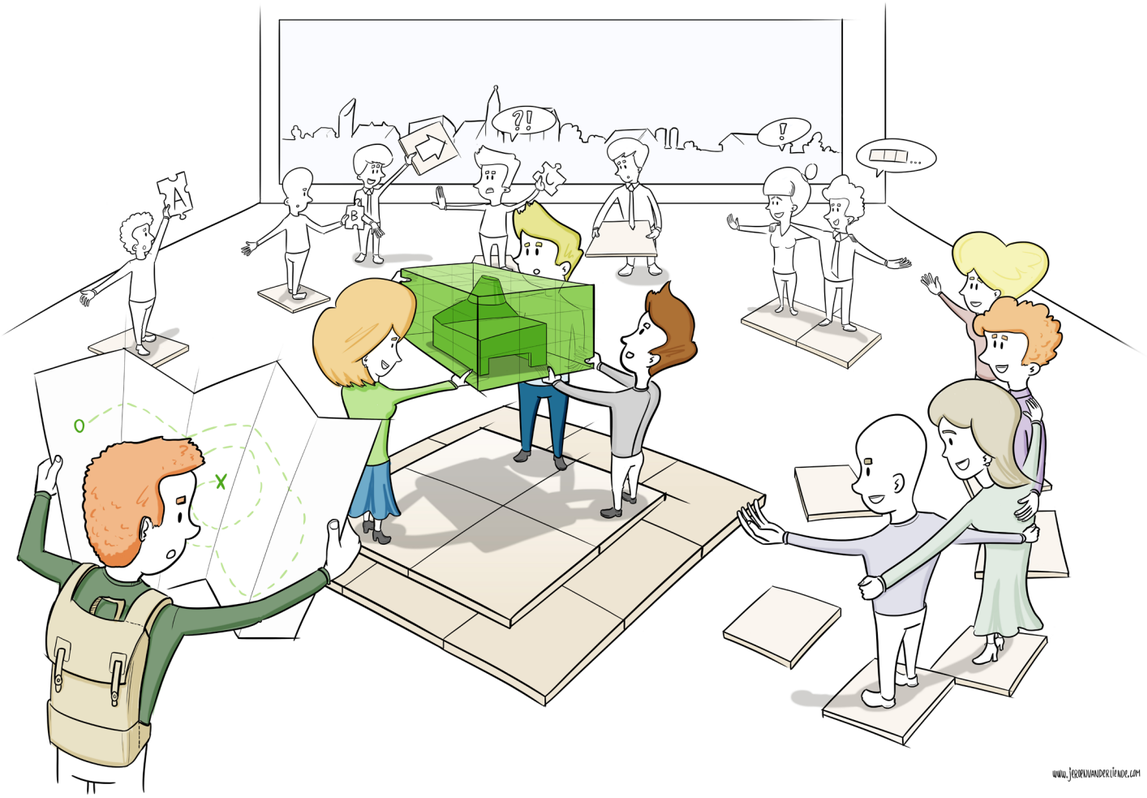
De BIM-transitie vraagt een hoofdzakelijk interactieve ontwikkel-aanpak en daarmee een hoog verandervermogen van de organisatie. Het vraagt aansluiting bij de cultuur van de organisatie waarin de bestaande hiërarchie en het project-denken een plek hebben. Bovenal is het betrekken van medewerkers en de aansluiting bij hun behoefte in het veranderproces een sleutel tot succes in de transitie naar BIM in de bouw.

Aanbevolen en geraadpleegde literatuur

- De kunst van Kaizen. (2010) Maurer, R. Baarn: De Kern.
- Leiderschap bij verandering. (1997) Kotter, J. SDU uitgevers: ‘s Gravenhage.
- Leren veranderen. Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2006) Kluwer: Deventer.
- Succesvol veranderen van organisaties - De verandermanagementbox. Jaap Boonstra (2008) Mainpress BV: Schiedam.
- Van weerstand naar veranderbereidheid. Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, P. v. (2011) Holland Business Publications: Heemstede.

Colofon

- Wouter Notenbomer
- Geschreven door Rob Jansen - Bureau Open Blik in opdracht van de Bouw Informatie Raad



BIM transitie
Omarm de complexiteit

Dit infoblad biedt handvatten voor de transitie die binnen uw organisatie nodig is voor de BIM-implementatie. Een transitie van estafette-werken naar samen-werken.

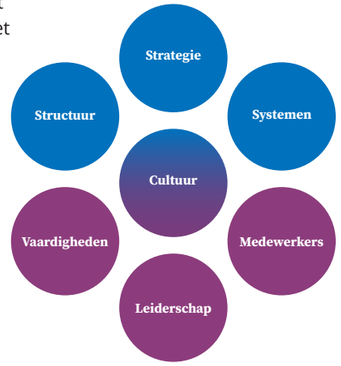
Het invoeren van een Bouwwerk Informatie Model heeft grote impact voor uw organisatie. Zowel de benodigde investeringen in systemen en opleiding zijn fors, maar het vraagt ook nieuw gedrag van iedereen binnen de organisatie. De wijze waarop de verandering ‘gemanaged’ wordt, is van grote invloed op het resultaat. Uit onderzoek blijkt dat circa 70% van de geplande verandering in Nederlandse organisaties vroegtijdig vastloopt of niet het beoogde resultaat behaalt. Er is een andere aanpak nodig om transities succesvol in gang te zetten.

Een eerste stap in die andere aanpak is te erkennen dat het niet eenvoudig is; de bedrijfsbelangen, de competenties en het gedrag van medewerkers, de (technische) implicaties voor de core business en de ICT infrastructuur hangen allemaal met elkaar samen in de transitie naar het werken met BIM. Een manier om de complexiteit te managen is door deze te reduceren, maar dat doet de kwaliteit van het beoogde resultaat van de transitie geweld aan. Door resultaatgericht de complexiteit van de verandering te omarmen en vanuit die visie op de transitie aan de slag te gaan, boekt u resultaat. Zowel in de bedrijfsvoering als in het projectenwerk.

Uw organisatie

Dit infoblad is bedoeld om meer inzicht te geven in de organisatorische aspecten van de implementatie van BIM. Zoals in de inleiding beschreven, grijpt het gebruik van BIM diep in in zowel de 'harde' als de 'zachte' kant van de organisatie.

Aan de 'harde' kant van de organisatie onderscheiden we de strategie, de systemen en de structuur. Er is heel veel informatie beschikbaar over dit deel van BIM, omdat daar ook veel te doen is. Allereerst wordt vaak de 'waarom' vraag beantwoord vanuit een visie of strategie ten aanzien van de waarde van BIM voor de organisatie. Dat kan zijn concurrerend te blijven of om assets doelmatiger te kunnen bouwen en/of beheren. Daarna wordt vaak besproken 'wat' er gedaan moet worden, bijvoorbeeld voor het afspreken van standaarden, het gebruik van bibliotheken en software die beschikbaar moet zijn.



De 'zachte' kant gaat over de organisatiecultuur, leiderschap, vaardigheden van medewerkers en de aard van het personeelsbestand. (Zie ook BIR-kenniskaart 3: Rollen & competenties) Hier zit de sleutel tot succesvolle implementatie: pas wanneer BIM breed in de organisatie wordt gedragen, kunnen de voordelen optimaal benut worden. Dan volstaat het niet om medewerkers op BIM-cursus te sturen of mensen die 'niet mee komen' op een zijspoor te zetten. Voor een succesvolle implementatie is inzicht nodig in de behoefte en bereidheid van medewerkers om anders te gaan werken.

In de eerdere publicatie 'Op weg naar werken met BIM' van CUR Bouw & Infra (april 2012) bespreken we de rollen van bestuurders, managers en medewerkers in de transitie naar object gericht denken en werken. Een kort resumé:

Bestuurders	Managers	Medewerkers
Visie op BIM: wel of niet doen	Verantwoordelijk invoering op de werkvloer	Bewustwording voor- en nadelen
Voorwaarden scheppen voor het invoeren en investeren	Medewerkers aansturen en randvoorwaarden scheppen	Nieuwsgierigheid, scepsis overwinnen, kritisch openstaan voor ontwikkeling
	Mensen eigenaar maken en uitdragen dat het ten goede komt aan de organisatie en eigen professionaliteit	

De bereidheid van medewerkers om met BIM aan de slag te gaan is op te delen in drie aspecten: moeten, willen en kunnen. In onderstaand overzicht wordt elk van deze aspecten beschreven.

Aspect	Omschrijving	Beïnvloeden met?
Moeten	Moeten veranderen als intern besluit van het management en/of als externe noodzaak door ontwikkelingen in de markt	Op samenwerking gericht leiderschap en aantonen van de externe noodzaak
Willen	Willen veranderen heeft betrekking op de verwachte gevolgen voor het werk en de meerwaarde voor de organisatie. Hierin hebben de emoties die de verandering oproept een belangrijke rol	Op individueel- of teamniveau analyse van taken en verantwoordelijkheden bespreken. Open gesprek over de emoties en meerwaarde
Kunnen	Kunnen veranderen verwijst allereerst naar de kennis, ervaring en middelen die iemand nodig heeft om te veranderen. Daarnaast is de kwaliteit van (de aansturing van) het veranderproces zoals fasering, timing, informatievoorziening, de beheersbaarheid en complexiteit van het proces van invloed op de mate waarin medewerkers kunnen veranderen	Leren van vaardigheden en leren veranderen. Het plannen van de verandering, vrijmaken van mensen en middelen en het behalen van resultaten. Communicatie over de doelen, aanpak en voortgang.

In de volgende paragraaf worden de belangrijkste factoren voor succesvolle verandering verder uitgewerkt. Deze factoren hebben betrekking op zowel de rol van de organisatie als de medewerkers. Om deze factoren goed invulling te kunnen geven is het van belang om meer inzicht te hebben in wat verandering is, of wat het niet is.

Veranderingen behalen dikwijls niet het beoogde resultaat. Dat kan een reden zijn om er niet aan te beginnen, maar vaak is dat geen optie. Zoals we aan het begin van dit informatieblad al vaststelden, is de implementatie van BIM een complex proces van 'harde' en 'zachte' factoren. Bovendien vindt het plaats in een veranderende markt: de opdrachtgevers ontwikkelen zich, de concurrent zit niet stil, leveranciers maken nieuwe oplossingen en regelgeving veranderd. Dan is het niet vreemd dat een star veranderplan niet voldoet. Een precieze 'marsroute', waarbij tempo en einddoel bepaald zijn, werkt alleen voor een eenvoudige of enkelvoudige verandering óf situaties met grote urgentie. De complexiteit van de implementatie van BIM vraagt een ontwikkelstrategie: het geleidelijk realiseren van verbeteringen en vernieuwingen, waarbij de bijdrage en betrokkenheid van medewerkers van groot belang is. De precieze impact van BIM op de organisatie is niet bekend, dus samenwerking tussen management dat kaders stelt en medewerkers die invulling geven aan die kaders vergroot de kans op succes.

Een ontwikkelstrategie ligt niet altijd in de lijn met de aanpak in de meeste bouwprojecten; die worden vaak eerst volledig gedetailleerd, waarna medewerkers het realiseren. Ontwikkelen is als het 'functioneel specificeren' van de verandering in uw organisatie: weten waarom een bepaalde ontwikkeling nodig is, om vervolgens de 'hoe-vraag' met uw medewerkers te beantwoorden.

Natuurlijk(e) weerstand

Het menselijk brein heeft een ingebouwd mechanisme dat ons helpt met onzekerheid om te gaan. Deze 'hardware' is zeer efficiënt op de savanne waar een roofdier zomaar op je pad kan staan en er geen tijd is voor overwegingen. In een professionele omgeving is deze 'fight-, flight-, freeze-' reactie meestal niet functioneel.

Verandering binnen een professionele omgeving kan dezelfde reactie oproepen: mensen gaan met de hakken in het zand, draineren het proces of wachten tot het overwaait. Althans: zo lijkt het. De natuurlijke weerstand die mensen voelen heeft dikwijls niet zijn oorsprong in dat zij niet willen, maar dat zij niet kunnen. De urgentie (moeten) is vaak duidelijk: er is intern of extern een duidelijke noodzaak om in beweging te komen doordat klanten het vragen, omzet terugloopt of er strategisch een koerswijziging is. Het willen veranderen haakt in op de 'houding' van medewerkers: wat denken en voelen medewerkers dat de gevolgen zijn voor het werk? Sluit de veranderaanpak aan bij en voelt de medewerker zich betrokken bij het veranderproces? Het willen veranderen heeft vooral betrekking op de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie. De BIM-professionals die de implementatie van BIM concreet maken, zijn doorgaans betrokken bij de organisatie. Maar waar komt veelal de weerstand vandaan?

Kennis, ervaring en de middelen zijn nodig om te kunnen veranderen. In de volgende paragraaf zijn de factoren om te kunnen veranderen nader uitgewerkt.

Competenties

Om de voordelen van BIM te kunnen benutten, hebben medewerkers nieuwe vaardigheden nodig. Dat kan zijn voor de beheersing van de software en het bedienen van hardware, maar dat kan ook zijn in houding en gedrag. BIM vraagt om samenwerking. Het verbindt immers de keten verticaal en horizontaal. Vele jaren is er sprake geweest van een bouw-estafette: met iedere stap in het bouw proces verschoof de verantwoordelijkheid en werd het bouwwerk wat concreter. Met BIM is dat anders. Partijen nemen eerder verantwoordelijkheid voor het resultaat en dat betekent andere competenties binnen de (project)organisatie, binnen het 'harde' en het 'zachte' domein.

Daar hoort ook leren veranderen bij. Door aandacht te hebben voor de onzekerheid die verandering met zich meebrengt, leren medewerkers te veranderen. Onzekerheid is verbonden aan verandering. Dat is zeker. Door te begrijpen wat het veranderproces inhoudt, kan het resultaat nog onduidelijk zijn, maar de aanpak begrijpelijk. Dit maakt de onzekerheid beter te verdragen. Dit is een belangrijk aspect in de communicatie: uitleg over en begrip voor de onzekerheid die verandering met zich meebrengt.

Leiderschap als competentie is onmisbaar om verandering mogelijk te maken. Leiderschap bij het management, maar ook bij de sleutelfiguren van de dagelijkse implementatie van BIM. Bij leiderschap hoort een duidelijke visie op de toekomst, het vestigen van urgentiebesef, erkenning dat het niet vanzelf gaat, voorbeeldgedrag tonen en stimuleren en als het nodig is: besluiten forceren. Zichtbare betrokkenheid bij het proces en de resultaten is belangrijk om de verandering op gang te brengen en te houden.

"If you want me to care, let me share"

Aansturing en communicatie

De flexibiliteit van de gehanteerde systemen, processen en structurer bepalen het verandervermogen van de organisatie. Zo vraagt een sterk hiërarchische organisatie een andere aanpak dan een platte structuur. In een stuurgroep dient het management voldoende vertegenwoordigd te zijn voor een effectieve aansturing van de verandering.

De dagelijkse aansturing van de BIM-transitie is teamwerk. De stuurgroep borgt de voortgang en de samenhang van de acties in de verschillende werkgroepen en zorgt dat resultaten gedeeld worden. In de aansturing is open communicatie belangrijk het vertrouwen naar de medewerkers. Deze communicatie vindt plaats op verschillende niveau's:

Communicatie	Doel	Middelen
Informeren	Op de hoogte stellen van de voortgang, beslissingen, successen, delen van de visie	Nieuwsbrief, update, toespraak
Raadplegen	Betrokkenheid tonen en krijgen, richtinggeven aan besluiten	(project)team bijeenkomst, interviews
Adviseren	Deskundigheid inbrengen om beter besluiten te nemen	Opleiding, cursus, presentatie
Co-ontwikkelen	Gezamenlijk de ontwikkeling invulling geven	Dialoog, workshops, werkgroepen
Meebeslissen	Gezamenlijk de ontwikkeling richting geven	Brede participatie in stuurgroep