

Aldert Dreimüller: Afspraak is Afspraak

De professionalisering en emancipatie van woningcorporaties zijn constant in ontwikkeling. Gaandeweg hebben corporaties het accent verlegd van enkel bouwen en beheren, naar de ontwikkeling van buurten en het verbeteren van de dienstverlening aan haar klanten. Dat dit gevolgen heeft voor de organisatiecultuur van de corporatie en haar medewerkers, bestuurders en leidinggevenden staat voor Aldert Dreimüller als een paal boven water. Aldert Dreimüller is directeur van roAg en de auteur van managementboeken over onder meer ondernemingsplanning, balanced scorecard en de bedrijfscultuur.

Woningcorporaties hebben geleidelijk hun werkveld verlegd van uitsluitend bouwen en beheren naar ook participeren in maatschappelijk vastgoed en werken aan de sociale stijging van de stad. Welke ontwikkelingen spelen hierbij een rol?

'Er zijn twee ontwikkelingen gaande die elkaar beïnvloeden. De eerste is de emancipatie van corporaties. Die is niet van de laatste jaren, maar is al decennia gaande. Corporaties worden groter en steeds complexere bedrijven, ondermeer omdat ze op steeds meer terreinen actief zijn. Binnen de corporatie is ook veel aandacht voor ondernemingsplanning, de bijbehorende balanced scorecard en het kwaliteitsbeleid. Het management bezint zich op haar taken en doelen en zoekt naar oplossingen voor maatschappelijke problemen. Hierbij wordt veel aandacht besteed aan de primaire processen en veel tijd gestoken in projectontwikkeling, innovaties en leefbaarheidsprojecten. De beleving is echter niet overal hetzelfde. Extern zien we de toenemende kritiek op het functioneren van corporaties en ook intern zitten de corporaties bepaald niet allemaal op hetzelfde spoor. De tweede ontwikkeling is dat de door het management ingevoerde veranderingen maar moeilijk beklijven. Corporaties zijn daarin geen uitzondering, want uit onderzoek blijkt dat dit voor het merendeel van de organisatieveranderingen in het bedrijfsleven geldt. Uit onderzoek van Kim Cameron, als Professor of Management and Organization verbonden aan de Universiteit van Michigan, blijkt dat als de aandacht voor de bedrijfscultuur parallel loopt met organisatieveranderingen, die veranderingen wel beklijven. Maar let op: alléén de cultuur veranderen werkt niet, omdat dan de onderbouwing ontbreekt. Het blijkt cruciaal om de instrumentele harde kant te combineren met de zachte menselijke en maatschappelijke kant. Dit betekent dat er integraal moet worden ontwikkeld en gerealiseerd, met een aan elkaar gerelateerde aandacht voor zowel de mens als de managementinstrumenten.

Wat betekent dit voor de cultuur van een corporatie?

'Er is een cultuuromslag nodig - die een aantal corporaties ook inzet - van een teamcultuur naar een procescultuur. In de overzichtelijke corporaties van de jaren tachtig werden de werkzaamheden aangepast aan de competenties van de medewerkers. Dat is een van de belangrijkste kenmerken van de teamcultuur, maar past niet meer in deze tijd. De overgang naar de procescultuur is nu noodzakelijk, waarbij juist de competenties van de medewerkers worden aangepast aan de werkzaamheden. Dat is goed voor de medewerkers - het past in de trend van een levenlang leren – én het is goed voor het bedrijf. Het is dan mogelijk om de werkzaamheden zo in te richten dat doelmatig en doeltreffend kan worden gewerkt. Het gaat in de moderne corporatie dan om competentie management en resultaatmanagement. Uit onderzoek blijkt dat de teamcultuur nu nog bij de meeste corporaties voor meer dan eenderde de organisatiecultuur bepaalt. Dit zou minder dan een kwart moeten zijn. De procescultuur is nu een vijfde van de organisatiecultuur en dat zou aanzienlijk meer moeten zijn. Om de cultuuromslag te kunnen managen, is gemeenschappelijk jargon nodig en moet men de organisatiecultuur kunnen meten. Hiervoor kunnen corporaties op www.aedesnet.nl terecht, waar ze een vragenlijst kunnen invullen (onderdeel van het Aedes-programma Eigentijds Maatschappelijk Ondernemen) om te bepalen welke cultuur ze binnen de organisatie hebben.'

Wat betekent dit voor het personeel van een corporatie?

'Voor de medewerkers van de corporatie betekent dit dat zij breed inzetbaar moeten zijn. Die, met een mooi



woord, employability, wordt bereikt door een leven lang leren. En dat is goed voor de medewerker die daardoor een grotere mate van onafhankelijkheid bereikt ten opzichte van zijn huidige werkgever. Aan de andere kant is het ook voor de werkgever positief: Door de competentieontwikkeling heeft de medewerker meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Hij kan overal terecht, en kan dus uit vrije wil ervoor kiezen bij de huidige werkgever te blijven. En als hij dat doet, is het een zeer gemotiveerde medewerker.

Wat betekent dit voor de bestuurders en leidinggevenden?

'Van bestuurders en leidinggevenden wordt ander leiderschap vereist. Coachen en begeleiden alleen is niet meer genoeg. Er moet met medewerkers worden gesproken over hun ontwikkeling, over hun competenties en resultaten. Maar dat is niet vrijblijvend, zoals in de teamcultuur. Er moeten afspraken worden gemaakt en die moeten worden nagekomen. Door de medewerker, maar ook door de leidinggevenden. Dat kan alleen in een sfeer waarin afspraak ook echt afspraak is en waarin het niet nakomen van afspraken consequenties heeft. Wellicht lijkt dat lastig - voor leidinggevenden - maar het blijkt dat corporatiemedewerkers zich goed kunnen vinden in deze nieuwe vorm van leiderschap. Ze vinden het prettig om aangesproken te worden en zien het als een vorm van aandacht en rechtvaardigheid.

Omdat in de procescultuur veel wordt gevraagd van de directie, zal de Raad van Toezicht erop moeten toezien dat alles in goede banen loopt. Zij moet hiervoor de kwaliteit in huis hebben. Dat wil zeggen dat zij moet kunnen beoordelen of de directie niet alleen met het hoofd, maar ook met het hart bezig is. Ook hier geldt dat afspraak afspraak is en dat het niet nakomen ervan consequenties moet hebben. Overigens is dat niet alleen een regel die enkel voor het interne toezicht geldt. Alleen als afspraak ook afspraak is, kan er daadwerkelijk iets veranderen.'

In het volgende nummer van i-Mail stelt Aldert Dreimüller zijn vragen aan Peter van Os, partner in RIGO Research en Advies en auteur van het boek 'Mensen, stenen, geld; het beleidsproces bij woningcorporaties', over hoe het management van woningcorporaties ervoor kan zorgen dat beleidsinstrumenten, zoals het strategisch voorraadbeleid, blijvend worden ingevoerd.

Gepubliceerd in i-Mail (nummer 19; november 2007), een uitgave van Interlink Human Capital Services, auteur Joyce Wijhenke

In deze reeks interviews staan professionals uit de volkshuisvesting, de vastgoedsector of de politiek centraal. Degene die het laatst geïnterviewd is, wijst zelf de volgende kandidaat aan en legt hem of haar een aantal vragen voor. In deze aflevering stelt Tineke Booi, zelfstandig adviseur binnen ORKA-advies en daarnaast voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Dudok Wonen en commissaris bij Interlink, vier vragen aan Aldert Dreimüller, directeur van roAg, gespecialiseerd in de advisering en begeleiding van organisaties op het gebied van strategisch management, ondernemingsplanning en organisatieverandering in de bouwnijverheid en vooral bij corporaties.

