

Corporatie nieuwe stijl: ontwikkelen doe je zo

Door Karin Broekhuizen, mei 2016

Corporaties bevinden zich midden in een turbulente periode waarin van hen wordt gevraagd te transformeren naar een nieuw soort corporatie. Deze gewenste verandering van de sector is van buitenaf gestimuleerd door ontwikkelingen als de parlementaire enquête, de druk op de woningmarkt, de nieuwe woningwet en door actualiteiten als de vluchtelingenproblematiek. Veel is er al geschreven over terug naar de bedoeling. Over het betrekken van huurders, de focus op sociale huisvesting en het investeren in betaalbaarheid. Belangrijke volkshuisvestelijke opgaven die de koers van de organisatie kleuren. Dat is allemaal mooi, maar wat betekent dat voor de wijze waarop je de organisatie stuurt? Wat vraagt dit van de mensen en vooral hoe doe je dat dan? Hoe maak je deze extrinsieke motivatie tot een intrinsieke verandering? In dit artikel wordt langs vier lijnen gereflecteerd op hoe het kan. En hoe het is bewezen dat het kan.

Hoezo iedereen is gelijk? Durf te differentieren!

Strategisch personeelsmanagement. Iedereen heeft er wel eens van gehoord. Het lijkt niet alleen een containerbegrip, het is het ook. Maar wat kun je er dan mee? De visie die hieraan ten grondslag ligt is tweeledig. In de eerste plaats is er de veronderstelling dat mensen in hun kracht staan als ze doen waar ze goed in zijn. In de tweede plaats is er de overtuiging dat iedereen talenten heeft, maar die zijn (gelukkig) van elkaar verschillend. Onderken deze veelheid aan talenten en speel daar op in. Het heeft geen zin om te proberen iedereen in hetzelfde profiel te duwen. En het heeft al helemaal geen zin om primair te focussen op wat medewerkers nog niet of onvoldoende aan competenties hebben volgens de bestaande functiebeschrijving en wat ze dus nog moeten ontwikkelen. Concentreer je juist op de talenten die ze wél hebben en manage die goed. Stel aan medewerkers zelf de vraag hoe ze het komende jaar hun talenten gaan inzetten voor de organisatie. In HRM perspectief gezet: we hebben met z'n allen de ontwikkeling doorgemaakt van taakgericht sturen naar resultaatgericht sturen. Het is nu tijd om daarnaast ook procesgericht te gaan sturen. Het resultaat telt immers alleen als het proces goed doorlopen is. Dus: Hoe pak je dingen aan? Hoe neem je collega's mee? Welke talenten zet je daarvoor in? En bedenk, elke valkuil is een doorgeslagen talent.

Durf het gesprek te voeren over talenten en hoe die passen in de organisatie. En ook *of* die passen. In hun huidige functie of misschien zelfs wel binnen de organisatie. Help medewerkers in hun zoektocht naar hun eigen duurzame inzetbaarheid. Experimenteer hier mee, laat mensen eens een ander project doen dan dat in hun functiebeschrijving staat, puur omdat ze daar een talent voor hebben. En ja, dat betekent inderdaad dat je ook iets uit te leggen hebt aan andere medewerkers waarom zij dat project niet mogen doen. En nee, dat is niet makkelijk.

Ja, verantwoordelijkheden lager organiseren betekent écht loslaten

Wat is je visie op de wijze van sturing van de organisatie? Ga je alleen in woorden mee in de organisatie hype van zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid of geloof je écht in de kracht van de argumentatie en dialoog? Bouw een overlegstructuur in plaats van een besluitvormingsmodel. Uiteraard wel met behoud van ieders rollen en verantwoordelijkheden. Dat houdt in dat het niet altijd logisch is dat iedereen bij ieder overleg aansluit. Omdat we dat altijd zo deden. Of omdat je niet iemand wil overslaan of teleurstellen. Accepteer dat ook jij niet overal bij hoeft te zitten en vertrouw er op dat relevante informatie wordt gedeeld met de personen voor wie het ook echt

relevante informatie is. Voer hier open het gesprek over. En dan het nieuwe werken. Een concept dat in zichzelf alweer is achterhaald, maar waarvan bepaalde elementen zeker bruikbaar zijn. Bruikbaar is bijvoorbeeld het activiteitengericht en plaats- en tijdsafhankelijk werken. Geef mensen de ruimte, ook als dat betekent dat je je medewerkers niet iedere dag ziet. Zet in op het anders organiseren van individuele contacten. Gebruik daar ook de moderne social media voor. En breng tegelijkertijd mensen actief bij elkaar. Wees een inspirator.

Het zijn de soft skills die er toe doen, hard skills zijn slechts een randvoorwaarde

De structuur van je organisatie moet faciliterend zijn aan de sturingsfilosofie die je hebt, niet andersom. Klinkt logisch, toch gaat het vaak mis. Dan wordt gedacht dat het aanpassen van de structuur ook leidt tot een andere manier van werken. Nee dus. Als je echt wilt dat de organisatie anders gaat werken, moet je op zijn minst óók investeren in de mensen, in een andere manier van samenwerken. Niet alleen in de harde kant van de organisatiestructuren. Door procuraties bij de Kamer van Koophandel aan te passen, krijgen mensen inderdaad meer mandaten en bevoegdheden. Maar daarmee weten ze nog niet hoe ze met die nieuw verworven verantwoordelijkheden om moeten gaan! Meer bevoegdheid betekent ook meer verantwoordelijkheid in het delen van informatie en het afstemmen met collega's. Argumenten horen, invalshoeken afwegen en pas dan gebruik maken van die nieuwe bevoegdheid. Een verantwoordelijkheid die met minder bevoegdheden ook minder gevraagd wordt. Dit bewustzijn rondom, als het ware de plicht om meer af te stemmen ontbreekt nogal eens en ontstaat ook niet zomaar vanzelf. Van nature zijn mensen nu eenmaal geneigd om met meer bevoegdheden juist meer zelf te gaan handelen in plaats van de gezamenlijkheid te zoeken. Bespreek daarom wat medewerkers bezig houdt in de omgang met hun nieuwe bevoegdheden, waar ze tegenaan lopen. Doe dat in een veilige setting, bijvoorbeeld in een rollenspel, of in de vorm van een workshop. Maar in alle gevallen: voer er het gesprek over.

Sta nooit stil: de enige constante is de verandering

Uiteraard is het makkelijk gezegd dat de hele wereld continue in beweging is. Maar hoe vertaalt zich dat dan in de aansturing van de organisatie? In de eerste plaats door niet te doen alsof besluiten die worden genomen voor eeuwig zijn. Of dat wanneer een verandering heeft plaatsgevonden we dan met z'n allen voorlopig weer 'klaar' zijn. Nee, zodra een besluit is genomen is dat in zichzelf al voldoende aanleiding om de vraag te stellen of dat wel de goede was. Dus heb het lef om terug te komen op eerdere besluiten. Om te heroverwegen en alsnog een andere keuze te maken. Ook al moet je dan tien keer uitleggen waarom je er nu anders tegenaan kijkt dan eerder. Besluitvorming is een resultante van een heel proces daarvoor waarin alle relevante personen zijn meegenomen. Geen startpunt van een traject waar mensen voor het eerst worden geïnformeerd over een onderwerp. Grijp daarom iedere kans die zich voordoet aan om de vraag te stellen Kan het anders? En het is ook goed als het antwoord 'nee' is.

Doe er je voordeel mee

In dit artikel is langs vier lijnen inzicht gegeven in de wijze waarop corporaties een nieuwe sturingsfilosofie in hun organisatie kunnen vormgeven om daarmee de volkshuisvestelijke opgave ook in de toekomst te kunnen blijven dienen. Er is een kijkje in de keuken gegeven en er zijn enkele handvatten geboden om aan de slag te gaan. Meer weten over de wijze waarop dit in jouw organisatie verder gebracht kan worden? Neem gerust contact op!

Over de auteur

Karin Broekhuizen heeft zowel een bestuurskundige als een bedrijfswetenschappelijke achtergrond en weet daarmee het publieke en private domein aan elkaar te verbinden. Zij heeft als manager Advies & Ondersteuning bij woningcorporatie Talis in Nijmegen gewerkt. Daar heeft zij de afgelopen jaren mede vormgegeven aan de organisatieverandering. Hier is de beweging gemaakt van een topstructuur met een bestuurder, een driehoofdige directie en 14 managers naar een tweehoofdige raad van bestuur en met daaronder direct de managers die zijn terug gebracht naar een aantal van 8. Bovendien is op basis van bovenstaande sturingsfilosofie de organisatie herontwikkeld. Vanuit de overtuiging dat een organisatieverandering het best kan worden ingericht als deze zelf van binnenuit is meegemaakt, richt Karin zich inmiddels op het ondersteunen van organisaties die zich voor een vergelijkbare veranderopgave gesteld zien.



Karin Broekhuizen
T: 06 50 69 60 04
E: karin@lenbcc.nl