

HOE CULTUUR ASSETMANAGEMENT KAN MAKEN OF BREKEN

ENKELE INZICHTEN UIT DE PRAKTIJK

Wat heeft assetmanagement met cultuur te maken? De NVDO gaf het kernachtig weer tijdens haar laatste jaarcongres; na de technologische ontwikkelingen zijn nu de organisatievraagstukken aan de orde. Op 30 september jl. vond het seminar "Assetmanagement en Cultuur" plaats. Vier sprekers vanuit verschillende organisaties deelden hun visie.

Welke taal spreek jij?

"Het bestuur en de werkvloer spreken meestal niet dezelfde taal" stelt Dieter de Vroomen (consultant Assetmanagement bij Balance – Advies, Projecten, Interim). Nette pakken, vergadertafels en papierwerk staan in schril contrast met de modderige werkschoenen, werkplaatsen en machines. Deze zichtbare verschillen duiden op cultuurverschillen binnen een organisatie en ook op de manier waarop mensen tegen vraagstukken aankijken, hoe zij besluiten nemen en hoe ze onderling communiceren. Dieter onderstreept dat het belangrijk is je hier bewust van te zijn en bruggen te bouwen tussen de verschillende lagen binnen je organisatie.

Dieter de Vroomen: "Er zijn verschillende meningen en inzichten binnen een organisatie. Ook interpretatie en taalgebruik verschillen, daar zijn geen spoorboekjes voor."

Welke onbewuste overtuigingen spelen binnen jouw team, afdeling of organisatie?

"Subculturen zijn een afgeleide van de organisatiecultuur, maar ook van de zogenaamde 'beroepscultuur'. Zo begrijpen experts van verschillende organisaties elkaar beter dan hun eigen collega's met een andere expertise", vertelt Robert van Grunsven (consultant assetmanagement bij CMS Asset Management). De onderliggende basisveronderstellingen, het als 'normaal' geachte denken en doen, zijn vaak onbewust en daardoor moeilijk te veranderen. Als je ze wel kunt duiden en daar tegengestelde overtuigingen bij benoemen, wordt het interessant om groepen daarop te positioneren. Zo wordt bespreekbaar welke basisveronderstellingen remmend of stuwend zijn bij het realiseren van de assetmanagement doelstellingen.

Robert van Grunsven: "Om een beweging op één of meerdere cultuurdimensies door te voeren moet er een sterke leider zijn die



medewerkers hierin stuurt en die het voortouw in neemt in de cultuurontwikkeling.”

Mark Brattinga (assetmanager bij Hoogheemraadschap Rijnland) geeft zijn visie op het verandertraject bij de implementatie van assetmanagement binnen twee waterschappen. Hij beschouwt het vanuit twee perspectieven: een meer taakgeorganiseerd waterschap en een meer procesgericht georganiseerd waterschap. Bij beide zijn de verschillende subculturen goed te duiden en vraagt het om verbindingskracht om de verschillen in basisveronderstellingen die daaruit ontstaan te kunnen delen en eventueel weg te nemen. Een ander interventiemiddel is kennisontwikkeling (training) over de afdelingen heen; een zelfde taal helpt.

Mark Brattinga: “Door met mensen uit andere afdelingen en organisaties samen te werken, kijk je naar vraagstukken vanuit verschillende brillen.”

Van wens naar realisatie

Je wilt een verandering doorvoeren. Hoe pak je dat aan? Werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, maar het liefst met zo min mogelijk overlast voor de omgeving.

Zita van Aggelen (assetmanager bij Liander): “Vroegtijdig in gesprek zijn met de omgeving, leidt tot transparantie, meer begrip en acceptatie. Ook slim organiseren helpt bij acceptatie, bijvoorbeeld verschillende organisaties die gelijktijdig hun werk uitvoeren verkleinen zo de overlast voor de omgeving”. Zulke samenwerkingsverbanden zijn uitdagend, want elk bedrijf heeft zijn eigen planning en budget.

Zita van Aggelen: “Goed assetmanagement heeft ook te maken met ‘de kunst van het loslaten’, minder strakke sturing binnen een organisatie maakt ruimte voor betere afspraken tussen instanties en leidt tot meer draagvlak bij de omgeving.”

CONCLUSIE

Cultuurverschillen binnen en tussen organisaties haal je niet zomaar weg, maar door de verbinding te zoeken haal je het beste uit elkaar. Transparantie en dialoog, in plaats van verzuiling en debat. Het spreken van een andere taal of een verschil in overtuiging kan namelijk resulteren in gezamenlijke nieuwe inzichten waar je met gelijkgestemden niet op was gekomen. Dit leidt tot betere assetmanagementresultaten, omdat de verschillende groepen elkaar beter leren begrijpen en dit de samenwerking bevordert.

Dieter de Vroomen

consultant Assetmanagement bij Balance
dieterdevroomen@balance.nl
06 4700 4442

Mark Brattinga

teamleider bij Hoogheemraadschap Rijnland
mark.brattinga@icloud.com
06 4431 1260

Robert van Grunsven

consultant Assetmanagement bij CMS Asset Management
rvgrunsven@cmsam.nl
06 5243 6089

Zita van Aggelen

assetmanager bij Liander
info@ZITAconsulting.nl
06 2678 2207

Balance

Advies + Projecten + Interim