

Bedrijfscultuur belemmert doelgericht werken, Met aardig zijn alleen kom je er niet

Corporaties hebben vooral een zogenaamde team- en taakcultuur als bedrijfscultuur. Ofwel, corporatiebestuurders en -medewerkers gaan vriendelijk en familiair met elkaar om, en zijn daarnaast ambitieus en pakken veel aan. Beide culturen staan echter doelgerichtheid, duidelijkheid en transparantie in de weg, zegt onderzoeker Aldert Dreimüller. Hij pleit voor een omslag richting de 'doelcultuur', waarin concrete, realistische doelen en resultaat centraal staan.

Han Neijenhuis

Bedrijfscultuur is momenteel een belangrijk thema bij Castria Wonen in Halsteren. De corporatie acht de tijd rijp om de omslag te maken naar een strak, doelgericht beleid en naar meer duidelijkheid en directheid in de organisatie, met name vanuit de bedrijfsleiding richting de medewerkers. Kortom, de omslag naar een zogenaamde doelcultuur. Niet alleen het management, maar ook de medewerkers zelf zijn daaraan toe, zegt Jaap Kloet, directeur-bestuurder van Castria Wonen.

'Onze medewerkers vinden dat er strakker beleid gevoerd mag worden. Afspraak is afspraak. We hoeven niet altijd aardig te zijn, maar mogen elkaar aanspreken als afspraken niet worden nagekomen of doelen niet worden behaald. Onze mensen vragen om duidelijke keuzes van het management. We gaan bijvoorbeeld anders plannen. Minder, maar wel helder. Wat op de planning staat moet worden gerealiseerd, daar gaan we elkaar op aanspreken. In die omslag willen onze medewerkers graag meegaan, zo hebben ze aangegeven. Ze willen duidelijkheid en aan de slag.'

Bij Castria Wonen overheerst tot op heden vooral de 'teamcultuur', waarin vriendelijk en familiair gedrag kenmerkend zijn. En dat geldt voor het merendeel van de 136 woningcorporaties die hebben meegewerkt aan het onderzoek naar de bedrijfscultuur in de corporatiesector. Het onderzoek is verricht door Aldert Dreimüller, directeur van het adviesbureau voor woningcorporaties roAg, onder de noemer 'Van idealisme naar realisme; Cultuuronderzoek bij corporaties 2003 – 2006'.

Dreimüller heeft hiervoor een lijst met zestien vragen en het denkmodel de '4ling' ontwikkeld. In de 4ling zijn vier cultuurvormen samengebracht: doelcultuur, teamcultuur, taakcultuur en procescultuur. Kort gezegd zijn in een procescultuur regels en procedures leidend. In een taakcultuur voeren creativiteit en innovatie de boventoon. In de teamcultuur staat de mens, zowel de eigen medewerkers als de klant, centraal en in een doelcultuur draait het om het realiseren van duidelijke geformuleerde doelstellingen.

Overigens heerst in een organisatie nooit één specifieke cultuur, maar altijd een mix van de vier. Aan de hand van antwoorden op de zestien vragen wordt bepaald in welke mate welke cultuur aanwezig is. Sinds 2003, toen Dreimüller begon met z'n onderzoek, voert de teamcultuur de boventoon in de sector. Maar de taakcultuur volgt daar direct op. Ter illustratie de cijfers van de 136 corporaties over 2006. In totaal zijn over de vier culturen tien punten te verdelen. De score geeft aan in welke mate een cultuur aanwezig is bij corporaties. De teamcultuur scoort 3,0. De taakcultuur volgt direct daarna met 2,9. De doelcultuur scoort 1,8 en de procescultuur 2,4.

Het onderzoek heeft tevens in beeld gebracht wat voor cultuur corporaties graag zouden willen hebben. Daarin scoorde taakcultuur het hoogst met 3,6. De teamcultuur kwam daarna met 2,8.

Aldert Dreimüller vermoedt dat de neiging naar de taakcultuur een reactie is op de op de kritiek dat corporaties niet genoeg presteren. 'Het is goed dat corporaties nieuwe wegen zoeken, maar ze moeten zichzelf niet voorbij lopen. Dan loop je risico dat je ambities niet waarmaakt. Stel concreet vast wat er in je werkgebied moet gebeuren, stel duidelijke doelen en realiseer die. Zo maak je prestaties inzichtelijk en dan zal je imago verbeteren. De doelcultuur en de procescultuur, oftewel afspraak is afspraak, zijn daarvoor belangrijk. Dat zie ik bij corporaties echter weinig terug.'



Terreinwagen

Aan het onderzoek hebben 136 corporaties meegedaan. Een bewijs dat het thema enorm leeft in de sector, zegt Dreimüller. Hij verduidelijkt dat met beeldspraak.

‘Corporaties waren tot de bruterling in 1995 een Daf, die slechts netjes op koers gehouden moest worden. Nu zijn het grote terreinwagens, waarmee je af en toe riskant de bocht doormoet. Maar weet iedereen in de organisatie ook hoe je met zo’n wagen moet rijden? Daar ligt uiteindelijk de basis om een veranderende organisatie goed te laten functioneren. Ik merk bij veel corporatiemanagers dat ze graag doelmatiger willen werken.’

Corporaties hebben de afgelopen tien jaar een flinke omslag gemaakt. Ze zijn bedrijfsmatig gaan werken, ze stellen een ondernemingsplan op en hebben instrumenten als een balanced scorecard en een ink-managementmodel geïntegreerd. Maar het toepassen van dit soort instrumenten alleen is niet voldoende. Bedrijfsmatig, doelgericht werken moet bij de mensen tussen de oren zitten. En gezien de resultaten van het cultuuronderzoek kan de sector daar nog een slag maken.

Consensus

De nog immer sterk aanwezige teamcultuur dateert nog uit de tijd van voor de bruterling. Basis van de teamcultuur is aanpassen, het werk wordt afgestemd op de medewerker. Systemen, regels en procedures worden zonnig ruimer geïnterpreteerd in het belang van de klant, maar vooral in belang van de collega. Fouten worden verbeterd, maar nooit bestraft. Consensus staat voorop.

Het is een cultuur die niet meer past bij de moderne woningcorporatie van wie de buitenwereld verwacht dat ze naar vermogen presteert en die prestatie inzichtelijk maakt. Jaap Kloet van Castria Wonen erkent dat.

‘We zijn als bedrijfsleiding wat te vrijblijvend geweest. We hanteerden wel een planning, maar die fungeerde meer als een geheugensteun dan als bewakingsinstrument. We wilden ook veel, startten teveel projecten waarvan er dus teveel niet op tijd af kwamen. Dat zorgt ook voor onrust en druk op de werkvloer en voor onduidelijkheid naar de buitenwereld. Maar tegelijkertijd waren we intern beschermend voor elkaar, we spraken elkaar niet voldoende op fouten aan. De teamcultuur dus. Nu gaan we dat anders doen. Op de planning voor 2007 hebben we projecten geschrapt, waarvan we nu al weten dat we ze niet halen. Maar wat er wél opstaat dat gaat lukken, en daar houden we elkaar aan.’

Naar resultaat gericht beleid

Monique Derks, directeur bedrijfsvoering bij Oosterpoort Wooncombinatie in Groesbeek, herkent het verhaal van Castria Wonen. Bij Oosterpoort heerste tot voor kort ook een sterke teamcultuur. De corporatie wil echter de omslag maken naar een professionele klant- en resultaatgericht beleid. Klantgericht wil zeggen dat het beleid van Oosterpoort duidelijker wordt afgestemd op de wens van de klanten. ‘Niet op de wens van de individuele klant, maar van groepen klanten’, verduidelijkt Derks.

Resultaatgericht beleid betekent dat het management harde, maar realistische doelen stelt en dat de medewerkers worden aangestuurd om die doelen te realiseren. Zowel management als medewerkers van Oosterpoort volgen momenteel trainingen waarin ze leren om duidelijk en direct met elkaar te communiceren.

Derks: ‘Dat is een hele omslag. Wij zijn gewend om aardig tegen elkaar te zijn. Nu leren we om direct feedback te geven als mensen hun afspraken niet nakomen. Zowel vanuit het management als door medewerkers onderling. Het kost tijd om zo’n omslag te maken. Zaak is allereerst dat iedereen het belang ervan in ziet. Dat hebben we in gang gezet, het blijkt dat onze mensen het nuttig vinden en er actief mee bezig zijn. De volgende stap is om in de praktijk ook zo te gaan werken.’

Oosterpoort gaat ook z’n personeelsbeleid aanpassen aan de nieuwe koers. Zowel de in- als de uitstroom van personeel wordt onder de loep genomen. Bij vacatures gaan we nog beter letten op competenties, de juiste man op de juiste plek. Wat betreft de uitstroom kant is ontslaan niet aan de orde, maar als medewerkers het niet goed doen in functie, dan is overplaatsing naar een andere functie wellicht mogelijk.’

Strenger

Volgens Aldert Dreimüller is tekenend voor de teamcultuur binnen corporaties dat er beschermend met



medewerkers wordt omgegaan. 'In Amerikaanse bedrijven is men veel strenger voor elkaar. Die cultuur van straffen en belonen kennen wij niet, het past hier ook minder. Corporaties hoeven hun teamcultuur ook zeker niet overboord te gooien, maar als ze doelmatiger willen werken dan is een omslag wenselijk. Voer functioneringsgesprekken. Stel duidelijke competenties aan iedere functie en school medewerkers zonnodig bij. Blijkt dat het niet lukt, geef de medewerker dan een andere functie. Een zeker mate van straffen en belonen, bijvoorbeeld in de vorm van prestatiebeloning, is ook nuttig.'

Als 'hybride organisaties' zitten woningcorporaties wel in een lastig parket. Ze moeten twee heren dienen. Ze hebben een maatschappelijke taak, maar die moeten ze op een bedrijfsmatig manier invullen. Dat is een leerproces. Corporaties hebben al een hele stap gemaakt, ze werken met een balanced scorecard, een ink-managementmodel, ze stellen een ondernemingsplan op. Maar om een organisatie wezenlijk te veranderen moet een nieuw karakter ook tussen de oren van de medewerkers zitten.

Aanzet

Daartoe kan het management een eerste aanzet geven, zo is de ervaring van Harry Kuypers, directeur-bestuurder van woningcorporatie Parès in Ulft. Uit een visitatie in 2004 bleek dat Parès op weg was van een behorende naar een maatschappelijke onderneming. Intern werkte de corporatie echter nog erg volgens vaste processen, regels en structuren. Kuypers: 'We willen naar een flexibele, gedreven en prestatiegerichte organisatie. Met meer creativiteit, zonder de realiteit uit het oog te verliezen. We zaten te veel vast aan procedures. Als een klant aan de balie kwam met een afwijkende vraag, dan was het antwoord al gauw 'nee, dat kan niet'. Als mt hebben we de afgelopen twee jaar geprobeerd om die koers te wijzigen. We hebben veel gepraat, zelf het goede voorbeeld gegeven. Daardoor heeft de organisatie in zijn geheel dat procesmatige enigszins losgelaten. Maar om het echt goed door te voeren, moet je professionele begeleiding inhuren, hebben we ervaren.'

Parès wacht daar nog even mee, gezien de aanstaande fusie per 1 januari 2008 met Wisch Wonen in Terborg. Een corporatie die bekend staat als wat meer flexibel en daarin al iets op Parès voorligt. 'Onze intentie is om in de nieuwe corporatie de taakcultuur verder door te voeren en zodoende de rol van maatschappelijke ondernemer nadrukkelijk op te pakken. We zijn ambitieus en dat willen we straks uitdragen. Maar we blijven reële doelen stellen', aldus Kuypers.

Luisteren

Dat laatst is in de ogen van Aldert Dreimüller niet alleen essentieel voor een doelmatige bedrijfsvoering, de onderzoeker vindt ook dat corporaties allereerst zelf een helder beeld moeten formuleren van hun opgave. Ze moeten hun beleid niet laten afhangen van de wens van bijvoorbeeld stakeholders. Wel moeten ze goed naar de buitenwereld luisteren, maar vooral moeten corporaties zelf precies weten wat er in hun werkgebied nodig is. Dreimüller: 'Uiteraard moet je goed luisteren naar je stakeholders en hun wensen kennen. Maar weet ook zelf wat er speelt in je stad en welke rol je daarin wilt vervullen. Dat moet leiden tot een eigen visie en een product waar de samenleving omvraagt. Want alleen als het uit jezelf komt, kan je vanuit de volle eigen verantwoordelijkheid met een opgave aan de slag.'

Handboeken

In samenwerking met Aedes heeft adviesbureau roAg reeds vijf handboeken voor de corporatiesector gepubliceerd. De boeken zijn hulpmiddelen voor corporaties in de omslag naar een bedrijfsmatige koers en behandelen diverse onderwerpen op dat vlak. Recent heeft roAg daar boek nummers zes aan toegevoegd: 'Organisatiecultuur bij corporaties'. Auteur Aldert Dreimüller noemt deel zes het cement in deze uitgaven. 'Je kan alle andere zaken nog zo goed op orde hebben, als de bedrijfscultuur niet aansluit bij je werkwijze, dan behaal je nooit optimaal resultaat.' Ook dit zesde handboek dient als ondersteuning voor het corporatiemanagement. Het maakt inzichtelijk hoe de heersende bedrijfscultuur in de organisatie kan worden vastgesteld. Vervolgens geeft het boek ook richtlijnen hoe een eventueel gewenste cultuuromslag gerealiseerd kan worden.



Cultuurscan

De bedrijfscultuurscan komt naar verwachting eind februari beschikbaar voor individuele corporaties op het MO-plein (www.mo-plein.nl). de resultaten kunnen dan gelijk worden vergeleken met het landelijk gemiddelde van de 136 collega's die de enquête hebben ingevuld.

Gepubliceerd in Aedes Magazine nr. 2, 2007

