

'Bedrijfscultuur belemmert doelgericht werken'

Met aardig zijn alleen

Corporaties hebben vooral een zogenaamde team- en taakcultuur als bedrijfscultuur, zo wijst onderzoek uit. Oftewel, 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 naar de 'doelcultuur', waarin concrete, realistische doelen en resultaten centraal staan.

Tekst: Han Neijenhuis, illustratie: Hein de Kort, Amstelveen.

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. Die moet zich vooral manifesteren in de manier waarop de bedrijfsleiding omgaat met de medewerkers. Er moet, kortom, een omslag plaatsvinden naar een zogenaamde doelcultuur. Niet alleen het management, maar ook de medewerkers zelf zijn daar aan 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, we mogen elkaar er best op aanspreken als afspraken niet worden nagekomen of doelen niet worden behaald. Onze mensen vragen om duidelijke keuzes van het management. We gaan daarom bijvoorbeeld

Dreimüller heeft hiervoor een lijst met zestien vragen ontwikkeld en een denkmodel, dat hij de 4ling noemt. In de 4ling zijn vier cultuurvormen samengebracht: procescultuur, taakcultuur, teamcultuur en doelcultuur. 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 duidelijk geformuleerde doelstellingen. Overigens heerst in een organisatie nooit één specifieke cultuur, maar is er altijd sprake van een mix van de vier.

Aan de hand van antwoorden op de zestien vragen wordt bepaald in welke mate elk van de vier cultuurtypen bij een corporatie aanwezig zijn. Sinds 2003, toen Dreimüller begon met zijn onderzoek, voert de teamcultuur de boventoon in de branche. Maar de taakcultuur volgt daar direct op. Ter illustratie de cijfers van de deelnemende corporaties over 2006: in totaal zijn over de vier culturen tien punten te verdelen, die aangeven 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 ook in beeld gebracht welk type 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 kritiek dat corporaties niet genoeg presteren. 'Het is goed dat corporaties nieuwe wegen zoeken, maar ze moeten zichzelf niet voorbij lopen. Dan loop je het 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 uiteindelijk je imago verbeteren. De doelcultuur en de procescultuur, oftewel afspraak is afspraak, zijn daarvoor belangrijk. Dat zie ik bij corporaties echter weinig terug.' Dreimüller vindt persoonlijk dat corporaties een stapje terug zouden moeten doen. Eerst zouden ze zelf moeten bepalen waar de maatschappij behoefte aan heeft, dan dat beeld met belanghouders afstemmen en vervolgens concrete doelen stellen en die op een >

'Tot de brutering waren corporaties een Daf, nu zijn het grote terreinwagens'

anders plannen. Minder, maar wel helder. Wat op de planning staat moet worden gerealiseerd, daar houden we elkaar aan. In die omslag willen onze medewerkers graag meegaan, zo hebben ze aangegeven. Ze willen duidelijkheid en aan de slag.'

Vooral vriendelijk • 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 corporatiebranche. Het onderzoek is verricht door Aldert Dreimüller, directeur van het adviesbureau voor woningcorporaties roAg, onder de titel *Van idealisme naar realisme; cultuuronderzoek bij corporaties 2003 – 2006*.

kom je er niet



HEN A KORT



doelmatige manier realiseren. 'Pas daarna is het tijd voor innovaties, zoals de aanleg van glasvezel. Niet andersom.'

Terreinwagen • Dat aan het onderzoek maar liefst 136 corporaties hebben meegedaan bewijst dat het thema enorm leeft in de branche zegt Dreimüller. Hij verduidelijkt dat met beeldspraak.

'Corporaties waren tot de brutering in 1995 een Daf, die slechts netjes op koers gehouden hoefde te 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 toe willen naar meer doelmatigheid.'

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

Consensus • De nog immer sterk aanwezige teamcultuur dateert nog uit de tijd van voor de brutering. 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,

prestatie ook 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, startte veel projecten waarvan er vervolgens teveel niet op tijd af kwamen. Dat zorgt voor onrust, druk op de werkvloer en vooral onduidelijkheid naar de buitenwereld. 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 op staat dat gaat lukken, daarvoor zijn we samen verantwoordelijk.'

Naar resultaatgericht 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 professioneel klant- en resultaatgericht beleid. Klantgericht wil zeggen dat het beleid van Oosterpoort wordt afgestemd op de wens van groepen klanten, niet van individuen.

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.

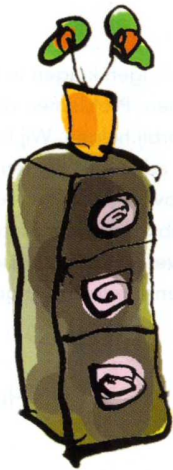
Derks: 'We leren om direct feedback te geven als mensen hun afspraken niet nakomen. Dat geldt voor zowel het management als voor medewerkers onderling. Het kost tijd om zo'n grote omslag te maken. Zaak is allereerst dat iedereen het belang ervan inziet. Dat hebben we in gang gezet. Het blijkt dat onze 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 haar personeelsbeleid aanpassen aan de nieuwe koers. Zowel de in- als uitstroom van personeel wordt onder de loep genomen. Derks: 'Bij vacatures gaan we nog beter letten op deskundigheid, de juiste persoon op de juiste plek. Als het gaat om de uitstroom is ontslaan niet aan de orde, maar als medewerkers het niet goed doen in hun functie, dan is overplaatsing naar een andere functie wellicht mogelijk.'

'In het verleden spraken we elkaar onvoldoende aan op fouten'

maar vooral in het belang van de collega. Fouten worden verbeterd, maar nooit bestraft. Consensus staat voorop.

Het is een cultuur die niet goed meer past bij de moderne woningcorporatie, van wie de buitenwereld niet alleen verwacht dat ze naar vermogen presteert maar dat ze die



Corporaties hebben een maatschappelijke taak, die ze op een bedrijfsmatige manier moeten invullen

Strenger • Volgens Aldert Dreimüller is het tekenend voor de teamcultuur dat er beschermend met medewerkers wordt omgegaan. 'In Amerikaanse bedrijven is men veel strenger voor elkaar. De 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. Koppel duidelijke competenties aan iedere functie en school medewerkers zondig bij. Blijkt dat het niet lukt, geef de medewerker dan een andere functie. Een zekere 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 hebben een maatschappelijke taak, maar die moeten ze op een bedrijfsmatige manier invullen. Dat maakt het hele leerproces extra lastig.

Aanzet • Corporaties hebben als gezegd een forse stap gemaakt op weg naar bedrijfsmatigheid. Het management kan een eerste aanzet geven om de medewerkers bewust te maken van die bedrijfsmatigheid, 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 beheerend 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". Het management heeft de afgelopen twee jaar geprobeerd 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 onze rol van maatschappelijke ondernemer nadrukkelijker vorm te geven. We zijn ambitieus en dat willen we straks uitdragen. Maar we blijven reële doelen stellen', aldus Kuypers.

Luisteren • Dat laatste is in de ogen van Aldert Dreimüller niet het enige dat essentieel is voor een doelmatige bedrijfsvoering. Corporaties moeten allereerst zelf een helder beeld formuleren van hun opgave. Die moet niet afhangen van de wens van bijvoorbeeld belanghouders. Corporaties moeten goed naar de buitenwereld luisteren, maar ze moeten vooral zelf precies weten wat er in hun werkgebied nodig is.

Dreimüller: 'Zo kom je tot een eigen visie en een product waar de samenleving om vraagt. Want alleen als het uit jezelf komt, kan je vanuit de volle eigen verantwoordelijkheid met die opgave aan de slag.' ◀

Handboeken

Adviesbureau roAg heeft reeds vijf handboeken voor de corporatiebranche gepubliceerd, in samenwerking met Aedes, Nestas en Atrivé. 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 nummer zes aan toegevoegd: *Organisatiecultuur bij corporaties*. 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. Het boek is te bestellen via www.nestas.nl.

Cultuurscan via internet

De bedrijfscultuurscan komt naar verwachting eind februari beschikbaar voor individuele corporaties via 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.