

## **Effectieve corporaties vragen om effectieve medewerkers**

Veranderingen in corporaties vragen om een andere stijl van leidinggeven en meer ruimte op de werkvloer

### **Hoe krijg ik ze in beweging?**

Al weken loopt er een discussie op een internetforum: hoe zorg ik dat onze medewerkers ondernemender en doelmatiger worden? Veel corporaties hebben ondernemend als kernwaarde of kerncompetentie gekozen. Blijkbaar is het een eigenschap die nog steeds onvoldoende aanwezig is, alle reorganisaties, cultuurtrajecten en trainingen ten spijt. Hoe kan dat? Ze willen niet, hoor je nog wel eens van managers. Of "ze kunnen het niet". Is dat wel zo?

In personeelstevredenheidsonderzoeken scoren corporaties vaak goed. Natuurlijk zijn er aspecten die beter kunnen maar de totale score is in het algemeen hoog. Hoe kan het dan dat het personeel waar blijkbaar goed voor gezorgd wordt niet het zo gewenste verschil weet te maken? Wat ontbreekt er dan?

In dit artikel gaan we verder in op het vergroten van effectiviteit en ondernemerschap bij corporaties. We zoomen in op een aantal relevante ontwikkelingen bij corporaties en de gevolgen voor de effectiviteit.

### **Ontwikkeling van corporaties**

Corporaties maken een bijzondere ontwikkeling door, een ontwikkeling met grote gevolgen voor de manier van aansturing van hun medewerkers. Er is al geruime tijd sprake van een groeiende schaalvergroting, waarbij ondernemingen ontstaan met meer dan 20.000 woningen in beheer en meer dan 200 medewerkers in dienst. Bij kleinere organisaties zijn de communicatielijnen korter en is de afstemming eenvoudiger. Bij grotere organisaties neemt de complexiteit van de onderlinge afstemming toe. Afstemmingsmechanismes als procedures en uniformiteit in handelen worden dan belangrijker.

Daarnaast is de sector met twee verschillende crisissen geconfronteerd, die hun sporen hebben nagelaten en nog nalaten. Was er eerst sprake van een crisis in het publieke debat rond corporaties, dan is er nu een kredietcrisis over heen gekomen, met voor corporaties ongekende gevolgen, vooral in de projectontwikkeling.

Beide crisissen hebben geleid tot aanscherpingen in de bedrijfsvoering. Het publieke debat rond het functioneren van corporaties heeft geleid tot behoefte en noodzaak om transparant te werken. Corporaties brengen als het gevolg daarvan doelstellingen, resultaten en risico's beter in kaart en ontwikkelen methodes om deze beter te beheersen. De kredietcrisis versterkt deze behoefte. De wens en noodzaak om efficiënter en effectiever te werken neemt toe.

Een natuurlijke reactie van het management op deze hierboven geschetste ontwikkelingen is die van controle en beheersbaarheid. Medewerkers strak aansturen op procedures en resultaatafspraken, targets stellen en de resultaten vervolgens monitoren. In termen van de Caluwé: kiezen voor een blauwe aanpak. Een indicatie voor deze tendens is het aantal leidinggevenden bij woningcorporaties. Uit het arbeidsmarktonderzoek dat FLOW in 2007 verrichtte bij woningcorporaties blijkt dat corporaties meer leidinggevenden in dienst hebben in vergelijking met andere Nederlandse werkgevers. De vraag is of het prioriteit geven aan deze aanpak effectief is, gezien de ontwikkelingen die zich het laatste decennium in de omgeving van corporaties en de professionaliteit van medewerkers hebben afgespeeld.

### **Professionalisering**

Zoals nagenoeg iedere (maatschappelijke) dienstverlener zien corporaties hun externe omgeving veranderen. De klant vraagt om betere en snellere dienstverlening, liefst 24 uur per dag via Internet. En steeds vaker is het mogelijk om een product of dienst aan te laten passen aan de individuele wensen: customizing. Om die gewenste en mogelijke dienstverlening te kunnen leveren is meer beslissingsbevoegdheid op de werkvloer nodig. Medewerkers kunnen alleen maar snel inspelen op vragen van klanten als zij over beslissingsruimte beschikken en middelen mogen inzetten binnen niet al te strakke regels. Goede dienstverlening vraagt in de organisatie om facilitering van de medewerkers met de directe contacten met de klanten: service in is service out!

De uitbreidingen op het BBSH op het gebied van leefbaarheid en wonen & zorg hebben geleid tot het in dienst nemen van mensen met andere achtergronden en hogere opleidingen als voorheen gemiddeld gevraagd werd. De laatste jaren zijn meer hbo'ers in dienst gekomen (professionals). Professionals vragen om een andere manier van aansturing: niet door ze precies te vertellen wat ze moeten doen, dat weten ze zelf heel goed, maar door ze te vertellen welke doelstellingen bereikt moeten worden en ze bij de formulering daarvan te betrekken.

De medewerkers van corporaties zijn over het algemeen ervaren; dienstverbanden zijn lang. De gemiddelde leeftijd ligt hoger (arbeidsmarktonderzoek FLOW 2007) dan de gemiddelde leeftijd van alle werknemers in Nederland. Verwacht mag worden dat over niet al te lange tijd de oudgedienden plaats zullen maken voor een nieuwe generatie werknemers. De nieuwe generatie werknemers (generatie Y) hecht meer waarde aan de balans tussen werk en privé en aan de mogelijkheden om zich in hun werk te blijven ontwikkelen. Zij zijn mobieler en verbinden zich niet meer voor het leven aan een werkgever. De daarop volgende generatie, Einstein, verwacht inspiratie en verbinding. Het moet wel leuk zijn, anders zijn ze weg. Deze ontwikkelingen vragen om meer ruimte op de werkvloer om zelf te beslissen hoe medewerkers hun werk doen en hoe zij de klant het beste bedienen.

## **Paradox**

Enerzijds is er dus een tendens naar meer controle, centralisatie, sturen door procedures en afleggen van verantwoording. Anderzijds vragen klanten en medewerkers om meer beslisruimte, in het bijzonder in de functies met klantcontacten. En deze paradox werkt verlamdend op de effectiviteit van corporaties. Veranderingstrajecten die daarop proberen aan te haken, verergeren het probleem vaak meer dan dat zij daarin verbetering aanbrengen, omdat ook zij lijden onder dezelfde paradox.

De tendens naar meer controle wordt vaak nog versterkt bij reorganisaties. Bij organisaties in verandering zie je dat managers zich erg inzetten om de verandering te sturen. Zij willen het verandertraject controleren en beheersen en ze willen voorkomen dat het fout gaat. Allemaal heel legitieme redenen uit zorg voor het behalen van doordachte doelstellingen, maar vaak met een onverwacht en ongewenst effect op hun medewerkers. Medewerkers wordt zo de gelegenheid ontnomen om zelf zaken uit te proberen en te leren van successen en gemaakte fouten. Wat medewerkers ervan leren is dat ze beter passief kunnen afwachten. Als dat lang zo doorgaat verdwijnt elke vorm van initiatief en ondernemerschap. En laat dit nou net de klacht zijn van veel leidinggevendenden in verandertrajecten. Als de passiviteit van de medewerkers leidt tot meer inzet en actie van het management roept dit nog meer passiviteit van de medewerkers op. Zo ontstaat er onbedoeld en ongewenst een vicieuze cirkel, waarbij de effectiviteit van de organisatie afneemt en de aangeleerde hulpeloosheid (zie kader) toeneemt.

## **Stap uit de vicieuze cirkel en vergroot de effectiviteit!**

Om de doelstellingen van de organisatie te bereiken moet bekend zijn wat de doelstellingen zijn. Dat is echter niet genoeg. Om doelstellingen te realiseren is commitment nodig van medewerkers. Zij zullen zich moeten verbinden met de doelstellingen en zich verantwoordelijk moeten voelen voor het leveren van een bijdrage aan die doelstellingen wil een organisatie effectief te werk kunnen gaan. Het al dan niet behalen van doelstellingen is immers in grote mate afhankelijkheid van de inzet en het aan doelstellingen gekoppelde ondernemerschap van medewerkers. Daarnaast heeft de regelruimte die een medewerker heeft (heb ik een inbreng in de afspraken of zijn het instructies?) invloed op zijn gevoel van eigenaarschap. Een leidinggevende zal in elk geval de dialoog aan moeten gaan, luisteren en het perspectief van de medewerkers horen. Voor een deel zal het neer komen op onderhandelen met mondige medewerkers. Als de medewerker serieus wordt genomen en er gezamenlijk afspraken worden gemaakt stijgt de kans op eigenaarschap aanmerkelijk. Daardoor neemt de effectiviteit van organisaties toe. In de stijl van leidinggeven die hier bij hoort zit dat managers leren loslaten en coachen, leren omgaan met de paradox dat om effectiever te kunnen werken, strak aansturen contraproductief werkt. Dat betekent ruimte geven, coachen, gelegenheid geven om te fouten te maken, te leren en zich te ontwikkelen. Opstellen van ondernemingsplannen in dialoog en onderhandeling met medewerkers. Afspraken maken op basis van gedeelde visies. Is dat makkelijk? Nee. Maar het

levert wel de beste kans op effectieve medewerkers en de beste kansen op succes op.

Juni 2010

Carry Bomhof

Evelien van Beusekom

Evelien van Beusekom is HR-consultant.

Carry Bomhof is zelfstandig organisatiecoach/ consultant bij Bureau Samenspel

Aangeleerde hulpeloosheid is een begrip uit de sociale psychologie. **Aangeleerde hulpeloosheid** of **learned helplessness** is het verschijnsel waarbij een mens of dier geleerd heeft dat hij geen invloed heeft op gebeurtenissen en zich daarom niet weet te helpen, al zou hij dat wel kunnen. Martin Seligman publiceerde er heeft in 1967 als eerste over. In zijn proef bleek dat het dier dat de omgeving niet kon beïnvloeden na verloop van tijd een aanmerkelijk slechtere gezondheid had dan het dier dat dat wel kon. Het was ook niet meer in staat te leren. Volgens Seligman zou bij mensen aangeleerde hulpeloosheid het mechanisme kunnen zijn dat op den duur leidt tot mentale stoornissen en depressie.

Meer algemeen treedt aangeleerde hulpeloosheid op wanneer de mensen of dieren geen adequate feedback krijgen op hun handelen. Ze kunnen zo niet leren welke handelingen effectief zijn in het bereiken van een bepaald doel, waardoor ze zich hulpeloos en passief zullen opstellen. Niet ieder mens reageert op hulpeloosheid met passiviteit en depressie. Dit is mede afhankelijk van waar iemand de oorzaak van zijn problemen zoekt: in zichzelf of buiten zichzelf.