

Cultuuromslag

Managen is zorgen dat medewerkers hun werk goed kunnen doen en dat de dingen die moeten gebeuren ook worden gedaan. Het werkterrein van corporaties wordt steeds complexer en daarmee nemen ook de diversiteit en complexiteit van de werkprocessen toe. Het management is dan ook niet klaar met het implementeren van een nieuw managementinstrument of het formuleren van een nieuwe missie en strategie. Die zaken moeten binnen de werkorganisatie ook werkelijk worden geaccepteerd. En dat hangt af van de houding van de medewerkers. Staan ze open voor verandering, zien ze de noodzaak in, geloven ze in de nieuwe koers en het leiderschap? Kortom: wat rationeel juist lijkt is emotioneel nog lang niet gemeengoed. Fundamentele vernieuwingen (zoals nieuwe bedrijfsprocessen) worden niet zonder meer geaccepteerd en worden na verloop van tijd vaak zelfs teruggedraaid. De reden is dat zonder aandacht voor waarden, oriëntaties en doelstellingen, mensen en dus organisaties automatisch terugvallen in het gekende en vertrouwde oude patroon. Want oude waarden en normen, verankerd in de organisatiecultuur, worden alleen vervangen als de nieuwe waarden en normen zich hebben kunnen bewijzen.

Eind jaren negentig wilden Stichting Beter Wonen en Woonstichting Halsteren doelmatiger en klantgerichter gaan werken. Als eerste stap werd een gezamenlijke backoffice ingericht. Toen bleek dat deze maatregel - door het in stand blijven van de verschillen in communicatie, werkwijze en klantbenadering - te vrijblijvend was, fuseerden beide corporaties in 2002 tot Castria Wonen. 'Door de fusie kwam er eenheid in leiding en verbeterden de prestaties', aldus Jaap Kloet. Werkwijzen werden op elkaar afgestemd, klanten uniformer behandeld en gegevens op elkaar afgestemd. Maar nog steeds was

er stroop en het gevoel dat de verbeteringen niet echt beklijven. Eind 2006 is daarom een nieuw ondernemingsplan opgesteld, maar nu mét aandacht voor organisatiecultuur, leiderschap en teambuilding. De tijd is rijp voor een strakker, doelgerichter beleid. Kloet: 'Afspraak wordt afspraak. We hoeven niet altijd aardig te zijn, maar mogen elkaar aanspreken als afspraken niet worden nagekomen. We gaan bijvoorbeeld anders plannen. Minder, maar wel helder. Wat op de planning staat moet worden gerealiseerd, daar gaan we elkaar op aanspreken.' Het bespreken met de medewerkers van de ingebakken weerstand tegen verandering voorkomt dat ingevoerde maatregelen na verloop van tijd worden teruggedraaid. De methode daarvoor is eerst met de leidinggevenden de bestaande cultuur te meten en evalueren en de resultaten daarvan te bespreken met de medewerkers. De volgende stap is om met de leidinggevenden de gewenste cultuur te bepalen en ook die weer te bespreken met de medewerkers. Castria Wonen levert woningen en woondiensten aan alle woonconsumenten in de regio Tholen en Bergen op Zoom, zet zich actief in voor de leefbaarheid van dorpen en werkt waar nodig samen met derden. Ze verhuurt nu bijna 4.000 woningen en heeft 35,4 fte's. Vanaf 2012 is ze in staat om binnen een jaar passende huisvesting te kunnen bieden aan alle huishoudens met een inkomen tot 33.000 euro en zorgbehoefte die daarom vragen.

Cultuuromslag CastriaWonen, in Eigentijds maatschappelijk ondernemen in de praktijk; door 32 corporaties in beeld gebracht. Aedes, Hilversum, 2007

