

Twintig jaar cultuurverandering

Van instrumenteel ontwerpen naar min of meer terloops ontwikkelen

Marjo Dubbeldam en Jaap Boonstra

Als illustratie van de ontwikkeling die het denken over cultuurverandering in de afgelopen twintig jaar heeft doorgemaakt, komen in dit artikel twee cases aan bod. De eerste is een drie jaar durend cultuurveranderingsproject bij de provincie Gelderland. Dit project had een duidelijke structuur met stuur- en werkgroepen, een projectstatuut, plus een strakke planning en een lange doorlooptijd. De start was in 1989, aan het begin van de cultuurhauze. Het tweede project begon ruim twintig jaar later bij de gemeente Amsterdam. Dit was een cultuurveranderingsproces dat zich min of meer als vanzelf ontwikkelde en een eigen pad koos. Bij nader inzien was deze nieuwe benadering de aanzet voor de 'revival' van cultuurverandering.

Inleiding

Het zal niemand ontgaan zijn dat de laatste jaren consequent bij elke crisis of schandaal de roep om cultuurverandering klinkt. Wanneer de omvang van de toeslagenaffaire zich aftekent, is het voor iedereen overduidelijk dat de Belastingdienst een cultuuromslag nodig heeft. In de periode rond het aftreden van het kabinet-Rutte III in januari 2021 en het aantreden van het kabinet-Rutte IV een jaar later in vrijwel dezelfde formatie duikt in de politiek het woord bestuurscultuur op; er is behoefte aan een nieuwe en meer transparante bestuurscultuur. Een van de eerste bewegingen in de goede richting is volgens Rutte de verschuiving van het bewindslidenoverleg naar een andere dag. Ook bij het naar buiten komen van het etnisch profileren bij de Belastingdienst en de politie, figureert er maar één oplossing: hier moet een cultuurverandering uitkomst bieden. Nadat het tv-programma *BOOS* in januari 2022 grensoverschrijdend gedrag bij *The Voice* in de openbaarheid brengt, komt in iedere talkshow de cultuurverandering voorbij; dankzij die ingreep zal de wereld weer 'normaal' adem kunnen halen.

Cultuurverandering wordt dus consequent opgevoerd als een belangrijke interventie. Maar betekent dit ook dat voor iedereen duidelijk is wat cultuurverandering inhoudt

en voor welke problemen cultuurverandering een oplossing is? Verdwijnt daarmee ook het toenemende wantrouwen van de burger in de politiek en wordt de sociale veiligheid in organisaties hersteld? Gaat het echt om verandering van gedrag en de onderliggende waarden? In dit artikel doen we een poging tot verheldering, door de ontwikkelingslijn te schetsen van ruim twintig jaar cultuurverandering. Na een korte theoretische introductie op het thema volgen twee cases.

De eerste case is een project bij de provincie Gelderland, dat aan het begin van de cultuurhousse in 1989 van start ging. Een project dat overliep van goed bedoelingen en in alles te maken kreeg met de wet van de remmende voorsprong. Het overvloedig inzetten van instrumentele ingrepen en constructies bleek echter geen of nauwelijks effect te hebben gesorteerd. Het tweede project begon ruim twintig jaar later bij de gemeente Amsterdam en is een voorbeeld van een andere nieuwe benadering van cultuurverandering: een cultuurverandering die zich als ‘terloops’ ontwikkelt en min of meer spontaan ontstaat. Met de kennis van nu was dit een van de eerste projecten die de ‘revival’ van cultuurverandering aankondigden.

Een reflectie op wat er van deze twee cases te leren valt, plus een serie grote lijnen waarlangs cultuurverandering kan worden benaderd, vormen de afsluiting van deze bijdrage.

Voorgeschiedenis

Vanaf begin jaren tachtig van de vorige eeuw wordt in het adviesvak en de organisatiekunde expliciet aandacht besteed aan het fenomeen cultuur. In 1987 verschijnt in dit tijdschrift een artikel van Frissen (1986) over verschillende cultuurbenaderingen. Een jaar daarna komt de studie *Bedrijfscultuur. Diagnose en beïnvloeding* van Sanders en Neuijen (1987) uit. Van Hoewijk (1988) geeft als eerste een uitgebreid literatuuroverzicht van de betekenis van organisatiecultuur en de (on)mogelijkheden van cultuurverandering. Ze signaleert een veelvoud aan definities van cultuur, benaderingen en diagnosemethodieken, plus dat verandering van cultuur op meerdere manieren is aan te pakken. Er komen uiteenlopende benaderingen voorbij, die hier en daar zelfs tegenstrijdig lijken.

Een voorbeeld: in de klassieker uit die periode over het cultuurveranderingproces in Groningen, *De banaan wordt bespreekbaar* (Pauka & Zunderdorp, 1988), hebben politiek en ambtenaren onder de noemer VONK (ofwel verantwoordelijk, ondernemend en klantgericht) op alle fronten gewerkt aan een beter functionerende en effectievere organisatie. Belangrijke elementen in dat project waren de steun van de dragers van de cultuur, dus van de ambtelijke en politieke top, een stevige voedingsbodem voor de verandering en een organisatiebrede aanpak die niet was toegespitst op één bepaald aspect. En wat zeggen Beer, Eisenstat en Spector (1990) in *The critical path to corporate renewal* na grondig empirisch onderzoek, weliswaar niet bij de overheid, maar bij grote bedrijven? Grootscheepse cultuurveranderingsprocessen met een omvangrijke projectorganisatie zijn niet effectief. Het hoogste niveau van de organisatie werkt in principe

aan de handhaving van de status quo. Betrokkenheid van de top kan helpen, maar is beslist niet essentieel. Cultuurverandering of (in termen van Beer e.a.) revitalisering, is het meest succesvol wanneer zo'n proces goed beschut op geïsoleerde plaatsen in het bedrijf langzaam kan opbloeien. Jawel!

Een andere benadering van cultuurverandering is die van het gelijktijdig bewandelen van het structuur- en cultuurpad (Cozijnsen & Vrakking, 1995). De Moor (1996) plaatst cultuurverandering in een communicatieperspectief en Van der Vlist (1992) is van mening dat organisatiecultuur alleen vanuit een multidisciplinair perspectief kan worden begrepen. Elk zichzelf respecterend adviesbureau is eind jaren tachtig, begin jaren negentig bezig met het ontwikkelen van een cultuuraudit en/of cultuurdiagnosemodellen. Seminars en congressen maken uitgebreid melding van succesvolle aanpakken voor het veranderen van de cultuur. Organisationscultuur lijkt hard op weg naar een hypestatus.

Driejarig cultuurveranderingsproces bij een provincie

We schrijven 1989: de provincie Gelderland staat een grote reorganisatie te wachten. Politiek en ambtenaren hebben bewust gekozen om tegelijk met de reorganisatie van de hoofdstructuur (van tien naar vijf diensten) te werken aan een cultuurverandering. Structuur en cultuur worden als gelijkwaardig betiteld en komen nadrukkelijk in elk overleg en iedere beleidsnotitie over de komende reorganisatie aan de orde als parallel lopende trajecten. Saillant detail is dat aan het cultuurveranderingproces vier van de in totaal bijna veertig bladzijden van het basisdocument voor deze provinciebrede reorganisatie worden besteed. In dat tekstje, vrijwel aan het eind van de nota en min of meer in de vorm van een bijlage, worden vertrekpunten, de vorm van de projecten en de steun- en monitorfuncties van de cultuurverandering uitgelijnd.

Aanpak

Als aanjager van het cultuurveranderingsproces wordt een 'cultuurmorgen' georganiseerd onder de titel *Cultuur on the moef*. Daar vindt een eerste inventarisatie plaats van de wensen die er leven over cultuurverandering. Er is veel belangstelling en de oogst van de ochtend spitst zich toe op het reduceren van het overlegcircuit, de ambtelijke parafencultuur en het bijbehorende ambtelijke gedrag, de procedures, het aanspreken op de eigen verantwoordelijkheid en een groot aantal suggesties om klantgericht en bedrijfsmatig te gaan werken. De deelnemers zijn na afloop zonder uitzondering zeer enthousiast. De uitkomst wordt op centraal niveau opgevat als een belangrijke impuls voor de start van het cultuurveranderingstraject én voor de in diezelfde periode geplande introductie van zelfbeheer/contractmanagement en integraal management.

Het cultuurveranderingsproces wordt op dezelfde manier aangepakt als een 'normale' reorganisatie. De stuurgroep die de reorganisatie begeleidt, 'bedenkt' een projectgroep Cultuuraanpak die de opdracht krijgt zichzelf samen te stellen, te installeren en

als eerste product een projectstatuut op te leveren. Om het draagvlak voor de veranderingen zo groot mogelijk te maken, krijgen zowel vertegenwoordigers uit de oude als de nieuwe diensten een uitnodiging om deel te nemen. Bovendien doen een gedeputeerde en twee directeuren mee in de projectgroep, waarvan een als voorzitter, waarmee de status van de projectgroep voldoende gewaarborgd lijkt.

Projectstatuut

De projectgroep zal rechtstreeks aan het managementteam rapporteren en beschouwt zich als het platform van verandering. In haar informatie naar de organisatie maakt ze duidelijk te kiezen voor een actieve en stimulerende opstelling. De directeuren van de diensten krijgen de opdracht een driejarig projectenplan voor de cultuurverandering op te stellen. Van directeuren en managementteam wordt voorbeeldgedrag verwacht. De informatievoorziening van beneden naar boven en vice versa krijgt alle aandacht. De projectgroep kiest dus voor een werkwijze die alle ruimte voor eigen initiatief van de organisatie biedt en tegelijkertijd zicht op de sturing van het veranderingsproces waarborgt.

De projectgroep vraagt de vertegenwoordigers van de diensten binnen de eigen dienst te inventariseren welke ideeën er over cultuurverandering leven. Elke dienst start een 'cultuurwerkgroep' of -netwerk, waarin de medewerkers vervolgens plannen voor cultuurveranderingsprojecten ontwikkelen. De projectgroep toetst de projectvoorstellen, die in ieder geval inzicht moeten bieden in het doel, de benodigde middelen en capaciteit, de manier van werken, de beoogde resultaten, een tijdsplanning en een voortgangsbewaking.

Aftrap

De officiële start van de activiteiten, onder de noemer cultuurverandering, wordt gemarkeerd door een serie voorstellingen van het Amsterdamse Werktheater. In twaalf optredens van *Overanderen* houden de acteurs de provinciale ambtenaren een hele serie spiegels voor. Na elke voorstelling volgt een levendige en soms emotionele discussie tussen leidinggevendenden, acteurs en medewerkers over de getoonde scènes. De reacties zijn erg positief: mensen voelen zich gehoord. Sommigen bezoeken een voorstelling zelfs twee keer.

Werken aan cultuurverandering

Vanuit de diensten wordt in de beginperiode vrij snel een groot aantal projecten ingediend, want er is veel geld te verdelen. Omvang, reikwijdte en innovatiegehalte van de projecten variëren sterk. Van een training projectmanagement, toegespitst op teamvorming, een onderzoek naar telefonische bereikbaarheid bij een afdeling en het vormgeven en uitbrengen van een beeldkrant voor een dienst, tot een tweemaandelijks borrel waarbij alle provinciale medewerkers welkom zijn, een 'outward bound'-training en lunchbijeentkomsten, gewijd aan een specifiek thema en een gedragscode voor deelnemers aan vergaderingen. Er is een dienst die een extern bureau vraagt om een enquête

te ontwikkelen, om zo met enige regelmaat te kunnen meten wat de wensen van de medewerkers zijn.

Alle betrokkenen, politiek en ambtenaren, zijn het er over eens: dit cultuurveranderingsproject is heel bijzonder en heeft alle kans van slagen. De mensen zijn enthousiast en besteden veel tijd aan het werken in de projecten (Dubbeldam & Goedmakers, 2003).

Evaluatie

De evaluatie die de projectgroep drie jaar na haar instelling uitbrengt, is gematigd positief over de resultaten en de effecten van het cultuurveranderingsproces. De evaluatie wijkt af van wat in de provincie als gebruikelijk ervaren wordt. Het managementteam vond een evaluatie niet nodig, maar de projectgroep heeft doorgezet. Het is de eerste keer dat een veranderingsproces van deze omvang wordt geëvalueerd en dat feit baart enig opzien bij het managementteam en bij het college van Gedeputeerde Staten.

De toon van de nota is positief-kritisch en ook dat is ongebruikelijk. De achterliggende gedachte is dat er meerdere percepties van de werkelijkheid mogelijk zijn en dat in de organisatie dus ook zeer verschillende beelden over het cultuurveranderingproces naast elkaar leven. Niet aanvallend of beschuldigend, maar op basis van reflectie komen in de evaluatie faalfactoren en/of belemmeringen aan bod die het veranderingsproces parten hebben gespeeld.

Wat ging er mis?

Bij nader inzien zijn vrijwel alle factoren die negatief op het veranderingsproces hebben uitgewerkt, rechtstreeks te herleiden tot de keus voor een gecombineerde benadering van structuur- en cultuurverandering. Zo maakte de keus voor cultuur en structuur, als gelijkwaardige grootheden, dat het cultuurveranderingsproces op dezelfde manier als het tegelijkertijd gestarte reorganisatieproces werd ingericht. Het proces moest een strakke planning hebben en een vaste overlegstructuur, en diende gefaseerd te verlopen en een aantal jaren te beslaan. Dit heeft contraproductief gewerkt, want feitelijk betekende de sterk planmatige benadering van cultuurverandering dat er aansluiting werd gezocht bij de bestaande cultuur waarin vrijwel alle werkzaamheden planmatig of projectmatig werden aangepakt. En dat er geen of nauwelijks ruimte was voor nieuwe ideeën.

In een planmatige benadering ligt de nadruk op een instrumentele invulling van cultuurverandering. De zogenaamde 'zachte', procesmatige en meer ontwikkelingsgerichte aanpak blijft buiten beeld. Het gevaar bestaat dan ook dat die 'harde' projecten niet of maar voor een beperkt deel als 'cultuurveranderend' worden ervaren. Die situatie

De laatste jaren klinkt bij elke crisis of schandaal de roep om cultuurverandering

kan ertoe leiden dat projecten die zijn bedoeld als cultuurveranderend in de beleving van mensen juist als 'cultuurbevestigend' gaan figureren.

In de bewust gekozen planmatige opzet van de cultuurveranderingsprojecten bestond er weinig ruimte voor een soms irrationele en meer intuïtieve benadering. Cultuurverandering in deze vorm bracht meer van hetzelfde, doorbrak het bestaande evenwicht niet en heeft niets veranderd aan de werkelijkheidsdefinities die op de verschillende niveaus in de organisatie voorkwamen.

Lange doorlooptijd. De lange doorlooptijd van drie jaar – een faalfactor bij uitstek van vrijwel elk project – was niet de keus van de projectgroep, maar werd opgelegd als gevolg van het akkoord over de voorgenomen reorganisatie van de twee besluitvormende politieke organen: het bestuur, ook wel het college van Gedeputeerde Staten genoemd, en Provinciale Staten. De lange doorlooptijd maakte bovendien dat het gevoel van betrokkenheid bij de deelnemers aan het veranderingsproces in de loop van de reorganisatie sterk terugliep. Het aanvankelijke enthousiasme voor bijvoorbeeld het afschaffen van onnutte ambtelijke procedures, het doorvoeren van meer efficiënte manieren van werken en het zorgen voor een snelle en minder stroperige communicatie zakte diep weg. Tegelijkertijd bleek iets anders in gesprekken en bijeenkomsten die leden van de projectgroep voerden en bezochten. Alle direct bij de cultuurverandering betrokkenen – de mensen in de project- en werkgroepen in de diensten – realiseerden zich heel goed dat werkelijke cultuurverandering een kwestie van veel geduld hebben is. Waarvoor dus een lange doorlooptijd nodig is: een paradox van het zuiverste water.

Geen voorbeeldfunctie. Van een voorbeeldfunctie van het management en het politieke bestuur is niet of nauwelijks sprake geweest. Er heeft zich gedurende de eerste maanden van het cultuurveranderingsproces geen echte 'trekker' gemanifesteerd. De projectgroep voerde de geplande activiteiten met overgave uit, maar in de diensten werd niet bijzonder enthousiast gereageerd op de mogelijkheden om zelf initiatieven te nemen of daarover zelfs maar te communiceren. Ook vanuit de politiek en/of het college van Gedeputeerde Staten nam niemand het voortouw. Ondanks het feit dat de gedeputeerde voor P&O deel uitmaakte van de projectgroep – op zich al een cultuurdoorbraak bij uitstek in deze sterk hiërarchische organisatie – was van consequent voorbeeldgedrag geen sprake.

Directeuren van diensten, die zich hard zouden maken voor het veranderingsproces, maar ook veel leidinggevend van het management daaronder bleven vanaf de zijlijn of de tribune toekijken naar wat zich afspeelde. Over cultuurverandering is in veel gevallen uitsluitend gesproken; er was geen sprake van leren door doen. Ook hier weer een paradox, want de inventarisatie op de Cultuurmorgen aan het begin van het proces riep juist een beeld van enthousiaste deelname op.

Minder financiële middelen. Ondanks het voor die tijd door Provinciale Staten ongekend hoge gereserveerde budget van 500.000 gulden voor het cultuurveranderingsproject, bleken de financiële middelen na een jaar toch forse beperkingen te hebben. Zo was na langdurig onderhandelen uiteindelijk maar 215.000 gulden beschikbaar, minder dan de helft van het in eerste instantie gereserveerde bedrag. Dat zorgde ervoor dat de status van het cultuurveranderingsproject opeens aanzienlijk lager werd.

Daarnaast leefde de projectgroep Cultuuraanpak in de veronderstelling dat voor de belangrijke instrumenten opleiding en training, die in het basisdocument of het reorganisatiestatuuut waren omschreven als hefboom voor veranderingen, aparte budgetten beschikbaar zouden zijn (Dubbeldam, 1992). Maar niets bleek minder waar. Dit leidde ertoe dat de projectgroep enkele toezeggingen die in een vroeg stadium aan diensten waren gedaan, niet heeft kunnen nakomen. Als gevolg hiervan voelden de leden van de projectgroep zich als representant van de diensten beknot in hun actieradius.

Dit slordige begin had weer een ongunstige uitwerking op de opgestarte activiteiten in de diensten en werkte niet bevorderlijk op het vertrouwen in het zich vrijelijk en min of meer autonoom kunnen ontwikkelen van het cultuurveranderingsproces.

Afnemend draagvlak. Het draagvlak voor de voorgestelde veranderingen, bijvoorbeeld ten aanzien van de ontwikkeling van een nieuwe managementstijl en een andere overlegcultuur, bleek minder groot dan vooraf werd verondersteld. Toen het bericht doorsijpelde dat het beschikbare budget was ingekrompen, haakten twee diensten af, waaronder de Bestuursdienst (met de beleidsafdelingen P&O, Financiën, Informatica en Automatisering) die zich eigenlijk al vanaf het begin afzijdig had gehouden. De voorbeeldwerking van wat een beleidsontwikkende, vooroplopende en stimulerende concerndienst zou moeten zijn, verviel. De ideeënontwikkeling over onderwerpen als nieuwe besturingsmechanismen stokte en de drie overige diensten dienden geen nieuwe projectvoorstellen meer in bij de projectgroep Cultuuraanpak.

Onduidelijk wat cultuurverandering is. Niet voor iedereen was duidelijk wat cultuur was, wat cultuurverandering inhield, op welke niveaus in de organisatie cultuurverandering ook echt noodzakelijk was en welke resultaten dat zou moeten opleveren. Voor welk probleem was cultuurverandering de oplossing? Niemand heeft zich aan uitspraken daarover gewaagd, ook het managementteam niet, ondanks herhaalde verzoeken van de projectgroep. Ook individuele gesprekken met leden van Gedeputeerde en Provinciale Staten liepen op niets uit. De politiek hield zich bewust afzijdig.

Dit heeft ertoe geleid dat de projectgroep, na in de eerste maanden veel interne discussies over die onderwerpen te hebben gevoerd, na verloop van tijd koos voor het eenvoudige pad en simpelweg afzag van een intensief inventarisatietraject. Een traject waaraan klaarblijkelijk niemand behoefte had en de handen aan vuil wilde maken.

Een verrassende evaluatie. De evaluatie van het drie jaar durende cultuurveranderingstraject werd doorgesproken met de verantwoordelijke gedeputeerde, die opeens erg enthousiast bleek. Vervolgens is de evaluatie aangeboden aan de staven van de vijf diensten, de medezeggenschapscommissies van de diensten en het georganiseerd overleg (de ondernemingsraad bij de provincie). Drie diensten leverden gematigd tot zeer positief commentaar, één dienst reageerde niet en de bestuursdienst gaf – hoewel ze feitelijk niet had meegewerkt – een uiterst negatief oordeel af.

Na veel uitstel en zonder de aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de projectgroep besloot het provinciale managementteam uiteindelijk de voorliggende evaluatie af te wijzen. Maar elke directeur kreeg wel de opdracht een eindoordeel over het cultuurveranderingstraject te formuleren. Die eindoordelen bleken lijstjes van uitgevoerde projecten te zijn, die zonder aandacht voor wat er misgegaan was, tot evaluatie werden bevorderd. Ondanks herhaalde verzoeken van de projectgroep werd de evaluatie niet meer geagendeerd voor het managementteam. Toch staat in het sociaal jaarverslag over dat jaar nadrukkelijk vermeld dat het cultuurveranderingsproces werd afgerond en dat het geheel als geslaagd kan worden beschouwd.

‘Terloopse’ cultuurverandering door de Adviesgroep Amsterdam

Adviesgroep Amsterdam (AGA) start in 2003 om jonge, getalenteerde trainees voor de gemeente Amsterdam te behouden en de gemeentelijke diensten te versterken met hun flexibele inzet.¹ Het projectbureau groeit uit tot een intern adviesbureau met honderd medewerkers. AGA selecteert medewerkers (‘agisten’) op lef en flexibiliteit, ontwikkelt een innovatieve werkwijze en bewaakt een scherpe prijs-/kwaliteitverhouding. AGA is daarnaast ook een kweekvijver voor een nieuw soort ambtenaren; persoonlijke ontwikkeling, innovatie en mobiliteit staan centraal in de bedrijfsfilosofie.

Het concept kweekvijver houdt in dat geprobeerd wordt mensen in drie jaar zo te voeden dat zij leren om over kaders heen te kijken, concernbreed te denken, creatief te zijn en te leren om anderen mee te nemen in het werkproces. Naast kweekvijver is AGA ook mobiliteitsbureau voor medewerkers binnen de gemeenten die zijn uitgekeken op hun baan. Om te voorkomen dat medewerkers vertrekken, functioneert de adviesgroep als een tussenstation waarin getalenteerde medewerkers de kans krijgen zich breed te oriënteren en zich tegelijkertijd te professionaliseren. De functies mobiliteit, advies en kweekvijver bestaan niet alleen naast elkaar, maar versterken elkaar ook.

Om te zorgen dat deze drie functies op elkaar inwerken, is AGA zo ingericht dat er voortdurend toevoer is van nieuwe medewerkers. AGA-adviseurs worden als een flexibele schil breed ingezet in de gemeente. Ze komen met verschillende stadsdelen en diensten in contact en bouwen daarmee een dynamisch sociaal netwerk op. Amsterdam heeft op deze manier een groot aantal flexibele ambtenaren die voortdurend alert zijn op hoe ze de stad met elkaar kunnen vormgeven. Een flexibele schil gaat over inzet van kwaliteiten en talent, maar leidt ook tot kennis delen en kennis verbinden.

1] De beschrijving van deze casus is gebaseerd op Boonstra, Van Staveren en Shitrit (2010).

Subcultuur voor vernieuwing

Met de start van AGA groeit er een nieuwe organisatiecultuur binnen het gemeentelijke concern. Het is een cultuur die zich, naast de bestaande cultuur, als subcultuur ontwikkelt. Dat sluit aan bij het coalitieakkoord en de gemeentelijke visie *Samen voor de stad*. Dit is een overkoepelende visie op strategisch personeelsbeleid op de volgende vier dominante thema's.

- *Identiteit en imago*. Dit betreft de overlevings- en succesfactoren in de concurrentieslag tussen organisaties met een focus op het externe imago.
- *Diversiteit en verscheidenheid*. Hierbij is er vanuit verschillen en overeenkomsten aandacht voor variëteit en gelijkheid in leeftijd, herkomst, culturele achtergrond en gender.
- *Organisatie van werk*. De focus ligt hier op de manier waarop arbeid binnen de gemeentelijke organisatie wordt ingericht en aangestuurd.
- *Inzetbaarheid en beschikbaarheid*. Capaciteit en kwaliteit worden optimaal op elkaar afgestemd.

De subcultuur die AGA neerzet, verschilt op een aantal punten van het concern.

- *Identificatie met de klus in plaats van de plek*. Waar ambtenaren meestal zeggen: 'Ik werk bij stadsdeel Oud-Zuid en ik ben bedrijfsadviseur op het gebied van jeugd', noemen agisten eerder het project waarmee ze bezig zijn. Bijvoorbeeld: 'Ik ben bezig om samen met scholen en de dienst ABC te kijken wat we kunnen doen aan schooluitval.'
- *Ondernemende houding*. Agisten worden gestimuleerd om proactief in te spelen op vraagstukken waarin behoefte is aan ondersteuning of advies en zijn daarin ook kostenbewust. Dit in tegenstelling tot een cultuur waarin ambtenaren vanuit beleidsnota's en besluiten invulling geven aan hun taak en waarin inhoud en financiën bij verschillende personen zijn belegd.
- *Integratie leven en werk*. Agisten worden aangemoedigd om hun ambities en talenten aan te spreken en in hun werk te gebruiken. Door leren, werken en leven als een geheel te zien, is er meer ruimte voor die ambities en talenten. Binnen het werk ervaren mensen de mogelijkheid zich te ontwikkelen, maar ervaren zij ook interesse in wie ze zijn. Dat leidt tot vriendschappen binnen het werk.
- *Gemeentebrede focus*. Agisten zien de hele gemeente als hun werkveld en zijn altijd grensoverschrijdend bezig. Dat leidt niet alleen tot overzicht, maar ook tot omgevingsbewustzijn.
- *Aandachtig leiderschap*. AGA stelt dat het belangrijkste kapitaal van gemeenten 'human capital' is. Hoe met mensen omgegaan wordt, is niet alleen onderdeel van de cultuur van de organisatie, maar ook van de business zelf. Sturen op het gevoel van medeplichtigheid en gedeelde verantwoordelijkheid worden daarmee cruciale businesscomponenten.

- *Geen fasering maar gelijktijdigheid.* Er is geen sprake van fasering. De term ‘fase’ duidt op een specifieke veranderkundige opvatting en aanpak die lijnrecht lijkt te staan op wat er in deze casus gebeurt. Hooguit is er sprake van een continue veranderonderstroom, die onder meer door AGA wordt gevoed.

De werkzame bestanddelen van AGA zijn in het voorgaande geordend onder vier noemers: *a)* inspelen op maatschappelijke en publieke ontwikkelingen, *b)* door mobiliteit, kweekvijver en advies als drie samenhangende functies onder te brengen en *c)* in een flexibele schil die zo ingericht is dat er een subcultuur van vernieuwing ontstaat. De adviesgroep is daarmee een van die rijke initiatieven die de stad en de gemeente met elkaar verbindt.

Lessen uit de werkpraktijk van AGA

Op basis van inzichten uit de werkpraktijk van AGA zijn er zeven lessen ontwikkeld, veralgemeniseerd en verrijkt met bestaande kennis over cultuurverandering binnen gemeenten. Hoewel elke les een eigen thema aansnijdt, is er ook een gemeenschappelijke drager: dat werken aan een maatschappelijk vraagstuk vraagt om de kernbegrippen samspel en engagement, omgevingsbewustzijn en reflexief handelen. Het is de essentie van de cultuurveranderaanpak in deze case.²

2] Voor een uitgebreide toelichting op deze kernbegrippen zie Boonstra, Van Staveren en Shitrit (2010) en Boonstra (2014).

Versterk én gebruik elkaar. Is de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) een bezuinigingsmaatregel? Nee, het is een unieke kans om mensen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen en te laten meedoen in de maatschappij. Dat is de betekenis die AGA geeft aan de maatregel. De gemeente Amsterdam werkt aan een uitgebreid aanbod van zorg en welzijnsvoorzieningen, zoals vervoer op maat, thuishulp en activiteiten voor ouderen of de ondersteuning van mantelzorgers en aanpassingen van woningen voor ouderen. Om dat goed te kunnen doen, is het nodig om alle partijen (zoals wooncorporaties, welzijnsinstellingen of eerstelijnszorg maar ook de ouderen zelf) te betrekken bij het vormgeven en uitvoeren van de Wmo. Zo versterken zij elkaar en kunnen ze elkaar op een constructieve manier gebruiken. Belangrijk voor de adviseurs van AGA zijn de volgende aspecten.

- *Sturen op sociale regels.* Ieder individu heeft sturing nodig, maar ook vrijheid; voor iedereen is dat anders. Maak individuele werkafspraken binnen de vastgestelde kaders. Experimenteer met verschil in sturing, werkafspraken en toezicht. Ervaar dat regels individueel verschillend toe te passen zijn, wanneer het gaat om de bedoeling en herkomst van een regel.
- *Minimale bureaucratie en maximale ontmoetingen.* Regels zijn niet zomaar te veranderen, de omgang ermee wel. Organisaties met een maximaal vertrouwen en een minimale controle lijken het meest succesvol te zijn. Zorg voor een infrastructuur en omgeving waarin medewerkers elkaar ontmoeten. Dat kan door werkplekinrichting, op locatie werken, door successen te vieren en door sturing niet langs hiërarchische lijnen te organiseren maar langs leerprocessen.

- *Vriendschap en wederzijds respect onderkennen.* De rol van vriendschap in samenwerken is onderbelicht. Werk zien als belangrijk deel van leven waarin vriendschappen mogelijk zijn en er ruimte is voor individuele inspiraties, draagt bij aan het aanspreken en zichtbaar maken van creatieve vermogens.
- *Leiding en regie organiseren en lef stimuleren.* Leiding en regie zijn vastgesteld, maar vaak niet contextueel georganiseerd. Leiding en regie organiseren gaat over betrekken van anderen en vertalen van ideeën in acties. Het gaat over de lef om transparantie en feedback te organiseren en over het kanaliseren en opwerken van energie en kwaliteit. En tevens over het continu bevragen van de verbinding beheersen en loslaten. Zo wordt leiding en regie organiseren: de ander in zijn kracht zetten.
- *Anderen inspireren en laten schitteren.* De jeugdhulpverlening is een groot vraagstuk, ook bij de gemeente Amsterdam. De verantwoordelijke wethouder noemde de jeugdhulpverlening zelfs 'het monster van Frankenstein'. Zijn uitspraak heeft uiteindelijk geleid tot de oprichting van een programmateam *Systeem in beeld*. Dit team van medewerkers van diensten en stadsdelen maakte een inventarisatie van activiteiten en initiatieven in de Amsterdamse wereld van jeugdwezijn en jeugdhulpverlening van de jeugd van 0-23 jaar. Het team keek kritisch naar hoe het geld werd besteed. Doordat AGA een brede blik introduceerde en alle partijen erbij betrok, ontstond een voedingsbodemp om in de praktijk met concrete gevallen te gaan werken. Daarbij werden betrokkenen van allerlei diensten en instituties binnen en buiten de gemeente aangemoedigd om met dit taaie vraagstuk aan de slag te gaan.

In essentie is diepgaande verandering van strategie, cultuur en bedrijfsvoering een proces van betekenisgeving

De volgende inzichten zijn ontleend aan de praktijk.

- *Verkennen en richting geven.* Verkennen gaat om trends signaleren, zoals het ontwikkelen van kleinschalige projecten om grip te krijgen op grote vraagstukken (bijvoorbeeld de jeugdzorg). En ook het inspelen op het verlies van kennis en talent (omdat gepassioneerde professionals uit frustratie de handdoek in de ring gooien), door te zoeken naar mogelijkheden om hun handelingsruimte te vergroten. Maar verkennen en richting geven betekent ook: goed waarnemen en inventariseren en vervolgens kijken wat er nodig is.
- *Ruimte geven en resultaat vragen.* Aandacht geven aan medewerkers betekent zowel ruimte geven voor eigen deskundigheid, leren en experimenteren, als resultaat vragen en medewerkers aan afspraken houden.
- *Variëteit en helderheid.* Helderheid wordt dikwijls begrepen als het eenvoudig maken van zaken. Maar vereenvoudiging helpt niet als de complexiteit van vraagstuk-

ken groot is. Dan gaat het erom de complexiteit te leren begrijpen en beweging te creëren door variëteit toe te voegen in de vorm van nieuwe kennis, nieuwe ideeën, nieuwe locaties of het geven van nieuwe betekenissen.

- *Dialoog en inspiratie.* Een dialoog voeren is een geregelde gedachtewisseling waarbij ieders inbreng gelijkwaardig is. Inspireren is het meenemen van medewerkers in een geheel nieuwe gedachtegang en het bieden van nieuwe perspectieven. In het voeren van een dialoog is de leider de herdershond die de boel bij elkaar houdt. In het inspireren is de leider de rattenvanger die voor de troepen uit gaat.
- *Dynamiseren en stabiliseren.* Waarderen en vieren wat er is en wat er goed gaat, en ontregelen en vernieuwen waar dat nodig is. Daarbij gaat het om intelligent inspelen op overvloed (wat lui maakt) en schaarste (wat onrustig maakt).

Groot denken, klein doen. Juist in de jeugdzorg voelen professionals zich bekneld tussen enerzijds de dagelijkse werkelijkheid die vraagt om hun ervaring en expertise en anderzijds de papieren bureaucratische werkelijkheid die eist dat zij verantwoording afleggen en alles documenteren. Deze les gaat over een deel van de wereld zijn en een brede blik hebben, over de verbinding van dromen en doen, en over groot denken en klein doen. Het project *Systeem in beeld* is groot gedacht – kijken naar het hele systeem van alle betrokkenen en kijken naar de onderlinge dynamiek – om vervolgens klein te doen, dat wil zeggen, in heel concrete situaties aan de slag te gaan. Wat is er nodig om groot te denken en klein te doen?

De volgende inzichten komen uit de praktijk.

- *Anders kijken en betekenis creëren.* Plaats de activiteit in het perspectief van een grotere activiteit. Haal inspiratie uit het grotere geheel van het werk (een betere jeugdzorg).
- *Begin maar ergens.* Veel dromen blijven dromen, omdat het bij praten blijft en er niets aan gedaan wordt. Begin dus maar ergens: kijk wat voor nu haalbaar is en wat er wel te doen is in dit gezin of voor dat kind.
- *Niet alles zelf willen oplossen.* Maak samen met de doelgroep het beleid voor die doelgroep.
- *Uitzaaien voor de lange termijn.* Niet alles hoeft direct een oplossing te bieden. Creëer ruimte om met zaken bezig te zijn die niet direct resultaat opleveren. Om goed bezig te zijn met werk, is het niet altijd mogelijk alleen de kortste weg te bewandelen. Algemene kennis, inspiratie en een brede blik maken dat mensen hun doelen voor de korte en de lange termijn realiseren.
- *Verhalen zoeken en vertellen.* Verhalen creëren betekenis en inspiratie om anders te kijken en te denken. Verhalen zoeken, verzamelen en vertellen is een grote bron voor vernieuwing. Wat zijn de parels waar het wel goed ging in de jeugdzorg?
- *De kunst om de bomen én het bos te zien.* Om systeemdynamiek in beeld te brengen, zijn methoden ontwikkeld die ieder weer de eigen opvatting over systeemdenken laten zien. Voorbeelden daarvan zijn het maken van ‘causal loop’-diagrammen,

sociotechniek of het maken van organisatieopstellingen. Ook is er literatuur die ingaat op het allesverbindende patroon of de samenhang van vraagstukken (Senge, 1990).

Vershil zien als rijkdom in plaats van last. Deze les is een pleidooi voor verschil waarden en onderkennen dat de wereld meervoudig en niet maakbaar is. Hoe zijn vraagstukken waarbij meer van hetzelfde niet helpt, op te pakken en verder te brengen? Wat kan een gemeente doen met een probleem als schooluitval? AGA zette adviseurs in die op zoek gingen naar aanknopingspunten in de praktijk. Zelf met jongeren gaan praten, de scholen ingaan en kijken hoe ouders, leerkrachten en jongeren actief kunnen worden in het voorkomen van schooluitval. Ook activiteiten zoals het organiseren van ontmoetingen tussen ouders op scholen of het opstarten van mentorprojecten maken deel uit van die aanpak. Daarbij zijn de volgende inzichten van belang.

- *Van buiten naar binnen kijken.* Door de praktijk op te zoeken en concreet te maken, wordt duidelijk hoeveel verschillende invalshoeken er zijn en hoezeer beelden en ervaringen van betrokkenen verschillen. Casusadoptie betekent: aan de hand van een aantal praktijksituaties die veelheid in beeld brengen, om van daaruit tot oplossingsrichtingen te komen. Het verzamelen en uitwisselen van verhalen laat zien dat daarmee al beweging komt in vastzittende vraagstukken.
- *Zonder wrijving geen glans.* Met verschillen ontstaan er ook geschillen. Het zoeken waar fricties vandaan komen, geeft zicht op onderliggende aannames en belangrijke individuele of collectieve waarden. Die bieden vervolgens vertrekpunten voor weer andere verhalen.
- *Ambassadeurs van verschil aanstellen.* Hoe zijn nieuwe inzichten en ervaringen verder te brengen? Hoe kan casusadoptie een vliegwiel in werking zetten, in een richting die de betrokkenen ongeveer voor ogen hadden? Verankering en verzekering is een van de grootste vragen als het gaat om het worstelen met complexe vraagstukken of ‘wicked problems’. Durf en lef tonen, door bewust ambassadeurs van verschil aan te stellen die de werking van verhalen doorvertellen, kan daarbij helpen.
- *Niet maakbaar wel constructief bijdragen.* Onderkennen dat de wereld niet maakbaar is, dat sommige vraagstukken er altijd zullen zijn en dat de werkelijkheid de fantasie overstijgt, biedt ruimte voor nieuwe invalshoeken. Daarmee is het wel constructief om bij te dragen aan problemen in de samenleving; dat begint met verschil te zien als rijkdom.

Samenwerken, competitie en creativiteit. Een project dat scherp zichtbaar maakt hoe de inrichting van de eigen organisatie bijdraagt aan verbetering voor klanten, is het realiseren van de éénpoortaanpak. Deze aanpak werd door een oud-wethouder uit New York meegenomen naar Amsterdam. Een schoolvoorbeeld van ‘beter goed gejat dan slecht verzonnen’. Vragen van burgers – van huwelijk tot huisvuil – worden beantwoord door een contactcenter met zestig medewerkers. Voor dit project kreeg de gemeente van

de Vereniging van Nederlandse Gemeenten de King Award, een onderscheiding voor kwaliteit en innovatie.

Goede ideeën hebben broedplaatsen nodig: plekken in de stad waar creatieve industrie en kunst zich kunnen ontwikkelen en waar samenwerken, competitie en creativiteit hand in hand gaan. Broedplaatsen geven nieuwe impulsen aan de stad en maken mogelijkheden zichtbaar die de stad van een bruisend en levend elan voorzien. Ze dragen ook bij aan een positief economisch klimaat. AGA helpt mee condities te creëren waardoor broedplaatsen ontstaan. Daarbij helpt het volgende.

- *Durven dromen.* Verken wat er is vanuit het vraagstuk, durf te dromen over hoe het zou moeten zijn (zonder praktisch of realistisch te zijn), werk met vakvreemde perspectieven, kijk of er aanknopingspunten zijn om uit te werken en durf onvoorziene richtingen op te gaan.
- *Creatieve destructie.* ‘Kill your darlings’ en durf af te breken. Elk creatieproces gaat gepaard met destructie en vaak ook met emotioneel geweld. Destructie is een creatief proces waarmee relaties onder druk komen te staan en emoties worden opgeroepen. Om daar goed mee om te gaan, zijn lef en verstand nodig.
- *Fixaties en fricties onderzoeken.* Onderzoek waar samenwerking en competitie op vastlopen en onderzoek onderliggende waarden en aannames; deze verschillen en botsen. Zie die verschillen als een rijkdom in plaats van last en fricties als bron voor vernieuwing.
- *Een derde inbrengen.* Voor constructieve samenwerkingen helpt een derde, zoals een derde partij, een nieuwe speler of een andere aanpak of praktijk. Er zijn bewust nieuwe aanpakken te ontwikkelen, tenders uit te schrijven, projectgroepen te organiseren door alle kokers heen. Voor het vinden van zo’n derde is creativiteit nodig. Een derde kan ook leiden tot competitie. Zo gaan competitie, creativiteit en samenwerken hand in hand.
- *Confronteren is ontmoeten.* Elk conflict of elke confrontatie is weer een aanleiding voor nieuwe ontmoetingen. Confrontatie en wrijving leiden tot het opzoeken en uitzoeken van waar het werkelijk om gaat. En zonder wrijving geen glans.

Macht begrijpen, gebruiken en waarderen. De kracht van AGA is het bij elkaar brengen van mensen en elkaar versterken en gebruiken. AGA zorgt voor het onderling betrekken van medewerkers binnen een stadsdeel, het betrekken van medewerkers van verschillende stadsdelen op elkaar en het betrekken van de burgers (bijvoorbeeld horecaondernemers die te maken hebben met stedelijke regelgeving). Beleidsmakers, uitvoerders en handhavers worden met elkaar in contact gebracht om zo de praktijken van verschillende staddelen te stroomlijnen.

De volgende inzichten zijn aan de AGA-werkwijze ontleend.

- *Vereenvoudigen helpt niet.* Vaak worden vraagstukken opgeknipt tot overzichtelijke deelproblemen waaraan goed sturing is te geven. Beleid en uitvoering worden uit elkaar getrokken vanuit de behoefte om het eenvoudig en overzichtelijk te maken.

Maar vereenvoudiging leidt vaak tot langs elkaar heen werken en het ontkennen van afhankelijkheden en samenhang, waardoor macht en politieke processen onnavolgbaar en ongeleid plaatsvinden. Het is beter de complexiteit te begrijpen, dan deze te vereenvoudigen.

- *Er zijn meerdere manieren om met macht om te gaan.* Er is niet één goede manier om met macht om te gaan. Afhankelijk van geaardheid en positie is het soms beter om mee te bewegen, de confrontatie aan te gaan of te negeren. Dit gaat vooral op als de betrokken partijen dwars gaan liggen en een eigen koers willen blijven varen.
- *Vuile handen maken we altijd.* Besturen is handelen en keuzes maken waarmee groepen gediskwalificeerd of vooruitgeholpen worden. Niet handelen is echter ook handelen. En vuile handen komen er altijd.
- *Werken met triades.* Zoek altijd naar een mogelijkheid om een derde te introduceren in een situatie waarin twee partijen, meningen of concepten tegenover elkaar staan en elkaar in de tang houden. Triades rekken het speelveld op en maken ruimte voor nieuwe perspectieven.
- *Politiek handelen is het verleggen van systeemgrenzen.* Onafhankelijkheid is relatief en bestaat bij de gratie van systeemgrenzen. Die zijn altijd kunstmatig en gebaseerd op afspraken wie wel en wie niet deel uitmaken van een vraagstuk. Wanneer die grenzen verlegd worden, verschuiven de afhankelijkheden. Uiteindelijk is iedereen op elkaar betrokken. Politiek handelen is het verleggen van (systeem)grenzen. Zo verschoven bij de regulering van de horeca de systeemgrenzen van stadsdeelgrenzen naar gemeentebrede grenzen.

Interne organisatie inrichten als buitenboordmotor. Stadsdeel De Baarsjes veranderde haar interne organisatie structureel en introduceerde een nieuwe manier van werken met als kenmerken: de burger centraal en het beleid centraal. Te vaak hadden medewerkers geen oog voor ontwikkelingen in de wijk, sloegen nieuwe initiatieven niet aan en leken burgers en bestuur van elkaar te vervreemden. AGA heeft dit proces ondersteund door medewerkers van De Baarsjes actief mee te nemen in de nieuwe organisatie. Deze helpt als 'buitenboordmotor' om vaart te brengen in ontwikkelingen en initiatieven die bijdragen aan de wijk.

De lessen lijken steeds te gaan om de vraag onder welke condities een organisatie zich ontwikkelt

Ook in Slotervaart gingen agisten aan de slag om met behulp van een organische aanpak sociale vraagstukken en stedenbouwkundige vraagstukken het hoofd te bieden. Door te sturen op ontschotting, samenwerken en betrokkenheid, en medewerkers daar actief in mee te nemen, worden stappen gezet om Slotervaart weer trots maken. Met als

onderliggend idee: het stadsdeel kan alleen zichzelf veranderen en het bestuur is slechts een buitenboordmotor. Hoe wordt die rol als buitenboordmotor dan ingevuld?

De volgende inzichten bleken werkzaam.

- *Inbreiden*. Gooi het kind niet met het badwater weg, bouw naast, met en in het bestaande iets nieuws op, gebruikmakend van functionerende sociale en harde infrastructuur; in de stedenbouwkundige ontwikkeling wordt dat ook wel ‘inbreiding’ genoemd. Denk niet alleen vanuit de lijnorganisatie en bestaande structuren, maar creëer ook andere losse, tijdelijke structuren die vanwege hun losheid en vrijblijvendheid het vermogen hebben om snel in actie te komen als antwoord op incidenten.
- *Herijken*. Vervolgens is het nodig om opnieuw naar de waarden van de organisatie te kijken. Wat is van waarde en wat zijn die waarden dan? Zijn die te behouden of moeten ze herijkt? Van belang is steeds te kijken naar korte- en langetermijnwaarden, gezien het snelle tempo waarin behoeften binnen de samenleving en politieke issues veranderen.
- *Buitenboordmotoren*. De metafoor van een buitenboordmotor is een organisatie die gemakkelijk van vaartuig wisselt. Mobiliteit en ontwikkeling van medewerkers staan daarbij centraal. De interne organisatie en de lijnstructuur zijn er voor de reguliere kerntaken. Daarnaast horen er tijdelijke structuren en samenwerkingsverbanden te zijn, afhankelijk van de wisselende politieke en maatschappelijke agenda.
- *Tijdelijk werkzame overeenkomsten*. Wat zijn dan die vaartuigen die worden gewisseld? Dat zijn tijdelijk werkzame overeenkomsten van medewerkers binnen een dienst of vanuit verschillende diensten die samenwerken aan een project of vraagstuk. TWA's lossen vanwege hun tijdelijke karakter het probleem van eigenaarschap op. Mensen komen niet bij elkaar vanwege positie of structuur, maar doelgericht om problemen op te lossen.
- *Vijf blikken*. Op iedere vaartocht gaan vijf blikken mee: de blik op de toekomst, de blik op de historie, de brede blik, de gefocuste, gedetailleerde blik en de blik op wat er in het hier en nu gebeurt.
- *Vermijd kantoortje spelen*. Werkverbanden tussen mensen die langere tijd duren, hebben de neiging steeds meer te institutionaliseren; mensen gaan dan ‘kantoortje spelen’. Pas dus op voor een naar binnen gerichte blik.
- *Pas op voor papieren tijgers en dagelijkse wanen*. Procedures, regels en de afspraak om alles vast te leggen en te documenteren kunnen papieren tijgers worden die niet meer te temmen zijn. Afstand nemen van dagelijkse wanen en terugdraaien van condities die regeldrukte bevorderen, helpt bij het voorkomen van papieren tijgers.
- *Zorg voor bewapening*. Zorg voor een goede vertegenwoordiging en balans van alle oriëntaties en logica's. Die hebben ieder hun waarden en verrijken de organisatie.

Terugblik

Terugkijkend naar de lessen, lijken ze steeds te gaan om de vraag onder welke condities een organisatie zich ontwikkelt. Of het nu gaat om kanteling van een stadsdeel of een organisatie die horecaverunningen verleent. De rol van de individuele werknemers is daarbij cruciaal; hoe kunnen die leren de eigen ruimte te pakken? Hoe kunnen ze leren om actief bij te dragen aan organisatieontwikkeling? Dit is een leerproces waarin de volgende zaken van belang zijn.

- *Iedereen medeproducent maken.* De kunst is om samen met de doelgroep de veranderingen te bespreken, te ontwerpen en uit te voeren. De verantwoordelijkheid moet niet alleen bij het management liggen, maar moet breed gedragen worden door de hele organisatie.
- *Ruimte blijven zoeken in handelingspraktijken.* Laat medewerkers inzien dat ze meer handelingsruimte hebben dan ze denken en leer ze proactief vanuit hun deskundigheid te handelen. Zo blijft er vernieuwing ontstaan vanuit een inhoudelijke betrokkenheid die aangehaakt is op ontwikkelingen binnen en buiten.
- *Lef en durf laten zien.* Om veranderingen door te voeren, durven zowel de leider als de medewerker het aan om op een soms onconventionele manier aan de slag te gaan.
- *Uit bestaande patronen, structuren en modellen stappen.* Het is lastig om eigen patronen en routines te herkennen, maar vaak vormen die een belangrijk deel van het script van de organisatiecultuur, waardoor deze zich niet ontwikkelt maar achterblijft.
- *Waakzaam blijven voor de ambivalente koppeling tussen succes en institutionalisering.* Successen vieren helpt om bewegingen en inzichten te verankeren. Maar succes kan ook leiden tot institutionaliseren: dat is de kunst van het herhalen, groeien, een ondersteuning maken, steeds effectiever en efficiënter werken. En dan blijkt opeens dat een initiatief een instituut is geworden, met veel overhead en verlies van creativiteit en wendbaarheid. Het is noodzakelijk beducht te zijn op dit mechanisme, om dit effect voor te zijn.
- *Zicht krijgen op interne en externe invloeden en dynamieken.* Een organisatie is een knooppunt van invloeden. Daar zicht op houden, maar wel in verhouding tot wat er buiten gebeurt, leidt tot ontwikkeling van mensen en daarmee van cultuur.
- *Virale overdracht van engagement en kennis.* Nieuwe marketinginzichten waarbij de vraag en niet het aanbod bepalend is, zijn al grootschalig doorgedrongen in gemeentelijke culturen. Maar er zijn ook inzichten te ontleen aan virale technieken (waarmee marketeers een product in de markt zetten); deze zijn te gebruiken voor de verspreiding en uitwisseling van kennis en betrokkenheid.
- *De kracht en betekenis onderkennen van imago en beeldvorming.* Aandacht voor beeldvorming over wat een ambtenaar is, wat zijn of haar engagement is en de betekenis die hij of zij daaraan geeft (of kan geven) zijn een serieus aandachtspunt bij cultuurontwikkeling.

Hoe nu verder met cultuurverandering?

De 'lessons learned' in de cases van de provincie Gelderland en de Amsterdamse adviesgroep AGA plus de ervaring in de afgelopen decennia met cultuurveranderingsprocessen brengen ons tot een paar grote lijnen. Zo is het tijd is om te stoppen met denken dat een verandering in het denken en doen van mensen is te bewerkstelligen met instrumentele ingrepen. Laten we daar dus niet mee doorgaan. Het instellen van stuur-, project- en werkgroepen draagt niet bij aan een efficiënter of soepeler verloopend veranderingsproces en heeft dan ook geen of nauwelijks meerwaarde. Structuurverandering is daarnaast niet altijd noodzakelijk. Ook over elk probleem en elke crisis onderzoek aankondigen, dat vervolgens onder veel applaus in ontvangst nemen en het daarna ergens laten verstoffen, is zinloos en leidt uitsluitend tot nog meer wantrouwen bij de burger tegen bijvoorbeeld de politiek. Nadenken, positie kiezen en informatie en feiten checken leveren wel toegevoegde waarde.

Meer expliciet betekent dit het volgende voor cultuurverandering.

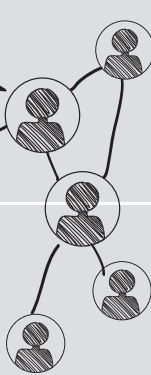
- Cultuurverandering staat niet op zichzelf en is geen apart thema. Een betere klantgerichtheid, omgevingssensitiviteit en innovatiekracht zijn dat wel. Het gaat om strategische vernieuwing, waarbij de cultuur meeverandert.
- Cultuurverandering zonder gedragsverandering op alle niveaus in de organisatie blijft iets oppervlakkigs.
- Culturele waarden en normen moeten vertaald worden naar competentieprofielen en leertrajecten voor alle betrokkenen.
- Iedereen doet mee: van de top tot de werkvloer, van laag naar hoog.
- De betrokkenheid van de top is essentieel. Zowel leidinggevend als medewerkers zijn nauw betrokken.
- Het veranderen van de strategische koers, de samenwerkingsprocessen, de bedrijfsvoering en het netwerk van externe relaties gaan hand in hand. Deze gecombineerde benadering kent meerdere strategieën.
- Het is belangrijk niet één strategie te kiezen (zoals een motivatie- of leerstrategie). Er is een combinatie van strategieën nodig en dat compliceert zowel de coördinatie van als de communicatie over de verandering.

Tot besluit

In essentie is diepgaande verandering van strategie, cultuur en bedrijfsvoering een proces van betekenisgeving. Wat vaststaat is dat de werkelijkheid niet eenduidig te kennen valt en een veelvoud aan variëteiten biedt. Uit de oude groeven stappen, het vertrouwde achterlaten en het pad kiezen van de meer terloopse en organische benadering van verandering zijn geen simpele opgaven. Toch lijkt dat de weg. De maakbaarheid voorbij! ■

Literatuur

- Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Harvard Business School Press.
- Boonstra, J.J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Stichting Management Studies/Van Gorcum.
- Boonstra, J.J., Staveren, A. van & Shitrit, Y. (2010). *Engagement en samenspel. Een onderzoek naar modern werkgever- en werknemerschap*. Gemeente Amsterdam/Universiteit van Amsterdam/Sisoo.
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (1995). *Ontwerp en invoering. Strategieën voor organisatieverandering*. Wolters-Kluwer.
- Dubbeldam, M.F. (1992). *Cultuurverandering ... is de cultuur veranderd?* Eindrapportage projectgroep Culturaanpak (oktober 1989-oktober 1992). Provincie Gelderland.
- Dubbeldam, M.F. & Goedmakers, W. (2003). *Integraal management: instrument van verandering? Een onderzoek bij provincies en gemeenten*. Van Gorcum.
- Frissen, P. (1986). Organisatiecultuur: een overzicht van benaderingen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 40 (november/december), 532-544.
- Hoewijk, R. van (1988). De betekenis van organisatiecultuur. Een literatuuroverzicht. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 42 (januari/februari), 4-46.
- Moor, W. de (1996). Interne communicatie en cultuurverandering. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 50 (5), 354-372.
- Pauka, T. & Zunderdorp, R. (1988). *De banaan wordt bespreekbaar. Cultuurverandering in ambtelijk en politiek Groningen*. Nijh & Van Ditmar.
- Sanders, G. & Neuijen, B. (1987). *Bedrijfscultuur. Diagnose en beïnvloeding*. Van Gorcum.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Double Day/Currency.
- Vlist, R. van der (1992). *Visies op organisatiecultuur. Een multidisciplinair perspectief*. Lemma.



Dr. M.F. Dubbeldam CMC werkt als veranderaar, (bestuurs)adviseur, onderzoeker en coach. Ze was verbonden aan de Radboud Universiteit te Nijmegen en is onder meer redactielid van dit tijdschrift. E-mail: m.f.dubbeldam@planet.nl.



Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek bij de Esade Business School te Barcelona, kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur te Den Haag en zelfstandig adviseur.



Auteurs