

Cultuurverandering: een competentie voor Amsterdamse managers en professionals

Lectorale Rede

uitgesproken op 13 november 2012

door

dr. Alex Straathof

lector Management van Cultuurverandering
aan de Hogeschool van Amsterdam



Hogeschool van Amsterdam

HvA Publicaties is een imprint van Amsterdam University Press.
Deze uitgave is tot stand gekomen onder auspiciën van de Hogeschool van Amsterdam.

Omslagillustratie:

Vormgeving omslag: Kok Korpershoek, Amsterdam

Opmaak binnenwerk: JAPES, Amsterdam

ISBN 978 90 5629 722 0

e-ISBN 978 90 4851 855 5

e-Isbn 978 90 4851 856 2

© A. Straathof / HvA Publicaties, Amsterdam, 2012

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Dank

Mijn dank gaat allereerst uit naar Jet Bussemaker, rector van de Hogeschool van Amsterdam. Deze rede is te plaatsen in het streven van het College van Bestuur de hogeschool direct met de stad Amsterdam te verbinden. Het gaat om “leren in en van de stad”. Dat doen we door onderzoek en onderwijs mede te enten op de kennisvragen die in de stad leven. Willem Baumfalk, voorzitter van het domein Maatschappij en Recht, bedank ik, omdat hij een strategie voor het domein heeft ontwikkeld waarin we een robuuste plaats hebben gekregen. Met veel plezier werk ik mee aan de verdere strategische ontwikkeling van het domein.

Graag wil ik u allemaal welkom heten op deze bijeenkomst. Ik dank u voor de tijd die u heeft vrijgemaakt voor mijn verhaal. In het bijzonder wil ik mijn ouders en andere familieleden welkom heten. Een warm welkom wil ik ook bieden voor de hier aanwezige studenten, opdrachtgevers, managers en professionals uit het werkveld en collega's uit andere domeinen van de HvA. Heel blij ben ik met de aanwezigheid van mijn directe collega's van Urban Management (UM), het arrangement waarin het lectoraat valt. Het is een samenwerkingsverband van drie domeinen: Economie en Management, Techniek en Maatschappij, en Recht. In dit arrangement UM proberen we met grote motivatie te werken aan de bacheloropleiding Bestuurskunde, de masteropleiding Urban Management en het onderzoeks- en praktijkcentrum Urban Lab. Dat alles is belangrijk, want de Hogeschool van Amsterdam heeft uitgesproken zich met Urban Management te willen profileren: plaatselijk, landelijk en internationaal.

Dankbaar maak ik gebruik van de mogelijkheid u iets te vertellen over mijn visie op het lectoraat Management van Cultuurverandering en de vorderingen die we maken.

Kern

De kern van mijn rede is dat managers en professionals binnen publieke organisaties in Amsterdam voor grote en nieuwe uitdagingen staan die specifiek zijn voor deze tijd. Dat vraagt om nieuwe competenties. Competenties op het gebied van cultuurverandering. Het lectoraat doet onderzoek naar hoe cultu-

ren in elkaar zitten en welke oplossingsrichtingen en interventies nodig zijn om benodigde veranderingen te bewerkstelligen. De kennis die uit ons onderzoek voortkomt, stellen we beschikbaar aan de stad, aan mensen die in de organisaties verantwoordelijkheid dragen en aan studenten van de Hogeschool van Amsterdam die worden opgeleid om in de nabije toekomst een rol te spelen in de ontwikkeling van de stad.

Het belang om competenties op het gebied van cultuurdiagnose en cultuurverandering eigen te maken ontstaat allereerst door externe oorzaken. De positie van de overheid zal in de naaste toekomst sterk veranderen. We zitten in de overgang van de verzorgingsstaat naar een participatiemaatschappij. Een belangrijke impuls binnen deze algemene beweging is dat de overheid blijvend minder geld tot haar beschikking heeft en dat burgers meer zelf moeten gaan doen. Daarmee verandert de rol van publieke organisaties. De overheid zal kleiner worden. Dat gegeven leidt onder meer tot publieke fusies, waarvan het succes afhankelijk is van het scheppen van een adequate cultuur. Veranderingen komen niet alleen van buitenaf. Er zijn ook interne oorzaken aan te wijzen voor het toenemend belang van het eigen maken van cultuurcompetenties. Door de professionalisering van organisaties, de flexibilisering van de arbeid en de voortgaande invloed van internet worden verbanden binnen organisaties losser. Cultuur krijgt steeds meer de rol van bindmiddel. Daarnaast spelen binnen organisaties met enige regelmaat specifieke problemen die te maken hebben met de cultuur. Soms omdat organisatieleden gaan voor het eigen belang ten koste van de organisatie. Andere keren omdat organisatieleden geen halt weten toe te roepen aan een voortgaande verzwakking van de cultuur. Het is van belang dat managers relevante signalen weten op te vangen, zodat er urgentie ontstaat voor het bijsturen van culturen. Het gaat hierbij niet alleen om managers. Ook professionals, die steeds meer eigenstandige verantwoordelijkheden gaan dragen voor de uitvoering binnen organisaties, worden geconfronteerd met cultuur. Maatschappelijke problemen worden complexer en moeten door meerdere organisaties worden opgelost. Samenwerking lukt alleen als professionals verstand hebben van cultuurfricties die tussen organisaties kunnen spelen en hoe je daar het beste mee om kunt gaan. Deze veranderingen zullen gevolgen hebben voor de studenten die we nu opleiden.

Wel of geen cultuurverandering

Laat ik beginnen met te benadrukken dat terughoudendheid op zijn plaats is als het gaat om cultuurverandering. Vaak is cultuurverandering niet noodzakelijk. Volgens sommigen kun je beter niet aan een cultuurverandering begin-

nen,¹ omdat organisatiecultuur heel complex en ontastbaar is² en daardoor alleen vanuit meerdere perspectieven inzichtelijk is te maken. Als cultuur gaat over een onderwerp dat alle uithoeken van de organisatie raakt, dan is het moeilijk te bepalen waar je moet starten als je een cultuur wilt veranderen. Veel managers vinden het een vaag onderwerp en zien ervan af, omdat ze er niet mee kunnen scoren, zo weten we uit gesprekken met enkele stadsdeelsecretarissen. Onderzoek³ toont verder aan dat pogingen om een cultuurverandering te bereiken vaak mislukken.

In de jaren tachtig van de vorige eeuw, ten tijde van een andere economische crisis, kwam het onderwerp cultuur in de belangstelling door het wereldwijd vermaarde werk van Peters en Waterman.⁴ Men zocht in die tijd naar nieuwe manieren om bedrijven te laten excelleren. Excellentie zou ze bestendig maken tegen crises. Peters en Waterman richtten door hun onderzoek de aandacht niet op gebruikelijke aspecten als strategie, structuur en systemen, maar op wat zij *shared values* noemden. Dat was een eyeopener die de wereld rondging. Een sterke cultuur die kon ontstaan door 'gedeelde waarden' was belangrijk voor blijvend succes. Dat was de conclusie die naar aanleiding van het werk van beide schrijvers in kringen van managers en adviseurs ontstond. En daarom was het voor iedere organisatie nodig om zich bezig te houden met cultuurverandering. Het werd een hype. Een nieuw buzzword. Veel van die veranderingen leverden echter niet de gedeelde waarden op die werden beoogd. De trajecten waren vaak algemeen van aard. Veel van de bestaande organisatie moest worden veranderd om sterk te worden. Daardoor waren veranderingsinspanningen vaak te ongericht en moeilijk op koers te houden. Dat leidde tot teleurstellingen.

De vraag is dan ook: waarom zou je beginnen aan een cultuurverandering? Er zijn mensen zoals Jaap Boonstra⁵ die zeggen dat cultuurveranderingen wel nodig zijn, maar dat je ze vooral niet zo moet noemen. Er zijn mensen in de rol van adviseurs, trainers en coaches die meer kiezen voor contemplatie over het onderwerp cultuur. Ze spreken met managers over de vraag hoe de cultuur eruitziet. Daar ligt de voornaamste interesse. Maar feeling voor het onderwerp krijgen is niet altijd genoeg. De laatste jaren is duidelijk geworden dat er problemen zijn in organisaties die het noodzakelijk maken een cultuurverandering door te voeren. Cultuurverandering is soms een must waaraan geen manager kan ontkomen.

In de laatste jaren mag organisatiecultuur zich verheugen in een weer groeiende belangstelling.⁶ De ideeën van Kotter⁷ zijn daarin belangrijk geweest. Hij pleit voor scherpe doelstellingen, verkregen door de focus op concrete problemen die moeten worden aangepakt. Door de koppeling aan concrete proble-

men is de urgentie van de verandering aan iedereen duidelijk te maken. Zelfs de vraag: wie doet wat in het verandertraject? kan aan de orde komen.

Er zijn meerdere redenen aan te geven waarom het onderwerp cultuurverandering aan belang wint.⁸ Die hebben te maken met het ontstaan van professionele organisaties, de verdergaande digitalisering en de flexibilisering van de arbeid. Belangrijk is de beweging waarin in de afgelopen jaren medewerkers professionals zijn geworden.⁹ Die professionals weten vaak meer over hun eigen werkterrein dan hun leidinggevend. Dat heeft de sturing van managers veranderd. Ze geven geen instructie meer, maar sturen op doelen, targets en kosten. De verdergaande digitalisering en de sociale media doen de grenzen tussen organisaties verdwijnen. Professionals zoeken antwoorden op hun vragen bij andere professionals en die zitten voor een deel ook buiten de eigen organisaties. Onderdeel van de digitalisering is dat werken steeds meer tijd- en plaatsonafhankelijk wordt. Mensen werken thuis, in de trein, op vakantie. Ten slotte zijn er steeds meer zzp'ers, uitzendkrachten, interim-managers en mensen die werken met een flexibel contract. De arbeidsmarkt is in effect geflexibiliseerd. Dit alles draagt bij aan het losser worden van organisaties. Cultuur wordt daardoor steeds meer opgevat als een bindmiddel. Naast deze ontwikkelingen spelen rampen en affaires. Door de overheid ingestelde onderzoekscommissies concluderen vaak dat een cultuurverandering in de betrokken organisaties noodzakelijk is.^{10 11} Het gaat om culturen die verzwakt zijn geraakt en daardoor een voedingsbodem zijn geworden voor tekortschietende uitvoering. Het wijzen naar probleemculturen is een veelvuldige aangelegenheid in de media, in managementteams en bij de koffieautomaat.

Als organisatiecultuur een issue is en er vaker wordt geroepen om een cultuurverandering, dan roept dat vragen op over onze handelingsbekwaamheid en de toepasselijkheid van de toolkit van verantwoordelijken binnen organisaties. Met andere woorden: zijn de benodigde competenties aanwezig? Wordt er bijvoorbeeld niet te veel gefocust op het tastbare deel van het managementinstrumentarium? Er zit een eindigheid aan wat je kunt bereiken met het sturen op de harde kant van organisaties, met aanpassingen in de strategie, structuur en in systemen. Mintzberg¹² heeft onderzocht wat managers doen, en vooral hoe lang een manager bezig is met een bepaalde taak. Zijn conclusie is dat dit ongeveer drie minuten is. Managers zijn mensen die over het algemeen heel veel dingen achter elkaar doen op een dag. De tijd is beperkt en veel onderwerpen moeten – ook in langduriger vergaderingen – de revue passeren. Ze verdelen verantwoordelijkheden en zetten werk uit. Er bestaat hierbij een sterke oriëntatie op financiën en structuur. Maar langzamerhand wordt duidelijk dat veel kwesties in organisaties ook een sociale en culturele kant kennen, die mo-

gelijk doorslaggevend zijn voor die problematiek dan structuren, strategieën en financiën.

Je kunt er ook voor kiezen om knelpunten die samenhangen met de sociale, culturele kant van organisaties, op hun beloop te laten. Omdat ze onvoldoende grijpbaar zijn. Maar er is een aantal kwesties die dan alleen maar erger worden. Het is soms gewoon geen optie om sommige kwesties niet ter hand te nemen.

Noodzakelijke cultuurverandering

Nieuwsberichten waarin een cultuurverandering wordt gepropageerd, betreffen zaken zoals de stelselmatige misleiding van klanten, de bonuscultuur binnen banken, of – al wat langer geleden – de branden in Enschede en Volendam. Er wordt bij deze laatste voorbeelden gewezen op de bestuurlijke cultuur van die gemeenten.¹³ De cultuur wordt eigenlijk heel vaak aangewezen als het probleem binnen onderzochte organisaties. Ook bij andere rampen – zoals de brand bij Moerdijk – is de brandweer verwijten gemaakt. Die zou onvoldoende op de hoogte zijn geweest van de te gebruiken blusmiddelen.¹⁴ Rode lijn is dat in dit soort gevallen gerefereerd wordt aan de kerntaak van organisaties die onvoldoende is waargemaakt. Als een politieman zelf bewijsmateriaal vernietigt, zoals laatst in Brabant is gebeurd,¹⁵ roept dat vragen op over de cultuur van de organisatie waarin hij werkt. Waarom dat kan. Of het om een individuele actie gaat of een groepsklimaat vertegenwoordigt. Dat is ook de belangrijkste reden waarom wordt gewezen naar de cultuur: de mogelijke aantasting van de kerntaak en de betrokkenheid van groepen binnen de organisatie daarbij. Bij Volendam was dit heel duidelijk. Daar is lange tijd beknipt op de gemeentelijke organisatie. Ze hadden een kwart meer personeel moeten hebben. Het geld werd besteed aan andere zaken dan de kwaliteit en het op sterkte brengen van het ambtelijk apparaat. Het gevolg was dat de handhavingstaak van de gemeente ernstig tekortschoot, op meerdere terreinen. Binnen Volendam is er een ondernemersgerichte mentaliteit gegroeid, dit over een reeks van decennia. Het gevolg daarvan was dat het beleid sterk achterliep bij moderne eisen en dat er weinig werd gehandhaafd. Ook werden aanwijzingen van landelijke inspecties niet opgevolgd. Dat had mede tot gevolg dat de brandveiligheid in de cafés grandioos achterliep. Kort voor die brand is er een interview geweest met een van de wethouders van Volendam '80. Dat was een plaatselijke partij die de meeste zetels in de gemeenteraad had. In dat interview werd aan die wethouder gevraagd wat zij van het ambtelijk apparaat vond. Het antwoord was dat dat eigenlijk veel te groot was omdat ze maar twee ambtenaren nodig had: 'Een die de telefoon opneemt en de andere die uitvoert wat ik zeg.'

Dat geeft het dedain weer voor de ambtelijke organisatie. Het duidt op een cultuur waarin de ambtenarij een ondergeschikte positie innam. De problemen werden afgedaan in informele circuits, tussen politici en ondernemers, aan de keukentafel bij families thuis.

Nut Island-culturen

Volendam maakt duidelijk dat culturen verzwakt kunnen raken, waardoor de kerntaak van een organisatie in gevaar komt. De organisatie weet problemen niet op te lossen en daardoor worden deze groter. Organisaties zijn na verloop van tijd meer bezig met het toedekken van de problemen dan met het oplossen ervan. Overigens gebeurt dit vanuit goede bedoelingen. Mensen proberen hun organisatie goed te laten functioneren. In de literatuur wordt dit het Nut Island Effect¹⁶ genoemd. Dat is de naam van een zuiveringsinstallatie bij Boston die na eerst uitmuntend gepresteerd te hebben na enkele jaren wordt gesloten omdat ze vervuild water direct in de zee had geloosd. Een doodzonde voor een zuiveringsorganisatie.

Het begint allemaal wanneer de installatie wordt opgezet. Het enthousiasme is groot. De benodigde capaciteit wordt echter te laag ingeschat. Het hogere management is blij met het team dat de installatie runt, want uit een benchmark komt dit onderdeel als het best presterende gedeelte van de organisatie uit de bus. Na het eerste jaar volgt een periode waarin het hogere management hulpvragen uit het team naast zich neerlegt. Men vertrouwt op de zelfredzaamheid van dit organisatieonderdeel. Tekorten in benodigde chemicaliën en het ontstaan van achterstallig onderhoud creëren problemen. Onder andere stijgt het oliegebruik van de machines. In een derde fase ontstaat een wijtegen-de-wereld-mentaliteit. Contacten met het hogere management worden zoveel mogelijk vermeden. Het is in deze periode dat teamleden potjes creëren vanuit hun eigen inkomen om noodzakelijke chemicaliën te kunnen inkopen. In de laatste fase van de neergaande ontwikkeling begint het team eigen regels en denkbeelden te maken voor wat goed is en wat niet. 'Periodiek doorspoelen van de machines is noodzakelijk', 'laboratoriumtests zijn onbetrouwbaar' en 'doorgaan is belangrijker dan het stopzetten van de machines' zijn uitgangspunten die het handelen bepalen. Dit leidt tot zienswijzen die de geleidelijke vermindering van de zuiveringskwaliteit maskeren. In deze fase ontstaan eigengereide beelden over de werkelijkheid. Teamleden vinden dat zij de enigen zijn die hun werk kunnen beoordelen. Ze sluiten zich stelselmatig af voor kritiek. Keuzes worden afgemeten aan wat er nog mogelijk is. Een toetsing aan algemeen geldende standaarden vindt steeds minder plaats.

Een Nut Island-cultuur kan in elke organisatie ontstaan. Vroegtijdig bijsturen op de cultuur is dan noodzakelijk. Daar moet elke manager iets vanaf weten en hij moet de vaardigheden bezitten om ingezette ontwikkelingen om te buigen.

Corrumperende culturen

Een tweede categorie van interne oorzaken voor een noodzakelijke cultuurverandering betreft organisaties waar integriteitsskwetsen spelen. Kenmerkend voor dit soort problemen is dat het altijd van klein naar groot groeit. Als er eenmaal corruptie of fraude in een organisatie ontstaat, heeft het niet alleen de neiging om een groter probleem te worden, maar ook om zich breder in de organisatie te nestelen.¹⁷ Dat is bijvoorbeeld gebeurd bij de bouwfraude die door de parlementaire enquêtecommissie in 2003¹⁸ aan het licht is gebracht. De hele sector werd door dit niet-integere gedrag beïnvloed. Een recente vastgoedfraude heeft plaatsgevonden bij het Bouwfonds en het Philips Pensioenfonds.¹⁹ Uit de strafprocesstukken is duidelijk geworden dat de corruptie zich niet beperkt tot een bedrijf. Het heeft zich veel breder verspreid, over tal van andere bedrijven. Je ontkomt er niet aan om problemen die met integriteit samenhangen aan te pakken, want als je er niets aan doet, wordt het erger. De fraude in de bouw begon onschuldig. In 1992 passeert er in het parlement een wetswijziging naar aanleiding van nieuwe regels uit Brussel. Tot dan toe is het heel gewoon dat bouwbedrijven onderling overleggen voordat ze een bod uitbrengen op een werk dat bijvoorbeeld door een gemeente wordt aanbesteed. Die praktijk is zelfs zo gewoon dat hij in Delft aan toekomstige ingenieurs wordt onderwezen. Die praktijk blijft ook na 1992 in stand. Hij wordt tussen aannemers onderling gelegitimeerd, omdat tot enkele jaren daarna de toenmalige premier Lubbers in Europa ijvert voor een uitzonderingspositie voor Nederland op dit punt. Daarna horen we officieel weinig over het onderwerp. Maar binnenskamers groeit het dan verboden vooroverleg. Er ontstaat kartelvorming, de onderlinge concurrentie existeert minder dan behoorlijk en er groeit een prijsopdrijvend effect. De enquêtecommissie²⁰ komt met een schatting dat overheden gemiddeld 8,8% duurder uit zijn dan nodig is. Op een sectorbudget van tussen de zestig en zeventig miljard²¹ gaat het dus jaarlijks om miljarden. Bedrijven die weigeren mee te doen aan deze onrechtmatige handelwijze worden door anderen buitengesloten. Daardoor dreigt faillissement. Het hemd is dan al snel nader dan de rok. Uit interviews die ik met directeurs van bouwbedrijven heb gehouden²² blijkt dat de genoemde werkwijzen breed binnen het bedrijf plaatsvinden. De situatie loopt uit de hand en wordt

oncontroleerbaar. De enquêtecommissie spreekt van collusie: ambtenaren en bouwers hebben te nauwe onderlinge banden. Er worden mensen van de overheid omgekocht, gefêteerd. Er is sprake van corruptie, smeergelden worden ingezet. Natuurlijk is dit een groot voorbeeld. Groter dan alledag en groter dan in veel organisaties ooit zal spelen, maar het is goed om de signalen te leren kennen. In het begin is er meer aan te doen dan wanneer niet-integer gedrag momentum krijgt.

Fusieculturen

Naast interne oorzaken zijn er externe oorzaken aan te wijzen die noodzaken tot cultuurverandering. Binnen deze externe oorzaken zijn twee categorieën aan te wijzen: fusieculturen en cultuurverandering als gevolg van omgevingswijzigingen. Als reden om tot een fusie te komen wordt vaak aangevoerd dat de nieuwe organisatie beter in staat zal zijn zich te handhaven in het concurrentieveld.²³ De mondialisering en de verhoogde concurrentie zetten aan tot fusieorganisaties die grotere gedeelten van de markt kunnen bedienen. Het probleem is echter: heel veel fusies mislukken vanwege cultuurverschillen.²⁴ Aan de econoom Peter Drucker wordt in dit kader de uitspraak toegeschreven: 'Culture eats strategy for breakfast.' Dat zegt iets over de praktijk van fusies. De op handen zijnde samenvoeging maakt nieuwe strategische kansen mogelijk. Vooraf worden de voordelen breed uitgemeten, maar in de fase waarin een verregaande samensmelting tot stand moet komen, leiden cultuurverschillen tot fricties, conflicten en impasses. Er ontstaat een interne gerichtheid die gewenste ontwikkelingen in de weg zit. Targets worden niet gehaald en de bereikte synergievoordelen vallen tegen. In de onderwijssector zijn InHolland en Amarantis bekende voorbeelden. Wat bij een fusie in 70% van de gevallen²⁵ gebeurt, is dat het bedrijf veel groter wordt. Dat overstijgt de ervaring van managers van de oorspronkelijke donororganisaties. En het is geen uitgemakte zaak hoe je daarna te werk moet gaan. Op alle gebieden zijn er keuzes te maken, waarbij een gemeenschappelijk beoordelingskader ontbreekt. Wat zijn de nieuwe prioriteiten als die in het ene bedrijf altijd al meer uitgesproken waren dan het andere? Wat is de nieuwe manier waarop beslissingen worden genomen als bij de ene fusiepartner beslissingen vooraf werden voorbereid door de meest invloedrijken en bij de andere partner in een open, gezamenlijk gesprek tot stand kwamen? Hoe wordt aangekeken tegen risico's? Welke targets zullen er voor het personeel gaan gelden als voorheen bij het ene bedrijf een uitgebreid bonusbeleid bestond en bij het andere hiervan werd afgezien? Op al dit soort gebieden word je in een fusie geconfronteerd met vragen die

een antwoord vereisen. En er zal in deze en andere kwesties een nieuwe samenhang moeten ontstaan in denken en doen. Dat mislukt heel vaak en daarvoor gaat waarde verloren. Heel veel waarde zelfs. Tijdens een aflevering van *Zomergasten* van de VPRO vertelde Ben Verwaayen over de Frans-Amerikaanse fusieorganisatie Alcatel-Lucent, waar hij CEO van is. De fusie vond plaats in 2006. Vorig jaar heeft Verwaayen moeten toegeven dat de kostenvoordelen niet zijn gerealiseerd. Onverwacht wordt een winstalarm afgegeven. Het bedrijf maakt verlies. In plaats van meer marktaandeel te realiseren moeten er nu duizenden mensen uit. Wat tegenwoordig speelt is dat er veel publieke fusies gaande zijn. Bijvoorbeeld bij corporaties, waterbedrijven en andere nutsbedrijven, scholen. Ziekenhuizen komen nu op. En daar zien we naast verlies aan waarde nog iets anders. Bij publieke fusies speelt met name het gevaar dat de publieke functie van de organisaties wordt aangetast. En dat is natuurlijk hun bestaansreden. Een politiefusie (een fusie die nu speelt; een nieuwe wet heeft dit jaar het parlement gepasseerd) die mislukt betekent dat de veiligheid en de openbare orde in het geding komen. In de zorgsector kunnen risico's voor patiënten ontstaan als fusies mislopen. Bij publieke organisaties gaat het niet alleen om gemiste winsten en gemaakte verliezen, maar ook om essentiële diensten die van belang zijn voor de instandhouding van onze voorzieningen, van ons welzijn.

Omgevingswijziging

De vierde categorie voor het noodzakelijk doorvoeren van een cultuurverandering ontstaat wanneer de omgeving van een organisatie radicaal verandert. Een heel goed voorbeeld is de voormalige PTT, een overheidsdienst die is omgevormd tot KPN. Andere voorbeelden zijn de NS, de verzelfstandigde woningcorporaties en geprivatiseerde zorginstellingen. Een overheidsdienst verandert in een marktpartij en dan kun je niet meer met dezelfde ambtelijke cultuur toe. De organisatie begeeft zich in een omgeving waarin concurrentie bestaat. Als je performance niet voldoet, kun je klanten verliezen. Commerciële organisaties kunnen failliet gaan. Dat alles heeft ingrijpende gevolgen voor de cultuur. Je bent dan genoodzaakt de cultuur aan te pakken. De omgeving van de overheid verandert. Niet alleen vinden er privatiseringen plaats. Ook de verschuivingen van diensten van nationaal of provinciaal niveau naar de gemeentelijke overheid zijn wijzigingen van omgeving. Op dit moment gebeurt dat met de jeugdzorg. Die verschuift van provincie naar gemeenten. Die gemeentelijke context stelt heel andere eisen aan organisaties. De politiek is veel nadrukkelijker aanwezig. De gemeenteraad spreekt zich uit. Gemeenten willen de grote

bezuinigingsslag die gepaard gaat met de decentralisatie van de jeugdzorg opvangen door op vernieuwde wijze tegen jeugdzorg aan te gaan kijken. De focus komt meer op de eigen kracht van gezinnen te liggen. Gemeenten willen dat problemen niet langer hoofdzakelijk door verschillende hulpverleners opgelost worden, maar meer door het gezin zelf, met behulp van het eigen netwerk. Dit vraagt van hulpverleners een andere werkwijze (ander gedrag) en een andere manier van denken over het bieden van hulp en de rol die de hulpverlener daarin speelt. De middelen worden over de brede linie schaarser en dat kan ertoe leiden dat er een concurrentie tussen onvergelykbare diensten ontstaat. Het geld kan maar een keer worden uitgegeven. Als een infrastructureel project extra kosten met zich meebrengt, heeft dat gevolgen voor andere begrotingsposten.

De vier genoemde categorieën van noodzakelijke cultuurverandering zijn te groeperen naar interne en externe oorzaken. Nut Island-culturen en corrumperende culturen vragen een cultuurverandering die vooral door interne oorzaken is ingegeven. Het ontstaan van fusies wordt meer veroorzaakt door externe oorzaken. Dat is helemaal het geval wanneer culturen moeten veranderen wanneer een organisatie te maken krijgt met een nieuwe omgeving.



Cultuur en cultuurverandering

Nu de noodzaak van cultuurverandering in specifieke situaties duidelijk is geworden, geeft me dat de mogelijkheid iets te meer te zeggen – vanuit theoretisch oogpunt – over de onderwerpen cultuur en cultuurverandering. Ik ga in dit gedeelte in op onderwerpen zoals de onderdelen van een cultuur, het evenwicht dat tussen die onderdelen bestaat en wat dat evenwicht betekent voor cultuurverandering.

We leven in een tijd van individualisering. Dat heeft tot gevolg dat we er ongemerkt van uitgaan dat organisaties bestaan uit verzamelingen van individuen. Ik denk dat dat onvoldoende de lading dekt. In organisaties speelt sociale psychologie een rol, en de wetenschappen die het aansturen van organisaties tot onderwerp hebben, bestuurskunde en bedrijfskunde, hebben hiermee rekening te houden. Mensen zijn sociale wezens. Ze hechten zich aan anderen. Ze gaan op in verbanden. Dat kan zich op verschillende manieren uiten. Mensen trouwen, of gaan op vakantie met elkaar. En mensen vormen ook werkgemeenschappen. Dat laatste noemen we dan bedrijven, instellingen of diensten. Die sociale kant van mensen speelt een belangrijke rol in organisaties. Het betekent dat mensen groepen vormen waarmee ze die organisatie bevolken. In organisaties worden individuen organisatieleden. Ze passen zich aan aan groepsnormen, nemen gedrag en denkwijzen van elkaar over. Wie zich niet voegt, loopt het risico uitgestoten te worden.²⁶ In alle groepen (en tussen die groepen) ontstaat na verloop van tijd een bepaalde rangorde. Die brengt op zijn beurt een orde aan in hoe de dingen worden aangepakt, welke oplossingen een groep passend vindt, bijvoorbeeld in het omgaan met tegenvallers of hoe je zaken voor elkaar krijgt. Die oplossingen ontstaan niet zomaar. Ze ontstaan in het licht van een bepaalde denkwereld. Dus gedrag is altijd gerelateerd aan een bepaalde ‘mindset’,²⁷ aan denkbeelden die maken dat het goed is om zo te handelen.

Modelmatig gezien spelen in groepsculturen altijd drie onderdelen: groepsgedrag, de denkbeelden die dit gedrag rechtvaardigen en de onderlinge rangorde die het voor de groep mogelijk maakt om tot beslissingen rond goed- en afkeuring te komen. Die interne verhoudingen nemen we samen in het begrip ‘arena’. Het volgende plaatje geeft een beeld van het model waarin de drie onderdelen van cultuur samenkomen.²⁸



In een cultuur bestaat na verloop van tijd eigenlijk altijd een evenwicht in het denken over hoe de wereld in elkaar zit en welk gedrag daarbij passend is. En binnen welke onderlinge verhoudingen dat denken en doen plaatsvindt. En omdat dat evenwicht zich langzamerhand bestendigt en zich daardoor steeds meer vastzet, is het lastig om iets te veranderen, en als het verandert, is er een grote kans op terugval. Mensen zullen snel terugvallen in oude patronen van denken en doen. Een groepsarena is overigens niet gebaseerd op een rationele overweging. Bijvoorbeeld een organisatie waarin zaken heel langzaam worden afgehandeld, heeft soms te maken met een arena waarin groepen met elkaar in conflict zijn. Besluitvorming, samenwerking en de afhandeling van zaken worden dan bepaald door die onderlinge spanningen. Ook al is het voor iedereen rationeel duidelijk dat dit nadelig is voor het functioneren, dan biedt dat nog niet een-twee-drie een uitweg uit deze situatie.

Nut Island-culturen en corrumperende culturen krijgen na verloop van tijd bepaalde kenmerken. Zo groeit er een interne gerichtheid waarin geheel eigen ideeën en oplossingen kunnen ontstaan, die niet worden gecorrigeerd of bijgesteld. Bij Nut Island-culturen kunnen door interne verhoudingen bestaande problemen niet worden opgelost, waardoor verdere verzwakking ontstaat. Culturen waarin corruptie zich voordoet kunnen verzwakken wanneer corruptie

zich in de organisatie nestelt. Vaak staat in het begin het bedrijfsbelang voorop. Regels en normen worden overschreden ter bevordering van de omzet en winst van het bedrijf. Die voordelen zijn relatief gemakkelijk te bereiken waardoor mensen persisteren. Mensen houden het geheim. En dat vraagt weer om een groot aantal extra gedragingen. Er moet bijvoorbeeld een grote machtsafstand worden gecreëerd tussen de functionarissen die wel en niet zijn betrokken. Omdat de reden een andere is dan wordt gedeeld, ontstaan er inconsistenties die op hun beurt weer moeten worden toegedekt. Zo ontstaat er in de loop van de tijd een heel verwrongen organisatie.

Bij fusieculturen doet zich een ander kenmerk voor. Die organisaties krijgen het niet voor elkaar om een nieuwe eenheid te vormen in de nieuwe situatie waarin de organisatie zich bevindt. Er ontstaat geen nieuwe rangorde in belangrijkste groepsarena's van de organisatie, waardoor impasses ontstaan in te nemen beslissingen of uit te voeren maatregelen. Nieuwe werkwijzen worden onvoldoende ontwikkeld of verspreiden zich te langzaam binnen de gefuseerde organisatie. Er ontstaat geen nieuwe collectieve mindset die passend is voor de grotere organisatie, waardoor verbindende ideeën ontbreken die samenhang brengen in de wijze waarop de organisatie functioneert. Dat niet snel genoeg kunnen vormen van mindset, oplossingsrepertoire en arena kan zich ook voordoen bij organisaties die te maken krijgen met een omgevingswijziging. De ambtelijke organisatie die privatiseert krijgt het niet voor elkaar om commercieel te gaan denken, andere prioriteiten voorop te stellen, problemen binnen de organisatie effectief aan te pakken. In commerciële organisaties spelen andere waarden dan in ambtelijke organisaties.²⁹

Cultuurverandering, hoe doe je dat? Het is de vraag hoe je een samenhangend geheel van denkbelden, gedragsoplossingen en onderlinge verhoudingen kunt veranderen. Hoe kun je samenhangende vanzelfsprekendheden, die in de loop van de tijd zijn ontstaan, ontwikkelen naar een nieuw, passender evenwicht?

Bij fusies is het helder. Als KLM fuseert met Air France is het duidelijk dat je als KLM-onderdeel niet volledig hetzelfde kunt blijven doen als voorheen. Voorheen zat je in de positie van 'zo doen we het nu eenmaal hier'. Maar als je dan te maken krijgt met Air France die zaken op een hele andere manier aanpakt, rijst de vraag: hoe gaan we het nu eigenlijk doen? Dan vallen de schellen van de ogen en ontstaan er allerlei keuzemogelijkheden. Of eigenlijk keuzeproblemen, want op voorhand is niet een kader aanwezig waaruit is af te leiden welke manier van doen of denken de beste is. Rangordes in groepen moeten zich opnieuw zetten. Zolang niet duidelijk is hoe de interne verhoudingen liggen, komen samenhangende beslissingen moeilijk tot stand.

Als een ziekenhuis wordt gekocht door een zorgondernemer, heb je opeens te maken met ander management en nieuwe concurrenten, en die pakken zaken heel anders aan. Dan wordt duidelijk dat je op een bepaalde manier naar zaken keek, maar dat het ook op andere manieren kan. Inzicht krijgen is een van de manieren waarop verandering kan plaatsvinden.

Als je een cultuurverandering wilt realiseren, is het goed te beseffen dat dit een verandering van evenwichtstoestand betekent. Er is een evenwichtstoestand van denken, doen en onderlinge verhoudingen. Deze onderdelen zijn sterk verweven met elkaar. Het is een systeem. Eigen aan systemen is dat als een onderdeel ervan verandert – dat kan ieder onderdeel zijn – dat effect heeft op alle andere onderdelen. Dus theoretisch gezien kun je ofwel bij de mindset beginnen, of bij het gedragsrepertoire, of bij de arena. Als daarin iets fundamenteels wijzigt, rolt de rest ook mee. En vervolgens ontstaat er weer een nieuwe evenwichtstoestand. Dit is het principe van cultuurverandering. Er bestaat een evenwichtstoestand tussen onderdelen. Verandering van het geheel komt tot stand wanneer een onderdeel verandert, gevolgd door veranderingen in de andere onderdelen, waarna een nieuwe evenwichtstoestand ontstaat.

Langzamerhand zijn er ook methoden ontwikkeld om culturen beter in kaart te brengen.^{30 31} Dat maakt dat de voortgang van zo'n veranderproces beter dan voorheen in beeld kan worden gebracht. Door dit inzicht komt de beïnvloeding van culturen meer binnen handbereik. Er zijn sceptici. Zij zijn van mening dat culturen wel bestudeerd kunnen worden maar niet beïnvloed. Het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft in een decennium zeven cultuurveranderingen doorlopen.³² Alle zeven zijn niet gelukt. Alle zeven hadden een andere doelstelling dan de projecten aan resultaten hebben opgeleverd. De methodiek van verandering komt bijna altijd neer op het streven naar zeer algemene doelstellingen, conferenties met het eigen personeel en het enthousiasmeren van personeelsleden door managers. Tot een andere denkwijze en een andere werkwijze leidt dit niet.

Ik denk dat BZK een te beperkt voorbeeld is en dat je op basis van die ervaringen niet kunt concluderen dat je moet afzien van cultuurverandering in algemene zin. Naarmate je cultuur en de doelstellingen die je wilt behalen smaller definieert, kun je het ook gemakkelijker beïnvloeden. Artsen die bijvoorbeeld proberen om gezondheidsonderzoek te doen in plaats van ziekteonderzoek en daarom het hele lichaam willen onderzoeken, zijn heel lang bezig voordat ze tot de diagnose komen dat er sprake is van een blindedarmprobleem. Ze nemen immers het functioneren van het hele lichaam mee. Dat geldt niet voor een internist die komt kijken als iemand buikpijn heeft. Waarbij vervolgens gericht onderzoek uitwijst dat het om de blinde darm gaat. Als dan wordt besloten om die te verwijderen, is hij sneller klaar. Hij gaat effectiever te

werk, met minder overlast voor de patiënt. Die diagnose zit veel eenvoudiger in elkaar. En hij haalt zichzelf ook minder op de hals. Ik denk dat een dergelijke benadering geschikt is als het gaat om hele complexe problematieken, bijvoorbeeld organisatiesystemen. Je hoeft niet het hele systeem te kennen om te kunnen interveniëren als zich een concreet probleem voordoet in een onderdeel van dat systeem.

Feit is dat we nog niet precies weten hoe culturen kunnen worden beïnvloed. Het risico blijft daarmee groot dat verandertrajecten op dit gebied niet effectief zullen zijn, of minder brengen dan gehoopt. Maar als de organisatie een gevaarlijke kant op ontwikkelt of stil blijft staan waar ze zou moeten ontwikkelen, is het gerechtvaardigd risico's te nemen. Omdat niets doen een ergerere situatie zal opleveren. We komen langzamerhand meer te weten over wat effectief is bij cultuurverandering. Dus de risico's worden minder. En daarom is het ook goed om onderzoek te doen en kennis te vergaren. Het onderzoek brengt meer inzicht. Complexe cultuurveranderingen kunnen ontstaan door regelmatig te meten, de vinger aan de pols te houden. En dan bij te sturen, om zodanig het doel scherp voor ogen te houden.

Laat ik voor u het voorgaande samenvatten. Cultuurverandering is dus in sommige gevallen een must. Er zijn vier specifieke categorieën aan te wijzen: 1. als een cultuur wegglijdt van haar kerntaak, 2. als corruptie de cultuur infecteert, 3. als er gevaar ontstaat dat fusies mislukken en het voortbestaan van de organisatie op het spel komt te staan en 4. als een omgevingswijziging noodzaakt tot het scheppen van een andere cultuur. Brede cultuuraanpakken werken niet. Het is van belang uit te gaan van de concrete problemen die de organisatie ondervindt. Dat geeft de mogelijkheid gericht te interveniëren op de verschillende onderdelen van de cultuur. Cultuurverandering betekent het bereiken van een nieuwe evenwichtstoestand. Om vinger aan de pols te houden is periodieke meting van belang. Dat geeft naast inzicht in de vorderingen ook de mogelijkheid bij te sturen.

Amsterdam

Dan kom ik nu op Amsterdam. De Hogeschool van Amsterdam is niet alleen van Amsterdam, maar ook voor Amsterdam. Vandaar de vraag of het lectoraat ook een functie kan vervullen in de ontwikkeling van de stad. Dat is inderdaad het streven. Als je kijkt naar de vier gebieden waarover ik sprak, dan kun je op alle gebieden ontwikkelingen aanwijzen die het nodig maken om te sturen op cultuur. Waarbij cultuurverandering dus een must is.

Wat betreft de zogenaamde Nut Island-culturen hebben we in het recente verleden voorbeelden van organisaties gezien waarbij zich dit soort problemen voordeden.

- Bijvoorbeeld rond de dienst ICT. Er is een onderzoek³³ ingesteld, omdat er vrij veel ICT-trajecten misgingen. Grote verontwaardiging ontstond toen bleek dat de competenties van de professionals in die organisatie tekortschoten.³⁴ De leiding van de organisatie heeft te weinig oog gehad voor strategisch personeelsbeleid, voor het vraagstuk welke professionaliteit nodig is voor welke opdrachten. Daardoor is er een grote kwetsbaarheid ontstaan.
- In het recente verleden hebben zich ook problemen voorgedaan bij de Dienst Infrastructuur, Verkeer en Vervoer (DIVV). Deze dienst is verantwoordelijk voor het onderhoud van de bestaande metrolijnen. Er is al langere tijd geconstateerd dat de metro onvoldoende voldoet aan de veiligheidseisen in Amsterdam. Dat blijkt uit allerlei rapporten en inspecties.³⁵ Het heeft ertoe geleid dat de dienst in de zomermaanden de metro een keer zou stilleggen zodat de veiligheidsproblematiek zou kunnen worden opgelost. Inmiddels zijn we drie zomers verder en is de metro drie keer dichtgegaan. De eerste keer zijn er geen werkzaamheden uitgevoerd, omdat het GVB vond dat de aannemer niet over de juiste vergunningen beschikte en daarom niet in de ondergrondse mocht werken. De aannemer kon door de late tijding van de DIVV zijn mensen niet meer terugtrekken. Het GVB had ook geen tijd meer om in die periode andere middelen in te zetten dan de bussen die waren besteld. Zo is de metro vijf weken voor niets gesloten geweest. Een jaar daarna ontstond een vergelijkbare situatie. Nog steeds is dat project niet af en dat heeft tot een kostenoverschrijding geleid. Uit onderzoek blijkt³⁶ dat mensen elkaar intern onvoldoende op de hoogte stellen. Dat leidt tot miscommunicatie, en ruzies met de aannemer. De problemen bij de metro stonden niet op zichzelf. Vergelijkbare tekortkomingen zijn geconstateerd rond de reconstructie van een brug over de Amstel.³⁷ Werknemers binnen de organisatie bleken over onvoldoende knowhow te beschikken om dit soort miljoenenprojecten goed te begeleiden. Ook dat heeft te maken met het te weinig oog hebben voor de behoeften die in de uitvoering van projecten bestaan, zoals dat bij Nut Island het geval was. Inmiddels heeft de directeur van die dienst het veld moeten ruimen.
- Recentelijk is VUmc in het nieuws gekomen,³⁸ waar zich problemen hebben voorgedaan op de longafdeling en de intensive care. Op een zodanige manier dat de patiëntveiligheid hierdoor in gevaar kwam. De problemen ontstonden door interne ruzies. Dat is een arenaprobleem zoals dat binnen de cultuur wordt genoemd.

Ook op het gebied van corrumperende culturen heeft Amsterdam het nodige achter de rug.

- Als je kijkt waar zich onregelmatigheden op het gebied van vastgoedontwikkeling binnen het Bouwfonds hebben voorgedaan, dan blijkt dat de Zuidas hierin prominent aanwezig is, met name rond het gebouw Symfonie. Uit berichten van het OM en de veroordeelden zelf wordt duidelijk dat de manier van handelen zich niet beperkt tot alleen het Bouwfonds maar dat soortgelijke handelwijzen breder zijn verankerd in het denken en doen binnen de sector. Amsterdam heeft veel vastgoed.
- Amsterdam heeft een grote financiële sector. In de afgelopen jaren is het onderwerp woekerpolissen veel aan de orde geweest.³⁹ Banken en verzekeraars verkochten polissen waarvan voor klanten niet duidelijk was dat ze gepaard gingen met hoge kosten. De polissen brachten weinig voor de polishouders, maar veel voor de financiële instellingen. *Easy money*, zoals dat heet, maakt organisaties gemakzuchtig en wakkert de behoefte aan gemakkelijk geld aan. De Nederlandsche Bank heeft nu de opdracht gekregen de cultuur van de sector te veranderen, een opdracht die voor een belangrijk deel in Amsterdam zijn uitvoering zal moeten krijgen.

Ook op het gebied van fusies is Amsterdam niet onbedeeld. De bezuinigingen die nu gaande zijn binnen Amsterdam zullen leiden tot meer fusies van publieke diensten.

- De stadsdelen zijn gefuseerd.
- De scholenfusie Amarantis is inmiddels uit elkaar gevallen.
- Ook binnen corporaties hebben veel fusies plaatsgevonden.
- Het OLVG en het Lucas Ziekenhuis zijn al op bestuurlijk niveau samengegaan. Diezelfde ontwikkeling moet zich lager in de organisatie nog voltrekken. Als een publieke fusie niet lukt, zal het vooral nadelige effecten hebben op de dienstverlening aan burgers en ondernemers in Amsterdam.

De tweede categorie van externe factoren die noodzaken tot een cultuurverandering wordt gevormd door de ingrijpende wijzigingen die zich voordoen in de omgeving van diensten en instellingen. Afnemende vastgoedprijzen zullen ertoe leiden dat er voor Amsterdam minder inkomsten ontstaan uit de onroerendezaakbelasting (OZB). Ook geldt dat voorheen vrijkwam uit de uitgifte van nieuwe grond voor bedrijfsterreinen is structureel verminderd. Er worden meer taken vanuit het rijk overgeheveld naar de gemeenten en dat gaat gepaard met minder fondsen. Er zal dus meer moeten worden gedaan met minder geld, en dat betekent dat de overheid zich zal terugtrekken en dat burgers

meer zelf moeten oppakken. Het is de overgang van een verzorgingsstaat naar een participatiemaatschappij.⁴⁰ Een paradigmaverandering.

- Er zal buurtbedrijvigheid moeten ontstaan. Waardecreatie in buurten en wijken, zorgarrangementen, lokale energiebedrijven bijvoorbeeld op basis van zonne-energie, bewoners die zelf verantwoordelijk worden voor het schoon, heel en veilig maken van de buurt, urban farming (lokale voedselproductie op daken en terrassen van burgers en in leegstaande kantoren, zodat je transportkosten uitspaart), et cetera, et cetera. Dat zal betekenen dat in de komende tien jaar overheden op een andere basis geschoeid moeten gaan worden en daar hoort ook een andere cultuur bij.

Cultuurcompetenties voor managers en professionals

We komen nu tot een belangrijke conclusie. Cultuurverandering komt in deze tijd op het pad van veel organisaties. Er bestaat een risico dat doelen niet worden gehaald. En op een aantal specifieke gebieden is het duidelijk geworden dat verandering noodzakelijk is. Niet ingrijpen zal anders leiden tot verdere verzwakking van de cultuur en daarmee aantasting van de kernfunctie van de organisatie, tot affaires of erger. En dat brengt de legitimatie van de publieke organisatie en daarmee het voortbestaan ervan in gevaar. De noodzaak tot cultuurverandering doet zich nu al voor in de metropool Amsterdam. Het is zaak de urgentie daarvan vroeg genoeg te herkennen. De veranderingen en problemen die zich in Amsterdam voordoen zijn natuurlijk niet alleen op te lossen door te sturen op cultuur. Het vraagt ook veranderingen in structuren. Maar als managers in dit soort kwesties geen cultuurdiagnose- en verandervaardigheden ontwikkelen, dan missen ze de noodzakelijke stuurmogelijkheden. Dan is er geen halt toe te roepen aan onwenselijke interne ontwikkelingen, of is een organisatie niet te leiden naar een adequate positie in een nieuwe omgeving of gefuseerde bedrijfssituatie. Structuurmaatregelen alleen zijn ontoereikend. Wie een fusieproces moet doormaken, weet dat een andere strategie en een nieuwe structuur te weinig garantie bieden voor het daadwerkelijk realiseren van de verwachte synergievoordelen. Als er een proces van verzwakking van de cultuur is ontstaan, dan is het noodzakelijk de organisatie daar een andere wending in te laten nemen. Als je niet kunt sturen op een meer gewenste cultuur, dan zal de verandering niet lukken. Onwenselijke culturen kunnen voortbestaan ondanks het feit dat de structuur ingrijpend is veranderd.

Het is niet alleen aan managers om zich de noodzakelijke cultuurcompetenties eigen te maken. Dat geldt ook voor professionals binnen organisaties. Misschien niet alle, maar zeker een aantal. Organisaties ontwikkelen zich richting

professionele organisaties.⁴¹ Het werk wordt complexer en mensen in organisaties raken hoger opgeleid. De tendens is dat er minder managers komen. Gevolg is dat een uitvoerende vaak meer weet over het werk dan zijn of haar manager. Dat leidt tot een andere vorm van aansturing. Managers sturen steeds meer op cijfers en het inspireren van mensen en minder op inhoud. In de managementliteratuur is daarom steeds meer aandacht voor het onderwerp leiderschap.⁴² Moderne organisaties worden bevolkt door leiders en professionals en steeds minder door medewerkers en directeuren. Die verschuiving in naamgeving is betekenisvol. Door deze verschuiving is de voorheen veelgebruikte instructieve managementstijl niet meer adequaat. Veranderingen in gedrag en werkwijze zijn daarmee niet meer topdown te realiseren. In een cultuurverandering is er sprake van complementaire rollen. Managers geven kaders aan en professionals zoeken naar nieuwe inhoudelijke invullingen van het werk. Professionals zoeken naar nieuwe zienswijzen en woorden om dit te benoemen. Een andere taak is dat professionals moeten ontdekken wat in de nieuwe situatie effectief oplossingsrepertoire is. Als een publieke organisatie moet gaan ondernemen, dan zijn het de professionals die moeten leren verkopen. Of moeten leren plannen om voldoende efficiënt te kunnen opereren om mee te kunnen doen in het nieuw betreden concurrentieveld.

Onderzoek binnen het lectoraat

Het zal u niet gek in de oren klinken dat we binnen het lectoraat op de vier genoemde gebieden onderzoek doen. Dat is relevant voor de stad, de managers en professionals binnen organisaties en voor de studenten die bij ons studeren en die in de toekomst verantwoordelijkheden moeten gaan dragen. We doen bijvoorbeeld onderzoek naar schoolveiligheid en verzuim. Een onderwerp dat binnen de categorie Nut Island-culturen valt. Veiligheid en een laag verzuim vormen belangrijke randvoorwaarden voor onderwijsinstellingen om hun kernfunctie te kunnen uitoefenen. We hebben een aanpak van een samenwerkingsverband van school, leerplichtambtenaren en politiefunctionarissen onderzocht die in een pilotschool is toegepast: het zogenaamde Schoolveiligheidsteam (SVT). We hebben bekeken hoe dat uitwerkt op de veiligheid en het schoolverzuim. Aan deze aanpak zitten cultuurfricties vast die naar boven komen door de hechtere samenwerking tussen de betrokken organisaties. In de SVT-benadering werden mindsetverschillen en verschillen in gedragsrepertoire duidelijk. Fricties die hebben geleid tot misverstanden. Uit het onderzoek is duidelijk geworden hoe men deze fricties heeft overwonnen, waardoor het een voorbeeldaanpak is geworden voor andere scholen. Wethouder Asscher

heeft op een conferentie over de onderzoeksrapportage⁴³ aangegeven dat de SVT-aanpak op veertien scholen zal worden toegepast. In Amsterdam hebben we te maken met wat de Onderwijsinspectie ‘zwakke scholen’ noemt.⁴⁴ Voor nieuwe SVT-samenwerkingsverbanden kunnen we nu een onderwijsprogramma ontwikkelen dat zorgt voor een goede invoering van de onderzochte aanpak. Op basis van onze bevindingen zullen we een onderwijspakket ontwikkelen dat gebruikt kan worden voor de studie van studenten binnen de Hogeschool van Amsterdam.

Op het gebied van organisatie-integriteit zijn we in juni van dit jaar een Close Watch-groep begonnen. Het idee is om dit project in de komende jaren uit te bouwen. Doel van het onderzoek is te bekijken wat je aan de buitenkant van organisaties aan signalen kunt zien die iets zeggen over de interne cultuur, over corrumperende tendensen in die cultuur. Red flags-onderzoek wordt dat in de literatuur genoemd.⁴⁵ Het gaat erom dat je die signalen in een vroeg stadium kunt onderkennen, waardoor je sneller kunt bijsturen. We pakken dit op samen met studenten en specialisten die hun vrije tijd eraan willen besteden. We beginnen bij de vastgoed en de bouw, waar we al veel over weten. Dit leidt dan tot een conceptie over hoe je signalen kunt duiden. In 2013 hopen we zover te zijn dat we onze aandacht kunnen verleggen naar actuele cases.

Op het gebied van fusieculturen zijn we bezig met onderzoek bij het stadsdeel Nieuw-West. We hebben afgesproken in drieënhal jaar tijd vier onderzoeken te doen. Inmiddels zijn we bezig met de afronding van het tweede onderzoek. Een promovendus is aangezocht. Die zal promoveren op het onderwerp publieke fusies, waarbij Nieuw-West als case zal worden gebruikt. Verschillende stagiaires hebben in het kader van dit onderzoek al een thesis geschreven. Duidelijk is dat we meer te weten zullen komen over de voorbeeldwerking van leidinggevend in dit proces. Ook kunnen we in onze adviezen aan genoemde organisatie aandacht besteden aan de wijze waarop professionals relevant oplossingsrepertoire kunnen verkrijgen. De verschillende rapporten die er ontstaan zullen aanleiding geven om onze kennis over te dragen aan mensen die in de toekomst te maken krijgen met publieke fusies.

In het kader van veranderende culturen naar aanleiding van omgevingswijzigingen doen we onderzoek in meerdere wijken in Amsterdam. Eigenlijk gaat het meer om de voorloper van ingrijpende omgevingsveranderingen voor overheidsdiensten, non-profitinstellingen en publieke organisaties. In Amsterdam zullen burgers meer zelf gaan doen en meer te zeggen krijgen. Op termijn heeft dat grote gevolgen voor de cultuur, de structuur en de omvang van overheden en andere organisaties. Het is onze bedoeling volgend jaar een grotere aanvraag voor een onderzoekssubsidie in te dienen. De pilots die we vanaf dit najaar gaan onderzoeken vinden plaats in het kader van Bewonersgestuurde

Wijkontwikkeling (BGW). Betrokken zijn burgers en participatieprofessionals in wijken van meerdere stadsdelen. Ze zullen worden opgeleid en begeleid om een deel van de publieke dienstverlening zelf te gaan organiseren. Dit proces gaan we monitoren en evalueren. Als de gevolgde methodiek een succes blijkt, zal dat mogelijk leiden tot soortgelijke activiteiten elders in de stad. In een volgende fase kunnen we dan kijken naar de rol van overheidsorganisaties in de stad.

Kennis omzetten in waarde: valorisatie

Dit soort onderzoeken bieden stukje bij beetje informatie over hoe culturen in elkaar zitten en welke interventies nodig zijn om cultuurproblemen op te lossen. Het levert handvatten op hoe je in soortgelijke gevallen culturen kunt beïnvloeden en kunt bijsturen op cultuurverandering. We streven naar langduriger onderzoek. Dat geeft de mogelijkheid om meerdere keren te meten. Dan zie je voortgang ontstaan en kun je dieper nadenken over interventies. Er ontstaat op deze manier scherpte over het soort veranderingen waar organisaties voor staan. Het is niet zo dat wij of anderen in de onderzoekswereld kunnen stellen: zo moet je het doen en dan komt het altijd goed. Maar we hebben wel een methode om de cultuurontwikkeling te volgen. En we kunnen uitspraken doen over wat kansrijk is in cultuurverandering.

Wij zitten in de business van valorisatie. We zetten kennis om in waarde. *Valeur* is Frans voor waarde. Dat betekent dat we kennisproducten maken: opleidingen, adviezen, beleid, papers, artikelen en presentaties. En ook opbrengsten op een hoger aggregatieniveau, promovendi bijvoorbeeld die we begeleiden in hun dissertatie-onderzoek.

Voor managers en professionals die werkzaam zijn in de praktijk zijn we van plan masterclasses te gaan ontwikkelen. Een eerste begin is gemaakt met de organisatie van een lectoraatsconferentie. Die zal jaarlijks in juni worden gehouden. Aan de eerste conferentie hebben verschillende managers en professionals deelgenomen. Ook de adviezen die we nu al geven in onze onderzoeksrapporten zijn vormen van valorisatie. Op termijn streven we natuurlijk naar meer. We willen bijdragen aan de ontwikkeling van cultuurcompetenties voor managers en professionals binnen Amsterdam. Dat zal ingevuld moeten worden met een uitgebalanceerd programma van onderwijsactiviteiten. Dat zal vraaggericht ontstaan. We zullen bestaande en potentiële opdrachtgevers vragen waar hun behoeften liggen.

De informatie die we uit onderzoek verkrijgen zetten we natuurlijk ook om in onderwijsprogramma's voor studenten uit de bij het lectoraat betrokken op-

leidingen. Dat begint al met het onderzoek. Om mee te kunnen doen volgen studenten eerst een onderzoekstraining die we speciaal voor ons cultuuronderzoek hebben samengesteld. Een groot gedeelte van de dataverzameling wordt vervolgens uitgevoerd door studenten. Stagiaires, die langer bij het lectoraat werken, worden betrokken in de verwerking, de interpretatie, de rapportage en de presentatie van de resultaten aan de opdrachtgevers. Meten we meermaals, dan worden er logboekgesprekken gevoerd met leidinggevend. Ook dat wordt voor een deel gedaan door studenten. Voor onze studenten zijn cultuur en organisatiekunde complexe onderwerpen. Om het goed te begrijpen heb je enige ervaring nodig met organisaties en veel studenten hebben dat niet. Dit is de belangrijkste reden dat we het onderwijs aan studenten op een vernieuwde leest willen gaan schoeien. Uit de onderzoeken die we doen naar organisatieculturen krijg je allerlei informatie over hoe het in de praktijk werkt. Deze kennis over organisaties vormt de basis voor casestudies die we ontwikkelen. We doen dit op een zodanige wijze dat het learningcases worden, een methode die we van Harvard hebben overgenomen. Dat betekent dat we de case omvormen tot iets dat heel inzichtelijk is voor studenten en aan de hand hiervan kunnen zij leren wat de mogelijkheden zijn om de besproken cultuurproblemen aan te pakken. Kenmerkend voor die cases is dat ze worden gepersonifieerd. Het wordt zo concreet dat we er mensen in laten figureren die aansprekend zijn voor studenten waardoor zij zich gemakkelijker kunnen verplaatsen in de situatie. Je kunt een organisatie beschrijven in abstracte termen maar ook vanuit het perspectief van een professional, of zelfs vanuit een student die stage loopt bij een organisatie die een cultuurverandering doormaakt.

Wat kunt u in de naaste toekomst verwachten

Wij proberen vanuit die unieke positie aan de hogeschool praktijkgericht onderzoek te doen en van daaruit een onderscheidende bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van Amsterdam. De meerwaarde van het lectoraat zit erin dat we kennis ontwikkelen voor de praktijk. Om dit voor elkaar te krijgen zullen we gaan bouwen aan een terugkerend overleg met opdrachtgevers in de stad. We zijn benieuwd te weten waar vraagstukken van u – managers en professionals in het werkveld – liggen en hoe wij hierin mee kunnen denken en oplossingen aandragen. Dat zal betekenen dat er meer onderzoek komt. En daarmee ook meer onderzoeksleiders, waarvan een deel ook zal gaan promoveren op de vraagstukken waarin zij verantwoordelijkheden dragen. Onderzoeksresultaten zullen we gebruiken om masterclasses voor het werkveld te maken.

In de naaste toekomst zal het voor studenten die bij het lectoraat stage lopen duidelijker worden wat de waarde is om bij ons mee te werken aan onderzoek. Hoewel we geen gekwalificeerde onderzoekers opleiden, maken studenten kennis met onderzoeksvaardigheden en inzichten in organisatieculturen die zij in hun professionele loopbaan goed zullen kunnen gebruiken. Het staat al langer op de rol een begeleidingsfaciliteit op te richten voor afgestudeerden om zelf een adviesbureau te beginnen rond cultuuradvies. Ook dat is een vorm van valorisatie.

Om de kwaliteit van ons werk te bevorderen zullen we onze contacten met de Universiteit van Amsterdam en de Erasmus Universiteit in Rotterdam verder versterken. Dat zal op termijn leiden tot een reeks publicaties, bijdragen op internationale congressen en gezamenlijk gefinancierde promotieplaatsen.

Samenwerking zoeken we ook met opleidingen binnen de HvA. Nu werken we al samen met Bestuurskunde, Toegepaste Psychologie en Bouwtechnische Bedrijfskunde, maar de hogeschool is groter en de samenwerking met disciplines zal vruchtbaar zijn. Veel van de problemen in de stad kunnen alleen door interdisciplinaire samenwerking worden opgelost. Binnen het verband van Urban Management, waar het lectoraat Management van Cultuurverandering onder valt, werken drie lectoraten uit drie domeinen samen binnen wat we het Urban Lab noemen. Dit Urban Lab sluit op dit moment langjarige contracten af om te helpen bij de ontwikkeling van gebieden binnen de stad.

Ook zullen we onze internationale contacten uitbreiden. Soortgelijk onderzoek met lokale onderzoeksgroepen in andere landen zal leiden tot wetenschappelijke publicaties die vernieuwend kunnen zijn. Dat is goed voor het imago van de HvA. En dat is op zijn beurt weer belangrijk om de beste mensen aan te trekken: docenten, onderzoekers en natuurlijk ook studenten.

Ik hoop dat alles – dit onderzoek, deze samenwerkingsverbanden en de publicaties die hieruit voortkomen – zullen bijdragen aan een handboek dat gebruikt kan worden in onze opleidingen. Dat doel is weliswaar nog jaren verwijderd, maar het is onze ‘stad aan de horizon’. Een soort beloofd land. Ik denk dat we dat verplicht zijn aan de steun die we krijgen en aan de inspanningen die iedereen binnen het lectoraat verricht. We zijn dat ook aan onze stand verplicht. Nu al zijn we binnen Nederland een belangrijke onderzoeksgroep op het gebied van cultuurverandering (we staan op bladzijde 1 als je op Google ‘cultuurverandering’ intikt). Onze omvang, onze hechte relatie met de stad, onze samenwerking met universiteiten en onze toegang tot de internationale wetenschappelijke wereld maken dit mogelijk.

Ik dank u voor uw aandacht.

Noten

1. Veenswijk, M.B. (2006). *Interventies van betekenis. Management van cultuurverandering in complexe organisatie-netwerken*. Oratie. Amsterdam: Vrije Universiteit.
2. Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the terrain*. London: Sage.
3. Boonstra, J.J. (2004). Dynamics of organizational change and learning: An introduction. In: Boonstra, J.J. (red.). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: Wiley Publishers.
4. Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
5. Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Van Gorcum.
6. Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Inzicht, meten, sturen*. Delft: Eburon.
7. Kotter, J. (2005). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
8. Van Dijk, R. & A.J.M. Straathof (2011). *Roestvrij. Breek met barrières die vernieuwing blokkeren*. Deventer: Kluwer.
9. Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur. De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als 'strijd om professionaliteit'*. Den Haag: Lemma.
10. Cachet, A., H.H.F.M. Daemen, A.B. Ringeling & L. Schaap (2001). *Het derde klaphek voorbij*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
11. http://www.onderzoekr.nl/fileadmin/commissiedetman/data/downloads/eindrapport/20111216/Samenvatting_eindrapport_Nederlandstalig.pdf
12. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
13. Cachet, A., H.H.F.M. Daemen, A.B. Ringeling & L. Schaap (2001). *Het derde klaphek voorbij*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
14. De Onderzoeksraad voor Veiligheid (2011). *Brand bij Chemie-Pack te Moerdijk*. Den Haag.
15. NOS (2012). *OM onderzoekt wissende agent*. <http://nos.nl/artikel/403572-om-onderzoekt-wissende-agent.html>
16. Levy, P.F. (2002). The Nut Island Effect: When Good teams go wrong. In: *Harvard Business Review on Culture and Change*. Boston: Harvard Business School Publishing.
17. Pol, P. van der & A.J.M. Straathof (2005). *Bouwen aan integriteit*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
18. Tweede kamer der Staten Generaal (2003). *Enquête Bouwnijverheid. Eindrapport Parlementaire Enquêtecommissie Bouwnijverheid*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
19. Boon, V. van der & G. van der Marel (2009). *De vastgoedfraude. Miljoenenzwendel aan de top van het Nederlandse bedrijfsleven*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
20. Tweede kamer der Staten Generaal (2003). *Enquête Bouwnijverheid. Eindrapport Parlementaire Enquêtecommissie Bouwnijverheid*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
21. Ibidem, 17.

22. Pol, P. van der & A.J.M. Straathof (2005). *Bouwen aan integriteit*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
23. Gugler, K., D.C. Mueller, B.B. Yurtoglu & C. Zulehner (2003). The effects of merger: an international comparison, *International Journal of Industrial Organization*, 21, 625-653.
24. Buono, A.F., J.L. Bowditch & J.W. Lewis III (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger, *Human Relations*, May, vol. 38, no. 5, 477-500.
25. Gugler, K., D.C. Mueller, B.B. Yurtoglu & C. Zulehner (2003). The effects of merger: an international comparison, *International Journal of Industrial Organization*, 21, 625-653.
26. Remmerswaal, J. (2009). *Handboek groepsdynamica. Een inleiding op theorie en praktijk*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
27. Straathof, A. & R. van Dijk (2003). *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* Den Haag: Lemma.
28. Van Dijk, R. & A. Straathof (2012). *Roestvrij. Breek met barrières die vernieuwing blokkeren*. Deventer: Kluwer.
29. Smit, N. & S. van Thiel (2002). De zakelijke overheid, *Bestuurskunde*, jaargang 11, nummer 6.
30. Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Inzicht, meten, sturen*. Delft: Uitgeverij Eburon.
31. Cameron, K.S. & R.E. Quinn (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
32. Veenswijk, M. (2006). *Interventies van betekenis. Management van cultuurverandering in complexe organisatienetwerken*. Oratie. Amsterdam: Vrije Universiteit.
33. <http://www.parool.nl/parool/nl/5/POLITIEK/article/detail/2457460/2011/06/25/Ict-crisis-Amsterdam-nog-erger.dhtml>
34. <http://webwereld.nl/nieuws/107106/geheime-stukken-onthullen-amsterdamse-ict-beerput.html>
35. <http://www.parool.nl/parool/nl/4/AMSTERDAM/article/detail/305565/2010/07/15/Metro-voor-niets-vijf-weken-dicht.dhtml>
36. <http://www.parool.nl/parool/nl/5/POLITIEK/article/detail/305859/2010/07/17/Gemeente-had-fiasco-kunnen-voorkomen.dhtml>
37. <http://www.parool.nl/parool/nl/6/WONEN/article/detail/305370/2010/07/14/Onderzoek-naar-blunderende-dienst.dhtml>
38. Stoffelen, A. (8 augustus 2012). Conflict maakt longafdeling VU onveilig, *Volkskrant*, 2.
39. Scholten, O., N. ruigrok, W. van Dongen & M. Krijt (2010). *DSB in de media, samenvatting en belangrijkste conclusies over de rol van de media tijdens de DSB-affaire*. Amsterdam: Nederlandse nieuwsmonitor.
40. Vliet, P. van (2012). *Leren van de stad*. Amsterdam: KennisNetwerk Amsterdam.
41. <http://www.trouw.nl/tr/nl/4516/Gezondheid/article/detail/3305155/2012/08/23/Collega-s-longafdeling-vertrouwen-klokkenluider-Rick-Paul-niet-meer.dhtml>
42. 't Hart, P. & A. Boin (2011). *Leiderschap in publieke organisaties*. In: Noordegraaf, M., K. Geuijen & A. Meijer (2011). *Handboek Publiek management*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

43. Straathof, A., S. Achbab, C. van Heteren, R. Feurich, S. Nieboer & S. Verdoolaege (2012). *Evaluatieonderzoek schoolveiligheidsteam*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
44. Onderwijsinspectie (2012). *Overzicht zeer zwakke scholen per 1 september 2012*. Geraadpleegd op 27 september 2012, <http://www.onderwijsinspectie.nl/actueel/publicaties/Overzicht+zeer+zwakke+scholen.html>
45. Gullkvist, B. & A. Jokipii (2 februari 2012). Perceived importance of red flags across fraud types. *Elsevier*, online gepubliceerd artikel gevonden via <http://rps.hva.nl:2281/science/article/pii/S1045235412000123>

Curriculum vitae

Dr. Alex Straathof is aan de Rijksuniversiteit Leiden opgeleid tot psycholoog en werkt als zelfstandig adviseur op het gebied van cultuurverandering. Eerder was hij directeur van VOF Bouwen aan Integriteit en managing partner van organisatieadviesbureau Gelukkig aan de Maas. Hij heeft zich in de afgelopen jaren als projectleider beziggehouden met integriteitsontwikkeling en cultuurverandering in de bouwsector, dit naar aanleiding van de bouwaffaire die in 2002-2003 aan het licht kwam. De jaren daarna richtte zijn aandacht zich op het functioneren van woningbouwcorporaties. In 2009 is hij aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam bij de vakgroep Bestuurskunde gepromoveerd op een methode om organisatieculturen in kaart te brengen en cultuurverandering te meten. Hij verzorgt binnen de leergang voor zorgmanagement aan de Erasmus Universiteit (CMDz) en bij de Twente School of Management het onderdeel cultuurdiagnose en cultuurverandering. Sinds begin 2011 is hij lector Management van Cultuurverandering aan de Hogeschool van Amsterdam. Hij geeft daar leiding aan het lectoraat Management van Cultuurverandering en is tevens betrokken bij de ontwikkeling van de professional master Urban Management. De nadruk van zijn werkzaamheden ligt op het uitvoeren van onderzoeksprojecten in het kader van grootstedelijke vraagstukken.