



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Inleiding: Inspiratie voor organisatieverandering

Majoor, S.

**Publication date**

2014

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Organisaties in verandering: inspiratie voor de Amsterdamse opgave

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Majoor, S. (2014). Inleiding: Inspiratie voor organisatieverandering. In S. Majoor (Ed.), *Organisaties in verandering: inspiratie voor de Amsterdamse opgave* (pp. 8-15). (PMB/Leerhuis-reeks; No. 5). Gemeente Amsterdam, Projectmanagement Bureau. [http://www.amsterdam.nl/publish/pages/654520/leerhuis\\_5\\_organisaties\\_in\\_verandering.pdf](http://www.amsterdam.nl/publish/pages/654520/leerhuis_5_organisaties_in_verandering.pdf)

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Organisaties in Verandering

Inspiratie voor  
de Amsterdamse opgave

Dit is een publicatie in de PMB/Leerhuis-reeks

#5

Stan Majoor  
Bert van Eekelen  
Anke Huntjens  
Frank van Poeteren  
Luc de Baets  
Mariënne Verhoef  
Jaap Boonstra  
Lubbert Hakvoort

# Organisaties in Verandering

Inspiratie voor  
de Amsterdamse opgave

Gemeente Amsterdam, ProjectManagement Bureau, 2014

Dit is een publicatie in de PMB/Leerhuis-reeks

# Inhoudsopgave

- 4 **Voorwoord**  
Lourens Loeven
  
- 8 **Inleiding**  
Stan Majoor
  
- 16 **Eerste seminar 14 april 2014**  
**Inspiratie Arcadis en Ymere**
  
- 18 **Weg met de puntzakspecialist!**  
Bert van Eekelen
  
- 28 **Anke, hoe kunnen jullie dit doen?**  
Anke Huntjens
  
- 36 **Tweede seminar 2 juni 2014**  
**Inspiratie Hewlett-Packard en Ahold**
  
- 38 **Aanpassen of verdwijnen**  
Frank van Poeteren
  
- 46 **Maak simpele afspraken en spreek  
elkaar daar ook op aan**  
Luc de Baets
  
- 52 **Derde seminar 16 oktober 2014**  
**Inspiratie Spirit en Reflectie**
  
- 54 **Ik heb moeten praten als Brugman**  
Mariënne Verhoef
  
- 62 **Creëer verlangen**  
Jaap Boonstra
  
- 72 **Nawoord**  
Lubbert Hakvoort
  
- 78 **Over de auteurs**
  
- 80 **Colofon**



# Inleiding

## Inspiratie voor organisatieverandering

Midden in een van de grootste reorganisaties die de gemeente Amsterdam ooit doormaakte, kijken we in deze bundel naar buiten toe. Welke inspiratie is er te halen bij andere complexe organisaties die ook met grote veranderprocessen te maken kregen? Deze bundel schetst persoonlijke verhalen van zes ervaringsdeskundigen. Ze leren dat organisatieverandering maatwerk is en daarmee zelden eenvoudig. Vier vraagstukken leveren specifieke inspiratie op voor de uitdagingen waar de gemeente voor staat.

door Stan Majoor

De gemeente Amsterdam zit midden in een van de grootste veranderprocessen van de afgelopen decennia. Verschillende zaken spelen gelijktijdig en zijn vaak moeilijk uit elkaar te halen. Het grote verhaal loopt langs een lijn van – al veel langer doorlopende – heroverwegingen over de rol van de (gemeentelijke) overheid binnen de maatschappij. Hoe kan deze zich meer openstellen voor initiatieven uit de maatschappij, deze ondersteunen en verbinden aan elkaar? Dit zijn razend interessante vragen waar geen eenvoudige antwoorden op te vinden zijn (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2012). Tegelijkertijd, en niet altijd even duidelijk verbonden aan deze ontwikkeling, speelt een enorme bezuinigingsopgave. Stadsdeelorganisaties worden geïntegreerd en gemeentelijke diensten omgevormd tot een nieuw stelsel van resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE). In deze turbulente context krijgen gemeenten vanaf 2015 ook nog eens extra taken in het sociale domein rondom de jeugd-, ouderen- en gehandicaptenzorg toebedeeld. Binnen het ruimtelijk domein speelt een inhoudelijke en ideologische herpositionering: minder middelen om direct te intervensiëren, meer aandacht voor de dynamiek van de stad en minder eigen stuurambities. Vorig jaar verkenden we hiertoe de uitdagingen die er liggen rondom de hervorming van de stedelijke vernieuwing, waar fysieke en sociale interventies samenvloeien (Majoor, 2013).

De Rekenkamer Amsterdam (2013) telde al zeker 115(!) gemeentelijke reorganisaties sinds 2008. Deze steekt er echter qua complexiteit met kop en schouders bovenuit. Niet onverwacht is het een turbulent proces waarin de emoties hoog oplopen en de Centrale Ondernemingsraad zeer kritisch is. Veel discussies vinden momenteel binnen de gemeente plaats. De wereld van ervaringen met en kennis over organisatieverandering is echter veel groter. Daarom kijken we in deze publicatie naar buiten toe: welke inspiratie kan de gemeentelijke organisatie krijgen van verandering bij andere grote complexe organisaties? Dit boekje bundelt de bijdragen van vijf ervaringsdeskundigen die binnen hun organisatie betrokken zijn geweest bij complexe veranderopgaven: Bert van Eekelen bij advies- en ingenieursbureau Arcadis, Anke Huntjens bij woningcorporatie Ymere, Frank van Poeteren bij technologiebedrijf Hewlett-Packard, Luc de Baets bij levensmiddelenconcern Ahold en Mariënne Verhoef bij opvoeding- en jeugdzorgorganisatie Spirit. Hoogleraar organisatieverandering Jaap Boonstra trekt op basis van deze verhalen en zijn ervaringen met dergelijke processen enkele belangrijke conclusies over organisatieverandering. Lubbert Hakvoort sluit af met enkele lessen uit deze rondgang voor de RVE Projectmanagementbureau van de gemeente Amsterdam.



De vijf organisaties die centraal staan in deze bundel hebben recentelijk te maken gehad met veranderingsprocessen. Deze rondgang geeft zeker geen standaardoplossingen. Daarvoor zijn contexten en opgaven te verschillend. Het gaat daarom vooral om een aantal inspirerende verhalen te schetsen van betrokkenen die hier open en eerlijk over vertellen. In een paar pennenstreken schetsen we enkele vraagstukken die niet alleen terugkomen in de verschillende bijdragen, maar die ook relevantie hebben voor het proces van organisatieverandering binnen de gemeente Amsterdam in het algemeen en PMB in het bijzonder.

### Waarom besta je als organisatie?

Veel processen van organisatieverandering zouden eigenlijk rondom een dergelijke zeer brede vraag moeten draaien. Het antwoord hierop zou ook steeds weer opnieuw geformuleerd moeten worden. Vaak worden majeure organisatieveranderingen onder grote tijdsdruk doorgevoerd zonder veel strategische overwegingen – of verwatert deze strategische richting in de uitwerking van de plannen. De verhalen uit dit boek tonen aan dat nadenken over deze vraag organisaties en hun medewerkers een inhoudelijke uitdaging geeft om ver vooruit te kijken. Interessant is in dit kader bijvoorbeeld het verhaal van Bert van Eekelen van Arcadis. Hij schetst een noodzakelijke overgang om als adviesbureau veel meer afstand te nemen van de opdrachten die klanten geven en veel meer na te denken over wat de meerwaarde van de organisatie in de samenleving is. Juist door op een geheel eigen wijze naar vraagstukken van klanten te kijken, en niet meteen te kiezen voor de meest voor de hand liggende oplossing, probeert Arcadis op lange termijn meer onderscheidend en vernieuwend te zijn. In sommige organisaties helpt het nadenken over deze vraag juist weer terug te keren bij oude waarden. Luc de Baets schetst hoe Ahold na boekhoudschandalen en hoogdravende internationale expansie de kracht terugvindt bij aloude waarden en doelstellingen dichtbij de klant.

Ook voor de gemeente Amsterdam en in het bijzonder voor PMB is dit een relevante vraag. De grotere beweging in de maatschappij is al eerder geschetst. Maar wat is de rol en positie van PMB hierin? Hoe kunnen de professionals die daar werken hier een bijdrage aan leveren? De grote gemeentelijke reorganisatie begon op strategisch niveau wel met dat soort vragen, maar bij de uitwerking dreigt het steeds onduidelijker te worden welk probleem er nu wordt opgelost. Specifiek voor PMB geldt dat er veel aandacht, en in principe positieve energie, valt te mobiliseren rondom het thema ‘gebiedsgericht’ werken. Maar wat vraagt het van een organisatie om primair vanuit

de integrale behoeften en kansen van gebieden te werken in plaats van uit een eigen agenda? Welke kansen en dilemma’s spelen daar? Een veranderproces voeren op basis van dergelijke vragen kan leiden tot meer inspiratie, inhoudelijke gesprekken en daarmee potentieel tot meer innovatieve uitkomsten. Het brengt de discussies over het doel van organisatieverandering ook dichter bij de professionals, die tenslotte het verschil maken bij de bewoners, ondernemers en bezoekers van de stad.

### Hoe ga je om met tegengestelde eisen?

Bij organisaties die moeten functioneren in complexe dynamische situaties, dringt steeds meer het besef door dat een organisatiestructuur en -cultuur zich juist moet kenmerken door het vermogen om met tegengestelde eisen om te kunnen gaan. Anders dan een commerciële organisatie – winst maken – kan een gemeentelijke organisatie onmogelijk één universeel doel dienen. Maar ook bedrijven zien zich op de wat langere termijn geconfronteerd met tegengestelde eisen. Een klassieke tegenstelling is die tussen de capaciteit van een organisatie om enerzijds efficiënt te zijn en anderzijds vernieuwend te opereren. In de puur commerciële bedrijven die langskomen, speelt deze druk zelfs het duidelijkst en moeten er continu afwegingen langs deze lijn gemaakt worden. Frank van Poeteren licht toe dat Hewlett-Packard in de moordende concurrentie in de hardwaremarkt scherp op de kosten moet letten. Tegelijkertijd moet er geld en inzet van medewerkers ‘opzij’ gezet worden om door innovatie een concurrentievoordeel voor de toekomst te halen. Beide zijn cruciaal voor het overleven van de organisatie. Vergelijkbare afwegingen zijn te vinden in iedere organisatie. De verhalen leren over schipperen en afwegen. Belangrijk op de lange termijn is in ieder geval om een balans te houden tussen verschillende doelstellingen.

Ook een gemeentelijke organisatie moet omgaan met tegengestelde eisen. Deze worden enerzijds gevormd door de aloude ‘Weberiaanse’ deugden: objectiviteit, openheid, rechtvaardigheid, proportionaliteit, zorgvuldigheid en betrouwbaarheid. Maar met alleen deze insteek ontstaat weinig vernieuwing. Jaap Boonstra schetst een situatie waarin steeds meer een nadruk komt te liggen binnen gemeenten op innovatie, vooral via het werken in, en het activeren van, netwerken buiten de overheid. Vanzelfsprekend leiden deze verschillende activiteiten tot spanningen binnen het gemeentelijk apparaat. Beide ‘kanten’ zijn op de lange termijn even belangrijk, dit maakt het ook te simpel om een gemeentelijke organisatie (verandering) enkel te duiden met een slogan als ‘1 Stad, 1 Opgave’. Maak de spanning tussen tegengestelde eisen bespreekbaar, zoek situationele oplossingen en



onderken dat werken met deze dilemma's een gemeentelijke organisatie juist een fascinerende werkplek maakt voor velen.

### Het belang van overtolligheid

Veel veranderingen hebben als doel om organisaties efficiënter te laten werken. De verhalen van Ymere, Ahold en Hewlett-Packard ademen heel direct het belang van kostenbesparingen als urgent doel van een organisatieverandering. Ook in de gemeentelijke reorganisatie speelt dit een belangrijke rol: met minder mensen moeten de ambities in de toekomst waargemaakt worden. 'Laaghangend fruit' in veranderingsprocessen is vaak te vinden in het aanpakken van 'overtollige' managementlagen en uit de klauwen lopende 'indirecte kosten'. Mariëtte Verhoef vertelt hoe Spirit een van de voorlopers was om de hele organisatie ten dienste te stellen van de professionals die in het veld aan het werk zijn. Dat is om meerdere redenen een mooie ambitie. Echter, hoe logisch een focus op kostenbesparing en 'kerntaken' ook mag zijn vanuit oogpunt van efficiëntie, wanneer dit een te nauwe strategie wordt, ligt er ook gevaar om de hoek.

Succesvolle organisaties hebben de capaciteit zich continu aan te passen aan veranderingen. Dat is zeker geen lineair proces. Het vraagt om leren, experimenteren en het aangaan van nieuwe netwerken. Luc de Baets van Ahold vertelt dat het eindpunt van veranderingen ook helemaal niet bekend hoeft te zijn. Juist experimenten en testen brengen een organisatie verder. In zo'n proces worden doelen ontdekt en strategieën bijgesteld. Kortom, taken die verder reiken dan de dagelijkse werkzaamheden zijn cruciaal voor een organisatie. Het begrip *organizational slack* is hierbij interessant (Bourgeois, 1981). Het is te definiëren als een in de organisatie aanwezige overtolligheid – in de vorm van middelen, tijd en activiteiten – die nodig is om te kunnen veranderen. Je zou het kunnen zien als een uitwerking van één van de 'tegengestelde eisen' die eerder aan bod kwamen. Uiteraard zijn organisaties met te veel overtolligheid inefficiënt. Vooral in de private sector zullen deze niet overleven, omdat ze de concurrentiestrijd op korte termijn verliezen. Het interessante is echter dat organisaties zonder overtolligheid uiteindelijk ook vastlopen. Omdat ze niet de capaciteit hebben tijd te investeren, te leren, te reflecteren en zich aan te passen. Het gaat er dus om een juiste hoeveelheid overtolligheid te koesteren.

Hoe kan een gemeente zich zo organiseren dat er ruimte blijft voor openheid en experiment? Dit kan vele vormen hebben. Ruimte voor medewerkers om een deel van hun tijd expliciet in te zetten voor scholing en reflectie bijvoorbeeld. Maar ook via



uitwisselingsprogramma's met andere diensten of organisaties en via het expliciet entameren van meer explorerende projecten die los staan van de dagelijkse werkrouines. De verhalen uit de praktijk geven verschillende voorbeelden, maar tonen ook vaak aan dat juist deze projecten onder druk staan wanneer hard wordt ingegrepen.

### Organisatieverandering als cultuurverandering

Organisatieverandering uitsluitend gericht op gedragsverandering van medewerkers is nauwelijks succesvol (Boonstra, 2011). De verhalen in deze bundel illustreren dit. Geen enkele organisatie redt het wanneer alleen de 'organisatiehark' verandert. Anke Huntjens vertelt dat er bij Ymere expliciet een dubbeltraject liep: een focus op de organisatiestructuur en een proces gericht op de organisatiecultuur. Veel in organisaties werkt langs ingesleten patronen. Toch is geen cultuur statisch, deze evolueert door nieuwe ervaringen en nieuwe personen.

Uiteindelijk kunnen organisaties alleen gaan veranderen als mensen anders gaan denken. Dit thema expliciteren kan helpen een vaak onderbelicht aspect van organisatieverandering bespreekbaar te maken: de angst voor het onbekende, de romantiek van het verleden en het mogelijke verlies van zekerheden. Maar in de organisatiecultuur zitten ook veel aanknopingspunten: verhalen uit het verleden over successen en mislukkingen, gedeelde waarden en verwachtingen. Kortom een 'gestolde' maar niet statische cultuur die doorgegeven wordt. De verhalen van Ahold en Hewlett-Packard in deze bundel illustreren dat in de particuliere sector veranderingen soms hiërarchisch en direct worden geïmplementeerd. Dat hoort ook bij de cultuur van deze organisaties: na soms uitgebreid strategisch beraad in een smalle top vindt de implementatie van verandering vaak veel meer top-down plaats. Ook omdat de druk om meteen tot zichtbare verbeteringen te komen direct gevoeld wordt.

De gemeentelijke organisatie kent een politieke aansturing die vaak wat diffuser is, heeft een complex pakket van tegengestelde eisen, een personeelsbestand van kritische, eigenwijze professionals en vaak – zoals bij het PMB – een sterke identiteit uit het verleden. De verhalen uit deze bundel maken duidelijk dat organisatieverandering via operationele sturing daardoor kansloos is. Organiseerverandering moet plaatsvinden met respect voor de organisatiecultuur. Door cultuur explicieter te maken en ook onderdeel van gesprek te maken tussen verschillende generaties binnen organisaties, kan niet alleen beter begrepen worden hoe cultuur de dagelijkse werkpraktijk beïnvloedt, maar kan het ook een gesprek openen over sterkten en zwakten van de aanwezige cultuur in het licht van veranderende omstandigheden.



## Conclusie

De verhalen uit deze bundel geven inspiratie voor het proces waar de gemeente Amsterdam middenin zit. Ze leren dat veranderingen in organisaties een natuurlijk proces vormen, dat er geen eenvoudige ‘oplossingen’ of kenbare ‘eindsituaties’ zijn. Tegelijkertijd is ook niet alles continu in beweging. Een gemeente vindt bijvoorbeeld houvast in het continu in de praktijk brengen van aloude ambtelijke waarden. Het vinden van een productieve balans tussen deze continuïteit en een gewenste vernieuwing van andere aanpakken en werken in nieuwe netwerken is de grootste uitdaging. Het vraagt om ruimte voor experiment en vernieuwing, binnen de context van een sterke en trotse cultuur. Dat brengt ons ook uiteindelijk weer terug bij de vraag over het bestaan. Organisaties zouden een kader moeten zijn om hun personeel te faciliteren. Deze begrijpen de ‘klantvraag’, of die nu van een consument of een burger is, het beste. Succesvolle organisaties vertrouwen daarom op de bekwaamheden van professionals en stellen hen in staat te excelleren.

## Literatuur

- Boonstra, J. (2011). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisatie succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*. Assen: Van Gorcum.
- Bourgeois, L.J. (1981). "On the measurement of organizational slack." *Academy of Management Review* 6 (1): 29-39.
- Majoor, S.J.H. (redactie) (2013). *Hervorming stedelijke vernieuwing. Een paradox tussen vast en vloeibaar*. Amsterdam: ProjectManagement Bureau.
- Raad voor het openbaar bestuur (2012). *Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. Den Haag: Raad voor het openbaar bestuur.
- Rekenkamer Amsterdam (2013). *Reorganiseren in Amsterdam. Doelmatigheid van de gemeentelijke organisatieontwikkeling*. Amsterdam: Rekenkamer Amsterdam.



Stan Majoor

