

OVERHEID IN BEWEGING

Cultuurverandering is een aantal jaren van de agenda geweest. Jaap Boonstra brengt succesvolle veranderingen in beeld. Zonder samenwerken kan je in deze netwerkwereld niet overleven. Hoe doen gemeenten dat? Stan van der Laar beschrijft hoe gemeenten dat doen. De klant is koning, wordt vaak gezegd. Maar wat betekent dat voor de overheid? Marcel Hoogwout toont in zijn proefschrift aan dat het makkelijker gezegd dan gedaan is.

Jaap Boonstra (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Stichting Managementstudies. Assen: van Gorcum.

Jaap heeft met een team van onderzoekers 16 bedrijven bestudeerd. Het onderzoek was beschrijvend. Het succes van cultuurverandering is contextgebonden. Zowel op grond van objectieve als subjectieve criteria zijn de bedrijven (negen markt, drie hybride en vier overheid), meestal met serieuze landelijke bekendheid, succesvol gebleken. De mensen binnen de bedrijven zijn eensluidend in hun waardering voor de veranderingen en kunnen aangeven wat de verandering heeft bewerkstelligd. In drie delen, zesentwintig hoofdstukken, zes bijlagen en een mooie literatuurlijst worden we mee genomen door de bevindingen. Het boek is prettig leesbaar en vol van tips en trucs. De tips zijn apart gekleurd zichtbaar gemaakt evenals de beschrijvingen van de cases.

Deel één heeft betrekking op verschillende perspectieven op cultuurverandering. De cultuur van een organisatie als identiteit van een organisatie, als leerproces, als bron van conflict en vernieuwing, als waardecreatie voor klanten, worden alle geconcretiseerd. De articulatie van de business-idee, of de zijnswaarde van een bedrijf heeft betrekking op de maatschappelijke betekenis van de organisatie, de klantwaarde, de kerncompetenties en de concurrentievoordelen. Ze vormen de basis die onderwerp van cultuurverandering is. De aanleiding voor de cultuurverandering kan liggen in een crisis, de behoefte te expanderen, te innoveren of de organisatie voor te bereiden op de toekomst. De theoretische uitgangspunten en de afgelopen jaren veranderde inzichten in cultuurverandering worden beschreven.

Deel twee heeft betrekking op het veranderingsproces, de energie om verandering te genereren. Maar gaat ook in op de noodzaak een visie te formuleren, verbondenheid te creëren, de klant centraal te stellen en de beweging van boven en onderen tegelijk te doen plaats vinden. Daarbij kan en moet in de aanpak met tijd, rust en ritme gespeeld worden. Voorbeelden maken de inzichten praktisch toegankelijk.

In deel drie gaat het om het nemen van de leiding n een veranderingsproces. Diverse leiderschapsperspectieven passeren de revue, of het nu om authentiek leiderschap gaat, of waarderend leiderschap, etc. gaat. Uiteindelijk gaat het om betekenisvol leiderschap. Interventie strategieën worden uitgewerkt.

Al met al gewoon een must voor managers en controllers die op de hoogte wil zijn van de meest recente theorie en praktijkervaringen rond cultuur verandering.

Stan van de Laar (2010). *Samen sterker, samenwerking tussen gemeenten geanalyseerd*. Delft: Eburon.

Twaalf praktijkgevallen van (pogingen tot) intergemeentelijke samenwerking worden in deze studie geanalyseerd in opdracht van de programmadirectie Krachtig Bestuur van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In zes delen en dertien hoofdstukken worden we meegenomen naar de conclusies en reflecties op intergemeentelijke samenwerking.

In deel één wordt de onderzoeksopzet beschreven en worden de verwachting van voor het onderzoek toegelicht. Daarna worden de verschijningsvormen gedefinieerd. Bij elke verschijningsvorm zijn een aantal sprekende samenwerkingsverbanden gezocht. Bovendien zijn er enkele samenwerkingsvormen bij gehaald die niet meer bestaan. Boeiend is dat in latere hoofdstukken blijkt dat de concrete cases niet blijken te passen bij de orde waarin ze waren toegedeeld (maar in een andere). Gedefinieerd worden de meervoudige ambtelijke poolvorming, de meervoudig gedeconcentreerde ambtelijke poolvorming en de enkelvoudige ambtelijke poolvorming. Als de verwachtingen beschreven worden vinden deze wel een grondslag in ander werk, maar een stevige theoretisch fundament ontbreekt helaas wel. Daarna worden alle twaalf praktijk cases beschreven en geanalyseerd in bijna evenzovele hoofdstukken. Dan gaat het steeds om een beschrijving van het model en de veranderaanpak. De stellingen die voortvloeiden uit de verwachtingen worden getoetst in de praktijk van de cases. In de twee slothoofdstukken worden de conclusies uit de cases bijeen gebracht. Succesfactoren en belemmerende factoren van intergemeentelijke samenwerking worden bekeken vanuit de cases. Factoren die betrekking hebben op randvoorwaarden vooraf, op het proces van verandering en die na effectuering van de samenwerking.

Het boek bevat een schat aan informatie voor hen die achter de voordeur van de interessantste intergemeentelijke samenwerkingsverbanden in Nederland wil kijken. Tegelijkertijd kan niet gezegd worden dat het een lekker leesbaar boek is. Het vraagt doorzettingsvermogen, terwijl het wetenschappelijk gehalte beperkt blijkt.

Marcel Hoogwout (2010). *De rationaliteit van de klantgerichte overheid, Een onderzoek naar de spanningen die de invoering van het klantgerichte denken bij gemeenten veroorzaakt en de manier waarop gemeenten daarmee omgaan*. Nieuwegein: Réunion.

Marcel neemt ons in zijn zeer leesbare proefschrift in drie delen en tien hoofdstukken mee door de wereld van de klantgerichte gemeentelijke overheid. In deel één wordt het theoretisch kader uiteen gezet. Het klantdenken heeft de afgelopen jaren het openbaar bestuur onmiskenbaar beïnvloed. Klantdenken is potentieel conflicterend. Dat gaat dan om spanningen tussen het individu en het collectief, of tussen handhaving en dienstverlening, tussen privacybescherming en transparantie, tussen waardevrij en betrokken, tussen opvoeden versus verwennen, primaat bij de burger versus het bestuur, over hiërarchie versus marktwerking en autonomie versus samenwerken. Overheden die elementen van klantdenken willen invoeren zullen de genoemde dilemma's moeten oplossen. De benadering van het klantdenken wordt vervolgens als paradigma uiteen gezet. Dat gaat dan over het ontstaan ervan, de opvattingen en waarden er achter en de conceptualisering ervan. Daarna volgt een uiteenzetting van het beleidsuitvoeringsdenken.

Ook dat wordt op een vergelijkbare manier als paradigma uitgewerkt. In deel twee wordt eerst de onderzoeksstrategie toegelicht. De verschillen tussen de beide paradigma's worden teruggebracht tot vijf thema's; loyaliteit, vertrouwen in de burger, ongelijkheidstolerantie, monopoliegerichtheid, en het gepercipieerde nut van klantgemak. Vervolgens worden een aantal wezenlijke beslissingen in gemeenten beoordeeld op die thema's. Per beslissing is steeds geprobeerd te achterhalen op welke wijze de thema's een rol hebben gespeeld in het afwegingsproces voorafgaand aan de genomen beslissingen. De gemeenten waar dergelijke beslissingen onderzocht zijn betreffen: Tilburg, Zwolle en Almere. Alle gemeenten, die enige naam opgebouwd hebben in het klantdenken. Deel drie geeft zicht op de geleerde lessen. In geen van de onderzochte casussen is men er in geslaagd om het klantdenken in al zijn aspecten tot uitvoering te brengen en was het topmanagement de drager van de veranderingen. Voor het deel waar klantdenken een oplossing pretendeert te geven- het verbeteren van de relatie tussen burger en bestuur- blijkt de bewijsvoering dun. Het zal geen vervanging, maar een aanvulling op het bestaande waardestelsel van de overheid vormen. Aan het slot worden verschillende strategieën voor de toekomst verkend.

Negeren van klantdenken vind de auteur net zo min raadzaam als het doorgaan op de bestaande weg. Het uitplaatsen van klantactiviteiten lijkt het meest aan te bevelen. Maar nader onderzoek lijkt hier geboden.