



Gemeente Amsterdam
Stadsdeel Oud-West

van oudwest

Juni 2007

vanoudwest is het personeelsblad voor alle medewerkers van de organisatie van Stadsdeel Oud-West

Zonder goede cultuur geen goede resultaten



Bureau Zenit gebruikt de dirigent als symbool voor een geïnspireerde organisatie. Hier Jaap van Zweden in actie. Foto Hollandse Hoogte.

Marcel van der Avert is directeur van Zenit, het bureau uit Antwerpen dat onze cultuurverandering begeleidt. Hij is schrijver van het boek 'Resultaten' en gelooft dat voor het bereiken van resultaten aandacht voor de cultuur van de organisatie een voorwaarde is.

Wat is dat: een bedrijfscultuur?

"In de praktijk is een organisatiecultuur de manier waarop mensen communiceren, samenwerken; dus met elkaar omgaan. Dat is de cultuur. Je kunt ook zeggen dat het onderscheid is tussen de ene en de andere organisatie. Nieuwe medewerkers merken de cultuur het beste. Zij komen voor de vraag of ze het op hun nieuwe werk rustiger aan moeten doen, of juist meer initiatief moeten nemen."

Waarom is 'cultuur' belangrijk?

'Iedere organisatie heeft bepaalde doelen. Zo staat voor Oud-West de burger centraal en streeft men naar een prestatieverbetering. Veel organisaties willen veranderen en wijzigen

daarom de structuur. Maar het tweede deel van zo'n verandering betreft de cultuur; in de cultuur zijn dingen die helpen om de resultaten te halen – de hulpbronnen – en aan de andere kant zijn er hindernissen. Het gaat erom de elementen die werken te versterken en de hindernissen te bestrijden. Men verandert vaak de structuur en vergeet de cultuur en dan zal de nieuwe structuur toch niet werken.'

Is er een verband tussen structuur en cultuur?

'Eerst is er de structuur, de formele manier van samenwerking. Uit een structuur volgt een cultuur.'

De overheid zit er voor de eeuwigheid, die zal nooit verdwijnen. De staat kan niet failliet gaan, heeft geen concurrenten en is altijd nodig.

In hoeverre bepaalt dat de overheids-cultuur?

'Je ziet toch ook in Nederland dat de moderne overheid niet zo denkt. Als de dienstverlening slecht is, dan wordt dat afgestraft. Burgers gaan klagen bij een hogere overheid of stappen naar de media.'

Wat is het verschil tussen een bedrijf en de staat?

'De basisfactor is dat de overheid niet zelf hoeft te verdienen. Maar er worden tegenwoordig wel indicatoren gebruikt, bijvoorbeeld in de geestelijke gezondheidszorg: een bepaald aantal patiënten moet geholpen worden, en daar zijn moeten de psychiaters zoveel van hun tijd aan besteden. Doen ze dat niet, dan krijgt de instelling geen subsidie meer. Het verschil tussen bedrijf en overheid wordt steeds kleiner.'

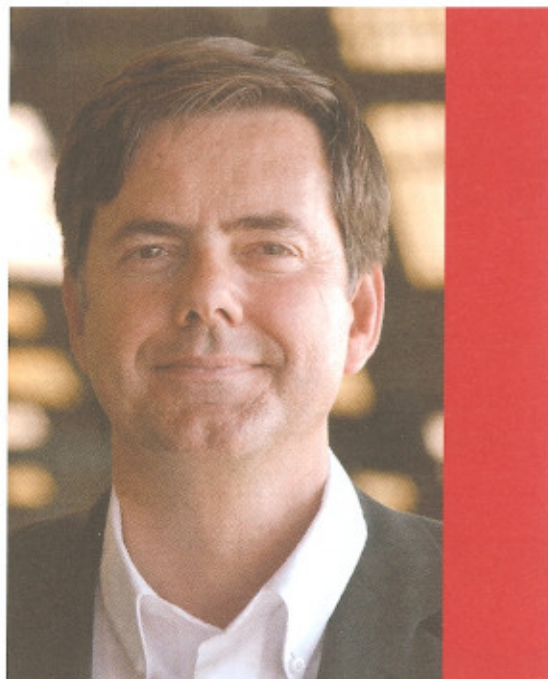
Waarom is volgens jullie de relatie manager medewerker zo belangrijk?

'Als een cultuurverandering lukt komt dat omdat de baas het doet; alleen dan gaan de medewerkers het ook doen. De echte verandering ontstaat tussen medewerker en direct leidinggevende.'

Hoe moet die relatie zijn?

'Het gaat om de manier van communiceren; het is goed als er veel dialoog is, dat niet alleen de baas praat. Stel: die probeert je te overtuigen om iets te doen. Maar wat vind je er zelf van? En lukt dat samen met je andere

➤ [Vervolg op pagina 2](#)



Marcel van der Avert, directeur Zenit

> Vervolg van pagina 1

taken? Om dat goed te laten gaan is een wederzijdse verantwoordelijkheid van manager en medewerker. Ze moeten samenwerken rond een aantal essentiële thema's, zoals zelfstandig werken en zelfstandigheid toekennen, sturen op resultaat en zelf bijdragen geven aan dat resultaat, informatie doorgeven en ook zelf feedback geven, wederzijds vertrouwen, teambuilding bevorderen en daar zelf ook bijdragen aan leveren.'

Wat valt op in Oud-West?

'We zijn nu alle informatie aan het structureren, en er volgen nog gesprekken over de cultuur. Het is nog te vroeg om er iets over te zeggen.'

Waar hebben mensen meer plezier in het werk: België of Nederland?

'Interessante vraag. In beide landen is de werk-

druk verhoogd, de eisen zijn serieus hoger dan vroeger. De overheid is professioneler dan 15 jaar geleden. Ambtenaar zijn is nu een veeleisende job, in beide landen.'

U schrijft dat uitsluitend letten op resultaten averechts werkt.

'Als mensen niet aan de cultuur denken wordt het werken krampachtig. Er is een sterke relatie tussen cultuur en resultaat. Alleen kijken naar de harde dingen als financiën en resultaten en niet kijken naar de zachte kant van de cultuur kan verkeerd gaan. Zelfs in Amerika, waar men erg resultaatgericht is, is men nu juist bezig met de cultuur, omdat dat voor de hele organisatie én voor de resultaten beter is.'



Serge Markx

Boeken

In de Lootsstraat is op een muur een kunstwerk verschenen. Een wand vol boeken, een boekenkast in de publieke ruimte. Ik moest er even bij gaan zitten, omdat dit beeld de nodige emoties bij mij naar boven bracht. Eind december 2005, een jaar na de tsunami op 26 december 2004 was ik in Banda Atjeh, de hoofdstad van de zwaar getroffen Indonesische provincie Atjeh. Nog altijd spoken de beelden van de totaal verwoeste stad, de omgeving en de verhalen zo af en toe door mijn hoofd. Samen met mijn vriendin heb ik uren gezocht naar een straat

waar een kennis moest wonen. Uiteindelijk bleek dat de gezochte straat zo goed als verdwenen was. Ik heb toen een foto genomen van een gebouw dat nog als zodanig herkenbaar was en dat waarschijnlijk een instituut of een school moet zijn geweest. Op de eerste verdieping, stond een goed gevulde boekenkast. We hebben later nog wel ontdekt dat het meisje dat we zochten als een van de weinigen van haar familie de ramp had overleefd.



Willem van Gent



Oud-West



Banda Atjeh