

Jaap Boonstra

Veranderen van maatschappelijke organisaties

Praktische concepten en
inspirerende praktijkverhalen

Hans de Bruijn, Yvonne Burger, Rob van Es,
Mark van Twist, Hans Vermaak en anderen

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Inhoud

Inleiding

DEEL 1: VERANDEREN ALS SPEL

1. Speelveld van maatschappelijke organisaties
Jaap Boonstra & Mark van Twist
2. Maatschappelijk organiseren als belangenspel
Jaap Boonstra & Yvonne Burger
3. Spelpatronen in maatschappelijke organisaties
Jaap Boonstra & Rob van Es
4. Maatschappelijke organisaties vormgeven
Jaap Boonstra & Hans de Bruijn
5. Maatschappelijke organisaties veranderen: Context maken
Hans Vermaak & Jaap Boonstra
6. Maatschappelijke organisaties veranderen: Impact hebben
Jaap Boonstra & Hans Vermaak

DEEL 2: VERANDEREN ALS AVONTUUR

7. GGZ Rivierduinen: Koers zoeken op een dynamisch speelveld
Leo van Veen & Marjolein ten Kroode
8. Rochdale: Helder spelidee ontwikkelen voor sociale huisvesting
René Grotendorst & Kilian Bennebroek Gravenhorst
9. Tergooi: Leren vooruit spelen voor excellente zorg
Jeannette Knol & Gerhard Smid
10. Onderwijsgroep Tilburg: Samenspel voor beter onderwijs
Hilde Adriaenssens & Carl Govers
11. Brandweer Nederland: Betekenis geven aan fysieke veiligheid
Frans Schippers, Ricardo Weewer & Jan Andreae
12. Agentschap Telecom: Bijdragen aan betrouwbare telecommunicatie
Fenke Rond, Daniëlle van Elteren & Peter Spijkerman
13. Spirit Jeugd & Opvoedhulp: Spelplezier beleven aan nabije jeugdhulp
Ilse van der Mierden, Henrieke van Diermen & Mariëtte Verhoef
14. GGD Amsterdam-Amstelland: Impact hebben in volksgezondheid
Paul van der Velpen & Tom van Benthem

DEEL 3: WERKEN MET HET SPELMODEL

15. Veranderen begint met stilstaan
Jaap Boonstra
16. Veranderen vergt samenspel
Jaap Boonstra

Nawoord

Literatuur

Register

Auteurs

Inleiding

Dit boek gaat over het veranderen van maatschappelijke organisaties. Dit zijn bijzondere instellingen waarvan er veel verschillende zijn in alle gelederen van de samenleving. Denk hierbij bijvoorbeeld aan scholen, ziekenhuizen, welzijnsinstellingen, universiteiten, woningcorporaties, busmaatschappijen, musea, natuurbeschermingsorganisaties, brandweer, politie, uitkeringsinstanties en de spoorwegen. Ze dragen bij aan een goed leefklimaat waarin burgers veilig, gezond en vertrouwd kunnen samenleven. Dit boek biedt inzichten en handvatten om maatschappelijke organisaties te begrijpen en te veranderen.

7

Er is weinig geschreven over veranderprocessen in maatschappelijke organisaties. Dat is merkwaardig, want het gaat over een fascinerende, omvangrijke sector die volop in beweging is. Maatschappelijke organisaties creëren door hun werkzaamheden waarde waarvan de maatschappij profiteert en als zodanig zijn ze uniek. Dit boek belicht die uniciteit, legt spanningsvelden bloot en biedt handzame concepten en praktische voorbeelden voor succesvolle en diepgaande veranderingen.

Maatschappelijke organisaties in verandering

Maatschappelijke organisaties dragen bij aan ons welzijn doordat zij iets creëren wat maatschappelijke van waarde is. Ze hebben geen winstoogmerk. Ze zijn bijzonder omdat ze functioneren in het spanningsveld tussen overheid, markt en gemeenschap. Kenmerkend is dat ze meer dan in het bedrijfsleven gereguleerd worden door overheidsbeleid, wet- en regelgeving en toezicht. Maatschappelijke organisaties staan midden in de gemeenschap. Burgers zijn kritisch en stellen eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Diverse belangengroepen oefenen invloed uit op het functioneren van deze organisaties. Veel maatschappelijke organisaties hebben te maken met marktwerking door aanbestedingsprocedures vanuit de overheid. Ze krijgen te maken met een toenemende concurrentie en tegelijkertijd hebben ze maar weinig invloed op de markt waarin ze opereren. Er worden vaak tegenstrijdige eisen gesteld terwijl er maar een beperkte speelruimte is om een eigen koers te varen. Dit maakt de dynamiek rond maatschappelijke organisaties complex en uniek.

De laatste jaren merken maatschappelijke organisaties dat er veel verandert in hun omgeving. Marktwerking, stelselherzieningen, overheidsmaatregelen en toezichtstelsels dragen bij aan een voorheen ongekende turbulentie. Hierdoor zijn veel maatschappelijke organisaties zelf ook voortdurend aan het veranderen. Dat geldt voor de manier waarop het professionele werk is georganiseerd en het samenspel binnen en tussen de organisaties. Bovendien wordt er vaker samengewerkt in netwerken. Deze veranderingen zijn

niet eenvoudig vanwege de begrensde strategische ruimte, tegenstrijdige eisen vanuit de omgeving en spanningen tussen politici, bestuurders, managers en professionals. Veranderingen vergen ook veel van de medewerkers die dagelijks de maatschappelijke meerwaarde proberen te genereren. Veranderingsprocessen in maatschappelijke organisaties lijken daardoor op koorddanses voor een groot publiek waarbij niet duidelijk is of er een vangnet aanwezig is.

8

Doelstelling en doelgroep

De auteurs in dit boek willen een bijdrage leveren aan het succesvol veranderen van maatschappelijke organisaties. Spelers in verandering worden geholpen met actuele kennis, handige concepten, bruikbare inzichten en verhelderende praktijken. Veranderingen zijn onontkoombaar, maar niet vanzelfsprekend. Dit boek maakt zichtbaar met welke dynamiek maatschappelijke organisaties te maken hebben en hoe veranderingen kunnen worden vormgegeven zonder in die dynamiek ten onder te gaan.

Iedereen kan een rol spelen in het veranderen van maatschappelijke organisaties, maar dit boek is vooral bedoeld als steun voor bestuurders, professionals en toezichthouders in de turbulente en vaak weerbarstige veranderpraktijk. Het is ook geschreven voor beleidsmakers en politici die vaak nauw betrokken zijn bij maatschappelijke organisaties en er als gevolg daarvan een grote invloed op hebben. Het boek biedt studenten van hogescholen en universiteiten illustraties van het werk in deze organisaties en bereidt hen voor op een rol als professional, manager of leidinggevende. Het boek is ook geschikt voor adviseurs en organisatieprofessionals die een rol willen spelen in het inrichten en veranderen van maatschappelijke organisaties.

Inhoud

Deel 1 van dit boek bevat zes hoofdstukken met theoretische inzichten en praktische concepten die behulpzaam zijn bij het veranderen van maatschappelijke organisaties. De hoofdstukken geven inzicht in de betekenis van ervan, het belangenspel eromheen en de dynamiek die organiseren en veranderen lastig maakt. Er wordt ingegaan op organiseringsprincipes en er is uitgebreid aandacht voor het vormgeven en realiseren van veranderingen en wat dit vraagt van de spelers die bij deze verandering betrokken zijn. Elk hoofdstuk begint met een inleiding over de inhoud en eindigt met een samenvatting. Theorie en praktijk worden in deze zes hoofdstukken met elkaar verbonden door verhelderende voorbeelden.

Deel 2 van dit boek bevat acht hoofdstukken met illustratieve praktijkverhalen. Deze praktijkvoorbeelden bevatten inspiraties en ideeën voor mensen die een rol willen spelen in het veranderen van hun eigen organisatie. De praktijkvoorbeelden komen uit de geestelijke gezondheidszorg, een woningcorporatie, een ziekenhuis, de brandweer, het middelbaar beroepsonderwijs, een agentschap, de jeugdzorg en een GGD. Elk praktijkhoofdstuk begint met een kenschets van de situatie, gevolgd door een diepgaande beschrijving van het veranderingsproces, en sluit met een terugblik en

voortuitblik waarin de belangrijkste leerervaringen zijn opgenomen.

Het boek sluit af met een reflectief hoofdstuk waarin de belangrijkste inzichten, leerervaringen en handvatten worden gepresenteerd voor het organiseren en veranderen van maatschappelijke organisaties.

Auteurs

Veranderen vergt samenspel en engagement. Het schrijven van dit boek heeft dit ook verlangd, zeker omdat de auteurs de ambitie delen om nieuwe kennis te ontwikkelen en praktische handvatten te geven aan mensen die een rol willen spelen in het veranderen van hun organisatie.

9

Voor dit boek hebben auteurs met een reputatie in verandermanagement hun krachten gebundeld om samen een actueel overzicht te maken van veranderkundige theorieën. De conceptuele hoofdstukken zijn geschreven door wetenschappers met kennis van actuele theorieën over veranderen en inzichten over het functioneren van maatschappelijke organisaties. Ze kennen de theorie en de praktijk en weten die met elkaar te verbinden.

De auteurs van de praktijkhoofdstukken zijn bestuurders en adviseurs die midden in de veranderingen hebben gestaan in hun eigen organisatie. Ze hebben teruggekeken op hun ervaringen en delen deze om zo hun collega's te behoeden voor valkuilen en hen te bemoedigen in de veranderingen die ze ambiëren.

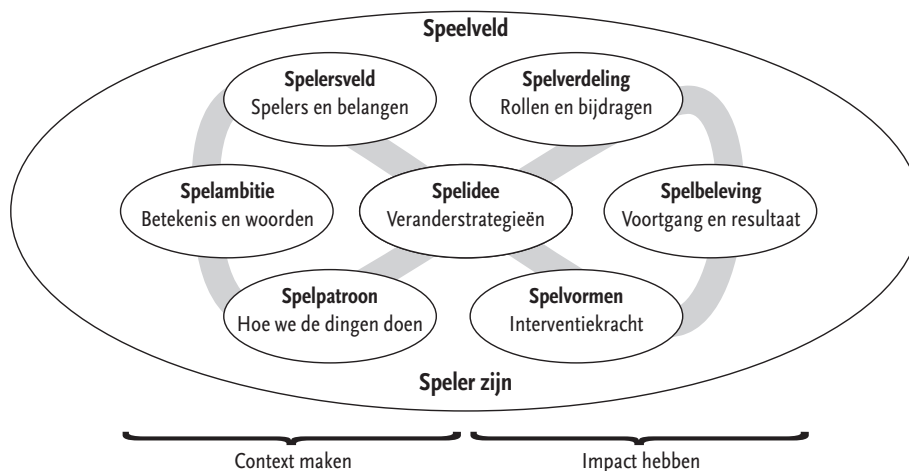
De auteurs delen hun engagement om bij te dragen aan succesvolle veranderingen in organisaties met maatschappelijke waarde en betekenis. Daarmee hopen ze u als lezer te ondersteunen in uw eigen engagement om maatschappelijk van betekenis te zijn.

Jaap Boonstra

Amsterdam/Barcelona, januari 2017

Deel 1: Veranderen als spel

Deel 1 van dit boek bevat zes hoofdstukken met theoretische inzichten en handige concepten. De hoofdstukken zijn gegroepeerd rond een spelmodel voor het veranderen van maatschappelijke organisaties. In dit model is veel aandacht voor het speelveld, de ambities en spelpatronen en voor de personen die samenspelen om veranderingen te realiseren. In maatschappelijke organisaties gaat het veel minder om een keiharde wedstrijd op een afgebakend speelveld met aan het einde winnaars en verliezers zoals bij commerciële marktpartijen. Het gaat om een spel waaraan spelers plezier beleven en waarbij het maatschappelijk resultaat belangrijker is dan financiële winst.



Het spelmodel voor maatschappelijke organisaties is dynamisch en te zien als een lemniscaat van een doorgaande beweging. Het model voor veranderen is ontwikkeld door Jaap Boonstra en Hans Vermaak en wordt tastbaar gemaakt in hoofdstuk 5 en 6.

Op het *speelveld* gaat het erom dat je ziet wat er gaande is en dat je de wereld om je heen kunt begrijpen. Links staat de *spelambitie* met de vraag naar de maatschappelijke betekenis van de organisatie. Bij het *spelersveld* wordt in kaart gebracht welke partijen er allemaal actief zijn. In het *spelpatroom* wordt gekeken welke dynamiek er speelt in organisaties. Vanuit spelambitie, spelersveld en spelpatronen ontstaat gaandeweg een *spelidee* voor de aanpak van de beoogde veranderingen. Bij *spelverdeling* wordt gekeken naar wie wat bijdraagt aan de verandering. *Spelvormen* gaan over interventies die je in kunt zetten om het spelidee vorm te geven. Het laatste spelelement is *spelbeleving*. Hierbij draait het

erom hoe de veranderingen uitwerken en hoe die worden beleefd.

12 In het spelmodel gaat om het *maken van een context* voor veranderen en het *hebben van impact* om gewenste veranderingen te realiseren. Bij het maken van context gaat het erom dat je als speler in verandering genoeg begrijpt van de speelruimte, de spelambitie, het spelersveld en de onderliggende spelpatronen. Vanuit begrip van de situatie is het de kunst om tot een weloverwogen spelidee te komen voor de verandering. De kern is dat je samen met anderen een veranderaanpak beredeneert en een context scheidt om concreet aan de slag te gaan.

Bij het hebben van impact gaat het als speler om het verder concretiseren van het spelidee. De verandering krijgt betekenis door het kiezen van veranderstrategieën met passende spelvormen en door het inrichten van de spelverdeling. In de spelbeleving worden weerbarstigheden en resultaten zichtbaar die aangewend kunnen worden om voortgang te boeken. De kern is dat je samen met anderen een verandering tot leven brengt door het bewust kiezen van veranderstrategieën, het ontwikkelen van interventiekracht en het organiseren van het samenspel.

Hoofdstuk 1 sluit aan bij de speelruimte en de spelambitie van maatschappelijke organisaties. Het hoofdstuk beschrijft wat maatschappelijke organisaties zo bijzonder maakt en met welke fascinerende complexiteit en dynamiek ze te maken hebben. Het hoofdstuk biedt handvatten om met deze complexiteit om te gaan en om een evenwicht te vinden tussen stabiliteit en vernieuwing.

Hoofdstuk 2 gaat over het spelersveld, de spelers en hun belangen. Het hoofdstuk geeft een beeld van het belangenspel waarmee bestuurders, professionals en managers in maatschappelijke organisaties te maken hebben. Het hoofdstuk geeft inzichten om belangen en machtsprocessen in kaart te brengen en positief aan te wenden om veranderingen te initiëren en te realiseren.

Hoofdstuk 3 gaat over de spelpatronen en schetst hoe spelers in maatschappelijke organisaties betekenis geven aan hun werk en in hun werk problemen ervaren, spanningen hanteren en oplossingen vinden. Het hoofdstuk helpt om boven- en onderstromen in organisaties te begrijpen en om de onderliggende dynamiek te achterhalen en hanteerbaar te maken.

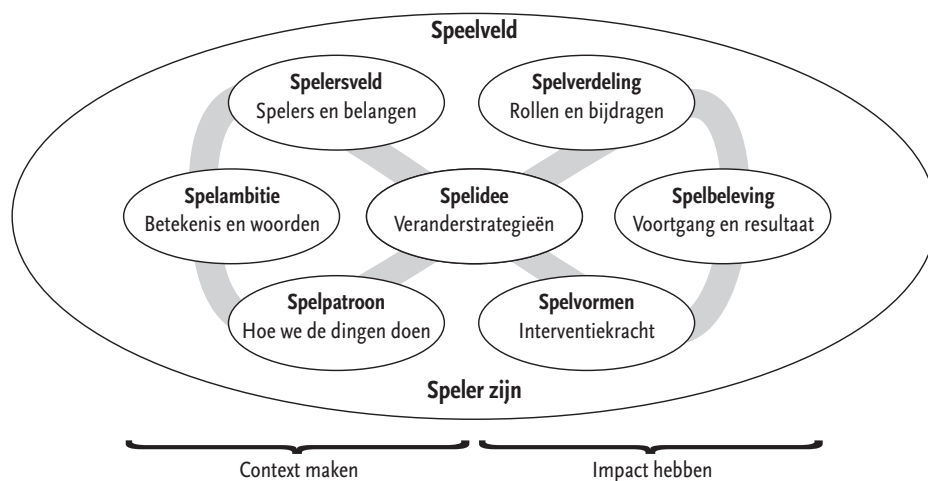
Hoofdstuk 4 sluit aan bij het kiezen van een spelidee als het om organiseren gaat. Het hoofdstuk biedt een overzicht van organisatievormen en geeft principes voor het ontwerpen en structureren van organisaties, het opbouwen van werksystemen en het ontwikkelen van organisatorische netwerken. Het hoofdstuk geeft handvatten hoe je werkprocessen kunt inrichten, samenwerking kunt vormgeven, de besturing kunt organiseren en netwerken kunt vormen.

Hoofdstuk 5 gaat dieper in op het maken van een context voor veranderen met behulp van het spelmodel. Het gaat erom hoe je als speler de speelruimte, de spelambitie, het spelersveld en de onderliggende spelpatronen doorgrondt. Het hoofdstuk helpt bij het maken van een veranderredenering en bij het afwegen van veranderstrategieën om tot een veranderkundig spelidee te komen.

Hoofdstuk 6 verdiept de mogelijkheden om impact te hebben in verandering door een spelidee te concretiseren, interventies te kiezen en de spelverdeling te organiseren zodat het voor alle spelers helder is welke inspanning en bijdrage ze kunnen leveren. Aandacht voor de spelbeleving is nodig om voortgang zichtbaar te maken en succesvol te zijn. Het hoofdstuk biedt handvatten om zelf positie te kiezen en de verandering tot leven te brengen.

Deel 2: Veranderen als avontuur

Deel 2 van dit boek bevat acht hoofdstukken met praktijkverhalen die behulpzaam zijn bij het veranderen van maatschappelijke organisaties. De hoofdstukken vertellen allemaal een eigen verhaal over veranderen als avontuur vol met wendingen, spelpatronen, weerbarstigheden, spelverdelingen, spelvormen en belevingen. Met deze verhelderende verhalen komt de theorie tot leven en worden ideeën en inspiraties gedeeld om zelf een rol te kunnen spelen in het veranderen van maatschappelijke organisaties.



De praktijkhoofdstukken kennen allemaal een eigen accent, waarbij verschillende invalshoeken uit het eerder beschreven spelmodel worden belicht. In dit model gaat het om het ontwikkelen van een spelidee op basis van de spelambitie, het spelersveld en de spelpatronen. Daarmee maken de spelers context voor het veranderen van maatschappelijke organisaties. Het spelidee wordt concreet door het kiezen van spelvormen, het inrichten van de spelverdeling en het in het oog houden van de spelbeleving.

Het spelmodel is een dynamisch model, waarbij de verschillende gezichtspunten op gespannen voet met elkaar kunnen staan of elkaar juist kunnen versterken. Het model loopt ook niet uitsluitend van links naar rechts, hoewel het verstandig is om eerst de speelruimte te verkennen en context te maken voordat een verandering daadwerkelijk wordt ingezet.

Veranderen is een doorlopend proces van waarnemen, handelen, reflecteren en bijstel-

len. Zo kan bijvoorbeeld blijken dat de gekozen spelvormen niet toereikend zijn om ingesleten spelpatronen te wijzigen. Soms wijzigt de spelambitie door invloeden van buitenaf en is het nodig om het veranderproces opnieuw te doordenken. Ook kunnen spelers leren van hun rol in de veranderingen en het spel van veranderen steeds beter onder de knie krijgen. In de praktijkverhalen wordt de dynamiek in veranderprocessen voelbaar en is zichtbaar hoe daarmee wordt omgegaan door de spelers in verandering.

256

Hoofdstuk 7 belicht een stapsgewijs veranderproces bij *GGZ Rivierduinen* waarbij afscheid wordt genomen van het verleden en wordt overgegaan naar klant- en procesgericht werken. Dit betekent dat de besturingsstructuur verandert en machtsverhoudingen gaan schuiven. De spanningen die dit oproept worden productief aangewend om diepgaande veranderingen te realiseren. In dit hoofdstuk ligt het accent op de beperkte speelruimte, het spelersveld en de spelpatronen. Beschreven wordt hoe de spelverdeling wordt gewijzigd om overeind te kunnen blijven in een turbulente omgeving.

Hoofdstuk 8 vertelt het verhaal van *woningcorporatie Rochdale* en hoe deze corporatie zichzelf herneemt na malversaties door een bestuurder, een reorganisatie doormaakt om overheidsbezuinigingen op te vangen en zich kwalificeert voor de toekomst met een heldere visie. Deze visie draagt bij aan klantgericht werken, innovatie van dienstverlening en samenwerking in netwerken. Dit hoofdstuk belicht hoe een robuuste spelambitie houvast biedt bij druk van buiten en hoe het spelidee meerdere keren wordt bijgesteld, terwijl de kern behouden blijft en het spelplezier terugkomt.

Hoofdstuk 9 laat zien hoe *Tergooi ziekenhuizen* een fusieproces doormaakt, marktwerking tegemoet treedt en zich kwalificeert voor de toekomst. Het samenspel tussen bestuurders, medici, verpleegkundigen en zorgmanagers blijkt hierin essentieel. Tijdens opeenvolgende veranderingen gaan ze elkaar waarderen en trekken ze steeds meer samen op in het bieden van goede, veilige en menselijke zorg aan mensen in de regio. Dit hoofdstuk laat zien hoe de spelers in het ziekenhuis hun spelpatronen onder de loep nemen en aan de hand van een helder spelidee tot steeds beter samenspel komen.

Hoofdstuk 10 gaat over een veranderingsproces bij *Onderwijsgroep Tilburg*, waarin docenten het voortouw nemen nadat het College van Bestuur vijf heldere strategische doelen heeft voorgelegd. Vanuit een gedeelde ambitie worden stapjes gezet om het onderwijs beter te laten aansluiten bij de behoeften van leerlingen. Docenten komen steeds beter in het spel en leidinggevenden doen een stapje terug om ruimte te maken voor verbetering en vernieuwing. Het hoofdstuk geeft een mooi beeld van de manier waarop spelambitie, spelverdeling en spelvormen samengaan en bijdragen aan spelplezier.

Hoofdstuk 11 visualiseert hoe de *Brandweer Nederland* haar toekomst in beeld brengt door politici, bestuurders, commandanten en brandweerlieden te betrekken in een toekomstverkenning. De vijftientig brandweercommandanten bundelen hun krachten om gezamenlijk die toekomst te realiseren en daarin van elkaar te leren. In hun eigen regio nemen ze initiatieven om vaktrots te waarderen, in te zetten op preventie en innovatie in brandbestrijding en te werken met zelfsturende brandweerposten. Vanuit het spelmodel gaat het in dit hoofdstuk om het gezamenlijk ontwikkelen van de spelambitie

en het verbeteren van het samenspel door spelpatronen bespreekbaar te maken. Het spelidee om te gaan werken met zelforganiserende teams krijgt handen en voeten door de weloverwogen inzet van spelvormen.

Hoofdstuk 12 brengt in beeld hoe *Agentschap Telecom* zich voorbereidt op haar rol in een digitale wereld waarin we steeds meer afhankelijk zijn van telecommunicatie. In een veranderproces doen alle medewerkers mee en wisselen ze kennis en ideeën uit, waardoor energie ontstaat voor vernieuwende initiatieven en het agentschap zijn toekomst vormgeeft. De nadruk ligt hier op het inventariseren en bespreken van spelpatronen en het gezamenlijk ontwikkelen van een krachtig spelidee. Vanuit dit spelidee en met interactieve spelvormen gaan alle medewerkers op pad om samen de toekomst te realiseren.

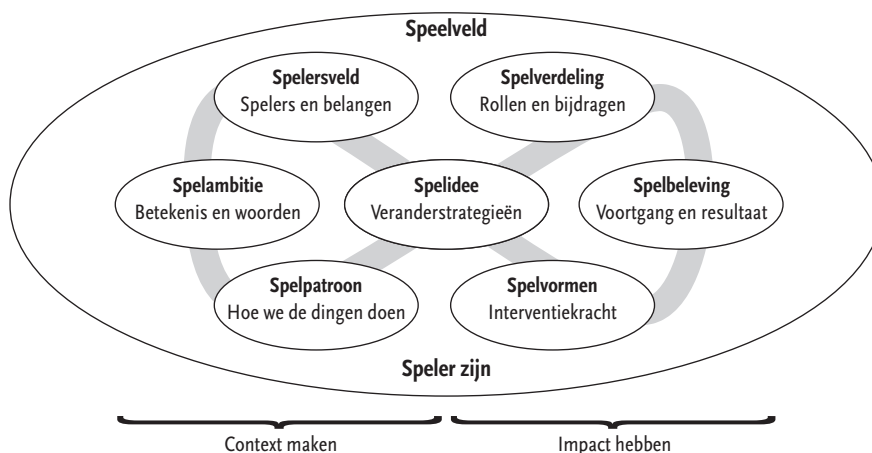
257

Hoofdstuk 13 schetst een diepgaand veranderproces bij *Spirit jeugdzorg*. Kinderen, jongeren en hun ouders staan centraal in de hulpverlening en de hulpverleners zijn beschikbaar op tijden en plekken die aansluiten bij de leefwereld van jongeren. Er wordt gekozen voor wijkgerichte teams, waarbij de professionals autonomie krijgen in het organiseren van het werk en de teams verantwoordelijk zijn voor het behalen van resultaat. Hier gaat het vooral om de spelambitie, het spelidee en de variatie in gekozen spelvormen om plezier te kunnen beleven aan de verandering en als professional van betekenis te zijn in de hulp aan jongeren.

Hoofdstuk 14 beschrijft drie parallelle veranderprocessen bij de *GGD Amsterdam*. Het eerste veranderproces betreft netwerksamenwerking om criminele jongeren aan te pakken en ze weer op de goede weg te helpen. Het tweede veranderproces gaat over het uitvoeren van een preventieprogramma voor overgewicht bij kinderen. Het derde veranderproces belicht spanningen die ontstaan en overwonnen worden als jeugdartsen en jeugdhulpverleners gaan samenwerken in jeugdteams. In alle drie de processen gaat het om het organiseren van samenspel om de spelambitie te realiseren en bij te dragen aan publieke gezondheid.

DEEL 3: WERKEN MET HET SPELMODEL

In dit deel brengen we theorie en praktijk samen rond het spelmodel.¹ Daarmee geven we handvatten voor spelers die een rol willen spelen in het veranderen van maatschappelijke organisaties. We vatten de belangrijkste conclusies samen. Dit deel reflecteert op veranderen als spel waarin spelers in maatschappelijke organisaties de dynamiek op het speelveld verkennen, hun speelruimte inschatten en het speelveld in kaart brengen. Ze delen spelambities, doorgronden spelpatronen en geven betekenis aan hun werk. Vanuit een helder spelidee kiezen ze een passende veranderstrategie. In onderling samenspel combineren ze spelvormen en interventies. Door hun impact in het veranderproces beleven ze spelplezier en creëren ze maatschappelijke waarde.



Hoofdstuk 15 start met het betreden van het speelveld, het inschatten van de speelruimte en het in kaart brengen van het speelveld. Daarna wordt ingegaan op het verbeelden van de spelambitie en het doorgronden van patronen die veranderingen kunnen bemoeilijken en vergemakkelijken. Het hoofdstuk eindigt met bespiegelingen hoe je als speler context kunt maken om maatschappelijke organisaties daadwerkelijk te veranderen.

Hoofdstuk 16 begint met het uitwerken van het spelidee. Daarna staat het samenspel centraal waarin er aandacht is voor de spelverdeling, de spelvormen en de spelbeleving. Het hoofdstuk besluit met een reflectie hoe je als speler samen met anderen impact kunt hebben om van verandering een succes te maken en wat dat vraagt van jou als speler.

Het *nawoord* bevat een korte terugblik op het boek en bevat enkele ideeën over het inzetten van het spelmodel bij het veranderen van maatschappelijke organisaties.