

Inleiding

Dit boek gaat over het veranderen van maatschappelijke organisaties. Maatschappelijke organisatie zijn bijzonder en er zijn er veel van. Denk aan scholen, ziekenhuizen, welzijnsinstellingen, universiteiten, woningcorporaties, busondernemingen, musea, natuurmonumenten, brandweer, politie, uitkeringsinstanties of de spoorwegen. Maatschappelijke organisaties 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 en het helpt professionals, bestuurders, beleidsmakers en politici om inhoud en vorm te geven aan deze veranderingsprocessen.

Inhoud en ambitie van dit boek

Er is weinig geschreven over veranderprocessen in maatschappelijke organisaties. Dat is merkwaardig want het gaat over een omvangrijke en fascinerende sector vol dynamiek en complexiteit. Dit boek belicht de uniciteit van maatschappelijke organisaties, legt spanningsvelden bloot en biedt handzame concepten en praktische verhalen om als speler succesvol te zijn in diepgaande veranderingen in organisaties die maatschappelijke waarde creëren.

Creëren van maatschappelijke waarde

Maatschappelijke organisaties richten zich op het creëren van maatschappelijke waarde en dragen bij aan maatschappelijk welzijn. De organisaties hebben geen winstoogmerk. Het kan gaan om uitvoerende overheidsdiensten zoals de brandweer die zich inzet voor maatschappelijke veiligheid of Agentschap Telecom dat bijdraagt aan de continuïteit van ons dataverkeer. Het kan ook gaan om organisaties in de jeugdzorg of geestelijke gezondheidszorg die voor hun financiering afhankelijk zijn van overheid en verzekeringsbedrijven. Woningcorporaties en ziekenhuizen zijn maatschappelijke organisaties. Ook gemeentelijke diensten kunnen worden gezien als maatschappelijke organisaties in het uitvoeren van rijksbeleid en in hun streven naar leefbaarheid en publieke gezondheid.

Zicht op dynamiek

Maatschappelijke organisaties zijn bijzonder omdat ze functioneren in het spanningsveld tussen overheid, markt en gemeenschap. Kenmerkend is dat deze organisaties gereguleerd worden door overheidsbeleid en wet- en regelgeving. Veel maatschappelijke organisaties hebben te maken met marktwerking door aanbestedingsprocedures vanuit de overheid. Ze kennen toenemende concurrentie en tegelijkertijd hebben ze geringe invloed op de markt waarin ze opereren. Maatschappelijke organisaties staan midden in de gemeenschap. Burgers zijn kritisch en stellen eisen aan de kwaliteit van dienstverlening. Belangengroepen oefenen invloed uit op het functioneren. Aan maatschappelijke organisaties worden vaak tegenstrijdige eisen gesteld terwijl ze beperkte speelruimte hebben om een eigen koers uit te zetten. Dit maakt de dynamiek rond maatschappelijke organisaties complex en uniek.

Omgaan met turbulentie

De laatste jaren ervaren maatschappelijke organisaties veel dynamiek in de omgeving waarin ze opereren. Marktwerking, stelselherzelingen, overheidsmaatregelen en toezichtstelsels dragen bij aan een voorheen ongekende turbulentie. Hierdoor zijn veel maatschappelijke

organisaties in voortdurende verandering. De organisatie van het professionele werk wijzigt. Het samenspel binnen en tussen organisaties verandert. Er wordt meer samengewerkt in netwerken. Deze veranderingsprocessen zijn niet eenvoudig door een begrensde strategische ruimte, tegenstrijdige eisen vanuit de omgeving en spanningen tussen politici, bestuurders, managers en professionals. Veranderingsprocessen in maatschappelijke organisaties lijken daardoor op koorddans voor een groot publiek waarbij het onzeker is of er een vangnet aanwezig is.

Succesvol veranderen

Dit boek wil een bijdrage leveren aan het succesvol veranderen van maatschappelijke organisaties. Het gaat om organisaties waarin veel geld omgaat en waarvan de bijdragen direct raken aan het menselijk bestaan. 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. Deze veranderingen vergen veel van de mensen die dagelijks maatschappelijke meerwaarde proberen te genereren. Dit boek is bedoeld om bestuurders, professionals en toezichthouders steun te geven in deze turbulente en vaak weerbarstige veranderpraktijk.

Behulpzame concepten en praktische handvatten

Het boek biedt theoretische inzichten en praktische handvatten. Zes conceptuele hoofdstukken geven inzicht in de betekenis van maatschappelijke organisaties, het belangenspel rond deze organisaties en de dynamiek die organiseren en veranderen lastig maakt. Er wordt ingegaan op organiseerprincipes die relevant zijn voor het inrichten van maatschappelijke organisaties en er is uitgebreid aandacht voor het vormgeven van veranderingen en wat er bij komt kijken om succesvol te zijn in deze veranderingen. Daarna volgen zeven hoofdstukken met praktijkvoorbeelden uit een woningcorporatie, een ziekenhuis, de jeugdzorg, de geestelijke gezondheidszorg, de brandweer, een GGD en Agentschap Telecom. Het boek sluit af met een reflectief hoofdstuk waarin inzichten, leerervaringen en handvatten worden gepresenteerd voor het organiseren en veranderen van organisaties die maatschappelijke waarde leveren.

Spelers in verandering

Iedereen kan een rol spelen in het veranderen van maatschappelijke organisaties. Dit boek helpt professionals, bestuurders, beleidsmakers en politici om inhoud en vorm te geven aan veranderingsprocessen. Het boek biedt studenten van hogescholen en universiteiten illustraties van het werk in maatschappelijke 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.

Opbouw van dit boek

Dit boek bevat zes hoofdstukken met theoretische inzichten en praktische concepten en zeven hoofdstukken met praktijkverhalen. Theorie en praktijk worden met elkaar verbonden door verhelderende voorbeelden in de eerste zes conceptuele hoofdstukken en de zeven praktijkverhalen in de daarop volgende hoofdstukken.

Theoretische inzichten en behulpzame concepten

Hoofdstuk 1 beschrijft wat maatschappelijke organisaties zo bijzonder maakt en met welke fascinerende complexiteit en dynamiek ze te maken hebben. Het hoofdstuk biedt handvaten om met deze complexiteit te herkennen en te hanteren en om een evenwicht te vinden tussen stabiliteit en vernieuwing.

Hoofdstuk 2 geeft een beeld van het krachtenspel waarmee bestuurders, professionals en managers in maatschappelijke organisaties te maken hebben. Het hoofdstuk geeft inzichten om machtsprocessen in kaart te brengen en positief aan te wenden om veranderingen te initiëren en te realiseren.

Hoofdstuk 3 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 bovenstromen en onderstromen in verandering te begrijpen en de dynamiek in organisaties te achterhalen en hanteerbaar te maken.

Hoofdstuk 4 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 over het maken van een context voor veranderen met behulp van een spelmodel. Het gaat er dan om hoe je als speler in verandering genoeg begrijpt van de speelruimte, het spelersveld, de spelambitie en de onderliggende spelpatronen. Het hoofdstuk helpt bij het afwegen en kiezen van veranderstrategieën.

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. Het hoofdstuk biedt handvatten om zelf positie te kiezen en de verandering tot leven te brengen.

Praktische verhalen en verhelderende voorbeelden

Hoofdstuk 7 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 door een heldere visie die bijdraagt aan klantgericht werken, innovatie van dienstverlening en samenwerking in netwerken.

Hoofdstuk 8 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.

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 elkaar waarderen en trekken ze steeds meer samen op in het leveren van goede, veilige en menselijke zorg.

Hoofdstuk 10 beschrijft twee parallelle veranderprocessen bij de GGD Amsterdam. Het eerste veranderproces betreft netwerksamenwerking om criminele jongeren aan te pakken en weer op de goede weg te helpen. Het tweede veranderproces gaat over spanningen die ontstaan en overwonnen worden als jeugdartsen en jeugdhulpverleners gaan samenwerken in jeugdteams.

Hoofdstuk 11 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 professionals autonomie krijgen in het organiseren van het werk en teams verantwoordelijk zijn voor het behalen van resultaat.

Hoofdstuk 12 visualiseert hoe de brandweer in Nederland haar toekomst in beeld brengt door politici, bestuurders, commandanten en brandweermensen 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.

Hoofdstuk 13 brengt in beeld hoe Agentschap Telecom zich voorbereid op haar rol in een digitale wereld waar 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 samen met partners in telecommunicatie haar toekomst vormgeeft.

Hoofdstuk 14 bevat een terugblik op de praktijk en de theorie. De belangrijkste conclusies worden samengevat. Het hoofdstuk reflecteert op veranderen als spel waarin spelers in maatschappelijke organisaties de dynamiek op het speelveld verkennen en hun speelruimte vaststellen. Ze doorgronden spelpatronen, delen ambities en geven betekenis aan hun werk. Vanuit een helder spelidee zoeken ze richting en kiezen ze een passende veranderstrategie. In onderling samenspel combineren ze spelvormen en interventies. Door hun impact in het veranderproces creëren ze maatschappelijke waarde en beleven ze spelplezier door de resultaten die ze samen behalen.

De auteurs

Veranderen vergt samenspel en engagement. Het schrijven van dit boek ook, zeker als de auteurs de ambitie delen om nieuwe kennis te ontwikkelen en praktische handvatten te geven voor mensen die een rol willen spelen in het veranderen van maatschappelijke organisaties. Auteurs met reputatie in verandermanagement hebben hun krachten gebundeld om samen een actueel overzicht te maken van veranderkundige theorieën. Ze hebben zich ervoor ingezet om inzichten te vertalen naar de dagelijkse praktijk van spelers in maatschappelijke organisaties. Bestuurders en professionals zijn bereid geweest om hun ervaringen te delen en zo collega's te behoeden voor valkuilen en te bemoedigen in de veranderingen die ze ambiëren. De auteurs delen engagement om bij te dragen aan succesvolle veranderingen in organisaties met maatschappelijke waarde en betekenis. Daarmee hopen ze u te ondersteunen in uw eigen engagement om maatschappelijk van betekenis te zijn.

Jaap Boonstra

Amsterdam/Barcelona, september 2016