

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

Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk Forest Stewardship Council® (FSC®) draagt. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid. Ook is het papier 100% chloor- en zwavelvrij gebleekt.



© 2017 Jaap Boonstra
Uitgeverij Business Contact
Correcties Maria Hendriks
Typografie binnenwerk Perfect Service
Illustraties binnenwerk Bert Holtkamp
Drukkerij Wilco

ISBN 978 90 470 0999 3
D/2017/0108/538
NUR 801, 807

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl
www.jaapboonstra.nl

Inhoud

Inleiding 7

DEEL 1: VERANDEREN ALS SPEL 11

1. Speelveld van maatschappelijke organisaties
Jaap Boonstra & Mark van Twist 14
2. Maatschappelijk organiseren als belangenspel
Jaap Boonstra & Yvonne Burger 50
3. Spelpatronen in maatschappelijke organisaties
Jaap Boonstra & Rob van Es 92
4. Maatschappelijke organisaties vormgeven
Jaap Boonstra & Hans de Bruijn 128
5. Maatschappelijke organisaties veranderen: context maken
Hans Vermaak & Jaap Boonstra 168
6. Maatschappelijke organisaties veranderen: impact hebben
Jaap Boonstra & Hans Vermaak 210

DEEL 2: VERANDEREN ALS AVONTUUR 255

7. GGZ Rivierduinen: koers zoeken op een dynamisch speelveld
Leo van Veen & Marjolein ten Kroode 258
8. Rochdale: helder spelidee voor sociale huisvesting
René Grotendorst & Kilian Bennebroek Gravenhorst 284
9. Tergooi: leren vooruitspelen in een ziekenhuis
Jeannette Knol & Gerhard Smid 310
10. Onderwijsgroep Tilburg: samenspel voor beter onderwijs
Hilde Adriaenssens & Carl Govers 334
11. Brandweer Nederland: impact hebben in fysieke veiligheid
Frans Schippers, Ricardo Weewer & Jan Andreae 358

12. Agentschap Telecom: bijdragen aan betrouwbare telecommunicatie
Fenke Rond, Daniëlle van Elteren & Peter Spijkerman 384
13. Spirit: spelplezier beleven aan nabije jeugdhulp
Ilse van der Mierden, Henrieke van Diermen & Mariënne Verhoef 410
14. GGD Amsterdam-Amstelland: samenspel in netwerken
Paul van der Velpen & Tom van Benthem 434

DEEL 3: WERKEN MET HET SPELMODEL 463

15. Veranderen begint met stilstaan: context maken
Jaap Boonstra 464
16. Veranderen vergt samenspel: impact hebben
Jaap Boonstra 486

Nawoord: werken met het spelmodel 507

Register 509

Auteurs 523

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.

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 maatschappelijk 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 koorddans voor een groot publiek waarbij niet duidelijk is of er een vangnet aanwezig is.

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 ervan, het belangenspel eromheen en de dynamiek die organiseren en veranderen lastig maakt. Er wordt ingegaan op organiseerprincipes 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

vooruitblik waarin de belangrijkste leerervaringen zijn opgenomen.

Het boek sluit af met twee reflectieve hoofdstukken 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.

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.

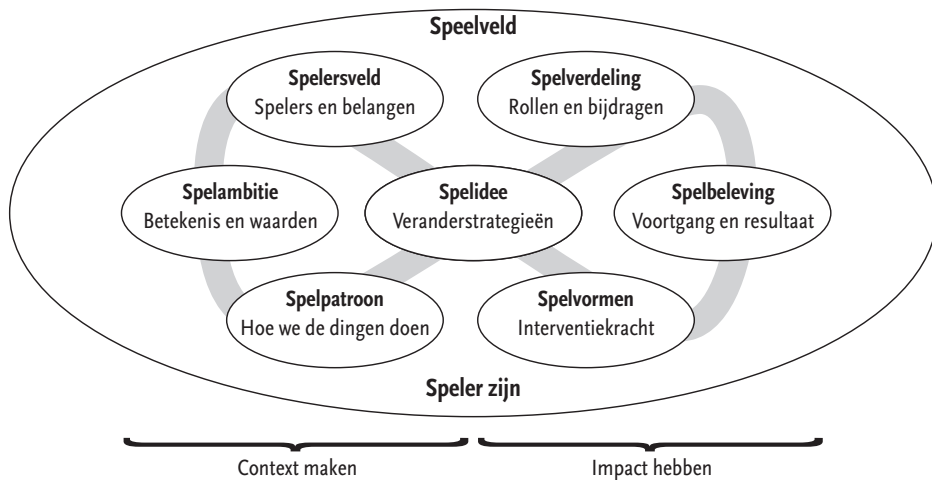
De auteurs delen hun engagement om bij te dragen aan succesvolle veranderingen in organisaties met maatschappelijke waarde en betekenis. Daarmee hopen ze u als lezer te ondersteunen in uw eigen engagement om maatschappelijk van betekenis te zijn.

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 *spelpatroon* 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.

In het spelmodel gaat het 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.