

Laura Kampen

NAVIGEREN TUSSEN VERSCHILLENDE BELANGEN

Een organisatieverandering leiden
in een semipublieke organisatie



Organisaties, Verandering en Management
Universiteit Utrecht

Laura Kampen
Juni 2020



Metamorphosis' -Joan Miró

Naam: Laura Kampen
Studentnummer: 3854574
MA Organisaties, Verandering en
Management

Begeleider: Dr. Sander Kramer
Tweede lezer: Dr. Noortje van Amsterdam
Datum: 15 juni 2020

Koraal wonen
leren
werken



Samenvatting

De decentralisatie was voor veel publieke jeugdzorgorganisaties een (indirecte) aanleiding om hun organisatie anders in te gaan richten. Er moesten namelijk twee dingen gebeuren: enerzijds meer inzetten op preventie en dus beter zicht krijgen op wie er hulp nodig heeft en anderzijds, bezuinigen. Echter, door het succesvol zijn op het eerste punt – beter zicht krijgen op wie er hulp nodig heeft, werd het tweede -bezuinigen- onmogelijk. Dit bij elkaar zorgt ervoor dat veel gemeenten en daardoor ook veel jeugdzorgorganisaties een financiële en maatschappelijke urgentie voelen om te veranderen. Koraal is zo'n organisatie die haar jeugdzorg anders vorm gaat geven. Wanneer zo'n organisatie een verandering wil doorvoeren, kan dat niet los gezien worden van de omgeving en de verschillende belangen. Een organisatieverandering leiden is niet eenvoudig en vraagt om stuurmanskunst om te navigeren tussen (mogelijk botsende) verwachtingen.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om te kijken op welke manier de leidinggevenden van een jeugdzorgorganisatie een grote strategische verandering leiden, rekening houdend met de mogelijk conflicterende belangen van stakeholders. De onderzoeksvraag is: *Hoe denken leidinggevenden een organisatieverandering te realiseren, rekening houdend met interne en externe factoren?* Bijbehorende deelvragen zijn: *1. Hoe complex vinden leidinggevenden het doorvoeren van een organisatieverandering? 2. Hoe verloopt volgens leidinggevenden het veranderproces? 3. Welke betekenis geven leidinggevenden aan hun rol tijdens de organisatieverandering?*

Dit kwalitatieve onderzoek is een casestudy onder 14 leidinggevenden op verschillende niveaus binnen de jeugdzorg van Koraal. Met de respondenten zijn semigestructureerde interviews gehouden en heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden.

Uit grondige analyse van de data blijken de belangrijkste resultaten van dit onderzoek dat Koraal met de organisatieverandering zich niet alleen wil aanpassen aan de veranderende omgeving, maar met een sterke visie zichzelf ook lijkt te *empoweren*. Met het oog op de wetenschappelijke literatuur lijkt dit een unieke manier om een organisatieverandering in te zetten. Koraal wil 'terugpraten' en een gelijkwaardige samenwerkingspartner zijn van hun vele verschillende financiers en ketenorganisaties. Een partner waar rekening mee gehouden moet worden. Dit onderzoek draagt voorzichtig bij aan wetenschappelijke literatuur omtrent dit thema, maar vervolgonderzoek is nodig. Deze casestudy heeft een brede probleemstelling en dat maakt dat er veel diepgang en detail in het onderzoek zit. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op één van de deelvragen, zoals naar leiderschapsrol tijdens een organisatieverandering in een publieke organisatie. Het onderzoek draagt ook bij op maatschappelijk vlak, omdat het inzichten biedt in het veranderproces van een semipublieke organisatie en kan toegepast worden op nieuw beleid of strategievorming van andere publieke organisaties. Daarnaast kan het bewustwording creëren bij gemeentes omtrent de wereld en besturing van een zorgorganisatie en draagt het mogelijk bij aan een betere samenwerking.

Al met al blijkt met dit onderzoek het uitgangspunt dat organisatieveranderingen in een professionele organisatie complex is, door leidinggevenden te worden bevestigd. Waar Koraal zichzelf ziet als een olietanker, lijkt ze toch flexibel te navigeren tussen alle verschillende belangen. Door zichzelf te *empoweren* met een duidelijke, gezamenlijke visie en een sterkere organisatie wil Koraal terugpraten én een gelijkwaardige partner zijn om zo kinderen, jongeren en hun families zo goed mogelijk te helpen.



Voorwoord

Op de voorpagina van dit onderzoek is het schilderij 'Metamorphosis' van de surrealist Joan Miró weergegeven. Het schilderij past in een reeks andere schilderijen die hij maakte om zijn zorgen te uiten over de politieke situatie in de jaren '30 in Spanje. Dit schilderij past in mijn optiek perfect bij dit onderzoek en is een mooie symbolische toevoeging. In de eerste plaats is de titel van het schilderij 'Metamorphosis', oftewel verandering, ontwikkeling. Dit zijn termen die passen bij de organisatie van dit onderzoek die zelf een grote verandering doormaakt. Ik zie in dit schilderij een persoon (of misschien een organisatie) die zich groot probeert te houden, terwijl op dit personage verschillende elementen afkomen, op het hoofd gaan zitten, aandacht vragen. Daarnaast het kinderlijke overkomen van dit schilderij en de gedachte dat Miró dit schilderde om de politieke situatie weer te geven, maakt dat dit in mijn optiek de complexe situatie symboliseert van de druk op de jeugdzorg.

Voor u ligt mijn masterscriptie. Het is de afronding van de master 'Organisaties, Verandering en Management' en daarnaast het sluitstuk van mijn studietijd. Symbolisch gezien is dit onderzoek een samensmelting van mijn studie en persoonlijke interesse. Enerzijds leren over organisatieveranderingen en creativiteit in mijn master en sociale en psychologische processen in mijn bachelor. Anderzijds het sociaal domein. Van kinds af aan heb ik een link en affiniteit hiermee. Generaties voor mij die werkzaam zijn in de zorg, een zusje in het speciaal onderwijs en mijn eigen werk in de ouderenzorg, hebben mij elke dag geïnspireerd.

Het was een lang en intens proces met veel *ups-and-downs*. Het is letterlijk en figuurlijk een intellectuele, maar ook een persoonlijke reis geworden. Na een lange zoektocht ben ik uitgekomen bij Koraal. Dank Ingrid, Ingrid en Jeroen voor het welkome gevoel dat ik kreeg bij jullie organisatie. Ik heb ontzettend veel geleerd. Jullie doorzettingsvermogen en enthousiasme werkte aanstekelijk. Bedankt Sander voor je geduld. Je hebt lang met mij te maken gehad. Bedankt voor alle opbouwende feedback, ik heb veel van je geleerd. En natuurlijk heel erg bedankt voor al je begrip. Tot slot wil ik graag mijn lieve familie en vriend bedanken voor de steun, het vertrouwen en het geduld.

Tijd voor een volgend avontuur.

Laura Kampen

Juni, 2020



Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Doelstelling en vraagstelling	7
1.4 Relevantie	8
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	8
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	8
1.5. Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader	9
2. 1. Kenmerken en complexiteit van (semi-)publieke organisaties	9
2.2 Veranderen van een professionele organisatie	11
2.2.1. Definitie en opbrengsten van een organisatieverandering in de (semi-)publieke sector	11
2.2.2 Verschillende implementatieprocessen	11
2.2.3 Het betrekken van de context in het veranderproces	12
2.3. De rol van leidinggevendens tijdens een organisatieverandering	12
2.3.1 Leider of manager?	13
2.3.2 Transformationele leider	13
2.3.4. De netwerkende leider	15
2.3.5 De rol van het middenkader	18
2.4 Samenvatting theoretisch kader	19
3. Methodologie	20
3.1 Onderzoeksstrategie	20
3.1.1 Casestudy	20
3.1.2 Kwalitatief onderzoek	20
3.1.3 Interpretatieve benadering	21
3.1.4 Rol van de onderzoeker	21
3.2. Dataverzameling	21
3.2.1 Documenten, nieuwsberichten en krantenartikelen	21
3.2.2 Semigestructureerde interviews	22
3.2.3 Respondentselectie	22
3.3 Data-analyse	23
3.3.1 Transcriberen	23
3.3.2 Coderen	23
3.3.3 Analyse	23
3.4 Kwaliteitscriteria	23
3.3.1 Credibility	24
3.3.2. Transferability	24
3.3.3. Dependability	25
3.3.4. Conformability	25
4. Resultaten	26
4.1. Complexiteit	27
4.1.1 Complexiteit extern	27
4.1.1.1. Gemeentes als financiers	27
4.1.1.2. Ketenpartners	29
4.1.1.3 Conclusie extern	29
4.1.2. Complexiteit intern	30
4.1.2.1 Financiële situatie	30



4.1.2.2. Organisatiestructuur	30
4.1.2.3 Professionele opvatting	31
4.1.2.4 Hoge werkdruk	32
4.1.2.5 Conclusie intern	33
4.1.3 Gevolg: sterk urgentiebesef om te veranderen	33
4.1.3.1. Maatschappelijke en politieke urgentie	33
4.1.3.2. Wetenschappelijke urgentie	33
4.1.3.3. Conclusie urgentiebesef	34
4.2. Het antwoord van Koraal	34
4.2.1 Een nieuwe visie: 'De droom van Koraal'	34
4.2.1.1. Iconische maatregelen en no-regret maatregelen	36
4.2.2 De totstandkoming van de nieuwe visie: 'de community'	37
4.2.2.1 Veranderbereidheid door middel van co-creatie	37
4.2.2.2 Eén kanttekening	38
4.2.3 Implementatie – De kanteling inzetten	39
4.2.3.1 Verleden	39
4.2.3.2 Heden	40
4.2.3.3 Toekomst	41
4.2.3.4 Resultaat?	42
4.3. De rol van de leidinggevende	43
4.3.1 Raad van bestuur – Visionair & Aandrijver	43
4.3.2 Projectleiders – Energiek, Vertrouwd & Co-creatie	44
4.3.3 Directie – Intern Operationeel & Extern Relatiebeheer	45
4.3.4 Teamleiders – Communiceren, Betrekken & Stimuleren	46
5. Conclusie	49
5.1 Hoe complex vinden leidinggevenden het doorvoeren van een organisatieverandering?	49
5.2 Hoe verloopt volgens leidinggevenden het veranderproces?	49
5.3 Welke betekenis geven leidinggevenden aan hun rol tijdens de organisatieverandering?	49
5.4 Het antwoord op de hoofdvraag	50
6. Discussie	51
6.1 Maatschappelijke context	51
6.2 Wetenschappelijke relevantie	51
6.3 Beperkingen	53
6.4 Aanbeveling	53
6.5 Slotwoord	53
7. Literatuurlijst	54
8. Bijlagen	56
Bijlage 1. Strategie Jeugd 2025	56
Bijlage 2. Programma Canvas en Procesplanning	58
Bijlage 3. Topiclijst	60



1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Staking in de jeugdzorg: ‘Waarom negeert het kabinet alle noodsignalen?’

01 september 2019 20:00

Laatste update: 02 september 2019 08:34

Nu.nl

Een groot deel van de 30.000 medewerkers in de jeugdzorg legt maandag - voor het eerst in de geschiedenis - het werk neer. Zij eisen dat het kabinet oplossingen biedt voor de problemen waar de bezuinigingen en decentralisaties van de afgelopen jaren toe hebben geleid. Waar gaat het om en waarom is de urgentie voor de actievoerders zo hoog?

De jeugdzorg valt sinds 2015 onder de gemeenten.

Niet alleen de kop van dit nieuwsartikel lijkt te suggereren dat de jeugdzorg problemen heeft, vele kranten schrijven erover. De Hervorming Langdurige Zorg van 2015- ook wel de decentralisatie genoemd- heeft op elke Nederlandse jeugdzorgorganisatie invloed gehad. Deze decentralisatie hield in dat de verpleging en verzorging, gehandicaptenzorg en de jeugdzorg gedecentraliseerd werd van de provincies naar de gemeenten. Zo vallen de voorzieningen voor de jeugdzorg nu onder de Jeugdwet en in deze wet staat dat de gemeenten verantwoordelijk zijn voor de jeugdhulp, de uitvoering van kindbeschermingsmaatregelen en voor jeugdreclassering. Voorheen viel dit onder de paraplu van de provincie (Rijksoverheid.nl).

De decentralisatie was voor veel publieke jeugdzorgorganisaties een (indirecte) aanleiding om hun organisatie anders in te gaan richten. Er moesten namelijk twee dingen gebeuren: enerzijds meer inzetten op preventie en dus beter zicht krijgen op wie er hulp nodig heeft en anderzijds, bezuinigen met 15 procent (NOS.nl, 2017). Echter, door het succesvol zijn op het eerste punt – beter zicht krijgen op wie er hulp nodig heeft- werd het tweede - bezuinigen- onmogelijk (Mulder, De Correspondent, 2019). Dit bij elkaar heeft ervoor gezorgd dat heel veel gemeenten en daardoor ook heel veel jeugdzorgorganisaties in de rode cijfers zitten. Een grote jeugdzorgorganisatie in de provincie Gelderland, de Hoenderloo groep, is al failliet gegaan waardoor veel jongeren met complexe problematiek ergens anders hulp moeten krijgen (NOS.nl, 2020). Dit voorbeeld toont aan dat een besluit op landelijk niveau grote gevolgen kan hebben voor een individu. Zeker wanneer dit individu afhankelijk is van de diensten van (semi-)publieke organisaties. De politiek en de gemeentes spelen dus een grote rol in het voortbestaan van deze organisaties.

Naast de Overheid hebben (semi-)publieke organisaties ook te maken met belangen van ketenpartners, cliënten en familie, medewerkers en zelfs met de maatschappij (Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2015; Rainey, 2009; Bovens, 2005). Al deze verschillende betrokken partijen met hun eigen belangen, maken dat de omgeving van een jeugdzorgorganisatie als complex kan worden gezien (Rainey, 2009; Steijn, 2009, p. 20).

Wanneer zo'n organisatie een verandering wil doorvoeren, kan dat dus niet los gezien worden van de omgeving en de verschillende belangen (Van der Voet et al., 2015). Deze kunnen invloed hebben op de aanleiding, op het proces en op de doelen van een verandering. Een organisatieverandering leiden is dus niet simpel en vraagt om stuurmanskunst om te navigeren tussen (mogelijk botsende) verwachtingen (Douglas en Noordegraaf, 2015).



Voor dit onderzoek is er gekeken bij de jeugdzorgtak van een grote zorgorganisatie. Deze jeugdtaak biedt hulp aan kinderen en jongeren met complexe hulpvragen. Deze kinderen hebben vaak een (licht) verstandelijke beperking én ernstige gedragsproblematiek (Koraal.nl). Deze organisatie, Koraal genaamd, is in 2019 gestart met het opzetten van een nieuwe strategie en wil deze tussen 2020 en 2025 geïmplementeerd en geborgd hebben. De aanleiding voor deze strategieverandering blijkt enerzijds te maken met de financiële urgentie die is ontstaan na de decentralisatie en anderzijds met de maatschappelijke roep om hervorming. Met deze verandering wil Koraal de gezinnen een meer centrale rol geven in hun zorgaanbod én een betere samenwerkingsrelatie hebben met de gemeentes. De essentie van hun nieuwe strategie is 'samenwerken met het gezin' (Strategie Jeugd Koraal 2025, bijlage 1). Dit kwalitatieve onderzoek onder leidinggevendenden van de jeugdtaak van Koraal heeft zich afgespeeld eind 2019 toen de nieuwe strategie net was gevormd en zij zich aan het klaarmaken waren voor de implementatie.

1.2 Probleemstelling

(Semi-)publieke organisaties veranderen. Er is heel veel wetenschappelijke literatuur over verandermanagement en heel veel wetenschappelijke literatuur over semipublieke organisaties. Echter zijn de theorieën uit de hoek van het verandermanagement over het algemeen gebaseerd op veranderingen binnen het bedrijfsleven en grote corporaties (bijvoorbeeld Hodges, 2016; Karp & Helgo, 2008, Sterling, 2003, etc.). Dit is spijtig, omdat blijkt dat specifieke kenmerken van een publieke organisatie duidelijke eisen stellen aan het leiden en managen van een verandering (Burnes, 2009; Van der Voet et al., 2015). Volgens Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) wordt het veranderproces van een (semi-)publieke organisatie nog te weinig onderzocht in het publiek management-framework. Daarmee bedoelen de onderzoekers dat er volgens hen er nog te weinig de connectie wordt gemaakt tussen literatuur uit het verandermanagement-framework en literatuur over hervormingen in (semi-)publiek bestuur (Van der Voet et al., 2014). Echter, de laatste jaren lijkt dit steeds meer te komen. Kickert (2014) laat bijvoorbeeld zien dat de theorieën over verandermanagement niet zomaar overgenomen en toegepast kunnen worden in een publieke organisatie. Noordegraaf (2015) gebruikt in zijn onderzoek de term 'hybride', waarmee hij bedoelt dat bij publieke organisaties de professionele standaard nog steeds hoog in het vaandel staat, maar waar ook sprake is van meer focus op kwaliteitsstandaarden zoals snelheid en efficiëntie.

Deze onderzoeken zijn allemaal belangrijk, omdat blijkt dat een verandering leiden niet eenvoudig is. *"Change is any adjustment or alteration in an organization that has the potential to influence the organization's stakeholders' physical or psychological experience"* (Oreg, By, & Michel, 2013, in Hodges, 2016, p. 21). De mythe is namelijk dat 70 procent van alle implementaties mislukt (Metselaar, Cozijnsen en van Delft, 2018). Alhoewel voor dit cijfer geen hard bewijs is, is het wel bekend dat een organisatieverandering heel veel risico's met zich meebrengt en dat een organisatieverandering nog veel te vaak mislukt (Carr et al., 1996; Hodges, 2016; Kotter, 1995). Een mislukte organisatieverandering houdt bijvoorbeeld verlies van tijd, geld en investeringen in (Cozijnsen, 2004), laat staan de impact die het kan hebben op de moraal van werknemers (Fernandez & Rainey, 2006). Medewerkers zijn een belangrijke stakeholders-groep en wanneer bijvoorbeeld participatie en steun niet gegarandeerd is, kan dat mogelijk leiden tot het falen van een organisatieverandering (Peltokorpi et al., 2008). Zoals Kotter zegt (1997): *"[leadership-] style must fit the context, and people are the most important part of the context"*. Het is dus heel belangrijk om tevens te kijken naar de betekenisgeving van leidinggevendenden omtrent hun eigen rol in het veranderproces.

1.3 Doelstelling en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is dan ook om te kijken op welke manier de leidinggevendenden van een jeugdzorgorganisatie een grote strategische verandering leiden, rekening houdend met de mogelijk conflicterende belangen van stakeholders. Met dit onderzoek wil ik de literatuur uit het verandermanagement-framework met inzichten over succesvol veranderen (Kuipers et al., 2014; Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2015 & 2016) plaatsen in de context van het publieke framework over de complexiteit van publieke organisaties (Boyne, 2002; Rainey, 2009) en zo trachten de connectie te maken tussen de twee frameworks. Het uitgangspunt voor dit onderzoek is dat de manier waarop een organisatieverandering geïmplementeerd wordt, verbonden is



aan de omgeving (Pettigrew, 1985, Van der Voet et al., 2015). Er wordt aan de hand van *sensitizing concepts* uit de theorie getracht te achterhalen hoe er binnen de publieke jeugdhulporganisatie Koraal vorm en leiding wordt gegeven aan de organisatieverandering, binnen de complexe omgeving van het publieke domein. Met dit onderzoek wil ik de volgende vraag gaan beantwoorden:

Hoe denken leidinggevendenden een organisatieverandering te realiseren, rekening houdend met interne en externe factoren?

Deelvragen die hierbij horen zijn:

1. Hoe complex vinden leidinggevendenden het doorvoeren van een organisatieverandering?
2. Hoe verloopt volgens leidinggevendenden het veranderproces?
3. Welke betekenis geven leidinggevendenden aan hun rol tijdens de organisatieverandering?

1.4 Relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat er nog relatief weinig onderzoek is dat een connectie tracht te maken tussen concepten uit het verandermanagement-framework (1) en het publiek management-framework (2). Met een casestudy en een brede probleemstelling probeert dit onderzoek gedetailleerde en wetenschappelijke inzichten te krijgen in *het complexe karakter van een (semi-)publieke organisatie* (2) en de ervaren invloed daarvan op *het leiden van een organisatieverandering* (1). Door het kwalitatieve karakter biedt dit onderzoek meer inzichten in de betekenisgeving van managers en bestuurders van een semipublieke organisatie en kan dit mogelijk leiden tot nieuwe theorievorming omtrent dit fenomeen en deze connectie.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant om twee redenen. Ten eerste zijn (jeugd)zorgorganisaties onlosmakelijk verbonden aan de Nederlandse maatschappij. Immers, deze organisaties creëren met het belastinggeld van de Nederlandse burger, publieke waarde. Het is dus relevant om zoveel mogelijk inzicht te krijgen in de processen die spelen binnen een (jeugd)zorgorganisatie en in relatie tot financiers. Ten tweede zijn verandertrajecten op deze schaal niet eenvoudig, van invloed op de emoties van medewerkers en kosten veel tijd en geld. Het is dus van maatschappelijk belang hier meer kennis over op te doen. De manier waarop deze organisatie navigeert binnen de complexiteit van het sociaal domein, biedt inzichten in verschillende invloeden van stakeholders op een veranderproces. Dit is relevant voor andere bestuurders en leidinggevendenden in het publieke domein, verandermanagers en adviseurs.

1.5. Leeswijzer

In *hoofdstuk 2*, het theoretisch kader wordt aan de hand van *sensitizing concepts* richting gegeven aan dit onderzoek. De kenmerken van professionele organisaties komen aan bod, alsmede de theorie omtrent het veranderen van een (professionele) organisatie. In de laatste paragraaf wordt er ingegaan op verschillende theoretische concepten over rollen en activiteiten van leidinggevendenden ten tijde van een organisatieverandering. In *hoofdstuk 3*, methodologie, wordt de onderzoeksstrategie besproken. Dit onderzoek is namelijk een interpretatieve, kwalitatieve casestudy. Vervolgens wordt de manier van data verzamelen besproken, het analyseren van deze data en als laatste de kwaliteitscriteria voor dit onderzoek.

In *hoofdstuk 4*, de resultaten, worden de resultaten van dit onderzoek aan de hand van quotes weergegeven. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in drie thema's, respectievelijk 'Complexiteit', 'Het antwoord van Koraal' en 'De rol van leidinggevendenden'.

In *hoofdstuk 5*, is de conclusie op de belangrijkste resultaten van dit onderzoek te vinden.

In *hoofdstuk 6*, worden de belangrijkste resultaten geïnterpreteerd aan de hand van de literatuur en geplaatst in een breder maatschappelijk kader. Ook worden in dit hoofdstuk enkele beperkingen, maar ook de wetenschappelijke en maatschappelijke bruikbaarheid van dit onderzoek besproken.



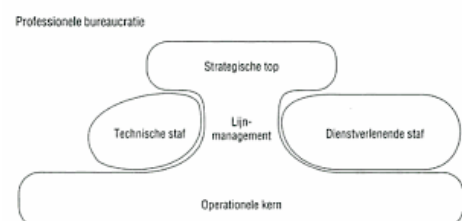
2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de concepten die van toepassing zijn op dit onderzoek. Dit worden ook wel 'sensitizing concepts' genoemd en zullen de richting bepalen van dit onderzoek en gaandeweg het proces betekenis krijgen in de context van de onderzoeksorganisatie (Blumer, 1954). Allereerst gaat dit onderzoek in op de kenmerken van een (semi-)publieke organisatie. In de wetenschappelijke literatuur worden deze organisaties ook wel geplaatst onder 'professionele organisaties' (Greenwood, Hinigs en Brown, 1990) of 'bureaucratische organisaties' (Mintzberg, 1979). Advocaten- en accountskantoren vallen ook onder de term 'professionele organisatie, maar voor dit onderzoek worden alleen (semi-)publieke organisaties bedoeld, zoals zorgorganisaties.

Door de veranderende omgeving en toenemende complexiteit is het ideaaltype van de professionele organisatie aan het veranderen. Politieke druk op het bestuur van professionele organisaties zorgt ervoor dat zij genoodzaakt zijn ook te veranderen (Brock, 2006). In de tweede paragraaf bespreek ik wat volgens de literatuur verschillende methodes zijn om een veranderproces vorm te geven. In de laatste paragraaf ga ik dieper in op theorieën over de significante rol van leidinggevendenden in een organisatieverandering.

2.1. Kenmerken en complexiteit van (semi-)publieke organisaties

Semipublieke organisaties zoals jeugdzorginstellingen, ziekenhuizen, universiteiten, et cetera, worden in de literatuur gevat onder de term 'professionele organisatie' (Brock, 2006; Mintzberg, 1979). Mintzberg (1979) kwam als eerste met vijf verschillende organisatiestructuren waarvan één de professionele bureaucratische organisatie is. Deze kenmerkt zich doordat de kennis en macht bij de professionals ligt. Mintzberg (1979) stelt dat er in dit type organisatie goed ontwikkelde systemen zijn voor bureaucratische controle. De kwaliteit van werk wordt volgens Mintzberg gewaarborgd door de standaardisatie van vaardigheden en protocollen en geïnternaliseerde waarden. Scott (in Brock, 2006) omschreef al in 1965 een ziekenhuis als een organisatie waar professionals een grote mate van beslissingsbevoegdheid en autonomie ervaren. Dat wil zeggen dat zij niet alleen beslissingen maakten over de patiënten, maar ook op macroniveau over het beleid en strategie. Op afbeelding één staat de professionele organisatie zoals Mintzberg deze typeert. Hier zie je dat de operationele kern onderin het grootste is. Met een relatief grote, losse, ondersteunende dienst en een kleine losse technische staf. Er is een klein middenkader, ook wel lijnmanagement genoemd en een iets bredere strategische top.



Echter, het laatste decennium blijkt dit ideaaltype van een (semi-)publieke organisatie niet meer passend. Doordat deze organisaties geheel of deels door de overheid worden gefinancierd hebben regeringen vaak invloed gehad op het besturen van zulke organisaties en – in de woorden van Brock (2006) – "They have undermined professional dominance". Door de meer competitievere markt zijn de (semi-)publieke organisaties ertoe aangezet meer zakelijke werkwijzen in te voeren om meer efficiëntie te creëren (Brock, 2006).

"Organizational fields within which professional service firms operate have undergone radical change. In response, professional organizations have changed in significant ways through internal restructuring, merger, the development of new services and internationalization"

Mogelijk verwijst Brock naar het nieuwe gedachtegoed in de jaren '70 van het *New Public Management*. Semipublieke organisaties waren genoodzaakt hun eigen strategieën te hervormen in de richting van het gedachtegoed uit het bedrijfsleven, met de nadruk op bedrijfsmatige prestaties en marktgerichtheid (Diefenbach, 2009; Korsten, 2011; Noordegraaf, 2015). Het bezwaar dat gemaakt werd op het gedachtegoed van *New Public*



Management was dat niet alle prestaties, producten of diensten te meten of te waarderen zijn in geld of kosten (Geuijen, 2014). Korsten (2011) zegt dat het erop leek alsof de trend van New Public Management was doorgeschoten. In de jaren '90 kwam er een nieuw denkkader met de trend van 'publieke waardecreatie'. In het sociaal domein werd een denkkader geschetst waarbij complexe opgaven die lastig te meten waren in targets of geld, erkend werden als bewegelijk en ambigu (Van de Oort, Van der Torre, & Douglas, 2017). Er kwam dus aandacht voor kostenbesparende zorg die ook kwalitatief hoogstaand en legitiem was (Douglas en Noordegraaf, 2015; Stoker, 2006) én publieke waarde verschaft (Geuijen, 2014). Echter, kunnen deze drie dimensies; kwaliteit, kosteneffectiviteit en legitimiteit elkaar versterken, maar ook leiden tot dilemma's en conflicten voor organisaties (Douglas & Noordegraaf, 2015; Geuijen, 2014).

Immers, de wereld binnen en buiten professionele/(semi-)publieke organisaties is complex (Rainey, 2009). Intern gezien zijn er de professionals die een belangrijke stakeholdersgroep vormen en waar een organisatieverandering voor veel opschudding en emotie kan zorgen (Hodges, 2016). Extern gezien zijn strategische beslissingen van een professionele organisatie altijd ondergeschikt aan politieke beslissingen (Brock, 2006; Geuijen, 2014; Steijn, 2009, p.20). Een besluit uit het politiek bestel, zoals de decentralisatie, is een voorbeeld van een omgevingsfactor die invloed heeft op het beleid, de strategie en de besturing van professionele organisaties.

Professionele organisaties, waaronder ook zorgorganisaties, hebben tegenwoordig dus te maken met tal van stakeholders. Net zoals organisaties in de private sector, hebben zij te maken met klandizie, partners, leveranciers en zelfs concurrenten, die allemaal belangen hebben bij de besturing van een organisatie (Geuijen, 2014; McAlearney, 2006; Van der Voet et al., 2015; Rainey, 2009). Daarnaast hebben sommige professionele organisaties te maken met politieke meerderen waaraan financiële verantwoording moet worden afgelegd. Zorgorganisaties en universiteiten bijvoorbeeld zijn semipubliek en worden in Nederland grotendeels gefinancierd door de staat. Tot slot moet niet vergeten worden dat (semi-)publieke organisaties altijd onder het vergrootglas liggen bij de media en de maatschappij (Van der Voet et al., 2015; Rainey, 2009). Dit wordt ook wel publieke verantwoording genoemd (Bovens, 2005). Dientengevolge hebben zulke organisaties te maken met meerdere, soms conflicterende belangen van de verschillende stakeholders, met verdeelde macht en autoriteit (Boyne, 2002) alsook met complexe implementatieprocessen en prestatie-indicatoren (Van der Voet et al., 2015). Waar bijvoorbeeld private organisaties trachten te presteren op het gebied van klantgerichtheid, innovatie, kosteneffectiviteit, winst en efficiëntie, leggen (semi-)publieke organisaties over het algemeen nadruk op structuur, hiërarchie en controle om op die manier publieke waarden te garanderen (Boyne, 2002). Deze ideale waarden voor publieke organisaties zijn onder andere verantwoording, betrouwbaarheid, effectiviteit, kwaliteit, transparantie en expertise (Van der Wal, De Graaf, & Lasthuizen, 2008; Van der Voet et al., 2014).

Kortom, de wereld van de professionele/(semi-)publieke organisatie is dus complex en veranderlijk. Er zijn tal van stakeholders die in meer of mindere mate invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering van de organisatie. Daarnaast zorgt het doel van (semi-)publieke organisaties; namelijk publieke waarde creatie, ook voor een bepaalde druk (Geuijen, 2014). Het tegelijkertijd bieden van hoogstaande, legitieme en kostenbesparende zorg kan leiden tot conflicten. Het vraagt dus om stuurmanskunst van managers en bestuurders om tussen de verschillende belangen te navigeren (Douglas & Noordegraaf, 2015).

2.2 Veranderen van een professionele organisatie

2.2.1. Definitie en opbrengsten van een organisatieverandering in de (semi-)publieke sector

Een organisatieverandering kent verschillende vormen, aanleidingen en doelen. Ze kunnen groot en transformationeel of klein en incrementeel zijn. Daarnaast kunnen veranderingen gepland worden of kunnen ze zomaar ontstaan (Hodges, 2016). Voor dit onderzoek wordt gekeken naar een strategische verandering. Met 'verandering' wordt in het vervolg een strategieverandering bedoeld. Mintzberg et al., (2003) geven de definitie voor 'strategie' als een plan vanuit de top van de organisatie dat moet leiden tot resultaten die passen bij de visie



en de missie. Een verandering in de strategie betekent dus ook een verandering in missie en visie en tot andere resultaten.

Resultaten voor de (semi-)publieke sector zijn anders dan voor het bedrijfsleven. Dit heeft volgens Steijn (2009, p. 228) te maken met de levensvatbaarheid. Resultaten in het bedrijfsleven hangen daarmee samen. Naarmate de prestaties of de resultaten beter zijn, zal de levensvatbaarheid groter zijn. Dit heeft volgens Steijn (2009) voor de meeste private organisaties te maken met winst. Dit is dan ook het grote verschil met (semi-)publieke organisaties die geen winstoogmerk hebben. Echter, ook zij hebben te maken met relevante stakeholders – in het bijzonder de politiek en de burger – (Steijn, 2009) die zij moeten overtuigen van hun relevantie en nut. Anders zullen ook zij verdwijnen, opgeheven worden of geherstructureerd. Deze relevantie of nut voor de samenleving wordt ook wel publieke waarde genoemd. Overheden of (semi-)publieke organisaties zijn namelijk succesvol wanneer ze maatschappelijke meerwaarde creëren voor de samenleving (Geuijen, 2014). Dit bestaat uit materiele opbrengsten zoals werkgelegenheid of immateriële opbrengsten, zoals geluk of saamhorigheidsgevoel (VNG.nl, 2018).

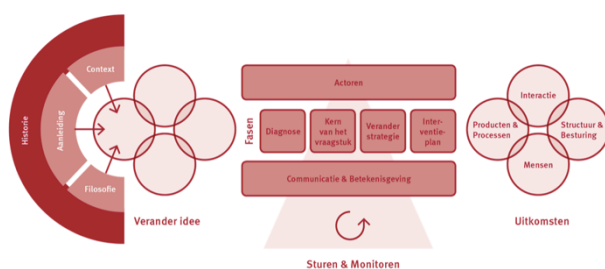
2.2.2 Verschillende implementatieprocessen

In het domein van het verandermanagement wordt onderscheid gemaakt tussen twee verschillende manieren waarop organisatieveranderingen tot stand komen. Het proces van een organisatieverandering is belangrijk, omdat blijkt dat het invloed heeft op de bereidheid van medewerkers om te veranderen (Hodges, 2016). De ene methode is de geplande organisatieverandering en de tweede is de emergente organisatieverandering (Hodges, 2016; Kuipers et al., 2014; Van der Voet et al., 2015). Uit onderzoek blijkt dat hoe een veranderinitiatief wordt ontvangen door medewerkers, afhangt van de manier waarop de verandering wordt uitgevoerd (Burke, 2002; Van der Voet et al., 2016). In tabel 1 staan de voornaamste karakteristieken van deze twee processen van veranderimplementatie weergegeven:

Geplande verandering	Emergente verandering
Van bovenaf geïnitieerd	Kan van overal in de organisatie geïnitieerd zijn
Gestructureerd	Vloeiend
Lineair	Holistisch
Weloverwogen	Open einde
Logisch	Evoluerend/ontwikkend
Bewust	Onbewust

Tabel 1 Karakteristieken van geplande en emergente verandering (Hodges, 2016, p. 29)

Geplande processen zijn veranderingen die top-down worden geïmplementeerd en zijn van bovenaf gestuurd, waarbij de details van de verandering al vooraf uitgewerkt zijn. Volgens van der Voet en collega's (2016) is communicatie heel belangrijk bij deze methode en heeft dit invloed op de veranderbereidheid van medewerkers. Deze methode wordt door veel veranderadviseurs omgezet in een model en toegepast op organisaties die willen veranderen. Zie afbeelding 2 voor de verandertool van Twynstra Gudde (2020).



Afbeelding 2 Geplande verandermethode

Echter, de geplande verandering wordt regelmatig bekritiseerd en neergezet als een te starre of te simpele manier van veranderen (Burnes, 2009). Ten Have (2005, p.37) zegt hierover dat vooraf opgestelde stappen snel achterhaald raken door de dynamiek rond de organisatie. Hij lijkt dan ook te pleiten voor een herwaardering van de geplande verandermethode waarbij de methode niet inhoudt dat

het stappenplan onwrikbaar is. Strikwerda (2005, in Stoker, 2005) zegt hierover dat bij een geplande verandering er een verschil is tussen een doel realiseren en een doel moeten behalen. Het gaat volgens Strikwerda om een

intentionele, doelgerichte verandering met een duidelijke richting waarbij het plan of de route soms flexibel kan of moet zijn.

Dit lijkt al wat meer te neigen naar de emergente manier van veranderingen waarbij de details van het veranderproces niet van tevoren zijn uitgewerkt, maar gedurende het proces naar boven komen en evolueren in de tijd. Participatie is bij dit proces erg belangrijk en van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers (Van der Voet et al., 2016). Dit is ook het verschil met de traditionele geplande methode. Namelijk dat emergente veranderingen meer afhangen van de participatie van medewerkers en meer *bottom-up* tot stand komen (Hodges, 2016; Kuipers et al., 2014; Van der Voet et al., 2015).

2.2.3 Het betrekken van de context in het veranderproces

Zoals in de eerste paragraaf beschreven, heeft de context van professionele organisaties altijd invloed op de organisatie en met alle verschillende belangen, ook op het veranderproces. Echter, in het framework van het verandermanagement zijn de onderzoeken traditioneel gezien 'a-contextueel' (Pettigrew, 1985). Dit houdt in dat bij onderzoeken naar organisatieveranderingen, de invloed van de omgeving niet betrokken wordt, terwijl dit wel zou moeten, aldus Pettigrew, Woodman en Cameron (2001). Bij professionele organisaties heeft de context dus invloed op het veranderproces, maar vice versa heeft het veranderproces op zijn beurt weer invloed op de context (Kuipers et al., 2014; Pettigrew et al., 2001).

Het is dus van belang om de context in het veranderproces te betrekken (Van der Voet et al., 2015). Karp & Helgo (2008) pleiten ervoor om te kiezen voor een emergente manier van veranderen en niet voor een geplande verandering. Door het complexe karakter van (semi-)publieke organisaties is een verandering namelijk erg lastig vooraf te plannen en te detailleren. Burnes (2009) daarentegen, bepleit dat een geplande aanpak beter past bij (semi-)publieke organisaties. Dit helpt namelijk bij het oplossen van conflicten tussen de vele stakeholders gedurende een veranderingsproces, omdat details van tevoren al bedacht en uitgewerkt zijn. Andere onderzoekers, Van der Voet et al., (2015), zijn met hun onderzoek gestuit op een tegenstelling. Zij vonden dat managers van een professionele organisatie, als reactie op toenemende complexiteit meer nadruk legden op de geplande aanpak. Er bleek namelijk een politiek onderzoek te zijn ingesteld naar de onderzoeksorganisatie in de tweede fase van de verandering. Op die manier werd de organisatie gedwongen een meer gedetailleerde handelswijze aan te nemen. Tegelijkertijd vonden de onderzoekers dat deze verhoogde mate van omgevingscomplexiteit de haalbaarheid van de geplande aanpak belemmerde. De uiteenlopende belangen van de verschillende stakeholders maakten het namelijk lastig om operationele en evidente doelstellingen te formuleren voor de verandering. Van der Voet et al., (2015) denken daarom dat een gepland veranderproces met meer emergente kenmerken ervoor zorgt dat het eenvoudiger is om conflicten gedurende het proces op te lossen.

Er lijkt dus geen eenduidigheid te zijn over welke manier van veranderen het beste is en waarbij rekening gehouden wordt met de (complexe) omgeving. Wellicht is dit ook niet mogelijk en is er bij een (semi-)publieke organisatie geen sprake van een kant en klaar format. In de volgende paragraaf (2.3.4. De netwerkende leider) wordt ingegaan op mogelijke manieren voor leiders in een (semi-)publieke organisaties om, om te gaan met de complexe omgeving.

2.3. De rol van leidinggevendens tijdens een organisatieverandering

Waar veel over wordt geschreven is de significante invloed van leiderschap tijdens een organisatieverandering, ook wel 'change leadership' genoemd (Greatz, 2000; Higgs & Rowland, 2000; Hodges, 2016; Stoker, 2005). Er is een trend gaande waarbij de traditionele, autoritaire manager niet meer van deze tijd is en dat managers zich moeten richten op het integreren van sterke persoonlijke vaardigheden in hun operationele 'knowhow' (Graetz, 2000). Dit heeft te maken met de snel veranderende omgeving van toenemende globalisatie, technologische innovatie, en veranderende sociale en demografische trends (Brock, 2006). Deze veranderingen hebben invloed op alle organisaties (publieke en private) en leidinggevendens moeten dus in staat zijn om zich daaraan aan te



passen (Graetz, 2000; Hodges, 2016). Sterke persoonlijke vaardigheden toepassen tijdens een organisatieverandering vraagt om bepaalde rollen van leidinggevenden (Gill, 2003; Higgs & Rowland, 2000).

2.3.1 Leider of manager?

Allereerst wil ik ingaan op de term 'leiderschap', 'leiders' of 'leidinggevenden'. Deze termen worden voor dit onderzoek gebruikt en niet de term 'manager', om twee redenen. Ten eerste uit praktisch oogpunt. Een leidinggevende kan iedereen binnen de onderzoeksorganisatie zijn die leidinggeeft aan anderen. Dit kan bijvoorbeeld een teamleider, directeur of projectleider zijn. De term 'manager' dekt daarmee niet alle lading. Ten tweede uit theoretisch oogpunt. Bennis en Nanus (1985), Gill (2003), Hodges (2016), Stoker (2005), Zaleznik (1977) en andere onderzoekers maken het onderscheid tussen managers en leiders (/leidinggevenden) op het gebied van oriëntatie. Volgens de onderzoekers zijn managers gericht op stabiliteit, waar leiders gericht zijn op verandering. Hodges (2017, p.115) stelt dat leiders zorgen voor verandering, transformatie en ontwrichting, waar managers zorgen voor consistentie en orde. Gill (2003) stelt dat veranderingen goed gemanaged moeten worden – gepland, georganiseerd, geregisseerd, gecontroleerd, maar dat een organisatie een leider nodig heeft om de verandering te introduceren zodat deze succesvol wordt. Gill stelt dat leiderschap het verschil maakt bij een organisatieverandering. Stoker (2005): *"Bij verandering zou juist leiderschap nodig zijn, terwijl organisaties vaak te veel managers in huis hebben."* Het kan dus om verschillende personen gaan of dezelfde personen, maar in een andere rol. Leiderschap gaat om beïnvloeden van gedrag door middel van het inzetten van leiderschapsstijlen, bepaalde motieven gebruiken of het uitvoeren van verschillende activiteiten, met als doel een succesvolle verandering door te voeren (Stoker, 2005). In de paragrafen hieronder wordt ingegaan op verschillende rollen of activiteiten die leiders kunnen hebben en uitvoeren.

2.3.2 Transformationele leider

De rol van leidinggevenden tijdens een organisatieverandering is een veelbeschreven onderwerp in onderzoeken in het bedrijfsleven. Een dominant concept daarbinnen wordt 'transformationeel leiderschap' genoemd (Graetz, 2000; Hodges, 2016, p.117; Eisenbeiß & Boerner, 2013; Van der Voet et al., 2015). Uit deze onderzoeken blijkt dat veel van de activiteiten van de transformationele leider bestaan uit het creëren van een toekomstvisie en het uitwerken van een plan en deze vervolgens breed uitdragen door de hele organisatie. Hierbij zijn deze leiders een rolmodel waarbij ze medewerkers motiveren om actief te participeren en bij te dragen aan de verandering. Ook zal deze leider nauw samenwerken met medewerkers om van de verandering een realiteit te maken. De transformationele rol blijkt uit empirisch onderzoek binnen de verandermanagementframework het meest voorkomend en meest succesvol te zijn (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, p. 208; Gill, 2003). Bass (1990) definieert transformationeel leiderschap als volgt:

"When leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir employees to look beyond their own self-interest for the good of the group."

Hay (2006) heeft in zijn artikel de verschillende dimensies zoals deze door verschillende onderzoekers worden gebruikt, samengebracht in één tabel (zie tabel II). Met name de dimensies uit de linker rij worden gebruikt om deze leiderschapsstijl te typeren en te onderzoeken. Samen zijn deze vier hoofddimensies van elkaar afhankelijk en hebben een additief karakter. Dat wil zeggen dat deze dimensies één voor één bij elkaar gevoegd zorgen voor steeds betere prestaties (Hay, 2006).

The Four Common I's	Leithwood's Six
1. Idealized influence ² . <i>Charismatic vision and behaviour that inspires others to follow.</i>	1. Building vision and goals.
2. Inspirational motivation. <i>Capacity to motivate others to commit to the vision.</i>	2. Providing intellectual stimulation.
3. Intellectual stimulation. <i>Encouraging innovation and creativity.</i>	3. Offering individualized support.
4. Individualized consideration. <i>Coaching to the specific needs of followers.</i>	4. Symbolizing professional practices and values.
	5. Demonstrating high performance expectations.
	6. Developing structures to foster participation in decisions.
Sources: Barbuto (2005); Hall, Johnson, Wysocki & Kepner (2002); Judge & Piccolo, 2004; Kelly (2003); Simic (1998).	
	Source: Leithwood & Jantzi (2000).

Tabel 2 Transformationele leider



1. Geïdealiseerde invloed

Deze eerste dimensie, geïdealiseerde invloed, gaat over het opbouwen van het vertrouwen van de leider. Vertrouwen in de leider biedt namelijk een basis voor het accepteren van een organisatorische verandering. Dit houdt verband met charisma (Gellis, 2001, in Hay, 2006). Charismatisch leiderschap is een kenmerk van transformatieel leiderschap. De eigenschappen die daaronder worden verstaan passen bij het stereotype beeld van een charismatische leider zoals Gandhi of Mandela die ondersteunend, koesterend, gevoelig en attent waren. In plaats van bijvoorbeeld het traditionele stereotype van agressieve, dominante, kritische en veeleisende leiders (House & Howell, 1992).

2. Inspirerende motivatie

Deze dimensie lijkt op de eerste, maar waarbij charisma meer invloed lijkt te hebben op de motivatie om te veranderen van het individu, gaat inspirerende motivatie meer over het motiveren van de hele organisatie om bijvoorbeeld een nieuwe visie te volgen. Transformatieel leiders maken een aantrekkelijk beeld van de toekomst en bieden werknemers de mogelijkheid om deze betekenisgeving toe te passen in hun eigen werk en ze daarbij uit te dagen. Ze moedigen werknemers aan om onderdeel te worden van de nieuwe organisatie (Hay, 2006; Kelly, 2003). In het openbaar treden met enthousiaste speeches, het gesprek aangaan met medewerkers, of het stimuleren van samenwerken, zal bijdragen aan het inspireren van medewerkers om mee te gaan (Bass, 2003; Hay, 2006).

3. Intellectuele stimulans

Intellectuele stimulans gaat over het omdraaien van problemen in actiepunten. Door medewerkers aan te moedigen om hun vermogen te gebruiken om problemen op te lossen door creatief en innovatief te zijn (Hay, 2006; Kelly, 2003). Leiders empoweren medewerkers door ze te laten komen met nieuwe en controversiële ideeën waarbij ze 'out of the box' mogen denken (Hay, 2006).

4. Geïndividualiseerde overweging

Deze laatste dimensie gaat over het inspelen op specifieke en unieke behoeften van medewerkers om ervoor te zorgen dat ze worden meegenomen in het veranderproces. Iedere individuele kennis en kunde moet worden gebruikt om zo de beste resultaten te krijgen. Dit kan praktisch bereikt worden door bijvoorbeeld woorden van dank of lof uit te drukken, ervoor te zorgen dat de werkdrukverdeling evenredig is en eventueel zorgen voor individuele loopbaanbegeleiding, mentorschap en focussen op professionele ontwikkeling (Hay, 2006).

2.3.2.1 De transformatieel leiders in professionele organisaties – 'public service motivation'.

Dit concept, transformatieel leiderschap, is een concept uit het verandermanagementframework dat zich met name richt op onderzoeken in het bedrijfsleven. Fernandez en Pitts (2007) hebben in hun onderzoek laten zien dat transformatieel leiderschap ook een cruciale factor is in (semi)publieke organisaties. Het creëert namelijk veranderingsbereidheid onder medewerkers. Transformatieel leiderschap moedigt innovatie aan bij werknemers door ze intellectueel te stimuleren om organisatieproblemen op te lossen (Van der Voet et al., 2016). Intellectueel stimuleren van professionals is een belangrijke taak voor de leidinggevendenden, omdat uit veel onderzoek in het framework van publiek management blijkt dat er bij veel professionals sprake is van 'public service motivation' [PSM].

PSM staat voor de aanleg van een individu om te reageren op motieven die uniek zijn voor (semi)publieke/professionele organisaties (Perry, 1996). Het zijn de waarden, overtuigingen en attitudes die verdergaan dan het eigen- en organisatiebelang om goed te doen voor anderen en bij te dragen aan het welzijn van de organisatie en van de maatschappij (Housten, 2000; Paarlberg & Lavigna, 2010; Perry, 1996; Van de Walle, Steijn & Jilke, 2015). Alhoewel er individuen zijn die gemotiveerd worden door extrinsieke materiële prikkels, laat een groot aantal onderzoeken zien dat tal van werknemers gemotiveerd zijn om hun werk te doen omdat ze van mening zijn dat ze een significant verschil maken in het leven van anderen. Maynihan, Panday en Wright (2009) tonen



bijvoorbeeld met hun onderzoek aan dat transformationeel leiderschap *public service motivation* bevordert. Wittmer (1991) vond in zijn onderzoek dat mensen die werkzaam zijn in de publieke sector meer waarde hechten aan het dienstvaardig zijn voor anderen dan werknemers in het bedrijfsleven. Deze laatste groep hechtte namelijk meer waarde aan loon en aan baangarantie. Brewer, Selden en Facer II (2000) adviseren leidinggevendenden daarom om strategieën toe te passen om de *public service motivation* bij medewerkers in de publieke sector te versterken. Het is volgens Brewer et al., (2000) wel complex voor leidinggevendenden om medewerkers die een hoge mate van PSM hebben te managen wanneer deze werknemers het gevoel hebben dat hun werk aangetast wordt. Bijvoorbeeld door een organisatieverandering. Immers, deze mensen voelen een verantwoordelijkheid voor de mensen die ze met hun werk dienen en dat moet niet verstoord worden (Brewer et al., 2000). De strategieën die de auteurs daarom aanraden, zijn het betrekken van werknemers in de besluitvormingsprocessen, starre bureaucratiestructuren versoepelen en een brede consensus proberen te bereiken en te behouden over wat in het algemeen belang is (Brewer et al., 2000).

2.3.2.2 Conclusie transformationele leiderschapsstijl

Wanneer leiding gegeven moet worden aan een verandering, kunnen organisaties niet meer volstaan met de traditionele, operationele leider. Er moet een interpersoonlijk component bij, namelijk die van de charismatische leider waarbij de nadruk gelegd wordt op het creëren van een inspirerende visie die aansluit bij elk individu en motiveert en stimuleert (Graetz, 2000; Van der Voet et al., 2015). In combinatie met het veranderproces, is transformationeel leiderschap passend bij de geplande verandermethode, omdat leidinggevendenden in deze rol een aantrekkelijke visie ontwikkelen en communiceren en daarbij medewerkers motiveren om te veranderen. Anderzijds past de transformationele leider ook bij het emergente veranderproces, omdat zij op zoek zijn naar participatie van medewerkers door bijvoorbeeld autoriteit te delegeren en de verandering op die manier van onderaf proberen te stimuleren (Bass, 1985; Van der Voet et al., 2016). Transformationele leiders moeten op zoek gaan naar participatie door autoriteit te delegeren naar middenmanagers en professionals (Bass, 1988; Van der Voet et al., 2016) en door hen zelf een visie en strategie te laten creëren voor hun eigen domein (Kotter, 1997).

"If you don't have both the leadership from the top and leadership from below, you will never get the magnitude of change you want within a reasonable time frame." (Kotter, 1997).

2.3.4. De netwerkende leider

Denis, Langley en Rouleau (2005) hebben een aanvullende kijk op leidinggeven aan medewerkers in de publieke sector. De inspirerende en motiverende rol van de transformationele leider is volgens hen niet voldoende (Denis et al., 2005; Van der Voet et al., 2015). Immers, over het algemeen zijn mensen die werken in de publieke sector al intrinsiek gemotiveerd (Perry, 1996). Daarom laten Denis et al., (2005) met hun onderzoek binnen pluralistische organisaties zien dat een leider zich tijdens een verandering moet richten op macht, belangen en het vormen van coalities. Met pluralistische organisaties bedoelen deze auteurs dat het tevens een kenmerk is van publieke organisaties, omdat ze meerdere doelstellingen kennen en verspreide machtsstructuren hebben die vaak de organisatiegrenzen overschrijden. Universiteiten en ziekenhuizen zijn voorbeelden hiervan. Meervoudige doelstellingen, verspreide macht en de op kennis gebaseerde werkprocessen passen ook bij het concept 'professionele organisatie' (Brock, 2006; Greenwood & Lachman 1996; Mintzberg, 1979). Zulke organisaties vormen volgens de auteurs een complexe uitdaging voor leiders die een nieuwe strategie willen implementeren. De primaire taak van werknemers in professionele organisaties is namelijk het toepassen van kennis en kunde op complexe problemen en dit heeft invloed op het formuleren en implementeren van strategieën (Brock, 2006). Brock (2006) stelt dat strategieën in zulke organisaties vaak zwak zijn en niet centraal gecontroleerd worden. Volgens de onderzoeker kan brede goedkeuring van een nieuwe strategie bereikt worden voor het creëren van consensus tussen alle partners – ook wel *professional partnership* genoemd.



"In order to effectively lead change in environmental complexity, transformational leadership is a necessary condition, but not a sufficient condition. The complex environment of public organizations calls for additional, networking leadership activities aimed at the external environment" (Van der Voet et al., 2015).

Verandermanagement in een (semi-)publieke organisatie gaat dus verder dan de grenzen van de organisatie zelf. Tijdens een organisatieverandering is de rol van een transformationele leider belangrijk, maar moeten er ook activiteiten zijn die gericht zijn op het netwerk en extern relatiebeheer. Er zijn bij publieke organisaties namelijk veel stakeholders met belangen die waarschijnlijk een bepaalde mate van invloed hebben op het veranderingsproces (Fernandez & Rainey, 2006; Van der Voet et al., 2015 en 2016). Het aantal factoren waarvan een organisatie afhankelijk is en in hoeverre deze afhankelijkheid ongelijk verdeeld is, bepaald de mate van omgevingscomplexiteit voor een organisatie, aldus Duncan (1982).

Deze complexe omgeving met verschillende actoren die in bepaalde mate afhankelijk van elkaar zijn, wordt ook wel "een netwerk" genoemd (Klijn, Koppenjan, & Termeer, 1993). Er is heel veel wetenschappelijke literatuur over dit concept (bijvoorbeeld Klijn et al., 1993; Klijn & Koppenjan, 2015). Dit onderzoek focust zich alleen op het beschrijven van de complexiteit van een netwerk en op manieren voor leiders hoe hiermee om te gaan.

Wilson waarschuwde al in 1989 (in Fernandez en Pitts, 2007) dat organisaties in een complexe politieke omgeving worden gehinderd in hun inspanningen om hervormingen door te voeren door een aantal factoren. Namelijk tegenstrijdige belangen, scheiding van machten, de aanwezigheid van meerdere opdrachtgevers, politieke en wettelijke beperkingen, controle van media en tot slot de invloed van de maatschappelijke opinie. Dit maakt dat bestuurders van een publieke organisatie dus te maken hebben met een (financiële) druk om verantwoording af te leggen naar stakeholders over de kwaliteit, hun legitimiteit en over de kosten van hun dienstverlening (Bovens, 2005; Douglas & Noordegraaf, 2015). Geuijen (2014) betoogt dat het erg belangrijk is voor een leider in een publieke organisatie om samen met je netwerk een gezamenlijke visie te creëren op wat de maatschappelijke meerwaarde is van je organisatie. Je hebt volgens Geuijen (2014) de steun uit je omgeving nodig. Je moet als organisatie namelijk ook kunnen leveren. De kennis, de kwaliteit, de middelen en politieke steun zijn allemaal nodig. Het pluriforme karakter van netwerken maakt dus dat managers, leidinggevend en bestuurders op een bepaalde manier moeten kunnen navigeren binnen dit dynamische karakter te zorgen dat het gezamenlijke doel behaald wordt (Douglas & Noordegraaf, 2015).

2.3.4.1 Politieke intelligentie

Johnson et al., (2005, in Williams & Lewis, 2008) zeggen dat kennis hebben over de verwachtingen van de belanghebbenden en wat de politieke prioriteiten zijn, fundamenteel is om inzicht te hebben in de complexe omgeving. Dat is weer belangrijk voor de implementatie van een verandering (Van der Voet et al., 2015). Met andere woorden; leiders binnen een organisatie moeten dus inzicht hebben in de belangen van de verschillende stakeholders en weten hoe daarmee om te gaan.

Hodges (2016, p. 201) zegt dat leiders een bepaalde politieke intelligentie moeten kunnen toepassen om te kunnen begrijpen welke posities en hoeveel macht de verschillende stakeholders bezitten. Politieke intelligentie gaat over de driedelige rol van leiders wanneer zij complexe beslissingen moeten nemen. Ze moeten a. de context uitleggen, b. een visie ontwikkelen en c. steun krijgen van andere belanghebbenden (Reffo & Wark, 2014). Dit kan bereikt worden aan de hand van vijf facetten. Wanneer leidinggevend deze facetten gebruiken zijn ze in staat netwerken te bouwen (Reffo & Wark, 2014, in Hodges, 2016, p. 302). Deze facetten staan weergegeven in tabel 3. Veel van deze facetten lijken kenmerken te bevatten die passen bij de transformationele leiderschapstijl.



FUTURITY	POWER	EMPATHY WITH PURPOSE	TRUST	VERSATILITY
<ul style="list-style-type: none"> ✔ SHAPES THE FUTURE VISION: REFLECTIVE, WELL INFORMED, THINKS HOLISTICALLY; SPOTS THE PATTERNS, MAKES CONNECTIONS WITH THE PRESENT. ✔ SETS A STRATEGIC DIRECTION, IDENTIFIES PARTNERS, MOBILISES AND ALIGNS STAKEHOLDERS. ✔ REGISTERS CHANGING CURRENTS; RESETS DELIVERY TO SEIZE OPPORTUNITIES AND HANDLE RISK. ✔ BALANCES DIFFERENT WAYS OF THINKING: ANALYTICAL AND INNOVATIVE, STRATEGIC AND OPERATIONAL. ✔ DELIVERS THE FUTURE VISION BY BRINGING FOCUS AND CLARITY TO COMPLEX DECISION MAKING AND DRIVING IMPLEMENTATION. 	<ul style="list-style-type: none"> ✔ UNDERSTANDS WHERE POWER AND INFLUENCE RESIDES IN EACH STAKEHOLDER GROUP. BUILDS AND NURTURES RELEVANT NETWORKS AND RELATIONSHIPS. ✔ TAKES OPPORTUNITIES TO INFLUENCE AND ADVANCES THE FUTURE VISION. ✔ ACTS COURAGEOUSLY, TAKES RISKS AND UPHOLDS ETHICS. ✔ INFLUENCES STAKEHOLDERS BY COMBINING CHARISMA AND PURPOSE. ✔ UNDERSTANDS COMPLEXITY AND EXPLAINS IT SIMPLY AND MEMORABLY. 	<ul style="list-style-type: none"> ✔ STUDIES KEY STAKEHOLDERS; SEES AND FEELS THE WORLD FROM THEIR PERSPECTIVE AND DOES THINGS THAT THEY VALUE. ✔ RELATES TO WIDER SOCIETY; CULTURALLY COMPETENT AND RESPECTFUL. ✔ BUILDS SHARED EMPATHY; ATTRACTS OTHERS THROUGH VALUES, BEHAVIOURS AND INNOVATION. ✔ INSPIRES PASSION AND COMMITMENT FROM OTHER STAKEHOLDERS TO THE SHARED PROJECT. ✔ FEELS EMPATHY TOWARDS HUMANITY AND ACTS TO MAKE THE WORLD A BETTER PLACE FOR FUTURE GENERATIONS. 	<ul style="list-style-type: none"> ✔ CONSISTENTLY BEHAVES WITH INTEGRITY AND HONESTY. ✔ ACTS ETHICALLY, TRANSPARENTLY AND INCLUSIVELY. ✔ VALUES AND PUTS EFFORT INTO PROJECTS AND RELATIONSHIPS THAT DELIVER LONG TERM AND SOCIETAL BENEFITS. ✔ MANAGES COMPETING INTERESTS WITHOUT COMPROMISING TRUST. ✔ ESTABLISHES A TRACK RECORD FOR DELIVERING RESULTS. 	<ul style="list-style-type: none"> ✔ CHANGES TACTIC TO FIT THE NEW DEMANDS RANGING FROM CRISIS TO EVOLUTION. ✔ EXERCISES SELF-COMMAND TO CALIBRATE RESPONSES AND PACE CHANGES TO FIT THE CIRCUMSTANCES. ✔ MAINTAINS FOCUS AND STRENGTH OF PURPOSE, BRINGS RIGOUR AND DISCIPLINE TO MEASUREMENT OF RESULTS. ✔ EXHIBITS CONFIDENCE; AT EASE; AND IN TOUCH WITH WHAT OTHERS' NEED. ✔ RECOGNISES POLITICAL REALITY; KNOWS WHEN TO PUSH AND WHEN TO CONCEDE; AND WORKS WITH THE POLITICS TO ACHIEVE OBJECTIVES.

Tabel 3. Politieke intelligentie. Van: peopleandpurposejournal.com

1. Toekomst

Zo gaat 'futura' over het bouwen van een visie. Ook Fernandez & Rainey (2006) stellen dat er vanuit het publiekmanagement framework overtuigend bewijs is voor het belang van het benadrukken van de urgentie van de verandering. Leidinggevendend dienen deze behoefte voor de verandering voortdurend en overtuigend te communiceren binnen én buiten de organisatie naar zoveel mogelijk stakeholders en participanten. Geuijen (2014) beaamt dit en stelt dat een visie een gezamenlijk doel moet zijn die gedeeld wordt door de verschillende deelnemers in een samenwerkend netwerk. Een sterke visie en deze van bovenin de organisatie uitdragen is dus erg belangrijk (Graetz, 2000; Kotter, 1997). Dit heeft raakvlakken met de transformationele leider waarbij het creëren van een toekomstvisie een belangrijk element is (Hodges, 2016, p.117).

2. Macht

Dit houdt in dat de manager begrijpt waar de macht en invloed ligt en met charisma en een duidelijk doel de stakeholders informeert. Waar de macht volgens Mintzberg (1979) in zijn tijd lag bij de professionals, blijkt nu dat externen grote invloed hebben op het besturen van de professionele organisatie (Brock, 2006). Het is dus belangrijk dat kansen gegrepen worden door leiders om de visie op de verandering te beïnvloeden of te bevorderen (Hodges, 2016, p.302). Het is daarbij belangrijk om je als organisatie te beroepen op de maatschappelijke meerwaarde die je wilt bereiken (Geuijen, 2014). Communicatie en charisma zijn belangrijke factoren hier. Dit past ook bij de transformationele leider (Hay, 2006), maar dan extern gericht.

3. Empathie

Het derde kenmerk gaat over het zien en begrijpen van de standpunten van anderen (Reffo & Wark, 2015). Het gaat ook over je aanpassen aan de wensen van de maatschappij (Hodges, 2016, p.302). Iets wat (semi-)publieke organisaties altijd behoren te doen. Empathie gaat ook over het inspireren en passioneren van anderen om inzet te tonen (Reffo & Wark, 2014). Dit past in het straatje van transformationeel leiderschap, omdat het daarbij ook gaat om interne en externe stakeholders te inspireren om projecten en doelen te co-creëren. Dit lijkt te passen bij 'de geïndividualiseerde overweging' – het vierde aspect van de transformationele leider van Hay (2006) (Tabel 2).

4. Vertrouwen

'Trust' gaat over transparantie, ethisch gedrag en inclusiviteit. Reffo en Wark (2014) zeggen met dit kenmerk dat het belangrijk is om integer en eerlijk te zijn als leider. Higgs & Roland (2000) zeggen over vertrouwen dat het belangrijk is dat de leider dit uitstraalt en ook vertrouwen geeft aan anderen. Dat de organisatie en de leider een betrouwbare partner is. Intern gezien is er in een professionele organisatie veel eigenaarschap. Professionals werken vaak autonoom en hebben direct klantcontact. Brock (2006) stelt daarom dat de hoge mate van bureaucratische controle niet bijdraagt aan de assumptie dat professionals te vertrouwen zijn dat ze werken in het



belang van hun cliënten (of patiënten) en dus voor de organisatie. Werkprocessen zijn namelijk geformaliseerd en gestandaardiseerd in protocollen. Brock (2006) stelt dat professionele bureaucratie daar dus niet op vertrouwt. Professionals hebben dus behoefte aan vertrouwen van elkaar en van hun leidinggevenden en dit weerspiegelt zich bijvoorbeeld in een democratische besluitvormingsstructuur waar autonomie, participatie en overleg belangrijk is en met minder bureaucratie. Professionals vinden over het algemeen belangrijk dat ze zeggenschap hebben over administratieve beslissingen die invloed hebben op hun werk (Lazega, 2001, in Brock, 2006).

5. Veelzijdigheid

Tot slot bevat dit onderdeel kenmerken die niet voorkomen in de theorie over de transformationele leider, maar voor professionele organisaties interessant zijn. Onder 'versatility' valt namelijk dat het belangrijk is dat de leider zich kan aanpassen aan nieuwe situaties. Daarnaast dat de leider de focus behoudt, de politieke realiteit kan erkennen en samenwerkt met de politiek om doelstellingen te bereiken (Reffo & Wark, 2014, in Hodges, 2016, p. 302).

Het is echter belangrijk om te beseffen dat niemand de middelen of expertise bezit om het netwerk waarin hij of zij opereert, volledig te kunnen sturen, beïnvloeden of zelfs begrijpen. Dit heeft te maken met het pluriforme karakter en de grote variatie van actoren (Weber & Khademian, 2008; Williams & Lewis, 2008).

2.3.5 De rol van het middenkader

Tot slot wordt deze laatste alinea van het theoretisch kader gewijd aan de speciale rol van het middenkader. Ook wel aangeduid als middenmanagers of teamleiders. In de literatuur worden zij als de cruciale schakel gezien tussen de strategische top en de uitvoerende medewerkers (of de professionals) (Likert, 1996; Mintzberg, 1979; Wolters en De Natris, 2012). Wolters en De Natris (2012) stellen dat met name bij een grote organisatie de middenmanagers degenen zijn die toezicht houden over de professionals en contacten onderhouden. Zij zijn als het ware de woordvoerders van de uitvoerende medewerkers. Mintzberg stelde dat het middenkader een spilfunctie heeft in de professionele organisatie, omdat zij degenen zijn die de sleutelpositie hebben voor het doorvoeren van veranderingen (1979). Balogun (2003, in Wolters en De Natris, 2012) zegt dat leidinggevenden in het middenkader zich op vier aspecten moeten richten tijdens een verandering:

1. Het zelf ondergaan van persoonlijke verandering;
2. Het helpen van medewerkers tijdens de verandering;
3. Het draaiende houden van de organisatie, en
4. Het implementeren van veranderingen binnen de afdelingen.

Wolters en De Naris (2012) betogen in hun onderzoek dat een goede informatievoorziening bijdraagt aan de veranderingsbereidheid van professionals. Het kan onzekerheid wegnemen, vertrouwen in (team)leiders vergroten en meer betrokkenheid creëren bij de verandering. Voor medewerkers betekent een organisatieverandering namelijk dat ze flexibeler moeten zijn en niet vast kunnen blijven houden aan hun eigen manier van werken (Geuijen, 2014). Meer samenwerken met families, in het geval van dit onderzoek, maakt dat medewerkers en lijnmanagement moeten leren om met verschillende netwerken om te kunnen gaan. Volgens Geuijen (2014) is daartoe een bepaalde mate van identiteitsaanpassing nodig.

Middenmanagers zijn dus belangrijke bronnen voor de communicatie naar professionals. Het is belangrijk dat de top van de organisatie beseft dat het middenkader niet alleen zelf een verandering ondergaat, maar ook een sterke invloed heeft op het succesvol (of niet) doorvoeren van een organisatieverandering (Wolters en De Naris, 2012).



2.4 Samenvatting theoretisch kader

In dit hoofdstuk zijn verschillende theoretische concepten gepasseerd. Het zijn concepten die allemaal een rol spelen in verandermanagement en in publiek management en zijn allemaal meegenomen in het huidige onderzoek. Dit om te kijken of concepten uit beide *frameworks* voorkomen in deze organisatie.

Met de brede vraagstelling van dit onderzoek wordt er gekeken naar de ervaren complexiteit van de omgeving van de semipublieke organisatie Koraal. Daarnaast wordt er onderzocht hoe zij zeggen hun veranderproces vorm te geven. Is het gepland of emergent, zoals vaak beschreven in de veranderliteratuur, of heeft deze organisatie een eigen manier? Tot slot worden concepten over leiderschap meegenomen in dit onderzoek. Het focust zich met name op transformationeel leiderschap en de netwerkende leider met het concept over politieke intelligentie.



3. Methodologie

In dit hoofdstuk staat de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd centraal. Dit hoofdstuk bestaat uit vier onderdelen. In de 'onderzoekstrategie' staat op welke wijze de organisatie en het vraagstuk is benaderd. In de tweede paragraaf, 'dataverzameling', staat concreet op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. Ten derde komt de data-analyse aan bod en in de laatste paragraaf zijn de kwaliteitscriteria van dit onderzoek beschreven.

3.1 Onderzoeksstrategie

De hoofdvraag van dit onderzoek is wat ik ga onderzoeken, de onderzoeksstrategie is hoe ik dit ga onderzoeken. De vraag die ik met dit onderzoek wil beantwoorden:

Hoe denken leidinggevenden een organisatieverandering te realiseren, rekening houdend met interne en externe factoren?

De deelvragen die hierbij horen zijn:

1. Hoe complex vinden leidinggevenden het doorvoeren van een organisatieverandering?
2. Hoe verloopt volgens leidinggevenden het veranderproces?
3. Welke betekenis geven leidinggevenden aan hun rol tijdens de organisatieverandering?

3.1.1 Casestudy

De strategie die voor dit onderzoek het best passend is, is de casestudy. Een casestudy is een onderzoeksstrategie die de dynamieken probeert te verklaren binnen één enkele omgeving. Of zoals Thomas (2011, p. 513) het verwoordt: "Case studies are analyses of persons, events, decisions, periods, projects, policies, institutions, or other systems that are studied holistically by one or more methods." Een casestudy is dus geen methode, maar een ontwerp (Thomas, 2011). Het ultieme resultaat is een rijke beschrijving van de sociale werkelijkheid, zoals deze ervaren wordt door enkele respondenten en vervolgens geïnterpreteerd door de onderzoeker. Dit zorgt voor een uitgebreide beschrijving van sociaal gedrag (Thomas, 2011). Braster (2000, p.21) geeft de volgende definitie van een casestudy: "Een [casestudy is] onderzoeksstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van een (1) intensieve bestudering van (2) een sociaal verschijnsel bij (3) één of enkele onderzoekseenheden." (Braster, 2000, p.21). Voor dit onderzoek geldt dan dat de intensieve bestudering gedaan wordt aan de hand van kwalitatief onderzoek. Het sociale verschijnsel is het realiseren van een strategische organisatieverandering en de onderzoekseenheid zijn de verschillende niveaus van leidinggevenden. Ik ga voor dit onderzoek op zoek naar het verhaal van de respondenten, naar de betekenis die zij geven aan het sociale verschijnsel. Deze case zou mogelijk bij kunnen dragen aan theorievorming omtrent leiderschap tijdens een organisatieverandering binnen de (semi-)publieke sector.

3.1.2 Kwalitatief onderzoek

Met dit onderzoek wordt door middel van kwalitatief onderzoek achterhaald hoe leidinggevenden zelf denken de organisatieverandering vorm te geven en hoe zij omgaan met interne en externe stakeholders en bijbehorende belangen. Kwalitatief onderzoek is het tegenovergestelde van kwantitatief onderzoek. De kwantitatieve methode gaat op zoek naar telbare fenomenen en dit is voor dit onderzoek niet van toepassing. Kwalitatief onderzoek staat toe om antwoord te krijgen op 'hoe' en 'waarom' vragen, naar achterliggende redenen, motivaties en emoties. Lincoln en Guba (2013) stellen dat mensen door sociale interactie handelen en een voor henzelf accurate werkelijkheid creëren. Het gaat dus om een eigen interpretatie van de werkelijkheid die geconstrueerd is door interactie met anderen (Lincoln & Guba, 2013). "Het kennen, denken en handelen van individuen" (Smaling, 2010). De specifieke technieken die hiervoor gebruikt zijn worden toegelicht in de volgende paragraaf.



3.1.3 Interpretatieve benadering

Voor dit onderzoek wordt de werkelijkheid van de respondenten door middel van de interpretatieve onderzoeksbenadering beschreven en geanalyseerd (Raeymaekers, 2009). De interpretatieve benadering is een strategie voor "de systematische verzameling, organisatie, en interpretatie van tekstueel materiaal dat is verkregen door gesprekken of observaties met het doel concepten te ontwikkelen die ons helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijke context te begrijpen met de nadruk op betekenissen, ervaringen, en gezichtspunten van alle betrokkenen" (Boeije, 2014, in Evers 2015, p. 6). Met dit onderzoek probeer ik de sociale werkelijkheid van de leidinggevenden in kaart te brengen omtrent de aangaande organisatieverandering en deze op mijn beurt te interpreteren. Het resultaat zal geen absolute waarheid opleveren, maar een reflectie en analyse van de gevonden resultaten. Samen met wetenschappelijke literatuur zal dit leiden tot een conclusie die antwoord geeft op de hoofd- en deelvragen.

3.1.4 Rol van de onderzoeker

Aangezien dit onderzoek de interpretatieve benadering als strategie heeft, is het van belang dat de onderzoeker zich bewust is van haar eigen rol. Via een studiegenootje ben ik bij deze organisatie terecht gekomen, ik had er nog niet eerder van gehoord, maar ik was wel direct enthousiast. Zoals in het voorwoord vermeld heb ik affiniteit met het sociaal domein en met name de zorgsector. Daarnaast heb ik tijdens mijn bachelor een minor Orthopedagogiek gedaan en ben ik werkzaam in de zorg. Mijn achtergrond heeft mij geholpen tijdens de kwalitatieve interviews omdat ik makkelijker op hetzelfde niveau en in hetzelfde jargon kon praten als de respondenten. Enkele respondenten gaven aan zich ook op hun gemak te voelen tijdens het gesprek, omdat er een zorgconnectie was. Echter, het was hierdoor extra belangrijk om zo objectief mogelijk te blijven tijdens de gesprekken. Door aan de start van mijn onderzoek in zogenaamde *field notes* gereflecteerd te hebben op mijzelf en de mogelijke invloed hiervan op de gesprekken, ben ik elk interview met een open blik ingegaan. De focus lag op het verhaal van de ander, niet op mijn eigen persoonlijke interesse.

3.2. Dataverzameling

De methoden die voor dit onderzoek gebruikt zijn om de data te verzamelen zijn het doen van een documentenanalyse en het houden van semigestructureerde interviews.

3.2.1 Documenten, nieuwsberichten en krantenartikelen

Voordat er gestart werd met het onderzoek heb ik ervoor gekozen om meer te weten te komen over de desbetreffende organisatie. Oriënterende gesprekken met contactpersonen, het bekijken van de website en de organogram en het lezen van flyers en brochures van de organisatie, gaf mij een beeld over wat de organisatie doet. Breder gezien heb ik alvorens en tijdens het onderzoek continu het nieuws in de gaten gehouden en krantenartikelen verzameld en gelezen omtrent het Nederlandse jeugdzorglandschap. Dit onderzoek gaat over een nieuwe visie en strategie van Koraal die een antwoord moet bieden op de maatschappelijke ontwikkelingen. Het was mijns inziens daarom belangrijk om een idee te hebben van de huidige organisatiestructuur en visie van Koraal én op de hoogte te zijn van het maatschappelijk debat.

Deze documenten zijn geen onderdeel van de uiteindelijke data, maar hebben er wel aan bijgedragen beter voorbereid te zijn op de interviews. Daarnaast heeft dit zeer waarschijnlijk bijgedragen aan het beter analyseren en interpreteren van de data. Immers, door de achtergrondinformatie kon ik beter inleven in de respondenten.

Documenten die wel gebruikt zijn om de resultaten te verifiëren en aan te vullen zijn documenten die ik van de respondenten gedurende het onderzoek ontvangen heb. Dit zijn: De strategie van Koraal (bijlage 1) en een programma canvas en procesplanning (bijlage 2). Deze documenten zijn door de respondenten zelf samengesteld en dit geeft dus weer welke visie zij hebben.



3.2.2 Semigestructureerde interviews

Er zijn drie soorten interviewtypes; open, semigestructureerd of gestructureerde interviews (Boeije, 2010). Bij dit onderzoek passen semigestructureerde interviews het beste, omdat er nog weinig tot geen empirisch onderzoek gedaan is naar het leiden van een (strategische) organisatieverandering in een jeugdzorgorganisatie en er dus geen hypothesen getoetst kunnen worden. Daarnaast ben ik meer geïnteresseerd in het verhaal, de redenatie en argumentatie van bepaalde strategische keuzes van de respondenten. Dit draagt bij aan het complete beeld dat hoort bij een casestudy onderzoek.

Om zoveel mogelijk te kunnen kijken door de ogen van de respondenten, zijn de interviews op de werkplek van de respondenten gehouden. Dit draagt bij aan de interpretatieve benadering van kwalitatief onderzoek (Boeije, 2014).

Semigestructureerde interviews worden aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst gehouden. De topiclijst is gebaseerd op *sensitizing concepts* uit de theorie (zie bijlage 3). Hierdoor kon ik vragen stellen die met de literatuur over verandermanagement, stakeholdermanagement en leiderschap te maken hadden, maar liet ik ook ruimte over voor de respondent om eigen thema's aan te halen of te vertellen over eerdere ervaringen. Op deze manier kunnen er ook nieuwe thema's ontstaan die meegenomen kunnen worden naar volgende interviews (Boeije, 2010). Uiteindelijk is er verzadiging opgetreden, want er werd geen nieuwe informatie meer gehoord. De interviews hebben minimaal een uur tot maximaal anderhalf uur geduurd en zijn opgenomen met audioapparatuur zodat de interviews getranscribeerd konden worden. Bij alle interviews is hier toestemming voor gegeven.

Elk interview is op een andere locatie gevoerd, namelijk op de desbetreffende werkplekken van de respondenten. Deze locaties waren in Noordoost Brabant tot aan Zuid-Limburg. Er is bewust gekozen om de interviews af te nemen in de kantoren van de respondenten, omdat ik zo een beter beeld kreeg van hun werkomgeving en de omvang van de organisatie. Dit bleek achteraf logistiek het beste te zijn in verband met de volle agenda's van de respondenten.

Ik heb tevens geprobeerd rekening te houden met 'liminale momenten'. Een liminaal moment houdt als het ware een overgang in tussen rituelen. Of zoals Turner (1969) het omschrijft: "*A moment in and out of time.*" Het starten en eindigen van een interview kan ook beschouwd worden als een overgang van rituelen. Op deze momenten wordt vaak veel informatie prijsgegeven door en over de respondent. Kunda (2006) noemt dit een 'alternatieve realiteit'. Ik heb daarom na de interviews direct memo's gemaakt over hoe de respondent binnenkwam en de opname pas stopgezet nadat er afscheid genomen was, om zo ook uitspraken in deze liminale momenten vast te kunnen leggen.

3.2.3 Respondentselectie

Voor dit onderzoek is er gekeken naar het perspectief van leidinggevendenden. Aangezien het gaat over het aansturen en managen van een organisatieverandering en ik een zo compleet mogelijk beeld van het proces wilde hebben, is 'leidinggevendende' breed opgevat. Het doel was om enerzijds een gevarieerde groep te hebben, maar anderzijds minimaal twee dezelfde respondenten in dezelfde functie te hebben om een betere interpretatie en vergelijking te maken. Dit is grotendeels gelukt. De respondentengroep bestond in totaal uit 14 mensen, van Raad van Bestuur tot projectleider tot teamleider.

Functie	Aantal
Raad van Bestuur	1
Projectleider	3
Directeur	2
Financiële functie (accountmanager/Controller)	2
Teamleider	6



Mijn contactpersonen waren twee projectleiders van de nieuwe strategie voor Koraal. Zij hebben op hun beurt contactgegevens gegeven van mogelijke andere respondenten. Deze zijn benaderd via mailcontact en na elk interview is aan de desbetreffende respondent gevraagd of ze mogelijke andere collega's kenden die ik kon interviewen. Elke mogelijke respondent reageerde positief om mee te doen aan het onderzoek, echter is niet elke mogelijke respondent geïnterviewd. Twee personen hadden het te druk en konden geen moment vinden waarop ze een uur beschikbaar waren.

3.3 Data-analyse

3.3.1 Transcriberen

Wanneer alle data is verzameld, is het onderzoek nog verre van voltooid. Na elk interview is er direct een memo gemaakt van belangrijke zaken die aan bod kwamen tijdens het interview, de algemene sfeer, een karakteromschrijving van de respondent, et cetera. Op die manier kon ik goed reflecteren over het verloop van het interview en eventueel aanpassingen maken. Daarnaast zijn de meeste interviews direct na afname getranscribeerd. Sommigen, in verband met tijdgebrek, achteraf. Transcriberen is het woord voor woord uitschrijven van het interview (Boeije, 2010).

3.3.2 Coderen

Deze complete set van transcripten is naderhand gecodeerd met het programma 'NVivo'. Ook de memo's zijn toegevoegd aan dit programma. Losse documenten, zoals de strategie, flyers of het project canvas, die mij zijn toegereikt tijdens de interviews, zijn gefotografeerd en opgeslagen.

Het coderen gaat in drie stappen. Open coderen, daarna axiaal coderen en tot slot selectief coderen (Boeije, 2010). Tijdens de eerste fase, het open coderen, zijn de opvallende stukken tekst in de data voorzien van een eerste code. Deze codes gaven aan wat de thema's waren van de bijbehorende gecodeerde teksten (Boeije, 2010). Samen vormen deze codes een codeboom. In deze fase waren er nog veel verschillende codes.

De volgende stap is axiaal coderen. In deze fase is nog eens goed naar de codes gekeken en zijn er veel samengevoegd en opnieuw gecategoriseerd in verschillende hoofd- en subcodes. Ook zijn de memo's en ongecodeerde stukken nog een keer nagelezen om eventuele aanpassingen te doen.

Tot slot zijn in de laatste fase, bij het selectief coderen, de hoofd- en subthema's opnieuw geanalyseerd en zijn er drie hoofdcodes ontstaan. Dit zijn de meest relevante thema's voor dit onderzoek en vormen de basis voor de resultaten (Boeije, 2010).

3.3.3 Analyse

Al tijdens het coderen startte het analyseren. Tijdens het coderen werd namelijk al besloten welke data omgezet werd in codes en welke niet. Op deze manier werd er ook gekeken welke informatie meegenomen kon worden naar volgende interviews om te toetsen. Dit bevorderde de validiteit van het onderzoek (Raeymaeckers, 2009).

In de laatste fase van het coderen is al gekeken of de drie belangrijkste thema's met onderliggende subthema's een antwoord kunnen geven op de hoofdvraag. Door het interpretatieve karakter van dit onderzoek heb ik in deze thema's gezocht naar verbanden en patronen en deze geïnterpreteerd om zo tot een beantwoording van de onderzoeksvraag te komen.

3.4 Kwaliteitscriteria

In dit gedeelte worden de kwaliteitscriteria voor dit onderzoek toegelicht. Het is belangrijk dat dit onderzoek voldoet aan de kwaliteitscriteria, omdat het dan een waardevolle bijdrage kan leveren aan de wetenschap, de maatschappij en aan de onderzoeksorganisatie.



Anders dan bij kwantitatief onderzoek, wordt er niet geredeneerd in termen van 'betrouwbaarheid' en 'validiteit'. Voor kwalitatief onderzoek hebben Guba en Lincoln (1985) vier kwaliteitscriteria geformuleerd. Deze criteria noemen zij: 'credibility', 'transferability', 'dependability' en 'conformability'. Dit zijn de kwalitatieve tegenhangers van interne validiteit, externe validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit (Lincoln & Guba, 2002). Hieronder staat per kwalitatief criterium weergegeven hoe hieraan wordt voldaan.

3.3.1 Credibility

Credibility is de geloofwaardigheid van de onderzoeksresultaten. Door langdurige betrokkenheid, peer debriefing, member checks en het zoeken naar 'negative cases', is getracht dit te bereiken (Lincoln & Guba, 2002; Morse, 2015). Langdurige betrokkenheid is belangrijk omdat op deze manier het vertrouwen van de respondenten wordt gewonnen (Morse, 2015). Voor dit onderzoek is het vertrouwen van de respondenten geprobeerd te winnen door een goede en persoonlijke introductie te geven van mezelf en aan te geven wat mijn affiniteit is met de jeugdzorg (zie paragraaf 3.1.4 'mijn rol als onderzoeker'). Daarnaast werd van tevoren aangegeven dat alles anoniem verwerkt zou worden en als ze iets niet wilden vertellen, dit geen probleem was. Alle interviews bleken achteraf meer een goed gesprek te zijn geweest met veel 'flow', dan een statig interview. Iedereen leek zich op zijn gemak te voelen en praatte honderduit.

Peer debriefing is ook een belangrijk onderdeel van credibility. Dit houdt in dat teksten worden gelezen door anderen, bijvoorbeeld medestudenten. Het doel hiervan is om aannames te filteren en om andere perspectieven te krijgen (Morse, 2015). Eigenschappen afleiden uit wat een respondent over zichzelf zegt, kan nogal eenduidig overkomen en mijn interpretatie kan vertroebeld zijn. Door anderen het resultatenhoofdstuk te laten lezen, kan worden gekeken of karakteristieken van de respondent hetzelfde geïnterpreteerd worden. Bijna alle stukken uit dit onderzoek zijn gelezen door medestudenten of door mensen uit een ander vakgebied. Dit heeft feedback opgeleverd over mogelijke theoretische concepten en over de begrijpbaarheid van het onderzoek.

Credibility kan ook bereikt worden door gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden. Ook wel triangulatie genoemd. Een veelgebruikte onderzoeksmethode is het doen van observaties. Vanwege ethische en privacy redenen was dit niet mogelijk. Andersoortige interviewmethodes die ik van tevoren van plan was om tijdens de interviews toe te passen, zoals woordassociaties, bleken geen toegevoegde waarde te zijn en haalde de 'flow' uit het gesprek. Wel is er gebruik gemaakt van documenten die geanalyseerd konden worden die ondersteunend zijn aan de semigestructureerde interviews.

Tot slot dragen *negative cases* bij aan de credibility van een onderzoek. Dat zijn respondenten met een ander geluid en perspectief. Veel respondenten hadden in dit onderzoek een kritische blik, maar met name één respondent sprong eruit. Deze respondent had als enige echte twijfels aan de organisatieverandering. Het was prettig om een tegengeluid te horen en dit perspectief is daarom zeker meegenomen in het onderzoek.

3.3.2. Transferability

Dit criterium voor kwalitatief onderzoek staat voor overdraagbaarheid naar, of herkenbaarheid van, een andere context of individuen in vergelijkbare situaties (Lincoln & Guba, 2002; Morse, 2015). Aangezien dit onderzoek een casestudy is, onderzoekt het één organisatie heel uitgebreid. De onderzoeksresultaten zullen daarom een grote mate van unieke aspecten bevatten. Echter zijn er in Nederland vergelijkbare grote (jeugd)zorgorganisaties met herkenbare interne en externe factoren die een rol spelen bij een organisatieverandering. Om te voldoen aan het criterium van *transferability* is de beschrijving van de gevonden data met veel detail en logisch weergegeven. De herkenbaarheid is bereikt door rijke data te verzamelen (Maso et al., 1998; Morse, 2015). Dit is gedaan door uitgebreide semigestructureerde interviews te houden en bij elk interview te vragen of de respondent nog aanvullingen heeft. Daarnaast is de resultatensectie van dit onderzoek gedetailleerd weergegeven met veel aanvullende quotes.



3.3.3. Dependability

Vrij vertaald houdt *dependability* de herhaalbaarheid en consistentie in van de dataverzameling. Dezelfde resultaten dienen ook gevonden te worden wanneer er bijvoorbeeld op een andere dag of door een andere interviewer geïnterviewd wordt (Lincoln & Guba, 2002; Morse, 2015). Maso et al., (1998) stellen dat herhaalbaarheid vergroot wordt door het zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven van het onderzoeksproces en de gemaakte keuzes. Dit is gedaan door het gehele onderzoeksproces en specifiek na elk interview memo's te maken en te betrekken bij de analyse. Volgens Morse (2015) kan *dependability* ook bereikt worden wanneer het onderzoek voldoet aan de *credibility*-eisen en er een *audit-trail* bij wordt gehouden. Dit wordt ook wel een logboek genoemd en daarin is inzichtelijk gemaakt op welke manier onderzoeksgegevens zijn verkregen. Het logboek, het primaire onderzoeksmateriaal en alle andere documentatie (met de privacy van respondenten in acht nemend) dient beschikbaar te zijn voor derden om in te zien.

3.3.4. Conformability

Dit wordt door Maso et al., (1998) gezien als objectiviteit of neutraliteit van het onderzoek die behaald kan worden door een waardevrije, onafhankelijke onderzoeker. Dit is getracht te bereiken door uitgebreide citaten van de respondenten op te nemen in het onderzoeksverslag. Door de data te analyseren en aan te vullen met citaten wordt er aangetoond waarop de interpretaties gebaseerd zijn. Hierdoor wordt voorkomen dat de interpretaties en aannames suggestief lijken en kunnen zo gecontroleerd worden. "*Citaten hebben in kwalitatieve rapportages een overeenkomstige functie als tabellen in kwantitatief onderzoek: ze maken de lezer duidelijk dat de gegevens er echt zijn*" (Lucassen en Olde Hartman, 2007, p.114). Uiteindelijk kan de lezer een eigen idee vormen van de validiteit en betrouwbaarheid van de analyse en relevantie van het onderzoek voor de eigen situatie (Lucassen en Olde Hartman, 2007).

Conformability gaat er dus om of het onderzoek uitgevoerd is zonder dat overtuigingen of theoretische neigingen van de onderzoeker een rol spelen (Becker, Bryman, & Ferguson, 2012). Bryman (2016) stelt dat complete objectiviteit van de onderzoeker onmogelijk te bereiken is. Maar, zegt Bryman (2016), de onderzoeker dient wel te laten zien dat zij in goed vertrouwen heeft gehandeld. Voor dit onderzoek heb ik daarom als onderzoeker uitgebreid gereflecteerd op mijn rol door mijn persoonlijke doelen en mogelijke vooroordelen op te schrijven. Dit is uitgelegd in paragraaf 3.2.4, mijn rol als onderzoeker.



4. Resultaten

In dit kwalitatieve onderzoek is gekeken naar hoe complex het is om een organisatieverandering door te voeren in een (jeugd)zorgorganisatie. Het uitgangspunt hierbij was dat de manier waarop een verandering geïnitieerd en geïmplementeerd wordt, niet alleen afhankelijk is van interne, maar ook van externe factoren. Het analyseren van de interviews heeft geleid tot drie globale thema's.

Het eerste thema 'complexiteit', behelst de belangrijkste interne en externe omgevingsfactoren van Koraal volgens de respondenten. Twee van deze belangrijke stakeholders zijn volgens hen financiers en verwijzers. En doordat financiers met zware tekorten zitten, heeft Koraal deze ook. Er wordt daarom door de respondenten veel financiële, maar ook maatschappelijke druk ervaren om hun organisatie anders in te gaan richten, zodat niet ook hun organisatie omvalt. De financiële situatie, de hoge werkdruk en de maatschappelijke veranderingen dragen allemaal bij aan een hoge mate van urgentie bij de respondenten. Er moest een antwoord komen.

Het volgende thema, 'het antwoord van Koraal', bespreekt dit antwoord van Koraal. Door met een nieuwe strategie te komen kunnen ze terugpraten naar externe stakeholders en zo een gezondere en sterkere organisatie worden. Dit hoofdstuk gaat verder in op hoe dit antwoord tot stand is gekomen en wat dat/dit precies inhoudt. In dit stuk geef ik allereerst weer wat de ervaringen zijn van de respondenten en hoe zij betekenis geven aan hun verandertraject. Ik beschrijf hoe de organisatieverandering is vormgegeven en wat de respondenten hiervan vonden. 'Co-creatie' blijkt de kern te zijn van de nieuwe strategievorming. Tot slot ga ik in op de daadwerkelijke visie die Koraal bedacht heeft, ook wel 'de droom' genoemd en wat deze volgens de respondenten precies inhoudt, wat het gaat betekenen voor ze en hoe zij de implementatiefase voor zich zien.

Het laatste thema, 'de rol van leidinggevend', gaat nog een stuk dieper in dit proces. Hier beschrijf ik welke betekenissen leidinggevend geven aan hun eigen rol in het veranderproces. De respondenten benoemden niet een specifieke leiderschapstijl, maar wel welke taken en kenmerken zij belangrijk vinden bij een organisatieverandering en hoe zij werknemers mee krijgen daarin. Charisma, energie, visionair en extern relatiebeheer zijn onder andere rollen en taken die door de verschillende respondenten zijn benoemd.

Voor dit onderzoek zijn meerdere niveaus van leidinggevend geïnterviewd. Raad van Bestuur, directeurs, projectleiders en teamleiders. Ook zijn er accountmanagers en controllers aan bod gekomen. In verband met de anonimiteit en herleidbaarheid worden alle respondenten aangeduid met een letter. Soms wordt echter de functie van de respondent benoemd in plaats van een letter, omdat het relevant is voor het citaat. Een letter en de functie zijn niet samen genoemd in verband met de herleidbaarheid naar de desbetreffende persoon en de eventuele schending van de privacy. De respondenten zijn alleen bekend bij de onderzoeker.

Casus Koraal – Strategie jeugd 2025

Koraal is een zorgorganisatie verdeeld over zes regio's binnen Brabant en Limburg. Koraal is er voor mensen met een verstandelijke beperking en voor kinderen en jeugdigen met complexe diagnoses en vraagstukken. Zoals in de inleiding vermeld staat, gaat het sinds de decentralisatie van 2015 niet goed met de jeugdzorg. Gemeentes kampen met miljoenentekorten en er zijn (dreigende) faillissementen bij jeugdzorgorganisaties.

De Raad van Bestuur van Koraal gaf tijdens het interview aan al enkele vergeefse pogingen te hebben gedaan om hun jeugdtektaak anders in te richten. Eind 2018 hebben ze alsnog een duidelijke opdracht uitgezet aan een manager binnen de organisatie om projectleider te worden van de strategievorming. Zijn taak was om samen met een bestuursadviseur van Koraal een groep op te richten waarmee zij een nieuwe strategie moesten ontwikkelen. Het resultaat was 'Strategie jeugd 2025'. Deze strategie houdt in grote lijnen in dat Koraal haar jeugdhulp zo wil inrichten dat het de zorg 'zo thuis mogelijk' gaat aanbieden en zo min mogelijk kinderen uit huis meer gaan plaatsen (zie bijlage 1).



Dit onderzoek is gestart met interviewen in oktober 2019. In die fase was de strategievorming net afgerond en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Tijdens de interviews is specifiek ingegaan op dit veranderingstraject, maar is er ook gesproken over eerdere ervaringen met organisatieveranderingen.

4.1. Complexiteit

Om een beeld te krijgen van de manier waarop leidinggevenden de organisatieverandering realiseren, is er voor dit onderzoek allereerst gevraagd naar belangrijke interne en externe factoren die, volgens de respondenten, invloed hebben gehad, of gaan hebben op het veranderproces. Uit de theorie blijkt namelijk dat de wereld binnen en buiten professionele organisaties complex is. De vele stakeholders die betrokken zijn bij de organisatie hebben allemaal eigen belangen. Dit lijkt ook voor Koraal zo te zijn. Om in de toekomst kinderen en jeugdigen zoveel mogelijk thuis met en in het gezin te begeleiden en behandelen, in plaats van bij Koraal, wil de organisatie de residentiële tak afbouwen en de ambulante tak vergroten. Minder 'bedden' dus. Ook willen ze het systeem om het kind heen beter betrekken bij de behandeling en zelf eerder betrokken worden bij (potentiële) cliënten. Dit vraagt om een grote strategische organisatieverandering, in samenwerking met de interne en externe stakeholders.

4.1.1 Complexiteit extern

Op extern vlak is Koraal volgens respondenten onder andere verbonden aan financiers, de politieke agenda, de media, verwijzers¹, familie van cliënten en ketenpartners. Uit de interviews blijkt dat met name de gemeentes als financier en ketenpartners een grote rol spelen bij de verandering.

4.1.1.1 Gemeentes als financiers

Volgens de respondenten zijn gemeentes de belangrijkste externe stakeholder voor Koraal. Aangezien Koraal een vrij grote organisatie is, verspreid over zes regio's binnen Limburg en Brabant, valt het sinds 2015 onder om en nabij honderd verschillende gemeentes. Waar Koraal volgens één van de respondenten voorheen met twee provincies, één landelijke verwijzer en de zorgverzekeraar te maken had, hebben ze nu met elke gemeente te maken en hebben ze diens gevolge over de honderd contracten.

"Soms werken ze [gemeentes] in samenwerkingsverbanden. We hebben iets van over de honderd contracten, van klein naar groot en dan hebben we nog landelijke contracten en dan heb je nog dat sommige regio's wel samenwerken en soms op alles, soms op delen. Dan heb je weer regio's die splitsen want de één is het niet eens met het beleid van de ander. [...] Even een beeld hoe complex het is. En het kost ook allemaal heel veel extra tijd en geld, want bij wijze van spreken kan je met twee controllers af en nu heb je in elke regio een controller nodig en accountmanagement. Dat is nogal anders of je nou naar één financier moet of bij wijze van spreken honderd. [...] Je hebt ook nog WLZ [Wet Langdurige Zorg, hiermee bedoelt de respondent de verstandelijk gehandicapten-tak van Koraal] erbij en onderwijs. Beetje afhankelijk van welke regio. Maar hoe jeugdhulp is georganiseerd is gewoon complex. Of nou ja laat ik het zo zeggen: complex en ook veel bureaucratie. Die wil het zo geregistreerd hebben, die weer zo geregistreerd hebben. De verantwoording, de aanbestedingen." (Respondent C).

Verschillende contracten

De respondenten gaven meermaals aan dat al deze verschillende contracten het voor Koraal gecompliceerd maakt, omdat er veel tijd en geld zit in het organiseren hiervan. Ten eerste kunnen gemeentes samengestelde contracten hebben of losse contracten. Hiermee wordt bedoeld dat sommige gemeentes in consortia zitten, waarbij vaak de grootste gemeente de penvoerder is. In Limburg zit bijvoorbeeld een groot consortium met zestien

¹ Met verwijzers worden de professionals bedoeld die de mogelijke cliënten doorsturen naar Koraal. In de gemeentes zijn dit vaak de wijkteams, buurtteams of huisartsen.



gemeentes. Die vormen dan een raamovereenkomst voor de zorgaanbieders. Dit scheelt in essentie een hoop werk voor Koraal en voor de gemeentes, aldus de respondent E, maar het komt regelmatig voor dat er toch een gemeente uitstapt en er vervolgens opnieuw gekeken moet worden hoe en wie de aanbesteding voor die losse gemeente gaat vormgeven.

"Die dingen maken het knap ingewikkeld want je bent zoveel heren aan het dienen, dat je niet goed meer weet waar je prioriteit moet liggen." (Respondent E).

Ten tweede hebben al deze verschillende consortia of losse gemeenten ook nog eens verschillende betalingscontracten. Er zijn lumpsum-contracten² in bijvoorbeeld Noordoost Brabant, "uurtje factuurtje" in Eindhoven en voor Waalwijk bijvoorbeeld, moet er van tevoren een klantplan worden aangeleverd. Respondent H zegt hierover:

"Ja het is zo verschrikkelijk complex. Dan krijg je gewoon bijna die perverse prikkel om die cliënt uit Eindhoven bovenaan de wachtlijst te zetten, want daar verdien ik nog geld mee.. We doen het gelukkig niet hoor, maar zo zit die financiering dus in elkaar."

Ten derde blijkt dat er veel verschillen zitten tussen de tarieven die gemeentes betalen voor hetzelfde product. Dat zit zo: Gemeentes zijn verantwoordelijk voor de jeugdhulp. Deze hulp besteden zij in de meeste gevallen uit aan jeugdzorgorganisaties binnen hun eigen gemeente. Dit wordt gedaan door middel van aanbestedingen. Aanbestedingen zijn inkoopopdrachten die aan Europese regels en richtlijnen moeten voldoen. Door deze regels blijven de gemeentes integer. Organisaties schrijven in op zo'n aanbesteding en brengen een offerte uit. Het doel is om op deze manier de beste kwaliteit te krijgen voor een zo goed mogelijke prijs (rijksoverheid.nl, 2020³). De verschillende soorten jeugdhulp die Koraal biedt worden ook wel 'producten' genoemd. Ze bieden bijvoorbeeld het product 'cognitieve gedragstherapie', 'EMDR' (traumaverwerking) of een compleet arrangement met bijvoorbeeld residentiele opvang en behandeling(en). Aan al deze producten hangen prijskaarten. Een gemeente koopt dan, wanneer de aanbesteding is gewonnen door Koraal, naar gelang de vraag deze producten in. Echter, blijkt er dus veel verschil te zitten tussen gemeenten. De ene gemeente geeft meer voor hetzelfde product dan een andere gemeente, aldus de respondenten.

"De gemeentes sturen altijd op het beheersen van de kosten. En altijd proberen van 'kan het niet met nog wat minder zorg?' Dus ja, daar zijn wij de hele week mee bezig". Aldus een controller.

Hoe kan dat? "De gemeente bepaalt namelijk hoeveel het uit wilt geven", aldus respondent C. Aangezien de gemeentes met enorme tekorten zitten wordt er niet snel gekozen voor een dure behandeling. Om als organisatie dan toch de aanbesteding te winnen, ziet Koraal zich genoodzaakt hun producten uit te kleden of onder de inkoopprijs aan te bieden. Dit kan niet alleen schadelijk zijn voor de organisatie, ook voor de kinderen die hierdoor een aangepaste behandeling krijgen.

"Je ziet dat de zorg veel meer naar die bedrijfsmatige kant opgaat en daar moeten we wel voorzichtig mee zijn denk ik. Je kan heel veel dingen niet in geld uitdrukken en het gaat over kwaliteit van leven van mensen. Soms zelfs over leven en dood. Dat moet je niet vergeten. Als wij zeggen van 'we nemen het kind niet in zorg, want de gemeente heeft de beschikking niet afgegeven...' ja dat kan bijna niet..." (Accountmanager).

² Lumpsum is een betaling die in een keer wordt gedaan en niet in delen, ook wel partijprijs genoemd, of een forfaitaire of vaste prijs.

³ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/aanbestedingsregels>



De vraag is nu, waarom dan toch op deze voet doorgaan met gemeentes? Er lijkt een groot afhankelijkheidsgevoel mee te spelen bij de respondenten. Immers; wie betaalt, bepaalt. Is de prijs niet goed genoeg voor de gemeente, dan gaan ze naar de concurrent. "Ja je bent afhankelijk van gemeentes, want ja, waar moet Koraal van bestaan?" (Respondent J). Of zoals respondent L zegt:

"Als de knip op de beurs gaat dan houdt het op."

4.1.1.2. Ketenpartners

Naast financiers heeft Koraal ook te maken met ketenpartners. Ketenpartners zijn andere zorgorganisaties die in het geval van Koraal Jeugd meestal voorliggen in het veld. Wanneer een kind niet goed geholpen kan worden bij een andere zorgorganisatie volgens respondent J Koraal in beeld komen. Koraal is namelijk een gespecialiseerde organisatie en begeleidt en behandelt de meest complexe problematiek bij kinderen.

Deze ketenpartners lijken bepaalde belangen bij en invloeden te hebben op de organisatieverandering van Koraal. Voor bepaalde producten bijvoorbeeld die Koraal aanbiedt, zoals MST [Multi Systeem Therapie], heeft Koraal samenwerkingsverbanden met collega-organisaties. Deze verbanden zijn volgens respondent H in het leven geroepen om te voorkomen dat niet alle cliënten naar één organisatie gaan en de anderen dus verlies draaien. Daarnaast is er dus een bepaalde afhankelijkheid van de voorliggende ketenpartners in het veld, zoals de wijkteams. Zij verwijzen complexe casussen door naar Koraal, omdat zij vaak de eerste hulpverleners zijn die bij cliënten komen.

Koraal heeft het idee dat zij als organisatie jeugdigen veel beter kunnen helpen wanneer zij eerder in beeld zijn. Ze willen meer op preventie gaan zitten met de nieuwe strategische verandering en daarom is een goede samenwerking met wijkteams erg belangrijk. Zij moeten dus ook vroeg betrokken worden bij en op de hoogte gehouden worden van de veranderplannen. Zoals één van de directeuren zegt:

"Eigenlijk één van de belangrijkste middelen om preventie goed te kunnen organiseren is dat je precies de juiste interventie inzet op het moment dat je geconfronteerd wordt met een ontwikkelingsvraag. En van de pluis-niet pluis [deze bewoording gebruikt de respondent] weet je, dit kan een wijkteam prima aan. Daar moeten we ons niet als specialist mee bemoeien. Alleen het probleem is, dat de wijkteams vaak niet de kennis en kunde hebben om vroegtijdig te herkennen dat er sprake is van problematiek dat ze niet aankunnen. Dus wat je ziet is dat wij veel intensiever moeten samenwerken om de pluis-niet pluis gesprekken goed te kunnen organiseren, want op het moment dat er een hulpverleningspoging niet slaagt, is dat een negatieve indicatie voor de slagingskans voor de volgende hulpverleningspogingen. Dus je moet het aantal mislukkingen van hulpverleningen zo veel mogelijk terugdringen, omdat je weet dat je daarmee de effectiviteit van de totale keten enorm verbetert."

4.1.1.3 Conclusie extern

Al met al lijkt Koraal dus een hele complexe, zelfs asymmetrische relatie te hebben met de gemeentes. Deze afhankelijkheid en financiële druk om kosten te besparen, lijkt voor heel veel frustratie te zorgen. Ze hebben namelijk met veel verschillende financiers te maken met veranderlijke politieke agenda's, verschillende contractuele eisen en verschillende tarieven voor wat ze leveren. Er gaat dus heel veel extra werk in zitten, dat Koraal liever lijkt te besteden aan hun *core business*, dan in het aangaan en onderhouden van zoveel contracten en samenwerkingen, vertelt respondent B. Ook met ketenpartners zit een bepaalde afhankelijkheidsrelatie die Koraal liever anders ziet. Ze zouden bijvoorbeeld eerder betrokken willen worden bij (mogelijke) cliënten.

Op verandergebied blijkt dus uit de interviews dat er sprake is van verschillende externe invloeden zoals van de media, familie en verwijzers, maar benoemen de respondenten met name dat ze stevig gebonden zijn aan



financiers en ketenpartners. Van deze twee factoren lijkt er een afhankelijkheidsgevoel te zijn. Er ligt dus een externe uitdaging voor Koraal om al deze afzonderlijke belangen mee te krijgen in hun veranderproces.

4.1.2. Complexiteit intern

Er zijn in dit onderzoek ook veel interne factoren naar boven gekomen die Koraal complex maken en volgens de respondenten mogelijk mee zullen gaan spelen in het verandertraject. Belangrijke factoren die volgens hen meespelen zijn de financiële situatie, de organisatiestructuur, de hoge mate van bureaucratie, de professionele opvatting van medewerkers en de hoge werkdruk.

4.1.2.1 Financiële situatie

Uit de interviews kwam duidelijk naar voren kwam dat de respondenten zich zorgen maken over de financiële situatie waarin Koraal, maar ook de jeugdzorg in zijn algemeen, zich bevindt. Volgens respondent E gaan gesprekken voortdurend over hoe de organisatie weer financieel op de rit te krijgen. Respondent C zegt:

"We moeten gaan versnellen, want zowel financieel als op inhoud haalt de realiteit ons in, de jeugdzorg die is zwaar verlieslatend"

Een decennium geleden was het niet voor mogelijk te houden dat zorgorganisaties failliet gingen. Het gevoel was dat de overheid wel zou betalen, maar dat is niet meer zo. Juzt, een andere grote complexe jeugdzorgaanbieder in dezelfde regio's als Koraal, wordt zelfs al gesloten⁴. Juzt kreeg namelijk de eigen bedrijfsvoering niet rond na de decentralisatie.

"Ik weet niet of je het proces van Juzt hebt meegekregen? Ja Juzt is failliet. Ja ziekenhuizen gaan failliet. Dat hadden wij ons tien jaar geleden nooit voor kunnen stellen, omdat dat altijd door die overheid, dat werd wel gecompenseerd, maar dat is niet meer." (Respondent I).

Waar een organisatie zoals Koraal eerst vrijwel alleen bezig was met hun *core business*, namelijk zorgen voor jeugdigen en kinderen, wordt er nu van hen gevraagd om zaken te doen met veel meer financiers, in plaats van alleen de provincie of de zorgverzekeraar. Dit heeft intern geleid tot veel extra banen, bijvoorbeeld die van accountmanagers en controllers. *"Mensen die dus wel in de jeugdzorg werken, maar niet werken met jeugd"*, aldus respondent I. Volgens respondent C lijkt er een groot gat te zitten tussen het geld dat de belastingbetaler betaalt en wat door de zorgverlener wordt geleverd.

"Realiseer je ook wat dat voor financiële impact dat op de bedrijfsvoering heeft. Je wordt met gekorte tarieven gedwongen als organisatie om daarnaast een verkooporganisatie in te richten. Onze organisatie is gigantisch uitgebreid sinds de transitie. De interne dienstverlening is alleen maar zwaarder opgetuigd om aan al die verplichtingen te kunnen voldoen." (Een accountmanager van Koraal).

Deze financiële situatie maakt het voor Koraal dus complex om te veranderen, omdat er bij de opkomende organisatieverandering "frictiekosten" bijkomen, zoals respondent C aangaf. Dat zijn de eventuele bijkomende eenmalige kosten als gevolg van de organisatieverandering. Als voorbeeld benoemt de respondent kosten die erbij komen wanneer ze vestigingen gaan sluiten om het aantal "bedden" af te bouwen.

4.1.2.2. Organisatiestructuur

Alle respondenten benoemden bij de interviews de omvang van de organisatie als een uitdagende factor voor de verandering. Dit heeft onder andere te maken met de organisatiestructuur. Deze is kortgeleden nog anders

⁴ <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/haar-jeugdzorginstelling-is-omgevallen-en-nu-waarschuwt-ze-dat-voor-andere-instellingen-hetzelfde-scenario-dreigt--bc9154b3/>



ingedeeld. Met de decentralisatie lag er namelijk ook een transformatie-opdracht, namelijk 'dichter bij de cliënt'. Koraal heeft daarom in 2017 een nieuw besturingsmodel en organisatiestructuur ingezet en is zo een regio-concern geworden. Koraal is van tien werkstichtingen met aparte onderdelen (onderwijs, jeugd, VG en arbeid), naar zes intersectorale regio's en één landelijk kenniscentrum gegaan. De locatiedirecteuren zijn toen regiodirecteuren geworden en er is een managementlaag tussenuit gehaald. Ook zijn de ondersteunende diensten van elke regio of locatie afgehaald en zijn deze medewerkers nu op één centrale plek ondergebracht. Zoals bijvoorbeeld de ICT of technische dienst. Elke locatie had volgens respondent H voorheen een eigen "TD'er" (technische dienst) die direct iets kon regelen wanneer het nodig was, maar deze moet nu via allerlei formulieren worden aangevraagd.

Deze centralisering van de ondersteunende dienst is één van de drie factoren die veel genoemd werd tijdens de interviews omtrent de organisatiestructuur. Het blijkt dat de ondersteunende diensten van Koraal zo georganiseerd zijn dat deze niet bij lijken te dragen aan de slagvaardigheid van de organisatie. Met name voor de ondervraagde teamleiders was de centralisering en digitalisering een grote ergernis en lijken niet ondersteunend te zijn aan het primaire proces.

Ten tweede zijn er volgens de respondenten veel verschillen tussen en binnen de regio's. Volgens de Raad van Bestuur is het moeilijk te managen wanneer je binnen één regio veel geld ontvangt. De respondent zegt hierover dat voor de VG "het geld over de plinten klotst" en bij jeugd continu geschaafd moet worden. Dit maakt het volgens meerdere respondenten ingewikkeld om te veranderen.

"Het is best ingewikkeld dat het niet overal op dezelfde manier kan [de transformatie]. Iedere regio heeft zijn eigen grilligheid naar externen, dus naar ketenpartners, naar gemeenten, enzovoort. Daarnaast heeft iedere regio zijn eigen cultuur binnen de organisatie en zit iedereen in zijn eigen ontwikkelniveau. En die dingen samen maken dat je niet kunt zeggen dat we het overal op dezelfde manier kunnen doen." (Respondent E).

Ten derde werd tijdens de interviews regelmatig het woord 'log' gebruikt of de metafoor van een olietanker om Koraal te omschrijven. De respondenten bedoelen hiermee dat de grootte van de organisatie ervoor zorgt dat het lastig en langzaam te draaien is.

"Als ik kijk naar vijf jaar terug, toen was het eigenlijk allemaal makkelijker. Ik vind dat de logge organisatie, de grootte van de organisatie, ja dat maakt het ingewikkeld." (Respondent G).

Respondent E ziet het anders. Deze respondent gebruikt niet de metafoor van de olietanker, maar die van een vloot. Een vloot met verschillende boten, verschillende kenmerken en met een verschillend tempo. "Maar," zegt de respondent, "dat is niet iets slechts, het kan elkaar juist versterken, als de gehele vloot maar dezelfde stip op de horizon heeft."

Desalniettemin lijkt de organisatiegrootte en structuur een belangrijke factor te zijn om rekening mee te houden in de veranderstrategie. Koraal voelt volgens de respondenten groot en traag aan en er zijn tussen en binnen de verschillende regio's grote verschillen. Een Koraal-brede organisatieverandering doorvoeren lijkt volgens de respondenten daarom niet raadzaam. Een oplegger die in één regio is ontwikkeld, past niet zomaar op een volgende regio, gaf respondent N aan.

4.1.2.3 Professionele opvatting

Veranderingen kunnen invloed hebben op de professionele opvatting van medewerkers. Zeker in de zorgsector is het heel lang de opvatting geweest dat degene die de kennis heeft, de lijnen uitzet. Dit geeft een bepaalde mate van vrijheid om zelf te bepalen. Inmenging in deze vrijheid, kan ervaren worden als het in twijfel trekken van de



professionele identiteit. Respondent N zegt zelfs dat de zorg een historie heeft waarbij de specialist ongelofelijk veel status heeft. De raad van bestuur lijkt ook te worstelen met dit vraagstuk:

"Medewerkers zijn een hele belangrijke stakeholder-groep bij zo'n verandering. Ook met professionele opvattingen. We werken heel erg met zorginhoudelijke professionals die eigenlijk ook zijn opgeleid om onafhankelijke opinies of diagnoses te kunnen stellen en daar ook verantwoordelijk voor zijn en dat maakt het soms wel lastig: het werken met professionals. Eigenaarschap."

Met de opkomende organisatieverandering wil Koraal een andere *mindset* creëren. Waar kinderen tot nu toe nog het liefst uit de gezinssituatie gehaald worden, wil Koraal hierna de kinderen zoveel mogelijk thuis en met het gezin behandelen. Meer met het gezin samenwerken betekent dat er een stukje 'macht' of eigenaarschap verloren gaat bij de professional. *"Meer met de handen op de rug"* zoals respondent E het verwoordt. Ouders en kinderen moeten straks bepalen, niet de zorgprofessionals. Dit vraagt dus nogal wat van hen. Respondent M gebruikt een voorbeeld uit de praktijk:

"Ouders zijn lastig. Dan schets ik dit heel zwart-wit. Ik zeg niet dat het overal zo is, maar over het geheel genomen vinden wij het heel vervelend als ouders commitment tonen naar hun kinderen, want eigenlijk hebben we het liefst dat ze aan de poort zeggen 'hier heb je de etter, maak er wat leuks van en stuur hem voorlopig niet terug'. Wij hebben de professionaliteit en weten wat we ermee moeten doen. En bemoei je er asjeblieft niet mee. Ja de groepsleiders vinden dat echt lastig. Ik denk wel dat dit een uitdaging wordt."

Het belang van medewerkers met een sterke professionele opvatting kan dus invloed hebben op de organisatieverandering, omdat Koraal van plan is medewerkers te gaan om- en bijscholen. Aangezien er een tekort is aan personeel in de zorg, wil Koraal iedereen de kans bieden om bij te scholen.

"Bijscholen, maar ook andere vormen van inzet. We werken eigenlijk veel te veel productgericht. Onze medewerkers moeten veel meer trajectgericht gaan werken. Dus niet alleen maar verbonden zijn aan een product, maar veel generalistischer kunnen zijn. Je moet in kunnen stappen in de boemel van de cliëntenreis. Dat vraagt heel veel van de organisatie, maar ook om een verbreding van de expertise van je medewerkers." (Respondent N).

Uit de interviews blijkt dus dat het tornen aan de professionele opvatting een factor is om rekening mee te houden. Het kan immers mogelijk leiden tot weerstand. Of zoals respondent C zegt over de professionals: *"Een deel kan, een deel wil en een deel wil niet en een deel kan niet"*. Hoe leidinggevendenden van Koraal hiermee om denken te gaan, wordt nader besproken in hoofdstuk 3.

4.1.2.4 Hoge werkdruk

Uit de interviews met de directeurs en de teamleiders kwam naar voren dat zij naar eigen zeggen een enorm takenpakket hebben en een hoge werkdruk ervaren. Naast het algemeen bekende personeelstekort, zijn de hernieuwde organisatiestructuur en de verplaatsing van de ondersteunende diensten de oorzaken hiervan, aldus de respondenten. Uit één interview met een teamleider kwam zelfs duidelijk naar voren dat de respondent aan het eind van zijn/haar latijn zat. Dit grote takenpakket, de grote *span of control* en 'koraal dingen' maken dat sommige teamleiders sceptisch kijken naar de komende verandering. Ze staan allemaal achter de ideeën, maar zien tijd - technisch nog veel problemen.

"Ik geef leiding aan een man of 40/45, verspreid over twee regio's. [...] Eigenlijk vragen ze van ons te veel. Je wilt eigenlijk bezig zijn met de strategie jeugd en andere producten, maar er gaat veel tijd zitten in het organiseren en ik heb al die mensen verspreid zitten over heel de provincie. [...] Eigenlijk is



onze functie nu bijna niet meer te doen. Ik zie mensen nauwelijks. Ik wil mijn mensen zien dus ik probeer dat toch te doen, met als gevolg dat je heel veel werk thuis doet of zo'n strategie jeugd die er tussendoor komt.. Ja dan denk ik echt 'wanneer moet ik dat in godsnaam doen?' (Respondent F).

Een paar teamleiders zegt moeite te hebben met keuzes maken en opdrachten weigeren. *"Het vinden van een goede balans tussen alles wat ik moet, alle vinkjes die ik moet zetten en er ook zijn voor mijn medewerkers"* (respondent H), is voor veel respondenten een uitdaging. Andere teamleiders gaven echter aan heel goed te kunnen prioriteren, want als zij dit niet deden, dan zou het werk zich snel opstapelen.

4.1.2.5 Conclusie intern

Een verandering doorvoeren in een zorgorganisatie met de grootte en verspreiding van Koraal lijkt complex. Intern vertellen de respondenten dat de verschillen tussen regio's groot zijn, er sprake is van een hoge werkdruk, veel bureaucratie en een sterke professionele opvatting.

4.1.3 Gevolg: sterk urgentiebesef om te veranderen

Het gevolg van met name de externe druk om kosten te besparen en het huidige verdienmodel van Koraal (Programma Canvas Koraal Strategie Jeugd, bijlage 2), is dat er een groot urgentiebesef is bij de respondenten om de organisatie anders in te richten. Echter, naast de financiële urgentie (*"Als we het niet doen, gaan we met z'n alle failliet"* -Respondent N), blijkt na doorvragen er ook een grote maatschappelijke en wetenschappelijke urgentie te spelen bij de respondenten.

4.1.3.1. Maatschappelijke en politieke urgentie

"Kijk, elk zelf respecterend bedrijf stelt zichzelf de vraag: 'Wat ik nu doe, is dat morgen nog waardevol? Wat is de waardevastheid van wat ik doe?' Omdat wij ons op de samenleving oriënteren, zie je dat daar de verandering tot stand komt. Waar we het 100 jaar geleden normaal vonden om geesteszieken op te sluiten- ja zolang we het niet zien, zal het wel goed zijn – zeggen we nu: 'dat moeten de burens zijn. Je moet normaal naast mij kunnen wonen en een normaal leven kunnen lijden'. Dus wat ik lever, matcht dat nog met de samenleving. En is dat dan de meest efficiënte zorg?" (Respondent D).

Het antwoord hierop is volgens alle respondenten: "nee". Maatschappelijk gezien vindt Koraal dat zij hun zorg anders moeten gaan indelen. Namelijk 'zo thuis mogelijk'. Er lijkt een paradigmashift gaande te zijn. Respondenten praten over hoe er vroeger naar hun werk werd gekeken en hoe er nu naar gekeken wordt. Eigenlijk lijken ze te zeggen dat wat zij nu nog voornamelijk doen, kinderen die uit huis geplaatst zijn opnemen en behandelen, ouderwets is en niet meer past bij deze tijd. Deze shift zie je ook terug in de politiek. Met de decentralisatie van 2015 lag er namelijk ook een grote transformatieopdracht voor de gemeentes en jeugdzorgorganisaties.

"Landelijk gezien is de tijd eraar. Iedereen in Nederland voelt de urgentie. Er moet iets gebeuren".
(Respondent I)

4.1.3.2. Wetenschappelijke urgentie

De maatschappelijke urgentie zien respondenten ook terug in de wetenschap. Alhoewel er volgens de RvB niet heel veel onderzoek is naar de specifieke doelgroep die Koraal dient, namelijk kinderen met een licht verstandelijke beperking én complexe gedragsproblemen, komt er wel steeds meer. Volgens de respondenten zeggen deze wetenschappelijke onderzoeken dat kinderen zoveel mogelijk thuis moeten opgroeien; meer ambulante zorg dus. Dit zorginhoudelijke argument bleek een grote motivator te zijn, aldus respondent A. Dit is bijzonder, omdat er in feite werd gezegd dat de *core business* van Koraal niet meer van deze tijd is en dat dit een laatste optie moet gaan worden, in plaats van de standaard, aldus de Raad van Bestuur. De toekomst zit volgens hen dus in het ambulante werken. Iets wat Koraal al wel doet, maar niet op grote schaal en niet op de eerste plaats. Toch bleek dat dit idee veel energie opleverde. Dit lijkt te maken te hebben met de intrinsieke motivatie van de



mensen die bij Koraal werken om ten alle tijde de beste zorg te leveren. Wetenschappelijke onderbouwing blijkt voor de professionals van Koraal dus motiverend te werken om te veranderen, of in ieder geval om open te staan voor verandering.

"Toen op een gegeven moment duidelijk werd vanuit de wetenschap dat goede zorg anders is dan de zorg die wij nu leveren, toen zeiden ze van 'dan moeten wij dat gaan doen.'" (Projectleider).

4.1.3.3. Conclusie urgentiebesef

Deze drie factoren, de financiële druk, de maatschappelijke en politieke veranderingen en nieuwe wetenschappelijke inzichten, maken dat de respondenten inhoudelijk gezien de urgentie voelen om hun organisatie anders in te gaan richten. Elke respondent in dit onderzoek gaf aan dat ze het graag anders zouden willen zien. Van Raad van Bestuur tot teamleider tot accountmanager. Kortom, het was echt de hoogste tijd voor Koraal om gehoor te geven aan de roep om hun jeugdzorg anders in te gaan richten.

"Gewoon het feit dat we er gewoon van doordrongen zijn dat het echt anders moet. Vanuit de inhoud. Financieel natuurlijk ook, moeten we dingen anders doen, maar wat ik het belangrijkste vind is dat we heel goed gaan kijken vanuit die inhoud en met het hele systeem en kijken wat we kunnen inzetten om het zo thuis mogelijk te laten zijn." (Respondent L).

4.2. Het antwoord van Koraal

Koraal lijkt klaar te zijn met dat afhankelijkheidsgevoel en de constante financiële druk van gemeentes. Ook intern is er volgens de respondenten een hoge mate van urgentiebesef. 'We moeten de jeugd tak anders in gaan richten', is de tendens. Aan de respondenten is vervolgens gevraagd hoe zij dit voor zich zien met alle stakeholders en hun belangen. Een duidelijk antwoord hierop kwam met name uit de Raad van Bestuur en de directeuren. Dit antwoord hield in: **gelijkwaardige samenwerking**. "Partnership" werd vaak gezegd, "samen verantwoordelijk" en "terugpraten".

"We zijn ook heel erg zoekende geweest in die samenwerking met die gemeente en zijn we ons daar ook wel een beetje in verloren en is het: de gemeente vraagt en wij springen. Zij vragen om te springen en wij vragen 'hoe hoog?' We zitten nu meer in een paradigmashift van 'we moeten onze regie terugpakken'. Niet afpakken, maar we moeten het meer samen gaan doen moet die gemeentes" (Respondent E).

"Ik vind echt dat we het niet goed doen bij gemeentes. We praten niet terug. Ik vind, je kan ook tegen sommige dingen 'nee' zeggen. Soms wordt er een beetje kruiperig gedaan naar de gemeente in de zin van 'zij betalen ons'. Ja hallo! Ik heb ook nog eigenwaarde. Tot hier en niet verder. Als je dat betaalt, dan krijg je dit. Als je meer wilt, dan moet je meer betalen." (Respondent B).

4.2.1 Een nieuwe visie: 'De droom van Koraal'

Terugpakken van de eigen regie en meer in een samenwerkingsverband met elkaar omgaan is dus de nieuwe manier waarop Koraal met stakeholders om wil gaan. Samen met twee andere ambities hebben ze dit verwoord in een nieuwe visie en daaropvolgend een nieuwe strategie; Koraal Strategie Jeugd 2025 genaamd (bijlage 1). Eén van de accountmanagers van Koraal zegt hierover:

"Het is heel wenselijk dat Koraal een visie heeft ontwikkeld en van daaruit een strategie. Omdat je dan als organisatie een duidelijke stip op de horizon hebt waarlangs je je naartoe gaat bewegen. Dan weet je- zeker in de rol van accountmanager- waar je voor staat. Je weet je missie, je visie. Dan weet je wat



je aan de overlegtafel met een gemeente of met een ketenpartner in te brengen hebt. En ook waar ik nee tegen kan zeggen.”. [...] “Als jij verkoper bent bij Apple dan weet jij héél goed wat jij uit te stralen hebt als bedrijf. Wat is je merk waar je voor staat? Wat zijn de producten die je aanbiedt? Wat is de stip aan de horizon? Dat zit echt in die cultuur en alles is daarop afgestemd.”

Het was dus heel erg belangrijk dat Koraal een duidelijke nieuwe visie moest hebben die door de hele jeugdtaak gevoeld zou worden. Hiermee sta je volgens de respondenten sterk, dan weet je wat je als organisatie te bieden hebt en kan er meer vanuit een samenwerkingsrelatie naar gedeelde problematiek gekeken worden.

“Het is een antwoord op wat WIJ nu gaan doen. Als de strategie erop gericht was dat een ander iets moest doen, dat kan, maar dat is een intermediaire doelstelling. Dan moet ik daarna de vraag stellen: wat ga IK dan doen om te zorgen dat die anderen iets gaan doen. Als ik dan uiteindelijk niet een antwoord geef over wat IK nu ga doen, of wat WIJ nu gaan doen, dan heb ik niks. Dan heb je alleen maar een verhaal.” (Respondent A).

Wat houdt deze visie in? Zoals staat weergegeven in de nieuwe strategie (bijlage 1) zet Koraal zich de komende jaren in op de volgende drie ambities:

- Het vormgeven van een gelijkwaardige relatie met de gezinnen waarvoor we werken;
- Het ‘zo thuis mogelijk’ bieden van ondersteuning;
- Samen verantwoordelijkheid nemen.

Met name de eerste twee ambities werden tijdens de interviews veel genoemd wanneer er gevraagd werd naar hun nieuwe visie. ‘Zo thuis mogelijk’ en ‘samen met het gezin’. Deze twee thema’s lijken erg belangrijk te zijn voor de respondenten. De derde ambitie, ‘samen verantwoordelijkheid nemen’, kwam met name terug bij de raad van bestuur en accountmanagers. Dit heeft wellicht te maken met de verschillende functies en werkzaamheden. Teamleiders staan dicht op de cliënten en de eerste twee ambities hebben directe gevolgen voor hun werkzaamheden. Dit geldt ook voor de laatste ambitie en de functies van Raad van Bestuur en accountmanager.



Afbeelding 2. De droom van Koraal (bijlage 1)

Desalniettemin, op de vraag hoe ze deze ambities denken te gaan waarmaken, wat hun veranderproces gaat zijn, kwam er geen eenduidig antwoord. De één ziet het als een andere manier van benaderen, iets abstracts. De ander ziet het als instellingen sluiten. Dit kan allemaal kloppen, want er ligt nog geen uitgewerkt en gedetailleerd plan of een business case, verteld respondent A. De nieuwe strategie moet namelijk worden omarmt als “trekrichting”. Dit had volgens meerdere respondenten te maken met het feit dat een uitgewerkt en gedetailleerd plan niet zou werken in de complexe omgeving waarin zij zitten én de regio’s onderling zo verschillen dat in details of praktische uitwerkingen treden, onmogelijk zou zijn.

“Dus de lijn is wel duidelijk, maar wat exact zo thuis mogelijk en hoeveel kinderen we ambulant kunnen helpen. Je kunt niet zeggen van we gaan 80% van het verblijf sluiten. Dat kun je niet zeggen, want we weten nog niet wat die bandbreedte is. Misschien kan nog wel 10% extra thuis behandeld worden. Misschien is het wel 50%? Ik hoop nog meer, maar dat weten we gewoon nog niet. Het is niet zo dat alleen wij aan een knopje draaien, het vraagt een heleboel. Het vraagt iets van de wijk, van de wijkteams, van de huisarts, nou ga zo maar door, van de WMO, van de schulddienstverlening mogelijk. Dus dat moeten we ook echt gaan uitzoeken. Je weet je koers en je weet op basis van ervaringen van de mensen die hebben meegemaakt, of ondergaan hebben, wat ze anders zouden willen.” (Respondent C)



Het niet detailleren van het plan was dus een bewuste keuze. Wanneer ze dat bijvoorbeeld vroeg in het proces zouden gaan doen bestond de grote kans dat ze vast zouden lopen en het jaren zou duren voordat de strategie af zou zijn, aldus de projectleider. Maar, zegt de respondent, er waren genoeg redenen om op dat moment aan te nemen dat dit plan een goed plan was. Daarnaast bleek de urgentie te hoog te zijn om niks te doen. Eén van de teamleiders zegt hierover:

“Voordat je hem afhebt [een gedetailleerde strategie], haalt die realiteit je dan weer in. In de praktijk is het ook altijd anders. Je moet varianten verzinnen die misschien nog niet eens bestaan dus dat kun je misschien eigenlijk ook niet. Dat is de fase die we nou ingaan. Dus 2020 zou, als ik naar mijn job kijk, voor een deel in die transitie van die zorg gaan zitten. Om in de buurt te komen van die ideologische doelstellingen. We gaan anders werken, we gaan ambulanter werken, we gaan meer thuis doen, kortere opnames, ja. We zijn aan het bedenken. We zijn het aan het concretiseren he.” (Respondent D).

4.2.1.1. Iconische maatregelen en no-regret maatregelen

Wat Koraal daarentegen heeft gedaan, zijn de ambities vertalen naar negen iconische maatregelen. Dit zijn maatregelen die in 2025 in elke regio ingevoerd moeten zijn. Een voorbeeld van een iconische maatregel is: ‘Koraal gaat de relatie met de jeugdigen en ouders fundamenteel anders vormgeven; het gezin heeft de lead- eventueel met hulp- en Koraal sluit hierop aan’. Of: ‘Koraal zoekt bij haar financiers en ketenpartners naar samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid voor het realiseren van de grootst mogelijke maatschappelijke baten tegen de laagst mogelijke kosten’ (Koraal Strategie Jeugd 2025, bijlage 1).

De negen iconische maatregelen, zijn speerpunten, die voortkomen uit verschillende perspectieven. Dit zijn de perspectieven van onder andere medewerkers, cliënten, financiers en verwijzers (hierover meer in de volgende paragraaf). Deze negen speerpunten vallen onder de drie bovenstaande ambities; een gelijkwaardige relatie, zo thuis mogelijk en samen verantwoordelijk. Deze maatregelen zijn nog niet in detail uitgewerkt, dit komt later in het proces en zal per regio verschillen (zie paragraaf 2.3).

“Je hebt de droom van Koraal. Daar zijn die iconische stappen ook in meegenomen maar daar zit natuurlijk wel nog ruimte in, maar dat is ook bewust gedaan want als je alles gaat dichttimmeren dan wordt het dadelijk wel zo’n opgelegd trucje. Zo van er staat op papier dat je dit nu moet gaan doen want iets anders kan niet. Dus daarom hebben we hier nu ook gezegd van we willen er ook echt wat ruimte voor. Er staat bijvoorbeeld in de strategie van ‘iedereen moet gezins-centraal opgeleid zijn’. Mensen binnen [locaties] zijn allemaal gezins-centraal opgeleid. Ja ik weet nog niet of het dan gezins-centraal moet zijn of dat we met iemand moeten gaan praten die ons vooral systemisch gaat opleiden, met een stukje training geweldloos verzet bijvoorbeeld. Je hebt natuurlijk verschillende dingen en daar is wel nog ruimte voor.” (Respondent L).

Daarnaast spraken de respondenten regelmatig over ‘no-regret maatregelen’. Dit zijn maatregelen die de Raad van Bestuur samen met het kernteam van de strategiegroep heeft opgesteld en houden maatregelen in waar elke regio alvast mee kan beginnen. Het zijn stappen die vallen onder de nieuwe strategie, maar niet risicovol zijn of veel tijd en geld kosten. Raad van Bestuur zegt hierover:

“Je hebt de echte ingrepen en je hebt de no regret-maatregelen, zo noemen wij die dan. Waar bijvoorbeeld veel commentaar op is, is onze bejegening. Daar hoeft ik niet voor te veranderen. Of ik bedoel, daar hoeft ik geen ander product voor te maken. Daar kun je nu al, morgen kun je daar al, wat? Vandaag mee beginnen! Dat je ouders in hun waarde laat, dat je niet overneemt, dat je niet doet alsof ze voor het eerst met een hulpverlener spreken, want meestal zijn wij de 50^e in de rij he. Dus die erkenning, dat je dat ook geeft. Dat je bijvoorbeeld een filmpje op je website zet dat jongeren alvast een kamer kunnen zien, waar ze terecht komen. Allemaal dat soort dingen zijn teruggekomen, waarvan



ik denk; dat hoeft geen geld te kosten, doe dat gewoon. Dus dat soort dingen, ja daar zijn we wel echt naar aan het kijken en dat proberen we ook door te zetten."

Er is dus een stip op de horizon, namelijk de droom van Koraal, verwoord in de drie ambities. Deze ambities zijn weer vertaald in iconische maatregelen en *no-regret* maatregelen en worden gezien als zogenaamde trekrichting. Hoe deze praktisch ingevuld gaan worden is niet van tevoren bedacht, maar gaat Koraal tijdens de start van de implementatie-fase vormgeven. Dit staat verder beschreven in subparagraaf 4.2.3.3 'Toekomst'.

Met name de eerste twee ambities geven volgens de respondenten het antwoord weer dat Koraal heeft op de huidige ontwikkelingen op maatschappelijk, financieel en wetenschappelijk gebied. De laatste ambitie, 'samen verantwoordelijk', lijkt te reflecteren op wat het doel is van de nieuwe visie en strategie. Namelijk terug kunnen praten en het veranderen van de relatie met financiers, verwijzers en ketenpartners. Van een afhankelijke - naar een gelijkwaardige relatie. Hoe ze tot deze droom zijn gekomen staat in de volgende paragraaf beschreven. Daar valt te lezen dat het opstarten van de strategie al een onderdeel bleek te zijn van de verandering. In de paragraaf daaropvolgend valt te lezen hoe Koraal denkt daadwerkelijk de kanteling te maken van bedenken naar doen.

4.2.2 De totstandkoming van de nieuwe visie: 'de community'

Na een aantal eerdere pogingen om de jeugdtaak te veranderen heeft de Raad van Bestuur van Koraal in januari 2019 de opdracht teruggenomen van de directeuren en hem aan iemand anders binnen de organisatie gegeven. Deze persoon werd aangesteld als projectleider en heeft toen met een klein team en consultancybureau Deloitte een 'community' opgericht. Het idee achter de community was dat er een groep afgevaardigden vanuit de hele jeugdtaak bij elkaar gebracht zou worden voor bijeenkomsten om met elkaar een nieuwe strategie te vormen.

"We hebben eerder strategieën door externen laten maken, maar dan is ook de vraag: is dat nou een heel goed idee geweest? Want wat je dan heel erg ziet is dat die strategie dan wel goed op papier staat, maar niet dat de organisatie daar eigenaar van is. [...] Dus het was heel logisch om het intern te doen." (Projectleider)

Er waren ongeveer vijftig mensen betrokken vanuit alle regio's. Dit waren onder andere groepsleiders, directeuren, pedagogen en ICT-ers. Daarnaast zijn er klantreizen gemaakt. Dit zijn interviews met stakeholders; financiers, ouders, verwijzers en cliënten. Deze klantreizen zijn meegenomen tijdens de sessies in de community. Op die manier zijn stakeholders betrokken geweest bij de strategie en hebben zij aangegeven wat hun wensen zijn. Voor de bijeenkomsten werd er door de projectleider en Deloitte voor een bepaalde aanpak gekozen. Een nieuwe, hippe aanpak voor de medewerkers in de zorg. Door sessies op een externe en moderne locatie te houden, verschillende sprekers uit te nodigen, creatieve werkvormen in te richten en huiswerk mee te geven zoals het maken van een vlog, ontstond er veel enthousiasme, aldus de projectleider.

4.2.2.1 Veranderbereidheid door middel van co-creatie

Het doel van deze community was namelijk om niet alleen een goede nieuwe strategie op te zetten, maar om ook al veranderbereidheid te creëren bij medewerkers.

"Omdat ik er namelijk in geloof dat er heel veel in eigen mensen zit en ook heel veel kracht. En je moet die kracht aanboren bij het maken van een strategie, om het eigenlijk al te gebruiken, maar ook om ze te enthousiasmeren en betrekken. Om medewerkers dus al een deel eigenaar te maken van zo'n verandering." (RvB).

Koraal heeft ingeschat dat medewerkers een grote en belangrijke interne stakeholdersgroep zijn en om een verandering duurzaam te laten doorvoeren, deze *bottom-up* en met elkaar gecreëerd moet worden.



"Dus ik heb gedacht, dan wil ik ook heel graag dat dit proces om de strategie te maken eigenlijk ook al een eerste stap is in die transformatie. Dus niet achter mijn bureau en dadelijk vertellen; dit gaan we doen. Maar gewoon kijken van 'hoe kan ik nou een proces inrichten waarmee je al beweging creëert?' Waarmee beweging ontstaat. En dat is best wel goed gelukt. We hebben denk ik binnen de organisatie heel veel veranderingsbereidheid losgemaakt. En dat is bijna eng veel." (Projectleider).

"Mensen die op de werkvloer staan die zitten er gewoon iedere dag in en je kan vanuit een ivoren torentje van alles leuks gaan bedenken en de meest gekke plannen gaan opschrijven, maar de mensen van de werkvloer moet je serieus nemen, moet je gaan meenemen en die moet je enthousiast gaan krijgen. Ik wilde vooral daar mijn energie op in gaan zetten." (Respondent L).

Naast de creatieve werkvormen bleek dat wetenschappelijke argumenten ook bijdroegen aan veranderbereidheid bij de zorgprofessionals. Ook de raad van bestuur benadrukt dat het heel belangrijk is om het vanuit de inhoud aan te vliegen. Ook daar wordt dus gevoeld dat dit een belangrijke motivator is om de mensen in de zorg mee te krijgen. Zoals de projectleider aangaf:

"Zet mij in zo'n scrumsessie en ik ga beginnen, maar dat gebeurde eigenlijk bijna niet. Toen heb ik een andere bron ingezet, namelijk de wetenschap. Dit bleek een enorme driver te zijn! Dus schijnbaar hebben we enorm inhoudelijke mensen".

Wat elke respondent benoemde tijdens de interviews is dat ze erg blij zijn met het interne verhaal dat in deze community is ontstaan. Ze hebben stakeholders, zoals financiers, betrokken bij het proces door ze te interviewen en te informeren, maar verder hebben de medewerkers er zelf 'een droom' van gemaakt. Hierdoor is er volgens de respondenten veel veranderingsbereidheid gecreëerd bij de betrokken medewerkers – die op hun beurt weer collega's enthousiasmeren. Daarnaast, door de stakeholders zoals familie, gemeentes en verwijzers aan de voorkant al te hebben meegenomen zijn zij tevens eigenaar gemaakt van het product. Zeker omdat een van de doelen van de nieuwe strategie is om meer samen te werken. Zo haal je dus al vroeg drempels weg.

"Ja wat ik gewoon als ontzettend positief heb ervaren is het hele proces van die grote community. In 23 jaar Koraal heb ik natuurlijk al veranderingen voorbij zien komen en dan ja dan ontkom je soms ook niet aan vergelijken. Als ik zie hoe uitgebreid we hier bij elkaar hebben gezeten met verschillende disciplines en zeker door het maken van die klantreizen met cliënten, verwijzers, verwanten en de wetenschap en medewerkers. Dat heeft zoveel mooie inzichten gegeven. Ja ik vind dat wel heel bijzonder." (Respondent L).

"Het is superbelangrijk om die gemeentes te betrekken en die worden ook betrokken hoor in dat hele traject. Je begint niet pas als je op het eind van het proces hem al zelf helemaal gelopen hebt, zo van 'en dit is het'. Nee ouders en medewerkers en financiers, iedereen is aangehaakt in dat proces om dat gezamenlijk te lopen. Zo komen ze ook niet voor verrassingen te staan. En zeker in deze tijd he. Ik bedoel, in deze tijd wil iedereen inspraak en heeft iedereen een mening. Maar ik heb ook het gevoel dat de gemeentes over de beweging enthousiast zijn, want het past in de opvatting die gemeentes hebben". (Respondent J).

Een deel van de respondenten in dit onderzoek is bij één of meerdere sessies geweest, of was zelf één van de trekkers. Echter, niet allemaal, sommige teamleiders hebben wel mensen voor de sessies afgevaardigd. Anderen zijn niet erg betrokken geweest, zoals directeurs of een enkele teamleider, maar ook zij waren enthousiast over de gang van zaken.



4.2.2.2 Eén kanttekening

Er is echter een nadeel aan deze manier van de strategievorming, aldus enkele respondenten. Het 'out-of-the-box-denken', het bedenken van een droom, heeft ook voor teleurstellingen gezorgd. Alle leden van de community konden namelijk al hun wensen opschrijven en uiteindelijk is dit gebundeld en naar de Raad van Bestuur gegaan. Die hebben uiteindelijk het plan moeten uitdunnen. De roep om een andere CAO, bijvoorbeeld, kon geen doorgang vinden.

"We zijn allemaal volwassen, we waren er allemaal bij, we hebben gezegd we maken een droom en we moeten straks gaan onderhandelen van wat kan er wel en wat kan er niet. Dus alsof jij je eigen huis ontwerpt en zegt nou; eerst gaan we verzinnen hoe we die hal het liefst willen hebben, maar we weten ook dat ons budget vier ton is en dan dadelijk hebben we de droom en vier ton, en dan moet je het op elkaar leggen en kijken wat we ervan gaan maken. Ik merk dat, als ik mensen het op die manier uitleg, dat ze het wel snappen, maar dat er in de praktijk ook wel een aantal mensen in de valkuil zijn getrapt. [...] Het past ook niet bij het type aanpak die we gekozen hebben. De brainstorm waarbij je echt even los moet, we gaan straks kijken of het kan, maar niet jezelf censureren. Ja ik denk toch dat het erbij hoort. Volgens mij had ik dat niet anders moeten doen." (Projectleider)

Communicatie lijkt dus belangrijk te zijn. Uitleggen waarom iets wel of niet mogelijk is, kan op begrip rekenen.

"Ik vind ook altijd, het is niet erg als dingen niet kunnen, maar je moet wel goed uitleggen waarom het niet kan. Want dan heeft iedereen daar best wel begrip voor." (Respondent E)

4.2.3 Implementatie – De kanteling inzetten

4.2.3.1 Verleden

Naast de nieuwe visie en de community, heeft Koraal ook een nieuwe manier van implementeren bedacht. Uit de interviews kwam namelijk veelvuldig naar voren dat Koraal eerdere strategieën niet goed geïmplementeerd had. Het bedenken van veranderingen die inhoudelijk erg sterk zijn, kunnen ze wel. Koraal is naar eigen zeggen goed in het zien van problemen en bedenken van oplossingen, echter het duurzaam doorvoeren van deze plannen lijkt niet altijd goed te zijn gegaan.

"Ik vind het een heel mooi plan, maar wat betreft de implementatie... Daar is Koraal goed in he; hele mooie plannen, mooi opgeschreven, maar als je het hebt over implementeren. Hoe doe ik dat nou? Daar ligt nooit een plan onder, althans niet met een uitgedacht model over hoe ga je nou zo'n organisatieverandering aan?" (Respondent M).

Dit maakt dat Koraal deze keer gefocust is op het nu wel succesvol en duurzaam implementeren van de verandering. Door te leren van de eerdere ervaringen en kritisch naar de eigen organisatie te kijken. Uit de interviews komt naar voren dat het minder goed zijn in implementeren te maken heeft met verschillende factoren. **Ten eerste** met de doelgroep waarvoor Koraal werkt. Voor de mensen op de werkvloer is elke dag anders, het is erg druk en ze werken vooral 'in het moment'. Hierdoor is het lastig om de tijd en ruimte te nemen om een verandering te implementeren. Immers, de winkel moet ook openblijven. **Ten tweede** maakt de grootte van de organisatie en de verschillende regio's het lastig om iets grootschalig te implementeren en **ten derde** waren ze naar eigen zeggen te onervaren in het project- en planmatig werken.

"Dat komt waarschijnlijk ook wel door de dynamiek en de doelgroep en die ons elke keer in het ad hoc stuurt, maar dat maakt dus dat je dingen niet goed wegzet." (Respondent G)



4.2.3.2 Heden

Koraal lijkt te hebben geleerd van de vorige veranderingen en heeft vanaf het begin dit vraagstuk anders aangevlogen. De oplossing voor hun implementatieprobleem is driedelig. **Ten eerste** is er een onderverdeling gemaakt binnen de organisatie. Een proeftuin in twee regio's in Limburg die al vanaf 2020 direct gaat starten met de hele strategie en de overige regio's die kritisch gaan kijken naar producten waarmee ze kunnen stoppen, welke ze kunnen uitbreiden en welke alvast verbeterd kunnen worden. De zogenaamde *no-regret* maatregelen. Hiermee wordt rekening gehouden met de kritiek dat niet elke regio hetzelfde is en anders benaderd moet worden. Uit die proeftuin trekken ze lessen van de iconische maatregelen en implementeren deze, mitst aangepast, in de rest van de regio's. Zo wordt het eindresultaat alsnog één geheel met één verhaal.

"Er is onderscheidt gemaakt tussen een proeftuinregio in Zuid-Limburg, waarvan we zeggen: 'jullie moeten echt volle bak inzetten op die strategie' en krijgt dus de ruimte om ook wat meer risico te lopen om de geldende rendementseisen en begrotingsdoelstellingen, begrotingskaders wat los te laten. En de andere regio's daar hebben we gezegd: 'voor jullie gaat die strategie ook gelden. We omarmen hem als trekrichting. We willen eerst kijken in die proeftuin hoe dat precies gaat en jullie moeten in 2021 een soort 'no regret' hebben, zo wordt dat genoemd. Dus ze moeten wel beginnen, weet dat je er in 2021 wat mee moet, je kunt al een aantal stappen zetten die niet al te risicovol zijn, die niet al te veel geld kosten, dus dat moet je nu doen'." (Respondent A)

"Ik denk dat het sowieso per regio bekeken moet worden omdat, we gezien hebben dat elke regio heel anders is qua opzet. Dus qua soort producten wat ze leveren of qua hoe de terreinen eruitzien. Het is dermate verschillend dat je er eigenlijk niet één strategie over kunt heen rollen. Ik denk dat de visie in totaal voor Koraal is en inhoudelijk is hij overal hetzelfde, alleen de uitwerking daarvan zal op bepaalde punten per regio net even een andere uitwerking moeten hebben." (Respondent K)

"Kijk we hebben afgesproken, er zijn een aantal no regret maatregelen zoals we ze noemen, die gelden gewoon voor overal, maar in de proeftuin hebben we de kans om de ruimte om echt vol gas te gaan. Kijk de hele organisatie in 1x vol gas, ja dat is waarschijnlijk vol gas richting het faillissement haha. Dus je kan dat niet te massaal aanpakken. Dus vandaar dat ook gekozen is en daar is ook heel bewust over nagedacht welke regio gaan we dan wel direct voluit. Dus aan de andere regio's ligt zeer zeker een opdracht om hier wel mee van start te gaan." (Respondent L)

Ten tweede hebben ze de strategie een product van iedereen laten worden en is er eigenaarschap ontstaan vanaf het begin. Koraal hoopt hiermee dat dit tijdens de implementatie en daarna ook nog het geval is, dat zodra er problemen ontstaan, medewerkers zelf meedenken in oplossingen.

"Gewoon samen onderzoeken en als het niet kan dan kan het niet en moeten we misschien creatiever kijken hoe kan het op een andere manier wel kan. Ik zou vooral willen dat ze binnen het kader creatief denken en er nieuwe dingen uitkomen. [...] Dan neem je mensen serieus." (Respondent F)

Koraal is van plan dit door te zetten in de proeftuin. Ze hebben namelijk gezien dat dit in de community heel goed werkte.

"We doen alles op een canvas dus we hebben een programma-canvas gemaakt. En dan gaan we 2 december vragen; wie wil er meedenken? We hebben dus de 'wat' geformuleerd, maar nog niet de 'hoe'. De 'hoe' moeten ze zelf gaan formuleren. Want heel simpel, als het moet van de baas, dan stimuleert dat niet. Terwijl als je het zelf bedacht hebt dan word je daar enthousiast van. Maar soms moet ook iets van de baas, maar bij zo'n veranderproces denk ik, dan moeten ze het vooral anders



willen doen, want als je het gaat doen omdat het moet van de baas, dan doe je het een week en dan is het klaar.” (Respondent E)

Ten derde hebben ze externe hulp ingeschakeld. Het maken van een programma-canvas, bijvoorbeeld, was vrij nieuw voor Koraal (zie programma canvas, bijlage 4). Respondenten gaven allemaal aan dat de organisatie achterloopt in het projectmatig en planmatig werken. Ze hebben daarom experts ingeschakeld om samen met een intern aangestelde projectleider voor de proeftuin, het verandertraject vorm te geven om de strategie zo goed mogelijk te implementeren.

“Dat ga ik samendoen met een man van Top Change, een extern bedrijf die ons dit jaar in de regio al eerder geholpen heeft met projecten. [...] Daar hebben we hele positieve ervaringen mee opgedaan en aan de hand van canvassen die gemaakt worden, maak je eigenlijk een rode draad met een procesplanning erbij. Er kwam hier namelijk ook wel uit dat wij niet zo goed zijn in het afmaken van zaken. Met een canvas en procesplanning kun je eigenlijk niet misschieten. [...] Hij is meer van het proces en ik meer van de inhoud.” (Respondent L).

Hieruit blijkt dus ook dat Koraal ziet waar de eigen valkuilen liggen en hierbij ook ondersteuning vragen om dit traject zo professioneel mogelijk aan te vliegen.

4.2.3.3 Toekomst

Al deze plannen maakt dat de respondenten tijdens de interviews enthousiast en zeker overkomen. De tijd nemen om samen plannen te bedenken en maken en stakeholders te betrekken, heeft naar eigen zeggen geholpen. Het is echter ook belangrijk dat ze straks durven te kantelen, want er zijn ook nog heel veel praktische vragen.

“Dus je denkt ook, waar kun je nog schrappen? Waar kun je nog beter ondersteunen met technologie? Hoe kun je zorgen, ik noem maar even wat, voor handen aan het bed? Aandacht voor jeugdigen en de ouders. Als je intensiever met de ouders wilt gaan praten – kost ook tijd, dus geld. Echt wel puzzelstukken. Maar ook met vastgoed- wat heb je nodig, wat niet, wat is de vraag voor de toekomst? Voldoet het aan die vraag? We hebben bijvoorbeeld ook jeugdigen die echt niet thuis kunnen wonen, maar ook niet in een groep en ook niet in een gezinsvervangend tehuis. We hebben ook een aantal kinderen die alleen wonen ergens. Nja dat zijn dure grappen. Daarbuiten, voor zo’n kind is het natuurlijk heel erg, maar dat moet natuurlijk ook allemaal wel kunnen.” (Respondent C)

Keuzes (durven) maken

Dit betekent dus dat er keuzes gemaakt moeten worden, dat er af en toe ook ‘nee’ gezegd wordt tegen dingen. Teamleiders hebben in dit onderzoek aangegeven soms te veel op hun bord te hebben en dat ze veel ‘moeten’. Opvallend, omdat Raad van Bestuur en enkele directeuren tijdens de interviews aangaven graag een ‘nee’ te willen horen. “Maak de keuze, jij hebt de expertise. Mits goed onderbouwd” is de strekking van hun verhaal.

“We zijn wel echt aan het kijken hoe we die werkvloer een grotere stem kunnen geven, omdat we ook heel erg hiërarchisch gestuurd zijn geweest, heel top-down. Meer autonomie, zelf nadenken. Maar als mensen nooit hebben mogen denken... [...] “Ja er zijn veel regels en protocollen, maar je mag best eens een uitzondering maken, dan moet je hem alleen goed kunnen uitleggen en daar is niks mis mee. ‘Ik had er geen zin in’, oké soit dat gaat niet door, maar ‘op dit moment werkt dit niet voor dit kind, want het is maatwerk’, ja prima”. [...] Heb soms even plat gezegd ‘schijf aan alle regels binnen Koraal’ en kijk waar we tegenaan lopen.” (Directeur).

De “koraal dingen” die opgelegd worden hoeven dus niet altijd, mits er natuurlijk een goede reden is. Een organisatieverandering implementeren lijkt een valide reden om andere zaken op een lager pitje te zetten. Het is



dus belangrijk dat teamleiders het gevoel krijgen dat ze dit ook mogen. Ook voor de proeftuin en de nieuwe visie geldt dat er keuzes gemaakt moeten worden. Respondent N zegt hierover dat dit ook betekent dat er compromissen gemaakt moeten worden.

“Een groepsgrootte van 4 kinderen op een groep gezinsgericht werken, residentieel gezinsgericht werken... ja daar moet je ook de financier in meekrijgen, want dat kost gewoon veel meer geld. En durf je dan te zeggen; dan is 5 misschien ook goed? Of 6 misschien ook goed? Of 7, of 8 of 9? Dan ben je weer terug bij af haha, dat is niet de bedoeling. Dus ja. De visie is nu nog redelijk zonder compromissen. En je zult in de praktijk compromissen moeten sluiten en dan moet je zorgen dat je je visie in essentie overeind kan houden. Anders moet je het niet doen.”

Doorpakken

Daarnaast is het volgens de respondenten belangrijk dat er bij de implementatie ook daadwerkelijk wordt doorgepakkt. Op de vraag wat er nodig is om deze verandering te doen slagen zei één van de respondenten:

“Gewoon doen! Echt gewoon starten en doen! Het lef hebben, besluiten durven nemen, risico's durven nemen. Heilige huisjes omverschoppen... want anders krijg je het gewoon niet voor elkaar, omdat we het anders gewoon niet voor elkaar krijgen. Als we in de modus gaan zitten van overleggen en iedereen hierin meekrijgen en voorzichtig proberen een omslag te bereiken... dat krijg je niet voor elkaar. Of het gaat veel te lang duren en dan lopen we alweer achter de feiten aan en moet er weer een nieuwe strategie bedacht worden. Ik ben dus echt van mening; gewoon doen.”

Dit laat wel zien dat Koraal serieus is over deze nieuwe strategie en het daadwerkelijk tot een succes wil brengen. Medewerkers meenemen in de verandering is daarbij een belangrijk doel. Echter, wat ook duidelijk naar voren kwam tijdens de interviews is dat de respondenten er niet voor terugdeinzen om afscheid te nemen van mensen die uiteindelijk toch niet mee willen óf kunnen in de verandering. De richting is duidelijk waar ze heen willen, maar kan iemand zich daar niet aan committeren, dan is het klaar.

“Nou we spreken ze wekelijks [directeuren]. We ontmoeten ze en we praten erover en we zijn wel echt die piketpalen aan het slaan dus we zijn er wel steeds duidelijker in aan het worden. En je mag terugpraten hoor, daar niet van. Maar uiteindelijk is het wel de koers waar het bedrijf naartoe gaat, want als we dat niet gaan doen dan kunnen we net zo goed de jeugdtek gaan sluiten. Dat willen we niet, maar we gaan wel op die verandering sturen. En je moet je committeren en als je daar niet toe kan verhouden, dan moet je ergens anders een plek vinden. Zo is het leven ook.” (Respondent B)

“Je moet altijd kritisch blijven op je eigen proces en het kan ook altijd beter, maar je moet er nooit op inzetten dat je 100% iedereen in hoera krijgt. Dan moet je op een gegeven moment ook zeggen van agree to disagree. Ja ook goed. Dat is ook een keuze he.” (Respondent C)

“En als je er helemaal niet voor openstaat dan moeten we een andere weg kiezen. En dat mag. Het is niet eerlijk, maar je moet wel realiteit tonen om te zeggen ik kan niet meer mee. Dan ga je iets anders doen. Koraal is groot genoeg.” (Respondent D)

4.2.3.4 Resultaat?

Dit onderzoek is in november 2019 gestopt en Koraal stond toen aan de vooravond van de eerste grote werknemersbijeenkomst voor jeugd in de proeftuin. Hier zouden ze iedereen inlichten over de plannen en zoveel mogelijk mensen enthousiasmeren om in verschillende werkgroepen te gaan zitten om mee te denken, zodat ze in 2020 in korte sprints de verandering daadwerkelijk gaan vormgeven (zie programma canvas, bijlage 4). Belangrijk



is hierbij dat ze de focus kunnen houden; nee kunnen zeggen tegen randzaken, het tempo erin kunnen houden, het samen blijven doen en regelmatig evalueren en hun succes kunnen vieren.

“Dus al die dingen gaan we van december tot en met maart doen en dan gaan we daarna en dat is mijn ervaring ook wel, als je een goed plan hebt liggen, dan kun je ook snel gaan uitvoeren, dus daarin nemen we ook echt even de tijd voor het plan want daarna willen we in sprints uitvoeren. Kijk het moet ook gaan leven bij mensen en mensen moeten het ook even echt doorgeleefd hebben. Je zegt weleens je moet elkaar de nieren proeven haha en dat moeten we ook echt gaan doen.” (Respondent E)

Met dit hoofdstuk is getracht weer te geven hoe een grote zorgorganisatie als Koraal een veranderproces opstart. Op welke manieren zij een strategie en visie ontwikkelen, hoe verschillende stakeholders mee te krijgen in de verandering en hoe zij denken de verandering te implementeren.

Al met al lijkt Koraal deze verandering erg serieus te nemen en zijn alle respondenten zeer betrokken bij hun organisatie en bij de aangaande verandering. Zelfs als ze geen onderdeel waren van de community, zien ze de urgentie en de waarde van de verandering. In het verleden bleek naar eigen zeggen de implementatie de valkuil te zijn voor Koraal, maar het lijkt dat ze daarvan hebben geleerd. Ze proberen de energie hoog te houden en samen met alle stakeholders de kanteling te maken.

4.3. De rol van de leidinggevende

Na het beschrijven van de context in de eerste paragraaf, vervolgens het interne veranderproces, wordt in het laatste resultatenhoofdstuk ingegaan op de rollen van de leidinggevenden gedurende dit proces. Hierin staat welke betekenis zij geven aan hun eigen rol en wat zij vanuit hun functie belangrijk vinden tijdens de organisatieverandering.

Een organisatieverandering vraagt volgens wetenschappelijke literatuur namelijk iets van een leidinggevende wat betreft rol en stijl. Uit de theorie van verandermanagement blijkt dat een transformationele/charismatische leider en bijbehorende activiteiten zoals motiveren, vertrouwen en een visie uitstralen goede voorspellers zijn van een succesvolle verandering met veel veranderingsbereidheid (o.a. Bass, 1990; Hay, 2006; Hodges, 2016, p. 117). Daarnaast blijkt uit de literatuur over publiek management dat de context ook erg belangrijk is en een netwerkende leider met politieke intelligentie bijdraagt aan het meekrijgen van externe stakeholders om samen publieke waarde te creëren. Dit kan hij of zij onder andere bereiken door een brede consensus te krijgen, kennis hebben van verwachtingen en een gezamenlijke visie opstellen (o.a. Brewer et al., 2000; Brock, 2006; Geuijen, 2014; Hodges, 2016, p. 201).

Er is in dit onderzoek gevraagd aan de respondenten hoe zij zichzelf zien en wat belangrijk is voor hun rol als leidinggevende tijdens deze of eerdere organisatieverandering(en). De leidinggevenden uit dit onderzoek hebben verschillende functies en verantwoordelijkheden. Hun visie op de eigen rol blijkt ook onderling te verschillen. Elke actor lijkt een eigen rol te spelen in de organisatieverandering en is zich daar ook bewust van. Echter, wanneer deze per functie wordt bekeken is het opvallend dat daar dezelfde betekenisgeving is qua rol en taak tijdens het veranderproces.

4.3.1 Raad van bestuur – Visionair & Aandrijver

De raad van bestuur was tijdens het interview duidelijk over de rol die aangenomen moet worden door de organisatie en daardoor ook door zichzelf. De respondent zegt dat de maatschappij vraagt om een andere rol van Koraal en vindt daarom dat die nieuwe visie, die nieuwe rol als het ware, belichaamd moet worden door de raad van bestuur zelf, binnen de organisatie, maar ook naar buiten toe. Het is daarbij belangrijk om als raad van bestuur de stip op de horizon te vinden en te leggen.



“De samenleving is echt fundamenteel aan het veranderen en ook een aantal van onze stakeholders en daarom moet je ook een andere rol opeisen en moet je ook echt zelf veranderen. En volgens mij hangt het heel erg samen met dat je continu dezelfde boodschap moet herhalen. Dus ook heel goed moet nadenken van wie wil je zijn? Wat wil je uitstralen? En dat daar eigenlijk ook steeds die boodschap in zit. [...] Dat er steeds een soort vloeiende lijn onder zit met die kernwaarden en dat die steeds terugkomen, dat je die boodschap continu herhaalt.”

“Niet hoe je verandert, dat vind ik niet zo bij ons liggen, maar wel om die stip op die horizon te leggen en om het daar steeds over te hebben. En die regiodirecteuren zouden het wat ons betreft over hoe je onder welke voorwaarden naar die stip kan komen. Dat is een beetje het gesprek dat je met elkaar zou moeten hebben en ik vind dat ik, mijn collega ook, soms nog veel te veel van strategie naar tactisch naar operationeel moeten. En dat moet echt anders.”

Er lijkt dus een discrepantie te zijn in wie welke rol op zich moet nemen. De RvB benoemt dat zij vinden te veel in het operationele te moeten zitten. Dus deze haast visionaire rol aan de ene kant om de verandering te belichamen, maar aan de andere kant speelt er ook die grote druk om niet failliet te gaan.

“Uiteindelijk gaat het om het belang van de hele organisatie [...]. Het gaat erover dat die organisatie kan overleven en daar zijn mijn collega en ik voor aangesteld, om dat te doen, dat is onze verantwoordelijkheid en die moeten we ook nemen denk ik.”

Dit lijkt te maken te hebben met de urgentie die de RvB voelt om te veranderen, maar die zij lijken te missen bij een deel van de directie. Immers, er zijn eerdere veranderopdrachten uitgezet naar de directeuren, maar het is niet gelukt deze te realiseren. De RvB lijkt daarom een meer sturende rol te spelen in dit veranderproces en is vanaf het begin af aan de drijvende kracht geweest om deze verandering in te gaan zetten.

“Uiteindelijk is dit de koers waar het bedrijf naartoe gaat, want als we dat niet gaan doen dan kunnen we net zo goed de jeugdtaak gaan sluiten. Dat willen we niet, maar we gaan wel op die verandering sturen. En ja, je moet je committeren en als je daar niet toe kan verhouden, dan moet je ergens anders maar een plek vinden.”

4.3.2 Projectleiders – Energiek, Vertrouwd & Co-creatie

De taak van de projectleiders in deze organisatieverandering is om van de strategievorming en implementatie een succes te maken. De rol die ze daarbij zeggen te hebben aangenomen is met name die van een “energiethermometer” (Respondent A). Kijken waar de energie zit, waar de mensen blij worden en waar deze wegloopt en daarop sturen. Het proces bewaken en de sfeer proeven lijken dus belangrijke rollen te zijn voor de projectleider in dit onderzoek. Daarnaast benoemen de projectleiders dat ze bewust zijn van hun leidende rol en daarom ook het vertrouwen willen uitstralen een goed rolmodel te zijn in deze verandering.

“Wat ik denk dat tegenwoordig bepaalt of iets succesvol wordt is niet wat het beste idee is, maar of het proces waar dat in zit werkt. Er zijn hele goeie startups met veel betere ideeën waar het niet gebeurt en er zijn startups met eigenlijk best wel klote ideeën die het wel maken, omdat daar iets gebeurt in een proces wat gewoon loopt.” (Respondent A)

“Daarom heb ik het zijn van een ‘rolmodel’ ook wel aangestreept. Ik probeer zelf uit te stralen dat energie belangrijk is. Ik probeer uit te stralen dat ‘leuk’ belangrijk is. En niet alleen, we zijn natuurlijk een calvinistisch landje, dus een aantal mensen denken: als het leuk is, is het schijnbaar niet nuttig. En



ik ga een stap verder en ik zeg 'nee, het mag er niet alleen zijn, het moet er zelfs zijn.' Dus als het niet leuk is, stop er dan mee en ga op zoek naar iets wat wel leuk is." (Respondent A)

Dus de projectleiders lijken de rol in te nemen van enthousiaste 'energiethermometers' die proberen zoveel mogelijk mensen te betrekken bij de verandering. De projectleiders zeggen zich ervan bewust te zijn dat een verandering niet iets is wat geregistreerd kan worden in een kamer, maar die met elkaar in gang gezet moet worden en op die manier ook de meeste kans op succes heeft. Er is ook bewust voor gekozen om tijdens het proces mensen te betrekken waarvan vermoed werd dat ze niet enthousiast zouden zijn over de nieuwe strategie. Ook deze mensen kregen energie, aldus de projectleiders.

Het betrekken van zoveel mogelijk professionals komt voort uit de gedachte van de projectleiders dat transparantie en co-creatie heel belangrijk zijn voor een veranderproces. De belangrijkste stakeholders een stem geven en het creëren van een wij-gevoel.

"Ik zit nu wel de hele tijd te ik-en, maar he, ik heb hier ook niet zo heel veel verstand van. Wel van het proces, maar niet van de inhoud. Het is dus heel erg een verhaal van anderen geworden. En dat is ook wel een heel bewuste keuze." (Respondent A)

"Iedereen betrekken en we doen het samen. En vooral kansen benoemen en kansen benutten. Deze verandering – ja je kan denken van 'wha wat gaat er nu allemaal gebeuren' en paniek en wat gaat er allemaal op mij afkomen? Maar je kan ook denken van 'wauw, hoe te gek is dit dat we hier wel aan mee kunnen doen?' Ik ben ervan overtuigd dat dit voor cliënten, verwanten maar ook voor medewerkers de toekomst er gewoon zo beter uit gaat zien. Dus het is gewoon heel belangrijk, dat vind ik persoonlijk ook vooral, als je iets wilt veranderen, dan moet je mensen daarin meenemen, goed informeren en ook blijven informeren. En dus ook vooral ook onderdeel ervan laten zijn." (Respondent L)

4.3.3 Directie – Intern Operationeel & Extern Relatiebeheer

Voor dit onderzoek zijn er twee directeuren geïnterviewd. De directeuren zijn verantwoordelijk voor alles in hun regio. Dus dat is naast de jeugdzorg ook VG en onderwijs. De opdracht om een nieuwe strategie te bedenken en te implementeren lag voorheen bij de directie. Volgens enkele respondenten bleek dat dit niet was gelukt en dat de taak toen door de Raad van Bestuur aan de huidige projectleiders is gegeven. De rol die de directie had in die community was toen even groot als de rest van de medewerkers. Ze konden aanwezig zijn bij de bijeenkomsten, maar ook mensen afvaardigheden. Volgens de projectleider is dit ook bewust gedaan:

"Tegelijkertijd denk ik als we die. Ik bedoel het zijn natuurlijk wel allemaal zwaargewichten en als we die een grote rol hadden gegeven al eerder in het proces dan waren we helemaal niet hier gekomen."

Eén van de directeuren beaamt dit ook. Naast het feit dat ze volgens de respondent simpelweg geen tijd hadden om in een korte periode non-stop deze strategie te ontwikkelen.

"Je moet mensen hebben die echt de tijd hebben om die sprint daadwerkelijk te kunnen uitvoeren en dan moet je dat niet te veel belasten op mensen die verantwoordelijk zijn voor alle dagelijkse operationele zaken. En daarnaast, de mening over hoe wij denken als directeuren, ja dat is natuurlijk ook belangrijk, maar het is minstens zo belangrijk hoe GZ-psychologen, groepsbegeleiders, de MST-therapeut, enzovoorts daarover denken." (Respondent N)

Toen de strategie ontwikkeld was is er echter voor de implementatiefase gekozen om de verantwoordelijkheid terug te leggen bij de directie. De proeftuindirecteuren gaan intern operationeel vol inzetten op de nieuwe strategie en de overige regiodirecteuren op de *no-regret* maatregelen. Met name in de proeftuin willen ze de lijn



voortzetten die in de community ook is gedaan; namelijk die van co-creatie. Het is dan ook belangrijk dat de directeuren anderen daarin kunnen vertrouwen.

"Dan gaan we 2 december vragen: 'wie wil er meedenken?' We hebben dus de 'wat' geformuleerd, maar nog niet de 'hoe'. De 'hoe' moeten ze zelf gaan formuleren. En ik heb daar echt heel veel ideeën over, maar ik leer ook wel dat het goed is om ideeën mee te geven, maar ze zeker niet op te leggen. Want heel simpel, als het van de baas moet dan stimuleert dat niet. Terwijl als je het zelf hebt bedacht dan word je daar enthousiast van. [...] Dat betekent voor mij dus een stukje met de handen op je rug."
(Respondent E)

"Wij moeten ook leren dat niet overal iedereen over meepraat haha. Dat is ook echt een zorgprobleem. Daardoor zijn we ook zo traag soms, omdat iedereen overal over mee wilt praten. We moeten ook leren dat als anderen daar over bespreken dat zij ook tot goede dingen komen, daar hoeft je niet per se zelf over mee te spreken." (Respondent N)

De directeuren zijn daarbij wel heel erg bewust van het feit dat de winkel ook open moet blijven en naast het vol inzetten op de implementatie, anderen zaken ook tussendoor komen. De respondenten gaven aan dat het daarom erg belangrijk is om focus te behouden en goed te weten wat je wilt en waar je naartoe wilt.

"Simpel voorbeeld: we zijn nu in overleg met de gemeente over partnerschap en we zijn de strategie aan het opzetten. Krijg ik vorige week een mail vanuit Koraal onderwijs: 'we gaan een projectje doen in [regio]. Dan denk ik: 'uhmm, daar gaan we weer! Leh, op de rem! We gaan nu even helemaal niks doen. We gaan eerst kijken hoe dit matcht met de strategie jeugd, maak eens een keuze.' [...] We hebben afgesproken, dit gaan we doen en als ik dat goed wil doen dan moet daar focus op en dan moet daar niet iemand linksom of rechtsom doorheen fietsen. Dan wordt het teveel en te onduidelijk. We hebben dit spoor gekozen en we blijven wel op de rails." (Respondent E).

De tweede belangrijke taak voor de directeuren tijdens dit veranderproces is het relatiebeheer met onder andere de gemeentes en financiers. Het is volgens de respondenten belangrijk die gemeentes gedurende dit hele proces betrokken te houden. Voor de proeftuin geldt dat dit gedaan wordt met een controller en de projectleiders en samen vormen ze het accountteam. De focus ligt daarbij heel erg op het krijgen van steun en om samen op zoek te gaan naar de beste manieren om Koraal vooruit te helpen om zo hun doelgroep zo goed mogelijk van dienst te zijn.

"Wat we eigenlijk willen zeggen is: 'Goh gemeente, dit is onze strategie, we willen graag samen met jullie dit gaan vormgeven, want dit worden jullie er beter van en daar worden wij beter van'. Echt vanuit partnerschap." (Respondent E)

"Samen met de gemeente en ook vaak samen met het netwerk van de collega's in de regio. Als Koraal kunnen wij niet in ons eentje dit omdraaien. Als wij de ambitie die we hebben waar willen maken dan zullen we met de gemeente en een aantal andere aanbieders per regio afspraken moeten maken."
(Respondent N)

4.3.4 Teamleiders – Communiceren, Betrekken & Stimuleren

Tijdens de interviews werd er veelvuldig gesproken over het geven van een stem aan de professionals op de werkvloer door middel van co-creatie. Er is ook gesproken over directeuren een nieuwe verantwoordelijkheidsrol te geven in het implementatieproces. Er werd echter niet gesproken over een manier om teamleiders een rol te geven. Dit is bijzonder, aangezien Koraal een vrij platte organisatie is en de teamleiders een relatief grote span of control hebben én een belangrijke spil zijn tussen directie en professionals. Zij zijn de mensen die het directe



contact hebben met de medewerkers. Die medewerkers die voor een groot deel anders moeten gaan werken. De teamleiders weten waarschijnlijk dus precies waar eventuele valkuilen liggen, maar zijn ook de aangewezen personen om medewerkers in te lichten en mee te krijgen in de verandering. Veel teamleiders uit dit onderzoek blijken dit echter zonder duidelijke opdracht al te doen. Zij geven aan al erg gemotiveerd te zijn om hun medewerkers te betrekken bij de nieuwe strategie, met name omdat ze zelf echt geloven in de verandering.

"Ik heb ze natuurlijk continu bijgepraat over waar we mee bezig waren [bij de community] en ik heb ze toevallig vorige week maandag een hele presentatie laten zien en ze bijgepraat over 'oké dit zijn de klantreizen'. Die heb ik ook doorgestuurd en de volgende vergadering komen we erop terug van 'als jullie dit gelezen hebben, wat denken jullie dan wat we vanaf 2020 anders moeten gaan doen of nog meer kunnen gaan doen of beter kunnen doen?' Ik wil vooral hun input. Zij zijn diegene die de cliënten behandelen. Dat ben ik niet. Ik las net dat twee december een of andere inspiratie... één of andere bijeenkomst is erover dus ik heb net m'n mensen gemaild van 'ga er vooral naartoe.'" (Respondent F).

Communiceren en informeren is dus een belangrijk onderdeel om hun medewerkers mee te krijgen in de verandering. Immers, naast een andere *mindset* betekent het voor veel medewerkers ook dat ze moeten worden bijgeschoold. Naast iemand gaan staan en een goed gesprek voeren, maar ook zelf geloven in de verandering, zijn activiteiten die teamleiders aangaven belangrijk te vinden om medewerkers toch te stimuleren om mee te gaan in de verandering.

"Als het dadelijk bijvoorbeeld zover zou gaan komen dat er een groep gesloten zou gaan worden, omdat we die bedden niet meer nodig hebben, ja dat heeft heel veel consequenties. Medewerkers moeten gaan openstaan voor weer een stukje opleiding om anders in hun werk te gaan staan. Dus het is gewoon heel belangrijk, dat vind ik persoonlijk ook vooral, als je iets wilt veranderen, dan moet je mensen daarin meenemen, goed informeren en ook blijven informeren." (Respondent L)

"Dat gaat ook betekenen dat, ik zeg maar wat, iemand die hier al twintig jaar werkt, zegt van 'ik kan niet meer mee'. En als die het zo zegt is dat nog fijn he. Maar dat is verandering, als die echt weerstand biedt. Dan moet ik dat eerst met jou ontdekken van waarom spartel jij nou zo? Waarom ben je nou opeens een 'pain in the ass'? Omdat jij niet mee wilt in die verandering, komen we dan achter. Niet mee wilt of niet mee kunt. Als het willen is, wat gaan we daar aandoen? Als het kunnen is, hoe kan ik je ondersteunen he? Dat kun je alleen maar doen door dicht op de mensen te gaan zitten en met ze samen te kijken van wat gaan we doen? (Respondent D)

"'Joh wat die man of die vrouw daar verteld, goh daar zit wat in. Ik voel me betrokken bij dat verhaal, ik stap daarop in!' Dat is echt inspiratie. Dus als je weifelend in de verandering stapt... Als ik ga zeggen; 'Ja ik ben ook nog niet helemaal aan boord jongens, ik weet het niet, want er wordt natuurlijk veel veranderd, nou goed laten we de schouders eronder zetten'. Ja dat wordt natuurlijk helemaal niks. Ik moet het zelf geloven en dat ook overbrengen. [...] Het moet aanspreken, het moet inspirerend zijn, je moet het vanuit je rolmodel voorleven. Ik geloof in die verandering, wij gaan ervoor." (Respondent D)

Echter zijn niet alle teamleiders bezig met het informeren, laat staan enthousiasmeren van hun medewerkers. Dit lijkt enerzijds te maken te hebben met het gebrek aan informatie voor de teamleiders die niet in de community gezeten hebben of niet werkzaam zijn in de proeftuin-regio. Daar lijkt volgens een teamleider niet de prioriteit te liggen qua communicatie. Anderzijds lijkt het met de al overvolle agenda's te maken die de teamleiders zeggen te hebben. Een paar teamleiders gaven zelfs de indruk bijna overbelast te zijn.

"Volgens mij gaat het op het moment zo dat iedereen het heel druk heeft. Er worden wel wat beleidsnotities gedeeld en ik bijvoorbeeld, heb in dat traject gezeten dus dan denk ik oh ja leuk, dat



ga ik even lezen. Dus dan word ik iets sneller uitgenodigd om mee te denken ergens in qua regio, maar niet alle teamleiders. Dan moet je het eigenlijk maar doen met stukken die je per mail krijgt.”
(Respondent H)

“Ik betrek mijn medewerkers bijna niet bij deze verandering. Dat is echt heel slecht. Wij hebben teamoverleg he, bij het ene team wat vaker dan bij het ander. Ligt een beetje aan de situatie. Maar in principe zie ik iedereen één keer in de twee of in de drie weken en dat is dan de plek waar ik dan natuurlijk wel mijn dingen neerleg. [...] En als ik er nu aan denk dan denk ik ook van ‘oh god hoe dan?’ ‘Wanneer dan?’ haha, snap je. Dus je bent wel bezig met die strategie, maar ook niet. Er gaan voor hun ook dingen veranderen en ik vind dat we het nu nog heel veel droppen en vaak ook veel te laat. Er is geen jaarplan.” (Respondent K)



5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt op basis van de resultaten de hoofdvraag beantwoord. In dit onderzoek is gekeken naar de complexiteit van een organisatieverandering in een professionele organisatie zoals Koraal. Het uitgangspunt was dat de manier waarop een verandering geïnitieerd en geïmplementeerd wordt afhankelijk is van interne en externe stakeholders met eigen belangen. Dit onderzoek bevatte een brede hoofdvraag, opgesplitst in drie deelvragen, namelijk: *Hoe denken leidinggevenden een organisatieverandering te realiseren, rekening houdend met interne en externe factoren?*

1. Hoe complex vinden leidinggevenden het doorvoeren van een organisatieverandering?
2. Hoe verloopt volgens leidinggevenden het veranderproces?
3. Welke betekenis geven leidinggevenden aan hun rol tijdens de organisatieverandering?

5.1 Hoe complex vinden leidinggevenden het doorvoeren van een organisatieverandering?

Het antwoord op deze vraag is dat het uitgangspunt dat een organisatieverandering complex is, bevestigd wordt door de respondenten. Op extern vlak komt dit door de grote invloed van verschillende stakeholders op hun organisatie. Er heerst een sterk afhankelijkheidsgevoel onder leidinggevenden naar financiers en verwijzers. Daarnaast maakt de hoeveelheid gemeentes met verschillende betalingscontracten het extra complex. Ook voelt Koraal veel financiële druk van financiers. In alle gesprekken die gevoerd worden met de verschillende gemeentes gaat veel tijd en geld zitten en dat zou Koraal graag efficiënter zien.

Intern gezien is naast de financiële situatie, de organisatiegrootte een complexe factor voor een organisatieverandering. De grootte van de organisatie voelt aan als een olietanker die langzaam draait. Onderling verschillen de regio's in vraag en aanbod van producten en is een visie niet eenvoudig te passen op elke regio. Daarnaast speelt de professionele opvatting van medewerkers mee. Zij moeten straks bijgeschoold worden en met sterke meningen omtrent hun eigen werk, wordt dit niet eenvoudig, aldus de leidinggevenden. Tot slot blijkt uit dit onderzoek dat er teamleiders zijn die een hoge werkdruk ervaren en een grote groep medewerkers hebben, die zij mee dienen te krijgen in de verandering.

5.2 Hoe verloopt volgens leidinggevenden het veranderproces?

Volgens alle respondenten in dit onderzoek verloopt voor hun dit veranderproces goed en zijn ze enthousiast over de aanpak. Dit heeft te maken met de lering die getrokken is uit eerdere veranderinitiatieven waarbij veranderstrategieën goed bedacht, maar niet goed geborgd waren. Gedurende dit hele proces heeft Koraal de hulp ingeschakeld van adviesbureaus en aan de hand van een community met brede interne en externe consensus een visie opgesteld. De community-bijeenkomsten waren volgens de respondenten een intensief en 'hip' programma en werd men aangemoedigd 'out of the box' te denken. Dit is een interessante vorm van een veranderproces waarbij de uitkomst, 'de droom van Koraal', niet duidelijk gepland of emergent is. Het geplande zit in de aandrijving van de raad van bestuur en het plannen van de bijeenkomsten, het emergente in het *bottom-up* creëren van de strategie en deze als (weinig gedetailleerde) trekriching omarmen. Aan het eind van dit onderzoek zou het implementatieproces van start gaan. De aanpak bleek hetzelfde te zijn als die van de strategievorming, namelijk *bottom-up*, in co-creatie en met hulp van externen, waarbij leidinggevenden de kaders uitzetten en professionals deze mogen invullen.

5.3 Welke betekenis geven leidinggevenden aan hun rol tijdens de organisatieverandering?

Uit de resultaten van dit deelhoofdstuk kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de respondenten in dit onderzoek voor zichzelf en voor hun functie duidelijk hadden wat belangrijk is voor hun rol tijdens de organisatieverandering. Visionair, aandrijven, motiveren, enthousiasmeren, stimuleren, communiceren – allemaal kenmerken die respondenten genoemd hebben in dit onderzoek. Met alle voorzichtigheid lijkt het erop dat de



projectleiders en teamleiders een meer interne inspirerende, transformationele rol aannemen die zich focust op het motiveren van werknemers. Bij de directie en de raad van bestuur lijkt er meer een operationele focus te zijn, waarbij steun van externe stakeholders heel belangrijk is en dit door middel van een gemeenschappelijke visie bereikt kan worden.

5.4 Het antwoord op de hoofdvraag

Het antwoord op de hoofdvraag (Hoe denken leidinggevenden een organisatieverandering te realiseren, rekening houdend met interne en externe factoren?") is kort gezegd: terugpraten. Het lijkt erop dat de organisatie met de nieuwe verandering en bijbehorende strategie hun organisatie maatschappelijk beter en financieel sterker wil maken en daarmee willen laten zien een serieuze partner te zijn voor externe stakeholders. Ze willen dit realiseren door een sterke visie uit te dragen, die door de hele jeugdtak wordt doorleefd en waar ook extern steun voor is. Gedurende het hele proces is er continu enthousiasme en overtuiging geweest voor de verandering. De *bottom-up* creatie van 'de droom van Koraal' is met input van alle stakeholders opgesteld zodat zij de hele organisatie *empoweren* om zo een gelijkwaardige samenwerkingspartner te zijn van externe stakeholders en een duidelijke stem aan de tafel te hebben.



6. Discussie

6.1 Maatschappelijke context

Dit onderzoeksverslag is begonnen met een krantenartikel over de onrust binnen de jeugdzorg. Gedurende dit onderzoek bleef de jeugdzorg voorbijkomen in het nieuws. Artikelen over jeugdzorgorganisaties die zijn omgevallen, ministers die hun zorgen uitten, lange wachtlijsten voor complexe zorgverlening, et cetera. Uiteindelijk heeft deze onrust en aandacht ertoe geleid dat Minister de Jonge van Volksgezondheid en Minister Dekker van Rechtsbescherming zijn gaan ingrijpen en een reeks wetswijzigingen hebben aangekondigd (Rijksoverheid.nl, 'Jeugdhulp bij gemeenten', z.d.; de Volkskrant.nl, 25 maart 2020). Zo staat in het artikel van de Volkskrant⁵ (2020) dat in de nieuwe wet de teugels in de jeugdzorg weer worden aangehaald om gemeenten te dwingen tot samenwerken in 42 regio's. Nu zijn er 355 gemeentes in Nederland die lang altijd samenwerken in een zorgregio. Daarnaast moeten deze 42 regio's contracten afsluiten met reële prijzen.

In het kader van dit onderzoek is dit goed nieuws. Hieruit is namelijk gebleken dat de kwaliteit van de zorg en de complexiteit van het doorvoeren van een organisatieverandering voor een heel groot deel te maken had met de hoeveelheid gemeentes. Koraal heeft momenteel namelijk met minstens 100 gemeentes te maken. Deze hele belangrijke externe factor voor Koraal maakt dat samenwerken moeilijk is. Er zijn namelijk 'heel veel heren te dienen' met verschillende contracten en prijzen. Maatschappelijk gezien zijn de resultaten van dit onderzoek dus relevant en actueel. De ministers lijken in te zien wat er in dit onderzoek gevonden is.

Daarnaast staat in het artikel dat de ministers samen met de minister voor Binnenlandse Zaken een conceptwetsvoorstel gepubliceerd hebben waarin ze het ideaal van 'één gezin, één plan, één regisseur' willen realiseren. Hiervan is het idee dat mensen met complexe, meervoudige problematiek door het gehele sociale domein geholpen kunnen worden en niet probleem per probleem, persoon per persoon. Het lijkt erop dat het antwoord dat Koraal heeft op haar eigen problematiek hierop aansluit. Zij willen dit namelijk ook bereiken. Samen met het gezin, waar in veel gevallen multi-problematiek heerst én samen met andere instanties en specialisten de problematiek aanpakken. Het is dus leerzaam voor de tweede kamer en beleidsmakers om te zien hoe Koraal haar eigen organisatie probeert te empoweren en aan te passen aan de maatschappelijke behoefte door meer systeemgericht te gaan werken en ze daarmee trachten een gelijkwaardige partner te zijn van de gemeentes en andere partners in de keten.

6.2 Wetenschappelijke relevantie

Het wetenschappelijke doel van dit onderzoek was om te kijken of er in een (semi-)publieke organisatie sprake is van een connectie tussen concepten uit het verandermanagementframework en het publiek management-framework. De belangrijkste theoretische concepten die teruggekomen zijn in dit onderzoek zijn concepten uit beide frameworks. Ze gaan over het veranderproces, namelijk gepland, emergent of een combinatie (Hodges, 2016) en over het hebben en erkennen van *public service motivation* (Perry, 1996; Houston 200, en anderen). Tot slot zijn de kenmerken van verschillende leiderschapstijlen die belangrijk zijn bij een organisatieverandering



NIEUWS SAMENWERKING JEUGDZORG

Gemeenten moeten samenwerken in jeugdzorg om continuïteit zorg te waarborgen

Gemeenten moeten gaan samenwerken in de jeugdzorg. Er komen 42 regio's waarin gemeenten de specialistische zorg samen regelen. Deze regio's spreken dan in langlopende contracten reële prijzen af met zorgaanbieders. Dat staat in een brief aan de Kamer van ministers Dekker en De Jonge.

Gijs Herderscheê 25 maart 2020, 21:14

⁵ <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/gemeenten-moeten-samenwerken-in-jeugdzorg-om-continuïteit-zorg-te-waarborgen~b54499c7/>



benoemd. Dit zijn factoren die passen bij de charismatische leider (verandermanagement) en de publieke leider (publiekmanagement).

Wat betreft het veranderproces is het interessant om te zien dat er sprake lijkt te zijn van een combinatie tussen een gepland en emergent veranderproces. Strikwerda (2005) beschrijft dit als een intentionele doelgerichte verandering met duidelijke kaders en waarbij het proces zelf een emergente vorm aanneemt (Hodges, 2016). Voor Koraal was de reden voor deze manier van veranderen bewust, omdat zij vinden dat een veranderproces te veel plannen en detailleren niet mogelijk is voor hun organisatie. Daar zijn er te veel verschillende factoren voor, is de doelgroep te complex en is de organisatie te groot. Er is in plaats daarvan voor gekozen om alle betrokkenen een stem en invloed te geven in hoe de verandering eruit moest komen te zien. Met *bottom-up* creatie is de nieuwe visie voor de jeugdtk tot stand gekomen en dit maakt dat alle respondenten zich eigenaar lijken te voelen van de aankomende organisatieverandering. De verandering is van bovenaf geïnitieerd, maar door de dynamiek van de organisatie en de grote groep professionals is de daadwerkelijke verandering vooral van onderaf tot stand gekomen. Van der Voet et al., (2016) laten in hun onderzoek zien dat *bottom-up* creatie erg belangrijk is voor een organisatieverandering. Immers professionals zijn vaak intrinsiek erg gepassioneerd over hun werk en veranderingen daarbinnen kunnen leiden tot weerstand (Brewer et al., 2000). Medezeggenschap over strategische plannen draagt bij aan veranderingsbereidheid en neemt toekomstige hordes weg in het implementatieproces (Brewer et al., 2000; Fernandez en Pitts; Van der Voet et al., 2016).

Deze veranderingsbereidheid creëren sluit aan bij het concept *public service motivation* (Perry, 1996; Houston 200, en anderen). De respondenten lijken erg gepassioneerd te zijn over deze verandering. Niet in de eerste plaats omdat zij vinden dat ze het beter moeten doen voor de kinderen, jongeren en hun families die zij dienen. Daaruit blijkt dat er een hoge mate van PSM is. De projectmanager ervoer dit ook en merkte dat wetenschappelijke inzichten omtrent dit thema de professionals in beweging zetten. Uit onderzoek blijkt ook dat het intellectueel stimuleren van professionals een belangrijke taak is voor leidinggevendenden (Van der Voet et al., 2016). Koraal lijkt zichzelf en haar medewerkers goed te kennen. De respondenten hebben een kritische blik naar zichzelf en naar de organisatie en van eerdere veranderingen hebben zij geleerd dat zij extern advies nodig hebben bij dit veranderproject.

Tot slot blijkt uit de resultaten dat de respondenten uit dit onderzoek bewust zijn van hun rol tijdens hun veranderproces. Uit de literatuur blijkt dat de charismatische/transformationele leiderschapsstijl belangrijk is voor het creëren van veranderingsbereidheid en daardoor een voorspeller is van een succesvolle verandering (Bass, et al., 2003, p. 208; Gill, 2003; Hay, 2006). De vier I's van Hay (2006) zijn voorbeelden van belangrijke concepten die horen bij de transformationele leider. Uit dit onderzoek gaven projectleiders en teamleiders aan het belangrijk te vinden een rolmodel te zijn, waarbij ze inspireren, individuele aandacht geven, veel communiceren en intellectueel stimuleren om zo te motiveren. Met lichte voorzichtigheid zou hiermee gesteld kunnen worden dat zij daarbij een transformationele, charismatische leiderschapsrol op zich nemen.

The Four Common I's
1. Idealized influence ² . <i>Charismatic vision and behaviour that inspires others to follow.</i>
2. Inspirational motivation. <i>Capacity to motivate others to commit to the vision.</i>
3. Intellectual stimulation. <i>Encouraging innovation and creativity.</i>
4. Individualized consideration. <i>Coaching to the specific needs of followers.</i>
 <i>Sources: Barbuto (2005); Hall, Johnson, Wysocki & Kepner (2002); Judge & Piccolo, 2004; Kelly (2003); Simic (1998).</i>

Uit de literatuur bleek ook dat, in het kader van publiek management, de context ook erg belangrijk is en een netwerkende leider met politieke intelligentie bijdraagt aan het meekrijgen van externe stakeholders om samen publieke waarde te creëren (Geuijen, 2014). Dit kan hij of zij onder andere bereiken door een brede consensus te krijgen, kennis hebben van verwachtingen en een gezamenlijke visie opstellen (o.a. Brewer et al., 2000; Brock, 2006; Geuijen, 2014; Hodges, 2016, p. 201). De directie en de raad van bestuur gaven aan meer op de operationele kant te zitten van de verandering waarbij ze steun en consensus zoeken van interne en externe stakeholders. Zoals Rainey (2009) en Van der Voet et al., (2015) al aangaven hebben professionele organisaties te maken met de invloed



van externe belangen, zoals de politiek, waar rekening mee gehouden moet worden. Dit doen zij door hun gemeenschappelijk gecreëerde visie op verschillende tafels te leggen en zo onder de aandacht te brengen. De vijf elementen uit de theorie van Reffo en Wark (2014) over politieke intelligentie lijken hierin terug te komen. Namelijk een visie die toekomstgericht is, het weten welke bronnen je nodig moet hebben, maatschappelijk empathisch zijn, waarde hechten aan samenwerken en flexibel zijn. Het lijkt er dus op dat bij de directie en de raad van bestuur sprake is van de netwerkende leiderschapsstijl.

Kortom, wetenschappelijk gezien draagt dit onderzoek dus voorzichtig bij aan de wetenschappelijke literatuur over verandermanagement in professionele/(semi-)publieke organisaties. Er is daarmee getracht te laten zien dat concepten uit literatuur over verandermanagement voorkomen in een (semi-)publieke organisatie, maar om een verandering succesvol te laten zijn, er ook rekening moet worden gehouden met de context. Met de brede onderzoeksvraag is geprobeerd een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van veel verschillende factoren die een rol hebben gespeeld.

6.3 Beperkingen

Voor dit onderzoek zijn er ook enkele limitaties, namelijk dat het onderzoek kleinschalig van aard was en louter vanuit de betekenisgeving van de leidinggevendenden. De bevindingen zullen daarom met voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden en gezien worden als een verkenning in de complexe wereld van organisatieveranderingen in het Nederlandse zorglandschap. Het resultaat is geen absolute waarheid, maar een interpretatie van de gevonden resultaten. Het onderzoek kan als opmaat dienen voor grootschalig of dieper vervolgonderzoek naar de complexiteit van (jeugd)zorgorganisaties in Nederland, naar veranderprocessen in professionele/semipublieke organisaties of naar leiderschapsrollen bij veranderingen in een semipublieke organisatie.

Dit laatste brengt mij naar een tweede beperking van dit onderzoek, namelijk de rol van leidinggevendenden. Uit de theorie kwamen duidelijk afgebakende en kwantitatief en kwalitatief gesteunde theorieën omtrent leiderschapsstijlen naar voren. Met dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van theoretische modellen, maar gevraagd naar welke betekenis leidinggevendenden zelf gaven aan hun eigen rol in het veranderproces. Er is bewust gekozen voor een open vraagstelling om zo de *flow* in het gesprek te bewaren, echter kan hiermee niet met enige zekerheid vastgesteld worden of deze rollen daadwerkelijk aanwezig waren. Vervolgonderzoek zou gebruik kunnen maken van theoretisch ondersteunde modellen of *evidence based* vragenlijsten en mogelijk bij werknemers kunnen verifiëren. Immers, de rol van leidinggevendenden blijkt in veel veranderliteratuur belangrijk te zijn. En voor een (semi-)publieke organisatie gaat verandermanagement verder dan de grenzen van de organisatie zelf (Fernandez en Rainey, 2006; Van der Voet et al., 2015).

6.4 Aanbeveling

Tot slot zou een mogelijk praktische aanbeveling voor de onderzoeksorganisatie kunnen zijn om te kijken naar de rol en de taakverdeling van teamleiders. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het middenkader een hele belangrijke spilfunctie is tijdens organisatieveranderingen (Mintzberg, 1979; Wolters en De Natris, 2012). Uit dit onderzoek kwam niet duidelijk naar voren dat hier voldoende aandacht en informatie naartoe ging. Dit kan evengoed te maken hebben met het feit dat teamleiders hun rol al goed oppakken, maar dit is niet verder onderzocht.

6.5 Slotwoord

Al met al blijkt met dit onderzoek het uitgangspunt dat een organisatieverandering in een professionele organisatie doorvoeren complex is, door leidinggevendenden bevestigd. Dit onderzoek biedt inzichten in de manier waarop een organisatieverandering kan worden vormgegeven gezien de huidige maatschappelijke situatie. Door zichzelf te *empoweren* met een duidelijke visie en een sterkere organisatie wil Koraal terugpraten en een danige partner binnen de regio om zo kinderen, jongeren en hun families zo goed mogelijk te helpen. Waar Koraal zichzelf ziet als een olietanker, lijken ze toch flexibel te navigeren tussen alle verschillende belangen.



7. Literatuurlijst

- Bovens, M. A. P. (2005). Publieke verantwoording: Een analysekader.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of management studies*, 39(1), 97-122.
- Brock, D. M. (2006). The changing professional organization: A review of competing archetypes. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 157-174.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*, Oxford University Press, Londen.
- Burnes, B. (2012). Organizational change in the public sector: The case for planned change. In *Managing Organizational Change in Public Services* (pp. 133-154). Routledge.
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2005). Rethinking leadership in public organizations. In: *The Oxford handbook of public management*.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, 87(4), 892-909.
- Douglas, S. C., & Noordegraaf, M. (2015). Toezicht op publieke waardecreatie: Meervoudig structureren van waardedimensies in professionele organisaties.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.
- Geuijen, K. (2014). Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: waartoe en hoe?. *Bestuurswetenschappen*, 68(1), 87-96.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).
- Herderschee, G. (2020). Gemeenten moeten samenwerken in jeugdzorg om continuïteit zorg te waarborgen. In: *De Volkskrant*.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of change management*, 5(2), 121-151.
- Hodges, J. (2016). *Managing and Leading People Through Organizational Change: The theory and practice of sustaining change through people*. Kogan Page Publishers.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Karp, T., & Helgø, T. (2008). The future of leadership: the art of leading people in a "post-managerial" environment. *Foresight*, 10(2), 30-37.
- Kickert, W. J. (2014). Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in Dutch ministerial departments. *The American Review of Public Administration*, 44(6), 693-717.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Klijn, E. H., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1993). Van beleidsnetwerken naar netwerkmanagement. Een theoretische verkenning van managementstrategieën in netwerken. *Beleid en Maatschappij*, 20(5), 230-243.
- Koraal. (z.d.). Geraadpleegd van: <https://www.koraal.nl>
- Korsten, A. F. A. (2011). New public management. Retrieved October, 10, 2019.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Lucassen, P. L. B. J., & Olde Hartman, T. C. (2007). Kwalitatief onderzoek. *Praktische methoden voor de medische praktijk*.



- McAlearney, A. S. (2006). Leadership development in healthcare: a qualitative study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 967-982.
- Mulder, V. (2019, 14 november). *Ik zou over de decentralisatie van de jeugdzorg schrijven. Toen werd die teruggedraaid*. Geraadpleegd van: <https://decorrespondent.nl/10716/ik-zou-over-de-decentralisatie-van-de-jeugdzorg-schrijven-toen-werd-die-teruggedraaid/439441728-ea64e8f1>
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond:(New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of professions and organization*, 2(2), 187-206.
- NOS (2020, 20 februari). *Minister: geen doorstart Hoenderloo Groep op bestaande locaties*. Geraadpleegd van: <https://nos.nl/artikel/2323833-minister-geen-doorstart-hoenderloo-groep-op-bestaande-locaties.html>
- Peltokorpi, A., Alho, A., Kujala, J., Aitamurto, J., & Parvinen, P. (2008). Stakeholder approach for evaluating organizational change projects. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(5), 418-434.
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research and the study of organizational change processes. *Research methods in information systems*, 1, 53-78.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Reffo, G., & Wark, V. (2014). *Leadership PQ: How Political Intelligence Sets Successful Leaders Apart*. Kogan Page Publishers.
- Rijksoverheid (z.d). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeente*. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Steijn, A. J. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance? *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag en organisatie*, 18(5), 277-293.
- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, 17(6), 511-521.
- Van de Oort, M., van der Torre, E. J., & Douglas, S. C. (2017). Belofte, pijn en medicijn: het verantwoorden van publieke waardecreatie aan de lokale politiek en maatschappelijke partners. *Bestuurswetenschappen*, 71(2), 5. partners.
- Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171-191.
- Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 290-300.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.
- Van de Walle, S., Steijn, B., & Jilke, S. (2015). Extrinsic motivation, PSM and labour market characteristics: A multilevel model of public sector employment preference in 26 countries. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 833-855.
- Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public administration*, 86(2), 465-482.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public administration review*, 68(2), 334-349.
- Williams, W., & Lewis, D. (2008). Strategic management tools and public sector management: the challenge of context specificity. *Public Management Review*, 10(5), 653-671.



8. Bijlagen

Bijlage 1. Strategie Jeugd 2025

Hierbij vier belangrijke sheets uit het gehele document die gebruikt zijn voor dit onderzoek. Het hele document bevat namelijk 64 pagina's.

1 | RELEVANTE PERSPECTIEVEN

Wat leren we van de verschillende perspectieven?

Onze verkenning van de verschillende perspectieven, levert de volgende SWOT-analyse op



Sterke punten Koraal (intern):

- Orthopedagogische aanpak
- Breed aanbod op gebied van hulp, onderwijs, werk en vrije tijd.
- Binnen Koraal is indien nodig zeer specialistische expertise op het gebied van Ivb, gedragsproblematiek, psychiatrie, arbeid en speciaal onderwijs
- Hoeveelheid aan lopende initiatieven
- Stevig academisch programma
- Betrouwbare en degelijke partner
- Koraal heeft gepassioneerde medewerkers die er echt willen zijn voor de jeugdige en zijn/haar gezin

Kansen (extern):

- Sociale en technologische innovaties bieden kansen voor het versterken van effectiviteit, meer inclusie, vermindering van administratieve last en voorkomen van stress.
- Financiers en Koraal vinden elkaar in de ambitie om te komen tot betere hulp tegen lagere kosten. De financier vanuit publiek belang, Koraal vanuit arbeidsmarktkrapte en beiden vanuit de overtuiging dat preventieve en vroegtijdige ondersteuning beter én goedkoper is dan 'herstel achteraf'
- Er komt een grotere roep voor andere inkoop-constructies



Ontwikkelpunten Koraal (intern):

- Positie van jeugdige en ouders versterken door de relatie fundamenteel anders vorm te geven
- Meer bijdragen aan maatschappelijk perspectief van jeugdigen en zijn of haar ouder(s)
- Specialistische hulp kan beter door deze meer preventief, thuis, gezinsgericht en met meer aandacht voor trauma en stress en een intensievere behandelcomponent vorm te geven
- Medewerkers meer tijd geven voor gezinnen, autonomie en regie over hun werk.
- Medewerkers ondersteunen in het vakmanschap bij het specialistische werk dat zij doen.
- Waarmaken teamconcept
- Carrière paden verhogen de kans op het behoud van goede medewerkers
- Kennis binnen organisatie beter delen
- Initiatieven: betere focus, beter verbinden en beter verspreiden

Bedreigingen (extern):

- Krapte op de arbeidsmarkt waardoor het moeilijk is om nieuw personeel aan te trekken
- Beschikbare budgetten Jeugdhulp
- Inkoopvormen door gemeenten
- Andere speler op de markt weten jeugdigen en ouder(s) te verleiden voor hen te kiezen

2 | DE DROOM VAN KORAAAL

Wat is daarmee onze droom

Het verhaal van Koraal en de commitment is de droom die Koraal graag realiseert

Het verhaal van Koraal:

- Koraal streeft ernaar dat stress in gezinnen geen onnodig zware impact hoeft te hebben op het leven van een jeugdige en gezinnen met een forse (sociale) kwetsbaarheid en beperkte cognitieve vermogens.
- We zijn er in het (on)gewone leven van gezinnen en doen samen dat wat nodig is om vanuit een stabiele basis, kracht en kans te komen tot een passende plek in de snel veranderende maatschappij.
- Dit kan doordat Koraal zijn betrokken zorgmedewerkers in cliënt-teams continu ondersteunt om op een veilige en ontspannen wijze en vanuit de laatste wetenschappelijke inzichten te werken aan hun eigen groei en die van gezinnen op alle levensdomeinen.
- Wanneer wij de jeugdige centraal stellen, en het gezin regie over hun eigen leven en herstel bieden moeten wij ook de tijd van onze medewerkers vrij maken voor de beste ondersteuning aan deze gezinnen en hen ruimte bieden hun vakmanschap te onderhouden.
- Ter ondersteuning hiervan omarmt Koraal sociale en technologische innovaties als kans om continu dichtbij te zijn voor onze cliënten en ter ontlasting van onze medewerkers.

Wij committeren ons daarnaast aan:

- Koraal biedt alleen zinnige ondersteuning en is alleen daar actief, waar geen betere alternatieven voorhanden zijn.
- Koraal wil vanuit haar expertise toonaangevend zijn in het maatschappelijk denken over inclusie van mensen met een licht verstandelijke beperking
- Koraal maakt af waar het aan begint, wij zijn eigenwijs
- Koraal zoekt uit zichzelf de optimale balans tussen publieke kosten en maatschappelijke baten en maakt met financiers en partners het liefst (harde) afspraken die op dit uitgangspunt zijn gebaseerd.



Ons verhaal aan jou

Wat is onze boodschap aan jeugdigen?

- **Jouw perspectief is leidend.** Onze medewerkers luisteren naar jou, voelen zich betrokken bij jou, wensen het beste voor jou; zijn er voor jou. Maar zij bepalen niet voor jou, dat doe jezelf – eventueel samen met degenen die jij daar voor kiest.
- Je vindt in onze medewerkers **betrokken experts en vakmensen**, die jou – in een door jou samengesteld team - willen en kunnen adviseren en ondersteunen bij wat jij wenst, waar en wanneer jij dat wilt.
- Wij snappen dat jouw leven en de problemen die daarin (dreigen te) spelen niet in hokjes is te vangen en dat er vaak allerlei zaken door elkaar spelen. Onze medewerkers kijken en werken dan ook vanuit een **breed perspectief** en zijn er opgericht om samen met jou te ontdekken wat jou nu (verder) helpt. En niet op het precies plakken van het juiste etiketje, waar jij de rest van je leven aan vast zit.
- Koraal zorgt er daarbij voor dat deze **medewerkers zelf goed in vel zitten**. Omdat we weten dat dat voor hen nodig is om jou daarbij te kunnen helpen. Bovendien zorgen we er voor dat zij zoveel mogelijk tijd en aandacht aan jou kunnen besteden, door te zorgen dat zij zo weinig mogelijk tijd kwijt zijn aan allerlei rompslomp.
- Als en zolang jij dat wilt, kunnen wij je helpen rust/balans in je hoofd, gezin en leven te vinden, te bloeien en groeien op een manier die bij jou past en jouw (passende) **plek in de maatschappij** te vinden of te realiseren. Vaak vraagt dit inzet van onze medewerkers, maar soms bieden ook technologische oplossingen, bijvoorbeeld gadgets of apps, goede mogelijkheden.
- Het liefst helpen we je om **(verergering van) problemen te voorkomen**. Daarom kun je al een beroep op ons doen wanneer jij voelt dat het je wat teveel dreigt te worden. Daarvoor is geen diagnose of indicatie nodig.
- Wij doen in **overleg met jou wat nodig is** om jou en de mensen om je heen verder te helpen. Daarbij kunnen we allerlei expertise inzetten, waar nodig heel specialistisch en heel intensief. Omdat jij jouw leven mogelijk offline én online leeft, bieden wij onze inzet ook online en offline aan (whatsapp, chat, apps).
- Als het wenselijk is en jij dat wilt kunnen **jij en je gezin ook bij ons verblijven**. Voor een kortere of langere tijd, voltijds of één of meer dagen/nachten per week.
- Van 'opnames' om jouw problemen te kunnen behandelen, zijn we geen fan. Bijna al onze behandelingen kunnen ook **thuis** worden geboden en hebben daar vaak een beter en duurzamer effect. Een enkele keer kunnen we samen met jou de conclusie trekken dat een tijdelijke opname toch het meest wenselijk is. Je mag er dan op rekenen dat deze opname zo fijn mogelijk is, dat je intensief wordt behandeld en dat je zo snel mogelijk weer naar huis kunt.
- Wat je ons ook vraagt aan expertise in te zetten, wij vinden het altijd erg belangrijk dat jij gewoon **door kunt gaan met school, werk en vrije tijd**. Sterker nog, wij willen graag dat deze zaken gedurende onze ondersteuning een boost krijgen. Als jij dat wilt, hebben wij de expertise in huis om jouw schoolloopbaan op beroepsvaardigheden een extra zetje te geven.
- Onze inzet voor jou wordt betaald door de gemeente. Wij vinden dat jij en wij dit geld met een gerust hart mogen inzetten waar het voor bedoeld is: zorgen dat jij een zo goed mogelijke toekomst hebt. Maar wij vinden het ook niet meer dan normaal, dat we jou en ons **beroep op deze middelen zo klein mogelijk** houden. Dat is goed voor jou (geen onnodig lange hulp) en beter voor het beschikbare geld.

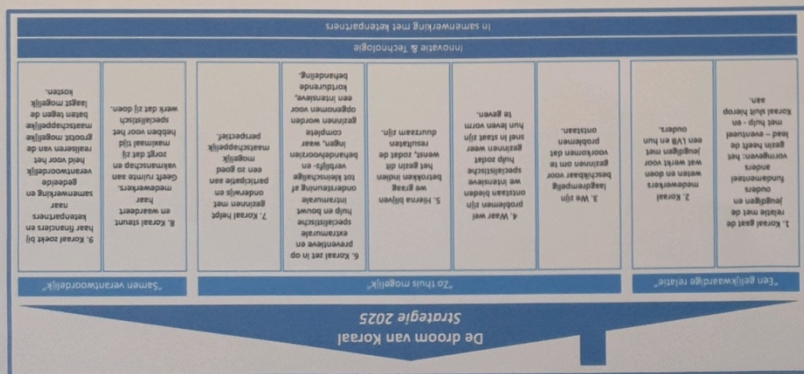
Waar zetten wij op in?

Speerpunten vanuit de droom en op basis van de verschillende perspectieven. Op de volgende pagina's worden deze nader onderbouwd.



Bijlage 2. Programma Canvas en Procesplanning

KANSEN Wetenschappers in dienst Koraal. Klantreizen (inzichten en kansen). Sociale en technologische innovaties.	CONTEXT Transformatie Jeugdzorg. Weerfouren Jeugdzorg. Kostensturing gemeenten. Huidige curve loopt ten einde. Lopende ontwikkelingen (intern en extern).	AMBITIE De droom van Koraal waarmaken. Gelijkwaardige relatie. Zo thuis mogelijk. Samen verantwoordelijk.	AANLEIDING Bestuursvorming Raad van Bestuur tao implementatie Strategie Jeugd inclusief proefruim Zuid-Limburg. Interne urgentie om huidige verdienmodel te reanimeren. Externe druk om kosten te besparen.	ONGEWENSTE EFFECTEN Verwarring en weerstand bij medewerkers en overige stakeholders door ad hoc acties. Uitvoeringsvalkuil. Vernellingsvalkuil.
	STRATEGIE Programmasturing en project- matig werken (processturing). Relevante opbrengsten van 'lederen thuis' en overige projecten uit de regioplannen 2019 meenemen. Werkssessies met voorhoedes binnen en buiten de regio.	DOELEN Iconische stappen. Generieke doelen. No-regret stappen.	BELANGHEBBENDEN Clienten. Verwanten. Medewerkers. Docenten. Verwijzers. Raad van Bestuur. Financiers. Ketenpartners.	AFBAKENING Geografisch: Zuid-Limburg. Exclusief Jans. Exclusief Mijndicht. Exclusief WIZ.
BEDREIGINGEN Onvoldoende beschikbaarheid medewerkers. Statoprof van ondersteunende diensten. Bedrijfsvoering (huidige curve). Beschikbare budgetten Jeugdhulp. Krapte op de arbeidsmarkt. Wijzigingen wet- en regelgeving. Inkoopvormen door gemeenten. Kleine wendbare spelers op de markt.	INSPANNINGEN Zie procesplanning Proefruim ZL. Zie canvassen van (deel)projecten.	BATTEN Preventieve aanpak. Maximaal perspectief/participatie. Klantgerichte dienstverlening. Zelfstuurderij door innovatie. Betaalbare Jeugdhulp. Duurzaam sluitende begroting. Zicht op noodzakelijke investeringsen (obv businesscases)	RESULTATEN Strategie is meetbaar en merkbaar: - haalbaar - uitvoerbaar - betaalbaar Van productenboek naar integraal productportfolio. Raakvlakken: - Strategie op Koraalniveau. - Overige projecten in regio's.	
RANDVOORWAARDEN Strategie 2020. Addendum Regioplan 2020. Mandaat programma team. Geen nieuwe Jeugdzorgprojecten of adhoc activiteiten in ZL opstarten buiten de scope van de proefruim. Handtekening financiers. Vastgoedstrategie. Wet- & regelgeving	MIDDELEN Regio-niveau: Innovatiebudgetten. Opleidingsbudgetten. Uien van medewerkers in programma en/of projectteams. Koraal-niveau: Transformatiebudget proefruim (p.m.) Beschikbaarheid medewerker ondersteunende diensten.	ORGANISATIE Oudrachthouders: L. Lunsen / W. Swaak Programmanagement: K. Schwarz / R. Meesen Programma office: I. Schreier Projectteams (nog te formeren en te bemensen) Stuurgroep: Oudrachthouders, programmanagers en J. Hoenderkamp		



Bijlage 3. Topicijst

- Introductie
- Welkom
 - Doel van het onderzoek
 - Inzicht krijgen in het proces van een organisatieverandering in een zorginstelling. Op zoek naar ervaringen
 - Anonimiteit en vertrouwelijkheid
- Algemene vragen
 - Functie
 - Welke regio?
 - Wie is jouw direct leidinggevende?
- Waar staat volgens jou Koraal voor?
- Organisatieverandering
 - Kan jij kort vertellen wat volgens jou de strategie jeugd 2025 inhoudt?
 - Wat is jouw rol in deze strategie?
 - Waarom is de strategie voor jou (en jouw rol) belangrijk?
 - Wat was volgens jou de aanleiding?
 - Hoe urgent is de verandering?
 - Hoe is de verandering tot stand gekomen (gepland of 'gewoon begonnen')? Waarom zo?
 - *Bottom-up/ top-down/ invloed van buitenaf (politiek)*
 - Wat vind je hiervan?
 - Visie/droom – Hoe breng je zo'n visie nou over?
 - Wat vind je van het tempo?
 - Wat gaat er tot nu toe goed?
 - Wat gaat er minder?
 - Hoe verloopt de samenwerking en de communicatie?
- Leiderschapsstijl
 - Heb jij zelf al eerdere ervaringen met organisatieveranderingen?
 - Wat is belangrijk voor uw rol als leider tijdens een organisatieverandering?
 - Hoe neem jij jouw medewerkers mee in een verandering? Hoe motiveer jij ze?
 - Heb jij weleens te maken met weerstand, wat doe je dan?
 - Wat denkt u dat uw medewerkers motiveert om bij Koraal te werken?
- Zou je kunnen zeggen dat een verandering doorvoeren in de jeugdzorg complex is?
 - Hoezo?
- Netwerken
 - Wie zijn voor u de belangrijkste stakeholders (groep betrokkenen)
 - In welke mate hebben zij invloed op de strategie?
 - Hoe ga je hiermee om? (Wel of niet op de hoogte houden, tevreden houden of intensieve samenwerking bijvoorbeeld?)
 - Hoe verloopt het contact? (Gesprekken, bijeenkomsten, et cetera)
- Afsluiten
- Nog vragen/toevoegingen?
- Bedanken

