

De praktijk van een ziekenhuisfusie

Een fusieproces ontwerpen en implementeren

drs A.J. Kampfraath

prof. ir drs W.J. Vrakking

29

De auteurs danken ir J.W. Hoorn van Hoorn De Jonckheere Management Consultants te Vreeland, voor zijn commentaar op een conceptversie van dit artikel. Ir Hoorn maakte deel uit van het adviesteam dat betrokken was bij het in dit artikel beschreven fusietraject.

Dit artikel is eerder gepubliceerd in *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 46e jaargang, september/oktober 1992.

- [1 Inleiding](#)
- [2 Fasenmodel](#)
- [3 Onderliggende tactische principes](#)
 - [3.1 Adviseur en topmanagement wachten met hun oordeel](#)
 - [3.2 Gezamenlijke verantwoordelijkheid](#)
 - [3.3 Tijd als bondgenoot](#)
 - [3.4 Zo min mogelijk verrassingen](#)
 - [3.5 'Vluchten kan niet meer'](#)
 - [3.6 De deuren van management en adviseur staan open](#)
 - [3.7 Interne communicatie moet!](#)
 - [3.8 Betrokkenheid stijgt, weerstand daalt](#)
- [4 Kritische beschouwing van de tactische principes](#)
 - [4.1 De positie van de adviseur](#)
 - [4.2 Gezamenlijke verantwoordelijkheid](#)
 - [4.3 Deadlines](#)
 - [4.4 Geen verrassingen](#)
 - [4.5 'Vluchten kan niet meer'](#)
 - [4.6 De deuren van topmanagement en adviseur staan open](#)
- [5 Afsluiting](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteurs](#)



1 Inleiding

Grootschalige vernieuwingsplannen kunnen om verschillende redenen niet tot het gewenste resultaat leiden. De belangrijkste faalfactoren die wij in de praktijk tegenkomen zijn in onderstaande vernieuwingsketen opgenomen (figuur 1).



Figuur 1 Faalfactoren in de vernieuwingsketen

Voor slechts weinig managers zijn dit onbekende fenomenen. De faalfactoren worden bewust voorgesteld als een keten, want als één van de faalfactoren zich voordoet, beïnvloedt dat de uitkomsten van de vernieuwingsketen.

In dit deel uit de O&I-reeks staat centraal op welke wijze gewenste vernieuwingen succesvol kunnen worden ontworpen en tijdig geïmplementeerd in een traject van strategische samenwerking tussen meerdere organisaties. Bovendien wordt stilgestaan bij de betekenis van de inbreng van externe adviseurs in dit soort processen. Aan de hand van een praktijksituatie wordt een drie fasen-model beschreven dat met inachtneming van een aantal onderliggende tactische principes kan leiden tot het succesvol ontwerpen en implementeren van vernieuwingen.

De case-situatie, ontleend aan de advieservaring van de auteurs, heeft betrekking op *drie ziekenhuizen* die overwogen te gaan samenwerken. Bij de start werd door de opdrachtgevende besturen expliciet gesteld dat een fusie van de drie ziekenhuizen als een van de mogelijke samenwerkingsvormen niet mocht worden uitgesloten (!). Juist tegen deze ultieme samenwerkingsvorm bleek echter bij vele betrokkenen forse weerstand aanwezig. Eerdere pogingen - gedurende een looptijd van meerdere jaren - om de belanghebbenden in de drie instellingen te betrekken bij het doordenken van de strategische vragen waren mislukt. Met name de gezamenlijke besprekingen tussen de maatschappen van specialisten in de drie ziekenhuizen waren tot dan toe vruchteloos gebleven. De hier beschreven aanpak heeft binnen de geplande tijd geleid tot een geslaagde juridische fusie. Thans wordt gewerkt aan de organisatorische en ruimtelijke integratie van de drie ziekenhuislocaties.

2 Fasenmodel

Geen complex organisatieveranderingstraject kan zonder fasering worden doorlopen. In deze case is het fasenmodel gehanteerd dat in hoofdlijnen beschreven staat in Vrakking en Cozijnsen (1990, 1992). Het model kent de volgende drie fasen:

- | | |
|--------|---|
| Fase 1 | Onderzoeks- en ontwikkelingsfase |
| Fase 2 | Verspreidings/aanvaardingsfase en besluitvormingsfase |
| Fase 3 | Invoeringsfase |

Per fase worden de doelstellingen en de te volgen werkwijze besproken. De nadruk ligt in dit boekje op fase 1 en fase 2 waarbij moet worden aangetekend dat dit nu juist de twee fasen zijn die de doorslag moeten geven voor een snel en overtuigend uit te voeren invoeringsfase.

Fase 1: Onderzoeks- en ontwikkelingsfase

Bij fase 1 gaat het in de eerste plaats om het definiëren van het af te wikkelen traject. Dit is duidelijk uitgezet en beschreven door de adviseurs en de drie directies in samenspraak met vertegenwoordigers van de betrokken belangengroepen. Op het moment dat de stappen en de fasering van het traject zijn vastgesteld, is dit bekendgemaakt aan alle betrokkenen, en dat zijn er vele: specialisten, verpleegkundigen, hotel- en technische diensten, management en ondernemingsraden (en natuurlijk alles in drievoud). Dit is de eerste noodzakelijke voorwaarde om ook maar de geringste betrokkenheid te bereiken.

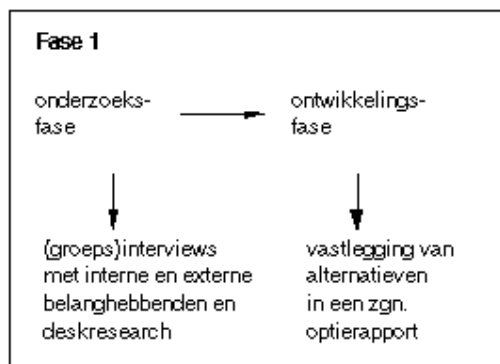
Het ligt voor de hand om de vertegenwoordigers van al deze belangengroepen zelf hun achterban te laten informeren, maar ter wille van de gewenste uniforme beeldvorming is een beknopt document met routebeschrijving en procedures een centrale voorziening. De belangrijkste inhoudelijke activiteit in deze fase is het verkrijgen van inzicht in de feitelijke situatie en de visies en meningen ('facts and feelings') van de betrokken geledingen. Bij de drie ziekenhuizen geschiedde dit aan de hand van (groeps)interviews waarin de volgende vragen centraal stonden.

Vragen interviews fase 1

- Wat zijn in uw ogen de belangrijkste sterke en zwakke punten intern, en de kansen en bedreigingen extern voor uw ziekenhuis en voor uw afdeling of functie?
- Hoe kijkt u aan tegen de toekomst van uw ziekenhuis, en met name tegen een mogelijke samenwerking of fusie van uw ziekenhuis met een andere ziekenhuis c.q. ziekenhuizen?

Fase 1 is als een divergerend proces te karakteriseren. Dit betekent dat de strategische discussie zich inhoudelijk niet hoeft te beperken. Integendeel, alle enigszins reële samenwerkingsmogelijkheden staan open en iedere groepering wordt uitgenodigd vrijelijk haar toekomstvisie uit te spreken, zelfs als dit geschiedt in de vorm van zeer innovatieve droombeelden met een lange realisatiehorizon.

Men kan zich eveneens uiten over zaken die vooral door andere groepen verbeterd zouden moeten worden, met het oog op het gezamenlijk belang.



Figuur 2 Onderzoeks- en ontwikkelingsfase

Uiteraard is in deze fase niet volstaan met het betrekken van de interne belanghebbenden, maar heeft er eveneens een externe verkenning plaatsgevonden, waardoor de standpunten van externe belanghebbenden in beeld werden gebracht. Met name bij een publieke voorziening als de gezondheidszorg zal er immers terdege met de opvattingen van bijvoorbeeld betrokken gemeenten, provincie, financiers en het Ministerie van WVC rekening moeten worden gehouden.

Een uitnodiging voor discussies: het optierapport, de afsluiting van fase 1

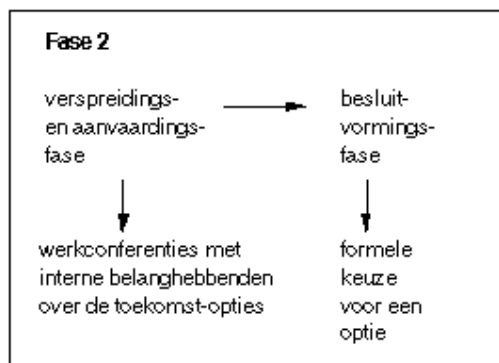
Als resultaat van fase 1 is een zogenaamd *optierapport* uitgebracht waarin de discussies met alle geledingen uit fase 1 en de uitkomsten van de externe gespreksronde zijn samengevat. De functie van dit rapport is openheid creëren zonder dat er ook nog maar iets hoeft te worden besloten. De betrokkenen leren de mogelijke alternatieven kennen die door henzelf of door hun huidige of toekomstige collega's zijn aangereikt. In de case-situatie bracht het optierapport het aantal in discussie zijnde toekomstbeelden terug tot een beperkt aantal reële opties. Deze opties zijn in het rapport zo feitelijk en neutraal mogelijk beschreven, meestal in termen van de organisatorische en bestuurlijke kenmerken per optie en een globale schets van de organisatiestructuur. Het optierapport wordt op hetzelfde moment aan alle betrokkenen ter beschikking gesteld, met de duidelijke invitatie om hier goed over te discussiëren en vooral goed kennis te nemen van de ideeën van anderen die in de verschillende opties beschreven zijn.

Ter illustratie van het begrip 'optie' volgen hier de opties die in de ziekenhuizen-case naar voren kwamen.

- Optie A 'Integrale fusie' van de drie ziekenhuizen op één nieuwe locatie.
- Optie B 'Integrale fusie' van twee ziekenhuizen op één nieuwe locatie; zelfstandige positie van het derde ziekenhuis.
- Optie C Bestuurlijke, directionele en organisationele fusie, met behoud van twee ziekenhuislocaties.
- Optie D Continuering van de huidige beleidsmatige samenwerking van de drie ziekenhuizen.
- Optie E Samenwerking tussen een van de ziekenhuizen en een vierde ziekenhuis in de regio; zelfstandige positie van de andere twee ziekenhuizen.

Fase 2: Verspreidings/aanvaardingsfase en besluitvormingsfase

De belangrijkste doelstellingen van fase 2 zijn het verspreiden van de in fase 1 ontwikkelde opties in de betrokken organisaties en het voorbereiden van de besluitvorming.



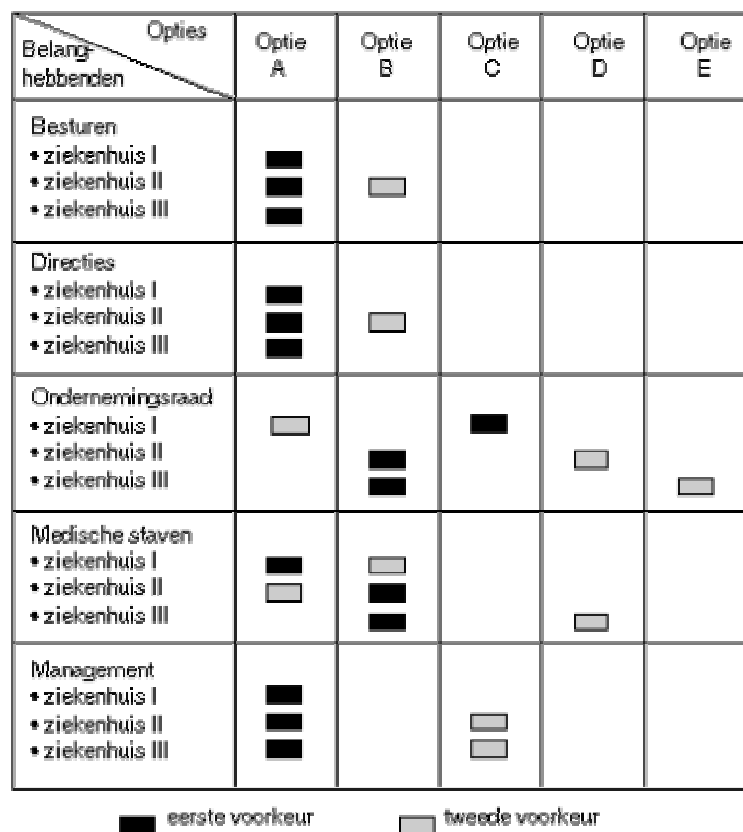
Figuur 3 Verspreidings/aanvaardingsfase en besluitvormingsfase

Na het uitbrengen van het optierapport is dit rapport in workshops met de verschillende belanghebbenden doorgesproken aan de hand van de volgende vragen.

Vragen workshops fase 2

- Herkent u deze opties?
- Welke opties dienen te worden toegevoegd?
- Naar welke optie(s) gaat uw voorlopige voorkeur uit?
- Welke uitwerking moet er worden gegeven aan de voorkeursopties?
- Welke criteria moeten uiteindelijk de doorslag geven bij het kiezen van één optie?

Hiermee is beoogd om in het vervolg van het traject te kunnen focussen op die opties waarvoor zich een draagvlak aftekent, terwijl tegelijkertijd de legitimiteit ontstaat om de overige opties verder buiten beschouwing te laten, tenzij zich onverwachte nieuwe feiten aandienen. De draagvlakontwikkeling blijkt juist in deze instellingen met een nuts karakter van essentieel belang. Voor de besturen en natuurlijk ook de adviseurs is het zaak om ook de belangen van de (potentiële) patiënten in beeld te houden en ervoor te zorgen dat deze voldoende in de beschouwingen worden meegenomen. De resultaten van de workshops in deze case kunnen in figuur 4 worden afgelezen.



Figuur 4 Voorkeuren

Snelle feedback over resultaten workshops

Uit bovenstaande figuur blijkt duidelijk dat de opties A, B en in mindere mate C in aanmerking kwamen om via nader onderzoek op hun consequenties te worden getoetst.

Alle partijen waren in de gelegenheid hun eisen ten aanzien van dit nader onderzoek te formuleren.

Hoe triviaal het ook moge klinken, het is van wezenlijk belang alle belanghebbenden direct na de workshops te informeren over de uitkomsten ervan en met name over de optie-voorkeuren zoals deze zijn uitgesproken. Daardoor wordt het voor iedereen duidelijk welke opties nog 'in de race' zijn en waar de energie zich dus op zou moeten richten. Dit gebeurde in een apart document *Verslag van de workshops* en ook dat document betekent voor velen een nieuw leermoment. Men kan zelf namelijk al nagaan dat bepaalde opties kansrijk zijn en anderen in feite al buiten de boot zijn gevallen en vooral ook leren van de argumenten die anderen bij hun overwegingen in de discussies hebben gebruikt. De meeste betrokkenen blijken dan hun aspiraties al bij te stellen nog voordat er werkelijk een voorstel met alle consequenties op tafel ligt.

Bij deze case was het hierop volgende nader onderzoek gericht op

- a. het in kaart brengen van de financiële consequenties (met name eventueel te bereiken integratiewinst per optie)
- b. de gevolgen voor de kwaliteit van de medische zorg
- c. de invloed van de opties op de bestaande patiëntenstromen
- d. de te verwachten verschuivingen in de concurrentiepositie van de drie ziekenhuizen t.o.v. twee andere in de regio opererende gezondheidsclusters.

Na de *divergerende* fase 1 werd door de middel van het optierapport (vijf opties) en de daaraan gekoppelde workshops van fase 2 (leidend tot drie nog voor nader onderzoek in aanmerking komende opties) een *convergerende* richting ingezet. De convergentieslag is verder versterkt door een *adviesrapport* van de externe adviseurs waarin de voorkeursopties worden afgewogen en waaruit één optie naar voren komt die, gezien vanuit de genoemde invalshoeken (financiën, kwaliteit, adherentie en concurrentie), het meest aantrekkelijk is.

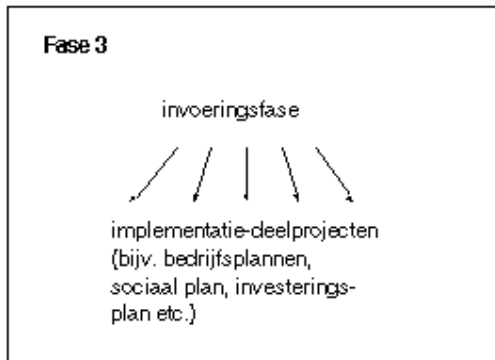
Ook dit adviesrapport is gelijktijdig aan alle betrokkenen verstrekt. Pas met het uitbrengen van dit rapport namen de adviseurs - weliswaar op gecalculerde gronden - positie in en werden zij 'partij' in het proces naar de definitieve besluitvorming. Vervolgens zijn er over dit adviesrapport voorlichtingsbijeenkomsten gehouden, waarna de (formele) besluitvormingsfase kon worden voorbereid.

Een bekende valkuil betreft het in dit stadium weer of alsnog opduiken van allerlei tegenwerpingen tegen de eerste strategische keuze en het lanceren van een alternatief voorstel om met elkaar een of andere vorm van samenwerking aan te gaan. Vaak worden door sommige betrokkenen informeel nog andere potentiële partners gepolst om de speelruimte opnieuw te verkennen. De opdrachtgevers zullen er alert op moeten zijn dat deze tegenwerpingen de vorm krijgen van relevante vraagstellingen die in de invoeringsfase (fase 3) meegenomen worden of als oneigenlijk weerwerk van de agenda verdwijnen. Dit is natuurlijk voor elk traject de belangrijkste fase en er is veel expertise bij nodig om alle soorten valkuilen tijdig te signaleren en te hanteren. (zie ook Vrakking, 1985, hoofdstuk 4.3)

Fase 3: Invoeringsfase

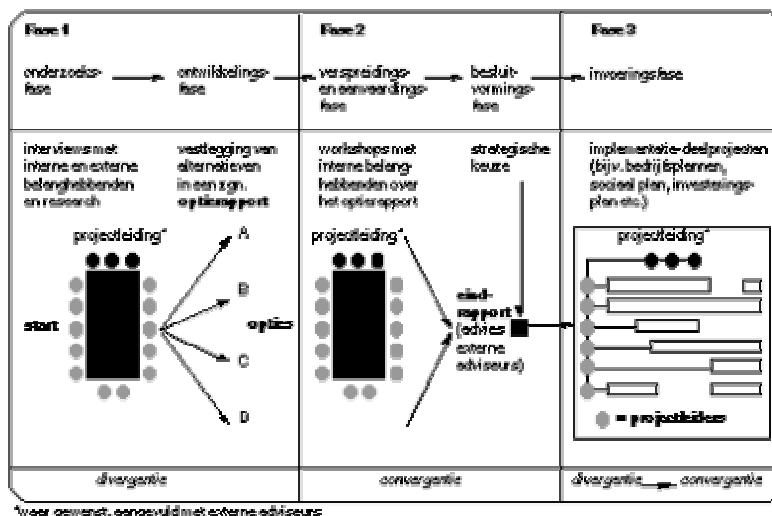
De strategische keuze voor één van de opties uit het eindrapport moet veelal direct worden vertaald in een aantal deelprojecten om de directe concretisering te realiseren op een voor ieder aanschouwelijke manier. De deelprojecten hebben betrekking op ondermeer zaken als het opstellen van een sociaal plan, het ontwikkelen van bedrijfsplannen per (nieuw) onderdeel, het formuleren van een communicatieprogramma. Elk deelproject is in zekere zin te beschouwen als een veranderingsproces 'in een beperkt kader' dat weer uiteenvalt in de drie hierboven

beschreven fasen en eveneens aanvankelijk een divergerende werkwijze kent en uiteindelijk een convergerende oriëntatie behoeft. Uiteraard gelden hier de 'gouden regels' voor projectmanagement.



Figuur 5 Invoeringsfase

In onderstaande figuur zijn het gehele vernieuwingsproces, de fasen, de activiteiten en de beoogde output per fase opgenomen.



Figuur 6 Drie hoofdfasen in grootschalige veranderingsprocessen

De rol van de adviseur: inhoudelijk en procesmatig

In dit type processen vervult een extern adviseur noch een puur inhoudelijke/expertmatige rol noch een louter procesmatige rol. Het gaat erom de balans tussen deze twee benaderingen te relateren aan de kenmerken van de specifieke situatie (type organisatie, managementstijl, machtsverhoudingen etc.).

In fase 1 overheerst de procesmatige benadering; de adviseur begeleidt de visieontwikkeling door goed te beluisteren welke visies en meningen er in de betrokken organisatie(s) leven. Vervolgens gaat het erom vanuit deze visies en meningen opties te construeren. Dit vereist dat de adviseur gevoel heeft voor de achterliggende discussiepunten en zijn kennis en ervaring met structuur- en besturingsvraagstukken inbrengt.

In de daarop volgende workshops (fase 2) vervult de adviseur een overwegende procesmatige rol; hij licht opties toe en inventariseert de opvattingen. Bij het

onderzoeken van de voorkeursopties geldt hoe groter de inhoudelijke deskundigheidsvoorsprong van de adviseur ten opzichte van de cliënt, hoe sterker zijn expertmatige sturing moet zijn bij het analyseren en wegen van de voorkeursopties. Anderzijds, hoe professioneler de betrokken organisaties zelf zijn, hoe terughoudender de opstelling van de adviseur kan zijn.

In fase 3, zoals gezegd te zien als een fase die weer uiteenvalt in de subfasen 1, 2 en 3 uit het 'hoofdtraject', zullen én de inhoudelijke én de procesmatige benadering gewenst zijn.

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
onderzoeks- fase	ontwikkelings- fase	verspreidings- en oordeelings- fase	besluit- vormings- fase	invoeringsfase
interviews met interne en externe belanghebbenden en research	opstellen van het optierapport	workshops met interne belanghebbenden over het optierapport	strategische keuze op basis van eindrapport (advies externe adviseurs)	implementatie-deelprojecten (bijv. bedrijfsplannen, sociaal plan, investeringsplan etc.)
overwegend procesmatige benadering	overwegend inhoudelijke benadering	overwegend procesmatige benadering	overwegend inhoudelijke benadering	één-én benadering

Figuur 7 Adviesbenadering per fase

3 Onderliggende tactische principes

De hiervoor beschreven gestructureerde opzet van het proces van ontwerpen en implementeren van organisatieveranderingen is mede gefundeerd op bepaalde houdings- en gedragsaspecten van de adviseur. Deze worden hier als de onderliggende tactische principes aangeduid.

3.1 Adviseur en topmanagement wachten met hun oordeel

De relatief late keuzebepaling en stellingname door de adviseur (namelijk pas in het adviesrapport aan het einde van fase 2), waarborgt zijn onafhankelijke positie van neutrale buitenstaander. Dit is niet alleen in het belang van de adviseur(s) maar ook van de opdrachtgever, i.c. het management van de betrokken organisatie(s). Beiden vormen feitelijk de projectleiding en staan samen voor de uitdaging om in samenspraak met de organisatie een koers te bepalen en vervolgens de activiteiten te laten plaatsvinden die bij deze koers horen. Laat 'positioneren' is eveneens gewenst om te kunnen blijven leren en niet alle energie te vroegtijdig op 'een oplossing' te richten, die nog nauwelijks goed is geanalyseerd en waarvan nog geen draagvlakmetingen voorhanden zijn. Overigens geldt ook voor het topmanagement dat een late positiebepaling van belang is met het oog op zijn geloofwaardigheid.

3.2 Gezamenlijke verantwoordelijkheid

De beschreven wijze van werken in veranderingsprocessen impliceert dat er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de cliëntorganisatie en de adviseur. Vrijblijvendheid van de kant van de adviseur wordt tegengegaan; hij staat in het traject,

draagt specifieke verantwoordelijkheden (valide informatie verzamelen, alternatieven aanbieden en betrokkenheid verkrijgen van alle belanghebbenden; Argyris, 1982) en kan daarop worden aangesproken. De betrokkenen in de cliëntorganisatie kennen hun 'rechten en plichten' ook. De ontwikkelde opties zijn 'eigendom' van de organisatie, niet van de adviseur. Deze tracht zo zorgvuldig mogelijk naar alle groepen te luisteren en daarna in het optierapport weer te geven welke ideeën over de toekomst leven. Uiteraard bestaat de mogelijkheid dat de adviseur, vanuit zijn professionele verantwoordelijkheid, opties toevoegt aan de opties die uit de interne gespreksronde kunnen worden afgeleid.

3.3 Tijd als bondgenoot

Het planmatige karakter van de hier voorgestelde aanpak van organisatieverandering komt wellicht het sterkst tot uiting in het vastzetten van een aantal 'deadlines' in het traject. Deze 'deadlines' geven de essentiële momenten in het proces aan en gelden vanzelfsprekend voor alle betrokkenen, en zeker ook voor de adviseur. Zijn geloofwaardigheid zou uiteraard geschaad worden als hij de gemaakte afspraken zelf niet voor 100% nakomt. In extreme situatie geldt zelfs: liever een 'op punten en komma's' niet helemaal perfect rapport alvast verspreiden als concept, dan gaan schuiven in de gemaakte afspraken. Als er geen concessies worden gedaan aan de factor 'tijd' wordt deze tot bondgenoot gemaakt van topmanagement en adviseur. Immers, een traject zonder mijlpalen, dus met een open einde, vraagt om vertraging en voortdurend uitstel van beslissingen. Het creatief gebruiken van de factor 'tijd' is immers een van de beste manieren om effectief weerstand te plegen.

3.4 Zo min mogelijk verrassingen

In vernieuwingsprocessen kunnen zich op voor sommigen onverwachte momenten ongewenste verschuivingen voordoen, bijvoorbeeld van procedurele of inhoudelijke aard, meestal aangestuurd door een sterke 'partij' in de organisatie. In extreme gevallen kan beïnvloeding door een van de betrokken partijen de vorm van manipulatie of een 'coup' krijgen.

In de hier beschreven werkwijze wordt veel gewicht toegekend aan het vermijden van procedurele of inhoudelijke verrassingen. De procedurele gang van zaken ligt in de vorm van de drie fasen inclusief data voor alle betrokkenen vast. Hierin kan zonder gewichtige redenen niet worden geschoven en zeker niet zonder dat er opnieuw een contract over wordt opgemaakt. Ook de inhoudelijke richting waarin de meningsvorming over de toekomst zich ontwikkelt, heeft bandbreedtes (de opties en de voorkeursopties) die gaande het traject noch door een der partijen noch door de adviseur zelf kunnen worden overschreden, tenzij hiermee een noodzakelijke inhaalslag moet worden gepleegd. Daardoor vermindert het risico dat er een soort inhoudelijke 'coup' kan worden gepleegd in de zin van een drastische, eenzijdige beïnvloeding van de inhoudelijke oplossingsrichting van het aan de orde zijnde vraagstuk of van de te volgen procedure. Men heeft namelijk alle kans gekregen die inbreng te leveren op de daarvoor bestemde momenten. Als opeens 'de oplossing' uit de lucht komt vallen is de kans immers groot dat dit tot een vertrouwensbreuk zou leiden of tot een situatie waarin 'de karavaan' doorgaat maar de betrokkenen te weinig motivatie en leertijd krijgen en dus enkele zeer belangrijke implementatievoorwaarden worden verwaarloosd met bijna te voorspellen negatieve gevolgen (Vracking, 1986).

3.5 'Vluchten kan niet meer'

Geen van de betrokken partijen krijgt veel kans om haar medewerking aan de gezamenlijke meningsvorming te vertragen of op te zeggen, nadat deze eenmaal door alle partijen samen met topmanagement en adviseurs is vastgesteld. Alle eventueel aanwezige of gaandeweg het traject ontstane weerstand wordt gekanaliseerd in de

afgesproken fasering en planning en zal op de een of andere manier een constructieve vorm moeten krijgen om acceptabel te zijn voor de andere partijen. Degene die wil 'breken' plaatst zich echt buitenspel en neemt een zware verantwoordelijkheid op zich voor het niet meer direct betrokken zijn van zijn achterban, terwijl het traject zich mogelijk voortzet of, erger nog, vastloopt tegen de zin van de overige betrokkenen.

3.6 De deuren van management en adviseur staan open

Iedereen mag 'meekijken' en iedereen kan meedoen. In ieder geval wordt ernaar gestreefd maximale openheid te bieden om zo de participatie van belanghebbenden te vergemakkelijken. Bepaalde zaken in 'achterkamertjes regelen' wordt zo onnodig gemaakt. Er wordt zoveel als nodig gecommuniceerd tussen de partijen waarbij de adviseur als intermediair fungeert. Hij kan er voortdurend op toezien dat iedereen volledig op de hoogte is en in ieder geval op dat punt met 'dezelfde papieren' werkt. Volgens Pettigrew (1975) verkrijgt een extern adviseur qualitate qua een informatievoorsprong waarmee hij de meningsvorming kan gaan sturen of die hij kan gebruiken tegen personen die dwars gaan liggen. De machtsbron waarover de adviseur in deze visie beschikt, namelijk controle over informatie, dient juist te worden gebruikt om alle betrokkenen op de hoogte te houden van de voortgang in het traject.

3.7 Interne communicatie moet!

Het belang van adequate, snelle en complete informatievoorziening kan niet genoeg worden benadrukt. Het stelt hoge eisen aan snelheid en duidelijkheid van de interne en externe public relations over het project en de tussentijdse resultaten ervan. Behalve het publiceren van een optierapport, een geïntegreerd verslag van de workshops en een adviesrapport moet ook anderszins de tussentijdse progressie in het traject worden bekendgemaakt. Niet afwachten tot het reguliere bedrijfs- of personeelsblad verschijnt, maar reageren als dit vanuit communicatieoogpunt noodzakelijk is.

3.8 Betrokkenheid stijgt, weerstand daalt

Het commitment voor de uiteindelijk te kiezen toekomst neemt tijdens het traject toe terwijl de pendant daarvan, weerstand tegen op stapel staande veranderingen, geleidelijk wordt geneutraliseerd. Men krijgt door het denken in opties en het overgaan van divergeren op convergeren de tijd om te wennen aan de nieuwe toekomst en er zich constructief op in te stellen.

4 Kritische beschouwing van de tactische principes

Toepassing van het fasenmodel en de tactische principes is vooral mogelijk in professionele organisaties, d.w.z. organisaties waarin men in staat en bereid is te participeren in het ontwerpen van vernieuwingen. De kans van slagen bijvoorbeeld bij utilitaire produktie-organisaties is lager (zie D-daymodel voorkeur bij introductie van Flexibele Produktie Automatisering, onderzoek Vrakking, 1988).

In deze paragraaf worden enkele van de tactische principes kritisch bezien, gelet op tegenwerpingen uit organisaties waar wij het fasenmodel hebben toegepast.

4.1 De positie van de adviseur

- `De onzekerheid kan (te) lang duren en dat kan de organisatie zich niet meer permitteren'.
- `Ons probleem is veel te urgent om op deze tijdrovende manier te kunnen benaderen'.

Het is juist dat er relatief meer tijd gemoeid zal zijn met de eerste twee fasen van het hier beschreven organisatieveranderingsproces, dan wanneer er sprake zou zijn van een klassieke expertbenadering waarbij diagnose en advies elkaar opvolgen. Daar staat echter tegenover dat de besluitvormingsfase en vooral de invoeringsfase veel vlotter kunnen verlopen omdat dan geogst kan worden wat zorgvuldig gezaaid is. Anders gezegd, als er in de onderzoeks- en ontwikkelingsfase onvoldoende recht gedaan is aan de participatiebehoefte van alle betrokkenen en aan hun behoefte serieus genomen te worden en daadwerkelijk mee te doen aan het ontwerpen van de toekomst, betaalt de organisatieleiding daar later de prijs voor in de vorm van vertraging, stagnatie etc. (zie Vrakking, 1991, de grootste valkuil zit tussen fase 2 en 3).

4.2 Gezamenlijke verantwoordelijkheid

- `Gezamenlijke verantwoordelijkheid gaat niet op als de adviseur zelf opties gaat toevoegen'.

Er kan worden gesteld dat de overwegend procesmatige verantwoordelijkheid juist in de eerste fase moet worden volgehouden, waarbij natuurlijk ook expertise kan worden ingebracht. Echter, als nadrukkelijk een op zichzelf reële optie - gelet op bredere maatschappelijke belangen, bijvoorbeeld die van (potentiële) patiënten - niet naar voren wordt gebracht tijdens de eerste onderzoeksfase, zal de adviseur onzes inziens verantwoordelijkheid moeten nemen. De adviseur moet dan naar onze mening stelling nemen en vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid een dergelijke optie toevoegen. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat de betrokkenen deze optie vervolgens ook in de betreffende workshops moeten honoreren.

4.3 Deadlines

- `Deadlines zijn te ambitieus; bovendien is het onderliggende vraagstuk te gecompliceerd om binnen het oorspronkelijke tijdpad te realiseren'.

Als het voor alle betrokkenen duidelijk is dat het oorspronkelijk gekozen planning niet kan worden gehandhaafd door onvoorziene omstandigheden, nieuwe informatie etc. is er geen andere mogelijkheid dan met de tijd te gaan schuiven. Er mag echter geen open einde in het proces ontstaan. Nieuwe deadlines vervangen de oude en krijgen gelding voor alle betrokkenen.

4.4 Geen verrassingen

- `Het streven verrassingen te voorkomen stelt eisen aan het geïnformeerd zijn van de adviseur en van het management'.

Deze veronderstelling is juist. Om verrassingen te voorkomen moeten management en adviseur goed op de hoogte zijn en dus voortdurend voeling houden met de organisatie. De timing van het fasenmodel dient zodanig te zijn dat er frequent contacten plaatsvinden tussen topmanagement, adviseurs en vertegenwoordigers van de betrokkenen.

groeperingen, bij voorkeur geïnstitutionaliseerd in een stuurgroep waarin ook vertegenwoordigers van de ondernemingsraad zitting nemen.

4.5 'Vluchten kan niet meer'

- 'Uit deze aanpak spreekt de suggestie van 'totale democratie' (de meeste stemmen gelden) maar de realiteit is dat niet iedereen aan zijn trekken kan komen. Belangen botsen nou eenmaal in dit soort processen'.

Uiteraard zijn er in dit soort processen achteraf winnaars en verliezers aan te wijzen. De gevoelens van de verliezers ten aanzien van de uitkomsten zullen echter positief worden beïnvloed door het idee dat men in staat is geweest voor eigen belangen op te komen en invloed uit te oefenen op de besluitvorming. Succesvolle implementatie van vernieuwingen is mogelijk bij een draagvlak van 2/3 tot 3/4 van de totale betrokken populatie van de organisatie (zie Rogers, 1983).

4.6 De deuren van topmanagement en adviseur staan open

- 'Het denken in opties vergt van de betrokkenen het vermogen om conceptueel te denken. Opties zijn vaak enigszins abstract geformuleerd'.

De formulering van de opties dient zorgvuldig te gebeuren. Enerzijds moeten de opties glashelder worden beschreven en dat vraagt om een uitgebreide stylering. Aan de andere kant dient te worden voorkomen dat er in de workshops met betrekking tot het optierapport teveel discussie ontstaat over de precieze consequenties per optie en het uitspreken van voorlopige voorkeuren daardoor achterwege blijft. Dit betekent dat de opties niet al te ver 'aangekleed' mogen zijn. Pas in het vervolg van het onderzoek naar de voorkeursopties kunnen de consequenties per optie worden bepaald. Opties kunnen ook de vorm krijgen van discussiepunten, dilemma's of dimensies op strategisch, structureel of cultureel gebied.



5 Afsluiting

Vernieuwingsprocessen kennen vele faalfactoren. Deze zijn terug te brengen tot zwakheden als het ontbreken van: voldoende fasering, regievoering, gezamenlijke visieontwikkeling, voldoende betrokkenheid, implementatiekracht en doorzettingsvermogen van managers.

In de hier beschreven opzet en regie van vernieuwingsprocessen wordt gestreefd deze faalfactoren te vermijden of erop te anticiperen, en ze vervolgens te neutraliseren. Kernbegrippen zijn: meedenkend vermogen aanboren, betrokkenheid verkrijgen door voldoende mogelijkheden voor betrokkenheid te bieden, onomkeerbaarheid bevorderen door binnen het fasenmodel, na een divergentiefase, te convergeren en ervoor zorgen dat het draagvlak er grotendeels is als implementatie van de strategische keuze aan de orde is.

Een organisatie die hierin slaagt, wordt daarmee een professionele lerende organisatie. Dat wil zeggen een organisatie waarin het vermogen aanwezig is om

- tijdig de actuele strategische, structurele en culturele vraagstukken waar de organisatie voor staat te onderkennen en te benoemen

- de bereidheid van alle betrokkenen om mee te denken over deze vraagstukken te genereren
- in alternatieve opties met bepaalde voor- en nadelen te kunnen denken
- (oneigenlijke) weerstand te kanaliseren en constructief te maken
- maximale openheid te betrachten waar dat met het oog op de geloofwaardigheid van het management vereist is.

drs A.J. Kampfraath
prof. ir drs W.J. Vrakking

Literatuur

Argyris, C., *Intervention theory and methods*, Adison Wesley, 1982.

Hoorn, J.W., Valkuilen bij fusie, *Ziekenhuis Management Magazine*, nr 8, augustus 1986.

Hoorn, J.W., De besturingsmix: een zinvolle aanvulling op de divisiestructuur?, *Ziekenhuis Management Magazine*, nr 2, februari 1991.

Pettigrew, A.M., Towards a political theory of organizational intervention, *Human Relations*, 1975, p. 191-208.

Rogers, E., *Diffusion of Innovations*, Free Press, 1983

Vrakking, W.J., De strategische mix, *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 1988/4.

Vrakking, W.J., Grote veranderingsprocessen in grote organisaties, in: W.J. Vrakking (red.), *Management van Organisatievernieuwing*, Koninklijke Vermande BV, Lelystad 1986.

Vrakking, W.J., *Zaken doen met FPA*, Kluwer, Deventer 1988.

Vrakking en Cozijnsen, *Managementtechnieken bij Effectief Innoveren*, Kluwer, Deventer 1990/1992.

De auteurs

drs A.J. Kampfraath was tot 1 mei 1992 als organisatie-adviseur verbonden aan Holland Consulting Group. Thans is hij zelfstandig adviseur.

prof. ir drs W.J. Vrakking is managing-firmant van Holland Consulting Group. Tevens is hij als deeltijd-hoogleraar Bedrijfseconomie (in het bijzonder Innovatiemanagement) verbonden aan de vakgroep Interne Organisatie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zijn belangrijkste adviesgebieden zijn strategie, innovatie en het management van organisatievernieuwingsprojecten.