



# Organisaties verander je stapsgewijs

Was voorheen in de zorg fusie vaak de aanleiding om de organisatie aan te passen, momenteel is het vaak de omgeving die nieuwe eisen stelt. Bij dergelijke veranderingen zijn het proces (het kweken van betrokkenheid) en fasering belangrijke succesfactoren.

In alle sectoren worden gezondheidsorganisaties geconfronteerd met een veranderende buitenwereld. Ziekenhuizen moeten zich instellen op financiering via DBC's en het opzetten van ZBC's. Andere sectoren hebben te maken met een ingrijpend veranderende AWBZ. De organisaties moeten resultaatgericht, klantgericht en transparanter gaan werken. Het is niet eenvoudig deze nieuwe eisen onmiddellijk te vertalen naar de praktijk. Het is een illusie te denken dat een ziekenhuis dat altijd aanbod-gericht en volgend heeft gewerkt, ineens initiatiefrijke de klant centraal zal stellen.

## Steun voor organisatieverandering

Een bekend auteur op het gebied van organisatieverandering schreef ooit dat angst voor verandering een mythe is. Mensen willen best veranderen, als ze er maar een bijdrage aan kunnen leveren. Niet pas aan het eind, als de keuzes al zijn gemaakt, maar vanaf het begin.

De Vreelandgroep sluit zich graag bij die stelling aan, hoewel de tijdsdruk van het veranderplan zo zijn beperkingen met zich meebrengt. Het welslagen hangt voor een groot deel af van de mate waarin leidinggeven en professionals zijn doordrongen van het belang van de zwaai die de organisatie moet maken.

## Fasering

Een heldere fasering, waarin duidelijke besluitvormingsmomenten zijn ingebouwd is een andere succesfactor. De Vreelandgroep werkte in een aantal gevallen met de volgende vier fases:

- het creëren van een gezamenlijke sense of urgency. Wat zijn de nieuwe eisen die de omgeving stelt en wat betekenen ze voor de besturings-filosofie van de organisatie? De keuzes die worden gemaakt, zijn bepalend voor het vervolg. Instrumenten om betrokkenheid te organiseren zijn werkconferenties (met een denktank) en communiceren over de ontwikkelde ideeën,
- het maken van een nieuw organisatie-ontwerp is nu niet meer zo moeilijk. Gaandeweg wordt het verschil oud-nieuw zichtbaar en dat kan ingrijpend zijn. In deze fase moet ook de implementatie worden beschreven (hoe groeien we naar de nieuwe toestand toe?) en duidelijk zijn welke functies vervallen, welke er ontstaan en wat de procedures zijn voor de nieuwe functies. Een sociaal plan is onmisbaar,
- implementatie. Hier komt het vooral aan op een zorgvuldige projectaanpak en erop toezien dat het momentum van verandering niet verloren gaat,
- managementdevelopmentprogramma. Een organisatie verandert niet door een mooi rapport of door mensen op nieuwe posities te zetten. De nieuwe wijze van werken moet in de praktijk worden geleerd. Dat kan alleen door een gedegen management-development-plan.

specifieke elementen heeft), het organiseren van het overleg (werkconferenties, raadpleegsessies met de organisatie), het beschrijven van de nieuwe werkwijze en het faciliteren van de besluitvorming. In een aantal gevallen hebben wij ook ter afsluiting het managementdevelopmentplan ontworpen en geïntegreerd.

## Bijdrage van de Vreelandgroep

Onze bijdrage in dit soort veranderingen omvat zowel het beschrijven van het proces als geheel (dat altijd weer