

# OMSLAG IN DE LANGDURIGE ZORG ALS ORGANISATIEVERANDERING

A turn in Dutch long-term care  
as organizational change

met een uitwerking voor  
zorgorganisatie Spes Bona

Teun Wolters

Working paper nr 2014/1



# OMSLAG IN DE LANGDURIGE ZORG ALS ORGANISATIEVERANDERING

**Met een uitwerking voor zorgorganisatie Spes Bona**

A turn in Dutch long-term care as organizational change

With an extended summary in English

Auteur: **Dr. Teun Wolters**

Lector duurzaam ondernemen aan Wittenborg University, Apeldoorn, Nederland

2014

Wittenborg University Press



This working paper is part of Wittenborg University's working paper series. It has been written under auspices of the university's research centre and published by Wittenborg University Press.

**Wittenborg University Research Centre**

Laan van de Mensenrechten 500  
7331 VZ Apeldoorn  
The Netherlands

[www.wittenborg.eu](http://www.wittenborg.eu)

© Teun Wolters 2014

E-mail: [teun.wolters@wittenborg.eu](mailto:teun.wolters@wittenborg.eu)

The views expressed in this working paper do not necessarily reflect those of Wittenborg University or the organisation researched.

This work is subject to copyrights. All rights are reserved, whether the whole or part of the material is concerned. Parts of this working paper are permitted to be used by other authors, provided that proper reference to this working paper is made.

# INHOUD

EXTENDED SUMMARY	5
VOORWOORD	11
1 INLEIDING	12
1.1 Verandermanagement	12
1.2 Het uitgevoerde onderzoek	12
2 BEZUINIGEN IN DE ACTIVERENDE PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJ	13
2.1 De activerende participatiemaatschappij	13
2.2 Vraaggerichtheid en vraagsturing in de zorg	13
3 VERANDERINGEN BIJ SPES BONA: STRATEGISCH BELEIDSPLAN EN ONDERZOEK	15
3.1 Strategisch beleidsplan	15
3.2 Het onderzoek	17
3.2.1 De onderzoeksvraag	17
3.2.2 De verschillende deelonderzoeken	17
3.2.3 Onderzoek naar de helderheid en urgentie van de visie	17
3.2.4 Onderzoek naar de afstand tussen de gewenste en feitelijke organisatie	20
3.2.5 De gewenste organisatie in termen van HR-competenties en de feitelijke situatie	24
4 SLOTBESCHOUWING	26
Bijlage 1   De acht transformatiestadia van Kotter	27
Bijlage 2   Enquête onder 15 managers and stafffunctionarissen naar de visie, koers e.d.	29
Bijlage 3   Het DNA van de organisatie	34
De vier elementen van het organisatie-DNA	34
Aanpassing van het organisatorische DNA	37



## EXTENDED SUMMARY

### **A major transition**

This working paper is dedicated to a research project executed in 2014 in care organisation Spes Bona (an assumed name for the sake of anonymity) in the Netherlands. The organisation is undergoing a major transition as a result of external changes in Dutch long-term care policies. Both intramural care and home care are to meet other requirements while at the same time serious budget reductions are taking place. Although Spes Bona has proved to be a successful organisation, business as usual is no option. The governors of Spes Bona have considered that the existing organisation cannot be expected to adapt to the changing environment easily. Therefore, they have involved a change manager, commissioned to structure and guide the change process.

### **Research**

In addition, Wittenborg University was asked to execute research to measure and interpret the ability and willingness of the organisation to turn the formulated vision on the needed change and new direction into reality. The measurements were to back up the work of the change manager and by so doing serve the change process. This working paper reports on this research. Later on, there will be a follow-up research, which will be done as soon as a new organisational structure is clear and tried out.

The research done can be characterised as a small-scale applied research project based on established change management literature. This literature is of a general nature (it is not specific to the health sector). Nonetheless, it has appeared (in this project) that this literature can be successfully applied to the long-term care sector.

### **Change management**

The change manager has introduced a project structure, which highlights the planned change process during four consecutive quarters. The first two quarters comprise Phase 1, which is about exploring and recognising the main issues. Phase 2 (quarters 3 and 4) is about the implementation of necessary changes and assuring the required management control.

During the first phase (which was completed when finalising this working paper) the change manager's activities put a great deal of emphasis on the behavioural side of the change process and organisational culture. Along with talks with individual co-workers, his programme included a number of thematic meetings with managers and senior staff, focusing on subjects such as the vision of where the organisation should be going up to 2020 and what it takes to get there in terms of ambitions, team building and leadership.

### **Policy change and its consequences**

The philosophy on which the recent change in public policy change was founded, is the so-called activating participation society, which implies that individual citizens are being held responsible for keeping up their employability while calling on social security services only if and insofar their self-help possibilities (using their own means and support networks) have been exhausted. In practice, this means that intramural care is reduced. Old and/or handicapped (functionally restricted) people can only be accommodated in a care home if living in one's own house with the support of family and friends (combined with home care services, if needed) cannot ensure a liveable situation. It seems that strict criteria will be used; these reduce intramural care to the bare minimum, while of course the intensity of care per client increases.

For Spes Bona this means that the intramural care capacity is going to shrink. More home care seems to be an option to keep up certain levels of activity, although the way this seems to be publicly funded (rates and time budgets) casts doubts on the economic feasibility of this option. The longer term perspectives may change again because of a continuing process of aging. However, in the meantime the organisation's vitality is at stake.

Spes Bona wishes to become a more flexible and agile organisation to prepare for the changing environment. The co-workers and their teams will be more autonomous than before while the management is expected to adopt a coaching management style. The organisation has to become more undertaking and enterprising. The managers will become budget responsible. The envisioned changes have consequences for clients, volunteers and informal care (caring family and friends).

## The ability to adopt and implement the necessary changes

There is a strategy document which depicts the above organisation's vision on the future. It is now a matter of demonstrating the ability to adopt and implement the envisioned changes. The change manager's one year programme has been set to realise that.

The research done was divided into three parts:

- a. Research on the clarity and urgency of the vision
- b. Research into the distance between the desired and factual organisation
- c. Research on the desired organisation in terms of the available HR competences

### AD a. RESEARCH ON THE CLARITY AND URGENCY OF THE VISION

This part of the research took its point of departure in the need to form a leading coalition which is capable of giving full support to the change process. Kotter and other authors have emphasized the importance of such a coalition. This coalition is to be formed by the group of managers and senior staff members. To create that coalition and to be subsequently successful, it is important that this group of employees is united on the basis of a common vision on the course of action. However, to take action effectively, there should be a sense of urgency by getting people to see and feel the need for change. Also, these requirements (a clear vision and a sense of urgency in the organisation) have been highlighted by different authors.

Information on this has been obtained by a written survey (using the Internet as a medium) held among 15 managers and staff members. 30 statements were formulated, on which the respondents in an anonymous fashion gave their opinions based on a five-point scale (totally disagree, disagree, don't know, agree, totally agree).

From the scores it appeared that also among the managers and senior staff there existed a great deal of uncertainty about the clarity and realism of the course explained in the strategic document. Although as such differences of opinion should not be a problem, from the viewpoint of being able to propagate the new course in a convincing and clear manner, this survey result is a matter of concern.

The existing doubt may have to do with realistic uncertainties about the external developments, especially in the area of new government policies (which at the time of conducting the survey were not yet fully crystallised) and what they will entail in terms of the organisation's viability. In the discussion of the results it was stated that an enterprising and flexible organisation should be able to deal with an instable environment; a certain degree of versatility should also be part of the organisation's strategy.

From the scores it also became clear that among the management and senior staff members the perceptions of (the presence or absence of) a sense of urgency in the organisation were rather divergent. Less than 50 percent of the respondents believed that there was a sufficient sense of urgency. Others did not know or thought it was insufficient. This result is a clear sign that there was work to be done in preparing the organisation for the change. The result may to some extent be explained by the fact that the urgency was created by external factors rather than by internal deficiencies or an unacceptable financial state of affairs; on the contrary, all these indicators showed a positive performance. The need for change was primarily dictated by the external policy environment, which was posing a huge challenge to the organisation on a short-term basis.

There was quite some consensus on the importance of demand-led care and the organisation being able to deliver on that. The shared experiences in the area of care and hospitality were seen as a common advantage, even though it was realised that the co-workers were not yet in command of all the competencies needed to be successful in the new situation. Also, it was widely felt that a transformation towards a coaching style of management was quite challenging.

Other conclusions can be drawn from the survey, which, however, are not discussed here.

## AD b. RESEARCH INTO THE DISTANCE BETWEEN THE DESIRED AND FACTUAL ORGANISATION

Another way of looking at the organisation and the necessary changes is using the concept of organisational DNA. This concept is based on the idea that it is not enough to have an interesting business model to surmount major difficulties. The latter is primarily a matter of spirit and vigour. In other words, it is about being able to act.

Although individual co-workers have their own reasons to behave in the way they do, this behaviour cannot be separated from an organisation's features. It is the organisation that to a large extent determines behaviour and its results.

To come to grips with this reality, the concept of organisational DNA has been introduced. This organisational DNA is supposed to consist of the following elements: structure, decision rights, motivators and information. Unlike in the case of human DNA, it is possible to modify organisational DNA in a rather short period of time.

To make a longer story short, there have been distinguished a number of DNA profiles (organisational types). Several of them are afflicted with a number of negative elements, which are at the detriment of an organisation's performance.

The most favourable organisation within this context can be identified; it is the Resilient Organisation. It is flexible enough to adapt quickly to changes in the environment without needing a drastic change in strategy. This organisation is capable of looking ahead and dealing with change in a proactive fashion. It attracts well motivated co-workers, who also love to work in teams. This organisation can be seen as the ideal situation for Spes Bona, given the vision that Spes Bona has put on paper. Subsequently, two other organisational types were introduced which were likely to highlight (major elements of) the present situation. These are the Just-in-Time Organisation and the Passive-Aggressive Organisation.

The Just-in-Time Organisation is not always good at anticipating

The *Just-in-Time Organisation* is not always good at anticipating impending external changes, but is ready to turn around if it is really necessary. It is successful in retaining good co-workers and has a good financial status, even though there is no jump from a reasonable good performance to a level of excellence. This type of organisation will at times overlook interesting opportunities; it has to be satisfied with moderate successes. Despite these frustrations, it is able to offer to many people an interesting and stimulating work environment.

The *Passive-Aggressive Organisation* seems to operate without conflicts. Reaching agreement about changes seems to be easy, but executing the changes appears to be very difficult. There is a kind of hidden resistance which causes the intended changes to be frustrated or thwarted. There is insufficient authority, information and motivation to effectuate the intended changes. Employees tend to ignore top-down decisions, expecting that the 'storm will pass by like before'. The organisation, therefore, appears to be quite passive.

How can Spes Bona be characterised in the light of these types of organisation? The research on this was done by means of a meeting with approximately 30 persons, being representatives of various echelons: the general director, managers, representatives of the client advisory board, staff members and workers both from the intramural and home care. Five groups were formed, consisting of about 6 persons. These groups were asked to make a choice between three statements (but they were free to deviate from these choices if they felt these were not reflecting today's reality at Spes Bona):

- Spes Bona's organisation corresponds to the Just-in-Time Organisation
- Spes Bona's organisation corresponds to the Passive-Aggressive Organisation
- Spes Bona's organisation corresponds to the mixture of the Just-in-Time Organisation and the Passive-Aggressive Organisation

Five of the six groups managed to make a choice. It appeared that these groups characterised Spes Bona as a mixture of the Just-in-Time Organisation and the Passive-Aggressive Organisation.



A choice for the Just-in-Time Organisation was not a surprise, if one takes earlier discussions in the organisation into account. More conspicuous was the fairly unanimous view that Spes Bona had also traits of the Passive-Aggressive Organisation. From a theoretical standpoint, the emergence of this view should not come as a great surprise, but to see that many members of the organisation explicitly acknowledge this undercurrent as a matter of fact is a noteworthy result. The literature acknowledges the existence of an undercurrent among the employees, characterised by a degree of silent reluctance to accept and help implement announced changes by the senior management. There is no reason to assume that at Spes Bona such reluctance was (and still is) extremely strong, but it is undeniably there and can complicate and slow down the change process.

#### AD c. RESEARCH ON THE DESIRED ORGANISATION IN TERMS OF THE AVAILABLE HR COMPETENCES

To sharpen our insights into the imminent changes and what they require, the six previously mentioned groups have been involved to answer a few questions about the Resilient Organisation. In particular, attention was given to the roles of the employees (Human Resources) in such an organisation. The question was posed: are the present employees ready for such roles? Here, use has been made of the concept of organisational agility (the ability to quickly adapt one's organisation to different external circumstances as a matter of strategic competence)<sup>2</sup>. It can be assumed that the agile organisation is similar to the previously indicated Resilient Organisation. Being agile is the more important when the organisation is undergoing serious environmental change to which it has to respond.

Based on the used literature, the agile organisation (and in fact its personnel) conforms to the following characteristics:

1. There is a high level of initiative (the organisation is undertaking and enterprising)
2. There is a tendency to work together spontaneously
3. There is an ability to renew the organisation (to innovate through knowledge and mentality)
4. There is an ability to take up new activities quickly and repeatedly
5. The workers are goal-oriented (in the care sector: client-oriented)
6. The workers are ready to work in teams
7. The personnel accepts that developments can at times be paradoxical
8. There is a sense of operating in a business-like manner (costs and benefits have to match)

The six groups were asked to judge whether and to what extent these behavioural characteristics apply to Spes Bona. To give their responses they were asked to make use of the following five-point scale:

- A. Totally correct, B. Correct, C. Unclear, D. Incorrect to a great extent, E. Totally incorrect

The results of the measurement have been reflected in the following matrix.

	Statements	Gr 1	Gr 2	Gr 3	Gr 4	Gr 5	Gr 6	Gr 7	% pos.
1	There is a high level of initiative	B	D	B	B	D	D	D	43
2	There is a tendency to work together spontaneously	D	D	B	B	B	B	C/B	57
3	There is an ability to renew the organisation	B/D	B	D	C	D	C	B	29
4	There is an ability to take up new activities quickly and repeatedly	B/D	C	C	C	D	B	D	14
5	The workers are goal-oriented (in the care sector: client-oriented)	B	B	B	A	B	C	A	86
6	The workers are ready to work in teams	A	B	B	D	B	B	B	86
7	The personnel accepts that developments can at times be paradoxical	B	D	C	D	D	D	B	29
8	There is a sense of operating in a business-like manner	C	B	B	D	C	A	B	57
	% positief	57	57	71	43	43	57	71	57g

The groups were most positive and unanimous about the workers' client-orientation and readiness to work in teams. These are qualities developed in the existing organisation, which can be regarded as most welcome competences for the new organisation as well. The competencies will have to be reinforced in the new organisation by a greater emphasis on demand-led services and integration of various kinds of activities in teams.

In the area of initiative, renewal (innovation) and an ability to quickly pick up new things and do so repeatedly the opinions are divided; quite some respondents are doubtful about whether the organisation and its workers are capable of performing in accordance with these characteristics.

### **Conclusion**

The research has brought to light that the vision, strategy and course of action as laid down in a special strategy document were in need of further clarification. This also means that it should be made clear that the organisation needs to become strategically agile and organisationally flexible. A clear vision and a shared sense of urgency is also crucial to creating a vigorous coalition in support of the change process. Moreover, the research showed that the transition towards a resilient and enterprising organisation is by no means self-evident. It is important to reckon with an undercurrent of resistance and 'wait and see'. Besides cultural change, it is important to create clear structures and define the responsibilities for the new situation. These have to be backed up by the development of the competences that the new organisations is in need of.



## VOORWOORD

Deze working paper is gewijd aan een onderzoek dat in 2014 is uitgevoerd bij zorgorganisatie Spes Bona (schuilnaam)<sup>3</sup>. De organisatie ondergaat een belangrijke transitie als gevolg van de externe veranderingen in de zorg. Zowel aan de intramurale zorg als de thuiszorg worden andere eisen gesteld met daarbij belangrijke bezuinigingen. Hoewel Spes Bona als een succesvolle organisatie kan worden aangemerkt, is doorgaan op de oude weg geen optie.

De leiding van Spes Bona heeft beseft dat de bestaande organisatie niet het vermogen heeft om zonder horten of stoten de verandering aan te gaan. Daarom is er een verandermanager ingeschakeld die het veranderproces begeleidt.

Mede door suggesties vanuit de cliëntenraad heeft de bestuurder/directeur ingestemd met een onderzoek dat gericht is op het meten en interpreteren van het vermogen en de bereidheid van de organisatie om de geformuleerde visie en koers om te zetten in realiteit. Hoewel tussentijdse uitkomsten van het onderzoek telkens zijn besproken met de directeur, de verandermanager en andere (leidinggevende) medewerkers, is het onderzoek uitgevoerd als een apart traject naast de werkzaamheden van de verandermanager om ervoor te zorgen dat zaken niet door elkaar gingen lopen. Hoewel het bleek dat de verandermanager gebruik maakte van globaal dezelfde theoretische literatuur als in het onderzoek is toegepast, is het optreden als verandermanager niet hetzelfde als het optreden van een onderzoeker. De eerste is vooral uit op het in gang zetten van verandering, terwijl de tweede vooral wil meten en interpreteren van zo feitelijk mogelijke situaties. Uiteraard zijn deze metingen ook vervolgens bedoeld om het veranderproces zo mogelijk te dienen.

Het uitgevoerde onderzoek kan gezien worden als een kleinschalig toegepast onderzoek op basis van bekende literatuur over verandermanagement. Deze literatuur is van een algemeen karakter (d.w.z. niet specifiek van toepassing op de zorgsector). Niettemin is gebleken dat deze literatuur belangrijke instrumenten aanreikt om een onderzoek in de zorg uit te voeren.

Het onderzoek heeft vanuit de kant van de onderzoekers zijn oorsprong bij Wittenborg University te Apeldoorn, waaraan ik verbonden ben als lector duurzaam ondernemen en het Regiocomité Gelderland van de VU-Vereniging, waar ik lid van ben; in dat kader ben ik in contact gekomen met Peter van den Boom, de voorzitter van dat comité, die ook actief is als adviseur op het gebied van verandermanagement.

Mijn dank gaat uit aan allen die het onderzoek hebben mogelijk gemaakt door op verschillende manieren medewerking te verlenen. Hierbij denk ik in het bijzonder aan de bestuurder/directeur, verandermanager Erik Schensema (die speciaal is aangetrokken om de verandering te begeleiden) en Peter van den Boom. Ook zeg ik Thijs Mensink dank voor zijn bijdrage; hij heeft als student aan de Universiteit voor Humanistiek aan het onderzoek meegewerkt.

Teun Wolters

Apeldoorn, november 2014

<sup>3</sup> | Ter wille van het voorkomen van mogelijk negatieve invloeden op de organisatie, mede in het licht van de nog bestaande onduidelijkheid over wat uit het vervolgonderzoek naar voren komt, heeft de directeur aangegeven in te stemmen met de publicatie van dit onderzoek, doch alleen in een geanonimiseerde vorm. Wittenborg University vindt dit standpunt alleszins te billijken en gaat daar – blijkens de publicatie van deze working paper – zonder meer mee akkoord.

# 1 INLEIDING

Deze working paper is gewijd aan het onderzoek dat Wittenborg University gedurende de maanden maart tot en met juli van 2014 heeft verricht bij Spes Bona, een Nederlandse zorgorganisatie. Spes Bona heeft drie woonzorgcentra en is daarnaast actief in de thuiszorg.

## 1.1 Verandermanagement

Spes Bona beseft dat de veranderingen in de zorg die zich op landelijk niveau afspelen voor de organisatie en het personeel ingrijpende veranderingen met zich meebrengen. Daarom heeft Spes Bona in 2014 een externe verandermanager ingeschakeld, die de veranderingen programmatisch in gang zet en begeleidt.

De verandermanager heeft een projectstructuur geïntroduceerd waarin voor vier kwartalen met een specifieke inhoud het veranderproces in beeld wordt gebracht. De eerste twee kwartalen vormen Fase 1, de twee laatste kwartalen Fase 2.

In de eerste fase gaat het vooral om het verkennen en onderkennen van waar het in de verandering om gaat. Fase 2 richt zich op de implementatie van de benodigde veranderingen en het zorgen voor de nodige managementcontrol.

De verandermanager legt in zijn activiteiten veel nadruk op de gedragskant en de organisatiecultuur. Naast gesprekken met en coaching van individuele werknemers, bevat zijn programma een aantal themabijeenkomsten met managers en stafleden waarin onderwerpen aan de orde komen zoals de visie op waar de organisatie in 2020 wil zijn en wat daarvoor nodig is in termen van ambities, teambuilding en leiderschap.

## 1.2 Het uitgevoerde onderzoek

Aansluitend bij Fase 1, is het in deze working paper gerapporteerde onderzoek erop gericht om op basis van een aantal bestaande managementtheorieën duidelijkheid te krijgen over het af te leggen verandertraject. Ook is er in het onderzoek aandacht voor de sterkten en zwakten van de organisatie die bepalend zijn voor de organisatie als het gaat om het verandertraject succesvol af te leggen. De belangrijkste wijze waarop informatie is verkregen is het houden van enquêtes onder verschillende groepen van het personeel (managers, staffunctionarissen, zorgmedewerkers), discussies over de uitkomsten van de enquêtes met betrokkenen en groepsgewijze beantwoording op aangereikte vragen.

Voor de verandermanager is het onderzoek één van de middelen om zijn prioriteiten, aanpak en tussentijdse conclusies te toetsen op realiteitsgehalte en relevantie. Ter wille van een zo ongecompliceerd mogelijke meting en toetsing, is het onderzoek opgezet los van de verandermanager en zijn activiteiten. Wel is de verandermanager aanwezig geweest bij georganiseerde discussies van de uitkomsten van de diverse metingen.

De structuur van deze working paper is verder als volgt:

De interne veranderingen kunnen direct in verband worden gebracht met externe ontwikkelingen die aangeduid kunnen worden met 'activerende participatiemaatschappij'. Hoofdstuk 2 geeft een korte beschouwing van dit begrip en het daarop aansluitende overheidsbeleid.

Hoofdstuk 3 gaat in op de veranderingen bij Spes Bona op grond van het eigen strategisch beleidsplan. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de uitgevoerde deelonderzoeken.

Hoofdstuk 4 vat de conclusies uit de verschillende deelonderzoeken samen en komt enkele aanbevelingen en suggesties voor verder onderzoek.

## 2 BEZUINIGEN IN DE ACTIVERENDE PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJ

### 2.1 De activerende participatiemaatschappij

Er dient zich een nieuwe tijd aan waarin vastigheid wordt ingeruild voor flexibiliteit, marktwerking en meer onzekerheid. De gevolgen zijn nog maar beperkt zichtbaar<sup>4</sup>. Een voorbeeld van verandering is de invoering van de WMO in 2007, waardoor huishoudelijke hulp niet langer uit de Wet Algemene Ziektekosten (AWBZ)<sup>5</sup> wordt gefinancierd, maar door de gemeenten. Dit heeft onder andere geleid tot verschuivingen in de personeelssamenstelling van thuiszorginstellingen en tot veranderingen in de kwaliteit van arbeid. In de toekomst zijn verdere veranderingen op de arbeidsmarkt in de thuiszorg te verwachten.

Voor 2025 verwacht men in de thuiszorg een personeelstekort van 15-20 procent, ofwel in totaal een kleine 500.000 werknemers. In de thuiszorg zijn momenteel 130.000 personen werkzaam onder meer 150 instellingen voor algemene thuiszorg<sup>6</sup>.

Uitgegaan wordt van het model van de activerende participatiemaatschappij. Dit model is gelanceerd door de SER en omschreven als een toekomstbestendig stelsel van werk, scholing en inkomen, gericht op ontplooiing en benutting. Hierbij gaat het primair om betaalde arbeid, maar er is ook aandacht voor onbetaalde arbeid (vrijwilligerswerk en mantelzorg).

De activerende participatiemaatschappij (apm) wordt gezien als opvolger van de meer passieve, op herverdeling gerichte verzorgingsstaat. In de apm krijgt de individuele burger meer eigen verantwoordelijkheid toebedeeld ten aanzien van het verwerven van inkomen, werk en hulp aan naasten. Dit kan pas lukken bij een evenwicht tussen markt, overheid en burgeractiviteiten (Balkenende).

Voor de thuiszorg betekent dit dat er sterker rekening moet worden gehouden met onbetaalde arbeid. Dit impliceert verandering in de aard van de betaalde arbeid.

De apm is afhankelijk van de juiste capaciteiten om inkomen uit arbeid te kunnen verwerven en zelfredzaamheid.

De apm heeft twee pijlers:

1. De participatiepijler (op peil houden van voor de arbeidsmarkt relevante competenties) en
2. De inkomensbeschermende pijler (stelsel van sociale zekerheid)

In de apm wordt baan zekerheid voor een reeks van jaren vervangen door werkzekerheid. Het gaat om een transitionele arbeidsmarkt met soepele overgangen van werken naar niet-werken ten behoeve van scholing, zorgtaken of een 'sabbatical'. De apm schept zowel bij vraag als aanbod op de arbeidsmarkt flexibiliteit. Ten aanzien van de sociale zekerheid, komt er een sterker accent op eigen verantwoordelijkheid als gevolg van een gedeeltelijke privatisering van het stelsel en toename van het eigen risico. Sociale zekerheid wordt hierbij in sterke mate gezien als investering in duurzame arbeidsparticipatie van actieve werknemers.

### 2.2 Vraaggerichtheid en vraagsturing in de zorg

'Vraaggerichtheid' en 'vraagsturing' zijn nieuwe termen, die in de Nederlandse gezondheidszorg opgang deden begin jaren negentig als alternatief voor de aanbodregulering die tot dan toe gebruikelijk was. Bij de definities hiervan worden in de praktijk diverse omschrijvingen gegeven, maar in elke definitie is het uitgangspunt dat het perspectief van de zorgvrager een grotere rol speelt bij de zorgorganisatie of het verlenen van zorg.

Belangrijk is dat organisaties zich ook daadwerkelijk dienstverlenend opstellen en hun activiteiten en werkzaamheden op een flexibele wijze aanbieden, in overleg met de cliënt. Hiervoor zijn nieuwe organisatieconcepten nodig die de cliënt ruimte bieden om inhoudelijke en voorwaardelijke eisen te stellen. Hieronder valt ook het tijdsaspect; planning en timing van zorgactiviteiten dienen te kunnen variëren op grond van de wensen van de cliënt.

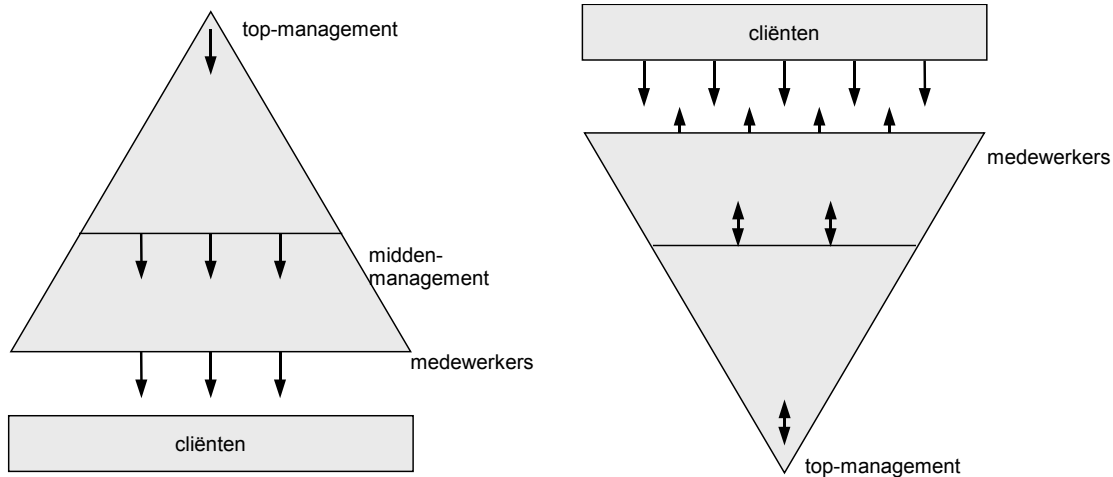
4 | Zie: E. de Gier (2009), "De toekomst van de thuiszorg in het perspectief van de activerende participatiemaatschappij", Heilig Landstichting.

5 | Per 1 januari 2015 wordt deze vervangen door de Wet langdurige zorg (Wlz). In het vervolg van de paper wordt reeds verwezen naar deze wet.

6 | Het recente zorgakkoord betekent verdwijnen van zo'n 50.000 medewerkers in de thuiszorg.

Ziet de traditionele organisatie een cliënt vooral als afnemer van een gegeven pakket van diensten, bij vraagsturing wordt de cliënt gezien als een partner bij het samenstellen van de dienst. De dienst wordt niet 'opgedrongen' aan de cliënt, maar in overleg met de klant vastgesteld.

Onderhandeling over de dienst is noodzakelijk, evenals continue aanpassing aan de situatie van de cliënt. Participatie (betrokkenheid) van de cliënt (en zijn privérelaties) bij het specificeren van diensten is onderdeel van de meeste op 'maat gesneden' diensten. Participatie bij de productie leidt tot coproductie. "In een klantgestuurde organisatie staat de klant werkelijk centraal in de gehele bedrijfsvoering en is deze niet alleen afhankelijk van het individuele initiatief."<sup>7</sup> Kenmerkend voor een vraaggerichte- of vraaggestuurde organisatie is sturing van de organisatie op aspecten van gedrag van klanten, waarbij de organisatie zich in veel opzichten gaat afstemmen op de individuele behoefte van de klant.



Er is sprake van een omkering van invloed, als het gaat om alledaagse beslissingen in het werkproces direct bij de klant. Hoe meer beslissingen direct tussen klant en medewerker geregeld kunnen worden hoe groter de kans op afstemming<sup>8</sup>.

Bovenstaande principes dienen ook de zorg vorm te krijgen. De wettelijke beperking van de intramurale zorg, leidt in principe tot meer thuiszorg. Op haar beurt, krijgt de thuiszorg te maken met bezuinigingen waardoor de zorgverlening gebeurt op basis van een grote kieskeurigheid en lagere tarieven dan voorheen. Dit alles kan alleen gebeuren als de thuiszorg daarop wordt aangepast. Dat zal onder andere gebeuren op grond van decentrale besluitvorming in teams (met een centrale rol voor wijkverpleegkundigen) en een toenemende rol van medische-zorgtechnologie. In de intramurale zorg leidt dit – zeker in eerste instantie – tot een vermindering van het aanbod en tot een aanbod dat gemiddeld aanmerkelijk zorgbehoevender is dan in het oude situatie.

De nieuwe situatie zal leiden tot minder collectieve financiering. In principe betekent dit dat er een grotere private markt voor zorgdiensten zal ontstaan. De zorginstellingen zullen daarop gaan inspelen om een combinatie van diensten te krijgen die het voortbestaan van de zorginstellingen enige waarborg kan bieden.

7 | J.P. Thomassen (2001) *De klantgestuurde organisatie. 50 methoden en instrumenten voor effectief klantmanagement*. Alphen aan den Rijn: Samson.

8 | Deze grafische weergave is gebaseerd op C. Grönloos (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Chicester: Wiley. Met dank aan Dr. Gabriëlle Verbeek, die mij op deze bron wees, die zij heeft gebruikt in haar proefschrift: G. Verbeek (2011) *Zorg: een kwestie van tijd. Afstemming van zorgverlening en organisatie op tijdsperspectieven van cliënten*. Amsterdam: Elsevier Gezondheidszorg.

# 3 VERANDERINGEN BIJ SPES BONA: STRATEGISCH BELEIDSPAN EN ONDERZOEK

## 3.1 Strategisch beleidsplan

Uitgangspunt is het Strategisch beleidsplan 2013-2017 van Spes Bona<sup>9</sup>. Daarin wordt gesteld dat Spes Bona er anno 2013 goed voorstaat. De organisatie heeft drie woonzorgcentra. Daarnaast is de thuiszorg van de organisatie de laatste jaar sterk ontwikkeld. Volgens het beleidsplan staat Spes Bona bekend als een lokaal verankerde organisatie met een hoge mate van tevredenheid onder medewerkers en vrijwilligers. Ook de financiële situatie wordt als gezond aangegeven.

Als de organisatie er zo florissant bij staat, waarom is het dan nodig om zich te richten op organisatieverandering? Het antwoord is volgens het beleidsplan gelegen in de te verwachten veranderingen.

Uit de in het strategisch beleidsplan opgenomen omgevingsanalyse blijkt dat op grond van demografische factoren de zorgbehoefte in de komende jaren sterk zal toenemen. Vanaf 2015 groeit vooral de groep van 75- tot 85-jarigen. Ook de groep 85-plussers is dan aanzienlijk groter dan in 2013.

### Ombuiging

Dit alles leidt echter niet tot een navenante groei van de zorgverlening. Als de huidige zorgverlening zoals dat in Nederland heeft vorm gekregen onverminderd zou doorgaan, dan zouden de nationale zorgkosten exploderen en een onverantwoord deel van het nationale inkomen opslokken. Daardoor zijn er plannen om efficiënter te werken en kieskeuriger te zijn met het toekennen van door de verzekering of publieke middelen gedekte dienstverlening. Dat is echter niet alles, er is sprake van een structurele verandering die ertoe moet leiden dat de gefinancierde zorg flink naar beneden wordt omgebogen. Meer filosofisch gezien, wordt deze aanpassing geplaatst in het kader van de reeds genoemde de activerende participatiemaatschappij (hierop is al ingegaan in hoofdstuk 2).

### Betaalde zorg: alleen als het niet anders kan

Voor Spes Bona is, bedrijfsmatig gezien, vooral van belang dat de structurele verandering op landelijk niveau met zich meebrengt dat zorgorganisaties pas in laatste instantie en met relatief beperkte middelen worden ingeschakeld. Dit wordt onder meer duidelijk in ontwikkelingen binnen de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), de Zorgverzekeringswet (ZVW) en wat verwacht wordt van de inzet van eigen (private) middelen.

### Extramuralisering

Er is sprake van aanmerkelijke extramuralisering (de mogelijkheden voor wonen in een zorginstelling wordt beperkt). Wonen is op deze manier niet langer een vanzelfsprekend onderdeel van de WLZ. Er vindt een generieke korting plaats op de tarieven. Het budget voor huishoudelijke hulp wordt gekort. Daarnaast komen er extra middelen voor sociale wijkteams en wijkverpleging.

De groep ouderen heeft een relatief vermogende positie. Dat zal in de komende jaren niet anders zijn, hoewel beperkingen in de pensioenaanspraken en in waarde gedaald vastgoed het perspectief voor ouderen negatief kunnen beïnvloeden.

Woningcorporaties zijn belangrijke partners van Spes Bona. Verminderde mogelijkheden van woningcorporaties om te investeren zijn van invloed op de beleidsruimte van Spes Bona.

Uit een concurrentieanalyse op sectorniveau worden in het strategisch beleidsplan een aantal conclusies getrokken:

- Het is belangrijk rekening te houden met concurrentie door andere aanbieders van thuiszorg en woon(zorg)centra voor ouderen. Ook de opmars van organisaties met kleinschalige teams met ondernemende werknemers is relevant.
- Ook mogelijk nieuwe toetreders, zoals particuliere initiatiefnemers, huisvesters, beleggers en investeerders die nieuwbouw voor senioren realiseren, zijn belangrijke partijen om te volgen.



- De gemeente, het zorgkantoor, de zorgverzekeraar en afzonderlijke cliënten (met hun familie) zijn als inkopende entiteiten voor Spes Bona in toenemende mate van essentieel belang. Alleen door toelating, gunning en/of private contractering kan Spes Bona zijn diensten via collectieve middelen bekostigd krijgen. Daarnaast is te merken dat cliënten en hun familie steeds hogere eisen stellen.
- Het is te verwachten dat ook in de eigen regio/gemeente alternatieve organisatievormen vanuit de eigen kracht van burgers een mogelijk substituut voor (delen van) het aanbod van Spes Bona vormen. Denk hierbij aan coöperaties, sociëteiten en buurtinitiatieven.
- De invloed van enkele woningcorporaties rond de huur en herontwikkeling van het bezit is groot. De afhankelijkheid van Spes Bona van deze partijen wordt als te groot gezien.

### **Te verwachten veranderingen**

1. Vanuit 2013 is een proces ingezet van het scheiden van wonen en zorg, waarbij appartementen verhuurd gaan worden aan natuurlijke personen. Hierbij is vernieuwing van verouderde gebouwen van belang.
2. Cliënten die vallen onder de zorgzwaartepakken 1 tot en met 3 komen niet meer in aanmerking voor intramurale zorg; zorgzwaartepakket 4 wordt opnieuw gedefinieerd. Voor Spes Bona zou dit betekenen dat in de komende jaren in de bestaande woonzorgcentra de helft van capaciteit zal verdwijnen.
3. De thuiszorg doet zijn intrede in de bestaande woonzorgcentra. Dit verandert het 'verdienmodel': aangezien de overhead niet via de thuiszorg wordt vergoed, vormt de bekostiging daarvan een speciaal vraagstuk. Functies die onder de overhead vallen worden fundamenteel beoordeeld op al dan niet continuering ervan. Deze ontwikkeling heeft ook gevolgen voor de capaciteit van het centrale kantoor.
4. Speciale aandacht krijgt de toewijzing van capaciteit om binnen de bestaande woonzorgcentra de zorg- en dienstverlening te leveren aan de cliënten die op basis van de scheiding van wonen en zorg een appartement huren.
5. Binnen de thuiszorg zal de beperking van de WLG grote gevolgen hebben. Een deel van het domein van de huidige WLG wordt overgeheveld naar de WMO. Dit proces zal gepaard gaan met grote bezuinigingen, zowel in volume als tarief. Ook de persoonlijk verzorging gaat onder de WMO vallen inclusief bezuinigingen. Dit betekent reorganisatie van de huishoudelijke hulp extramuraal, welke gepaard gaat met minder arbeidsplaatsen en heroverweging van inschaling van medewerkers. Uitbreiding van de thuiszorg om tegenwicht te bieden tegen lagere tarieven (schaalvoordelen, meer efficiency) is een essentiële beleidskeuze.
6. Verbreding van het aantal doelgroepen - die al gaande is - wordt voortgezet (denk aan mensen met een verstandelijke beperking en ggz-vraagstukken). Deze ontwikkeling heeft gevolgen voor de programmering van scholing en deskundigheidsbevordering.

### **Personele consequenties**

Het zal niet verbazen dat de in het voorgaande geschetste ontwikkelingen consequenties heeft voor het personeel. Er zullen banen verdwijnen, met name door minder intramurale zorg en minder bekostiging van de overhead. Meer thuiszorg en doelgroepverbreding vragen om andersoortige deskundigheden.

Mede in het kader van meer inzet van eigen geld van cliënten, wordt overwogen om voor een deel te werken met zelfstandigen zonder personeel.

In brede zin wordt het wenselijk en noodzakelijk geacht dat medewerkers meer ondernemend gaan werken (meer zelf doen, meer eigen initiatief, minder terugvallen op leidinggevend). Er zijn reeds trainingen gegeven om bij de medewerkers een meer ondernemende attitude te bevorderen. Door middel van meer resultaatgerichte functiebeschrijvingen is reeds vooruitgelopen op deze ontwikkeling. Ook functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkeling en opleidingen worden ingezet om de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers te bevorderen.

De veranderingen hebben gevolgen voor de cliënten, de vrijwilligers en mantelzorgers. De medewerkers dienen daarop te kunnen inspelen.

## 3.2 Het onderzoek

### 3.2.1 De onderzoeksvraag

Het uitgevoerde onderzoek is gericht op de vraag: Is de organisatie gereed om de transitie naar een vraaggestuurde en ondernemende organisatie te maken zoals uiteengezet in het strategisch beleidsplan van de organisatie?

Het onderzoek gaat uit van bestaande theorie op gebied van verandermanagement, organisatieverandering en de HRM-competenties die horen bij een agiele organisatie. Op basis van deze theorie, zijn stellingen en vragen geformuleerd die gebruikt zijn om te meten bij het personeel wat zij van de organisatie vinden en wat zij vinden wat de afstand is tot de gewenste organisatie. Mede door de uitkomsten te bespreken met (een deel van de) betrokkenen, zijn de uitkomsten geïnterpreteerd en is nagegaan wat de mogelijke implicaties daarvan zijn voor het verandermanagement.

### 3.2.2 De verschillende deelonderzoeken

Het onderzoek is verdeeld in enkele deelonderzoeken:

- a. Onderzoek naar helderheid en urgentie van de visie
- b. Onderzoek naar de afstand tussen de gewenste en feitelijke organisatie
- c. De gewenste organisatie in termen van HR competenties en feitelijke situatie

### 3.2.3 Onderzoek naar de helderheid en urgentie van de visie

Een eerste peiling is gehouden naar de helderheid van en gevoel van urgentie van de visie en de uitvoering ervan. De theoretische achtergrond vormen de acht stadia van Kotter<sup>10</sup> betreffende een proces van een ingrijpende transformatie van een organisatie. Bij Kotter staan de acht stadia in het teken van het mislukken van dergelijke transformaties en vervolgens hoe je mislukking kunt voorkomen. Kotter stelt dat van geslaagde transformaties geleerd kan worden dat het veranderproces een aantal fasen doormaakt, en dat dit proces veel tijd vergt (vaak meer dan je aanvankelijk zou denken). Het overslaan van stappen schept alleen maar de illusie van snelheid en leidt nooit tot een bevredigend resultaat.

De volgende stadia van organisatieverandering kunnen worden onderscheiden. Zie Overzicht 1.

#### *Overzicht 1. De acht stadia van de transformatie van Kotter.*

1. Vestig een gevoel van urgentie
2. Formeer een krachtige leidinggevende coalitie van medewerkers
3. Formuleer een visie
4. Communiceer de visie
5. Autoriseer anderen om te handelen in overeenstemming met de nieuwe visie (en zorg voor het vertrek van invloedrijke medewerkers die het proces willen dwarsbomen)
6. Creëer en plan korte-termijnsuccessen
7. Consolideer verbeteringen en bewerkstellig meer verandering
8. Veranker nieuwe benaderingen (zorg voor mensen die de verandering uitstralen)

In Bijlage 1 is een uitgebreider overzicht opgenomen waarin per stadium is aangegeven wat de benodigde activiteiten zijn en welke valkuilen daarbij te onderkennen zijn (Overzicht 1a).

Het deelonderzoek is vooral gebaseerd op de eerste vier stadia volgens Overzicht 1. De leidinggevende coalitie volgens stadium 2 dient bij Spes Bona te komen uit de groep van leidinggevendenden. Om een krachtige sturing te kunnen geven aan het veranderproces, is het nodig dat de managers en de belangrijkste staffunctionarissen onderling een gevoel van urgentie hebben ten aanzien van de veranderingen en dat ze daarbij duidelijkheid hebben over de visie.

Informatie hierover komt van een eerste enquête, die is gehouden onder 15 managers en enkele staffunctionarissen in de vorm van 30 stellingen waarover de respondenten hun mening gaven op een 5-puntsschaal (geheel oneens, oneens, weet niet, eens, geheel eens). Zie Bijlage 2 voor een overzicht van de enquêteresultaten. Een aantal van de vragen had betrekking op urgentie, visie en strategie.

### Besef van urgentie

Stelling: Het ontbreekt aan een voldoende besef van urgentie in de organisatie als het gaat om de beoogde veranderingen

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	5	4	4	

Uit de bovengenoemde scores blijkt dat onder het management de perceptie van het aanwezige besef aan urgentie nogal uiteenloopt. Van de dertien respondenten (2 van de 15 hielden zich afzijdig) waren er vijf die het met de stelling oneens waren en dus vinden dat het besef van urgentie van de benodigde veranderingen wel voldoende is. Vier respondenten vonden van niet terwijl 4 het niet wisten.

Deze uitkomst kan voor een deel verklaard worden uit het feit dat de organisatie vanuit de oude situatie het behoorlijk goed doet. Er is een hoge tevredenheid onder cliënten en medewerkers terwijl de organisatie er financieel goed voorstaat. De noodzaak van verandering komt in hoge mate voort uit de externe omgeving: het overheidsbeleid dat andere prioriteiten stelt met als gevolg een andere en verlaagde vraag naar collectief bekostigde zorg. Hoewel de hoofdlijn daarvan duidelijk is, zijn er ook in dat beleid nog onduidelijkheden. Een zekere afwachtende en wellicht gelaten houding is dan verklaarbaar.

Op zichzelf is het geen probleem als er in een organisatie over bepaalde zaken verschillend wordt gedacht; dat kan op zichzelf gezond zijn. Echter, als het gaat om een ingrijpende verandering, dan is het zaak dat degenen die leiding geven aan de verandering eensgezind zijn en een heldere, eenduidige, overtuigende boodschap hebben.

De onduidelijkheid over het besef van urgentie kan ook liggen aan onvoldoende communicatie over de veranderingen. Vooral het feit dat er banen op de tocht komen te staan, terwijl het nog niet mogelijk is aan te geven hoeveel banen en welke banen onzeker zijn, kan mede een zekere terughoudendheid in de communicatie verklaren. Kotter (2011) en andere auteurs (zoals Boonstra, 2014) spreken zich duidelijk uit ten gunste van een verandercoalitie, dat is een groep van personen in de organisatie (rondom de centrale leider) die de verandering uitdragen en verpersoonlijken. Het behoeft weinig betoog hoezeer het belangrijk is dat de verandercoalitie eensgezind is in termen van visie, koers en prioriteiten.

Niettemin kan verwacht worden dat (niet in het minst) door de interventies van de verandermanager communicatie over de veranderingen en de urgentie daarvan in omvang en intensiteit zal toenemen. Het is van groot belang voor het slagen van de verandering dat het besef van urgentie in de breedte van de organisatie wordt gevoeld en niet door managers betwijfeld wordt.

### Duidelijkheid van de visie

Stelling: De koers uitgezet in het Strategisch Beleidsplan 2013-2017 is helder.

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	1	5	8	

Stelling: De koers uitgezet in het Strategisch Beleidsplan 2013-2017 is realistisch

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	1	5	8	

Uit de bovenstaande scores blijkt dat er onder de leidinggevendenden vrij veel onzekerheid bestaat over de helderheid en het realistisch gehalte van de koers zoals uiteengezet in het Strategisch Beleidsplan 2013-2017. Vanuit het oogpunt van het duidelijk en overtuigend kunnen uitdragen van de nieuwe koers naar het personeel geeft deze uitkomst te denken.

Uit de discussie met respondenten over deze uitkomst kwam naar voren dat de twijfel te maken heeft met reële onzekerheden over externe ontwikkelingen, vooral over het ophanden zijnde overheidsbeleid. Dat de intramurale zorg zal afnemen (althans gedurende de eerstkomende jaren), daarover is men het wel eens. De gedachte was dat deze teruggang in de activiteiten opgevangen zou kunnen worden (vooral) door meer thuiszorg, maar onduidelijk was op het moment van de discussie of dat in termen van vergoedingen en kosten een reële mogelijkheid was.

De suggestie werd geuit dat een ondernemende en flexibel opererende organisatie in staat moet zijn om te gaan met een onbestendige omgeving. Een zekere mate van versatiliteit (beweeglijkheid) in de omgeving moet in de strategie verdisconteerd worden (de agiele organisatie).

Uit de enquête blijkt verder dat er op diverse onderdelen van het bedrijfsvoering en de zorg verschil van inzicht bestaat. Dat is op zichzelf niet verwonderlijk, gelet op de vele nieuwe ontwikkelingen. Wel wijst het er op dat er nog het nodige gedaan dient te worden om de gemeenschappelijk visie aan te scherpen.

Er is wel vrij veel eensgezindheid over het belang en het vermogen van de organisatie om vraaggericht te werken. De gedeelte ervaringen op het gebied van zorg en hospitality worden hierbij als een gezamenlijk voordeel gezien. Er is ook een gedeeld besef dat de overgang naar coachend leidinggeven een hele uitdaging is. Ook blijkt uit de enquête dat het personeel nog niet in voldoende mate over alle competenties beschikt om de omslag met volledig vertrouwen tegemoet te kunnen zien.

Opvallend is dat de leidinggevendenden aanzienlijk onzeker zijn over de mate van tevredenheid van zowel cliënten als personeel over de organisatie (wat niet hetzelfde is als de dienstverlening als zodanig). Daarin meer inzicht te krijgen, en dat het liefst op een enigszins systematische wijze, zou een goede zaak zijn. Ook is het belangrijk, vinden de respondenten, dat de managers goede en tijdige financiële informatie dienen te krijgen, die dan zoveel mogelijk toegespitst moet zijn op ieders eigen situatie. Als je managers (en anderen) medeverantwoordelijk wil maken voor de bedrijfsvoering (en niet alleen voor de kwaliteit van de dienstverlening), dan moet je hen ook inzicht geven in de financiële kengetallen waarop gestuurd dient te worden.

De enquête bevat nog veel meer interessante informatie, die de lezer zelf kan bekijken en interpreteren (zie bijlage 2).

### 3.2.4 Onderzoek naar de afstand tussen de gewenste en feitelijke organisatie

#### De uitvoering van de visie/strategie

Als de visie/koers/strategie vaststaat, dan komt het aan op de uitvoering. De vraag rijst dan: is de organisatie in staat om deze uit te voeren? De visie geeft al een zekere richting aan. Er is sprake van decentralisatie van beslissingen. Van de werknemers wordt ondernemend handelen verwacht: meer handelen naar eigen inzicht, meer beslissingen worden individueel en/of in teams genomen. Het leidinggeven krijgt een sterker coachend karakter, d.w.z. het gaat veel minder om autorisatie van hogere hand, maar meer om zelf beslissingen nemen in concrete situaties. De coaching is bedoeld om de werknemer in het proces van zelf beslissingen nemen te ondersteunen. De hieruit volgende leerervaringen kunnen ertoe leiden dat in het vervolg de betrokken werknemer de coaching (voor bepaalde beslissingen) niet meer nodig heeft en dus veel meer zelf direct kan beslissen.

Maar verder is het van belang om na te denken over en te werken aan een organisatie die past bij de veranderingen in de koers volgens de nieuwe visie. Ook voor het onderzoek is dit een belangrijke invalshoek.

Een organisatie wordt onder meer gekenmerkt door diverse routines<sup>11</sup>. Deze routines geven aan hoe men bepaalde zaken aanpakt zonder er telkens besluiten over hoeven te nemen. Deze routines zijn medebepalend voor de organisatiecultuur.

In het kader van de veranderingen, zijn er, wat betreft de routines, twee invalshoeken:

- Een aantal routines die in de oude situatie functioneel waren, zullen, gelet op de nieuwe doelen, in de nieuwe organisatie niet meer gelden en dus vervangen moeten worden door andere (nog te ontwikkelen) routines. Ook mensen met de juiste mentaliteit, motivatie en deskundigheden worden hiermee geconfronteerd.
- In de oude organisatie kunnen er disfunctionele (verkeerde) routines<sup>12</sup> bestaan; deze zijn in de oude organisaties al ongewenst; zij horen zeker niet thuis in de nieuwe organisatie. Het zich ontdoen van de verkeerde routines is dus van belang.

Een deel van de veranderingsproblematiek is gelegen in het feit dat routines niet zo eenvoudig te veranderen zijn. Daarbij geldt dat mensen in onzekere situaties al gauw geneigd zijn terug te vallen op de bekende routines, ook al zijn die niet (meer) gewenst.

Hoewel het niet wenselijk is de nieuwe situatie vol te proppen met allerlei nieuwe regels, dient beseft te worden dat een gebrek aan richtlijnen voor de nieuwe situatie tot gevolg kan hebben dat medewerkers (vrij gemakkelijk) terugvallen op hun oude routines. Voor de nieuwe situatie is het van belang de medewerkers duidelijk te maken: a. wat echt anders moet dan in de oude situatie gebruikelijk was en b. wat in de nieuwe situatie verwacht wordt. Daarbij moet worden aangetekend dat, als het gaat om de details, de nieuwe praktijk al gaande vorm moet krijgen en dat van de medewerkers daarbij een eigen inbreng verwacht kan worden.

11 | Routines zijn onderdeel van de bedrijfscultuur, die verder bestaat uit verhalen, symbolen, rituelen, macht en omgaan met onzekerheden (zie o.a. J. Lubberding, E. Kaptein en R. van Stratum (2013) *Change Management. Over het wat en hoe van veranderen* Vijfde Druk, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv; hoofdstuk 4.

12 | De routines kunnen op veel zaken betrekking hebben, bijvoorbeeld op inefficiënte vergaderpraktijken of het overdadig rondzenden van e-mailberichten. Zie bij voorbeeld: Garvin, A. and Roberto, M.A. (2005) 'Change Through Persuasion', *Harvard Business Review*, February (Reprint Ro502F).

## Overzicht 2. Citaten over de huidige en de toekomstige situatie

Managers en stafleden gaven hun mening over de huidige en ook over de toekomstige situatie. Hier volgt een selectie uit wat zij in een schriftelijke beantwoording van vragen over de huidige en de nieuwe situatie naar voren brachten.

"Als Spes Bona zorgen we in het algemeen goed voor medewerkers, dag van de zorg, presentje kerstfeest enz. enz. Inhoudelijke werksucces worden echter niet of nauwelijks gevierd."

"De financiële beloning is belangrijk maar niet de belangrijkste voor mij. Als we samen een goed product kunnen afleveren en trots kunnen zijn maar ook daarvoor een compliment ontvangen, dan is dat misschien wel belangrijker."

"Medewerkers krijgen via de arbeidsvoorwaarden beperkt prikkels die ondernemend werken en persoonlijke kwaliteit ondersteunen."

"Bij goede resultaten (dient het) team belonen met teambuildingsmogelijkheden. Individuele capaciteiten (dient de organisatie te) benutten door het aanbieden van scholing etc. en daardoor taakverruiming."

"Medewerkers kloppen nog relatief veel aan bij hun leidinggevende voor bepaalde vraagstukken omtrent de cliëntzorg. Dit komt onder andere vanuit een stuk onzekerheid, en de stijl van leidinggeven op dit moment. Er is al een verschuiving zichtbaar bij medewerkers waarbij zij steeds zelfstandiger gaan werken."

"Nu: Er is een bepaald mandaat, maar terugval op de manager vindt regelmatig plaats. Dan: De managers faciliteren de teams c.q. de medewerkers en zien waar nodig toe op een juiste uitvoering."

"De medewerker bepaalt dat er meer zorg wordt ingezet. Soms wordt dit nog afgecheckt bij de manager terwijl medewerkers dit zelf prima inhoudelijk weten."

"Nu: Besluiten worden medegedeeld in teamoverleg of via mail. Dan moet het team het oppakken. Dan: zorg-medewerkster neemt in overleg met haar collega's zelf de beslissingen."

"Nu: De cliënten in de thuiszorg worden conform de door de organisatie opgestelde planning bediend. Dan: De cliënten in de thuiszorg kunnen zelf actiever meedenken over de planning, zonder dat zij kunnen 'claimen'."

"Nu: Er wordt nog te veel overgenomen van de cliënt. Beslismomenten liggen te veel bij de zorg. Moet meer naar de cliënt. Dan: Verantwoording en regie bij cliënt. (De organisatie dient een) meer ondersteunende rol te vervullen. (Die rol) afstemmen op de zorg die nodig is."

"Dan: Geen onderscheid meer tussen intra- en extramuraal. Ook in de uitvoering eigen verantwoordelijkheid. Manager monitoort op algemene gang van zaken."

"Nu hebben mantelzorgers vaak een beperkte rol. Mantelzorgers verwachten ook veel van de professionele hulpverlening. Mantelzorgers krijgen prominentere rol in het geheel, we zullen meer de samenwerking moeten opzoeken om (bepaalde) situaties nog haalbaar te maken voor de thuiszorg."

"Informeel zorg aanbieden als zorgorganisatie is een pre. Het kan ervoor zorgen dat men cliënten voorziet in wat echt nodig is en de formele zorgvraag vermindert. Hier valt veel winst mee te halen. De organisatie zou er voor moeten kiezen zich te profileren als welzijnsorganisatie, welzijn en informele zorg is dan de eerste dienst die men verleent. De vrijwilligers worden ambassadeurs van de organisatie. Andere diensten kunnen dan gemakkelijker aangeboden worden."

## Het DNA van de organisatie

Een andere manier om naar de organisatie en de benodigde veranderingen te kijken, is uit te gaan van het begrip 'Het DNA van de organisatie'<sup>13</sup>. Dit begrip is in de literatuur naar boven gekomen naar aanleiding van discussies over het verschijnsel dat het hebben van een interessant business-model een bedrijf niet uit het slop kan trekken. Het komt vooral op daadkracht aan. Ook al begrijpt iedereen de visie, de organisatie moet in staat zijn daar vorm aan te geven. Het komt, met andere woorden, op de uitvoering (realisatie) aan.

De vraag komt daarom naar voren: hoe geef je de organisatie zodanig vorm dat het in staat is een visie en de bijbehorende strategie daadwerkelijk uit te voeren en waar nodig aan de realiteit aan te passen? De uitvoering van de visie/strategie is ingebed in de managementprocessen, verhoudingen, monitoring, prikkels en opvattingen die tezamen de 'spelregels' van elke organisatie vormen.

Organisaties zijn geen monolithische eenheden. De mensen die erin werken zijn verschillend en hebben verschillende belangen. De uitvoering van de visie/strategie kan alleen plaatsvinden als de handelingen van de medewerkers op elkaar worden afgestemd en in overeenstemming worden gebracht met de strategische belangen en waarden van de organisatie.

Hoewel individuele medewerkers hun eigen overwegingen kunnen hebben om zich op een bepaalde manier te gedragen, dient beseft te worden dat dit gedrag niet los staat van de kenmerken van de organisatie. De organisatie en hoe deze functioneert bepalen in hoge mate het gedrag en de uitkomsten daarvan.

Om daar enigszins grip op te krijgen, wordt gesproken van 'het DNA van de organisatie'. Deze wordt verondersteld uit vier elementen te bestaan, die voor iedere organisatie een unieke samenstelling hebben. Deze elementen zijn: 1. Structuur, 2. Beslisbevoegdheid, 3. Motivatoren en 4. Informatie. Deze vier elementen worden nader toegelicht in bijlage 3.

## Aanpassing van het organisatorische DNA

Anders dan bij het menselijke DNA, is het zeker mogelijk te werken aan een verbetering van het organisatorische DNA op redelijk korte termijn. Verandering in de organisatiestructuur brengt met zich mee verandering in de beslisbevoegdheden. Om effectieve besluiten te nemen, hebben werknemers nieuwe aansporingen (prikkels) nodig en andere informatie.

Een integrale verandering in de DNA van een organisatie betekent het zorgen voor een verwevenheid van informatie, besluitvaardigheid en een gezamenlijke gerichtheid op gemeenschappelijke doelen. Het is al wat als de senior-managers gebruik kunnen maken van goed gecoördineerde informatie. Echter, het is heel wat anders als ieder niveau in de organisatie tot op de werkvloer kan beschikken over adequate informatie. Dat is belangrijk omdat het resultaat van de organisatie uiteindelijk terug te brengen is tot individuele prestaties.

Het realiseren van veranderingen in de DNA van de organisatie vereist aanmerkelijke inspanningen van de hoogste leiding, en ook geduld en vastberadenheid om één en ander in werking te zetten. Ongeduld kan blijken uit het overgaan tot drastisch snijden in de organisatie en dan maar zien wat er gebeurt. Uiteraard staat dit los van inkrimpingen als gevolg van veranderingen in de markt. Die kunnen onvermijdelijk zijn.

## DNA-profielen

In het kader van de theorie over organisatorische DNA worden er verschillende DNA-profielen onderscheiden. Een aantal van deze profielen hebben nogal wat negatieve elementen die ten koste gaan van een goed functioneren van een organisatie.

De meest gunstige organisatie is de Veerkrachtige Organisatie; deze is flexibel genoeg om zich snel aan te passen aan veranderingen in de externe markt zonder dat daardoor de strategie heel anders wordt. Deze organisatie weet goed vooruit te kijken en veranderingen op een proactieve manier het hoofd te bieden. Het trekt gemotiveerde medewerkers aan die graag in teams werken. De organisatie biedt hen niet alleen een stimulerende werkomgeving maar ook de middelen en autoriteit om lastige problemen op te lossen.

Vervolgens is er de Redzame Organisatie. Deze organisatie anticipeert niet altijd tijdig op aankomende veranderingen, maar gaat wel om als het echt moet. Het slaagt er in goede mensen vast te houden en financieel er goed uit te springen, al is er geen sprong van het redelijk goede naar excellentie. Deze organisatie mist soms goede kansen en moet zich dikwijls tevreden stellen met matige successen. Ondanks deze frustraties kan zij toch velen een stimulerende en uitdagende werkomgeving bieden.

The Passief-Agressieve Organisatie. De organisatie lijkt zonder conflicten te opereren. Het bereiken van overeenstemming over veranderingen lijkt geen probleem te zijn, maar het uitvoeren van de veranderingen blijkt erg moeilijk te zijn. Er is onderhuidse weerstand onder het personeel die in staat is de beoogde veranderingen tegen te houden. Het ontbreekt aan gezag, informatie en motivatie om de veranderingen in gang te zetten. Werknemers zijn dan geneigd de besluiten van bovenaf naast zich neer te leggen onder het motto "ook dit waait wel over". De organisatie is dus behoorlijk apathisch.

### De theorie noemt nog een aantal DNA-typen. Hierbij kan het gaan om:

1. De organisatie met veel ideeën maar tot weinig in staat als het om de uitvoering gaat;
2. De sterk van bovenaf gedirigeerde organisatie met weinig kansen voor het middenmanagement;
3. De uit zijn voegen gegroeide organisatie die te complex is en te weinig effectief opereert
4. De organisatie met veel te veel managementlagen; er is veel onderzoek en analyse maar weinig daadkracht.

Wat is de situatie bij Spes Bona? Het onderzoek hiernaar heeft de vorm gehad van een bijeenkomst van ongeveer 30 personen, bestaande uit vertegenwoordigers van diverse geledingen van de organisatie: directeur, managers, vertegenwoordigers van de cliëntenraad, stafmedewerkers en zorgverleners in de intramurale zorg en de thuiszorg. Er zijn zes groepen gevormd van ongeveer 5 personen. Deze groepen kregen de vraag voorgelegd over de organisatie op basis van enkele profielen. Hierbij is gebruik gemaakt van de drie voor genoemde bedrijfsprofielen: De Veerkrachtige organisatie, de Redzame organisatie en de Passief-Agressieve organisatie. Hierbij is op grond van eerdere discussies en de strategische doelstellingen ervan uitgegaan dat het bereiken van de Veerkrachtige organisatie wenselijk is maar nog geen realiteit is bij Spes Bona. Het verandertraject dat Spes Bona aan het afleggen is kan worden gezien als de weg naar de Veerkrachtige organisatie toe.

Waar staat Spes Bona echter ten tijde van het onderzoek? Met andere woorden, wat is het vertrekpunt naar de Veerkrachtige organisatie toe? De zes groepen werd (na een presentatie waarin de verschillende DNA-profielen werden uitgelegd) gevraagd hierbij een keuze te maken uit de volgende mogelijkheden (met argumentatie op basis van discussie in de verschillende groepen; hierbij was er vrijheid om geen keuze of een andere keuze te maken):

1. De organisatie van Spes Bona komt overeen met de Redzame organisatie
2. De organisatie van Spes Bona komt overeen met de Passief-Agressieve organisatie
3. De organisatie van Spes Bona kan getypeerd worden als een mengvorm van de Redzame organisatie en de Passief-Agressieve organisatie.

Van de zes groepen kwamen er vijf groepen tot een keuze. Opvallend is dat alle vijf groepen tot de mengvorm kwamen. Dat men Spes Bona wilde associëren met de Redzame organisatie was op zichzelf niet zo verbazingwekkend; deze keuze kon vermoed worden. Dit profiel geeft ook een zekere verwachting dat de organisatie naast zwakheden ook zijn sterke kanten heeft, die in het verandertraject benut kunnen worden. Meer opvallend was dat de groepen een grote mate van eensluidendheid ten toon spreidden ten aanzien van de conclusie dat Spes Bona ook elementen had van de Agressief-Passieve Organisatie. Het gaat



dan vooral om de notie dat overeenstemming over veranderingen welke in overleggen (vrij gemakkelijk) wordt bereikt lang niet alles zegt over de bereidheid van het personeel om in de veranderingen mee te gaan, laat staan er een positieve bijdrage aan te leveren. Dit duidt op de aanwezigheid van een onderstroom in de organisatie die in de literatuur wordt onderkend<sup>14</sup>.

De veranderingen zijn in sterke mate ingegeven door externe factoren; vooral door de overheveling van taken van de centrale overheid naar gemeenten onder een regime van bezuinigingen, staan er allerlei onvermijdelijke veranderingen voor de deur die het nodig maken dat Spes Bona zich snel ontwikkelt van een Redzame organisatie naar een Veerkrachtige organisatie. De externe druk is enerzijds een versnellende positief element, anderzijds kan deze ook een minpunt zijn vanwege de nodige aanpassingen in het personeelsbestand en de ontslagen die daarbij zullen vallen. Hierdoor zal immers de betrokkenheid van veel personeelsleden bij de organisatie verminderen, waardoor de bereidheid om aan de veranderingen positief bij te dragen afneemt; althans, daarmee dient men rekening te houden.

### 3.2.5 De gewenste organisatie in termen van HR-competenties en de feitelijke situatie

Om het inzicht in de op handen zijnde veranderingen aan te scherpen, zijn de voornoemde zes groepen ingeschakeld om antwoorden te vinden op een aantal vragen die te maken hebben met de Veerkrachtige Organisatie. Hierbij is vooral aandacht besteed aan de rol van het personeel (Human Resources). Deze is in het uitgevoerde onderzoek gerelateerd aan het begrip 'organisational agility', ofwel de agiele organisatie. Deze wordt, refererend aan Dyer & Shafer (1999)<sup>15</sup>, aangeduid als een organisatie die niet aan één bepaalde strategie gebonden is, maar in staat is op een vrij efficiënte manier zich strategisch aan te passen aan een zich veranderende omgeving, al dan niet samen met andere bedrijven. Een dergelijk vermogen is vooral van belang indien het bedrijf zich bevindt in een zich snel veranderende bedrijfstak. Aangenomen kan worden dat de agiele organisatie sterk overeenkomsten vertoont met de eerder besproken Veerkrachtige Organisatie.

De agiele organisatie heeft een goed inzicht in de huidige markt en weet ook tijdig veranderingen in de markt te signaleren en op waarde te schatten. Intern is de organisatie in staat om een cultuur te creëren die niet bang is voor veranderingen maar deze verwelkomt als een nieuwe uitdaging om zich in positieve zin te onderscheiden in de markt. Er is dus sprake van een sterk vermogen om te leren, zich aan te passen en zich te versterken.

Men kan op basis van Dyer en Shafer (en Boxall & Purcell, 2011)<sup>16</sup> stellen dat het personeel van de agiele organisatie de volgende gedragskenmerken heeft:

1. Er is een hoog niveau van initiatief (dit is wat ondernemend handelen genoemd kan worden)
2. Er is een geneigdheid om spontaan samen te werken
3. Er is een vermogen om te vernieuwen (te innoveren door kennis en mentaliteit)
4. Er is een vermogen om snel en voortdurend nieuwe dingen op te pakken
5. Men is doelgericht bezig (in de zorg: cliëntgerichtheid)
6. Men is gericht op het werken in teams
7. Men kan het hebben dat ontwikkelingen soms paradoxaal zijn
8. Er is een gevoel voor zakelijk handelen (niet alles kan, kosten en baten moeten in evenwicht)

Aan de zes voornoemde groepen is gevraagd te beoordelen of en in hoeverre deze gedragskenmerken van toepassing zijn op Spes Bona. Hierbij konden zij gebruik maken van de volgende vijfpuntsschaal:

A. Helemaal juist, B. klopt in grote lijnen, C. onduidelijk, D. klopt grotendeels niet, E. helemaal onjuist

De resultaten van de meting zijn weergegeven in de hieronder weergegeven matrix.

14 | Zie bijvoorbeeld: Boom, P. van den en Roode, P. de (2013) 'De interne veranderaar. Van medewerkersbeleving naar organisatieambities'. *Mijnmanagementbook.nl*.

15 | Dyer, L. and Shafer, R. (1999). 'Creating organizational agility: implications for strategic human resource management', in Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J. and Milkovich, G. (eds) *Research in Personnel and Human Resource Management (Supplement 4: Strategic Human Resource Management in the Twenty-First Century)* Stanford, CT. and London: JAI Press.

16 | Boxall, P. & Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management. Third Edition*. Basingstoke (UK): Palgrave Macmillan.

### Overzicht 3. Meting van afstand tot de agile organisatie

	Stellingen	Gr 1	Gr 2	Gr 3	Gr 4	Gr 5	Gr 6	Gr 7	% pos.
1	Er is een hoog niveau van initiatief (ondernemend handelen)	B	D	B	B	D	D	D	43
2	Er is geneigdheid om spontaan samen te werken	D	D	B	B	B	B	C/B	57
3	Er is een vermogen om te vernieuwen (innovatie)	B/D	B	D	C	D	C	B	29
4	Vermogen snel en voortdurend nieuwe dingen op te pakken	B/D	C	C	C	D	B	D	14
5	Men is doelgericht bezig (cliëntgerichtheid)	B	B	B	A	B	C	A	86
6	Men is gericht op het werken in teams	A	B	B	D	B	B	B	86
7	Men kan het hebben dat ontwikkelingen soms paradoxaal zijn	B	D	C	D	D	D	B	29
8	Er is een gevoel voor zakelijk handelen (niet alles kan; kosten en baten in evenwicht)	C	B	B	D	C	A	B	57
	% positief	57	57	71	43	43	57	71	57g

De cellen met antwoorden A en B zijn groen gekleurd; deze zijn de bevestigende antwoorden (eens of geheel eens met de stelling). De antwoorden D en E zijn de afwijzende antwoorden (oneens of geheel oneens; antwoord E kwam trouwens niet voor); zij zijn weergegeven in rood gekleurde cellen. Antwoord C (onduidelijk) en de antwoorden van een groep die bleek verdeeld te zijn (zowel B als D werden als antwoorden gegeven) zijn tegen een gele achtergrond weergegeven.

Het meest positief blijken de groepen over het doelgericht (cliëntgericht) bezig zijn en de gerichtheid op het werken in teams. Deze twee kwaliteiten zijn kennelijk al sterk aanwezig in het bestaande organisatie (voorafgaande aan de transformatie). Deze zullen in de nieuwe organisatie versterkt moeten worden door een sterker vraaggestuurd handelen en een verdergaande integratie van werkzaamheden in de teams. De basis daarvoor is, afgaande op de meting, niettemin al in ruime mate aanwezig.

Als het gaat om een hoog niveau van initiatief (ondernemend handelen), vernieuwend handelen (innovatie) en het vermogen snel en voortdurend nieuwe dingen op te pakken, dan zijn de meningen flink verdeeld en heerst er bij niet weinigen twijfel. Je kunt zeggen dat het juist deze kwaliteiten zijn die in de nieuwe situatie in ruime mate aanwezig moeten zijn, wil de veerkrachtige, agile organisatie uit de verf kunnen komen. In de oude situatie zijn deze eigenschappen niet 'ingebakken' geweest en vormen daardoor nieuwe uitdagingen waarvoor geen of weinig antecedenten bestaan.

Bij het ondernemend handelen zal de zelfredzaamheid van de cliënt voorop staan tezamen met meer vraagsturing. Effectief en efficiënt opereren vraagt om een meer decentrale besluitvorming op basis van proactief (ondernemend) optreden. Hierbij zijn de financiële marges zeer waarschijnlijk minder dan in de oude situatie. Dat betekent onder meer:

1. kostenbesparend handelen (om bestand te zijn tegen de lagere marges) door het vermijden van onnodige tijdrovende procedures,
2. geen zorg verrichten die niet gevraagd (en dus niet betaald) wordt en
3. inspelen op latente vraagbehoeften die wel in een expliciete bekostigde zorgvraag omgezet kunnen worden.

Uit de gegeven antwoorden blijkt dat in de huidige situatie er twijfels bestaan over het incasservermogen van het personeel van Spes Bona als het gaat om confrontatie met ontwikkelingen van een paradoxaal karakter (bij voorbeeld, opeenvolgende maatregelen zijn of lijken tegenstrijdig). In een proces van turbulente verandering zijn dergelijke ontwikkelingen echter onvermijdelijk. Het kan natuurlijk verschil uitmaken of de paradoxen (schijnbare tegenstrijdigheden) primair te maken hebben externe turbulentie (bijvoorbeeld een in haar beleid weinig stabiele overheid) of dat de leiding onstandvastig is en onvoldoende communiceert over wat er gaande is.

Al met al is de conclusie dat de huidige situatie maar in beperkte mate een goede basis is om het veranderproces in te gaan en deze tot een goed einde te brengen. Een interview van de directeur en een interview met het hoofd personeelszaken leidde tot de conclusie dat de uitkomsten van de meting misschien niet vanzelfsprekend waren maar toch niet echt verbaasden. De reden dat de organisatie een verandermanager heeft ingehuurd zegt al dat men er niet op gerust was het veranderproces op eigen kracht te kunnen volvoeren. De erkenning daarvan is in zekere zin ook het begin van een oplossing. De begeleiding van het veranderproces moet leiden tot zo helder mogelijke uitgangspunten voor de transformatie, maar met het uitgedragen besef dat er 'golfbewegingen' zullen die altijd vooraf ingecalculereerd kunnen worden.

## 4 SLOTBESCHOUWING

**Samenvattend kan men stellen dat het onderzoek het volgende aan het licht heeft gebracht:**

1. De koers en de visie dienen te worden verduidelijkt waarbij deze geplaatst dienen te worden in het licht van een strategische beweeglijkheid annex flexibele organisatie. Daarnaast is een duidelijk visie en koers, samen met een gevoel van urgentie, van belang bij het creëren van een krachtige verandercoalitie.
2. De transitie naar een slagvaardige, ondernemende organisatie is niet vanzelfsprekend. Dit is naast een kwestie van cultuurverandering vooral een zaak van het neerzetten van heldere structuren en verantwoordelijkheden in de nieuwe situatie. Er is een onderstroom van afwachten of verzet, die onderkend dient te worden, vooral in de wijze van communicatie.

Het onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van en in het kader van het veranderproces bij Spes Bona dat door de verandermanagement is gestructureerd en begeleid. In het Plan van Aanpak concludeert de verandermanager het volgende: "Kenmerkend voor Spes Bona is, dat men wel zich bewust is van de verandering, dat er een veranderbereidheid wordt getoond, dat men niet verandermoe is, maar dat men wel moeite heeft om te veranderen. Uit veel gesprekken komt naar voren dat men het waarom wel weet dat er wat moet gebeuren, maar veelal niet hoe het moet gebeuren. Er is een nadrukkelijke wens dat er wat gaat gebeuren. Vooral met een focus op duidelijkheid, werken vanuit een visie, gebaseerd op de toekomstbestendigheid met behoud van de kwaliteit. Op dit moment zie je echter een beweging dat medewerkers wel weer snel over gaan tot de 'orde' van de dag".

Het Plan van Aanpak voorziet in een verandertraject dat uit twee fasen bestaat. De eerste fase is de fase van verkennen/herkennen (eerste kwartaal) en van erkennen/bekennen (tweede kwartaal). Deze fase is nu afgerond en de tweede fase is aangebroken. De tweede fase is de fase van veranderen/inrichten (derde kwartaal) en ten slotte van borgen/waarmaken. In de eerste fase is er veel aandacht geschonken aan de bedrijfsculturele en emotionele kanten van de organisatie en het veranderproces rondom de bespreking en verduidelijking van de wat in de nieuwe situatie op de medewerkers afkomt. Daarnaast is er natuurlijk de structurele kant. Duidelijk dient gemaakt te worden wat de nieuwe structuur van de organisatie zal zijn in termen van integratie van taken, opereren in teams, ondernemend handelen en coachend leidinggeven. Op basis daarvan kan waargemaakt worden wat in de koers en visie is verwoord.

Het onderzoek waarvan in dit rapport verslag is gedaan zal op verzoek van de bestuurder/directeur een vervolg krijgen. Hierbij zal de vraag leidend zijn wat gedaan kan worden om de managers en de medewerkers te ondersteunen bij de rollen die zij geacht worden te vervullen in de nieuwe organisatie. Dat kan het beste gebeuren als de nieuwe structuur (in grote lijnen) is vastgesteld en de nieuwe verantwoordelijkheden duidelijk zijn.

## BIJLAGE 1 De acht transformatiestadia van Kotter

Overzicht 1a. De acht stadia van transformatie van Kotter

	Stadium	Benodigde activiteiten	Valkuilen
1	Vestig een gevoel van urgentie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek de markt om mogelijke crises en onbenutte kansen op het spoor te komen</li> <li>• Overtuig tenminste 75% van je managers dat handhaven van de status quo gevaarlijker is dan het onbekende verandertraject</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderschatten van hoe moeilijk het is om mensen uit hun 'comfort zone' te krijgen</li> <li>• Verlamd raken door risico's</li> </ul>
2	Formeer een krachtige leidinggevende coalitie van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breng bijeen een toegewijde groep medewerkers om aan de verandering leiding te geven</li> <li>• Moedig deze groep aan als een team te opereren buiten de normale hiërarchie om</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiding heeft geen ervaring met teamwork</li> <li>• Overlaten van teamleiderschap aan een HR-, kwaliteits- of strategische-planning-manager</li> </ul>
3	Formuleer een visie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuleer een visie die de verandering richting geeft</li> <li>• Ontwikkel strategieën om de visie te realiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanceren van een visie die te ingewikkeld of te vaag is om in 5 minuten uit te leggen</li> </ul>
4	Communiceer de visie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik alle mogelijkheden om de nieuwe visie en de bijbehorende strategieën uit te dragen</li> <li>• Leer nieuwe gedragingen via het goede voorbeeld van de leidende coalitie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te weinig communicatie over de visie</li> <li>• Het vertonen van gedrag dat in strijd is met de nieuwe visie</li> </ul>
5	Autoriseer anderen om te handelen in overeenstemming met de nieuwe visie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwijder of verander systemen en structuren die de nieuwe visie ondermijnen</li> <li>• Moedig aan: het nemen van risico's en nieuwe ideeën, actieplannen en activiteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitblijven van het vertrek van invloedrijke personen die weerstand bieden tegen de verandering</li> </ul>
6	Creëer en plan korte-termijn-successen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieer en construeer zichtbare verbeteringen</li> <li>• Zorg voor erkenning en beloning van werknemers die aan die verbeteringen hebben bijgedragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte-termijnsuccessen aan het toeval overlaten</li> <li>• Uitblijven van snel zichtbare successen (binnen 13-24 maanden)</li> </ul>

7	Consolideer verbeteringen en bewerkstellig meer verandering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik toegenomen geloofwaardigheid dankzij vroege successen om systemen, structuren en beleidslijnen te veranderen waar die de nieuwe visie ondermijnen</li> <li>• Neem werknemers aan die de nieuwe visie in praktijk kunnen brengen (zorg voor hun ontwikkeling en bevordering)</li> <li>• Versterk het veranderproces met nieuwe projecten en veranderaars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te snel de overwinning uitroepen</li> <li>• Het toelaten dat 'tegenstanders van de visie' anderen ervan proberen te overtuigen dat de strijd voorbij is</li> </ul>
8	Veranker nieuwe benaderingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verduidelijk de relatie tussen nieuw gedrag en het successen van de organisatie</li> <li>• Ontwikkel leiderschap en voorzie in de opvolging van managers in overeenstemming met de nieuwe benadering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falen in het creëren van nieuwe sociale normen en gedeelde waarden die beantwoorden aan de veranderingen</li> <li>• Het toelaten van mensen tot leidinggevende posities, die niet de nieuwe benadering uitstralen</li> </ul>

## BIJLAGE 2

### Enquête onder 15 managers en staffunctionarissen van spes bona naar de visie, koers en de gevolgen daarvan voor de organisatie

#### Aan de enquête namen deel:

1. 7 zorgmanagers
2. 1 manager EAD
3. 1 facility manager
4. 1 P&O manager
5. 1 directeur-bestuurder
6. 1 regiomanager
7. 1 beleidsmedewerker
8. 1 coördinator
9. 1 controller

Vragenlijst in te vullen door de deelnemers aan de eerste bijeenkomst. De invulling dient voorafgaande aan de bijeenkomst ingevuld en ingeleverd te worden. De resultaten worden *anoniem* gepresenteerd gedurende de eerste bijeenkomst.

Geef uw antwoord per genummerd onderdeel door het aankruisen van het vakje van uw keuze

Ingevuld door: \_\_\_\_\_

Functie: \_\_\_\_\_

Aantal jaren in dienst: \_\_\_\_\_

1. De koers uitgezet in het Strategisch Beleidsplan 2013-2017 is helder.

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	1	5	8	

2. De koers uitgezet in het Strategisch Beleidsplan 2013-2017 is realistisch

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	1	5	8	

3. Minder intramurale zorg en meer thuiszorg is voor Spes Bona een onvermijdelijke ontwikkeling

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
			5	10

4. Het ondersteunen van de zelfredzaamheid van de klantgroep betekent een drastische verandering in de werkwijzen van Spes Bona

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	4	3	2	6

5. Spes Bona onderscheidt zich door een hoge mate van tevredenheid van cliënten

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	2	9	3	

6. Spes Bona onderscheidt zich door een hoge mate van tevredenheid van medewerkers

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	1	11	3	

7. Bij alle veranderingen is het verbreden van het aantal doelgroepen in de komende twee jaar onverstandig

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
1	8	2	4	

8. Een ondernemende attitude kan je wel verwachten maar niet eisen

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
3	4	2	6	

9. Groei door overname van andere partijen gaat niet samen met belangrijke interne cultuurveranderingen

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	7	4	2	

10. Concentratie van activiteiten in de eigen gemeente is vanuit risicomanagement niet gewenst

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
2	7	6		

11. Belevingsgerichte zorg in alle locaties is een vaag concept

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
1	8	4	2	

12. Vraaggestuurde zorg is erg problematisch omdat de leeftijd van de cliënten hoog is

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
6	7	1	1	

13. Spes Bona levert vrij veel diensten; er is te weinig oog voor kostenbeheersing door schaalvoordelen

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	2	6	6	1

14. Inkrimping van het personeelsbestand maakt de gewenste cultuuromslag erg problematisch

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	7	5	2	

15. Voor Spes Bona is er een concurrentievoordeel gelegen in het hebben van personeel dat zowel bedreven is in zorg als in hospitality

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	1	4	7	3

16. Ondernemend handelen door het personeel staat grotendeels los van verandering van de organisatie

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
6	7		2	

17. Bij ondernemend opereren is het nodig dat de zorgmanagers inzage krijgen in de financiële kwartaalcijfers

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
			2	12

18. Coachend leiderschap vergt waarschijnlijk de grootste cultuuromslag bij Spes Bona

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
1		4	8	2

19. Spes Bona besteedt voldoende aandacht aan de scholing van medewerkers

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
			4	



20. Resultaatgericht belonen leidt tot jaloezie en moet daarom beperkt blijven

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
3	8	2	2	

21. Het vaarplan en vaarschema 2014 kunnen onmogelijk in twee jaar worden gerealiseerd

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
1	5	6	3	

22. De visie van Spes Bona op de toekomst is helder

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	2	8	5	

23. Het ontbreekt aan een voldoende besef van urgentie in de organisatie als het gaat om de beoogde veranderingen

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	5	4	4	

24. Spes Bona heeft voldoende capaciteit voor marketing die afgestemd op de beoogde nieuwe situatie

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	7	5	2	1

25. Interculturalisatie is bij uitstek een gebied waarop Spes Bona zich kan profileren

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
1	2	6	5	1

26. Het lokaal verankerd zijn van Spes Bona is een belangrijk concurrentievoordeel

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	1		5	9

27. Voor medewerkers op de werkvloer is ondernemend werken grotendeels een 'doekje voor het bloeden' (d.w.z. minder werkzekerheid, meer verantwoordelijkheid en minder goede voorwaarden)

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	10	4		

28. Zelfsturende teams dienen centraal te staan in de nieuwe beoogde werkorganisatie

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
	1	6	8	

29. In de organisatie van Spes Bona is er voldoende vertrouwen om de veranderingen aan te kunnen

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
		3	10	2

30. De medewerkers bezitten alle competenties en informatie om ondernemend te werken

Geheel oneens	Oneens	Weet niet	Eens	Geheel eens
3	10	1		

## BIJLAGE 3 Het dna van de organisatie

Een andere manier om naar de organisatie en de benodigde veranderingen te kijken, is uit te gaan van het begrip 'Het DNA van de organisatie'<sup>17</sup>. Dit begrip is in de literatuur naar boven gekomen naar aanleiding van discussies over het verschijnsel dat het hebben van een interessant business-model een bedrijf niet uit het slop kan trekken. Het komt vooral op daadkracht aan. Ook al begrijpt iedereen de visie, de organisatie moet in staat zijn daar vorm aan te geven. Het komt, met andere woorden, op de uitvoering (realisatie) aan.

De vraag komt daarom naar voren: hoe geef je de organisatie zodanig vorm dat het in staat is een visie en de bijbehorende strategie daadwerkelijk uit te voeren en waar nodig aan de realiteit aan te passen? De uitvoering van de visie/strategie is ingebed in de managementprocessen, verhoudingen, monitoring, prikkels en opvattingen die tezamen de 'spelregels' van elke organisatie vormen.

Organisaties zijn geen monolithische eenheden. De mensen die erin werken zijn verschillend en hebben verschillende belangen. De uitvoering van de visie/strategie kan alleen plaatsvinden als de handelingen van de medewerkers op elkaar worden afgestemd en in overeenstemming worden gebracht met de strategische belangen en waarden van de organisatie.

Hoewel individuele medewerkers hun eigen overwegingen kunnen hebben om zich op een bepaalde manier te gedragen, dient beseft te worden dat dit gedrag niet los staat van de kenmerken van de organisatie. De organisatie en hoe deze functioneert bepalen in hoge mate het gedrag en de uitkomsten daarvan.

Om daar enigszins grip op te krijgen, wordt gesproken van 'het DNA van de organisatie'. Deze wordt verondersteld uit vier elementen te bestaan, die voor iedere organisatie een unieke samenstelling hebben. Deze elementen zijn: 1. Structuur, 2. Beslisbevoegdheid, 3. Motivatoren en 4. Informatie. Deze vier elementen krijgen in het navolgende nader aandacht.

### De vier elementen van het organisatie-DNA

#### AD 1. STRUCTUUR

Hoewel de organisatiestructuur zodanig moet zijn dat deze de uitvoering van de strategie dient te ondersteunen, is er in de praktijk vaak sprake van een gebrek aan afstemming (een mismatch).

Een voorbeeld is dat in veel organisaties er te veel managementlagen zijn. Het gaat dan niet alleen om het aantal lagen, maar ook om de mogelijkheid dat binnen een bepaalde managementlaag een manager te weinig medewerkers heeft aan wie hij/zij leiding geeft. Hieruit kan volgen dat het onduidelijk is wie waarover beslissingen neemt. Een manager met te weinig medewerkers kan te veel tijd hebben om gedetailleerde plannen en rapportages te maken, zich met details in de uitvoering te bemoeien en om controles uit te voeren.

Natuurlijk is het omgekeerde ook mogelijk: een manager kan te veel medewerkers hebben, zodat deze te weinig tijd en aandacht heeft voor waar de medewerkers mee bezig zijn.

De 'span of control' van een manager is niet alleen een kwestie van het aantal medewerkers maar ook van de hoeveelheid en complexiteit van de informatie waarmee een manager te maken heeft.

#### ***Een gebrekkige structuur kan tot de volgende problemen leiden:***

1. Onduidelijkheid over de autorisatie van de aanschaf van middelen (bijv. een p.c.), waardoor deze te hoog in de organisatie komt te liggen
2. Managers zijn geneigd hun staf te ontmoedigen om problemen op het spoor te komen en deze zelf op te lossen
3. Managers komen te snel op senior-posities terecht. Deze zijn geneigd om uit onzekerheid veel toezicht uit te oefenen en spenderen veel tijd aan het er achter komen wat zij moeten weten

4. Om de beste mensen te behouden, werden zij snel bevorderd. Dit leidt tot veel gezagsverhoudingen en meer werk voor de uitvoerende medewerkers
5. Er zijn veel langdurige bijeenkomsten met mensen uit verschillende afdelingen om problemen aan te pakken

Al deze overdadige activiteiten zijn erg duur – er kunnen aanzienlijke salariskosten mee gemoeid zijn. Ook verminderen de overdadige activiteiten de slagvaardigheid van de organisatie ten opzichte van cliënten, overheden en verzekeraars.

De in het voorgaande genoemde knelpunten kunnen niet slechts opgelost worden door wat veranderingen in de organisatiestructuur. Ofwel: alleen wat managementlagen eruit halen, helpt niet.

Aanvullende verbeteringen waren bijvoorbeeld duidelijke richtlijnen over de aankoop van middelen. Dan hoeft bij de aankoop niet elke keer een manager er in detail naar te kijken; dat kan veel tijd uitsparen. Met een adequaat maandelijks report, kunnen de managers de uitschieters (ten opzichte van de gestelde norm) er gemakkelijk uithalen.

Op het gebied van promoties kan het in bepaalde gevallen goed zijn managers horizontaal over te plaatsen (wat eventueel met salarisverbetering gepaard kan gaan) voordat zij een opwaartse promotie maken. Dit kan leiden tot managers met een bredere ervaring waardoor zij hun werk beter kunnen doen.

Veel kan verbeterd worden door een goed rapportageproces. Voorkom onnodig gedetailleerde of versnipperde, onvolledige rapportages. De rapportages voor de verschillende managers en andere staffunctionarissen dienen toegespitst te zijn op de zaken die voor hen belangrijk zijn. Het gaat daarbij zowel om leidende indicatoren (die als eerste bepaalde ontwikkelingen aankondigen) en navolgende indicatoren (die een volledig beeld geven van de gevolgen van eerder, goed of slecht, beleid).

Bovenstaande mogelijke maatregelen dienen, waar nodig, ondersteund te worden door uitgekende trainingen van managers en een goede communicatie over normen en beleidslijnen.

**Het resultaat van dit alles is een veel slagvaardigere organisatie.**

## AD 2. BESLISBEVOEGDHEID

Het kan nodig helderheid te scheppen over wie welke beslissingen neemt. Dat geeft body aan de organisatie en schept duidelijkheid over de verantwoordelijkheden in de organisatie. Onduidelijke beslisbevoegdheden en de daarmee samenhangende processen zijn kostenverhogend en werken vertragingen in de hand. Het gevolg is dat het prestatieniveau van de organisatie onder de maat blijft.

Een belangrijk onderwerp in dit verband blijkt autorisatie van uitgaven te zijn. Het kan voorkomen dat senior-managers zich moeten verdiepen in allerlei voorstellen betreffende kleine projecten. Als er duidelijke richtlijnen zijn, kunnen personen lager in de organisatie de beslissingen hierover nemen. Hierdoor worden senior-managers (en ook de directeur) ontlast en hebben daardoor meer tijd voor belangrijkere zaken.

Het verschijnsel van senior-managers die zich met te veel details bezighouden kan voortkomen uit organisatieveranderingen waardoor managers hoger in de organisatie komen. Ze zijn geneigd om zich met dezelfde mate van detail als vroeger met zaken te blijven bemoeien, terwijl ze te weinig aandacht besteden aan wat ze eigenlijk moeten doen: strategieontwikkeling, besluiten over het producten/dienstenportfolio over de langere termijn en ook de financiële gezondheid van de organisatie.

Ook zonder ingrijpende organisatieverandering kan de besluitvormingsstructuur vervormen. Mensen zijn geneigd terug te grijpen op het vertrouwde wanneer ze met veranderingen geconfronteerd worden. Naar een hoger niveau gepromoveerde managers zijn geneigd terug te gaan naar oude verantwoordelijkheden, waardoor zij zich met onnodige zaken bezighouden en hun medewerkers tekortdoen. Middenmanagers zijn vaak zo druk bezig met de concrete dagelijkse zaken dat ze onvoldoende

tijd hebben voor wat zich op directieniveau afspeelt. Dat laatste lijkt dan veel abstracter, ongrijpbaarder en moeilijker te tackelen.

Na fusies zie je dat bepaalde beslissingen gewoon dubbel genomen worden of telkens weer ter discussie worden gesteld. Dat een dergelijke situatie slecht is voor de organisatie behoeft geen betoog.

De boodschap is te zorgen voor een duidelijke beslisstructuur. Besluiten dienen te berusten op goed overleg om de juiste informatie boven tafel te krijgen en voldoende commitment te bewerkstelligen bij degenen die de besluiten worden geacht uit te voeren. Dit mag echter niet leiden tot oeverloze praatcircuits. En als eenmaal een besluit is genomen dan dient het management zijn verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering van het besluit.

Ook het verschijnsel van verkokering kan op het gebied van besluitvorming voor problemen zorgen. Verkokering wil zeggen dat elke functie (zoals marketing, financiën, marketing) zijn eigen analyse maakt zonder betrokkenheid van andere functies. Om dit soort problemen te voorkomen zie je tegenwoordig dat een senior-manager verantwoordelijk wordt voor het leiden van een multi-functioneel team zodat er altijd voldoende communicatie is tussen de verschillende afdelingen. Hierdoor wordt de directie met rijpere voorstellen omgeven. Met minder inspanningen wordt de besluitvorming toch beter.

### AD 3. MOTIVATOREN (DE JUISTE PRIKKELS)

Het gaat hierbij om wat mensen motiveert, in beweging zet. Werknemers zijn er in het algemeen niet op uit om tegendraads te handelen. Zij doen gewoonlijk geen pogingen om de strategie van de organisatie onderuit te halen. Zij reageren veeleer rationeel op basis van wat zij zien, wat zij begrijpen en waarvoor zij waardering ontvangen. Een oproep om de visie te omarmen en de strategie uit te voeren is niet veel meer dan een slag in de lucht als de dagelijkse praktijk daarvoor barrières oproept en de informatie die de werknemers krijgen onvoldoende helderheid biedt over wat hen te doen staat.

Vaak zie je dat organisaties op verschillende manieren verwarrende signalen naar de individuele werknemers afgeven. Denk bijvoorbeeld aan wat er gebeurt als in een systeem om werknemers te beoordelen de prestatienormen verouderd zijn of niet concreet genoeg zijn. Hierdoor is het niet mogelijk werknemers duidelijk te maken of zij goed in hun werk zijn of niet, of zij werkelijk bijdragen aan de verwezenlijking van de strategie.

Het kan ook voorkomen dat een commissie die belast is met het goed- of afkeuren van nieuwe projecten (investeringen) niet streng genoeg is. Het kan gebeuren dat de leden van deze commissie elkaar de hand boven het hoofd houden: als jij mijn project goedkeurt, dan keur ik jouw project goed. Het gevolg is dat de bedrijfsresultaat door deze slechte praktijk negatief beïnvloed wordt. Door mensen in de commissie te zetten die medeverantwoordelijk zijn voor het bedrijfsresultaat (en in feite mede daarop afgerekend worden), wordt er een tegenwicht geboden.

Ook kan er intern gekeken worden of de verschillende functies (marketing, HRM, accounting, secretariaat) echt gemotiveerd zijn om het primaire proces (de zorgverlening) van dienst te zijn. Of zitten er in de organisaties verkeerde prikkels die een optimale interne dienstverlening in de weg staan.

### AD 4. INFORMATIE

Informatie is van cruciaal belang voor een goede besluitvorming en motivatie om de beslisbevoegdheden optimaal te gebruiken.

Uit onderzoek blijkt dat de meest succesvolle bedrijven veel meer aandacht besteden dan andere bedrijven aan het managen en verbeteren van de communicatie met hun klanten, leveranciers en werknemers.

Zo kan het belangrijk zijn om managers de gevolgen van hun handelen te laten zien in termen van de kosten die gemaakt

worden. Hierdoor kunnen inefficiënties aan het daglicht komen. Ook goede kostencalculaties kunnen van belang zijn. Dat kan slaan op bijvoorbeeld onderhoudskosten of reproductiekosten. Als die in een grote overheadpost gestopt worden zonder dat zichtbaar wordt wie wat veroorzaakt, dan kan daardoor slordig en ongecontroleerd gedrag worden uitgelokt.

## **Aanpassing van het organisatorische DNA**

Anders dan bij het menselijke DNA, is het zeker mogelijk te werken aan een verbetering van het organisatorische DNA op redelijk korte termijn. Verandering in de organisatiestructuur brengt met zich mee verandering in de beslisbevoegdheden. Om effectieve besluiten te nemen, hebben werknemers nieuwe aansporingen (prikkel) nodig en andere informatie.

Een integrale verandering in de DNA van een organisatie betekent het zorgen voor een verwevenheid van informatie, besluitvaardigheid en een gezamenlijke gerichtheid op gemeenschappelijke doelen. Het is al wat als de senior-managers gebruik kunnen maken van goed gecoördineerde informatie. Echter, het is heel wat anders als ieder niveau in de organisatie tot op de werkvloer kan beschikken over adequate informatie. Dat is belangrijk omdat het resultaat van de organisatie uiteindelijk terug te brengen is tot individuele prestaties.

Het realiseren van veranderingen in de DNA van de organisatie vereist aanmerkelijke inspanningen van de hoogste leiding, en ook geduld en vastberadenheid om één en ander in werking te zetten. Ongeduld kan blijken uit het overgaan tot drastisch snijden in de organisatie en dan maar zien wat er gebeurt. Uiteraard staat dit los van inkrimpingen als gevolg van veranderingen in de markt. Die kunnen onvermijdelijk zijn.

## Wittenborg University of Applied Sciences

is een van de meest internationale en innovatieve onderwijsinstellingen in Nederland. Ongeveer 350 studenten uit meer dan 50 verschillende landen studeren bij ons in Apeldoorn. Wittenborg biedt zowel Bachelor- als Master-opleidingen binnen de volgende twee scholen:

the School of Business  
the School of Hospitality & Tourism

Binnen de opleidingen van Wittenborg staan vijf kern onderwerpen centraal  
Management - Internationalisatie - Diversiteit - Duurzaamheid - Innovatie

Heb je vragen of wil je direct meer informatie ontvangen over een van onze opleidingen?  
Neem dan contact op met Mw. Florian Oosterberg van de Admissions Departement of vraag een informatiebrochure aan.  
T: +31 (0)88 6672 688 E: [admission@wittenborg.eu](mailto:admission@wittenborg.eu)

*For a detailed overview of our educational programme: Go to our main English site: [www.wittenborg.eu](http://www.wittenborg.eu)*

Research Centre  
wittenborg.eu

Wittenborg University - Schools of  
Business | Hospitality & Tourism | Arts & Technology | Health & Social Care | Education