

WAT: Working Apart Together

De relatie tussen beheer en gebruik van de
informatiesystemen in het UMCG

Anya van Pelt



UMCG, Bureau Functioneel en Gegevensbeheer
Saxion Hogeschool Deventer, Informatiedienstverlening en -management



Groningen, juni 2011

WAT: Working Apart Together

De relatie tussen beheer en gebruik van de informatiesystemen in het UMCG

Groningen, juni 2011

Auteur
Studentnummer

Any van Pelt
2434008

Afstudeerscriptie in het kader van

Informatiedienstverlening en -management
Saxion Hogeschool

Opdrachtgever

mw. C. Argus
Bureau Functioneel & Gegevensbeheer, UMCG

Begeleider onderwijsinstelling

mw. drs. M.J.F. de Vos
Academie Creatieve Technologie
Saxion Hogeschool

Begeleider UMCG

mw. L. Evers
Bureau Functioneel & Gegevensbeheer

ISBN 978-90-8827-097-0

NUR 600

Trefw verandermanagement; functioneel beheer; kleurendenken, informatiesystemen

© 2011 Studentenbureau UMCG Publicaties Groningen, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd in Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van vijf maanden hard werken. Dit eindrapport vormt het sluitstuk van in totaal drie jaar zwoegen, waarin alle opgedane kennis en vaardigheden van die drie jaar samen zijn gekomen. In januari van dit jaar solliciteerde ik op een uitdagende opdracht van het UMCG, met het idee voor een mogelijk verandertraject. De opdrachtgever vond die benadering interessant en heeft mij de kans gegeven te laten zien wat ik te bieden heb.

Precies op 1 februari startte ik met de introductie voor studenten, waarna ik door 'de stroming van de rivier' werd meegesleurd. Tijdens de introductie werd een grafiekje vertoond met een overzicht van de geplande en werkelijke duur van de afstudeerstages. Op dat moment besepte ik dat ik bij het kleine percentage wilde horen dat wél binnen de geplande tijd zou afstuderen. De opleiding maakte het er niet makkelijker op, door de einddatum met zes weken te vervroegen. De rivier koerste af op een waterval en was niet meer te stoppen.

Met wat hobbels onderweg is het uiteindelijk gelukt het onderzoek binnen de tijd af te ronden en kan ik tevreden zijn met het resultaat. Ik denk dat ik de meerwaarde van een veranderkundig perspectief waar heb kunnen maken. Dat was me echter niet gelukt zonder het vertrouwen dat de opdrachtgever en bureau FGB in mij gesteld hebben. Ik wil ze daarvoor dan ook hartelijk bedanken. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider Louise Evers bedanken voor de vele tips, adviezen, discussies en haar positiefkritische blik, die mij telkens weer een stukje verder brachten op mijn reis naar rustiger vaarwater.

De bereidheid van iedereen die aan het onderzoek heeft meegewerkt, door interviews te geven, vragenlijsten in te vullen of vragen te beantwoorden, heeft mij blij verrast. Ondanks hun eigen drukke werkzaamheden, was iedereen bereid tijd en energie te steken in het onderzoek, waarvoor dank. Het Wenckebach Instituut wil ik daarnaast bedanken voor de faciliteiten die zij bieden. Mijn vader wil ik bedanken voor het lees- en corrigeerwerk, mijn persoonlijke 'groene boekje'.

Tenslotte ben ik ontzettend veel dank verschuldigd aan mijn thuishaven. Zonder de onvoorwaardelijke steun van mijn man en kinderen, was ik niet ver gekomen. Het geduld en begrip die zij de afgelopen maanden hebben kunnen opbrengen, is bewonderenswaardig. Aan hen wil ik dit rapport dan ook graag opdragen, mijn bijzondere kiezelstenen in de altijd stromende rivier.

Anya van Pelt
Juni 2011

Inhoudsopgave

SAMENVATTING 1

1 INLEIDING 3

2 ORGANISATIEANALYSE EN PROBLEEMSTELLING 5

2.1 CONTEXT 5

2.2 ORGANISATIESTRUCTUUR EN -CULTUUR 9

2.3 ANALYSE FGB 11

2.4 PROBLEEMSTELLING EN DEELVRAGEN 11

3 THEORETISCH KADER 13

3.1 ORGANISATIES EN VERANDEREN 13

3.2 WAT IS VERANDERMANAGEMENT?..... 14

3.3 KLEURENDENKEN VAN DE CALUWÉ & VERMAAK 17

4 METHODEN EN TECHNIEKEN..... 19

4.1 DE ONDERZOEKS-UI 19

4.2 GEGEVENSVERZAMELING EN -ANALYSE 20

4.3 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID 24

5 RESULTATEN 25

5.1 DIAGNOSE..... 25

5.2 VERANDERSTRATEGIE 40

6 CONCLUSIES 45

6.1 CONCLUSIES 45

6.2 AANBEVELINGEN..... 47

7 BIBLIOGRAFIE 49

BIJLAGE 1 OVERZICHT FIGUREN EN TABELLEN 53

BIJLAGE 2 INTERVIEWVRAGEN FGB..... 54

BIJLAGE 3 UITWERKING INTERVIEWS FGB..... 55

BIJLAGE 4 VRAGEN INTERVIEWS GEBRUIKERS 58

BIJLAGE 5 CULTUURTEST HANDY & DINAMO-VRAGENLIJST 59

BIJLAGE 6 RESULTATENTABELLEN DINAMO 64

Samenvatting

Aanleiding

Het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) heeft te maken met enorme bezuinigingen en toenemende marktwerking in de zorg. Om deze bezuinigingen op te kunnen vangen wil het UMCG onder meer doelmatiger gaan werken in de algemene en medische ondersteuning. Het verhogen van de doelmatigheid is aanleiding geweest voor het onderzoek, waar dit eindrapport het verslag van is. Opdrachtgever is Bureau Functioneel & Gegevens Beheer (FGB), onderdeel van IFM (ICT, Functioneel beheer en Medische techniek) binnen het UMCG. FGB houdt zich onder meer bezig met informatiemanagement en functioneel beheer van de informatiesystemen binnen het UMCG enervaart problemen in de communicatie naar gebruikers toe, met betrekking tot implementatie en wijzigingen van informatiesystemen.

Doel en probleemstelling

De functioneel beheerders willen graag wijzigingen en vernieuwingen in softwarepakketten bij het UMCG zodanig communiceren, dat irritatie en extra tijdsbelasting voorkomen worden bij zowel FGB als bij gebruikers. Om dit doel te bereiken wordt in dit rapport antwoord gegeven op de centrale vraag:

“Welke verandering is nodig bij FGB en/of gebruikersgroepen van softwarepakketten binnen het UMCG, om implementatie van wijzigingen en vernieuwingen in de softwarepakketten bij de gebruiker efficiënt te laten verlopen?”

Methoden en technieken

De centrale vraag wordt beantwoord door gebruik te maken van diverse methoden en technieken vanuit het verandermanagement. Als basis is het kleurendenken van De Caluwé & Vermaak toegepast. Binnen dit kader zijn verschillende modellen gehanteerd om de context van de organisatie en de kenmerken van het veranderidee te beschrijven. Daarnaast zijn interviews en een enquête afge-

nomen, om de betekenisgeving van de actoren weer te geven.

Conclusies

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- De decentrale structuur van het UMCG zorgt voor veel verschillend beleid, terwijl FGB juist UMCG-breed werkt en zo regelmatig in een spagaat terechtkomt door de verschillende werkwijzen van sectoren. Daarbij maakt de cultuur van het UMCG dat er vaak sprake is van onderhandeling over beleid en beslissingen, wat kan leiden tot een gebrek aan duidelijke aansturing en verantwoordelijkheid. FGB moet daarom initiatieven nemen tot standaardisatie van beleid, processen en procedures om duidelijkheid te scheppen naar de klanten toe.
- FGB heeft als doelstelling om eerste- en tweedelijns ondersteuning te bieden en als aanspreekpunt te fungeren voor de gebruiker. Tegelijkertijd worden de vele vragen van de gebruiker als drempel voor de efficiëntie van het eigen werk gezien. FGB zal een evenwicht moeten vinden in deze paradox door zich er bewust van te worden en duidelijke keuzes te maken.
- Een deel van de gebruikers kent FGB niet of nauwelijks als organisatieonderdeel en weet niet wat FGB te bieden heeft. Het onderscheid tussen ICT en FGB is voor de gebruiker vaak niet duidelijk. FGB moet zich daarom beter profileren in het UMCG en kan daarbij gebruik maken van haar krachten, zoals de klantvriendelijkheid en het goed werkende key user systeem.
- FGB zet diverse middelen in voor de communicatie naar gebruikers toe, maar gebruikers ervaren de informatie als versnipperd, als teveel informatie of op het verkeerde moment. Communicatie moet daarom zoveel mogelijk via de lijn verlopen, en laagdrempelig en toegankelijk worden aangeboden.
- FGB verzorgt een standaard algemene instructie voor nieuwe medewerkers met betrekking tot een aantal systemen, maar veel gebruikers zijn niet bekend of niet

tevreden met deze instructie. Er is wel behoefte aan specifieke instructie gericht op de eigen functie of met betrekking tot bepaalde functionaliteiten binnen systemen. FGB zal de mogelijkheden hiervoor duidelijker kenbaar moeten maken aan de gebruiker.

- De huidige cultuur bij FGB wordt ervaren als een personencultuur, met nadruk op persoonlijke kennis en expertise. De door medewerkers gewenste situatie is meer een taakcultuur, waarbij de nadruk ligt op procedures, professionaliteit en functies. Competentiegerichte functiebeschrijving sluit hierbij goed aan.
- Bij FGB zijn medewerkers over het algemeen bereid tijd en energie te steken in veranderingen op dit moment, maar hebben zorgen om de werkdruk en de gevolgen voor FGB. De lagere scores op het 'willen' veranderen betreft vooral niet-leidinggevenden en medewerkers met het kortste dienstverband, die daarom met nadruk moeten worden betrokken bij het veranderproces.

- Betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij het veranderproces realiseren door een werkgroep samen te stellen uit diverse subgroepen binnen FGB en deze de interventies aan te laten sturen;
- Verschuiven van personencultuur naar taakcultuur door invoering van competentiegerichte functiebeschrijving bij FGB;
- Verder onderzoek uitvoeren naar ervaringen en behoeften bij nieuwe en zittende medewerkers op gebied van de algemene instructie, door evaluatie met een grotere groep gebruikers.

Veranderstrategie

Vanuit de diagnose kunnen meerdere veranderstrategieën worden benoemd. Het advies in dit rapport is te kiezen voor een brede benadering. Enerzijds zal er aandacht moeten zijn voor de meetbare resultaten: duidelijkheid en voorspelbaarheid bieden middels standaardisering van processen en transparantie van beleid. Anderzijds zullen interventies gericht moeten zijn op de attitude van medewerkers en de cultuur binnen FGB, om daadwerkelijke verandering van gedrag te bewerkstelligen. Het startpunt van het veranderproces is top-down, maar participatie van medewerkers is vereist om betrokkenheid bij het proces te waarborgen. Door een werkgroep samen te stellen uit diverse subgroepen binnen FGB en deze de interventies te laten sturen, ontstaat er een breed draagvlak voor de noodzakelijke interventies en worden verbindingen tussen medewerkers gestimuleerd.

Aanbevelingen

Aansluitend op de conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Bewustzijn creëren bij medewerkers van FGB door het uitvoeren van de veranderstrategie;

1 Inleiding

Het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) is het grootste ziekenhuis in Noord-Nederland en één van de acht UMC's in Nederland. Zoals alle ziekenhuizen heeft ook het UMCG te maken met de enorme bezuinigingen en toenemende marktwerking in de zorg. Om deze bezuinigingen op te kunnen vangen wil het UMCG onder meer doelmatiger gaan werken in de algemene en medische ondersteuning, ter bevordering van het primaire proces – zorg, onderzoek en onderwijs & opleiding.

Het verhogen van de doelmatigheid is aanleiding geweest voor de opdracht tot het onderzoek, waar dit eindrapport het verslag van is. Opdrachtgever is Corina Argus van Bureau Functioneel & Gegevens Beheer (FGB), onderdeel IFM (ICT, Functioneel beheer en Medische techniek) van het UMCG. FGB houdt zich onder meer bezig met informatiemanagement en functioneel beheer van de informatiesystemen binnen het UMCG. De functioneel beheerders ervaren problemen in de communicatie naar gebruikers toe, met betrekking tot implementatie en wijzigingen van informatiesystemen. De vele vragen van gebruikers kosten de beheerders veel tijd en levert ergernis op, hetgeen niet bevorderlijk is voor de doelmatigheid. Dit heeft geleid tot de opdracht: “Hoe kan het UMCG de communicatie met gebruikers van softwarepakketten verbeteren?”

Het onderzoek is benaderd vanuit het perspectief van veranderekunde, zodat er breder kan worden gekeken dan enkel naar de communicatie. Vanuit de veranderekunde wordt een organisatie benaderd als dynamisch geheel, dat steeds in beweging is door de relaties en krachten die er op inwerken (De Caluwé & Vermaak, 2006). Door de relatie tussen beheer en gebruik in zijn geheel te analyseren, werd het mogelijk verder te kijken naar het achterliggende probleem zonder het doel van het onderzoek los te laten: wijzigingen en vernieuwingen in softwarepakketten bij het UMCG zodanig communiceren, dat irritatie en extra tijdsbelasting worden voorkomen bij zowel FGB als gebruikers. Om dit doel te bereiken is er een verandering nodig en de probleemstelling is dan ook als volgt geformuleerd:

“Welke verandering is nodig bij FGB en/of gebruikers groepen van softwarepakketten binnen het UMCG, om implementatie van wijzigingen en vernieuwingen in de softwarepakketten bij de gebruiker efficiënt te laten verlopen?”

Het antwoord op deze vraag zal FGB de handvatten geven om de relatie met haar gebruikers te verbeteren. In het kader van de bezuinigingen kunnen de resultaten bijdragen aan de doelstelling om de doelmatigheid in de algemene ondersteuning te verhogen. FGB kan de regie meer in eigen hand houden door duidelijk te laten zien waar zij al veranderingen in heeft doorgevoerd, waarmee het onderzoek relevant is voor FGB en het UMCG.

In dit eindrapport wordt eerst een organisatieanalyse van het UMCG en bureau FGB gegeven, die leiden tot de probleemstelling en deelvragen. Daarna volgt in hoofdstuk 3 het theoretische kader, waarin veranderen in organisaties centraal staat. In hoofdstuk 4 worden de gebruikte methoden en technieken van onderzoek toegelicht. Vervolgens worden de resultaten in hoofdstuk 5 beschreven, met eerst de diagnose en daarna de veranderstrategie. Tenslotte volgen de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6. De bibliografie en bijlagen vormen de afsluiting van het rapport.

2 Organisatieanalyse en probleemstelling

Om de probleemstelling in het juiste kader te plaatsen volgt hieronder eerst een analyse van de organisatie als geheel. Daarvoor wordt eerst de context van het UMCG als organisatie beschreven in §2.1. Daarna volgt de structuur en cultuur van het UMCG (§2.2). Vervolgens wordt in §2.3 de analyse toegespitst op Bureau Functioneel en Gegevensbeheer, de opdrachtgever van dit onderzoek. Van daaruit sluit dit hoofdstuk af met de probleemstelling en bijbehorende deelvragen (§2.4).

2.1 Context

De context van de probleemstelling betreft de omgeving van het UMCG als organisatie (§2.1.1), de aanleiding voor het onderzoek en de filosofie van het UMCG (§2.1.2).

2.1.1 Omgeving

De omgeving van het UMCG wordt gevormd door onder meer de historie, externe ontwikkelingen, markt- & concurrentiepositie en interne factoren, die hieronder worden beschreven.

Historie

Het UMCG is één van de grootste ziekenhuizen in Nederland en bestaat al vanaf 1797, toen het opgericht werd als Nosocomium Academicum met acht bedden (UMC-staf, 2009). Na vele malen uitbreiding en nieuwbouw in de loop der eeuwen is het huidige UMCG sinds 2005 een samenwerkingsverband tussen het Academisch Ziekenhuis Groningen en de Faculteit der Medische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Door de samenwerking en het handelen onder één naam willen zij komen tot geïntegreerd beleid inzake (medisch) onderwijs, onderzoek, patiëntenzorg en opleidingen (UMCG, 2007). Het UMCG onderscheidt zich van algemene ziekenhuizen door het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek, wetenschappelijk onderwijs en innovatie, waardoor zij topklinische en topreferente zorg kan bieden. Er wordt samengewerkt met de andere zeven UMC's in Nederland.

Externe ontwikkelingen

Externe ontwikkelingen betreffen trends van politieke, economische, sociaal-maatschappelijke en technologische aard en die op gebied van milieu en regelgeving, ook wel het PESTEL-model genoemd (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Hier volgen de voor dit onderzoek meest relevante trends.

Al sinds de eeuwwisseling is er door de politiek marktwerking in de zorg mogelijk gemaakt en in 2005 werd het verzekeringsstelsel grondig herzien. Het huidige kabinet streeft naar verregaande marktwerking vanaf 2012 (Piersma, 2010) en wil de oplopende kosten in de zorg indammen. Marktwerking is goed voor verbetering van de efficiëntie, kwaliteit en klantvriendelijkheid, maar zal volgens economen leiden tot een hogere omzet en daarmee tot hogere kosten (Vos C., 2010). Het UMCG zal hier een weg in moeten vinden en zich onwillekeurig moeten aanpassen aan deze nieuwe manier van financiering en bedrijfsvoering. Lang vond men het vloeken in de kerk om in de gezondheidszorg over winst te spreken, maar inmiddels is het portfoliomodel, waarbij kosten en baten leidend zijn voor te maken keuzes, ook in het UMCG in opmars (UMC-staf, 2011).

De invloed van sociale media, zoals Hyves, MSN, Facebook, Twitter en YouTube, valt in de maatschappij niet meer uit te wissen. Binnen bedrijven wordt steeds vaker beleid gemaakt op dit gebied, als gedragscode naar de medewerkers of als middel om doelgroepen te bereiken. Ook het UMCG blijft niet achter en wil bijvoorbeeld nadrukkelijk nieuwe media en sociale online netwerken inzetten als middel in de arbeidsmarktcommunicatie (UMC-staf, 2009). Daarnaast is er een UMCG-Hyves (<http://www.umcg.hyves.nl/>) en bestaan er enkele formele UMCG-Twitteraccounts (<http://twitter.com/umcg/umcg-gerelateerde-account>). De web 2.0 technologie die sociale media mogelijk maakt, wordt ook gebruikt in Het Nieuwe Werken (HNW). Dit is een vorm van flexibele arbeid – onafhankelijk van tijd en plaats – die volgens adviesbureau Deloitte binnen vijf jaar standaard zal zijn bij de meeste organisaties (redactie economie, 2010). Besparing op huisvesting is daarbij de be-

langrijkste winst en motivatie voor bedrijven. Het UMCG kampt met een beperkt terrein waarop kan worden gebouwd en zal met HNW wellicht haar voordeel kunnen doen. Naast kostenreductie, is het binden van talent een tweede belangrijke motivatie om HNW in te voeren (Veldhuis, 2010). Voor het UMCG zal dit als muziek in de oren moeten klinken, je talenten met minder kosten binnen de poort houden in deze tijd van vergrijzing en bezuinigingen.

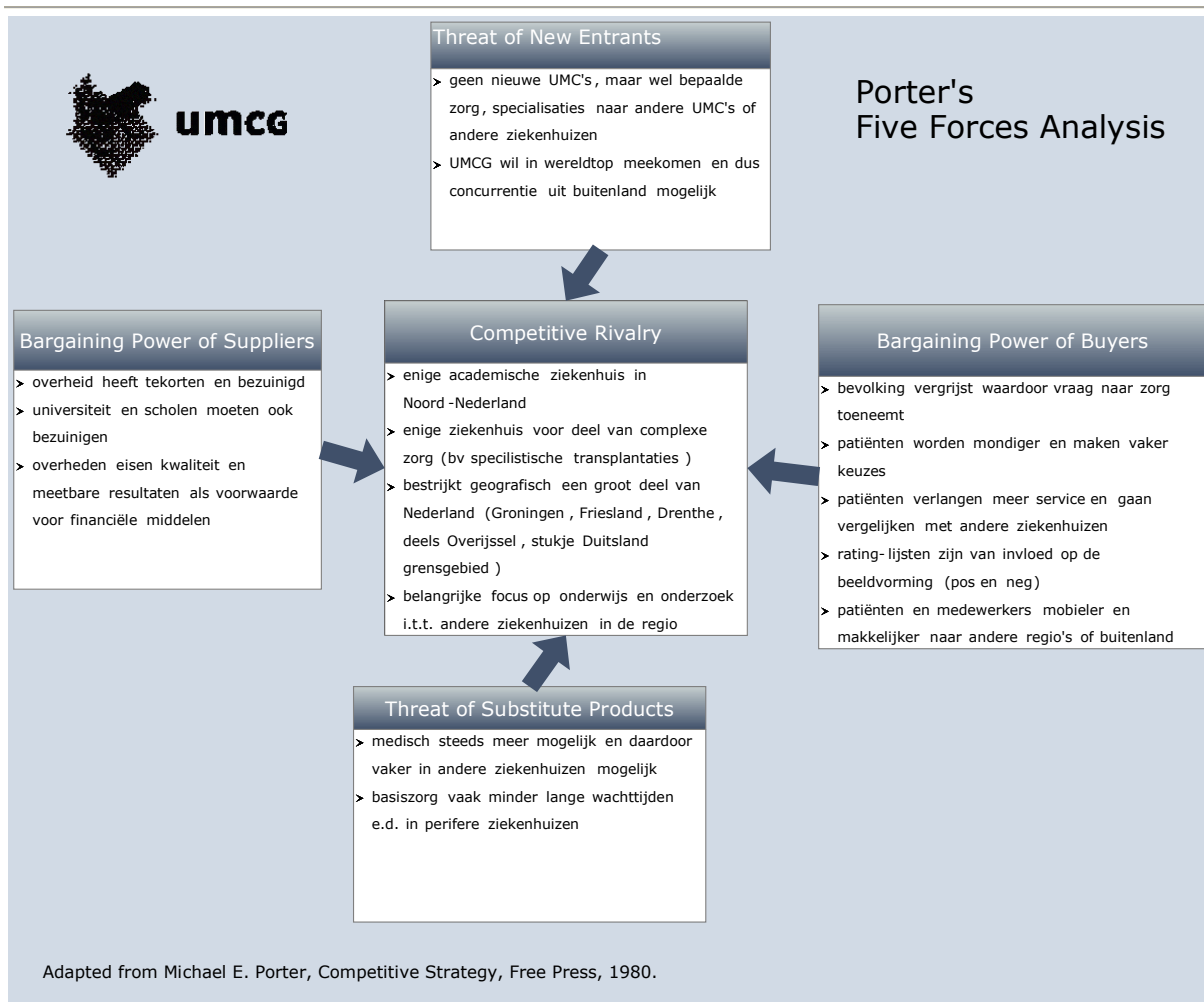
Ontwikkelingen op gebied van informatievoorziening hebben hun invloed op de zorg. Waar een arts vroeger alle informatie moest lezen en onthouden, maakt men door de huidige explosie van kennis steeds meer gebruik van specialistische databases als ondersteuning in de besluitvorming (Benjamin, 2011). Daarnaast speelt uitwisseling van gegevens middels informatiesystemen een belangrijke rol, zowel intern tussen de diverse specialismen en afdelingen als extern tussen ziekenhuis en derden. Het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) is hier een belangrijk voorbeeld van, waarover overigens nog veel maatschappelijke en politieke discussie is (Blijker, 2011). Het UMCG is al actief met het ontwikkelen van een nieuw EPD. Om de patiënt het beste te kunnen bieden en internationaal bij te blijven zijn deze ontwikkelingen noodzakelijk. Innovatie is dan ook van groot belang voor het UMCG, zeker gezien haar academische status.

In de ziekenhuizen is pas sinds de jaren '90 meer voedingsbodem voor kwaliteits- en veiligheidsdenken gekomen. Er kwam steeds meer druk van buitenaf, van de politiek en de inspectie voor de gezondheidszorg, om de kwaliteit op orde te brengen. In complexe organisaties als ziekenhuizen moeten verbeteringen breed worden gedragen en dat kost tijd. Nog steeds valt er veel te verbeteren op dit gebied, vooral door gebruik te maken van protocollen, checklisten en de aanpassing van de organisatie naar meer transparantie en samenwerking (Blijker, 2010). Voor het UMCG sluit dit aan op de wens transparanter te werken en meer te standaardiseren.

Markt- en concurrentiepositie

Voor het beschrijven van invloeden op mesoniveau wordt gebruik gemaakt van het Five Forces model van Porter (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008), waarmee vijf krachten worden beschreven die de mate van concurrentie bepalen binnen een bedrijfstak (zie figuur 2.1).

Het UMCG is het enige academische ziekenhuis in het Noorden van Nederland en heeft daarmee een bepalende regiofunctie op gebied van onderzoek en onderwijs naast de complexe zorg. Door samen te werken met andere ziekenhuizen in de regio en tegelijkertijd duidelijke keuzes te maken in het aanbod van zorg, wil het UMCG bereiken dat in het Noorden gegarandeerd alle zorg kan worden blijven geleverd. Voor de algemene ziekenhuizen betekent dat: korte wachtlijsten, goede basiszorg en bij complexiteit een degelijke samenwerking met het UMCG. Voor het UMCG betekent dat: specialisatie in complexe zorg en in combinatie met onderzoek nadruk op het opleiden van mensen, in samenwerking met het onderwijs in de regio.



Figuur 2.1 Vijfkrachtenmodel Porter

Interne factoren

Om de interne zwakte en sterkte van het UMCG te beoordelen in samenhang met de externe kansen en bedreigingen, is gebruik gemaakt van het SWOT-model (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Het ingevulde model hieronder (figuur 2.2) pretendeert niet volledig of

uitputtend te zijn, het is slechts een indicatie van thema's die momenteel spelen binnen het UMCG.

De kracht van het UMCG zit intern in de verwevenheid van onderzoek, patiëntenzorg en onderwijs. Daarnaast ervaren medewerkers de organisatie over het algemeen als positief

(Effectory, 2009) en is er veel ruimte om te groeien in velerlei functies op velerlei plekken binnen de organisatie. De zwakte zit in de afhankelijkheid van overheidsfinanciering voor zowel de zorg, als het onderwijs en onderzoek. Daarnaast zou de cultuur van de organisatie een zwakte kunnen zijn, zoals dhr. Van Aartsen van de Raad van Bestuur (RvB) van het UMCG verwoordde tijdens een presentatie voor medewerkers over de komende bezuinigingen: *“Bij het UMCG is een besluit het begin van de discussie”*. Bedreigingen zitten voor het UMCG in de financiering en de steeds veranderende wet- en regelgeving vanuit de overheid. Op korte termijn betekent dat verlies van arbeidsplaatsen door de noodzaak van bezuinigingen op personeelskosten. Op lange termijn leidt de vergrijzing van

personeel en bevolkingskrimp in de regio juist tot krapte op de arbeidsmarkt. Het aantrekken en behouden van goed gekwalificeerd en gemotiveerd personeel zou een uitdaging kunnen worden.

Kansen zijn dan ook te creëren door de kracht te versterken en juist in te spelen op de vergrijzing, zoals het UMCG heeft ingezet met haar missie 'Healthy Ageing'. Daarnaast kan het UMCG haar wens tot de wereldtop te behoren op gebied van onderzoek en onderwijs nadruk geven in het landelijke en Europese streven naar een kenniseconomie, om zich te onderscheiden van de groeiende economieën in landen als China en India, die ook op medisch gebied zich steeds meer manifesteren (Hermanides, 2011) (Maten, 2010).



Figuur 2.2 SWOT-model

2.1.2 Aanleiding opdracht en filosofie organisatie

De aanleiding van de veranderopdracht heeft haar oorsprong vooral in de bezuinigingsmaatregelen. Het UMCG wil de doelmatigheid in de algemene en medische ondersteuning verhogen ter bevordering van het primaire proces. Hiervoor wil het UMCG de coördinatie en controle versterken, zodat er meer transparantie ontstaat. Daarnaast wil het UMCG de leiderschapstijl aanpassen en zo meer duidelijkheid en samenwerking realiseren (UMCG, 2011).

De filosofie van de organisatie als geheel kunnen we afleiden van de missie en strategie. De missie wordt geformuleerd op basis van de doelstelling van een organisatie. De doelstelling van het UMCG is gericht op 'gezond en actief ouder worden'. Door de combinatie van topzorg en wetenschappelijk onderzoek wil het UMCG een bijdrage leveren aan een gezonde samenleving met een bevolking die tot op hoge leeftijd actief participeert: Healthy Ageing. De missie die het UMCG zich heeft gesteld luidt dan ook: "Bouwen aan de toekomst van gezondheid." Het UMCG wil nationaal en internationaal het kenniscentrum worden op dit gebied. Deze missie heeft een driedelige invulling, verwoord in haar visie (UMC-staf, 2007):

- Zorgzaam voor mensen: Zorgzaam zijn voor mensen in de volle breedte: van preventie via basiszorg naar topzorg; fysiek en geestelijk; een leven lang.
- Kennis toetsen en delen: Nieuwe kennis toetsen in de praktijk en deze op vele manieren overdragen.
- Pionieren in onderzoek: Vanuit het wetenschappelijk onderzoek wezenlijk bijdragen aan nieuwe kennis over gezondheid, preventie, ziekte en behandeling.

Deze visie geeft aan wat het UMCG als haar kerntaken ziet, namelijk zorg, onderzoek en onderwijs & opleidingen. Het primaire proces is op deze kerntaken gericht. Het secundaire proces is de algemene en medische ondersteuning. Het UMCG heeft haar strategie verwoord in een aantal ambities. In 2007 heeft de RvB van het UMCG in de nota 'Klaar voor de Toekomst' uiteengezet wat het strategisch meerjarenbeleid zal zijn naar aanleiding van externe en interne ontwikkelingen. De belangrijkste punten die worden benoemd in deze nota zijn (UMCG, 2007):

- Meer concentreren op de complexe zorg

- Samenwerken met ziekenhuizen in de regio
- Basiszorg in netwerkstructuren middels portfoliomodel (relevantie patiëntenzorg- en O&O-activiteiten afgezet tegen kosten)
- Focus ook op onderzoek en onderwijs: streven naar een positie in de wereldtop

2.2 Organisatiestructuur en -cultuur

Het UMCG is een lijnorganisatie met decentraal integraal management, dat handelt binnen de door de RvB afgegeven kaders. Zie het organigram in figuur 2.3. Er zijn zes sectoren (A t/m F) die elk een eigen directie hebben en eigen ondersteuning in de vorm van een bedrijfsbureau. De overige ondersteuning wordt uitgevoerd door UMC-staf, IFM, Facilitaire Dienst en Bouw & Infrastructuur. Het UMCG is de grootste werkgever van Noord-Nederland. In 2009 werkten in het UMCG 10.823 medewerkers (8.220 fte's). Daarnaast waren er in 2009: 340 vrijwilligers, 3512 medisch studenten en deden circa 1100 overige studenten een werk- of afstudeerstage van diverse MBO-, HBO- en academische opleidingen (UMCG, 2010).

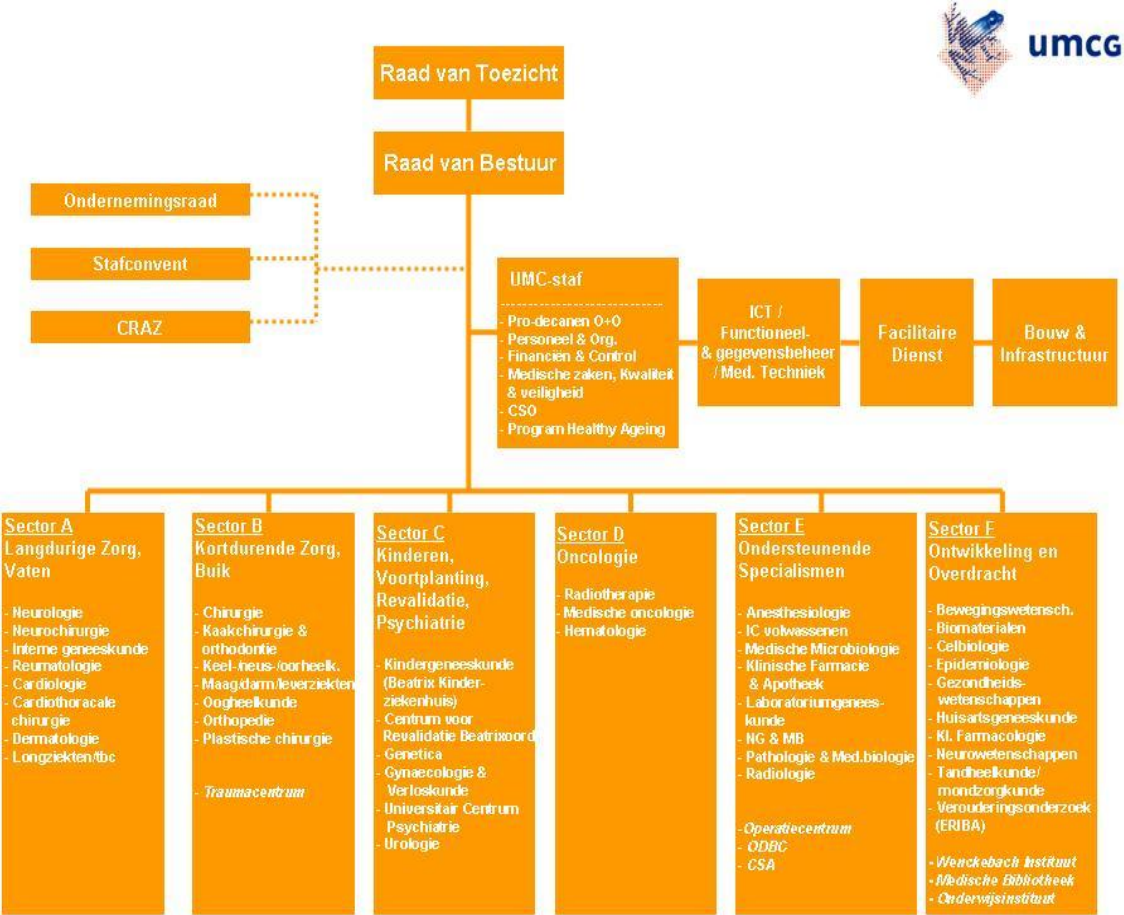
Cultuur

Eind 2009 heeft het UMCG een uitgebreid medewerkersonderzoek laten uitvoeren door een extern bureau, middels een kwantitatieve online enquête en vergelijking van de resultaten met benchmarks van alle ziekenhuizen in Nederland. Uit het onderzoek bleek dat de algemene tevredenheid van medewerkers bij het UMCG een 7,3 scoort, ruim boven het gemiddelde uit de benchmark (6,8). Het laagst scoort de efficiëntie (6,1) gevolgd door effectiviteit (6,7), beide lager dan de benchmark, ondanks de inzet van Lean Six Sigma projecten sinds 2007. Vooral op individueel niveau bleek dat men het idee heeft niet efficiënt te kunnen werken. Binnen de afdelingen is er een goede samenwerking, maar afdelingsoverstijgend wordt samenwerking als stroperig ervaren (Effectory, 2009).

In het verlengde van dit laatste kunnen we de cultuur van het UMCG omschrijven als een politieke organisatie, met duidelijke kenmerken van het geeldrukdenken volgens het kleurendenkenmodel (De Caluwé & Vermaak, 2006). Kenmerkend voor deze op sociopolitieke opvattingen gebaseerde denkwijze is het denken in (teggestelde)

belangen, conflicten en macht. Veranderingen komen in deze cultuur vooral tot stand door belangen bij elkaar te

brengen en een win-winsituatie te creëren in een machts-
spel of onderhandelingsproces.



Figuur 2.3 Organigram UMCG (uit: www.umcg.nl)

2.3 Analyse FGB

Bureau Functioneel & Gegevens Beheer, kortweg FGB genoemd, heeft opdracht gegeven tot dit onderzoek. FGB is een ondersteunende dienst en is in 2007 ontstaan als resultaat van de reorganisatie van 2005. Sinds 1 juli 2010 is FGB als zelfstandig onderdeel ondergebracht in organisatieonderdeel IFM (ICT, FGB en Medische Techniek) (FGB, UMCG, 2010). Er is een blok informatiemanagement en een blok functioneel beheer binnen FGB. Het functioneel beheer bevindt zich op het operationele niveau binnen de informatievoorziening: het geheel van geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde hulpmiddelen waarmee bedrijfsinformatie wordt opgeslagen, verwerkt, bewerkt en beschikbaar gesteld ten behoeve van de ondersteuning van de (primaire) bedrijfsprocessen van een organisatie (UMCG, 2010).

Visie en kernwaarden

FGB wil met een eigen visie het begrip functioneel beheer eenduidig kunnen hanteren in het UMCG en verwoordt deze als volgt:

“Het functioneel beheer houdt zich, in opdracht van de gebruikersorganisatie en het management, bezig met het dagelijks gebruik van:

- De geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde informatievoorziening en gegevensbeheer.
- Het vormgeven, realiseren van en adviseren over aanpassingen in de informatievoorziening.

Dit betreft zowel de informatievoorziening op het niveau van de bedrijfsprocessen als dat van de systemen. Bureau Functioneel & Gegevens Beheer zal ten aanzien van gebruikersvragen als eerste aanspreekpunt fungeren” (FGB, UMCG, 2010).

Hierbij benoemt FGB als kernwaarden: Klantparticipatie, Integraliteit, Transparantie, Ketengerichtheid, Kennis van de klantprocessen en Marktconformiteit. Voor 2010/2011 heeft FGB als motto ‘op weg naar vraaggerichte ondersteuning’. De visie is uitgewerkt in drie speerpunten (FGB, UMCG, 2010):

- Opdrachtgever- en Klanteningang: Vaststellen of klanten- en opdrachtgeveringen nog voldoen aan enerzijds de wensen, eisen en verwachtingen van onze opdrachtgevers en klanten en ander

- zijds optimaal bijdragen aan het beheren en beheersen van de informatiesystemen.
- Communicatie: Belang van zowel interne communicatie als externe communicatie voor het in kaart brengen van de huidige en toekomstige behoeften, maar ook voor het optimaal kunnen blijven beheren en beheersen van de door FGB beheerde informatiesystemen.
- Inrichting van FGB: Verder uitvoeren van in inrichtingsplan (2009) vastgestelde doelstellingen om voor nu en de toekomst de door de organisatie gewenste producten en diensten te leveren.

De meeste UMCG-brede informatiesystemen zijn bij FGB in beheer (in totaal 18), waarbij er een onderverdeling is gemaakt in de ketens Zorg, Financiën en Personeel. De informatiesystemen staan niet op zich en er zijn veel koppelingen tussen de diverse systemen.

FGB ziet haar gebruikers als klanten en wil eerste aanspreekpunt zijn voor gebruikersvragen. Tegelijkertijd is de ervaring van medewerkers en leidinggevenden dat de werkwijze efficiënter zou moeten kunnen. Medewerkers ervaren het in hun ogen vele navragen van gebruikers als weinig efficiënt, zeker wanneer zij diverse middelen inzetten om deze vragen te voorkomen. Leidinggevenden zien hun medewerkers veel tijd spenderen aan het beantwoorden van de vragen van gebruikers en vragen zich af hoe dit anders zou kunnen. Met de komende bezuinigingsmaatregelen in zicht heeft dit voldoende reden gegeven voor deze onderzoeksoopdracht.

2.4 Probleemstelling en deelvragen

Voor 2011 wil het UMCG inzetten op doelmatiger werken in de algemene en medische ondersteuning, ter bevordering van het primaire proces. Door doelmatiger te werken en daarmee te besparen, wil het UMCG de kortingen opvangen die door de overheid worden opgelegd. Uit extern onderzoek dat het UMCG heeft laten uitvoeren, is gebleken dat besparing in de algemene ondersteuning vooral kan worden bereikt door standaardisatie en aanpassing van leiderschapstijl. Hiervoor is een plan opgezet dat in de loop van 2011 concrete activiteiten zal gaan behelzen, waaron-

der onvermijdelijk gedwongen ontslagen. FGB wil in dit kader nu al kijken hoe zij de relatie tussen beheer en gebruik van de informatiesystemen efficiënter kan laten verlopen. Dit onderzoek sluit daarmee naadloos aan op de opdracht die de RvB zich gesteld heeft en kan hieraan een wezenlijke bijdrage leveren. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt dan als volgt:

“Welke verandering is nodig bij FGB en/of gebruikersgroepen van softwarepakketten binnen het UMCG, om implementatie van wijzigingen en vernieuwingen in de softwarepakketten bij de gebruiker efficiënt te laten verlopen?”

2.4.1 Deelvragen

De deelvragen behorend bij de probleemstelling zijn gebaseerd op het model van het kleurendenken (De Caluwé & Vermaak, 2006):

1. Waar speelt dit? (systeemgrens)
 - Organisatieanalyse UMCG algemeen en FGB specifiek
 - Definieren gebruikersgroepen in het kader van het probleem
 - Wie hebben last van het probleem?
2. Wat moet er veranderen? (uitkomsten)
 - Wat is veranderen en verandermanagement?
 - Wat is het probleem precies?
 - Welke effecten worden beoogd met de verandering?
3. Wie gaan dit voor elkaar brengen? (veranderaars)
 - Wie hebben invloed op het probleem?
 - Wie gaan de resultaten uit het onderzoek gebruiken?
 - Wie zijn de sleutelfiguren voor de oplossing?
4. Wat is de angel of de kiem? (kern)
 - Waar wordt het probleem door veroorzaakt of in stand gehouden?
 - Wat zijn mogelijke aangrijpingspunten om het probleem op te lossen?
5. Kan het met meer van hetzelfde? (verdiepingsvraag)

- Wat is de diepte van het veranderproces?
- Welke druk ligt er op de organisatie betreffende het probleem?

6. Wat beweegt mensen hier? (verdiepingsvraag)
 - Is er weerstand aanwezig in de organisatie rond de beoogde verandering?
 - In welke vorm uit deze weerstand zich?
 - Welke energie zit er in de organisatie?
 - Welke drijfveren hebben mensen binnen de organisatie?
7. Kan het eigenlijk wel? (gewetensvraag)
 - Is de verandering haalbaar?
 - Is er aanpassing van de veranderstrategie nodig?
8. Welke veranderstrategie past het beste bij FGB? (keuzes)
 - Welke criteria worden gesteld aan de veranderstrategie?
 - Wat zijn de alternatieven voor implementatie van de verandering?
 - Welke keuzes worden gemaakt op basis van de criteria en alternatieven?

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd.

3 Theoretisch kader

Het theoretisch kader van dit onderzoek wordt gevormd door theorieën en principes uit het verandermanagement. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat heersende opvattingen binnen verandermanagement zijn en wat die betekenen voor dit onderzoek. Ook wordt de visie op organisaties en veranderingen benoemd die leidend zal zijn in dit onderzoek.

3.1 Organisaties en veranderen

Organisaties kunnen worden bekeken vanuit vele invalshoeken, de bekendste zijn bedrijfskunde, organisatiekunde en veranderkunde. In dit onderzoek wordt vooral uitgegaan van het veranderkundig perspectief, zonder bedrijfskundige en organisatiekundige principes uit te sluiten. Bedrijfskunde en organisatiekunde beschrijven vooral statische kenmerken van systemen of mensen, die inzicht geven in wat werkt en wat niet werkt in een organisatie. Maar het laat niet zien wat een organisatie doet bewegen (De Caluwé & Vermaak, 2006). Vanuit de veranderkunde wordt een organisatie benaderd als dynamisch geheel, dat steeds in beweging is door de relaties en krachten die er op inwerken. Er zijn volgens deze visie verschillende werkelijkheidsdefinities, kansen en bedreigingen en een organisatie kan groeien en zich ontwikkelen (De Caluwé & Vermaak, 2006).

Panta Rhei

Rob van Es haalt in zijn boek 'Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren' (Van Es, 2010) de Griekse filosoof Herakleitos aan, die 2500 jaar geleden al meende dat alles in het leven voortdurend verandert: 'Panta Rhei', alles stroomt. Hij zag verandering als de normale toestand van de wereld. In zijn visie is het leven op lokaal niveau vol ongelijkheid en strijd. Al wat leeft oefent kracht uit op iets anders, wat daardoor kan worden vernietigd. Op overkoepelend niveau heerst er echter evenwicht door een eenheidsgevende harmonie (Van Es, 2010). In de lijn van Herakleitos gebruikt Van Es ook de metafoor van de stromende rivier. Door diversiteit en strijd tussen stromen en krachten is de rivier voortdurend in beweging en aan ver-

andering onderhevig. Toch blijft de rivier binnen haar oevers herkenbaar.

Het idee van de diversiteit die nodig is om een evenwicht te bereiken, komt ook terug in de benadering van Homan, die de chaos- en complexiteitstheorie gebruikt om duidelijk te maken dat vanuit chaos vanzelf een zekere orde ontstaat, mits er voldoende diversiteit en interactie is. Organisaties zijn volgens Homan opgebouwd uit vele kleine betekenseilandjes, lokale communities, waarbij gedrag geënt is op een lokale geschiedenis, op lokale informatie en op lokale beelden van de lokale realiteit (Homan, 2005). Door voldoende diversiteit in betekenseilandjes en de interactie tussen die eilandjes ontstaat in een zelforganiserend proces vanzelf een bepaalde collectieve betekenisconstructie. Nieuwe betekenissen en nieuwe gedragspatronen – verandering – zijn het resultaat van vele kleine veranderingen van vele kleine verhalen, die in interactie met elkaar leiden tot veranderingen van de collectieve verhalen en werkelijkheidsbeelden (Homan, 2005). Of, zoals Van Es het verwoordt in navolging van Herakleitos: door lokale strijd ontstaat er een overkoepelend evenwicht (Van Es, 2010).

Stabiliteit en flexibiliteit

Van Duren & Van Manen halen ook de metafoor van de stromende rivier aan. Zij zien dat de bedding van de rivier de loop van de rivier bepaalt, maar tegelijkertijd ontstaat de bedding juist door de stroming van de rivier. Binnen een organisatie kan de bedding worden gezien als de structuur van de organisatie en de rivier als de proceskant van de organisatie (Van Duren & Van Manen, 2007). De structuur bepaalt hoe de processen verlopen, maar tegelijkertijd (ver)vormen de processen de structuur van de organisatie. Een bekende uitspraak om te voorkomen dat mensen zich bij veranderingen blind staren op de structuren, is: "processen gaan voor structuren" (Meyenfeldt von, AO & ICT, 2002). Een organisatie is in deze visie een proces met alle dynamiek, samenwerking en verstarring die daarbij hoort. Deze zienswijze sluit aan bij de visie van Homan die aangeeft dat de mate van stabiliteit waarin organisaties verkeren, bepaalt of er collectieve werkelijkheidsconstructies kunnen ontstaan. Is een organisatie stabiel of bijna stabiel, dan worden omgevingsveranderingen nauwelijks meer op-

genomen. De verandermotortjes, zoals Homan ze noemt, zijn stil komen te staan en de organisatie is niet meer in staat mee te bewegen met haar omgeving. In de woorden van Van Duren & Van Manen is er verstarring opgetreden. Is een organisatie echter chaotisch, dan vibreert zij met elke verandering mee en zijn er continue en snel opeenvolgende betekenisveranderingen, zowel lokaal als collectief. Daartussen zit de dissipatieve organisatie, waarbij stabiliteit afgewisseld wordt met vernieuwing en flexibiliteit. Van belang hierbij is te beseffen dat er een verschil is tussen het publieke en het subpublieke discours (Homan, 2005). Het publieke discours verwoordt Homan als is het formele, zichtbare en alom bekende werkelijkheidsbeeld. Het zijn de regels, de structuren en het beleid. In elke organisatie bestaat daarnaast een subpublieke discours, waarin de onderliggende verhoudingen, verhalen en meningen een rol spelen. Hierin spelen de lokale communities hun eigen spel, het is de informele werkelijkheid. Wanneer de afstand tussen het publieke en subpublieke discours groot is, zullen medewerkers geneigd zijn in het zicht van het management mee te gaan in de veranderingen. Echter, op lokaal niveau, binnen hun eigen betekenseilandjes, heeft de werkelijkheid vaak een heel andere betekenis en gaat ieder zijn eigen gang. Daar zit volgens Homan de reden tot het vaak mislukken van veranderingen in organisaties.

Er zijn meer auteurs die dezelfde nadruk leggen op hetgeen zich onder het oppervlak van een organisatie afspeelt. Juist het niet direct zichtbare heeft vaak invloed op veranderingen. French & Bell gebruiken bijvoorbeeld de organizational iceberg als model om verschil te maken tussen de formele en informele organisatie. De formele organisatie bevindt zich boven het wateroppervlak en wordt gevormd door de structuur, regels, doelen en producten van de organisatie. De informele organisatie bevindt zich onder het wateroppervlak en behelst zaken als coalities, macht, informeel leiderschap, gevoeligheden, conflicten, percepties, moraal en emoties. Het zijn de processen en gedragingen die niet formeel of gepland zijn, maar spontaan voortkomen vanuit de behoeften van mensen (De Caluwé & Vermaak, 2006). Zoals bij een echte ijsberg zien French & Bell dit informele deel breder dan wat er van buitenaf te zien is. Juist daarom is het voor veranderaars van belang dit onzichtbare deel van de organisatie boven tafel te krijgen om ze te kunnen benutten in verandertrajecten. Negeren van de informele

organisatie werkt vaak destructief en het kan dan de formele organisatie ondermijnen (De Caluwé & Vermaak, 2006). Het succesvol 'managen' van veranderingen in organisaties is daarom een vak apart, zoals de volgende paragraaf zal toelichten.

3.2 Wat is verandermanagement?

Veranderkunde als wetenschap heeft zijn intrede gedaan in de eerste helft van de twintigste eeuw. Voorlopers waren de onderzoekers van de diffusie- en adoptietheorieën die gingen over de aanvaarding van innovaties in organisaties (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Daarnaast ontstond er een stroming *planned change*, die het sturen van verandering zag als middel tot succesvol veranderen. Eén van de grondleggers in deze stroming is Kurt Lewin die verandering zag als het doorbreken van het bestaande evenwicht (*unfreezing*), het bieden en sturen van nieuw gedrag (*movement*) en het bereiken van een nieuw evenwicht (*refreezing*) door training en informatie (Cozijnsen & Vrakking, 2003). In latere periodes wordt binnen deze stroming meer gesproken over het menselijk gedrag bij veranderingen en de noodzaak om kennis te hebben van menselijk gedrag om deze te kunnen beïnvloeden met de juiste strategieën. Dan komt ook het begrip *verandermanagement* meer in gebruik, als de praktische uitvoering van de theoretische principes.

3.2.1 Veranderprocessen

Pas in de jaren '70 van de vorige eeuw werd veranderkunde door Van Dijk gekoppeld met organisatiekunde en actietheoretische principes tot een agogische optiek (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Hiermee werd het belang van de menselijke kant van organisaties benadrukt, vergelijkbaar met de onderstroom van de metaforische rivier van Van Es. Deze onderstroom is het onbewuste, emotionele en associatieve, waaronder de subjectieve menselijke behoeften vallen. De bovenstroom is het bewuste, rationele en directieve, met andere woorden het bedrijfsmatig denken met objectieve doelen, plannen en uitvoeren (Van Es, 2010). Dit valt weer samen met het eerder besproken onderscheid tussen de formele en informele organisatie of het publieke en subpublieke discours.

In de agogische optiek is veranderen het op gang brengen van sociale processen, het bevorderen van de dynamiek in een organisatie en verandering is interactie, het stelsel van uitwisseling, verwachting, normen en waarden (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Hier sluit opnieuw de visie van Homan aan, namelijk dat veranderingen nauwelijks te sturen zijn en zeker niet voorspelbaar. Verandermanagement is in zijn ogen niet meer dan het faciliteren van het zelforganiserend ontstaan van veranderingen. Met andere woorden, het op gang brengen of houden van de verandermotortjes. Dit is te bereiken door de diversiteit tussen de betekeniseilandes en hun onderlinge interactie te beïnvloeden en open te staan voor het zelforganiserend vermogen van de organisatie (Homan, 2005).

Sociale en culturele factoren

In de loop der jaren werd het steeds vanzelfsprekender om veranderkunde en organisatiekunde in één adem te noemen. De invloed van de cultuur van een organisatie werd steeds meer erkend. Termen als veranderingsbereidheid en veranderingscapaciteit treden op de voorgrond en naast de veranderstrategieën is er meer aandacht voor de implementatiefase met interventies (Cozijnsen & Vrakking, 2003).

Vanaf de eeuwwisseling wordt de invloed van actoren op veranderprocessen benoemd. Cozijnsen & Vrakking noemen Boonstra die ook gebruik maakt van de chaostheorie om het principe uit te leggen van het zelforganiserend vermogen van mensen, processen en activiteiten. Maar waar Homan zijn hele verhaal baseert op deze benadering, betwijfelen Cozijnsen & Vrakking de praktische haalbaarheid van het vrije krachtenveld. Zij benadrukken dat Boonstra geen antwoord geeft op de vraag hoe een veranderproces beheersbaar blijft en hoe er moet worden omgegaan met de onvoorspelbaarheid van een dergelijk proces binnen een organisatie (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Homan gaat echter een stap verder en stelt dat het tot stand brengen van verbindingen de sleutel tot veranderen is binnen organisaties. Men moet zich richten op meerdere ruimtes binnen de organisatie om lokale veranderplannen te realiseren. Structuren en systemen moeten het proces volgen en het management moet niet wegvlugten in plannen en structuren, want daardoor wordt de afstand tussen het publieke en subpublieke discours alleen maar vergroot (Homan, 2005).

Homan ziet verandering als een leerproces en interventies zijn daarbij de input in de continu zingevende dialoog die overall in de organisatie plaatsvindt. Organisaties veranderen pas wanneer er op lokaal niveau nieuwe werkelijkheidsconstructies worden gevormd. Verandermanagement is dan dus te zien als het aanbrengen van een infrastructuur die het construeren van nieuwe kennis faciliteert (Homan, 2005).

Paradoxen in organisaties

Er zijn anderen die net als Cozijnsen & Vrakking stellen dat het idee van pure flexibele organisaties in voortdurende verandering in de praktijk niet werkt. Zo hebben Schreyögg & Sydow in 2010 een artikel geschreven over het dilemma van de flexibele organisatie. Zij stellen dat zonder stabiele momenten er geen efficiëntie kan ontstaan. Een organisatie die altijd in beweging is, heeft geen eigen identiteit en patronen en gaat daarmee als het ware op in de omgeving. Er is geen verschil meer tussen de binnenkant en de buitenkant van de organisatie. Een organisatie heeft daarom een eigen identiteit en grenzen nodig. Routines zorgen juist voor efficiëntie en specialisatie. Maar een organisatie moet wel kunnen meebewegen met de turbulente veranderingen in de omgeving. Het is daarom van belang voor organisaties een balans te vinden tussen flexibiliteit en stabiliteit.

Schreyögg & Sydow vinden die balans in een alternatief concept met twee mogelijke oplossingen: die van de Organizational Ambidexterity en die van de Balancing Countervailing Processes (Schreyögg & Sydow, 2010).

Organizational Ambidexterity betekent zoveel als het opdelen van de organisatie in deels efficiënte en deels innovatieve onderdelen. Zo ontstaat een gedifferentieerde, maar toch geïntegreerde organisatie die zowel flexibel om kan gaan met vernieuwingen, als efficiënt kan werken. Balancing Countervailing Processes is het inbedden van de patronen en identiteiten in de organisatie, maar in een niet geheel stabiele toestand. Om te voorkomen dat een organisatie verzandt in rigiditeit en zijn flexibiliteit verliest, moet het zeer reflectief zijn en voortdurend zichzelf observeren. Door kritische reflectie en voortdurende discussie over potentiële veranderingen wordt flexibiliteit voldoende gewaarborgd (Schreyögg & Sydow, 2010).

In 1986 heeft Cameron al de paradox beschreven van de onverenigbaarheid van criteria van effectiviteit. Organisaties moeten kunnen omgaan met de aanwezigheid van pa-

radoxen, zoals tegelijkertijd flexibel zijn en zich makkelijk aanpassen tegenover stabiel zijn en onder controle. Niet alleen de intrinsieke tegenstellingen leiden tot effectiviteit, maar de flexibele en creatieve wijze waarop een organisatie daarmee omgaat (De Caluwé & Vermaak, 2006). Cameron geeft hiermee in wezen hetzelfde aan wat Schreyögg & Sydow benoemen, namelijk dat een organisatie niet moet willen kiezen tussen het één of het ander, maar zich moet positioneren in het spanningsveld tussen beide uitersten. Is dit spanningsveld er niet, dan ontstaat een eenzijdige denkwijze die uiteindelijk niet meer effectief is. Paradoxen kunnen op deze wijze juist constructief worden gebruikt in organisaties en bij veranderingen.

3.2.2 Organisatiecultuur

Beide voorgaande benaderingen benadrukken in ieder geval het bestaan van dynamische culturele aspecten in een organisatie. Dit zijn krachten die de organisatie doen bewegen, en het sociaal gedrag van betrokken actoren beïnvloedt de organisatie. Bij culturen spelen altijd rituelen, symbolen en verhalen een rol bij het verschaffen van identiteit, zo ook bij die van een organisatie. Daarnaast bestaan er meerdere betekenissen van de werkelijkheid naast elkaar.

Sinds de jaren '70 en '80 wordt het begrip organisatiecultuur steeds meer gebruikt in de veranderkunde om organisaties te typeren. Er zijn diverse concepten om gezamenlijke kenmerken van organisaties te beschrijven en onderscheid te maken tussen de diverse typen organisaties. Eén daarvan is de cultuurtypering van Handy, in navolging van Harrison. Harrison (1972) heeft onderscheid gemaakt tussen de machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en personeencultuur, door de samenwerkingsgraad en machtspreiding tegenover elkaar te zetten (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Handy (1978) heeft aanvullend daarop de vier cultuurtypen gekoppeld aan Griekse goden als metafoor voor het bijbehorende leiderschapstype, zie figuur 3.1. Er ontstaan dan vier archetypen, waarbij Handy de leiderschapstijl koppelt aan Griekse goden (Handy & de Graaf, 1992):

Machtscultuur (Zeus, oppergod)

De charismatische leider bepaalt als een spin in zijn web wat er gebeurt in zijn pioniersorganisatie, als een dynamische entrepreneur. Alle macht ligt bij de topfiguur en me-

dewerkers zijn loyaal aan hem. Er zijn weinig regels en procedures nodig en de organisatie is zeer flexibel.

Rollencultuur (Apollo, god van orde, regels en voorschriften)

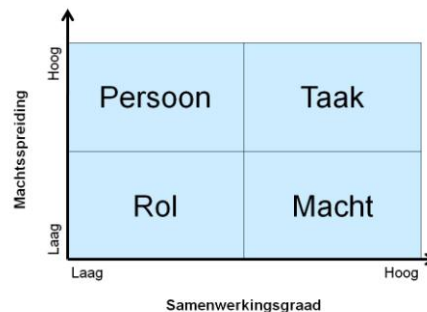
Procedures bepalen de werkzaamheden en communicatie. De leidinggevende functioneert als organisator, waar de nadruk ligt op de rol- of taakomschrijving en hiërarchie in plaats van de persoonlijkheden. De functie en prestaties binnen de rol zijn belangrijker dan de persoon.

Taakcultuur (Athena, godin van de krijgsmacht en beschermvrouwe van Odeysseus)

Medewerkers werken probleemoplossend en resultaatgericht op basis van deskundigheid, als ambachtsman. Projectmatig werken komt veel voor, waarbij leidinggevenenden weinig invloed op het resultaat hebben. De macht is verspreid over de hele organisatie.

Personencultuur (Dionysus, god van wijn en vreugde)

De nadruk ligt op de eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit van de medewerkers, en het management als professional heeft slechts een coördinerende taak. Macht wordt enkel ontleend aan kennis en expertise. De organisatie staat in dienst van de medewerkers. In pure vorm komt het nauwelijks voor.



Figuur 3.1 Cultuurtypologie Handy
(uit: managementmodellensite.nl)

3.3 Kleurendenken van De Caluwé & Vermaak

Als laatste concept in dit hoofdstuk wordt het kleurendenken van De Caluwé & Vermaak (2000) besproken. Zij hebben het begrip ‘veranderen’ vijf te onderscheiden betekenissen gegeven die een manier van denken representeren. De vijf denkwijzen hebben ze ieder een kleur gegeven, overzichtelijk en herkenbaar voor iedereen, ongeacht de eigen denkwijze en het eigen bekende jargon. De kleurendrukken die De Caluwé & Vermaak beschrijven en hun belangrijkste kenmerken worden geschetst in onderstaande tabel. De kleuren geven een denkwijze aan over organisaties, veranderen en wat mensen beweegt of motiveert. Elke kleur is gelijkwaardig aan een andere, maar elke kleur heeft zijn eigen valkuilen (De Caluwé & Vermaak, 2006). De Caluwé & Vermaak laten met het kleurendenken

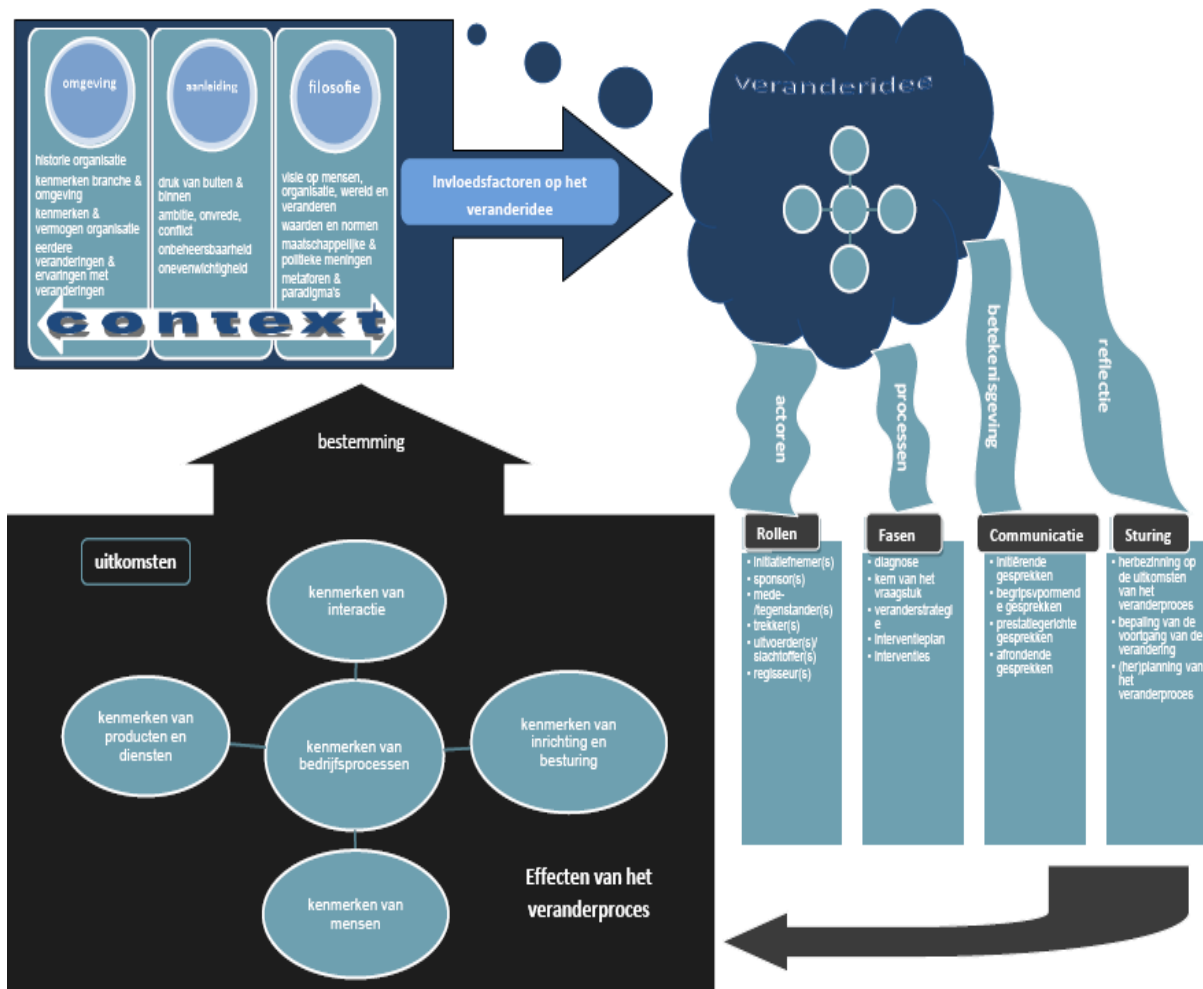
zien dat veranderen in een organisatie niet altijd op dezelfde manier goed werkt. Voor veranderaars is het van belang de dominante kleur te herkennen en de veranderstrategie en interventies daarop te laten aansluiten. Ook kunnen de kleuren worden gebruikt in de diagnosefase, door gebruik te maken van modellen die aansluiten bij de kleur van de organisatie. Overigens benadrukken de auteurs het belang van het meervoudig kijken tijdens de diagnose om eenzijdigheid te voorkomen. Door gebruik te maken van meerdere verschillende modellen naast elkaar – vanuit diverse kleuren – wordt een bredere diagnose bewerkstelligd en daarmee de kans op succesvol veranderen vergroot. Dit brede perspectief maakt de toepassing van het model in dit onderzoek zeer geschikt en zal daarom als uitgangspunt dienen in voor de visie op veranderen in dit onderzoek.

Kleuren	Kern	Veranderen door	Voorbeeld-interventies	Resultaat	Valkuil	Actoren
Geel-druk	- Sociopolitieke mechanismen - Machtsspel en machtsbalans - Win-winsituatie	Belangen bij elkaar brengen	- Coalitie-vorming - Top-structurering - Gericht op posities en context	Onbekend en verschuivend	- Lucht-fietserij - Loose-loose-situaties	- Procesregisseur - Machthebbers (formeel / informeel) - Belangen-behartigters - Achterban
Blauw-druk	- Planmatig - Rationeel proces - Maakbare wereld - Meten = weten	Eerst denken, dan doen	- Projectmatig werken - Strategische analyse - Gericht op kennis en resultaten	Omschreven en gegarandeerd	- Negeren externe en irrationele aspecten	- Projectleider - Expert - Opdrachtgevers - Doelgroep / gebruikers
Rood-druk	- Motiverende oplossing - De beste ‘fit’ - Goede verhoudingen - HRM-systemen - Communicatie	Mensen op de juiste manier prikkelen	- Beoordelen en belonen - Sociale bijeenkomsten - Gericht op procedures, inspiratie en sfeer	Bedacht, niet gegarandeerd	- Verstikkende systemen - Zachte heemeesters	- HRM-manager - Personeels-medewerkers - Teambuilders - Rolmodellen - Betrokkenen
Groen-druk	- Ontwikkel-proces - Oplossing die mensen samen vinden - Lerende organisatie	Mensen in leer-situaties brengen	- Gaming en coaching - Open systems planning - Gericht op setting en communicatie	Geschetst, niet gegarandeerd	- Niemand uitsluiten - Gebrek aan actie	- Proces-begeleider - Trekkers - Coaches - Meesters / docenten - Deelnemers
Wit-druk	- Dynamiserend proces - Energie losmaken - Zelforganisatie - Kwaliteit van dialoog	Ruimte maken voor spontane evolutie	- Open space meetings - Zelfsturende teams - Gericht op complexiteit en betekenissen	Onvoorspelbaar	- Oppervlakkig begrip - Laisser faire	- Patroonduider - Intrapreneurs / entrepreneurs - Initiatiefnemers - Sponsors en vernieuwers - Netwerken

Tabel 1 Kleurentabel (vrij naar De Caluwé & Vermaak, 2006)

De Caluwé & Vermaak hebben een generalistisch model gemaakt om de vaste bestanddelen van een gepland veranderproces te beschrijven, ongeacht de kleur van de benadering. Door meerdere termen naast elkaar te gebruiken en zoveel mogelijk kenmerken te benoemen, is het zogenoemde 'uitkomstenmodel' (zie figuur 3.2) geschikt voor alle kleurdrukken (De Caluwé & Vermaak, 2006). Vanwege

het generalistische karakter wordt het uitkomstenmodel als basis gebruikt in dit onderzoek om de kenmerken van de organisatie en het veranderproces te beschrijven. Daarbinnen wordt gebruik gemaakt van diverse andere modellen, om eenzijdigheid te voorkomen en een breed perspectief te bewaken. De resultaten van dit onderzoek volgen daarom tevens de structuur van dit uitkomstenmodel.



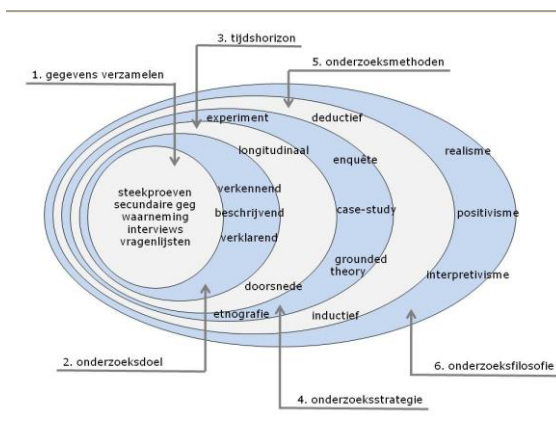
Figuur 3.2 Uitkomstenmodel (vrij naar De Caluwé & Vermaak, 2006)

4 Methoden en technieken

Bij het doen van onderzoek wordt gebruik gemaakt van diverse methoden en technieken. In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke methoden en technieken gebruikt zijn en waarom. Eerst worden de onderzoeksfilosofie, het doel en de strategie toegelicht. Daarna volgt in §5.2 en §5.3 een verantwoording van de gekozen methoden voor gegevensverzameling en de analyse van de gegevens. Tenslotte worden in de laatste paragraaf de validiteit en betrouwbaarheid besproken.

4.1 De onderzoeks-ui

In deze paragraaf wordt gebruik gemaakt van de 'onderzoeks-ui' van Saunders, Lewis & Thornhill (2003), zie figuur 4.1. Naar aanleiding van dit model komen onder meer de onderzoeksfilosofie, methode, doel en strategie van het onderzoek aan bod.



Figuur 4.1 Onderzoeks-ui
(Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007)

4.1.1 Onderzoeksfilosofie

In de buitenste laag van de onderzoeks-ui (zie figuur 4.1) wordt de filosofie van het onderzoek bepaald, voortko-

mend uit de wijze waarop er naar de ontwikkeling van kennis gekeken wordt. Drie belangrijke stromingen zijn het realisme, positivisme en het interpretivisme (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007). De filosofie van dit onderzoek is duidelijk interpretivistisch, gebaseerd op het sociaal-constructivisme. De werkelijkheid van dit onderzoek wordt gezien als een sociale constructie, waarbij betekenisgeving een belangrijke rol speelt.

4.1.2 Onderzoeksmethode

De tweede laag van de onderzoeks-ui betreft de methode van onderzoek. Dit kan deductief of inductief zijn. Voor het onderzoek bij FGB wordt gebruik gemaakt van de inductieve methode, waarbij op basis van gegevensverzameling een theorie ontwikkeld wordt als resultaat van de gegevensanalyse. Er wordt belang gehecht aan de context van het probleem en betekenisgeving van de betrokken actoren. Het kunnen generaliseren van resultaten is niet noodzakelijk.

4.1.3 Onderzoeksstrategie

In de volgende laag van de ui volgt de strategie voor het onderzoek. De meest voorkomende strategieën staan weergegeven in figuur 4.1. De strategie bij dit onderzoek is een combinatie van een benadering van de grounded theory van Glaser (1967) en de action research van Lewin (1946). Bij de grounded theory wordt gedurende kwalitatieve gegevensverzameling een theorie gevormd die in een volgende fase van het onderzoek getoetst wordt. Het biedt mogelijkheden om onder het oppervlak te kijken en op basis van data dieper in te gaan op bepaalde aspecten die naar boven komen. Er wordt echter vanwege de relatief beperkte omvang van dit onderzoek, geen gebruik gemaakt van een uitgebreid coderingssysteem voor alle verkregen data, zoals Glaser & Strauss bepleiten (Glaser & Strauss, 1967). De action research benadering richt zich op het ingrijpen in de situatie om verandering te bewerkstelligen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007). Het zal in dit onderzoek van toepassing zijn vanwege het veranderen als belangrijk aspect naast het verklaren, beschrijven en begrijpen van het probleem in zijn context. Nadat de diagnose op basis van ver-

zamelde gegevens is gesteld, wordt een veranderstrategie voorgesteld waarbinnen interventies kunnen worden uitgevoerd.

4.1.4 Tijdshorizon

De vierde laag van de onderzoeks-ui gaat over de tijdshorizon. Gezien de korte periode van onderzoek van vijf maanden is longitudinaal onderzoek – het bestuderen van ontwikkelingen en veranderingen over een bepaalde periode – niet realistisch. Dit onderzoek zal daarom een doorsnedenonderzoek zijn, waarbij een momentopname bestudeerd wordt. Het gaat in het onderzoek dan ook over de situatie van dit moment in de huidige context (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

4.1.5 Onderzoeksdoel

De laatste laag voor de kern van de onderzoeks-ui is het doel van het onderzoek, dat verkennend, beschrijvend of verklarend kan zijn. In het onderzoek voor FGB is het uiteindelijke doel vooral verkennend, waarbij beschrijvend onderzoek noodzakelijk is. Door eerst de huidige situatie te beschrijven, is het mogelijk samenhang te ontdekken en een diagnose te stellen.

4.2 Gegevensverzameling en -analyse

Bij de onderzoeks-ui is de kern de gegevensverzameling, zie figuur 4.1. Er worden in dit onderzoek meerdere methoden naast elkaar gebruikt voor het verzamelen en analyseren van de gegevens, die hieronder worden besproken.

4.2.1 Desk research

Voor het beschrijven van de context wordt desk research uitgevoerd. Vanuit de literatuur worden diverse modellen toegepast. Hieronder worden ze besproken per onderdeel.

Organisatieanalyse

Voor de organisatieanalyse is gebruik gemaakt van het PESTEL-model (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008) om de context op macroniveau te beschrijven. De letters van het model staan voor political, economic, social, technological, environmental en legal factors, die van invloed zijn op de organisatie. Voor het vinden van de huidige

trends op deze gebieden zijn artikelen verzameld vanuit de krantenbank (<http://research.lexisnexis.nl/krantenbank/>). Op mesoniveau is het vijfkrachtenmodel van Porter (1980) toegepast om de markt- en concurrentiestructuur te analyseren. De vijf krachten die de concurrentiepositie beïnvloeden zijn de macht van de leveranciers, de macht van de afnemers, de mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn, de dreiging van nieuwe toetreders tot de markt en de interne concurrentie van spelers op de markt (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Al deze krachten beïnvloeden de marktpositie van de organisatie en hebben daarmee gevolgen voor het strategisch beleid. Op microniveau zijn de interne factoren beschreven met behulp van het SWOT-model (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Hierin worden de interne sterktes en zwaktes vergeleken met de externe kansen en bedreigingen, zodat richting aan de strategie van de organisatie kan worden gegeven. Als bron voor de gegevens is voornamelijk het intranet van het UMCG gebruikt.

Deelvragen en diagnose

De Caluwé & Vermaak gebruiken in het kleurendenken (zie ook H3) zeven vragen om de veranderstrategie te bepalen. De vragen gaan van de afbakening (vragen 1 t/m 3) via de kern van het vraagstuk (vraag 4) naar de verdieping (vraag 5 en 6) en uiteindelijk volgt de gewetensvraag (vraag 7), zie ook tabel 2. Voor dit onderzoek zijn de zeven vragen gebruikt als basis voor de deelvragen van de probleemstelling (zie §2.4, p.12). Met deze vragen kan een beredeneerde keuze worden gemaakt voor de veranderstrategie en de gekozen dominante kleur daarbij. De conclusies van het onderzoek zullen daarom worden uitgedrukt in de beantwoording van deze zeven vragen, waarbij zal worden teruggegrepen op de resultaten van het onderzoek. De deelvragen zijn aangevuld met een achtste vraag, waarin de uiteindelijke keuzes worden verantwoord op basis van criteria en alternatieven.

Het bij het kleurendenken behorende uitkomstenmodel (zie figuur 3.2) geeft een generalistische structuur voor het beschrijven van de diverse kenmerken binnen de verandercontext. Voor de diagnose wordt dit model dan ook toegepast. Aan bod komen achtereenvolgens de kenmerken van: producten en diensten, bedrijfsprocessen, inrichting en besturing, interactie en mensen (De Caluwé & Vermaak, 2006). Sommige kenmerken overlappen elkaar, maar sa-

men geven ze een goed totaalbeeld van factoren die het veranderproces bepalen en daarmee leiden tot de uiteindelijke bestemming van de verandering: de (veranderde) context van de organisatie, in het bijzonder FGB.

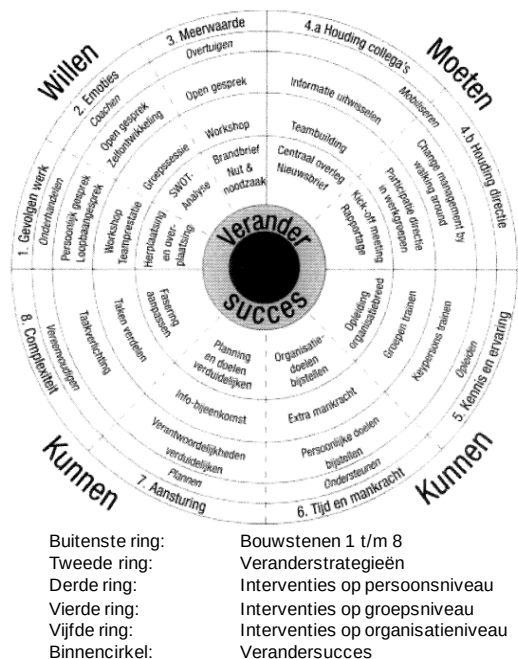
Fase Verander-proces	Vraag	Essentie
Afbakening	1. Waar speelt dit?	Systeemgrens
Afbakening	2. Wat moet er veranderen?	Beoogde uitkomsten
Afbakening	3. Wie gaan dit voor elkaar brengen?	Veranderaars
Diagnose	4. Wat is de angel en de kiem?	Kern vraagstuk (veroorzaker probleem en aangrijpingspunt en voor oplossing)
Verdieping	5. Kan het met meer van hetzelfde?	Diepgang verandering
Verdieping	6. Wat beweegt mensen hier?	Energie of weerstand in de organisatie
Gewetens-vraag	7. Kan het eigenlijk wel?	Haalbaarheid

Tabel 2 Veranderstrategie in zeven vragen (De Caluwé & Vermaak, 2006)

Binnen de genoemde kenmerken wordt bij de diagnose gebruik gemaakt van andere modellen om een breed perspectief te bewerkstelligen. Bij elk van de kenmerken ligt de focus op één onderdeel, dat wordt uitgewerkt middels een ander model. Zo wordt het procesmodel ‘de fietsketting’ van Von Meyenfeldt (2010) toegepast bij de analyse van de bedrijfsprocessen (zie figuur 5.3, p.30). Dit model geeft overzichtelijk het kernproces van een organisatie weer, met bijbehorende ondersteunende processen en zes vaste aandachtspunten, die worden beoordeeld bij het beschrijven van processen (organisatiestructuur, functiescheiding, normen, tarieven, instructies en organisatiespecifieke punten) (Meyenfeldt von, AO & ICT, 2002). Bij het beschrijven van de cultuur van FGB wordt naast de denkwijze volgens het kleurendenken, de cultuurtypologie

van Handy toegepast (zie figuur 3.1, p.16). In §3.2 is deze cultuurtypologie toegelicht. De gegevens voor dit model worden verkregen door het afnemen van een cultuurtest bij medewerkers van FGB, als onderdeel van de enquête. Voor de beschrijving van de kenmerken van interactie wordt een krachtenveldanalyse gemaakt. Hiervoor wordt een actorennetwerk geschetst en de aanwezige remmende en stuwende krachten benoemd.

De kenmerken van mensen omvat onder meer de veranderingsbereidheid van medewerkers. In dit onderzoek wordt de veranderbereidheid gemeten aan de hand van het DINAMO-model van Metselaar & Cozijnsen (1996). Deze auteurs zien veranderingsbereidheid als een gedragsintentie, een proces waarin de bereidheid van mensen wordt bepaald door de componenten willen, moeten en kunnen veranderen. ‘Willen veranderen’ is de attitude van de medewerker zelf die wordt beïnvloed door zijn cognitieve reacties (verwachte gevolgen) en affectieve reacties (positieve of negatieve emoties) op de verandering. ‘Moeten veranderen’ heeft te maken met de houding van de omgeving van de persoon ten opzichte van de verandering, die zo druk uitoefent op de beleving van de medewerker om te moeten veranderen. ‘Kunnen veranderen’ verwijst naar de mate van controle die de medewerker ervaart over het veranderingsproces, gebaseerd op eigen aanwezige kennis, ervaring en middelen (Metselaar & Cozijnsen, 1998). Daarnaast spelen de aansturing, complexiteit en timing van de verandering een rol bij het kunnen veranderen (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Al deze componenten zijn verwerkt in een verzameling stellingen tot de DINAMO-vragenlijst (zie bijlage 5), waarmee de veranderingsbereidheid van individuen kan worden gemeten. Deze vragenlijst is verwerkt in de enquête die onder medewerkers van FGB verspreid is. Aan de hand van de uitkomsten van de meting kan worden bekeken welke van de componenten, of bouwstenen, de meeste aandacht zullen moeten krijgen om de veranderstrategie succesvol te laten zijn. Metselaar & Cozijnsen hebben hiervoor het interventiewiel ontworpen (zie figuur 4.2). Voor elke bouwsteen kan een passende strategie worden toegepast op individueel, groeps- en organisatieniveau. Aan de hand van dit model wordt een mogelijke veranderstrategie benoemd voor het verandertraject bij FGB, zoals ook in de volgende paragraaf wordt besproken.



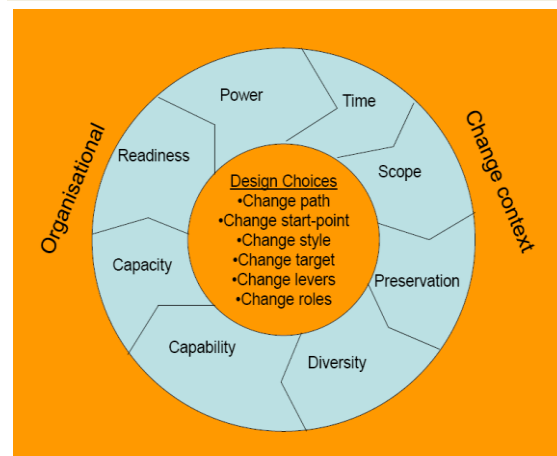
Figuur 4.2 Interventiewiel
(Metselaar & Cozijnsen, 1998)

Veranderstrategie

Bij de veranderstrategie worden de criteria benoemd vanuit het model van de *change kaleidoscope* (Balogun & Hope-Hailey, 2008). Dit model (figuur 4.3) laat zien dat de keuze voor de veranderstrategie afhangt van de context van de organisatie. De context in dit model betreft het moment van het veranderproces (hoeveel tijd is er, is er een crisis), de reikwijdte van de veranderingen (diepte en breedte, kan het geleidelijk of moet het in één keer), het behoud van waarden (materieel en immaterieel, wat moet behouden blijven), de diversiteit (meer of minder nodig), de bekwaamheid (houding en vaardigheden van individu, management en organisatie), de capaciteit (geld, tijd, menskracht), de veranderingsbereidheid (bewustzijn en betrokkenheid) en de machtsverhoudingen (gedrag en invloed). In de caleidoscoop beïnvloeden deze factoren de keuzes voor het ontwerpen van de veranderstrategie, te weten het veranderpad (geleidelijke verandering of in één

keer tegenover volledige transformatie of gedeeltelijke verschuiving), het startpunt van de veranderingen (onder andere topdown versus bottom-up), de stijl van veranderen (ontwikkeling, samenwerking, inspraak, sturing of dwang), het einddoel van het veranderproces (gericht op prestaties organisatie, gedrag of gemeenschappelijke waarden), de hefboom voor verandering (welke subsystemen in de organisatie zijn van belang) en de rollen voor verandering (wie zijn de veranderaars, waar ligt de verantwoordelijkheid). Door deze aspecten te benoemen kan worden gekomen tot een succesvolle veranderstrategie.

Daarnaast wordt voor een mogelijke veranderstrategie teruggegrepen op het hierboven besproken interventiewiel van Metselaar & Cozijnsen. Tenslotte wordt ook vanuit het kleurendenken een mogelijke veranderstrategie benoemd. Bij elk model wordt tevens een alternatieve veranderstrategie besproken.



Figuur 4.3 Change kaleidoscope
(Balogun & Hope-Hailey, 2008)

4.2.2 Interviews

Er zijn op verschillende momenten interviews gehouden met betrokken actoren. In de eerste plaats vonden er verkennende interviews plaats met enkele medewerkers van FGB. Na interpretatie van deze gegevens werden interviews met de gebruikers gehouden. De resultaten van de eerste

reeks interviews vormden de basis voor de vragen en onderwerpen van de gebruikersinterviews. Beide series van interviews zijn kwalitatief en semigestructureerd van aard. Tijdens de gesprekken werd er vooral geluisterd naar wat de geïnterviewde aangaf, zodat het mogelijk was door te vragen naar wat er achter de eerste antwoorden werd gezegd.

Voor de verkennende interviews bij FGB is gekozen om van elke keten een medewerker te interviewen met de focus op één systeem binnen die keten. De keten 'management' is hierbij buiten beschouwing gelaten gezien de beperkte groep gebruikers en systemen. De interviews zijn eerst apart uitgewerkt zowel in tekst als in een cognitive map, een schematisch overzicht met relaties en verbanden tussen de antwoorden. Daarna zijn de drie verkregen cognitive maps uitgewerkt tot een visgraatdiagram, ook wel Ishikawadiagram genoemd (De Caluwé & Vermaak, 2006).

Bij de gebruikersinterviews is een afbakening gemaakt door te richten op de drie grote gebruikersgroepen van het UMCG, te weten artsen, verpleegkundigen en zorgadministratie. Vanwege de keuze voor kwalitatieve interviews, kon er maar een beperkt aantal interviews worden gehouden. Aan de hand van de resultaten van de interviews bij FGB is gekozen voor een aantal afdelingen binnen de vier 'zorg'sectoren. In totaal zijn er negen interviews gehouden. De geïnterviewden waren drie artsen, vier hoofden zorgadministratie en twee verpleegkundigen (één verpleegafdeling en één polikliniek). Eén hoofd zorgadministratie verwees door naar de coördinatoren, maar het lukte vanwege ziekte niet daar op korte termijn een aanvullend interview mee te houden. Vandaar dat er gekozen is voor een vierde hoofd zorgadministratie, om wel voldoende gegevens uit de betreffende gebruikersgroep te verkrijgen. Om deze personen te bereiken is gebruik gemaakt van het persoonlijke en professionele netwerk van de procesanalist van FGB. Zij heeft het eerste contact gelegd met een aantal mensen van de diverse afdelingen. Sommigen hebben doorverwezen naar collega's, anderen zijn zelf geïnterviewd. Allen waren bereid tijd vrij te maken voor het interview.

De interviews zijn alle apart uitgewerkt en naar de geïnterviewden gestuurd ter revisie. Na goedkeuring zijn de verkregen gegevens per onderwerp uitgewerkt. Deze zijn

opnieuw verwerkt in een visgraatdiagram, met gebruikmaking van dezelfde onderwerpen als in de eerste visgraat.

4.2.3 Enquête

Voor de diagnose is een enquête verspreid, gericht op de medewerkers van FGB. De enquête valt uiteen in een cultuurtest (op basis van Handy) en een veranderingsbereidheidsvragenlijst (de DINAMO-vragenlijst). De vragen zijn voor zover mogelijk aangepast aan de situatie bij FGB. De enquête is in papieren versie zoveel mogelijk persoonlijk verspreid en opgehaald onder alle medewerkers van FGB, om een hoge respons te bewerkstelligen.

Voor de cultuurtest van Handy is van internet een spreadsheet gedownload (Cultuurtypologieën Handy). De individuele lijsten zijn ingevoerd in deze spreadsheet om vervolgens te kijken naar de modus van de antwoorden. Van de 41 uitgegeven vragenlijsten werden er in eerste instantie 20 ingevuld. Na de verwerking kwamen nog vier extra ingevulde lijsten binnen die voor deze test alsnog meegenomen werden in de verwerking, waarmee de respons op 58% is gekomen. Een groot deel van de respondenten heeft de test niet op de juiste manier ingevuld door een deel niet in te vullen of meerdere mogelijkheden aan te kruisen. Desondanks is er een globaal beeld uitgekomen die de beleving van de medewerkers weergeeft over de huidige en gewenste situatie.

De DINAMO-vragenlijst is aangepast naar twee variabelen, namelijk aantal dienstjaren en een al dan niet leidinggevende functie. De vragenlijst bestaat uit 44 stellingen, evenredig verdeeld over 11 onderwerpen. De laatste vraag is een open vraag die naar eigen inzicht kan worden ingevuld. De bedoeling is de stellingen te scoren van 'helemaal oneens' (1 punt) tot 'helemaal eens' (5 punten). De scores bij de vragen worden per onderwerp opgeteld. Hoe hoger de score, hoe hoger de veranderingsbereidheid op dat betreffende onderwerp.

De respons bij de DINAMO-vragenlijst is bijna 50%, omdat de nagekomen vier enquêtes niet meer konden worden meegenomen in de uitgewerkte tabellen en grafieken. Wel zijn de verkregen data voor de volledigheid aangevuld in de datamatrix in tabel 3 (bijlage 6). Ook zijn de opmerkingen van de open vraag 45 meegenomen in de resultaten. Bij drie vragenlijsten werden één of twee vragen niet ingevuld. Twee medewerkers hebben persoonlijk aangegeven de ge-

hele lijst niet ingevuld te hebben, één vanwege tijdsgebrek, één vanwege de aard van de vragen.

De verkregen data zijn digitaal verwerkt middels het statistisch computerprogramma SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Bij de analyse van de gegevens is met behulp van dit programma vooral gekeken naar de gemiddelde uitkomsten per respondent, per onderwerp en de uitkomsten afgezet tegen de twee variabelen.

4.2.4 Observatie

Een laatste methode die gebruikt is voor de gegevensverzameling is observatie. Er is gedurende de hele onderzoeksperiode voortdurend geobserveerd, om een (subjectief) beeld te krijgen van de organisatie. Van een werkelijke participatieve observatie is geen sprake geweest, aangezien er niet is meegewerkt in de dagelijkse taken van betrokken actoren.

4.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Voor een onderzoek is het van belang dat de validiteit en betrouwbaarheid van de metingen en/of meetinstrumenten zo groot mogelijk is, om de kwaliteit van de gegevens te waarborgen. De betrouwbaarheid heeft betrekking op de mate waarin metingen consequent en herhaalbaar zijn (Brinkman, 2008). De validiteit heeft betrekking op de mate waarin werkelijk datgene wordt gemeten wat de onderzoeker bedoelt (Brinkman, 2008). Doordat in dit onderzoek kwalitatieve interviews worden gehouden, is de meting van nature minder betrouwbaar. Geïnterviewden geven hun mening op een bepaald moment, waarbij er allerlei factoren meespelen die hun antwoorden kunnen beïnvloeden. Een methode om kwalitatief onderzoek te valideren is het gebruik van triangulatie. Dit is het gebruiken van verschillende methoden om gegevens te verzamelen binnen één onderzoek (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007). In dit onderzoek is daarom nadrukkelijk gebruik gemaakt van verschillende gegevensbronnen en methoden van gegevensverzameling. Tijdens de analyse van de gegevens is opnieuw gebruik gemaakt van diverse methoden en modellen naast elkaar, om de validiteit te vergroten. Het echter wel goed de verkregen gegevens in de context van het onderzoek te zien en ze niet te willen generaliseren naar een 'altijd' geldende mening voor 'alle' betrokkenen.

De keuze voor te interviewen medewerkers en gebruikers is ingeperkt door de beperkte tijd van het onderzoek. Van de 23 afdelingen binnen de vier gekozen sectoren zijn slechts vier afdelingen benaderd. Daarmee is de steekproef niet zonder meer representatief te noemen. De resultaten uit de interviews geven slechts een indicatie van de aanwezige meningen en houdingen van betrokkenen en kunnen opnieuw niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar de gehele populatie. Wel kunnen de resultaten toepasbaar zijn voor andere groepen gebruikers binnen het UMCG waarmee FGB te maken heeft.

Bij de enquête is bewust gekozen geen steekproef te nemen, maar de gehele populatie te betrekken en aan alle medewerkers een vragenlijst te geven. In die zin is de representativiteit gegarandeerd. De respons was voor het ene deel bijna 50% en voor het andere deel 58%. De non-respons is niet uitgebreid geanalyseerd, maar wel benoemd. Bij de veranderingsbereidheid zou dit gevolgen kunnen hebben voor de validiteit van de meting. Mogelijk vallen juist de medewerkers met de minste veranderingsbereidheid binnen de non-respons.

Bij de cultuurtest van Handy zijn de gegevens van de individuele testen handmatig gemiddeld om tot een resultaat voor de gehele afdeling te komen. Complicerende factor bij het verwerken van de gegevens was dat het merendeel van de respondenten (ongeveer 75%) de test niet geheel juist had ingevuld. Bij tien vragen was het de bedoeling dat er van de stellingen één aangekruist werd voor de huidige situatie en één voor de gewenste situatie. Bij veel respondenten bleek bij één of meerdere vragen dat er teveel of te weinig stellingen waren aangekruist. Meerdere malen werd er bij de stellingen schriftelijk dan wel mondeling een opmerking geplaatst dat de respondent de betreffende stelling niet begreep of niets wist in te vullen. Deze verstoringen zijn opgevangen door de uitkomsten te bespreken met verschillende betrokkenen en te staven naar de verkregen gegevens uit de verschillende toegepaste modellen. Door deze verifiërende methoden te gebruiken, is de betrouwbaarheid aanvaardbaar geworden voor dit onderzoek, in deze context en op dit moment.

Nu de gebruikte methoden en technieken zijn toegelicht, worden de resultaten in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

5 Resultaten

De resultaten van dit onderzoek vallen uiteen in de diagnose van het probleem en de veranderstrategie die op de diagnose gebaseerd is. De diagnose (§5.1) wordt gevormd door enerzijds de uitwerking van de interviews met FGB en gebruikers, en anderzijds de uitgewerkte modellen vanuit de desk research. De mogelijke veranderstrategieën en alternatieven worden bepaald door de diagnose af te zetten tegen de criteria voor de veranderstrategie in §5.2.

5.1 Diagnose

Om de diagnose van het probleem te stellen wordt gewerkt volgens het uitkomstenmodel, zie figuur 3.2. Zoals in het model te zien is wordt het veranderidee beïnvloed door de context. In het eerste hoofdstuk is deze context al geschetst in de beschrijving van de omgeving, aanleiding en filosofie. Deze factoren beïnvloeden het veranderidee, zoals verwoord in de probleemstelling.

De diverse actoren geven betekenis aan het veranderidee en de beoogde effecten. In §5.1.1 worden daarom diverse actoren aan het woord gelaten middels de uitwerking van de interviews met zowel FGB-medewerkers als gebruikers. De beoogde effecten van het veranderidee bestaan uit vijf kenmerken, die in §5.1.2 aan bod komen. Hiermee verandert de context van het oorspronkelijke probleem, waarbij veranderen moet worden gezien als het realiseren van de beoogde uitkomsten.

5.1.1 Actoren en betekenisgeving

Actoren zijn de diverse betrokkenen in het verandertraject. Voor dit onderzoek zijn de medewerkers van FGB en de gebruikers de belangrijkste actoren. Met beide groepen zijn kwalitatieve interviews gehouden. In deze paragraaf volgt de uitwerking van beide groepen.

Interviews FGB

In de eerste fase van het onderzoek is een aantal interviews gehouden met medewerkers van FGB. De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 2. Voor de eerste oriëntatie op de opdracht is gekozen voor het interviewen van medewerkers van FGB vanuit de drie ketens personeel, zorg en

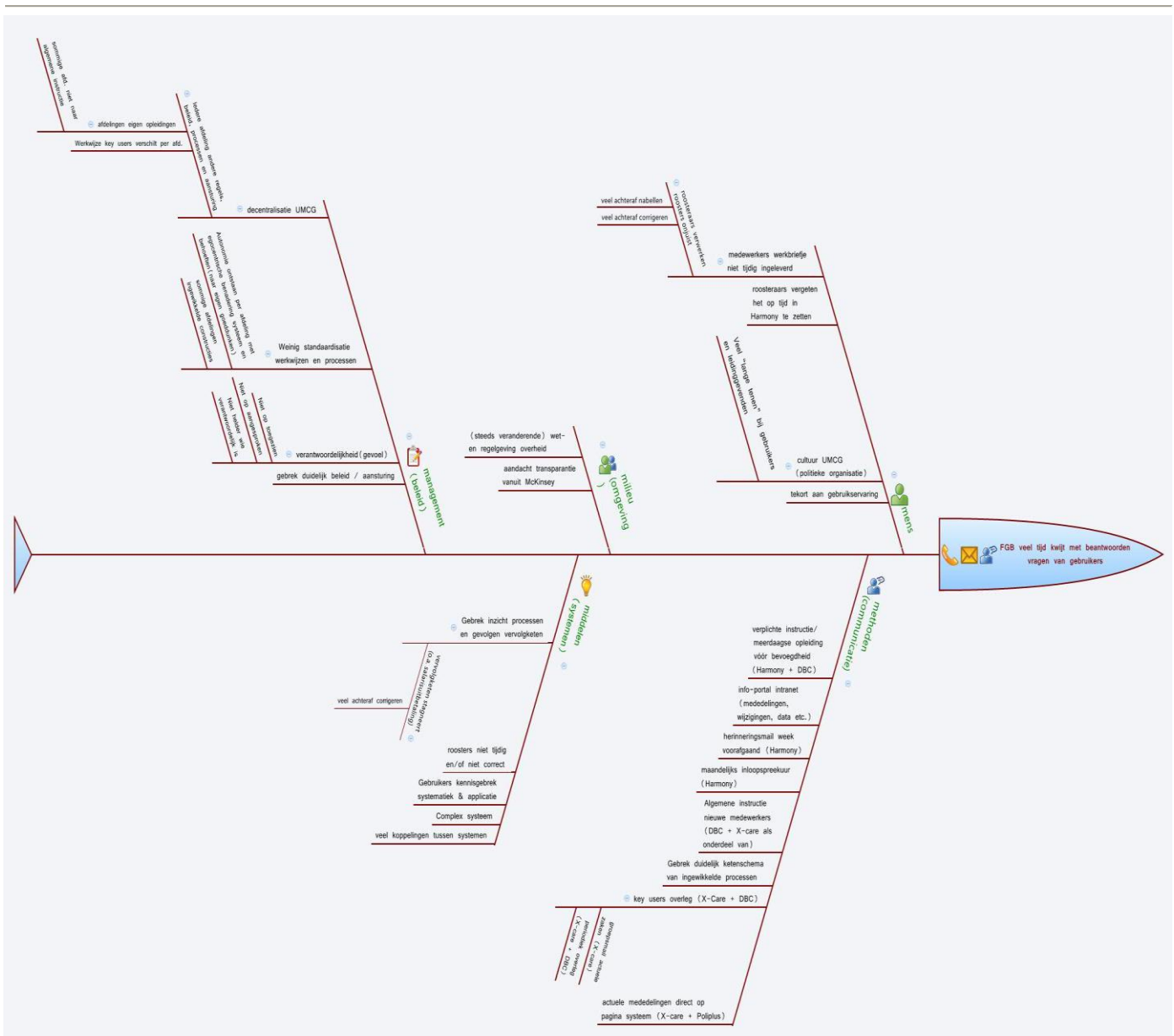
financieel, gericht op één van de systemen uit de betreffende keten (respectievelijk Harmony, X/care en DBC). De uitwerkingen van de interviews in cognitive maps zijn te vinden in bijlage 3. Deze drie cognitive maps zijn gezamenlijk uitgewerkt in een zogenoemd visgraatdiagram die de rode lijn vanuit de diverse interviews weergeeft (zie figuur 5.1).

Belangrijkste uitkomsten zijn als eerste dat er al veel middelen worden ingezet door FGB om te communiceren met haar gebruikers. Op diverse manieren, met diverse middelen en op diverse plekken wordt informatie gegeven. Toch leidt dit blijkbaar niet tot de (door FGB) gewenste kennis bij de gebruikers: *“Wij doen er al alles aan om het duidelijk te maken”*.

Ten tweede is de structuur van FGB binnen het UMCG zodanig, dat FGB te maken heeft met veel verschillend beleid waarbinnen zij haar taken moet vormgeven: *“De cultuur van het UMCG werkt ook niet bevorderlijk. Het zijn allemaal eilandjes op zich en iedereen doet waar die zin in heeft.”* Door de decentrale organisatie maken sectoren en afdelingen op veel vlakken hun eigen beleid. Bijvoorbeeld op gebied van opleiding – één van de producten/diensten van FGB – hebben sommige afdelingen hun eigen trajecten waarbij FGB nauwelijks tot geen rol speelt. Het verschil in werkwijzen, processen en procedures maakt het voor FGB moeilijker standaard oplossingen te bieden.

Als derde uitkomst geven beheerders aan dat er in hun ogen een gebrek aan duidelijk beleid en/of aansturing is, waardoor gebruikers en hun leidinggevendenden zich niet verantwoordelijk opstellen of voelen. FGB voelt zich soms min of meer opgezaagd met de gevolgen van dat gebrek aan helderheid: *“Het moet dus helder zijn wie verantwoordelijk is voor het proces”*.

Tenslotte speelt in de beleving van de beheerders mee dat de ingewikkelde constructie van alle systemen met hun koppelingen (of gebrek aan koppelingen) een rol speelt bij de ervaren problemen: *“Eigenlijk zou er voor de instructie een heel duidelijk ketenschema moeten zijn, waarin duidelijk wordt hoe alles gekoppeld is aan elkaar en welke processen gevolgen hebben voor vervolprocessen”*.



Figuur 5.1 Visgraatmodel interviews FGB

Interviews gebruikers

Naar aanleiding van de resultaten uit de interviews bij FGB is er gekozen voor het bevragen van de gebruikers naar hun ervaringen en beleving van de informatiesystemen, problemen en interactie met FGB. Er is daarbij afgebakend tot de drie grote gebruikersgroepen artsen, verpleegkundigen en medewerkers zorgadministratie, vanuit de vier zorgsectoren (A, B, C en D) om het onderzoek uitvoerbaar te houden. Aan de hand van de resultaten uit de eerste interviews met FGB-medewerkers zijn specifieke afdelingen gekozen. In bijlage 4 is de volledige vragenlijst te vinden. De uitwerking van de interviews zijn opnieuw schematisch weergegeven in een visgraatmodel, zie figuur 5.2. Er staan in het schema percentages van gegeven antwoorden vermeld, maar deze geven slechts een indicatie van de gegeven antwoorden en kunnen derhalve niet als statistische resultaten worden gebruikt. Uit de resultaten vallen een aantal punten op, die hieronder worden toegelicht.

Systemen

Voor de systemen Poliplus en X/care worden door de geïnterviewde gebruikersgroepen gebruikt. De verpleegkundigen gebruiken tevens ZIS en afhankelijk van hun functie ook nog Harmony en People Soft. Met name de zorgadministratie gebruikt meer systemen naast elkaar, soms tot wel meer dan tien. Bij de diverse systemen is de meerderheid in het algemeen tevreden over de usability, de gebruiksvriendelijkheid van de systemen. Uitspraken zijn: “(...) *behoorlijk gebruiksvriendelijk*”, “(...) *globaal gezien aardig gebruiksvriendelijk*” en “*je went er wel aan*”.

Instructie

Instructie wordt door iedereen genoemd met betrekking tot de invoering van X/care, waarbij de ervaring varieert van “*daar moet je je niet teveel van voorstellen*” tot “*dat is heel goed voorbereid en er is uitgebreid instructie geweest door FGB*”. De algemene instructie voor nieuwe medewerkers wordt door één geïnterviewde zinvol gevonden. De overigen kenden de algemene instructie niet (artsen) of zijn er minder over te spreken. De reden daarvan is veelal dat er een eigen opleidingsprogramma is op de afdeling: “*Als ze willen, mogen ze wel gaan, maar ik ben ze dan liever niet die twee uur kwijt, om daarna alsnog ze in te moeten werken op de systemen*”. Wel geven meerdere medewerkers aan behoefte te hebben aan een instructie of opleidings-

programma op maat, ook voor zittende collega's: “*Dat we concrete vragen kunnen stellen en praktisch kunnen oefenen (...). Dus gericht op de kennis die iemand bij ons mist. Nu moet het steeds tussendoor, waar we eigenlijk geen tijd voor hebben en dan blijft het erbij. Het moet ook geen uitgebreide cursus zijn en zeker niet teveel tijd kosten.*” Op één afdeling gebeurt dit al voor een specifiek systeem: “*Daar komen ze van FGB dan ook speciaal voor op de afdeling*”.

Informatie

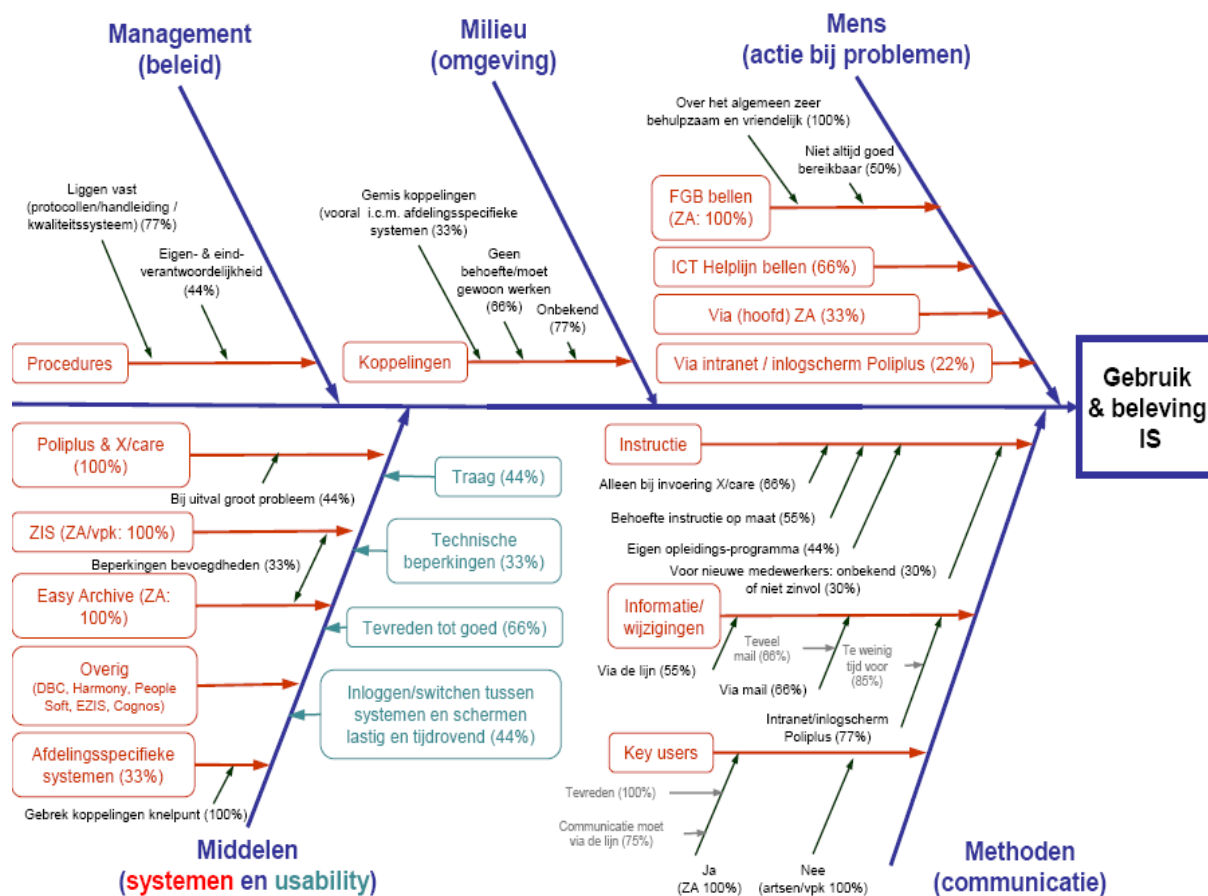
Informatie over systemen en wijzigingen krijgen de meeste medewerkers via de lijn of direct via de mail. Nadeel van de directe mail is de overvloed aan mailtjes, waardoor het niet gelezen wordt of de inhoud wordt vergeten als het niet direct van belang lijkt. Een groot deel van de geïnterviewden weet dat er daarnaast veel informatie via intranet gegeven wordt, maar vrijwel iedereen geeft aan te weinig tijd te hebben daar goed naar te kijken: “*Daar kijk ik eigenlijk nooit naar, behalve wanneer er iets mis is, dan kijk ik wat er staat aangegeven*”. De meeste geïnterviewden willen informatie het liefst via de lijn krijgen, omdat de leidinggevenden worden geacht te weten welke informatie voor wie van belang is. Eén medewerker geeft dit specifiek aan met betrekking tot de key users die nu soms de informatie al krijgen voordat de leidinggevende dit weet. Key users zijn er alleen bij de zorgadministratie voor het systeem X/care. Allen zijn hier tevreden over.

Procedures en koppelingen

Procedures over het gebruik van de systemen liggen bij vrijwel alle afdelingen vast in een kwaliteitssysteem, protocollen of handleidingen. Slechts één medewerker was hier niet mee bekend. Enkele geïnterviewden wijzen op de eigen verantwoordelijkheid als professional bij het juiste gebruik van de systemen en de eindverantwoordelijkheid van de leidinggevenden.

De meeste medewerkers hebben weinig inzicht in de koppelingen tussen de diverse systemen, maar geven op één na allemaal aan daar ook geen enkele behoefte aan te hebben: “*We willen gewoon dat de boel werkt en het maakt niet uit hoe het dan precies in elkaar zit.*”

Informatiesystemen (IS) in het UMCG volgens de gebruiker



Figuur 5.2 Visgraatmodel interviews gebruikers

Problemen

Vaker genoemde problemen met de gebruikte systemen zijn dat het switchen tussen de diverse schermen vervelend is en dat systemen traag zijn: *“Als je met iets bezig bent voor een patiënt moet je telkens switchen naar de verschillende systemen en dat duurt soms wel 10 seconden. Dat lijkt weinig, maar als je bezig bent en je zit erop te wachten en het gebeurt meerdere keren achter elkaar, dan kan dat*

een flinke frustratie zijn.” Ook speelt met name voor de systemen Easy Archive (zorgadministratie) en ZIS (zorg-administratie en verpleegkundigen) dat de beperking van bevoegdheden voor problemen kan zorgen in de uitvoering van hun werk.

De afdelingen waarbij naast de algemene systemen ook afdelingsspecifieke systemen worden gebruikt, hebben veel last van het gebrek aan koppelingen tussen die lokale en

UMCG-brede systemen. Hierdoor zijn meerdere registratiemomenten nodig waardoor het risico op fouten wordt vergroot. Verder wordt genoemd dat bij uitval van Poliplus & X/care het echt een groot probleem is. Eén van de geïnterviewden merkt daarover op: *“Een ander groot probleem is als het systeem eruit ligt. Nu is dat vooral de perceptie van mensen, want in de praktijk komt het bijna nooit voor. Maar de drie dagen vorig jaar dat het systeem eruit lag, was echt een totaal drama en dat blijft hangen bij iedereen. Je kunt dan ook helemaal niks meer, vooral niet nu we steeds meer elektronisch doen en steeds minder op papier. Dan moet het wel werken.”*

Oplossing problemen

De oplossing van de problemen verschilt per functie en afdeling. De zorgadministratie is gewend direct contact op te nemen met FGB. De betreffende beheerders kent men over het algemeen goed en bellen wordt als prettiger ervaren dan mailen: *“Als gebruiker wil je soms ook zo min mogelijk gedoe ervan hebben en is bellen dan sneller en makkelijker”*. Het contact met FGB wordt door iedereen over het algemeen als positief ervaren: *“Meestal zijn ze erg vriendelijk en behulpzaam. 90% van de problemen ligt niet aan de beheerders en die denken echt vaak goed mee over een oplossing”*. De bereikbaarheid wordt soms als minder goed ervaren, vooral bij afwezigheid van de verantwoordelijke beheerder.

Opvallend is dat meer dan de helft van de geïnterviewden als actie voor het oplossen van een probleem noemt om de ICT-helpline te bellen. De meeste van deze medewerkers kennen het verschil niet tussen FGB en ICT: *“Ik weet eigenlijk niet of het dan ICT of FGB is, ik ken de term FGB niet eens”*. Buiten de zorgadministratie geeft de meerderheid aan nooit contact met FGB te hebben en het bureau niet te kennen. Problemen worden dikwijls neergelegd bij de zorgadministratie en als er wel contact met een medewerker van FGB is, wordt die meestal niet herkend als iemand van FGB: *“Ik heb eigenlijk geen idee of dat iemand van FGB is”*.

5.1.2 Effecten van het veranderproces: vijf kenmerken

De vijf kenmerken van de beoogde effecten van het veranderproces worden in deze paragraaf toegelicht. De kenmerken worden beschreven voor de huidige situatie, waarmee duidelijk wordt welke samenhang er is tussen de

kenmerken en het probleem. Die samenhang is essentieel om tot een goede diagnose te kunnen komen.

1. Kenmerken van producten en diensten

De producten en diensten die FGB kan leveren staan weergegeven in tabel 7. Hierbij vallen een paar dingen op. Ten eerste biedt FGB zowel standaard als op maat opleidingen en handleidingen. In de huidige situatie is er binnen het UMCG echter nauwelijks bekend wat FGB hierin kan bieden. Ook lijkt er op sommige afdelingen behoefte te zijn aan meer opleiding op maat, maar weten zij niet wat er mogelijk is. Ten tweede wil FGB duidelijk eerste- en tweedelijns ondersteuning bieden aan haar gebruikers, wat overeenkomt met haar strategie. Tegelijkertijd ervaren zij echter de vele vragen van gebruikers als negatief en verlaagd voor de doelmatigheid. Er zal dus aandacht moeten zijn voor de (schijnbare) paradox hierin.

FGB is gespecialiseerd in het functioneel beheren van UMCG-brede informatiesystemen. In totaal zijn dit er 18 ten tijde van het onderzoek, verdeeld over de ketens Zorg (zoals ZIS, X/care, Poliplus en Eazy Archive), Personeel (zoals Harmony, People Soft en Planon) en Financieel (zoals ZIS en DBC). Daarnaast is er een systeem ten behoeve van Managementinformatie (Cognos), dat in dit onderzoek verder buiten beschouwing wordt gelaten. Voor afdelingspecifieke informatiesystemen ligt het beheer bij de afdeling zelf en is daardoor niet van invloed op de relatie tussen gebruiker en FGB. De opdracht beperkt zich dan ook duidelijk tot de UMCG-brede systemen en gaat niet in op overige applicaties en afdelingsspecifieke systemen.

Product / Dienst	Korte omschrijving	Standaard / Maatwerk
Functioneel applicatiebeheer	Functioneel applicatiebeheer bestaat uit die activiteiten die leiden tot een optimaal gebruik door de organisatie en ondersteuning van de bedrijfsprocessen.	Standaard
Bestandsbeheer	Bestandsbeheer bestaat uit het beheren van diverse referentiebestanden die UMCG breed worden gebruikt. De referentiegegevens kennen in de regel een verwijzing naar landelijk/ internationale codering stelsels of die in NFU verband.	Standaard
Advies	Binnen FGB is veel kennis aanwezig van zowel informatiesystemen, de processen die worden ondersteund en eventueel van de bijbehorende wet- en regelgeving. Vanuit deze positie (spin in het web) kan FGB advies geven aan de organisatie.	Maatwerk
Bevoegdheden	Het op basis van protocollen/ procedures onderhouden, uitreiken van bevoegdheden voor de in beheer zijnde informatiesystemen. Ook behoort de interne controle hierop tot de verantwoordelijkheid van FGB.	Standaard
Opleidingen / Handleidingen	De activiteit opleidingen/ Handleidingen bestaat uit het ontwikkelen, geven van en/of maken van opleidingen/ handleidingen/ werkinstructies voor door FGB beheerde informatiesystemen. Voor elk informatiesysteem is een standaard opleiding en handleiding, maar desgewenst kunnen er opleidingen/ handleidingen op maat gemaakt worden.	Standaard/ Maatwerk
Project- management en ondersteuning	In opdracht van of vanuit eigen initiatief leiden en/of ondersteunen van projecten en/of opdrachten die betrekking hebben op de in beheer zijnde informatiesystemen of de processen die zij ondersteunen.	Maatwerk
PvE informatiesystemen	In opdracht van of vanuit eigen initiatief leiden en/of ondersteunen en/of uitvoeren van het opstellen van PvE voor informatiesystemen.	Maatwerk
Beleidsadvies	Beleidsadvies bestaat o.a. uit het vertalen van het beleid naar de eindgebruikers van de informatiesystemen; het vaststellen van beleid voor het in beheer nemen van deze systemen. Maar ook uit beleidsadvisering richting de UMC staf voor vorming UMCG beleid en daarnaast beleidsadvies voor het vormen van de informatiestrategie.	Maatwerk
1e en 2e lijns ondersteuning	In nauwe samenwerking met de helplijn wordt door FGB 1 ^e en/of 2 ^e lijns ondersteuning gegeven aan gebruikers van de in beheer zijnde informatiesystemen zodat deze gebruikers antwoord krijgen op hun vragen/ problemen.	Standaard
Informatievoorziening	Informatievoorziening bestaat zowel uit het leveren van informatie direct uit de beheerde informatiesystemen, maar ook managementinformatie vanuit het beheerde management informatiesysteem. Bij het verstrekken van informatie wordt onderscheid gemaakt naar informatie op operationeel, tactisch of strategisch niveau. Dit is mede bepalend voor de wijze waarop deze informatie beschikbaar kan worden gesteld.	Standaard
Procesbeschrijving, analyse en advies	Het in opdracht maken van proces beschrijvingen. Het kan hier gaan om zowel de processen die door de in beheer zijnde informatiesystemen worden ondersteund als ook om andere processen. Op basis van de analyses worden adviezen opgesteld over mogelijke verbeteringen of veranderingen in het organisatieonderdeel	Maatwerk

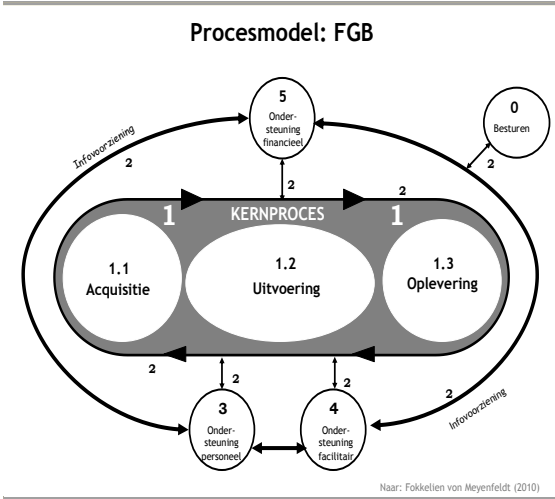
Tabel 7 Producten en diensten FGB
(uit: ontwikkelplan FGB 2010-2012)

2. Kenmerken van bedrijfsprocessen

Een manier om processen in kaart te brengen is het gebruiken van een procesmodel. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het procesmodel van F. von Meyenfeldt, dat ook wel de ‘fietsketting’ genoemd wordt (Meyenfeldt von, Flowiser, 2010). De processen worden hier niet volledig uitgewerkt, omdat het te ver zou voeren voor dit onderzoek. Wel wordt een toelichting gegeven op de aandachtspunten en verbeterpunten.

Fietsketting FGB

FGB is een zelfstandige eenheid binnen het UMCG. Er is sprake van dienstverlening op basis van expertise en arbeidskracht. Daarnaast biedt FGB producten en zou je kunnen zeggen dat de dienstverlening ook een vorm van productie is, zoals (beleids)advies, informatievoorziening en procesbeschrijving. Deels is dit standaardproductie en deels is het specifiek afgestemd op de vraag en behoefte van de klant, ofwel de gebruiker. In die zin valt FGB onder seriestuk- en stukproductie, waar altijd sprake is van acquisitie. Er wordt immers op vraag van de klant geproduceerd. Bij acquisitie zorg je actief voor het binnenhalen van orders. Productie is bij FGB ook wel te benoemen als uitvoering, namelijk de uitvoering van het functioneel beheer van de informatiesystemen.



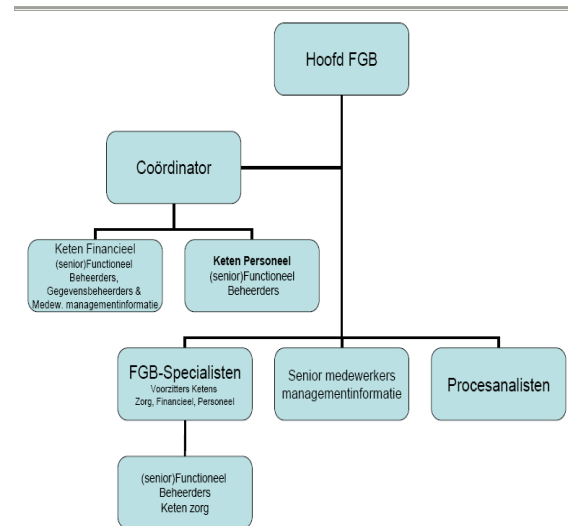
Figuur 5.3 Fietsketting

In het model van de 'fietsketting' staan de hoofdprocessen van FGB weergegeven, zie figuur 5.3. Let wel, het geeft de processen van FGB als zelfstandig onderdeel weer en dus niet die van het UMCG. In het schema is te zien dat het kernproces (1) van FGB bestaat uit achtereenvolgens acquisitie (1.1), uitvoering (1.2) en oplevering (1.3). De ondersteunende processen zijn die van de informatievoorziening (2), die alle lijnen tussen alle processen vormt, overkoepelend, bindend en communicerend; personeel (3), facilitair (4), financieel (5) en het proces besturen (0) dat buiten de directe keten staat, maar juist voorwaardelijk is voor alle processen. De ondersteunende processen vallen grotendeels onder het bedrijfsbureau van het organisatieonderdeel IFM (zie figuur 2.3) of het UMCG zelf. Duidelijk wordt dat alle ondersteunende processen in dienst staan van het kernproces: het acquireren, uitvoeren en opleveren van hetgeen waarvoor het bureau is opgezet, te weten het functioneel- en gegevensbeheer binnen het UMCG.

Attentiepunten en verbeterpunten

Als attentiepunt kan worden genoemd dat FGB zich moet houden aan de normen, tarieven en instructies die UMCG-breed zijn vastgelegd, juist omdat FGB onderdeel is van het UMCG. Door de decentrale organisatie maken de sectoren op veel vlakken hun eigen beleid, maar heeft FGB met al die diverse beleidspunten te maken. Door uit te gaan van de UMCG-brede beleidsnotities kan FGB zorgen voor eenduidige benadering naar al haar klanten. Standaardisatie lijkt hiervoor een goed middel.

Wat betreft organisatiestructuur valt op dat FGB zoals het nu bestaat nog erg jong is. Het is samengevoegd vanuit diverse onderdelen uit het UMCG bij de invoering van de nieuwe organisatie in 2007, en pas sinds 2010 volledig in de huidige structuur. Bij het organigram (zie figuur 5.4) is de functie van coördinator pas ingevoerd per juni 2011. Oorspronkelijk was deze al in het ontwikkelplan beschreven, maar in de praktijk nog niet tot uitvoering gebracht. De functie past bij de doelstelling om de controle en coördinatie te versterken. Het lijkt wel raadzaam de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende functies nauwkeurig te beschrijven, zodat verwarring wordt voorkomen.



Figuur 5.4 Organigram FGB (Evers, 2011)

Als verbeterpunt zou kunnen worden gesteld dat er aandacht moet zijn voor de inbedding van de processen van FGB in de organisatie, zowel intern als extern. Binnen het UMCG zijn FGB en haar taken nauwelijks bekend. FGB zal zich binnen het UMCG moeten profileren om duidelijk te maken wat zij te bieden heeft. Er is daarvoor al wel een aanzet gegeven in het ontwikkelingsplan, maar dit zal verder door moeten werken in de dagelijkse praktijk. Aandacht voor de acquisitie dus, onderdeel van het kernproces (zie figuur 5.3, p.30).

3. Kenmerken van inrichting en besturing

Voor de inrichting en besturing wordt gekeken naar bijvoorbeeld de strategie van een organisatie, de structuur, de managementstijl en de cultuur. Hier wordt gefocust op de cultuur door middel van twee modellen.

Kleurendenken

Zoals in §2.2 is beschreven is de cultuur van het UMCG te kenmerken als een sociopolitieke organisatie, passend bij het zogenoemde 'geeldrukdenken'. In een 'gele' organisatie wordt verondersteld dat veranderingen alleen tot stand komen als ze worden gesteund, gelegitimeerd of gesancti-

oneerd door een coalitie van machthebbers. Die macht kan zowel formeel zijn, vanuit de hiërarchische functies, als informeel door krachtige persoonlijkheden of deskundigheid (De Caluwé & Vermaak, 2006). Een veranderingsproces is hier dus een machtspeel waar wordt gestreefd naar een haalbare oplossing door belangen te bundelen en draagvlak te creëren, waarbij de neuzen in dezelfde richting komen te staan. Binnen FGB zal men zich moeten realiseren dat deze kenmerken in meerdere of mindere mate meespelen bij het ingaan van een veranderingsproces. De verschillende belangen zullen helder moeten zijn, zodat men weet met wie er moet worden onderhandeld om tot een consensus te kunnen komen. Dit geldt vooral voor de relaties tussen FGB en overige organisatieonderdelen, waaronder bijvoorbeeld de gebruikers.

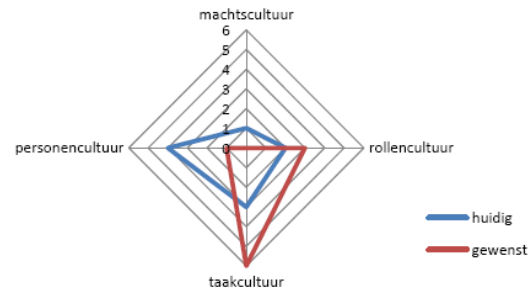
Cultuurtest Handy

Een andere manier van kijken naar cultuur zijn de cultuurtypologieën van Handy. Een uitgebreide toelichting op het model is gegeven in hoofdstuk 3. Om te bepalen van welke cultuur sprake is bij FGB is er een cultuurtest afgenomen onder de medewerkers van FGB. De test werd in combinatie met de DINAMO-vragenlijst (zie p.34 en verder) uitgegeven, zie bijlage 5 voor de volledige enquête. De test is een indicatie van de beleving van de medewerkers over de huidige en de gewenste situatie, gebaseerd op een aantal stellingen. Handy heeft de test bedoeld om discussie los te maken over organisatiecultuur en zo wordt het in dit onderzoek ook gebruikt (Handy & de Graaf, 1992). Figuur 5.5 geeft de modus van de antwoorden weer.

Conclusies cultuurtest

- Over het algemeen vinden medewerkers dat er vooral een taakcultuur zou moeten zijn; resultaatgericht werken op basis van procedures en professionaliteit.
- In de huidige situatie is er volgens de medewerkers meer sprake van een personeencultuur en machtscultuur dan in de gewenste situatie. Men wil liever meer macht op basis van de functie (rol) dan nu het geval is.
- De machtspreiding wordt over het algemeen als hoog ervaren en gewenst. Daarbij is de macht in de gewenste situatie gebaseerd op de te volbrengen taken en op de functie gericht. In de huidige situatie wordt macht meer ervaren op basis van persoonlijke kennis en expertise.

- De samenwerkingsgraad in de huidige situatie is wisselend. Enerzijds is het laag, medewerkers doen vooral waar ze goed en geïnteresseerd in zijn. Anderzijds vertrouwt men op elkaars professionaliteit en expertise voor het uitvoeren van de taken. In de gewenste situatie wil men op dit gebied meer samenwerking (en minder 'eigengereidheid').



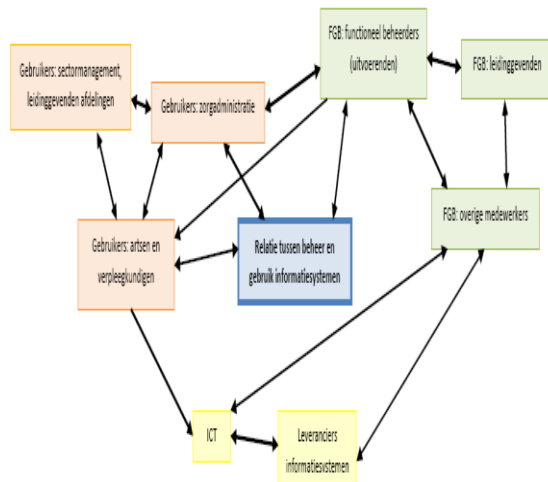
Figuur 5.5 Resultaten cultuurtest Handy

4. Kenmerken van interactie

Kenmerken van interactie betreffen onder andere de inspiratie en het lerend vermogen van medewerkers, de aanwezige consensus- & conflictbereidheid, en de mate van openheid & respect onder de medewerkers. Er zijn vele manieren om dergelijke kenmerken in kaart te brengen. Voor dit onderzoek is gekozen voor het maken van een krachtenveldanalyse. Dit is een 'geel' model waarbij veranderprocessen worden gezien als politiek spel waarbij actoren invloed uitoefenen op elkaar die bepalend is voor de route en uitkomst van de verandering (De Caluwé & Vermaak, 2006). Het is in deze benadering van belang in kaart te brengen wie de belangrijkste beïnvloeders en hun onderlinge relaties zijn, om de slaagkans van de verandering te vergroten.

Het doel van dit onderzoek is een efficiënt werkende relatie tussen FGB en de gebruikers te bewerkstelligen. Actoren die betrokken zijn bij deze relatie zijn in eerste plaats de beheerders en de gebruikers van de informatiesystemen. Binnen FGB valt er een onderverdeling te maken in de uitvoerende beheerders, de leidinggevendenden en de overige

medewerkers van FGB. De gebruikers zijn vrijwel alle medewerkers binnen het UMCG, waarbij in dit onderzoek een De sectoren en hun leidinggevend zijn ook weer een aparte groep actoren, aangezien zij de beslissers en beleidsmakers zijn. FGB is UMCG-breed gericht en moet dus laveren tussen de diverse groepen gebruikers en hun beslissers. Overige actoren zijn de ICT-afdeling, aangezien de gebruikers eerder daar aan de bel trekken dan bij FGB, en de leveranciers van de diverse informatiesystemen. Deze actoren en hun onderlinge relaties kunnen worden weergegeven in een netwerk, zie figuur 5.6.



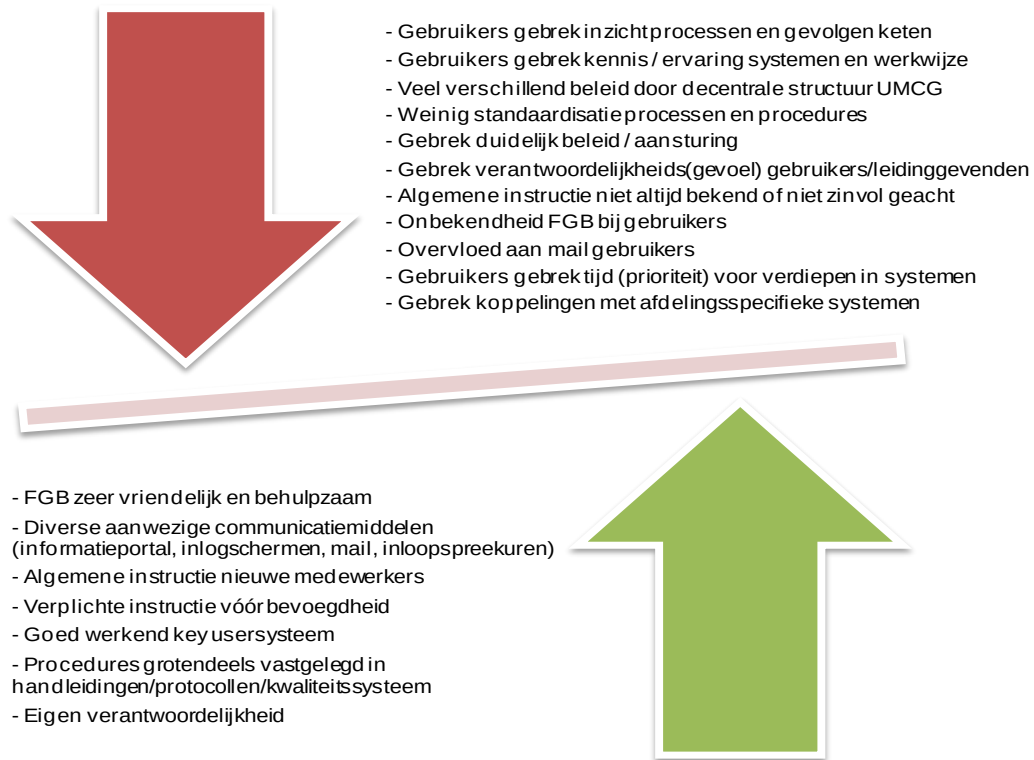
Figuur 5.6 Actorennetwerk

Nu is het van belang te weten welke bevorderende en belemmerende krachten spelen tussen deze actoren, met betrekking tot de relatie tussen beheer en gebruik van de informatiesystemen. Deze kunnen we afleiden uit de interviews en de uitwerkingen daarvan, zie ook de visgraatuitwerkingen in figuur 5.1 en 5.2. De belangrijkste factoren met betrekking tot de relatie tussen beheer en gebruik

afbakening is gemaakt door te richten op artsen, verpleegkundigen en zorgadministratie binnen de vier zorgsectoren. worden in de ontstane krachtenveldanalyse in figuur 5.7 in kaart gebracht.

Door de actoren en de belemmerende en bevorderende krachten te combineren, kunnen onder andere de volgende conclusies worden getrokken:

- FGB heeft als krachten haar klantvriendelijke bejegening en een goed werkend key user-systeem, die kunnen worden ingezet om coalities te vormen met de gebruikers.
- Er worden door FGB diverse communicatiemiddelen ingezet om de gebruiker te bereiken, maar deze zijn niet bij alle gebruikers bekend en gewaardeerd. Meer duidelijkheid en minder versnippering lijken de aangevoerde weg hiervoor, naast de benodigde informatie toegankelijk, laagdrempelig en zoveel mogelijk via de lijn te aan te bieden.
- De algemene instructie voor nieuwe medewerkers sluit niet altijd goed aan bij de behoefte van de gebruiker, die een meer specifieke instructie op de functie of afdeling gericht zou willen. Wat hierin al mogelijk is, is niet altijd bekend bij de gebruiker.
- Gebruikers richten zich vaak in eerste instantie tot de ICT-afdeling. Om deze belemmerende kracht om te buigen naar een bevorderende kracht, is een goede communicatie met de ICT-afdeling onontbeerlijk.
- FGB is als organisatieonderdeel bij veel gebruikers onbekend. FGB zal duidelijker moeten maken wat zij aan expertise in huis heeft, wat zij de gebruiker te bieden heeft en de wijze waarop zij werkt.
- De decentrale structuur van het UMCG maakt dat er veel verschillend beleid is bij de sectoren en afdelingen. FGB werkt UMCG-breed en zal dus initiatief moeten nemen in het standaardiseren van processen en procedures. Wanneer FGB op eenduidige wijze werkt en communiceert en binnen die kaders een klantgerichte benadering heeft, dan weten zowel gebruiker als beheerder waar ze aan toe zijn.

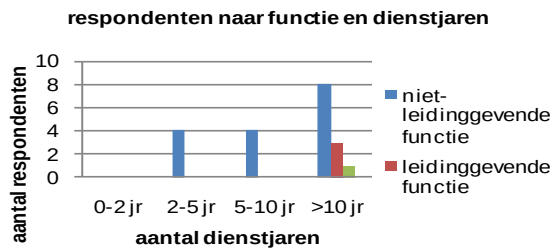


Figuur 5.7 Krachtenveld FGB

5. Kenmerken van mensen

Kenmerken van mensen zijn kennis, kracht, vaardigheden en bereidheid. Voor dit rapport is de veranderingsbereidheid van medewerkers onder de loep genomen, de mate waarin mensen openstaan voor verandering. Hiervoor is gebruik gemaakt van het DINAMO-model (Metselaar & Cozijnsen, 1998) als praktische toetsing van de houding van de medewerkers tegenover veranderingen, op de aspecten 'willen', 'moeten' en 'kunnen' veranderen (zie ook H4). De

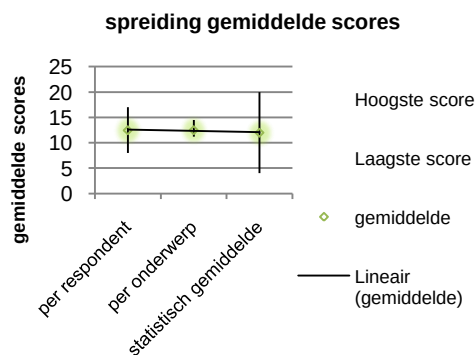
vragenlijst is tegelijkertijd met de cultuurtest (zie p.32) uitgezet onder de medewerkers van FGB. De lijst is toegespitst op FGB en als toelichting is benoemd dat de vragen betrekking hebben op de bezuinigingen en de gevolgen daarvan, met de nadruk op het verhogen van de doelmatigheid van de algemene en medische ondersteuning (zie bijlage 5 voor de volledige enquête). De verkregen data staan weergegeven in tabel 3, in bijlage 6. In dezelfde bijlage staan ook de belangrijkste resultatentabellen (4, 5 en 6).



Figuur 5.8 respondenten naar functie en dienstjaren

Variabelen en spreiding scores

Als variabelen is gevraagd naar het totaal aantal jaar dat men werkzaam is bij het UMCG, en of men al dan niet een leidinggevende functie bekleedt. In figuur 5.8 is weergegeven dat van de 20 respondenten er drie zijn met een leidinggevende functie, één medewerker heeft deze vraag niet ingevuld. Twaalf respondenten zijn 10 jaar of langer in dienst van het UMCG, waaronder de drie leidinggevers. Van de overige medewerkers zijn er vier 5-10 jaar werkzaam in het UMCG en nog vier medewerkers zijn 2-5 jaar in dienst. Geen van de respondenten werkt korter dan 2 jaar in het UMCG.

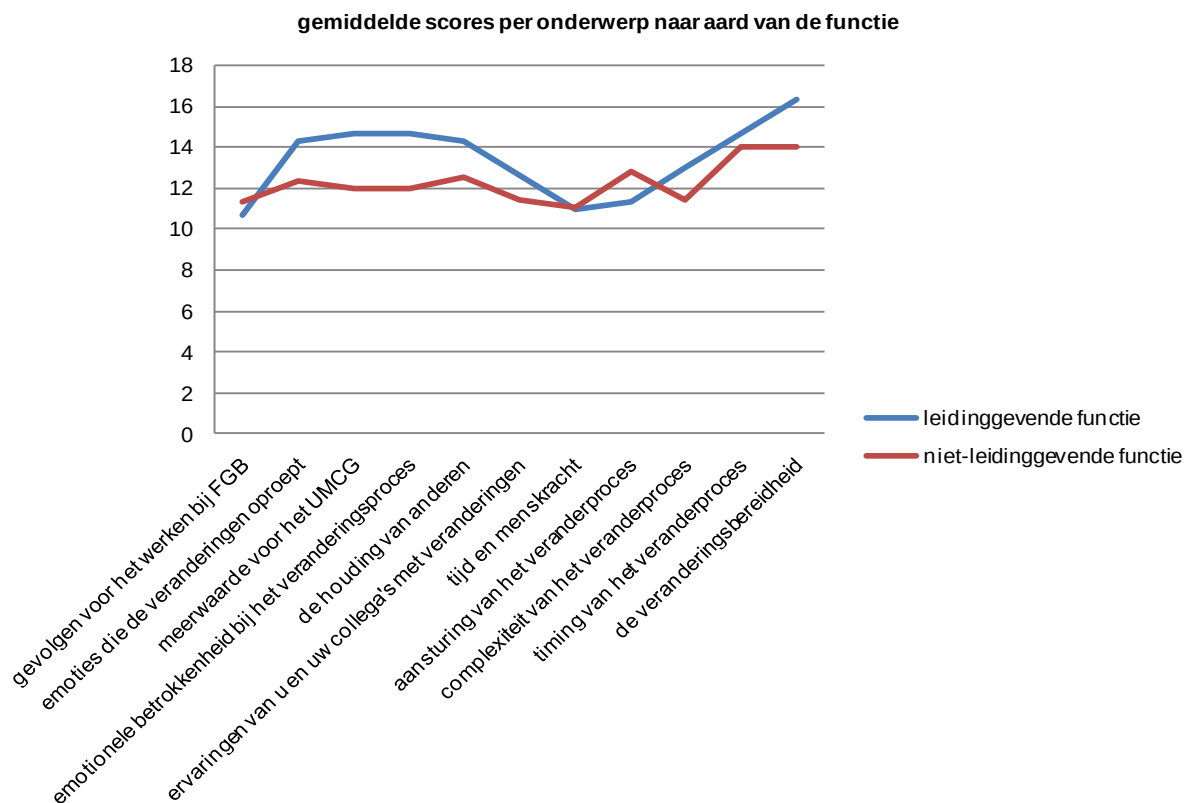


Figuur 5.9 spreiding gemiddelde scores

De scores per onderwerp kunnen verschillen van minimaal 4 punten tot maximaal 20 punten. De hoogste behaalde score is 19 punten, bij drie onderwerpen door dezelfde respondent gescoord. De laagste score is eenmaal behaald bij het onderwerp meerwaarde voor het UMCG. In totaal variëren de scores (zie figuur 5.9) gemiddeld per respondent tussen de 8 en 17 punten en ligt het gemiddelde van de scores per onderwerp tussen de 11,2 en 14,5 punten. Aangezien 12 punten het statistisch gemiddelde is, lijkt over het geheel genomen de veranderingsbereidheid niet hoog of laag, maar iets bovengemiddeld te zijn.

Gemiddelde scores naar functie en dienstjaren

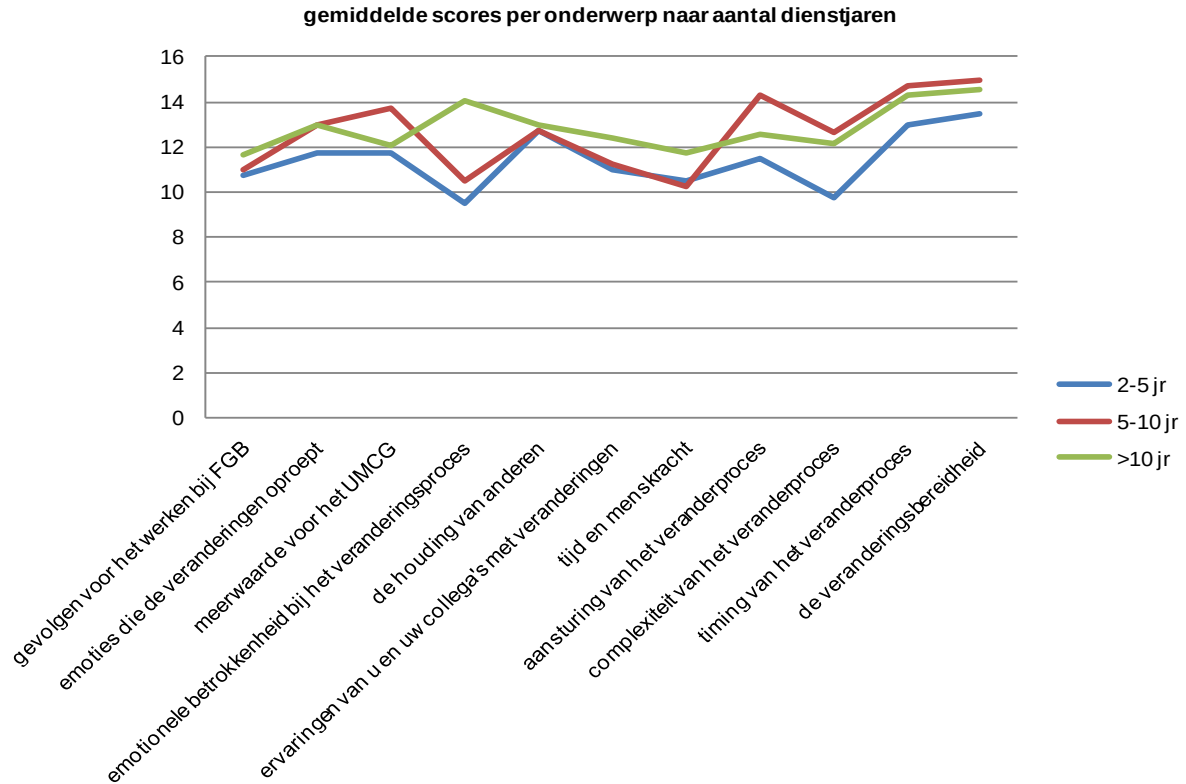
De gemiddelde scores zijn per onderwerp bekeken, maar ook afgezet tegen het aantal dienstjaren en tegen de functie (leidinggevend of niet). Om met de laatste te beginnen, figuur 5.10 laat zien dat leidinggevers over het algemeen iets hogere scores dan niet-leidinggevers. Het grootste verschil (2,7 punten) is bij de onderwerpen meerwaarde voor het UMCG en emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces. Dit zijn beide onderwerpen die horen bij het aspect 'willen' veranderen. Ook bij het onderwerp veranderingsbereidheid scoren de leidinggevers 2,3 punten hoger dan de niet-leidinggevers. Opvallend is dat bij het onderwerp aansturing van het veranderproces juist de leidinggevers 1,5 punt lager scoren dan de overige medewerkers. De vraag hierbij is op welke wijze de leidinggevers deze vraag hebben geïnterpreteerd. Hebben zij zichzelf bekeken als verantwoordelijk voor de aansturing, of hebben zij hun eigen leidinggevers in gedachten gehad bij deze vragen? In het eerste geval zou het op zelfkritiek kunnen duiden, in tegenstelling tot de gemiddelde mening van hun medewerkers. In het tweede geval ervaren de leidinggevers bij FGB blijkbaar een minder goede aansturing 'van bovenaf'.



Figuur 5.10 gemiddelde scores per onderwerp naar aard van de functie

Bij het aantal dienstjaren is het opvallend dat de respondenten die het kortste in dienst zijn (maximaal 5 jaar) over de hele linie iets lager scoren, zie figuur 5.11. Bij de respondenten die 5-10 jaar in dienst zijn wordt er wat (1,7 tot 2 punten) hoger gescoord bij het onderwerp meerwaarde voor het UMCG. Een andere opvallende uitkomst is de score op het onderwerp emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces. Hierbij scoren de medewerkers met het langste dienstverband ruim 4,5 punt hoger dan de medewerkers die het kortst in dienst zijn en nog steeds 3,5 punt meer dan de medewerkers die 5-10 jaar in dienst zijn.

Stellingen bij dit onderwerp gingen over de ervaren betrokkenheid bij het veranderingsproces, de plaats die het inneemt binnen het werk en of het dicht bij het werk staat. Blijkbaar leeft het veranderingsproces beduidend meer bij de langstzittende medewerkers en vooral meer dan bij de mensen die het kortste in dienst zijn, die slechts gemiddeld 9,5 punt scoren op dit onderwerp. Een interpretatie kan zijn dat de mensen die kort in dienst zijn, zich minder bezig houden met de veranderingen die op dit moment nog weinig concreet zijn.

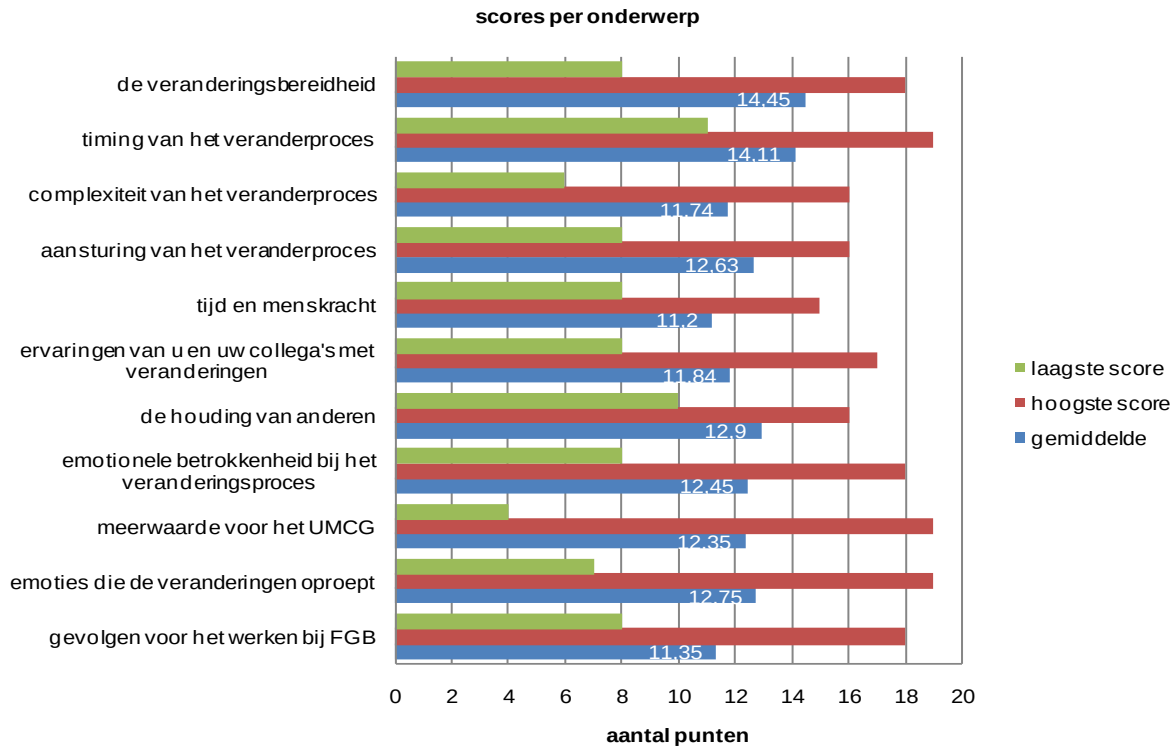


Figuur 5.11 gemiddelde scores per onderwerp naar aantal dienstjaren

Totaal gemiddelde scores

Als er gekeken wordt naar de onderwerpen zonder onderscheid in dienstjaren of functie (figuur 5.12), dan valt op dat de gemiddelde score wat hoger uitvalt op de onderwerpen timing van het veranderproces en veranderbereidheid (beide boven de 14 punten). De relatief hoge scores kunnen erop duiden dat medewerkers de noodzaak tot veranderen op dit moment wel zien en dat zij zich er ook voor willen inzetten, wat als positief aangrijpingspunt kan worden gezien om het veranderproces gezamenlijk in te gaan. Het laagst wordt gescoord op tijd en menskracht, onderdeel van 'kunnen' veranderen, en op gevolgen voor het werk bij FGB, onderdeel van 'willen' veranderen. Het grootste

verschil in uitersten is eveneens bij het aspect 'willen' veranderen, namelijk bij het onderwerp meerwaarde voor het UMCG (15 punten verschil tussen hoogste en laagste score) en emoties die de verandering oproept (12 punten verschil tussen hoogste en laagste score). Het uiteenlopen van deze scores geeft aan dat er veel verschil bestaat in de houding van de respondenten tegenover de veranderingen. Waar sommigen nu al de meerwaarde van de veranderingen zien en deze positief en uitdagend ervaren, zullen anderen meer weerstand hebben. Een enkelvoudige benadering kan leiden tot afhaken van de mensen aan de uitersten. Een meervoudige benadering zal wenselijk zijn om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.



Figuur 5.12 scores per onderwerp

Tenslotte volgen hier de opmerkingen uit de laatste, open vraag van de vragenlijst:

“Heb alleen op basis van bezuinigingen mijn mening gegeven, niet op basis van invoering standaardisering (...), dat zal (hoewel moeilijk) nodig zijn, hoe dan ook.”

“Het verhogen van de doelmatigheid gaat in de plannen gepaard met het schrappen van vele banen. Het is mij niet duidelijk hoe de gaten opgevuld moeten worden, het werk zal verdeeld worden over de functies die blijven. Een deel kan worden opgevangen door processen aan te passen.”

“Binnen de afdeling en sector wordt relatief weinig aandacht besteed aan de gevolgen van de bezuinigingen. Terwijl het iets is wat de mensen erg ongerust maakt.”

“Wat is het veranderingsproces?”

“Het moment van de veranderingen is goed en noodzakelijk. Kaders dienen te allen tijde helder te zijn.”

“Had wat mij betreft al enkele jaren eerder in gang gezet mogen worden.”

Deze opmerkingen bevestigen dat het voor de medewerkers bij FGB van belang is duidelijk te krijgen wat de veranderingen concreet gaan betekenen. Het management zal er goed aan doen hier tijdig over te communiceren om de positieve krachten binnen FGB vast te houden en te gebruiken.

Conclusies veranderbereidheid

Over het geheel genomen is er niet een opvallend hoge of lage veranderingsbereidheid binnen FGB. Over het algemeen zien de medewerkers het nu als een goed moment om te veranderen en zijn zij over het algemeen bereid daar tijd en energie in te steken. Wel zien zij mogelijk problemen met de werkdruk en zijn de te verwachten gevolgen voor het eigen werk niet onvoorwaardelijk positief. De lagere scores van met name de niet-leidinggevenden en de respondenten met het kortste dienstverband betreffen vooral het aspect 'willen' veranderen, wat kan duiden op weerstand. Interventies zullen daarom aandacht moeten hebben voor het betrekken van deze groepen medewerkers bij de veranderingen en ze mede verantwoordelijk te maken voor het veranderproces.

5.1.3 Conclusie van de diagnose

De belangrijkste conclusies uit de diagnose, waarop de veranderstrategie wordt gebaseerd, zijn samengevat:

Structuur en cultuur UMCG en FGB

- FGB is als organisatieonderdeel nog erg jong, is sinds 2007 samengesteld vanuit meerdere andere organisatieonderdelen en nog steeds in ontwikkeling.
- De decentrale structuur van het UMCG zorgt voor veel verschillend beleid, terwijl FGB juist UMCG-breed werkt. FGB komt hierdoor soms in een spagaat terecht, wanneer diverse afdelingen op een andere manier werken.
- De 'gele' sociopolitieke cultuur van het UMCG heeft tot gevolg dat er vaak wordt onderhandeld over beleid en beslissingen, wat kan leiden tot een gebrek aan duidelijke aansturing en verantwoordelijkheid.
- FGB heeft als doelstelling om eerste- en tweedelijns ondersteuning te bieden en als aanspreekpunt te fungeren voor de gebruiker. Tegelijkertijd worden de vele vragen van de gebruiker als drempel voor de efficiëntie van het eigen werk gezien.
- Medewerkers van FGB zien als gewenste situatie meer een taakcultuur, waarbij de nadruk ligt op procedures, professionaliteit en functies (competentiegericht), in plaats van op persoonlijke kennis en expertise, zoals de huidige situatie wordt ervaren.

De noodzaak en timing van de veranderingen naar aanleiding van de bezuinigingsplannen wordt ingezien door de medewerkers van FGB. Zorgen zijn er om de gevolgen voor FGB, de werkdruk en de kwaliteit van het werk. De emotionele betrokkenheid bij het veranderproces is het laagst bij de medewerkers die het kortste in dienst zijn.

Communicatie

- FGB zet diverse middelen in voor de communicatie naar gebruikers toe, maar gebruikers ervaren de informatie als versnipperd, als teveel informatie of op het verkeerde moment. Daarnaast geven gebruikers aan te weinig tijd te hebben de informatie goed tot zich te nemen en het liever via de lijn te krijgen.
- Het key user systeem voor X/care werkt goed. Zowel gebruikers als FGB zijn hier tevreden over.
- Een deel van de gebruikers kent FGB niet of nauwelijks als organisatieonderdeel en weet niet wat FGB te bieden heeft. Bij vragen of problemen nemen zij contact op met de ICT-helpline of richten zich tot de eigen zorgadministratie. Zij zijn niet bekend met de functie van FGB als eerstelijns aanspreekpunt.
- FGB wordt over het algemeen als zeer vriendelijk en behulpzaam ervaren, men denkt mee om tot een goede oplossing te komen.
- FGB verzorgt standaard een algemene instructie voor nieuwe medewerkers met betrekking tot een aantal veelgebruikte systemen, maar veel gebruikers zijn niet bekend met deze instructie, vooral wanneer de afdeling een eigen opleidingsbeleid heeft. Daarnaast geven gebruikers aan de instructie te globaal te vinden, te weinig gericht op wat de nieuwe medewerker nodig heeft. Tegelijkertijd geven gebruikers aan behoefte te hebben aan instructie, specifiek gericht op bepaalde functionaliteiten binnen systemen, of gericht op de eigen functie of afdeling. De mogelijkheden die hiervoor al bestaan bij FGB, zijn nauwelijks bekend.

Technisch

- De informatiesystemen in het algemeen zijn volgens de gebruiker traag, met name het noodzakelijke wisselen tussen de systemen wordt als lastig en tijdrovend ervaren.

- Systemen vallen niet vaak uit, maar als ze uitvallen, is het voor de gebruiker een groot probleem voor de uitvoering van het werk.
- Bij bestaan van afdelingsspecifieke systemen zijn er weinig koppelingen tussen de systemen, waardoor er veel extra registratiemomenten nodig zijn. Dit kost tijd en vergroot het foutenrisico.

Op basis van deze conclusies kan worden gekeken naar een passende veranderstrategie.

5.2 Veranderstrategie

De veranderstrategie vloeit voort uit de diagnose. Om de veranderstrategie te bepalen moeten eerst de criteria worden vastgesteld (§5.2.1). Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de change kaleidoscope (Balogun & Hope-Hailey, 2008). Daarna volgen enkele mogelijke veranderstrategieën in §5.2.2. Tenslotte wordt een advies gegeven voor de uiteindelijke keuze (§5.2.3).

5.2.1 Criteria voor veranderstrategie

Er zijn op verschillende manieren criteria te stellen om tot een keuze voor een veranderstrategie te kunnen komen. Ten eerste zijn er de technische randvoorwaarden, die vooraf door de opdrachtgever zijn gesteld. De eerste randvoorwaarde is dat er aan de informatiesystemen en softwareprogramma's zelf niets mag worden veranderd. Het gaat de opdrachtgever niet om verbetering van programma's, maar om de relatie tussen beheer en gebruik. Hoewel de gebruikers een aantal technische redenen noemen die hun werk in meerdere of mindere mate belemmeren, zullen deze vanwege die randvoorwaarde in de verdere veranderstrategie buiten beschouwing worden gelaten.

Een andere manier om naar criteria te kijken is aan de hand van de change kaleidoscope van Balogun & Hope-Hailey (zie figuur 4.3, p.22). De factoren die de ontwerpkeuzes voor de veranderstrategie beïnvloeden kunnen worden gezien als de criteria voor de te maken keuzes. Hieronder worden de factoren kort toegelicht met daarbij de gevolgen voor de ontwerpkeuzes.

Tijd

Bij FGB is er (nog) geen directe crisis waardoor veranderingen in één keer onder dwang zouden moeten worden doorgevoerd. Er is ruimte om veranderingen geleidelijk aan te pakken. Aanpassing van de huidige structuren past hierbij. Er is tevens voldoende ruimte om bottom-up te starten met de veranderingen en niet alleen maar directief en top-down te sturen.

Reikwijdte

FGB heeft als organisatieonderdeel geen volledige transformatie nodig, maar wel een vorm van realignment, een herschikking van de huidige processen (meetbare resultaten) en cultuur (gedrag). De veranderingen betreffen FGB in de volledige breedte, maar tegelijkertijd is FGB onderdeel van het UMCG en zijn in die zin de veranderingen minder breed. Gezien de reikwijdte van de veranderingen is aanpassing als veranderstrategie nogmaals toepasselijk.

Behoud van waarden

Door de organisatieveranderingen sinds 2005 is mogelijk al veel van de impliciete kennis verloren gegaan, waardoor het goed is nu zoveel mogelijk kennis van de afgelopen jaren te behouden. Een geleidelijke aanpassing is wederom de meest aangewezen weg. De materiële waarden zijn waarschijnlijk lastiger te behouden, aangezien het UMCG juist wil bezuinigen. In de veranderstijl is het daarom goed voor participatie te kiezen, zodat brede inspraak mogelijk is, maar er wel enige sturing van bovenaf plaatsvindt.

Diversiteit

Bij FGB is door de reorganisatie en verdeling in ketens sprake van verschillende groepen medewerkers, naast fysieke spreiding van kantoren, waardoor automatisch subgroepen zijn geformeerd. Er is in die zin behoorlijke diversiteit binnen FGB, maar de verbindingen tussen de groepen zijn vermoedelijk minder aanwezig. Als doel kan worden gesteld dat er zowel in de meetbare resultaten iets moet veranderen (meer efficiëntie), als in het gedrag van medewerkers (cultuur). Voor een verandering van binnenuit de organisatie zijn verbindingen tussen de subgroepen essentieel om de 'verandermotor' op gang te houden (zie ook §3.1, p.14 over Homan). Om dit te bewerkstelligen is het noodzakelijk mensen met elkaar in contact te brengen,

bijvoorbeeld door een werkgroep samen te stellen uit verschillende subgroepen, om de veranderingen te sturen. Belangrijk is om niet de mensen samen te zetten die al op één lijn zitten, maar juist bepaalde tegenpolen samen te laten werken, zodat zoveel mogelijk subgroepen zich vertegenwoordigd voelen en verbindingen automatisch worden gelegd.

Bekwaamheid

Kijkend naar het aspect 'kunnen' veranderen in de veranderingsbereidheid (zie figuur 5.12, p.38), is op het onderwerp tijd en menskracht wat lager gescoord. Dit beïnvloedt de bekwaamheid, waardoor het goed lijkt voldoende sturing te geven aan de veranderingen en het niet volledig over te laten aan de zelforganisatie van de medewerkers. Opnieuw is participatie en een gedeeltelijke topdown benadering geschikt.

Capaciteit

De middelen bij FGB zijn beperkt, vanwege de aankomende bezuinigingen. Hoe minder sturing er gegeven wordt aan het verandertraject, hoe meer tijd het zal kosten om iedereen op één lijn te krijgen. Teveel sturing zal echter averechts werken. De kunst is om in de veranderstrategie de balans te vinden, die kan worden gevonden in participatie en een geleidelijke aanpassing met een werkgroep als drijvende kracht achter het verandertraject.

Veranderingsbereidheid

De emotionele betrokkenheid bij de gemeten veranderingsbereidheid is vrij laag, vooral bij de medewerkers met de minste dienstjaren (zie figuur 5.11, p.37). Het is daarom belangrijk in eerste instantie een topdown benadering te hebben om het veranderproces in gang te zetten, waarna medewerkers vervolgens moeten worden betrokken bij het traject, bijvoorbeeld door middel van participatie.

Macht

Binnen dit verandertraject spelen niet alleen de eigen medewerkers, maar ook de gebruikers en hun leidinggevendens als actoren een rol (zie ook figuur 5.6, p.33). De veranderaars doen er daarom goed aan de (leidinggevendens van) gebruikers mee te nemen in het proces, om zo een ruime coalitie te kunnen vormen. Door een werkgroep te forme-

ren in plaats van een enkele veranderaar, en deze zodanig samen te stellen dat er verbinding is met alle actoren, kan de macht worden verspreid over de organisatie. Dit sluit aan bij wat de medewerkers van FGB hebben aangegeven als gewenste cultuur te zien (zie figuur 5.5, p.32).

5.2.2 Mogelijke veranderstrategieën

Op basis van de gestelde criteria kunnen er nu verschillende veranderstrategieën worden gekozen, benoemd aan de hand van eerder gebruikte modellen, zoals de change kaleidoscope, het interventiewiel en het kleurendenken. Hieronder worden de mogelijke veranderstrategieën en alternatieven besproken, met bijbehorende voor- en nadelen.

Change kaleidoscope en alternatief

Samengevat vanuit de change kaleidoscope is de veranderstrategie een aanpassing en verschuiving van de huidige situatie. Het startpunt is topdown, maar participatie van medewerkers is vereist om betrokkenheid bij het proces te waarborgen. Het doel is gericht op zowel het veranderen van de meetbare resultaten, met name de efficiëntie, als op het gedrag (cultuur) van de medewerkers van FGB. De interventies zullen daarom gericht moeten zijn op de besturingssystemen, de organisatiestructuur en de machtsstructuur bij FGB. De leidinggevende van FGB zal de eindverantwoordelijke zijn voor het veranderproces, maar de veranderaars kunnen in een werkgroep sturing geven aan de interventies, waardoor er een breed draagvlak ontstaat voor de noodzakelijke interventies. Daarnaast kunnen op deze manier meer verbindingen tussen de diverse subgroepen binnen FGB worden gestimuleerd.

Een alternatieve strategie kan zijn om te kiezen voor enkel de meetbare resultaten (meer efficiëntie) en het gedrag of de cultuur laten voor wat het is. Voordeel hiervan is dat er sterker topdown kan worden gestuurd op bijvoorbeeld prestatie-indicatoren, met minder kosten en vastomlijnde resultaten voor ogen. Er kan worden gefocust op de communicatie tussen FGB en gebruikers, zoals oorspronkelijk bedoeld in de opdracht. Nadeel is dat deze benadering een groot risico in zich heeft, namelijk dat de resultaten wel helder en eenduidig kunnen worden vastgelegd, maar dat in de relatie met de gebruiker het proces anders kan verlo-

pen. De gebruiker is onvoorspelbaar en valt nauwelijks te sturen. Wanneer niet wordt gericht op de mensen bij FGB, zullen zij nog steeds met dezelfde problemen kunnen blijven zitten.

Interventiewiel en alternatief

Bij het interventiewiel (zie figuur 4.2, p.22) komt de veranderstrategie voort uit de acht bouwstenen waarmee de veranderingsbereidheid is gemeten, binnen de aspecten 'willen', 'moeten', en 'kunnen' veranderen (Metselaar & Cozijnsen, 1998). Zie voor de resultaten van de gemeten veranderingsbereidheid bij FGB ook p.34 en verder. De onderwerpen die opvallend uit de resultaten naar voren kwamen waren vooral gericht op het 'willen' veranderen (meerwaarde voor het UMCG, gevolgen voor het werk bij FGB en emotionele betrokkenheid bij het veranderproces). Daarnaast viel het onderwerp tijd en menskracht op, horende bij 'kunnen' veranderen. Er zijn nu meerdere mogelijkheden voor de veranderstrategie. De eerste kan zijn om te richten op de bouwsteen tijd en menskracht. Deze is vooral gebaseerd op aanwezige middelen. Op groepsniveau is het inzetten van extra menskracht volgens het interventiewiel de meest aangewezen interventie. Voordeel van deze veranderstrategie is dat er wordt ingegaan op één van de aspecten die medewerkers hebben aangegeven als drempel te ervaren in het 'kunnen' veranderen. Nadeel is dat het inzetten van extra menskracht waarschijnlijk geen optie is in de tijden van bezuinigingen en ontslagen.

De alternatieve strategie is om te richten op de drie hierboven genoemde onderwerpen bij het 'willen' veranderen, met andere woorden de attitude van medewerkers bij FGB. Voor alle drie de onderwerpen staat als interventie op groepsniveau een workshop of groepsessie als mogelijkheid genoemd. Bij meerwaarde is deze gericht op het overtuigen van het nut en de noodzaak van de veranderingen. Bij emoties is de interventie vooral gericht op het coachen en bij gevolgen voor het werk gaat het om het onderhandelen over de teamprestatie. Voor de te plannen interventies in deze veranderstrategie zal dit de basis vormen om de veranderingsbereidheid te vergroten en daarmee de veranderingen succesvol te laten zijn.

Kleurendenken en alternatief

Vanuit het kleurendenken kan er worden gesteld dat de veranderstrategie vooral blauw zal moeten zijn, met een groene ondersteuning. Dat wil zeggen dat er moet worden ingezet op duidelijkheid en voorspelbaarheid door planmatige structuren te bieden. Dit geldt vooral voor het deel van de standaardisatie van processen en transparantie van beleid. De groene steunkleur heeft vooral betrekking op de wijze van interveniëren om dit te bereiken en daarmee op het gedrag of cultuur van medewerkers.

Een alternatief binnen het kleurendenken is om een andere kleur te kiezen, waarmee de nadruk op andere factoren ligt. Zo zou er voor dit verandertraject kunnen worden gekozen voor een gele veranderstrategie, juist vanwege het dominante gele karakter van de organisatie. Geel betekent in deze dat er wordt ingezet op onderhandelen tussen de betrokken partijen over de noodzakelijke interventies, om belangen te bundelen en breed draagvlak te creëren voor de veranderingen. Voordeel van deze strategie is dat ieder de kans krijgt op te komen voor zijn belangen en dat er wordt gestreefd naar consensus. De werkwijze is herkenbaar voor de betrokkenen en weerstand zal wellicht daardoor minder hevig zijn of lijken. Nadeel is dat de uitkomst ongewis is en dat het middel tot doel kan worden verheven, het machtsspel om het spel. Daarnaast is het risico dat ondanks de vastgelegde afspraken, betrokkenen de veranderingen al dan niet openlijk zullen negeren of zelfs saboteren.

5.2.3 Keuzes veranderstrategie

Met de bovengenoemde mogelijke strategieën kan FGB nu zelf een definitieve keuze maken. Het advies in dit rapport zal zijn om in ieder geval niet eenzijdig te kiezen, maar aandacht te hebben voor meerdere aspecten. De drie benaderingen noemen het alle een beetje anders, maar uiteindelijk heeft het dezelfde gevolgen voor de te maken keuzes. In de caleidoscoop is het van belang de interventies niet alleen te richten op de output (meetbare resultaten), maar ook het gedrag (cultuur) mee te nemen. In het interventiewiel gaat het op soortgelijke wijze om de aspecten 'kunnen' veranderen (tijd en menskracht) en 'willen' veranderen (attitude, gedragsintentie). Bij het kleurendenken tenslotte geldt dat niet alleen moet worden gekozen voor blauw (processen,

meetbare resultaten), maar dit aan te vullen met groen als steunkleur (leren, samen oplossing vinden).

Door een werkgroep samen te stellen uit de diverse subgroepen binnen FGB zal er een breed draagvlak voor de veranderingen ontstaan, zodat met de gele aard van de organisatie rekening wordt gehouden. De werkgroep kan gezamenlijk op groene wijze de noodzakelijke interventies sturen, waarmee de verantwoordelijkheid direct bij de medewerkers wordt gelegd. Betrokkenheid bij de veranderingen en bij elkaar is hiermee onvermijdelijk, waarmee nadruk wordt gelegd op de attitude van de medewerkers, de eerste stap naar daadwerkelijk veranderd gedrag.

6 Conclusies

Tot slot van dit rapport volgen de conclusies (§6.1), door terug te kijken naar de resultaten van het onderzoek bij het beantwoorden van de probleemstelling en deelvragen. In de aanbevelingen (§6.2) worden concrete adviezen gegeven voor een succesvol verloop van het verandertraject.

6.1 Conclusies

Het onderzoek is gestart vanuit de probleemstelling:

“Welke verandering is nodig bij FGB en/of gebruikersgroepen van softwarepakketten binnen het UMCG, om implementatie van wijzigingen en vernieuwingen in de softwarepakketten bij de gebruiker efficiënt te laten verlopen?”

Om deze vraag te beantwoorden is een theoretisch kader (H3) geschetst waarin veranderen in organisaties centraal staat. In hoofdstuk 4 zijn de gebruikte methoden en technieken toegelicht waarmee het onderzoek is uitgevoerd. Aan de hand van het kleurendenkenmodel van De Caluwé & Vermaak (2006) zijn de deelvragen geformuleerd. Deze worden hier nu beantwoord op grond van de verkregen resultaten (H5) uit het onderzoek.

6.1.1 Deelvraag I: Waar speelt het? (systeemgrens)

De eerste afbakening werd reeds in de opdrachtomschrijving gemaakt. Het gaat om informatiesystemen die UMCG-breed worden gebruikt (dus niet om afdelingsspecifieke systemen) en bij FGB in beheer zijn. Na de eerste interviews met medewerkers van FGB is een afbakening gemaakt door te focussen op drie gebruikersgroepen, te weten artsen, verpleegkundigen en zorgadministratie. De resultaten van deze gebruikersinterviews maakten echter duidelijk dat vooral FGB zelf last heeft van het probleem. Zij worstelen met het dilemma tussen klantgerichtheid en efficiëntie. Hier zal FGB haar weg in moeten vinden, waarbij niet zozeer het gedrag van de gebruiker ter discussie staat, maar meer de wijze waarop FGB met dit gedrag omgaat.

6.1.2 Deelvraag II: Wat moet er veranderen? (uitkomsten)

Vooraf was de beoogde uitkomst vooral efficiënter werken en effectiever communiceren met de gebruiker. - Vanuit de diagnose blijkt dat op meerdere vlakken bij FGB iets moet veranderen om dit te bereiken. Hier volgen samengevat de belangrijkste noodzakelijke veranderingen binnen FGB:

1. Kenmerken van producten en diensten:
 - Evenwicht vinden in het dilemma tussen de doelstelling – eerste aanspreekpunt zijn voor gebruikers – en doelmatigheid van werken;
 - Algemene instructie ombuigen naar of aanvullen met specifieke instructie op maat.
2. Kenmerken van de bedrijfsprocessen:
 - Meer aandacht voor de acquisitie en FGB duidelijker profileren binnen het UMCG;
 - Initiatief nemen tot standaardisatie van beleid, processen en procedures.
3. Kenmerken van inrichting en besturing:
 - Verschuiving van cultuur op basis van persoonlijke kennis en expertise, naar procedures en professionaliteit vanuit functies, ofwel competentiegerichte functiebeschrijving.
4. Kenmerken van interactie:
 - Gebruik maken van positieve krachten om coalities te vormen met gebruikers;
 - Communicatie en informatie via de lijn, minder versnipperd en laagdrempelig aanbieden.
5. Kenmerken van mensen:
 - Gebruik maken van de timing van het verandertraject in samenhang met de veranderingen ten gevolge van de bezuinigingen;
 - Veranderbereidheid vergroten op aspect van het ‘willen’ veranderen door medewerkers te betrekken bij het verandertraject en ze er verantwoordelijk voor te maken.

6.1.3 Deelvraag III: Wie gaan dit voor elkaar brengen? (veranderaars)

Uit de interviews met gebruikers is naar voren gekomen dat een deel van de gebruikers nauwelijks direct contact met FGB heeft. Verandering zal daarom vanuit FGB moeten worden ingezet. De initiatiefnemers voor de veranderopdracht zijn de leidinggevenden van FGB. Zij zullen ook degenen moeten zijn die de interventies verder gaan oppakken. Toch zullen het de medewerkers zelf zijn die de veranderingen zich eigen moeten maken. Door een werkgroep samen te stellen vanuit de medewerkers om de interventies te sturen, kan de noodzakelijke betrokkenheid worden bewerkstelligd.

6.1.4 Deelvraag IV: Wat is de angel of de kiem? (kern)

Op basis van de diagnose lijkt het probleem vooral in stand te worden gehouden door de structuur en cultuur van zowel het UMCG als FGB. De decentrale structuur van het UMCG maakt dat FGB moet laveren tussen het verschillende beleid van de sectoren en afdelingen. De paradox tussen klantgerichtheid en efficiëntie is iets waar FGB mee moet leren omgaan. Daarnaast (her)kennen gebruikers FGB en haar taken veelal niet als zelfstandig organisatieonderdeel, waardoor zij niet weten wat FGB heeft te bieden. FGB kent niet altijd de behoefte van de gebruiker, ondanks de energie en inzet van haar medewerkers.

Als aangrijpingspunt voor een oplossing kan FGB haar krachten (zoals klantvriendelijkheid en key user systeem) inzetten om coalities te vormen en zoveel mogelijk winsituaties te bereiken. Zo sluit FGB aan bij de cultuur van het UMCG. Door keuzes te maken en zich beter te profileren, kan FGB duidelijkheid scheppen én efficiënter werken. Een ander aangrijpingspunt is de timing van het veranderproces, door aan te sluiten bij de veranderingen ten gevolge van de bezuinigingen. Veel medewerkers zien deze veranderingen op een goed moment komen en zijn bereid om juist nu het veranderingsproces in te gaan.

6.1.5 Deelvraag V: Kan het met meer van hetzelfde? (verdiepingsvraag)

Meer van hetzelfde kan alleen als met kleine aanpassingen de gewenste verandering kan worden bereikt als verbetering van de huidige situatie. Voor FGB geldt dat doorgaan op dezelfde voet niet zal gaan werken. Dit is al geprobeerd

door bijvoorbeeld meerdere communicatiemiddelen in te zetten om de gebruiker te bereiken. Nieuwe wegen moeten worden gevonden om te kunnen reageren op de druk van buitenaf om efficiënter te werken. De opdracht voor dit onderzoek kwam nog vóór de bezuinigingsplannen, maar sluit daar nauw bij aan. Het ontwikkelplan van FGB uit 2010 stelt doelen, die aansluiten bij de gewenste uitkomsten van deze opdracht. Het gaat nu om de praktische uitwerking voor de medewerkers van FGB. Zij moeten de basis vanuit het ontwikkelplan zich eigen maken en toe kunnen passen in de dagelijkse uitvoering van hun werk.

6.1.6 Deelvraag VI: Wat beweegt mensen hier? (verdiepingsvraag)

Weerstand is een natuurlijke reactie op veranderen. Om weerstanden te kunnen hanteren is het van belang goed te luisteren naar wat de medewerkers aangeven en in te spelen op wat hen energie geeft. Gezien de cultuur van de organisatie (geel) lijkt het raadzaam te zorgen voor consensus, te onderhandelen over de uitkomsten en te zorgen voor harde afspraken, die worden geborgd in beleidsdocumenten. Dit past bovendien bij de gewenste standaardisatie van processen en beleid (blauw). Verder geven medewerkers van FGB aan dat zij een meer taakgerichte cultuur als gewenst zien, met nadruk op professionaliteit vanuit de functies en minder op persoonlijke kennis en expertise. Een duidelijke omschrijving van de functies, taken en verantwoordelijkheden op basis van competenties is dan noodzakelijk. Door als organisatie(onderdeel) gezamenlijk hieraan te werken, wordt betrokkenheid gestimuleerd bij de medewerkers.

6.1.7 Deelvraag VII: Kan het eigenlijk wel? (gewetensvraag)

De strategie zal vooral blauw gekleurd zijn, gericht op processen en procedures, duidelijkheid en voorspelbaarheid, waarbij rekening wordt gehouden met het gele karakter van de organisatie. Door aan te sluiten bij de veranderingen die vanwege de bezuinigingen zijn voorgesteld, wordt het veranderproces breder getrokken. Daarmee zijn de beoogde veranderingen realistisch.

De medewerkers van FGB hebben in het algemeen een gemiddelde veranderbereidheid, maar aandacht is nodig voor de mensen met het kortste en het langste dienstverband. De eerste groep voelt zich nu weinig betrokken, de

tweede groep ziet de meerwaarde van de veranderingen voor het UMCG minder.

6.1.8 Deelvraag VIII: Welke veranderstrategie past het beste bij FGB? (keuzes)

Bij het bepalen van de veranderstrategie is geadviseerd om een brede benadering te kiezen. Door in te gaan op zowel de meetbare resultaten – namelijk het vergroten van de efficiëntie – als op de cultuur of het gedrag binnen FGB, kan een werkelijke verandering worden bereikt in de relatie tussen beheer en gebruik van de informatiesystemen binnen het UMCG. Om een metafoor te gebruiken: door processen en procedures aan te passen wordt de juiste fundering van het gebouw gelegd, maar bruikbaar wordt het pas wanneer de inrichting is aangepast aan de functie waarvoor het gebouw is opgericht. FGB is opgericht om de gebruikers te ondersteunen en als eerste aanspreekpunt voor gebruikersvragen te fungeren. Door helderheid en eenduidigheid te scheppen in de processen en procedures wordt de fundering verstevigd. De inrichting moet echter samen met de bewoners (ofwel de medewerkers van FGB) worden gerealiseerd, zodat zij zelf inspraak hebben in de kleur op de muren, en weten of en hoe de gordijnen open en dicht kunnen.

6.2 Aanbevelingen

De doelstelling bij dit onderzoek was om wijzigingen en vernieuwingen in softwarepakketten bij het UMCG zodanig te communiceren, dat irritatie en extra tijdsbelasting worden voorkomen bij zowel FGB als gebruikers. Wanneer de veranderingen worden doorgevoerd zoals in de geadviseerde veranderstrategie is voorgesteld, kan de doelstelling worden behaald. De eerste stap in de verandering is de bewustwording van medewerkers van het werkelijke probleem. Daarvoor is het nodig de veranderstrategie uit te voeren. Dat is dan ook de belangrijkste aanbeveling uit het onderzoek.

De aansluitende aanbeveling in dit rapport is om de interventies door een werkgroep te laten sturen en in de vorm van workshops uit te voeren. Zo worden medewerkers niet alleen betrokken bij de veranderingen, maar worden zij ook verantwoordelijk gemaakt voor het verloop van het verandertraject. Zij kunnen niet achterover leunen en anderen

laten ploeteren, maar worden gedwongen hun weerstanden te uiten en na te denken over het veranderproces.

Een derde aanbeveling betreft het invoeren van competentiegerichte functiebeschrijving. Medewerkers wensen een taakcultuur, waar resultaten minder afhangen van persoonlijke kennis en expertise, maar juist de functie bepaalt wie over de juiste competenties beschikt om de taken uit te voeren. Het beschrijven van de functies op basis van competenties is dan noodzakelijk.

Tenslotte volgt een aanbeveling voor verder onderzoek op gebied van instructie. In dit onderzoek is gesignaleerd dat een deel van de gebruikers de algemene instructie voor nieuwe medewerkers niet kent, of niet zinvol vindt. De resultaten uit dit onderzoek zijn echter te beperkt om gerichte aanpassingen te kunnen doen. Het is goed dit nader te onderzoeken en te evalueren met een grotere groep gebruikers, om een duidelijker beeld te krijgen van de huidige en gewenste situatie.

7 Bibliografie

- Baars, L. (2010, december 31). 'Het leven is nu riskanter'. Trouw.
- Balogun, J., & Hope-Hailey, V. (2008). Exploring strategic change. Prentice Hal.
- Benjamin, J. (2011, februari 24). Computer voor second opinion; Nieuwe generatie artsen vertrouwt volledig op informatie-database. NRC Handelsblad, p. 19.
- Blijker, J. d. (2010, december 3). Bezuinigen, als opmaat voor de echte keuzes. Trouw.
- Blijker, J. d. (2011, maart 15). EPD is veiliger dan huidig systeem; Eerste Kamer beslist vandaag over elektronisch patiëntendossier. Trouw.
- Blijker, J. d. (2010, september 10). 'Het is een illusie dat zorg ooit feilloos is'. Trouw.
- Block, P. (2006). Feilloos Adviseren. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Brinkman, J. (2008). Beroep op onderzoek, van doelgerichte onderzoeksopzet tot toepasbare conclusie. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Brugh, M. a. (2011, maart 10). Groene economie kan niet op nostalgie alleen draaien. NRC Handelsblad .
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2009). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Den Haag: Academic Service.
- CBS. (2010). Sociale Samenhang: Participatie, Vertrouwen en Integratie. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Cozijnsen, p. A., & Vrakking, p. W. (2003). Handboek Verandermanagement, theorieën en strategieën voor organisatieverandering. Deventer: Kluwer.
- Cultuurtypologieën Handy. (sd). Opgeroepen op april 20, 2011, van managementmodellensite.nl: <http://www.managementmodellensite.nl>
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2006). Leren Veranderen. Deventer: Kluwer.
- Effectory. (2009, november). Medewerkersonderzoek UMCG Effectory. Opgeroepen op februari 22, 2011, van UMCG intranet: <http://cms.umcg.nl/azorganisatie/medewerkers-ondezoek/store/ppt/UMCGtotaalresultaten.ppt?subwebbranch=#310,1,UniversitairMedischCentrumGroningen>
- Evers, L. (2011, mei 31). Organigram FGB. Groningen.
- FGB, UMCG. (2010). Ontwikkelplan Functioneel en Gegevensbeheer (FGB) 2010-2013. Groningen.
- Glaser, & Strauss. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.
- Handy, C., & de Graaf, R. (1992). Managers & goden: vier stijlen van management en cultuur in organisaties. Amsterdam: Contact.
- Hermanides, E. (2011, januari 18). Tekort aan innovatiekracht bemoeilijkt weg naar top van kenniseconomieën. Het Financieele Dagblad, p. 3.
- Homan, T. (2005). Organisatiedynamica. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy (8 ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Jong, S. d. (2011, maart 12). Verrijk je leven en zorg voor een betere wereld; Carrière Vrijwilligerswerk. Trouw, p. 66.
- Kerklaan, m. L. (2009). De Cockpit van de organisatie. Deventer: Kluwer.
- Keuning, D. (2007). Organisatiestructuur, ontwerpen en herontwerpen. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Klazinga, R. (2011, maart 6). De onwetendheid te lijf. Trouw.
- Klis, H. (2010, september 28). High tech maakt operatie beter én duurder; Ziekenhuizen moeten zich door technologische vooruitgang specialiseren. Trouw.
- Lange, R. d., & Piersma, J. (2011, januari 8). 'Het probleem is dat er nog nooit een politicus is verkozen op het sluiten van een ziekenhuis'. Het Financieele Dagblad, p. 24.
- Maten, W. v. (2010, november 8). India mikt op medische toerist uit Europa. Het Financieele Dagblad, p. 4.
- McKinsey & Company. (2011). Klaar voor de Toekomst, algemene en medische ondersteuning; samenvattende eindrapportage. Groningen.
- Metselaar, E. E., & Cozijnsen, A. J. (1998). Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Heemstede: Holland Business Publications.

- Meyenfeldt von, F. (2002). AO & ICT. Schoonhoven: Academic Service.
- Meyenfeldt von, F. (2003). Basiskennis Projectmanagement. Schoonhoven: Academic Service.
- Meyenfeldt von, F. (2010). Flowiser.
- Modderkolk, H. (2010, november 20). Debat van de week. NRC Handelsblad.
- Nathans, H. (2007). Adviseren als tweede beroep, resultaat bereiken als adviseur (3e herziene druk ed.). Deventer: Kluwer.
- OCAI-online. (sd). Organizational Culture Assessment Instrument. Opgeroepen op oktober 26, 2010, van OCAI: <http://www.ocai-online.nl>
- Piersma, J. (2010, augustus 16). Marktwerving in de zorg valt allang niet meer terug te draaien. Het Financieel Dagblad, p. 3.
- Piersma, J. (2010, november 11). Nieuwe minister maakt haast met grotere zorgmarkt. Het Financieel Dagblad, p. 3.
- Piersma, J. (2011, maart 16). Nieuwe zorgmarkt mist nog belangrijke bouwsteen. Financiële Dagblad, p. 3.
- redactie economie. (2010, november 13). Het nieuwe werken brengt kosten omlaag; duurzamer, en huisvesting kan tot 30 procent goedkoper. Trouw.
- redactie economie. (2010, december 29). Internet bracht consument aan de macht; Terugblik op een decennium De digitale revolutie gaat onverdroten voort. De Volkskrant, p. 24.
- redactie economie. (2010, december 30). Nederland is groener geworden nu de rest van de wereld nog; Terugblik op het decennium Bedrijven nemen voortouw bij klimaat. De Volkskrant, p. 20.
- redactie economie. (2011, maart 9). Succesvolle innovatie begint op het werk zelf. NRC Handelsblad, p. 25.
- redactie politiek. (2011, maart 15). Groter risico voor verzekeraar; Minister Schippers verandert financiering ziekenhuizen drastisch. Trouw.
- redactie politiek. (2010, augustus 16). VVD en CDA willen fors korten, PVV niet; twistappels voor minderheidskabinet deel 1: de zorg. Trouw.
- Reerink, A. (2011, maart 16). Economen: zorg komt in onmogelijke spagaat. NRC Handelsblad.
- Reerink, A., & Wester, J. (2011, maart 16). Wouter Bos: meer marktwerving leidt in de zorg tot hogere kosten. NRC Handelsblad.
- Run, R. v. (2010, september 20). Bespaar kosten door efficiënter inzet hulpmiddelen. Het Financieel dagblad, p. 6.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). Methoden en technieken van onderzoek (3 ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Crossroads. Organization Science, 21, 1251-1262.
- Sieverts, E. (2006). Informatie zoeken en vinden.
- Smit, R. (2011, februari 2). De harde lessen uit de sociale media; Miskleunen met Facebook, YouTube en Twitter brengt bedrijven op het juiste spoor. Het Financieel Dagblad, p. 15.
- SPOT. (2010). tijdsbestedingonderzoek 2010. Opgeroepen op maart 30, 2011, van SPOT: <http://www.spot-interactive.nl/downloads/Tabellen%20TBO%202010%20voor%20de%20website.pdf>
- Tamminga, M. (2010, december 31). De nieuwe bezems vegen van bovenaf. NRC Handelsblad, p. 17.
- Trouw. (2010, november 29). Voor rechts én links staat eigenbelang voorop; Door crisis heeft links minder aandacht voor milieu; Onderzoek: Behoud van pensioen bovenaan ieders verlanglijst. Trouw.
- Twijnstra, A., & Keuning, D. (1999). Organisatieadvieswerk (2e druk, 3e oplage ed.). Stenfert Kroeze.
- UMCG. (2007). Bouwen aan de Toekomst van gezondheid, visie 2007-2011. Groningen: UMCG.
- UMCG. (2010). FGB. Opgeroepen op februari 3, 2011, van UMCG intranet: <http://intranet.od.umcg.nl/fgb/fgb/index.asp>
- UMCG. (2010). jaarverslag 2009. Groningen. Opgehaald van UMCG.
- UMCG. (2007). Klaar voor de Toekomst, meerjarenbeleid. Groningen: UMC-staf.
- UMCG, Aartsen, J. van (2011, februari 16). presentatie bezuinigingen voor medewerkers. Groningen.
- UMC-staf. (2007). Bouwen aan de Toekomst van Gezondheid. Groningen: UMCG.
- UMC-staf. (2009). Jaarplan UMC-staf 2010. Groningen: UMCG.
- UMC-staf. (2011, maart 22). meerjarenbeleid. Groningen.
- UMC-staf. (2009). UMCG Corporate Brochure. Groningen: UMCG.

- Van Duren, A., & Van Manen, M. (2007). Integraal veranderingsmanagement. Assen: Van Gorcum.
- Van Es, R. (2010). Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren. Deventer: Kluwer.
- Veldhuis, P. (2010, december 28). Nieuwe werker stuit op nieuwe grenzen; steeds meer werknemers kunnen zelf bepalen waar en wanneer ze hun werk doen. NRC Handelsblad, p. 15.
- Verbeek, A. (2011, februari 11). Alles voor de ecologische klusser Van alles wat. Het Parool, p. 2.
- Vos, C. (2010, september 15). 'Rechter legt spagaat van de politiek bloot'; interview Sweder van Wijnbergen. De Volkskrant.
- Vos, M. d., & Balsma, G. (2009, september). Handleiding Extern Thema 1 & 2, Informatiedienstverlening en -management (IDM & IDM Ad), Voltijd, Deeltijd. Deventer.

Bijlage 1 Overzicht figuren en tabellen

Figuur 2.1	Vijfkrachtenmodel Porter
Figuur 2.2	SWOT-model
Figuur 2.3	Organigram UMCG
Figuur 3.1	Cultuurtypologie Handy
Figuur 3.2	Uitkomstenmodel De Caluwé & Vermaak
Figuur 4.1	Onderzoeks-ui Saunders, Lewis & Thornhill
Figuur 4.2	Interventiewiel Metselaar & Cozijnsen
Figuur 4.3	Change Kaleidoscope Balogun & Hope-Hailey
Figuur 5.1	Visgraatmodel interviews FGB
Figuur 5.2	Visgraatmodel interviews gebruikers
Figuur 5.3	Fietsketting Von Meyenfeldt
Figuur 5.4	Organigram FGB
Figuur 5.5	Resultaten cultuurtest Handy
Figuur 5.6	Actorennetwerk FGB
Figuur 5.7	Krachtenveld FGB
Figuur 5.8	Respondenten naar functie en dienstjaren
Figuur 5.9	Spreiding gemiddelde scores
Figuur 5.10	Gemiddelde scores per onderwerp naar aard functie
Figuur 5.11	Gemiddelde scores per onderwerp naar aantal dienstjaren
Figuur 5.12	Scores per onderwerp
Tabel 1	Kleurendenken De Caluwé & Vermaak
Tabel 2	Veranderstrategie in zeven vragen
Tabel 3	DINAMO: Datamatrix
Tabel 4	DINAMO: Scores per onderwerp
Tabel 5	DINAMO: Scores onderwerpen * aard functie
Tabel 6	DINAMO: Scores onderwerpen * aantal dienstjaren
Tabel 7	Producten en diensten FGB

Bijlage 2 Interviewvragen FGB

Vragen oriëntatie interviews FGB

1e oriëntatie is om de deelvragen I en II te beantwoorden en voor afbakening onderzoek:

A. Waar speelt dit? (systeemgrens)

- Organisatieanalyse UMCG algemeen en FGB specifiek
- Definieren gebruikersgroepen in het kader van het probleem
- Wie hebben last van het probleem?

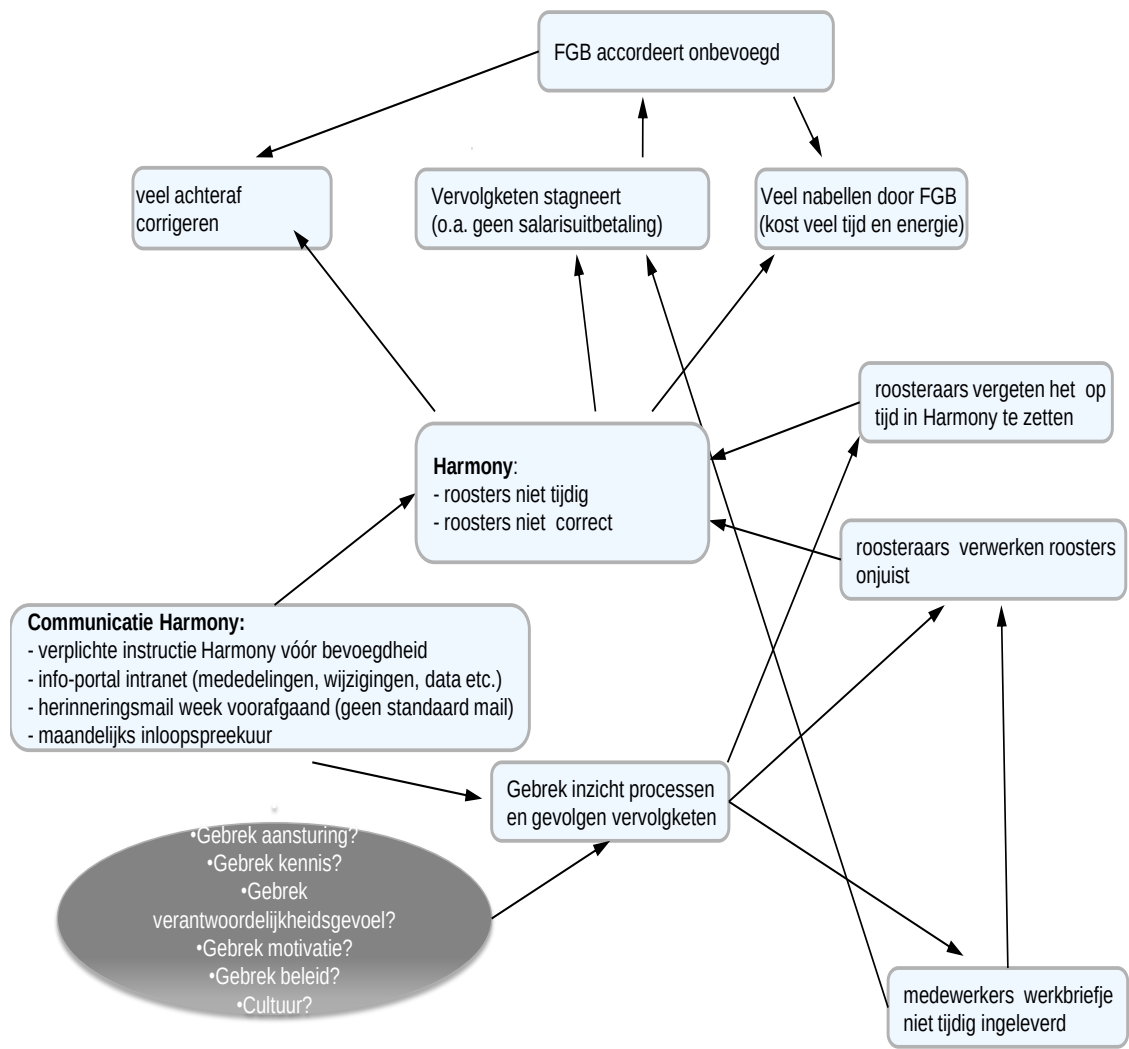
B. Wat moet er veranderen? (uitkomsten)

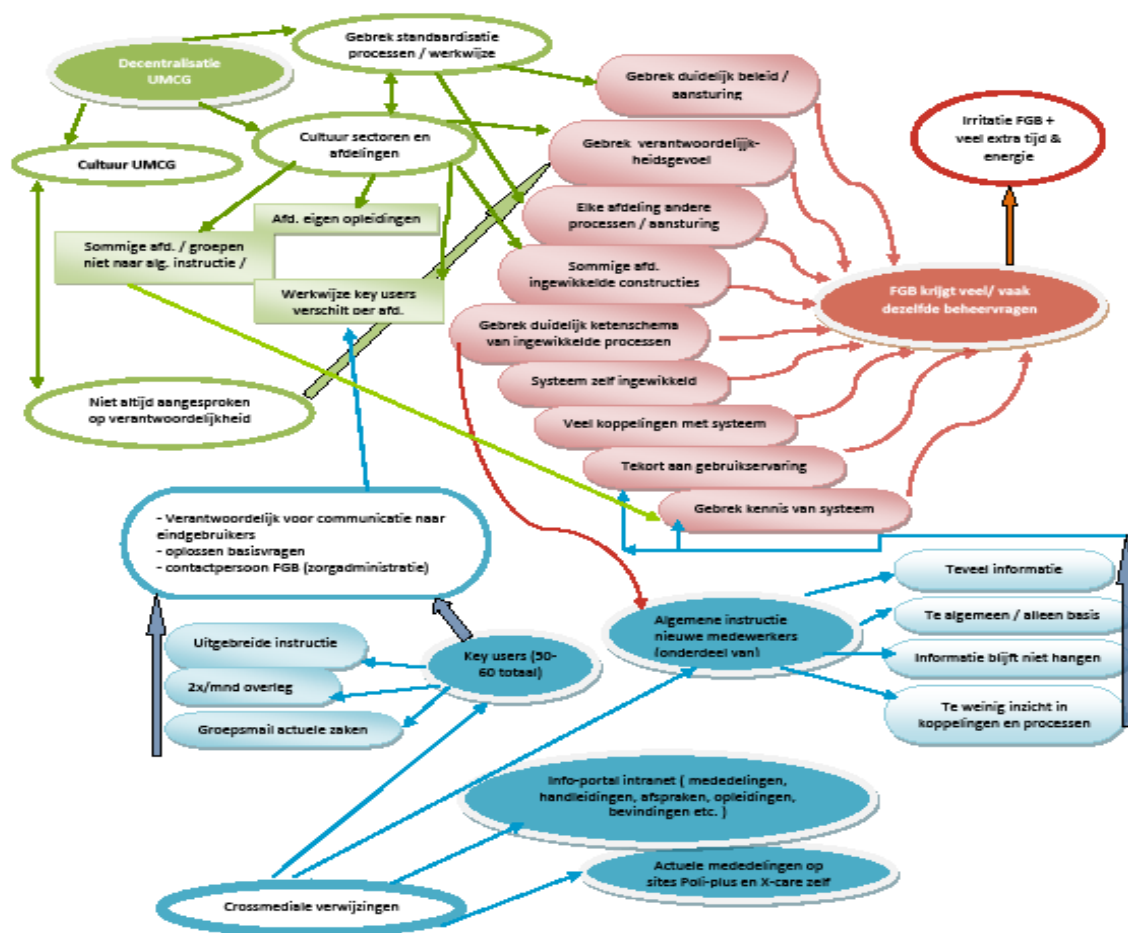
- Wat is het probleem precies?
- Welke effecten worden beoogd met de verandering?

FGB onderverdeeld in ketens: zorg, financieel, personeel. Uit iedere keten interview met betrekking tot één informatiesysteem waar het probleem groot is (waar het vaak mis gaat in communicatie).

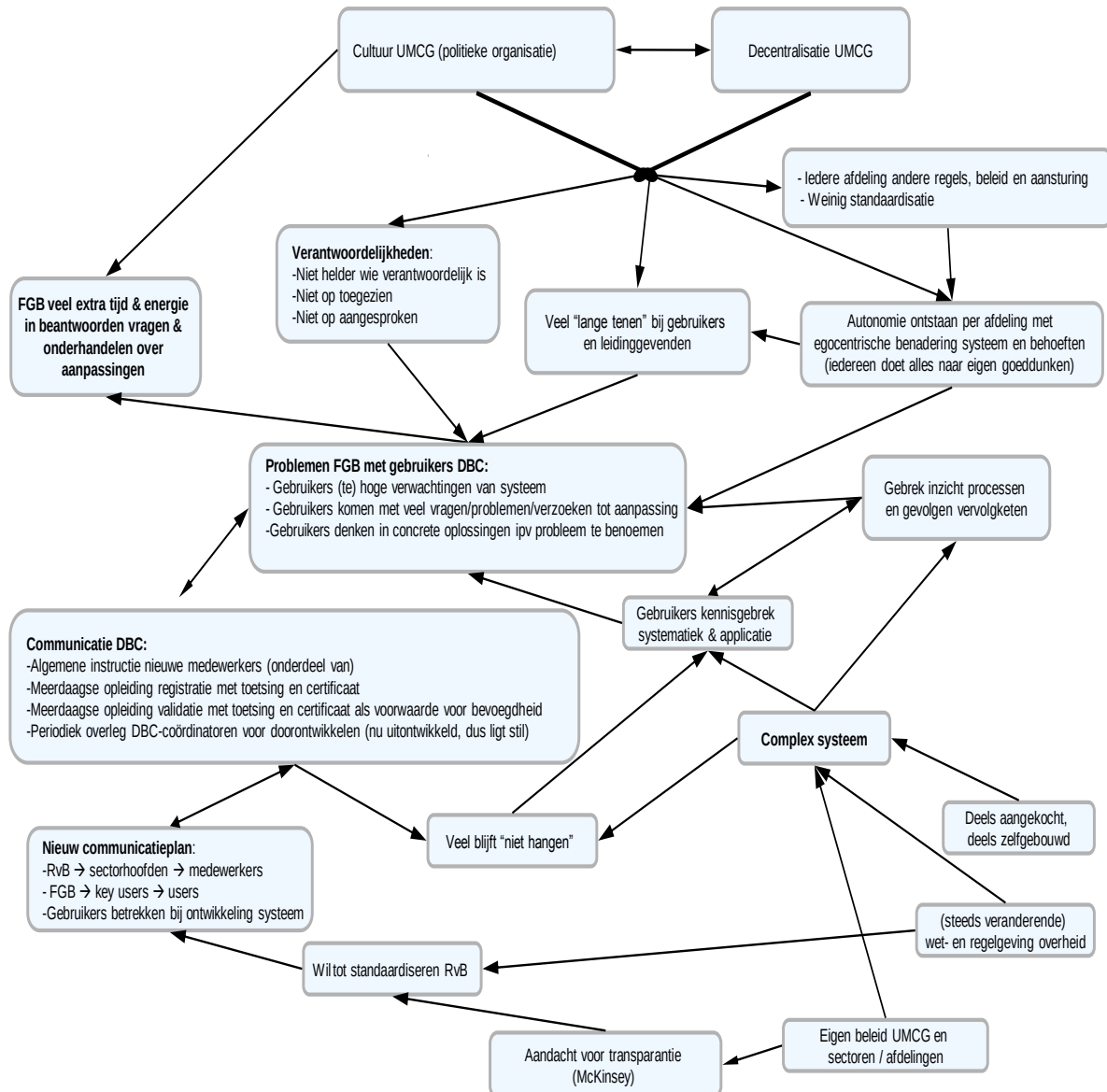
- Wat speelt er?
- Wat is het probleem?
- Wie zijn de betrokken gebruikersgroepen?
- Speelt het bij al die gebruikersgroepen, of zijn er enkele kenmerken waar het fout gaat?
- Gaat het bij individuen fout, of hele groepen?
- Welke softwareprogramma's zijn het?
- Hoe communiceren jullie nu?
- Waar gaat het mis?
- Wie heeft er last van dat het mis gaat?
- Waar denken jullie dat het aan ligt?
- Wat zouden jullie anders willen (zien)?
- Wat zouden jullie anders kunnen (doen)?

Relaties tussen oorzaken van problemen met Harmony





Relaties tussen beheer en gebruik keten financiën (DBC)



Bijlage 4 Vragen interviews gebruikers

Interviewvragen relatie beheer en gebruik van informatiesystemen (ICT-applicaties) 1e ronde gebruikers (vragen gebaseerd op visgraatmodel van uitkomsten oriëntatie interviews FGB)

1. Welke informatiesystemen gebruikt u?
Hoeveel worden ze gebruikt (dagelijks/incidenteel)?
Zijn de systemen in uw beleving duidelijk/gebruiksvriendelijk?
Is voor u duidelijk hoe er met de systemen gewerkt moet worden?

2. Is er instructie over de systemen geweest?
Van wie en hoe? Hoe bevallen?
Heeft jullie afdeling / beroepsgroep een eigen opleiding?
Wie geeft die instructie en wat houdt het in?

3. Is duidelijk hoe de systemen gekoppeld zijn/wat proces is?
Zou u behoefte eraan hebben inzicht te hebben in proces (en koppelingen)?
In welke vorm zou u dat prettig vinden? (bv schema, in introductie, intranet)

4. Wie is verantwoordelijk voor het gebruik/procedures van de systemen (hoe ermee gewerkt wordt)?
Is dit duidelijk?
Door wie wordt u aangesproken als u zelf iets verkeerd in systeem zet, of verkeerd gebruikt?

5. Zijn er wel eens problemen met systemen?
Welke systemen?

Welke aard hebben die problemen? (technisch, veranderingen, gebrek kennis)

Weet u waar u terecht kunt met problemen?

Is dit duidelijk afgesproken/beleid?

Hoe bevalt deze werkwijze?

Hoe zou u het prettig vinden om problemen opgelost te krijgen? (bv mail, telefoon, iemand langskomen, intranet, site systeem zelf, inlooppreekuur FGB, key user etc.)

Hoe denkt u dat de problemen ontstaan?

Hoe zouden gebruikers problemen kunnen voorkomen?

Wat hebt u daarvoor nodig?

6. Hoe merkt u als er veranderingen zijn m.b.t. systemen (bv nieuwe release, aanpassingen, verandering gebruik)?
Hoe zou u graag informatie over de systemen willen krijgen?

7. Wordt er bij u op de afdeling gebruik gemaakt van key users?

Weet u wie de key users voor de diverse systemen zijn?

Hoe wordt bepaald wie key user wordt en hoe ermee gewerkt wordt?

Hoe werkt volgens u het systeem van key users?

Wat zou er evt. anders kunnen/moeten?

8. Neemt u wel eens direct contact op met FGB?

Op welke manier (tel/mail/inlooppreekuur)?

Hoe ervaart u de bereikbaarheid van FGB?

Hoe ervaart u de behandeling van de problemen door FGB? (denk aan communicatie, bejegening, snelheid, klantvriendelijkheid)

Neemt FGB wel eens contact met u op? Hoe?

Wat kan er volgens u verbeteren aan het contact met FGB?

Bijlage 5 Cultuurtest Handy & DINAMO-vragenlijst

April 2011

Beste medewerkers van FGB,

Zoals u wellicht weet doe ik in opdracht van FGB een afstudeeronderzoek naar de relatie tussen beheer en gebruik van de informatiesystemen in het UMCG, om te kijken waar en hoe dit verbeterd kan worden. Voor dit onderzoek wil ik graag de **cultuur** en de **veranderbereidheid** van FGB analyseren, waarvoor ik uw medewerking vraag. Zou u deze onderstaande testen in willen vullen? Het kost slechts 10 minuutjes tijd. Ik zal de ingevulde testen bij u ophalen of u kunt de test inleveren bij mijn stagebegeleidster Lous Evers, op kamer 5.085.

Bij vragen kunt u met mij contact opnemen via de mail.
Hartelijk dank voor uw tijd!

Anya van Pelt, afstudeerstagiair
a.van.pelt@wenkebach.umcg.nl

1 Cultuurtest		Bij elke vraag zet u een 'x' achter de stelling die naar uw mening het beste FGB omschrijft. Daarna doet u dit nogmaals, maar dan geeft u de naar uw mening wenselijke situatie aan.	
op basis van cultuurtypologieën van Handy		huidig	gewenst
1	Als iemand bij FGB een verschil van mening heeft met een collega, dan:		
a	discussiëren zij erover, ieder doet na de discussie wat hem/haar het beste lijkt.		
b	gaan ze samen na wat het beste voor het bedrijf is en doen dat dan zo.		
c	leggen zij het conflict voor aan hun leidinggevende, die de beslissing neemt.		
d	ontstaat er een debat, waarin de beste persoon wint.		
2	Als er voor FGB een voordeeltje met risico's te halen valt, maar er moeten daarvoor een paar regels en procedures tijdelijk buiten werking worden gesteld, dan:		
a	begint ieder die ermee te maken heeft snel informatie te verzamelen en de haalbaarheid te toetsen; als alles positief lijkt (en de kans is nog niet verkeken) doen we het.		
b	doen we het alleen als het redelijkerwijze kan, alle regels overboord zetten kun je ook niet doen.		
c	grijpt de directeur in, beslist om het al of niet te doen en zegt iedereen wat hij moet doen en laten.		
d	is er meestal alleen belangstelling van de groep als het een interessante klus is, overigens heeft natuurlijk niemand bezwaar en zal helpen zoveel hij/zij kan.		
3	De redenen waarom mensen bij FGB zich inspinnen zijn voornamelijk:		
a	omdat de klus klaar moet en je daar met z'n allen voor staat.		
b	omdat er van je verwacht wordt, datje regelmatig doorwerkt en een faire prestatie levert.		
c	omdat het werk je belangstelling heeft en het een stuk van jezelf is geworden.		
d	omdat je bij FGB alleen wat bereikt als je er hard tegenaan gaat, bovendien krijg je je baas op je nek als je er niet aan trekt.		

4		Als iemand bij FGB ruzie heeft met zijn leidinggevende, dan:		
	a	is er een beroepsprocedure die gevolgd kan worden om een bindende uitspraak te krijgen.		
	b	is het de vraag of dat voor het werk belangrijk is, zo ja, dan zorgen we er voor dat de ruzie wordt bijgelegd.		
	c	zal diegene misschien proberen de leidinggevende er onder te krijgen, maar meestal geeft hij/zij toe.		
	d	zullen we met hen praten en hen helpen de zaak op te lossen, maar als dat niet lukt, zullen ze elkaar voortaan wel ontlopen, of de betreffende persoon zoekt een andere baan.		
5		Als iemand niet meer tevreden is met zijn baan, zal hij/zij gewoonlijk:		
	a	ander werk gaan doen of een andere baan zoeken.		
	b	een andere bijdrage leveren binnen het totale te verrichten werk.		
	c	een verzoek om verandering of overplaatsing doen aan zijn leidinggevende of personeelszaken.		
	d	voor promotie vechten.		
6		Als om een bepaald doel te bereiken iemand bij FGB de schuld op zich moet nemen, of schade leidt, of tekort moet worden gedaan, dan:		
	a	hangt het ervan af of het een hoge of een lage functionaris betreft. Bij een hoge en machtige persoon gebeurt het niet zo gauw, bij een lage functie met weinig invloed gebeurt het eerder.		
	b	helpen we de betrokkene dat te accepteren. als degene dat niet kan, gebeurt het niet of anders zal hij/zij wel weggaan.		
	c	is dat jammer voor de persoon in kwestie, maar die moet dan maar door de zure appel heen bijten.		
	d	wordt nagegaan of er een tegemoetkoming kan worden gegeven en wat er in vorige gevallen is gedaan, afhankelijk daarvan gebeurt het of gebeurt het niet.		
7		Als een concurrent ons een project dreigt af te pikken, dan:		
	a	dan is dat vervelend voor de degene die er zich druk over heeft gemaakt; we helpen diegene dan natuurlijk ook; maar als hij/zij het project niet kan houden, zal diegene wel een ander leuk project vinden.		
	b	duurt het even voordat we reageren, maar dan zetten we alles op alles om met een goede strategie te reageren; soms is het verstandig een andere klus aan te pakken, soms kunnen we de aanpak van ons project verbeteren en zo de buit binnenhalen.		
	c	kunnen we protesteren, maar als de concurrent een betere aanbieding heeft zal dat weinig helpen, bovendien beslist de klant tenslotte.		
	d	proberen we de concurrent direct een spaak in het wiel te steken, goedschiks of kwaadschiks moeten we die eronder houden.		
8		Als iemand niet zo goed meer mee kan, dan:		
	a	accepteren we dat hij/zij minder werk gaat doen en helpen diegene dat te aanvaarden.		
	b	krijgt iemand anders zijn/haar baan en de betrokkene gaat eenvoudiger werk doen als dat er is.		
	c	zal hij/zij gewoonlijk worden weggepromoveerd of overgeplaatst.		
	d	zal hij/zij zich verschansen en een sterke positie proberen te vinden om terug te vechten.		

9		Als er vrij plotseling een leidende functionaris uitvalt en er moet iemand worden gepromoveerd, dan:		
	a	moeten we iemand kiezen, die als leider qua kunde en persoon het vertrouwen van de mensen heeft.		
	b	wijst de directie iemand aan die zij geschikt en competent acht.		
	c	wordt gewoonlijk de naaste medewerker benoemt, die er het langst is - hij/zij moet dan natuurlijk wel de juiste papieren hebben en goede beoordelingen.		
	d	zoeken we iemand die deze baan goed aankan en die de zaak goed bij elkaar kan houden.		
10		Als er sprake is van het invoeren van een verandering in de werkomstandigheden (bijvoorbeeld flexibele arbeidstijden invoeren), dan:		
	a	gaan we na wat dit inhoudt en betekent - kan het en wil men het, dan gebeurt het - terwijl we onderling een regeling maken voor het opvangen van de problemen.		
	b	hangt het ervan af wat de directie vindt; als zij het schadelijk acht, probeert zij in onderhandeling met de ondernemingsraad/MC de invoering tegen te houden of te beperken; als zij het niet schadelijk acht, staat zij het binnen redelijke grenzen toe.		
	c	is het de vraag of mensen daardoor beter -uit de voeten kunnen - zij die dat vinden zullen er wel gebruik van maken, anderen niet.		
	d	wordt er overlegd - waarschijnlijk wordt er een gemengde commissie ingesteld die een voorstel doet.		

2 **DINAMO vragenlijst**

Algemeen

A	Heeft u een leidinggevende functie?	Ja	nee		
B	Hoeveel jaar in totaal bent u werkzaam bij het UMG?	0-2 jaar	2-5 jaar	5-10 jaar	10 jaar of langer

In deze vragenlijst hebben de veranderingen steeds betrekking op de bezuinigingen en de gevolgen daarvan n.a.v. het rapport McKinsey (januari 2011). McKinsey heeft daarbij de nadruk gelegd op het verhogen van de doelmatigheid van de algemene en medische ondersteuning.

	A: Gevolgen voor het werk bij FGB	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
1	Door de veranderingen zal de kwaliteit van het werk toenemen.	1	2	3	4	5
2	Door de veranderingen zal de werkdruk afnemen.	1	2	3	4	5
3	De veranderingen bieden meer verantwoordelijkheid voor uw werk.	1	2	3	4	5
4	De veranderingen bieden nieuwe loopbaankansen voor u.	1	2	3	4	5

	B: Emoties die de verandering oproept	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
5	De veranderingen zijn een uitdaging voor u.	1	2	3	4	5
6	De veranderingen ervaart u als vertrouwd.	1	2	3	4	5
7	U ervaart de veranderingen als verfrissend.	1	2	3	4	5
8	U ervaart de verandering als iets positiefs.	1	2	3	4	5

	C: Meerwaarde voor het UMCG	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
9	De meerwaarde van de verandering is duidelijk voor u.	1	2	3	4	5
10	De veranderingen leiden tot een verbetering van de marktpositie van het UMCG.	1	2	3	4	5
11	De veranderingen leiden tot een vergroting van de effectiviteit van het UMCG.	1	2	3	4	5
12	De veranderingen levert het UMCG voordelen op ten opzichte van de concurrentie.	1	2	3	4	5
	D: Emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
13	Het veranderingsproces leeft bij u.	1	2	3	4	5
14	Het veranderingsproces neemt voor u een belangrijke plaats in binnen uw werk.	1	2	3	4	5
15	U voelt zich betrokken bij het veranderingsproces.	1	2	3	4	5
16	Het veranderingsproces staat dicht bij uw werk.	1	2	3	4	5
	E: De houding van anderen	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
17	Uw direct leidinggevende staat onvoorwaardelijk achter de veranderingen.	1	2	3	4	5
18	U staat zelf achter de veranderingen	1	2	3	4	5
19	Uw collega's staan achter de veranderingen.	1	2	3	4	5
20	Uw overige leidinggevendenden staan achter de veranderingen.	1	2	3	4	5
	F: Ervaringen van u en uw collega's met veranderingen	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
21	Uw collega's hebben in het verleden goede ervaringen opgedaan met andere veranderingen.	1	2	3	4	5
22	U kunt op basis van uw vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het succes van de veranderingen.	1	2	3	4	5
23	U heeft zelf in het verleden goede ervaringen opgedaan met organisatieveranderingen.	1	2	3	4	5
24	U bent zelf actief betrokken geweest bij de invoering van voorgaande veranderingen.	1	2	3	4	5
	G: Tijd en mankracht	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
25	Uw collega's hebben tijd over om aandacht te besteden aan de veranderingen.	1	2	3	4	5
26	U heeft voldoende ruimte in uw agenda om tijd aan de veranderingen te besteden.	1	2	3	4	5
27	De veranderingen valt samen met een rustige periode in de werkzaamheden van FGB.	1	2	3	4	5
28	FGB draait tijdens de veranderingen met een volledige bezetting.	1	2	3	4	5

	H: Aansturing van het veranderingsproces	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
29	Volgens u ligt aan de veranderingen een heldere fasering ten grondslag.	1	2	3	4	5
30	De verandering wordt volgens u doelgericht aangestuurd.	1	2	3	4	5
31	Volgens u is het tijdschema waarbinnen de verandering plaatsvindt realistisch gepland.	1	2	3	4	5
32	U en uw collega's worden op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen.	1	2	3	4	5
	I: Complexiteit van het veranderingsproces	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
33	Het veranderingsproces maakt op u een logische, samenhangende indruk.	1	2	3	4	5
34	U vindt dat de veranderingen met de huidige middelen en mankracht kan worden ingevoerd.	1	2	3	4	5
35	U vindt dat de verandering een duidelijk begin en eind kent.	1	2	3	4	5
36	U verwacht dat de resultaten van de veranderingen makkelijk in kaart kunnen worden gebracht.	1	2	3	4	5
	J: Timing van het veranderingsproces	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
37	U verwacht dat u de veranderingen kunt bijhouden.	1	2	3	4	5
38	U bent eraan toe om uw werk te veranderen.	1	2	3	4	5
39	U verwacht dat u kunt voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt.	1	2	3	4	5
40	U vindt dat de veranderingen op een goed moment komen.	1	2	3	4	5
	K: De veranderingsbereidheid	Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
41	U bent bereid om uw collega's te overtuigen van het nut van de veranderingen.	1	2	3	4	5
42	U bent bereid u in te zetten in het kader van de veranderingen.	1	2	3	4	5
43	U bent bereid om eventuele weerstand tegen de veranderingen te overwinnen.	1	2	3	4	5
44	U bent bereid om tijd vrij te maken voor de veranderingen.	1	2	3	4	5
45	Zijn er nog punten die u met betrekking tot het veranderingsproces naar voren wilt brengen en die niet genoemd zijn in de enquête?					

Dit is het einde van beide testen. Hartelijk dank voor uw tijd!

Bijlage 6 Resultatentabellen DINAMO

Respondent	Leiding-gevende	Dienstjaren	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Gemiddelde per respondent
1	ja	10+	8	12	14	13	14	10	11	12	14	13	15	12,36
2	ja	10+	11	15	14	16	13	16	8	9	11	15	18	13,27
3	ja	10+	13	16	16	15	16	12	14	13	14	16	16	14,64
4	-	10+	13	15	12	13	14	15	14	14	13	14	16	13,91
5	nee	5-10	9	12	8	10	10	12	9	11	9	14	16	10,91
6	nee	10+	9	8	9	15	11	8	12	13	11	11	10	10,64
7	nee	2-5	9	13	14	9	13	8	12	11	8	12	11	10,91
8	nee	10+	12	9	13	14	11	10	10	14	10	12	14	11,73
9	nee	5-10	10	12	16	8	13	11	14	-	-	13	16	12,57
10	nee	2-5	13	14	11	12	12	9	10	12	11	13	14	11,91
11	nee	10+	13	14	11	12	12	9	10	12	11	13	14	11,91
12	nee	2-5	12	13	8	8	12	14	10	8	7	14	15	11
13	nee	10+	18	19	19	18	14	15	15	14	16	19	17	16,73
14	nee	10+	12	13	12	17	13	15	15	15	13	16	18	14,45
15	nee	2-5	9	7	14	9	14	13	10	15	13	13	14	11,91
16	nee	10+	11	15	12	16	13	17	12	12	13	17	16	14
17	nee	10+	8	9	4	9	14	-	8	8	6	-	8	8,22
18	nee	5-10	14	14	15	14	14	10	9	16	14	16	12	13,45
19	nee	5-10	11	14	16	10	14	12	9	16	15	16	16	13,55
20	nee	10+	12	11	9	11	11	9	12	15	14	11	13	11,64
21	-	-	9	11	13	8	-	11	-	13	13	13	14	11,67
22	nee	5-10	13	16	17	15	15	13	13	12	16	17	16	14,82
23	nee	10+	-	15	16	16	16	16	12	13	15	17	16	15,2
24	nee	0-2	10	16	15	13	-	10	11	14	15	15	16	13,5
														12,48 (12,704)

Tabel 3 Data DINAMO-vragenlijst

TABEL 4: SCORES PER ONDERWERP					
	N	Laagste	Hoogste	Gemiddelde	Std. Deviatie
A. gevolgen voor het werk bij FGB	20	8	18	11,35	2,412
B. emoties die de verandering oproept	20	7	19	12,75	2,900
C. meerwaarde voor het UMCG	20	4	19	12,35	3,528
D. emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces	20	8	18	12,45	3,120
E. de houding van anderen	20	10	16	12,90	1,447
F. ervaringen van u en uw collega's met veranderingen	19	8	17	11,84	2,834
G. tijd en mankracht	20	8	15	11,20	2,262
H. aansturing van het veranderproces	19	8	16	12,63	2,454
I. complexiteit van het veranderproces	19	6	16	11,74	2,766
J. timing van het veranderproces	19	11	19	14,11	2,132
K. de veranderingsbereidheid	20	8	18	14,45	2,605
valide N	18				

TABEL 5: SCORES ONDERWERPEN * AARD FUNCTIE												
werkzaam in leidinggevende functie		A. gevolgen voor het werk bij FGB	B. emoties die de verandering oproept	C. meerwaarde voor het UMCG	D. emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces	E. de houding van anderen	F. ervaringen van u en uw collega's met veranderingen	G. tijd en mankracht	H. aansturing van het veranderproces	I. complexiteit van het veranderproces	J. timing van het veranderproces	K. de veranderingsbereidheid
		Gem	11,37	12,31	11,94	12,00	12,56	11,47	11,06	12,80	11,40	14,00
nee	N	16	16	16	16	16	15	16	15	15	15	16
	Std. Dev.	2,500	3,005	3,785	3,286	1,315	2,825	2,175	2,569	2,971	2,330	2,683
ja	Gem	10,67	14,33	14,67	14,67	14,33	12,67	11,00	11,33	13,00	14,67	16,33
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Dev.	2,517	2,082	1,155	1,528	1,528	3,055	3,000	2,082	1,732	1,528	1,528
Totaal	Gem	11,26	12,63	12,37	12,42	12,84	11,67	11,05	12,56	11,67	14,11	14,37
	N	19	19	19	19	19	18	19	18	18	18	19
	Std. Dev.	2,446	2,929	3,624	3,203	1,463	2,808	2,223	2,502	2,828	2,193	2,650

TABEL 6: SCORES ONDERWERPEN * AANTAL DIENSTJAREN												
totaal aantal jaren werkzaam in UMCg		A. gevolgen voor het werk bij FGB	B. emoties die de verandering oproept	C. meerwaarde voor het UMCg	D. emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces	E. de houding van anderen	F. ervaringen van u en uw collega's met veranderingen	G. tijd en mankracht	H. aansturing van het veranderproces	I. complexiteit van het veranderproces	J. timing van het veranderproces	K. de veranderingsbereidheid
2-5 jaar	Gem	10,75	11,75	11,75	9,50	12,75	11,00	10,50	11,50	9,75	13,00	13,50
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Std. Dev	2,062	3,202	2,872	1,732	,957	2,944	1,000	2,887	2,754	,816	1,732
5-10 jaar	Gem	11,00	13,00	13,75	10,50	12,75	11,25	10,25	14,33	12,67	14,75	15,00
	N	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
	Std. Dev	2,160	1,155	3,862	2,517	1,893	,957	2,500	2,887	3,215	1,500	2,000
>10	Gem	11,67	13,00	12,08	14,08	13,00	12,36	11,75	12,58	12,17	14,27	14,58
	N	12	12	12	12	12	11	12	12	12	11	12
	Std. Dev	2,708	3,303	3,777	2,610	1,537	3,295	2,454	2,193	2,588	2,573	3,059
Totaal	Gem	11,35	12,75	12,35	12,45	12,90	11,84	11,20	12,63	11,74	14,11	14,45
	N	20	20	20	20	20	19	20	19	19	19	20
	Std. Dev	2,412	2,900	3,528	3,120	1,447	2,834	2,262	2,454	2,766	2,132	2,605