

Trammelant in zorgland



Introductie

In deze rubriek toetst Michael van der Velden gebeurtenissen en ethische kwesties uit de beroepspraktijk van organisatieadviseurs aan de professionele gedragscode. Deze keer: vijf zorgorganisaties die een adviseur inhuren, omdat ze ontevreden zijn over de governance van het shared service-centrum.

Titel : Trammelant in zorgland

Auteur :

Publicatiedatum : 20-02-2017

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit . Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

Tegen het licht

In deze rubriek toetst Michael van der Velden gebeurtenissen en ethische kwesties uit de beroepspraktijk van organisatieadviseurs aan de professionele gedragscode. Deze keer: vijf zorgorganisaties die een adviseur inhuren, omdat ze ontevreden zijn over de governance van het shared service-centrum.

TRAMMELANT IN ZORGLAND

Zij: 'Ja, we hebben een samenwerkingsprobleem en ja, we gaan erover praten. Maar het gesprek gaat niet over onze samenwerkingsrelatie. Het gaat over jouw exit. Denk de komende dagen maar na hoe je er het meest soepel uit kunt stappen. Daar gaan we het over hebben. Ik zal het advies gebruiken ter onderbouwing van jouw ontslag.'

Zij was de directeur bedrijfsvoering (nét onder de raad van bestuur) van een grote zorgorganisatie. 'Hij' was de directeur van een *shared service-centrum* (SSC) van deze en nog vier andere zorgorganisaties. Een adviseur was ingehuurd, omdat de partijen ontevreden waren over de *governance* van het SSC. De vijf zorgorganisaties en de directeur van het SSC waren gezamenlijk opdrachtgever van de adviseur. De adviseur had op grond van zijn plan van aanpak en offerte de opdracht verworven in concurrentie met twee andere bureaus.

Bij de gunning van het project werd de gevoeligheid al snel duidelijk. 'Zij' wilde deze adviseur niet, maar een ander met wie ze goede ervaringen had. Deze adviseur kende ze niet. De meerderheid koos echter wél voor hem. Er waren twee extra

gespreksrondes nodig om uiteindelijk tot gunning te komen. Onderdeel van de opdracht was dat er in de analyse expliciet gekeken moest worden naar (a) de structuur en systeemkenmerken van de *governance* en (b) de cultuur en samenwerkingsrelaties.

De adviseur startte zijn werkzaamheden conform het vastgestelde plan van aanpak. Zijn analyse duidde op de volgende knelpunten in de *governance*:

- De directeurs/hoofden bedrijfsvoering van de vijf zorgorganisaties hadden in de *governance*-structuur van het SSC slechts een adviesrol, terwijl zij in hun eigen organisatie verantwoordelijkheid droegen voor het werk dat mede in het SSC was ondergebracht.
- De raden van bestuur van de vijf zorgorganisaties waren zwaar verankerd in de *governance*-struc-

tuur van het SSC en moesten zich daardoor bemoeien met tactische en operationele vraagstukken die zij in hun eigen organisatie delegeren aan de directeurs/hoofden bedrijfsvoering.

- De directeur van het SSC had in de *governance*-structuur te veel dubbelrollen toebedeeld gekregen. Hij was adviserend lid van het bestuur van het SSC, lid van het adviesorgaan van de directeurs/hoofden bedrijfsvoering en directeur van het SSC. Deze dubbelrollen stonden een goede 'rolhygiëne' in de weg.

De weeffouten aan de systeemkant van de *governance* én de grote verschillen tussen de vijf zorgorganisaties waren een bron van samenwerkingsperikelen:

- Er was sprake van spanning en suboptimale samenwerking in meerdere relaties binnen de

Woord: Michael van der Velden Beeld: BMbeeld

governance-structuur van het SSC:

- tussen de directeur van het SSC en de directeur bedrijfsvoering van de belangrijkste deelnemer in het SSC (60 procent van de omzet);
- binnen het adviescollege van directeuren/hoofden bedrijfsvoering;
- binnen het bestuurscollege (mede dankzij de zeer uiteenlopende kenmerken en opgaven van de vijf zorgorganisaties).
- Er heerste te veel een 'wij/zij-cultuur' in de relatie tussen het SSC en de vijf opdrachtgevende zorgorganisaties. Ook in de functionele relaties tussen het SSC en zijn opdrachtgevers was er te weinig sprake van een open samenwerking. Hierdoor was de dienstverlening suboptimaal, kwamen gewenste harmonisaties en innovaties niet van de grond en werd er een suboptimale prijs/prestatie geleverd.

De adviseur koos ervoor om de samenwerkingsperikelen bij de betrokkenen zelf te adresseren. Hij sprak hen (die hem hadden toevertrouwd dat er een samenwerkingsissue speelde) aan op hun eigen professionele verantwoordelijkheid om hier iets aan te doen. Zo probeerde de adviseur te voorkomen dat hij in zijn rapportage concreet moest benoemen 'wie wat te verhapstukken had met wie'. Liever loste de adviseur deze vraagstukken op voordat hij moest rapporteren.

In dit verband dienden onder meer de directeur van het SSC en de directeur bedrijfsvoering van de grootste zorgorganisatie te investeren in een goed gesprek om de samenwerkingsrelatie te verbeteren. Wat een open gesprek had moeten worden, werd vooraf belast met een verdiepend conflict waarbij niet mis te verstane woorden vielen: zie het citaat in de eerste alinea van dit artikel.

Processtrategie aangepast aan de omstandigheden

DE ADVISEUR HAD NU EEN DILEMMA: HIJ WIST DAT PARTIJEN ZIJN ADVIES ZOUDEN GAAN GEBRUIKEN IN EEN AANSTAANDE ONTSLAGKWESTIE.

Dat vraagt om extra behoedzaam adviseren met de gedragscode in de hand. Tegelijkertijd moet het probleem opgelost worden: er moet duidelijk gesteld worden waar de schoen wringt. 'Doormodderen' was geen optie. De adviseur wilde niet weglopen voor zijn verantwoordelijkheid. Wilde niet adviseren 'met meel in de mond'. Maar wilde ook niet onnodig mensen schade berokkenen. Het komt vaak voor dat een adviseur merkt dat een persoon niet op zijn plek zit. Dat er een dynamiek en context is waardoor mensen uit hun kracht raken. Het is dan de kunst de situatie in beweging te krijgen zonder dat personen daar schade van ondervinden. Aan de conclusies en aanbevelingen over de 'systeemaanpassingen' zat in deze casus geen risico. Aan de conclusies en aanbevelingen over de onderlinge samenwerking des te meer. Dat gaat immers over personen. En beoordelingen van personen spelen bij samenwerkingsproblemen een belangrijke rol.

Hoe heeft de adviseur het probleem opgelost en daarbij de adviesnorm hoog gehouden? Hij heeft een conceptrapport opgesteld met alle analyses, bevindingen en aanbe-

Weeffouten aan de systeemkant van de *governance* staan 'rolhygiëne' in de weg



Tegen het licht

velingen. De samenwerkingsvraagstukken heeft hij beschreven vanuit de functies: vanuit het rolgedrag dat bij de betreffende functies hoort. Kritiek op functioneren heeft hij in de rapportage opgetekend aan de hand van gesprekken. Het zijn opgehaalde beelden van de directe betrokkenen. Het waren geen beoordelingen van de adviseur.

HIERMEE WAS DE KRITIEK OP

HET FUNCTIONEREN

GEOBJECTIVEERD. Alle conclusies in het rapport waren controleerbaar onderbouwd met onderzoeksbevindingen.

De adviseur heeft de conceptrapportage eerst individueel besproken met de directe betrokkenen. Zij werden in de gelegenheid gesteld om te reageren op (1) eventuele feitelijke onjuistheden en/of onvolledigheden, (2) eventuele onjuiste of onvolledige interpretaties van feiten en bevindingen en (3) de samenhang tussen de bevindingen en de aanbevelingen en hun proportionaliteit. Daarnaast werden de directe betrokkenen in staat gesteld om zich voor te bereiden op de mogelijke negatieve consequenties van de rapportage. Vervolgens stelde de adviseur een tweede versie op. Diverse passages paste hij aan naar aanleiding van het proces van hoor en wederhoor. Daar waar de adviseur het oneens was met het commentaar van betrokkenen, voegde hij voetnoten toe waarin hij de visie van de betrokkenen weergaf. Het werd een rapportage met vele voetnoten.

Vervolgens is de conceptrapportage met de opdrachtgevers besproken.

Het bestuurscollege heeft zich bij de bespreking van de conceptrapportage achter het rapport van de adviseur geschaard en de formele vaststelling van de rapportage zes weken verdaagd.

De adviseur adviseerde om de formele verhoudingen te normaliseren: terug te brengen naar de verhoudingen zoals die in de staande organisaties ook gelden. Hiermee werden de ongewenste dubbelrollen van de directeur van het SSC opgeheven en normaliseerden alle verhoudingen vanwege herkenbare verantwoordelijkheden en rollen. De nieuwe geformaliseerde rollen leidden tot duidelijker verhoudingen tussen mensen. Een belangrijke bron van alle conflicten werd hiermee weggenomen. De betrokkenen hadden vervolgens enkele weken de tijd om de nieuwe verhoudingen op zich in te laten werken en hun knopen te tellen. **ENKELE VAN DE BETROKKENEN BLEKEN, NU HET RAPPORT ER LAG, WÉL IN STAAT TE ZIJN OM IN ELKAAR TE**

INVESTEREN. Dit resulteerde in een verzoek van de belangrijkste 'kemp-hanen' tot een extra bespreking met de adviseur. In die bespreking werden alle voetnoten 'ingetrokken'. Daarnaast werd de adviseur gevraagd om de betrokkenen (als team en individueel) nog enkele bijeenkomsten bij te staan bij het 'zetten' van de nieuwe verhoudingen en het nieuw gewenste gedrag.

Ergo

Adviseurs moeten altijd zorgvuldig en integer te werk gaan en een 'behoorlijke' dienstverlening leveren. Adviseeren in een conflictsituatie vraagt qua zorgvuldige procesgang het uiterste van de adviseur. De kans is immers groot dat het advies door de partijen die met elkaar in conflict zijn, wordt gebruikt voor het beslechten van het conflict. Soms ontstaat of verdiept een conflict terwijl de adviseur met zijn werkzaamheden bezig is. De adviseur moet daarom altijd alert zijn op de ontwikkelingen in het organisatie- en relatiesysteem. En hij moet zijn procesgang daarop aanpassen. Adviseurs worden ingehuurd om problemen op te lossen. Soms betreft dat conflicten. Weglopen voor deze verantwoordelijkheid is onprofessioneel. Het is professioneel om conflicten op te lossen in een zorgvuldige procesgang. Dat mag van professionele adviseurs worden verwacht.

Michael van der Velden is strategie- en fusieadviseur en voorzitter van de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA) en schrijft voor M&C columns over tuchtzaken.



