

Fusieproces door puzzelen met professionals

Joke Twigt

Een fusieproces tussen twee organisaties of delen daarvan is vaak bedreigend en medewerkers staan veelal niet bepaald te popelen om zo'n verandering in te gaan. Ongeacht de redenen voor de samenvoeging, ze staan niet vooraan om een bijdrage te leveren. Terwijl de kennis en ervaring van de medewerkers van grote waarde is voor het succes van een fusieproces. Je wilt unieke expertise naar boven halen en verschillende invalshoeken niet op elkaar stapelen, maar op elkaar laten aansluiten. Dat vraagt om een creatieve aanpak in plaats van traditionele inventarisaties en overleggen!

De opdracht

Bij een politieregio wordt een nieuw (landelijk ontwikkeld) loopbaanbeleid uitgerold. Het op orde zijn van de personeelsadministratie is randvoorwaarde voor de implementatie daarvan. Eerder heeft dit al geleid tot het besluit om de taken op het gebied van personeelsbeheer die in de districten en divisies werden uitgevoerd te centraliseren. Deze centralisatie is echter niet voldoende geweest, er is nog steeds sprake van ontevreden klanten. Betrouwbare en snel beschikbare informatie en producten is cruciaal omdat dit de basis vormt voor het nieuw in te voeren concept.

1 ————— Dat is er namelijk op gericht is dat elke politiemans/vrouw zelf basisgegevens kan bijhouden en wijzigen. Hiervoor is het noodzakelijk een integrale administratie in te richten die snel, procesmatig en in samenhang opereert. Op dat moment worden taken versnipperd in de organisatie uitgevoerd door twee afdelingen: personeelsbeheer en salarisadministratie, beiden onderdeel van een andere stafdienst. Gevolg hiervan is o.a. tijdverlies en inefficiëntie door overlappende, onnodige of dubbel uitgevoerde taken. Bijkomend nadeel van de huidige inrichting is het gebrek aan eenduidige aansturing.

De aanpak

In het verleden zijn al plannen ontwikkeld voor een samenvoeging van de twee afdelingen. Deze zijn slechts deels tot uitvoering gebracht. Dit heeft het vertrouwen van de medewerkers in een positief resultaat geschaad. Immers, zij hebben input geleverd, zijn enthousiast aan de slag gegaan om met elkaar een beter proces neer te zetten en zijn daarin afgeremd. De mensen worden bewogen door hun eigen verantwoordelijkheidsgevoel. Het werk moet af, sommigen hebben perfectionistische neigingen en worden daarin niet gecorrigeerd. Er heerst scepsis. De bereidheid om mee te helpen veranderen is niet dominant aanwezig. Enerzijds omdat men niet overtuigd is van het nut van de samenvoeging, anderzijds omdat het werk de eerste prioriteit is en er al achterstanden zijn.

In de aanpak om opnieuw een dergelijk resultaat te willen neerzetten is hiermee nadrukkelijk rekening gehouden. De term 'quick and dirty' gaat hier niet op. Er is tijd uitgetrokken worden voor een zorgvuldig proces.

Stappen

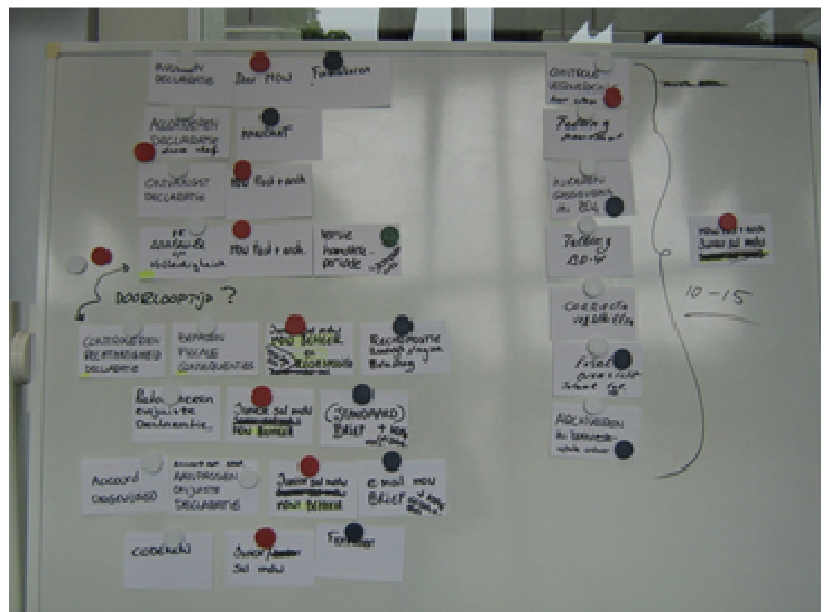
Als aanvliegroute voor de samenvoeging van de twee afdelingen is gekozen voor *het proces*. In het totale traject is het meest belangrijke onderdeel de procesworkshops. Gezien de eerdere inspanningen die medewerkers al geleverd hebben op dit gebied is het belangrijk dat het nu

aanlokkend moet zijn om opnieuw input te geven en medewerking te verlenen. Alleen luisteren, lezen of toekijken zou weinig verrassends brengen. Want wie kent niet die momenten dat je luistert naar de plannen van anderen (zeker als dat nog eens externen zijn!), waarvan verwacht wordt dat je mee gaat werken aan de uitvoering daarvan? Weinig aanlokkelijk... Zelf-doen en actief bezig zijn levert de kans op het beste resultaat.

De workshops hebben daarom een interactief en speels karakter gekregen. In het gekozen werkvorm ligt de nadruk op het koppelen van aangeboden informatie aan eigen ervaring:

- 1) **Klantsessies:** het is belangrijk om de interne klant te betrekken bij het fusieproces. In dit geval politiemannen en vrouwen en afdelingshoofden, kortweg de toekomstige gebruikers van het nieuwe loopbaanconcept. Met hun betrokkenheid wordt aandacht gegeven aan pijnpunten en kan beeldvorming gaandeweg worden bijgesteld. De klantsessie is gebruikt voor probleemdefiniëring (klachten) per hoofdproces, daarvan zijn praktijkcasussen gemaakt. Tevens zijn criteria vastgesteld waaraan - volgens hen - het verbetertraject moest voldoen, zoals doorlooptijd en kwaliteit.
- 2) **Procesworkshops** voor de hoofdprocessen die langs beide afdelingen gaan en waar iedere afdeling een rol in vervult. Deelnemers zijn vertegenwoordigers van de functionaliteiten van beide afdelingen.

Start is de klantcasus. Iedere deelnemer krijgt een kaartje met de klant praktijkcasus (lees: klacht over het te behandelen proces) en noteert op de achterzijde de naar zijn/haar mening best passende oplossing. Zonder discussie wordt dit kaartje terzijde gelegd met de belofte er aan het eind van de procesworkshop op terug te komen.



Vervolgens wordt het proces in kaart gebracht. Licht de opdracht kort toe: "Jullie gaan zo direct puzzelen. Op de kaarten staan processtappen die ik geïnventariseerd heb uit jullie bestaande beschrijvingen en observatie. De opdracht die jullie krijgen is de kaarten in de volgorde te leggen van het **huidig** proces. Overleg met elkaar hoe dat nu verloopt. Mis je iets? Er liggen blanco kaartjes. Is een stapkaartje overbodig? Laat die er gerust uit."

Dan worden de puzzelstukken uit een envelop op tafel geschud en puzzelen maar!

Na enige tijd en soms verhitte discussie zijn de deelnemers eruit: dit is de volgorde.

Maar met enkel de processtappen zijn ze er nog niet; wie voert die stap uit? welke middelen zijn nodig?

- a) plak de processtapkaartje met witte magneten op een whiteboard in de volgorde die de deelnemers samen vastgesteld hebben;

- b) laat elke stap aanvullen met een functiekaartje bevestigd met een rode magneet;
- c) laat elke stap aanvullen met een middelenkaartje bevestigd met een blauwe magneet.

Resultaat: het hele proces is in één oogopslag inzichtelijk. Daardoor zien de deelnemers ook waar doublures, onlogische stappen en hun eigen rol zit. Via discussie met elkaar wordt het proces verbeterd ingericht en (nieuwe) doorlooptijden vastgesteld. Processtappen verdwijnen of worden samengevoegd en de deelnemers doen zelf voorstellen om hun taken over te hevelen naar collega's waardoor het proces sneller en logischer verloopt.

Het slot van de sessie bestaat uit terugkeer naar de klantcasus. Is jouw oplossing nu verwerkt in het verbeterde en gefuseerde proces? Zo niet, dan vindt alsnog discussie plaats over de mogelijke aanpassing en worden de ideeën van anderen meegenomen.

Resultaat en vervolgfase

De procesworkshop duurt slechts 6 uur. In die tijd is een hoofdproces inzichtelijk, verbeterd én de relatie met klantbeleving gelegd. Deelnemers voelen zich verantwoordelijk voor de oplossing daarvan. De aanpak heeft zich bewezen door het grote draagvlak voor samenwerking dat spelenderwijs ontstaan is tussen de medewerkers van beide afdelingen. Men heeft de toekomstige collega's leren kennen. Belangrijkste winstpunt: samen hebben zij een aanzet gegeven voor taakverdeling en functie invulling. Daarmee is argwaan en angst voor verlies van taken op natuurlijke wijze weggenomen.

Voor de fusie tussen de afdelingen is dit de eerste stap geweest. Op basis van de resultaten konden de geïntegreerde processtappen uitgewerkt worden in procedures. Nieuw werd het werken met checklists en formulieren om informatie zo eenduidige mogelijk aangeleverd te krijgen. De relatie met de interne klant verbeterde daardoor en medewerkers zagen dat hun input van de workshop direct vertaald werd naar handige hulpinstrumenten. Voor zowel de interne klant als de medewerkers van de nieuwe gefuseerde afdeling zelf werden routekaarten ontwikkeld. Geplastificeerde 'wat en hoe' kaartjes die kort wegwijs maakten hoe de procedure gevolgd moest worden. Op creditkaartformaat in de borstzak voor de klant, op A4 formaat voor op het bureau van de medewerker.

Tips en leerpunten

Aandachtspunt is vooraf een test te doen. Daarmee is in dit geval het idee ontstaan om proceskaarten bewust weg te laten, zodat deelnemers ook geprikkeld werden zelf stappen op te schrijven. Stort de proceskaarten pas op tafel uit als je hebt toegelicht wat de bedoeling is. Het verrassingseffect van puzzelen is dan groter. Ruim wel voldoende tijd in om de deelnemers door de kaarten te laten gaan. In plaats van een whiteboard met gekleurde magneten kunnen ook verschillende kleuren kaarten gebruikt worden.

De ontwikkelde formulieren en checklists zijn nadien sterk vereenvoudigd omdat deze bewerkelijker bleken dan bedoeld. Leerpunt is deze kort en bondig te houden.

Alleen toepasbaar bij fusietrajecten?

Een fusie tussen, in dit geval, afdelingen is vooral succesvol als je in staat bent de medewerkers uit hun oude, vertrouwde werkwijze los te weken en ze te laten ervaren waar nieuwe mogelijkheden liggen. Maar die nieuwe mogelijkheden moeten ze wel zelf ontdekken en vooral ook zien waartoe die leiden. Het is zoals Antoine de Saint-Exupéry ooit schreef: "Als je een schip wil bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer ze verlangen naar de enorme eindeloze zee."

In het creëren van verlangen ligt de kracht van deze aanpak. Eerder stelden we al vast dat de kennis en ervaring van de medewerkers van grote waarde is voor een fusie. Met deze aanpak hebben de medewerkers zelf bepaald welke stukje daarvan behouden moet blijven om sommige taken over te laten aan hun (nieuwe) collega's. De relevantie van hun eigen rol is bevestigd en heeft hen de nieuwe mogelijkheden laten zien.

Deze aanpak is eigenlijk overal toepasbaar waar het vraagstuk ligt om processen te optimaliseren. De kracht van de aanpak zit namelijk in het samenwerken naar een eenduidig (verbeterd) proces, waarbij de input van de actoren zelf de basis vormt én ook daadwerkelijk gebruikt wordt in het eindresultaat.



Joke Twigt is sinds eind 2003 zelfstandig interim manager en adviseur ([de ManagementZaak](#)). Daarvoor werkte zij voor een klein consultancy bureau in operationeel management. Zij heeft uiteenlopende opdrachten uitgevoerd bij o.a. overheid, non profit organisaties en financiële dienstverlening. Daarnaast is zij bestuurslid van de Nederlandse Vereniging voor Interim Managers (nvim). Haar eigen professionalisering geeft zij graag een boost. Dat varieert van een workshop tot buitenlandse reizen in het kader van ontwikkelingssamenwerking. Voor dat

laatste is zij naar Peru en India geweest om te werken aan business cases op het gebied van organisatie en management.

Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [Zipconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.