



university of
 groningen

Managen van dualiteiten: een keukentafelgesprek over de implementatie van ‘Levenskracht’

Marjolein van Offenbeek (RuG)

4^e Healthwise congres [“Organising Healthcare Innovations”](#)

4 november 2016

Een innovatie in de zorg: *Hoe gaan we die uitrollen...?*

Onhandige metafoor
voor managen van implementaties
in complexe, multi-stakeholder omgeving

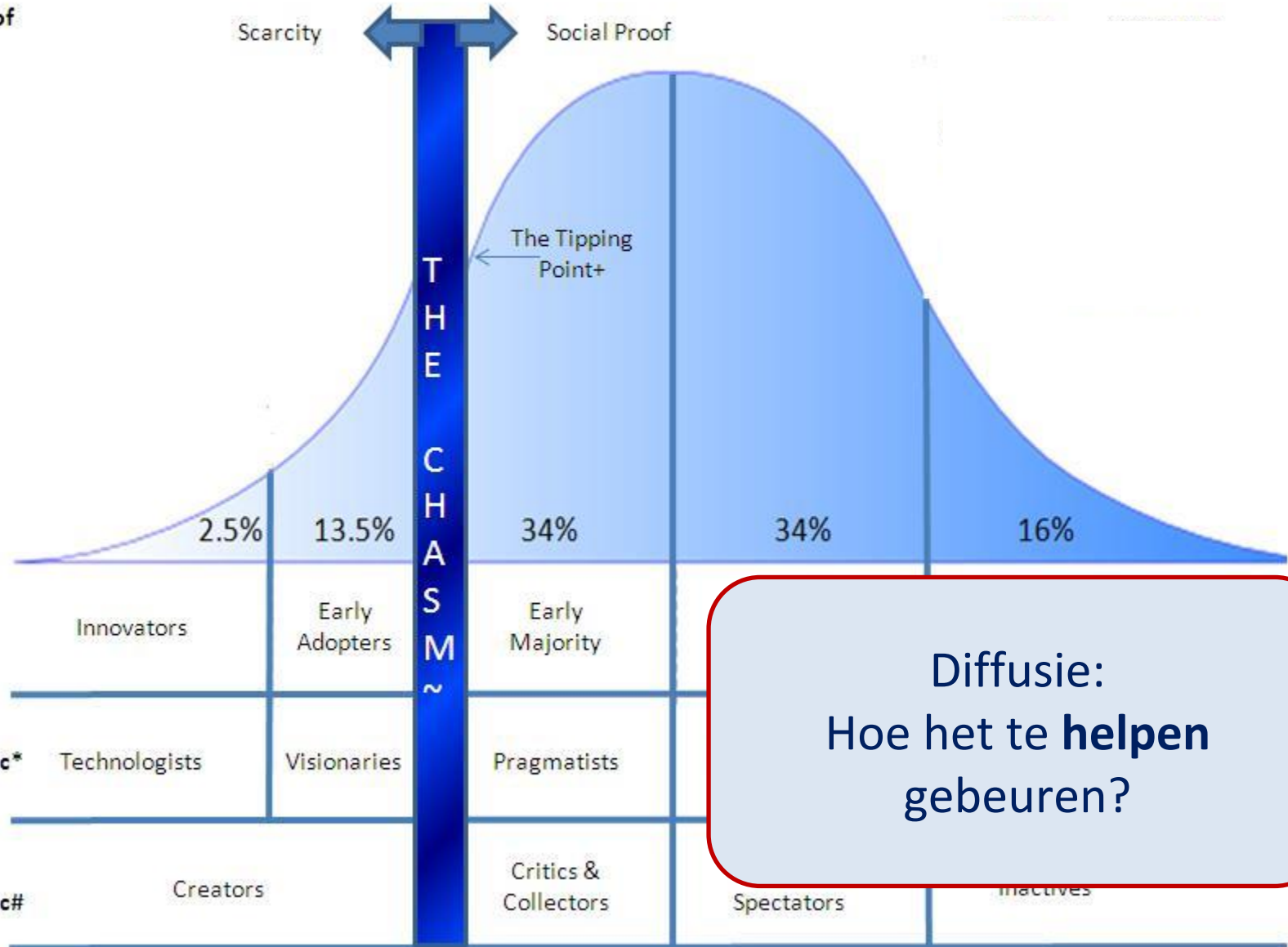


Versnellen van diffusie: Maloney's 16 % regel

Psychology of Influence[^]

Scarcity

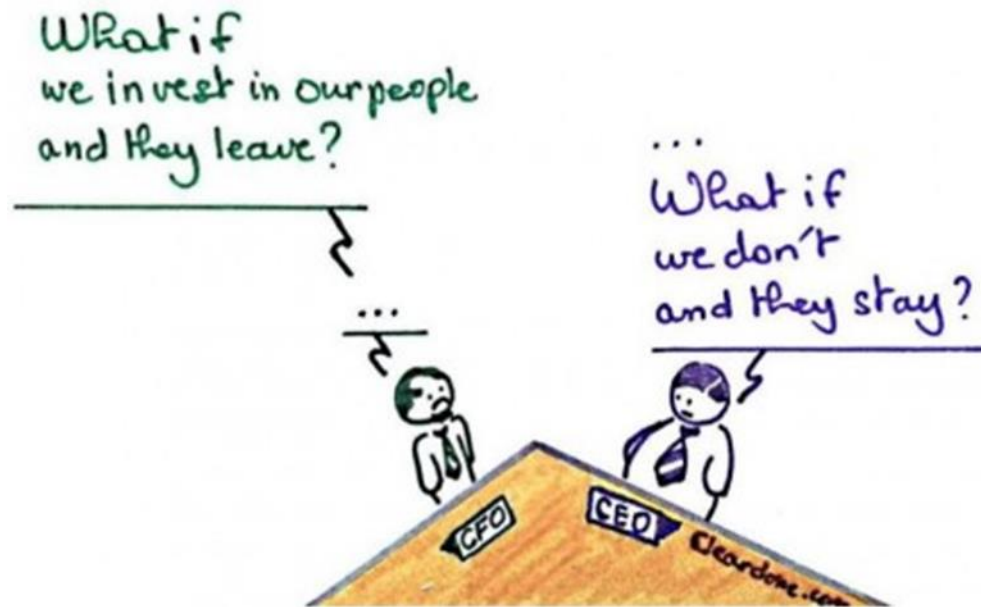
Social Proof



Diffusie:
Hoe het te **helpen**
gebeuren?

Dualiteitsmanagement (1)

- Managers worden geconfronteerd met dilemma's in hun aanpak

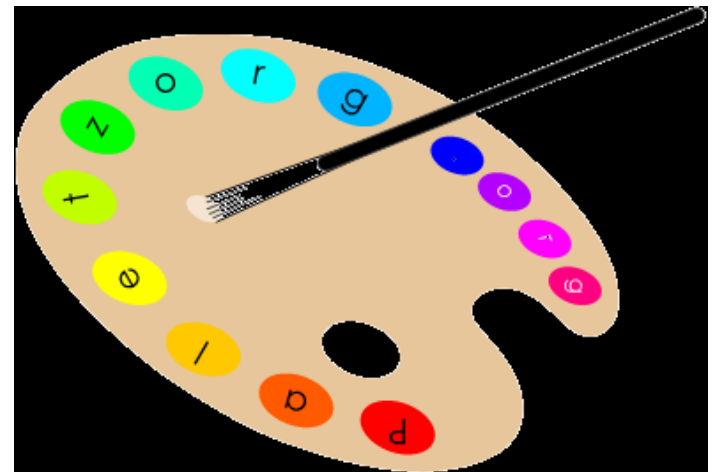


- Managers maken daarin keuzes die leiden tot het ontstaan van duale spanningen

Dualiteitsmanagement (2)

Managen van duale spanningen vereist flexibel balanceren tussen de dilemma-uiteinden:

→ *én-én* in plaats van *óf - óf*

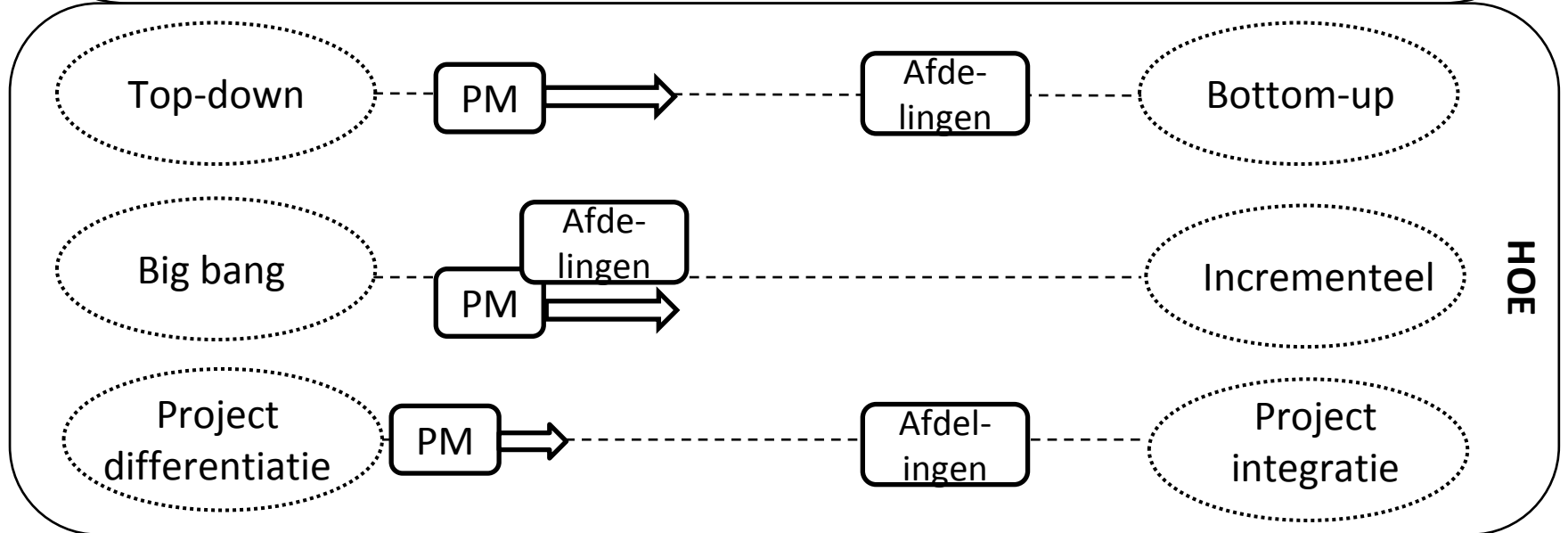
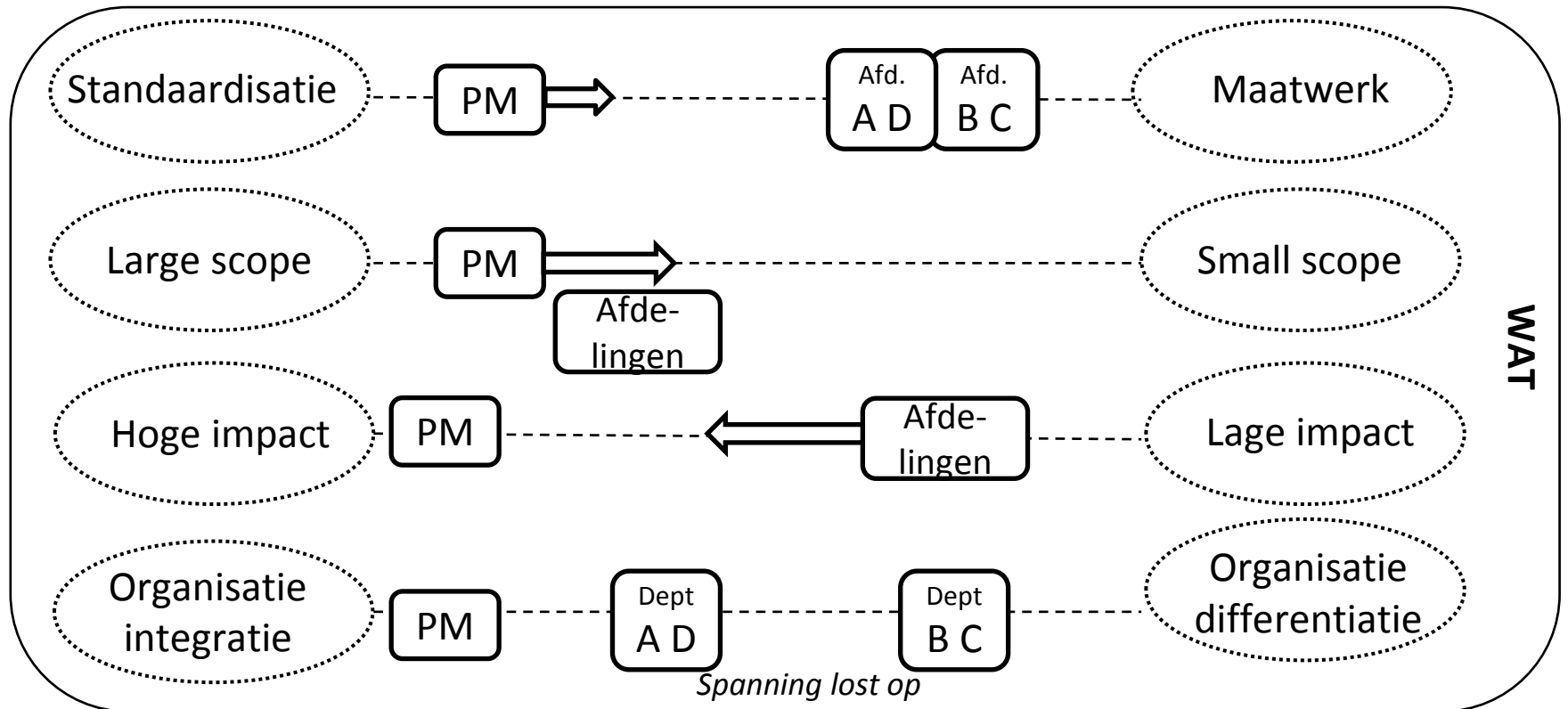


Dualiteitsmanagement (3)

‘Duale spanningen’ worden in projecten zichtbaar als

- a. conflicterende gezichtspunten tussen project managers en andere stakeholders
- b. conflicterende gezichtspunten tussen andere stakeholders onderling
- c. spanningen die ontstaan tussen project managers’ keuzes ten aanzien van verschillende dilemma’s

→ dualiteitsmanagement en stakeholdermanagement gaan hand in hand



Keukentafelgesprek met u

over het omgaan met implementatiedilemma's
bij de diffusie en adoptie van **Levenskracht**



Multi-Stakeholder landschap

Perspectief Bureau HHM		Mogelijke bedreiging?	
		Laag	Hoog
Helpen realiseren?	Hoog	Consulenten IT-medewerkers (Betrekken)	Leidinggevenden wijkteams Beleidsmedewerkers gemeente Wethouder (Samenwerking zoeken)
	Laag	Cliënten(-raad) (Monitoren)	Lokale politiek Juridische medewerkers (Verdedigen)

(Savage et al., 1991)
Let op: in welke implementatiefase?

Welke stakeholders
 benaderen?
 Op welke manier?

Project dilemma's

Wat – aard van de innovatie

- **Uniform** – Maatwerk
- **Beperkte scope** – Brede scope ('instrument voor keukentafel')
- **Technologiegericht** – **Mensgericht** ('IT = gereedschap')
- **Lage impact** – **Hoge impact voor organisatie**
- **Differentiatie** – **Integratie** (maakt het complex)
- **Professional gericht** – **Klant** (= inwoner) **gericht**

Hoe – adoptie van de innovatie

- **Professional gestuurd** – **Klant** (= inwoner) **gestuurd**
- **Push** – **Pull**
- **Top down** – **Bottom up**

Hoe kan HHM de implementatie optimaliseren?

Voorbeeld

'Push' balanceren met 'Pull'?

- HHM is nu eenmaal aanbieder van een innovatief product (*'Push'*)
 - Als Levenskracht verdergaand modulair zou kunnen worden aangeboden
 - Met verschillende 'groei'-paden
- Krijgt ook *'Pull'* weer meer ruimte



university of
 groningen

Date 19.10.2009 |

Bedankt voor uw aandacht



Reserveslides

Hoe kijkt de organisatiekunde naar implementatievraagstukken?

- ‘one best way’- denken

Kritiek: het hangt af van de situatie

- ‘contingentie’- denken

Kritiek: te mechanistische recepten voor complexe, multi-stakeholder situaties.

- ‘dualisme’ – denken

Is één van de reacties

Adoptie van innovatie (Rogers,1995)

Een **proces** langs welke besluitvormers

- Zich bewust worden van (kennis)
- Zich een houding ontwikkelen
- Beslissing nemen (wel/niet)
- Implementeren innovatie
- Bekrachtigen van beslissing

Keukentafelgesprek

“Hoe kan Erik-Jan zijn aanpak optimaliseren?”

Doen

1. Wat kan Erik-Jan meer/anders doen om adoptie van **Levenskracht** bij gemeenten te realiseren?
2. Welke stakeholders op welke manier benaderen en betrekken?

Durven

1. Welke vraag zou Erik-Jan zichzelf moeten stellen?
2. Waar is lef voor nodig in dit diffusie- en adoptietraject?

Waarheid

1. Welke vraag zou jij Erik-Jan willen stellen?
2. Welke vraag zou jij aan welke stakeholder stellen?

5 ways to manage tensions

- **Selection** amounts to project management selecting one pole and rejecting the other (*tensions 3, 4, 7*)
- **Separation** recognizes both poles but separates them and uses each in different circumstances (*tension 1*)
- **Integration** combines the duality by compromise or by splitting the difference (*e.g. 80% - 20% rule-of-thumb*)
- **Transcendence** manages dualities through transforming them into a new perspective (*combining 2. small with 6. big bang and time extension*)
- **Connection** seeks ways to embrace and draw energy from, and give equal voice to, the bipolar positions