

# Voorzichtig omspringen met veranderingen...



André MASSET  
DIRECTEUR-GENERAAL  
VAN DE IRIS ZIEKEN-  
HUIZEN ZUID (IZZ)  
PENNINGMEESTER VAN DE  
BVZ  
AMASSET@HIS-IZZ.BE

Onze moderne samenleving is doordrongen van het beeld van de geïnspireerde, doortastende manager die het altijd even superdruk heeft en de aarzelingen en protesten van de werkvloer trotseert. Een beetje zoals Alexander de Grote indertijd met één zwaardslag de zo complexe Gordiaanse knoop ontwarde.

De media versterken die stereotiepen nog, gericht als ze zijn op snelle en individuele successen, spectaculaire veranderingen (of de aankondiging ervan...) en ingrijpende hervormingen die noodzakelijk zijn omdat onze gedereguleerde wereld zo snel evolueert...

De vraag is: wat blijft er over van dit krachtige elan in onze bedrijven en meer bepaald in onze ziekenhuizen?

## HOE VERANDERING IN GOEDE BANEN TE LEIDEN?

Op die vraag kunnen we niet zomaar een kant-en-klaar antwoord geven, als zelfs de tonnen boeken over management en de honderden eindverhandelingen over dit onderwerp het er al moeilijk mee hebben.

De ziekenhuissector is een complexe, diverse wereld met tal van actoren die wel allemaal een hoog sociaalprofessioneel niveau hebben. Het personeel achter managementingrepen doen scharen, is daarom nog noodzakelijker en moeilijker dan in andere economische sectoren.

Kortom, strategische veranderingen moeten omzichtig aangepakt worden, en wel om de volgende redenen.

**1** Niet alle basishervormingen die momenteel in zijn, zijn gebaseerd op wetenschappelijk bewezen hypothesen. Ziekenhuizen aanmoedigen om te fuseren, activiteiten en diensten organiseren, voldoen aan de nodige erkenningsnormen: vaak zijn ze gestoeld op losse overwegingen die verschillen van land tot land. Beslissingen worden vaak vooral ingegeven door de specifieke belangen van bepaalde ziekenhuisactoren die goed kunnen lobbyen. Soms gaan de beslissers zelfs louter af op hun intuïtie. Het is echter hoe dan ook de verantwoordelijkheid van de ziekenhuismanager om al die hervormingen met succes door te voeren.

**2** Een reorganisatie zoals een fusie vereist een grotere technische expertise dan het beheer van een ziekenhuis met relatief stabiele pro-

cedures. De nodige extra middelen (mankracht en geld) worden meestal onderschat, temeer omdat dergelijke ingrijpende hervormingen er meestal pas komen als het ziekenhuis het financieel moeilijk heeft.

**3** Weerstand tegen verandering is een bekend verschijnsel dat nauw samenhangt met de menselijke natuur en op een professionele en serene manier moet worden aangepakt. Alleen al de onzekerheid die zoiets teweegbrengt, rechtvaardigt een omzichtige aanpak, want als het personeel erdoor gedemotiveerd raakt, kan dat verhoopte voordelen van de hervorming grotendeels tenietdoen.

We moeten ook erkennen dat die verzetsmechanismen soms versterkt worden door gebrek aan interne communicatie, gebrek aan overtuigingskracht of, erger nog, onduidelijkheid over de eigenlijke doelstellingen (het zogenaamde 'verborgen agenda'-syndroom).

**4** Er moet altijd naar een consensus gestreefd worden, maar hoever mag men daarbij afwijken van de uitgestippelde weg?

Zo'n consensus is nodig in de ziekenhuissector omdat een groot deel van het personeel hooggeschoold is, vooral dan het medisch korps en in zekere mate ook het verplegend en paramedisch personeel. Deze beroepsgroepen zijn sterk in debat en communicatie, een trend die nog versterkt wordt door hun traditie van onafhankelijkheid en individualisme. Vandaar dat zomaar strategische maatregelen opleggen zonder overleg, een hachelijke onderneming is. Bovendien schrijft de ziekenhuiswet dwingende overleg- en adviesmechanismen voor.

## EEN KWESTIE VAN GEZOND VERSTAND

Tot zover enkele redenen om zich tegelijk vastberaden en voorzichtig op te stellen, maar er zijn er ongetwijfeld nog heel wat andere. Ziekenhuismanagers die veranderingen moeten doorvoeren, mogen zich niet vastpinnen op theoretische zekerheden, maar moeten voeling houden met het terrein. Ze weten maar al te goed dat hun project alleen kan slagen als ze voortdurend de te bereiken doelstellingen voor ogen houden en tegelijk geduldig, geleidelijk en met respect voor iedereen te werk gaan. Maar misschien is dat alleen maar een kwestie van gezond verstand? ○