

Verandering verankeren in de organisatie



Wieger Schippers, een allround interim-manager in de zorgsector, heeft al meer dan dertig jaar ervaring in de sector. Hij heeft een verpleegkundige achtergrond en is gespecialiseerd in verandermanagement en consolidatieopdrachten in kleine tot middelgrote instellingen met één of meerdere locaties. Het samenwerken met Flexaris ziet hij als een kans. “Elke zorginstelling die de hulp van Flexaris en de interim-managers die daarbij horen inroept, doet dit vanuit een behoefte aan verandering en verbetering van de bedrijfsresultaten.”

Schippers is via Flexaris werkzaam bij een verzorg- en verpleeghuis met 50 bedden en daarnaast een klein aantal bedden voor psychogeriatrische patiënten. Verder draagt de instelling zorg voor de thuiszorg binnen haar adherentiegebied. “De afdeling psychogeriatric wordt uitgebreid met nog eens twintig verpleeghuisbedden. Ik moet deze uitbreiding voorbereiden en hiervoor de eerste aanzet geven.” Er wordt vanwege de uitbreiding een nieuw gebouw neergezet waar de psychogeriatric afdeling zal worden gehuisvest.

“De afdeling is nu niet goed ingericht qua logistiek. Nu de gelegenheid voor nieuwbouw zich voordoet, kan door bouw en inrichting maximaal invulling worden gegeven aan de kleinschaligheid van wonen welke wij willen aanbieden.”

De keuken van de instelling draait met verlies en Schippers heeft de opdracht deze tenminste kostendekkend en aantrekkelijk voor cliënten te maken. “De huidige keuken is afgeschreven en zal worden vervangen door een front-office systeem keuken. De huidige eetzaal zal worden omgebouwd tot een restaurant met een goede kaart en een aantrekkelijke ambiance, waar bewoners en omwonenden gezellig kunnen eten en verblijven met hun bezoek.” Onderdeel van de opdracht is ook om de positie van de organisatie in de regio te versterken. Daarom zal de dienstverlening met somatische zorg, reactivering en revalidatie en palliatieve zorgverlening worden uitgebreid en het servicelevel worden verhoogd. “Zo kan de organisatie zich nadrukkelijker profileren in de regio en de zelfstandigheid behouden.”

Schippers benadrukt dat een achtergrond in de zorg van belang is voor een interim-manager bij een zorginstelling. “Het zijn meestal platte organisaties en je zit dicht op het primaire proces, namelijk de zorg. Een goede manager begrijpt hoe de processen in elkaar haken en snapt wat de mensen beweegt. Net als elke sector, heeft ook de zorg een eigen cultuur en dat komt bij kleinere organisaties nog meer naar voren.” Schippers beschrijft zichzelf als een generalist, gespecialiseerd in situationeel management. “Als ik weet dat er op een afdeling iets speelt, dan loop ik vaak ‘toevallig’ even binnen. Om goed te kunnen managen in de zorg is het belangrijk om empathie en compassie te hebben met medewerkers en bewoners. Je moet goed kunnen luisteren, en dan niet alleen naar wat mensen zeggen maar ook naar wat ze bedoelen.” Ook het consolideren van ideeën en nieuwe werkwijzen behoort volgens Schippers tot de taken van een interim-manager. “De verandering moet niet alleen in de organisatie postvatten, maar de mensen moeten het ook voelen. De interim-manager moet voor consolidatie zorgen. Als de organisatie drie maanden na een verandertraject weer terug is bij af, dan heeft hij gefaald. Een goede interim-manager weet de veranderingen te verankeren.”