

Weliswaar.be

UITNEEMBAAR DOSSIER BIJ WELISWAAR 82 - JUNI-JULI 2008



DOSSIER De efficiënte organisatie

Illustratie Elisabeth Noels

Zonder organisatie of systeem lukt het niet. Voorzieningen in de welzijns- en gezondheidssector organiseren zich zo efficiënt mogelijk. Hoe doen ze dit met zo weinig mogelijk tijd- en energieverlies en een zo hoog mogelijke zorgkwaliteit?

Plan het onverwachte

Inleiding Tijd is zo kostbaar dat mensen gestrest raken door tijdgebrek. Daardoor presteren ze minder. Dankzij timemanagement leren we een onderscheid maken tussen bijkomstigheden en essentiële taken. De effectiviteit neemt toe en de stress neemt af. **Tekst Marjorie Blomme | Illustratie Elisabeth Noels**

Timemanagement ligt in de gezondheidssector minder voor de hand dan in andere sectoren. Elke Van Hoof is klinisch psychologe en docente gezondheidspsychologie aan de VUB. Ze is als gezondheidspsycholoog bezig met timemanagement bij verpleegkundigen: “In andere bedrijven kunnen kleine ingrepen vaak al een groot verschil maken. In de verpleegkunde ligt het anders. Er zijn zoveel verschillende diensten, specialisaties, verantwoordelijkheden en tijdsbestedingen die

het een pak moeilijker maken. Iemand die in de geriatrie werkt, heeft een andere tijdsbesteding dan iemand die op spoed of neonatologie staat, waar onverwachte gebeurtenissen dagelijkse kost zijn. Veel verpleegkundigen werken ook in dag- en nachtploegen, wat een efficiënte tijdsbesteding nog moeilijker maakt. Het komt er vaak op neer dat het aantrekkelijker is om van dag tot dag te leven dan een degelijke planning op te stellen.”



TIJDSBESTEDING ANALYSEREN

Toch is timemanagement in de verpleegkunde volgens Van Hoof niet onmogelijk: “We gebruiken andere toepassingen, maar het resultaat is vrijwel hetzelfde. Zo raad ik de verpleegkundigen aan om een logboek bij te houden. Daarin noteren ze secuur hun activiteiten in blokjes van dertig minuten. Na een week kunnen ze die notities bekijken en analyseren wat ze gedaan hebben, hoeveel tijd hun activiteiten in beslag hebben genomen en wanneer er onverwachte situaties opdoken. Op die manier kunnen ze de onverwachte momenten in hun agenda inplannen.”

Handelingen waar werknemers hun tijd mee verliezen, zijn in elke sector vrijwel dezelfde: mails lezen, vergaderingen bijwonen en inspringen voor collega's. “Dat laatste is vooral in de verpleegkunde bijna dagelijkse kost. Door goed te communiceren en te overleggen kan je dit oplossen. Het logboek invullen en op tijd pauzes inlassen horen daar ook bij”, zegt Van Hoof. “Natuurlijk moet je nog altijd rekening houden met de aard van het beroep en met de specifieke vereisten die het met zich meebrengt. Verpleegkundigen worden veronder-

steld een grote mate van flexibiliteit aan de dag te leggen. Tips voor een betere tijdsbesteding zijn niet toepasbaar voor iedereen.”

VERPLEEGKUNDIGEN CIJFEREN ZICH WEG

Uiteindelijk komt timemanagement de hele geoliede machine die een ziekenhuisafdeling is ten goede. “Verpleegkundigen hebben de neiging om dingen uit te stellen in het voordeel van de patiënt. Ze cijferen zichzelf daarbij weg. Toch is al meerdere keren bewezen dat ze hun job beter kunnen uitoefenen als ze minder stress hebben en beter voor-

bereid zijn op onverwachte situaties. Er is uiteraard een grote discipline vereist om het logboek bij

te houden en te analyseren, maar uiteindelijk doen de meesten het wel. Ook de artsen reageren meestal positief. Ze merken dat hun verpleegkundigen meer vrije tijd hebben en minder gespannen zijn bij onverwachte situaties. Dat verhoogt de productiviteit én de kwaliteit van het werk. Het zorgt ook voor een goede sfeer en dat zorgt er op zijn beurt voor dat de verpleegkundigen extra gemotiveerd en gestimuleerd worden goede prestaties neer te zetten.”

“Het komt er vaak op neer dat het aantrekkelijker is om van dag tot dag te leven dan een degelijke planning op te stellen.”

Toch is het niet allemaal zo eenvoudig. Een aantal struikelblokken is eigen aan de verpleegkundige sector. Van Hoof: “Er heerst een strikte hiërarchie, waardoor verpleegkundigen steeds de toestemming van de leidinggevende artsen nodig hebben om veranderingen door te voeren. Soms is het eenvoudigweg niet mogelijk om te pauzeren. Op de spoedafdeling kan een verpleegkundige zijn lunchpauze niet opeisen als er een zwaargewonde patiënt binnen wordt gebracht. Een ander probleem is dat de meeste verpleegkundigen die met timemanagement willen beginnen eigenlijk al te gevorderd zijn in hun fysieke en mentale uitputtingsslag. De meesten van hen kampen al een tijdje met fysieke klachten en naderen een burn-out. Terwijl de maatregelen ter preventie daarvan zouden moeten worden genomen.”

TIPS

1. Combineer nooit twee of drie activiteiten. Realistische deadlines opstellen blijft een van de pijnpunten: mensen schatten hun tijd niet goed in en nemen te veel hooi op hun vork, waardoor ze na verloop van tijd stress krijgen.
2. Maak tijd vrij voor onverwachte gebeurtenissen, dat geldt voor werknemers van elke sector, niet enkel voor verpleegkundigen.
3. Neem de verplichte verlofdagen op en bak en bak je lunchtijd streng af: als je een halfuur krijgt, één dan een halfuur en probeer je te ontspannen.
4. Delegeer en zorg voor een goede en transparante communicatie.
5. Stel je eigen grenzen: wees op een gezonde en respectvolle manier assertief.
6. Gebruik een agenda. Veel werknemers staan daar afkerig tegenover. Ze krijgen snel het gevoel geleefd te worden door hun agenda. Een alternatief daarvoor, en dat is veel aantrekkelijker, is om van je agenda een soort dagboek te maken, waarin je een logboek verwerkt en een pagina maakt met de positieve dingen van die dag en de uitdagingen die je overwonnen hebt.
7. Ook opruimen helpt om snel en efficiënt te werken. Zeker in de verpleegkunde is dat een noodzaak. Verpleegkundigen zorgen wel goed voor de spullen van anderen en leggen de medicijnen netjes klaar, maar vergeten vaak hun eigen spullen te ordenen. Zo ontstaat er verwarring en vinden de verpleegkundigen minder snel hun persoonlijke dingen terug.

► Reacties welkom op www.weliswaar.be/forum



SD WORX legt pijnpunten bloot

Helder communiceren, efficiënt vergaderen

Advies en opleiding SD WORX staat vooral bekend als sociaal secretariaat.

Maar de consultancydivisie wint aan belang. Die geeft advies en opleiding over alle aspecten van human resources. Jef Verheyen is verantwoordelijk voor de *in company* communicatieopleidingen, zowel in de profit als de non-profit.

Tekst Liesbeth Van Braeckel | Foto Filip Naudts | Illustratie Elisabeth Noels

Vooraf bij veranderingsprojecten lijkt een doordachte communicatie cruciaal.

Jef Verheyen: "Veranderingen stoten vaak op weerstand. Communicatie kan die weerstand wegnemen. Weerstand heeft vaak te maken met gebrek aan informatie of met dubbelzinnige informatie, bijvoorbeeld als het intranet iets anders zegt dan je leidinggevende. Een slecht project kan je niet verkopen met goede communicatie. Maar slechte communicatie kan een goed project wel doen mislukken. Vaak worden er veranderingstrajecten opgezet zonder voldoende aan de communicatie te denken. Merkwaardig genoeg beschouwt men

communicatie vaak als een verplicht nummer. Het lijkt voor de verantwoordelijken in veranderings-trajecten een vervelende bijkomstigheid. Wij pleiten ervoor om bij elke stap van het veranderingsproces een communicatielukkig te voorzien."

Geef eens een voorbeeld van die aanpak.

"Als er niet vanaf het begin gecommuniceerd wordt, beginnen mensen negatief getinte verhalen te verzinnen. Je kan beter zelf vroeg communiceren, een genuanceerd beeld schetsen en de voordelen van de verandering in de verf zetten. Je mag niet vergeten dat mensen die veranderingen organiseren daar

maanden mee bezig zijn. Als er pas gecommuniceerd wordt op het moment dat de verandering plaatsvindt, moet de rest van de organisatie op korte termijn een denktraject van maanden inhalen. Dat is moeilijk.”

Welke plek krijgt vergaderen in de communicatiestructuur van een organisatie?

“Een overlegstructuur is vaak de ruggengraat van de interne communicatie. Een vergadering is vaak het belangrijkste medium voor bottom-upcommunicatie. Medewerkers denken samen na en geven hun ideeën door aan hun leidinggevend. Bij mondelinge communicatie weten de aanwezigen in principe wat er is gezegd. Er is een verschil met communicatie via intranet: die bekijk je op eigen initiatief. Je kan moeilijk nagaan wie wat gelezen heeft op intranet. De vraag is ook telkens of de juiste mensen in de vergadering zitten. Leidinggevend moeten vaak de vergaderstructuur bewaken, terwijl ze in veel gevallen geen behoefte hebben aan de informatie die besproken wordt tijdens de vergaderingen.”

Op welke manier werken jullie tijdens de opleidingen?

“De belangrijkste vaardigheid die we aanleren, is het efficiënte gebruik van vergadertijd. Vele vergaderingen zijn voor een groot deel louter informatieoverdracht. Vaak start een vergadering met een uiteenzetting die je vooraf had kunnen lezen. Dat zou de vergadertijd kunnen optimaliseren. Het actiegericht vergaderen kan ook beter. Na elke vergadering moeten er afspraken zijn over wie wat doet. Als er geen afspraken gemaakt worden, was het misschien niet nodig om erover te vergaderen. Veel vergaderingen zijn eigenlijk een brainstorm: er wordt van gedachten gewisseld, maar uiteindelijk wordt er geen actie gepland.”

Wordt er volgens u te veel en te lang vergaderd?

“Ik denk dat iedereen dat vindt. Maar het is gevaarlijk om alle vergaderingen volledig tijdsefficiënt te maken. Veel organisaties zijn als een duiventil: collega's zien elkaar soms wekenlang niet. Het sociale netwerk onderhouden is ook een van de functies van vergaderen. Vaak hoor je dat mensen vonden dat de vergadering wel wat lang duurde, maar dat het toch nog eens leuk was om samen te zitten. Sommige mensen kunnen ook alleen in groep creatief zijn. Ze hebben die mentale ping-pong nodig om iets creatiefs te bedenken of een oplossing voor een probleem te vinden.”

Op welke manier kan er efficiënter vergaderd worden zonder afbreuk te doen aan de sociale functie?

“Sociale communicatie is een belangrijke vorm van interne communicatie, al gaat ze een beetje voorbij aan de basisfunctie van vergaderen. Maar dat neemt niet weg dat het efficiënter kan.

Alles begint met vergaderdiscipline: op tijd komen, luisteren naar elkaar en nodeloze uitweidingen vermijden. Dat zijn vaak blinde vlekken. Veel mensen weten niet dat ze soms langer dan nodig het woord nemen. In een opleiding kan je hen daarop wijzen. Laatkomers wekken irritatie op bij de mensen die wel op tijd zijn, waardoor de vergadering stroever gaat verlopen.”

Merkt u grote verschillen in de communicatie van organisaties?

“In kleine organisaties is het leuk dat de beslissingslijn vaak kort is. Iemand oppert een voorstel en de rest van de organisatie kan dat dan meteen goed- of afkeuren. Acties kunnen daar snel concreet worden. Dat is de macht van het kleine getal. In grote organisaties kan je dingen op lange termijn veranderen door een nieuwe vergaderhygiëne na te leven.”

Op welke manier verschilt de communicatie in profit- en non-profitorganisaties?

“Onze trainers geven zowel in grote als kleine organisaties opleiding, en zowel in profit- als non-profitorganisaties. Ze proberen overal goede praktijken op te pikken en nemen die mee naar andere organisaties. De wederzijdse onwetendheid van profit en non-profit is gigantisch. Veel mensen hameren steeds maar op de verschillen, terwijl ik vooral de gelijkenissen wil zien. Zowel de profit als de non-profit werken waardegebonden. Een aantal organisaties uit de profit had die aanpak sneller beet, maar non-profit is goed gevolgd. Ik vind het jammer dat er in veel non-profitorganisaties een negatief zelfbeeld leeft. Ze lijken te zeggen: wij zijn 'maar' overheid. Terwijl ik heel wat overheidsorganisaties ken die model kunnen staan voor bedrijven.”



Jef Verheyen: “Alles begint met vergaderdiscipline.”

► SD WORX, Brouwersvliet 5, 2000 Antwerpen, www.sd.be, 03 220 21 11

► Reacties welkom op www.weliswaar.be/forum

Administratieve lastenverlaging bij Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

Een maatje minder

Actieplan De Vlaamse Regering besliste vorig jaar om de administratieve last van de Vlaamse regelgeving te meten. Het beleidsdomein WVG heeft een actieplan klaar om de administratieve verplichtingen voor de sector te verminderen.

Tekst Nico Krols | Illustratie Elisabeth Noels | Foto Jan Locus

Overbodige en zware administratieve verplichtingen vertragen de economische ontwikkeling. De Europese Raad (de vergadering van 27 Europese regeringsleiders) kondigde daarom in maart 2007 acties aan om de administratieve lasten te verminderen. Zelf wil de raad ervoor zorgen dat tegen 2012 de administratieve lasten van de Europese wetgeving met 25% gedaald zijn. De lidstaten kregen het verzoek dezelfde actie te ondernemen “om binnen hun eigen bevoegdheidsfeer nationale streefcijfers met een vergelijkbaar ambitieniveau vast te stellen”. Op Vlaams niveau was het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (WVG) een van de vijf voortrekkers van dit groots opgezette project. In samenspraak met de koepels werden panelgesprekken gehouden met vertegenwoordigers van voorzieningen. Hoeveel tijd wordt er aan (Vlaamse) administratieve plichtplegingen besteed? En wat zouden concrete en ambitieuze vereenvoudigingsdoelstellingen kunnen zijn? De resultaten werden verwerkt in een meetrapport.

Er werden 1.500 administratieve handelingen geïnventariseerd. De tijd, de frequentie en de kost van een aantal van die handelingen werd gemeten. Julie Cristens voerde, samen met haar collega Els Dufour, de meting uit: “De nulmeting is geen wetenschappelijk onderzoek. Het verkregen cijfermateriaal heeft vooral een indicatieve en niet zozeer een statistische waarde. Het is een startpunt voor administratieve vereenvoudiging. Een actieplan is opgemaakt in overleg met de WVG-agentenschappen en houdt uiteraard rekening met het meetrapport en het vervolgtraject. De haalbaarheid van de verschillende suggesties voor vereenvoudiging hebben we onderzocht. Waar mogelijk hebben we ze omgezet in concrete vereenvoudigingsprojecten.”

OPMERKELIJKE RESULTATEN

Sommige metingen leverden opmerkelijke cijfers op. Els Dufour: “De Initiatieven Buitenschoolse Opvang (IBO) zijn verplicht de aanwezige kinderen te registreren. Jaarlijkse theoretische kostprijs: 7,5 miljoen euro. De dagelijkse registratie van elk kind duurt gemiddeld drie minuten en wordt op één jaar door de 246 overvloedig bevroegde IBO's bijna 10 miljoen keer uitgevoerd. Toch bleek dat bij de IBO's niet de grootste ergernis. De subsidieaanvragen zijn dat wel. Eén voltijds personeelslid is er 45% van zijn tijd mee bezig.”

WAT MOET ER WEG?

De verschillende panelgesprekken die Cristens en Dufour met de sector hielden, leidden tot gerichte sectorgebonden en algemene vereenvoudigingssuggesties. Ze tekenden die op in hun meetverslag. Een algemeen voorstel tot vereenvoudiging is het afstemmen van de regelgeving: dezelfde boekhoudregels volgen, dezelfde inleverdata hanteren voor dossiers en aanvragen, en het op elkaar afstemmen van subsidieregelingen. Hieraan werd een bijkomend voorstel gehecht, het vermijden van het meermaals opvragen van dezelfde gegevens. Veel gegevens die worden opgevraagd zijn reeds gekend bij de Kamer



Els Dufour stelde het actieplan voor administratieve vereenvoudiging op: “We pakken 20% van de administratieve handelingen aan die 80% van de administratieve last veroorzaakt.”



van Koophandel, de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid of andere instanties. Vaak worden grote hoeveelheden identieke documenten naar verschillende administraties gezonden. De overheid moet een systeem ontwerpen voor een eenmalige gegevensopvraging.

Van de sectorale vereenvoudigingsuggesties is er ondertussen een aantal concreet opgenomen in het actieplan. Zo zal een nieuw uitvoeringsbesluit voor georganiseerd vrijwilligerswerk erkenningen van onbepaalde duur voorzien waardoor de administratieve lasten met een vijfde verminderen. Voor de zorgkassen zal de opmaak van het D-bestand met zogenaamde 'indicatiestellers en resultaten' afgeschaft worden. De voorzieningen Bijzondere Jeugdbijstand zullen een sjabloon aangereikt krijgen om de standaard personeelsgegevens door te geven aan de Vlaamse overheid.

WIE DOET ER MEE?

Niet alle voorzieningen en alle segmenten van het beleidsdomein WVG zijn opgenomen in de meting. Els Dufour: "Er werd gekozen om 20% van de administratieve handelingen te selecteren die 80% van de administratieve lasten veroorzaken. Dit gebeurde in overleg met agentschappen en koepelorganisaties. Het actieplan dat voortvloeide uit de meting, is echter een rollend actieplan: het kan bijgestuurd worden

door vereenvoudigingsprojecten toe te voegen of aan te passen waar nodig. Jaarlijks zal een voortgangsrapport opgemaakt worden voor de minister, die administratieve lastenverlaging een beleidsprioriteit vindt." Het is evenwel duidelijk dat alle ogenschijnlijk overbodige administratieve verplichtingen niet zomaar wegvallen. Julie

Cristens: "Soms lijkt iets overbodig, maar is het dat niet. Vaak heeft het ministerie wel degelijk info nodig, bijvoorbeeld om parlementaire vragen te kunnen beantwoorden, jaarverslagen op te stellen of onderzoekers te helpen."

“Welzijn, Volksgezondheid en Gezin is een voortrekker van dit groots opgezette project. Hoeveel tijd wordt er aan Vlaamse administratieve plichtplegingen besteed? Wat zijn concrete en ambitieuze vereenvoudigingdoelstellingen?”

- ▶ www.wetsmatiging.be
- ▶ *Het volledige rapport is te downloaden op www.wvg.vlaanderen.be/wetsmatiging*
- ▶ *Reacties welkom op www.weliswaar.be/forum*

AZ Nikolaas zorgt voor haar zorgmedewerkers

Fusie met oog voor mensen

Reorganisatie Veranderingen, fusies, herstructureringen: steeds meer zorgorganisaties krijgen ermee te maken. Er wordt gezocht naar schaalvoordelen, kwaliteitsverbetering en een betere organisatie, maar hoe beleven de medewerkers al die veranderingen? **Tekst Liesbeth Van Braeckel | Illustratie Elisabeth Noels | Foto Filip Naudts**

Henk Cuvelier is sinds 2000 in het AZ Nikolaas aan de slag als diensthoofd verpleging. Onlangs is zijn functie gewijzigd en is hij aangesteld als voltijds fusiecoördinator. Na een reeks opeenvolgende ziekenhuisfusies tussen 1992 en 1998, fuseerden ook de laatste twee ziekenhuizen van het Waasland. Sinds 1 januari 2007 vormen het AZ Maria Middelaars en het AZ Waasland uit Sint-Niklaas samen het AZ Nikolaas. Hoewel de fusievoorbereidingen al twee

jaar geleden begonnen, is er nog heel wat begeleiding en ondersteuning nodig.

De job van fusiecoördinator omvat drie taken: een studie-, brug- en coördinatiefunctie. De fusiecoördinator bestudeert de situatie en becijfert het aantal benodigde bedden, gaat na hoeveel en welk personeel er nodig is, en houdt in het oog of alle plannen wel realistisch zijn. Hij vormt ook de brug tussen verschillende departementen en functies



en zorgt ervoor dat de onderdelen van de ziekenhuizen tijdig op elkaar worden afgestemd. Bovendien stelt hij zich garant voor een stipte communicatie van alle wijzigingen. Hoe geraak je als medewerker het gebouw binnen als de personeelstoegang verbouwd wordt? Waar parkeer je je wagen op de nieuwe werklocatie? Hoe bereiken ambulancediensten en patiënten de spoedopname wanneer de toegang wordt afgesloten?

PUZZELN MET MENSEN

Tijdens de fusies in de jaren negentig werd beslist om te werken met een nieuw zorgconcept, gebaseerd op zorgprogramma's. Henk Cuvelier: "In 2001 hebben we alle afdelingen van de fuserende ziekenhuizen herschikt. We kregen afdelingen cardiologie, pneumologie, nefrologie, gastrologie en neurologie. Ondertussen is ook de oncologische en endocrinologische discipline uitgebouwd. Voor elke eenheid werd een personeelskader opgesteld volgens aantal en kwalificatie. We maakten bewust de keuze om de verpleegkundige teams samen te stellen uit een mix van de verschillende campussen. Medewerkers mochten kiezen op welke afdeling ze liefst zouden werken. Ruim 80% van de mensen konden aan de slag in het team dat hun eerste of tweede keuze was. Dat was een goed resultaat. Diensthouders en hoofdverpleegkundigen moesten bij het samenstellen van de teams rekening houden met de kunde, interesses, capaciteiten en persoonlijkheid van de medewerkers."

Er werd ook zoneverpleging ingevoerd: elke verpleegkundige heeft een zone waar hij of zij de volle verantwoordelijkheid krijgt. Die verantwoordelijkheid geeft een meerwaarde aan de job. Er wordt ook gewerkt met een multidisciplinair team. Zo wordt de patiënt centraal gesteld. Van de teamleden wordt verwacht dat ze elkaar respecteren. Elk teamlid heeft immers zijn meerwaarde in de totaalbenadering van de patiënt. In het eerste jaar na de fusie werd er met elke medewerker een functioneringsgesprek gehouden. "Soms bleek er wat bijsturing nodig", zegt Henk Cuvelier. "De medewerker voelt dat zelf aan. En het diensthoofd merkt ook op dat er wat schort. Als een overplaatsing naar een andere afdeling beter leek, dan werd daar in de mate van het mogelijke iets aan gedaan."

ACHT VELDEN INSTRUMENT

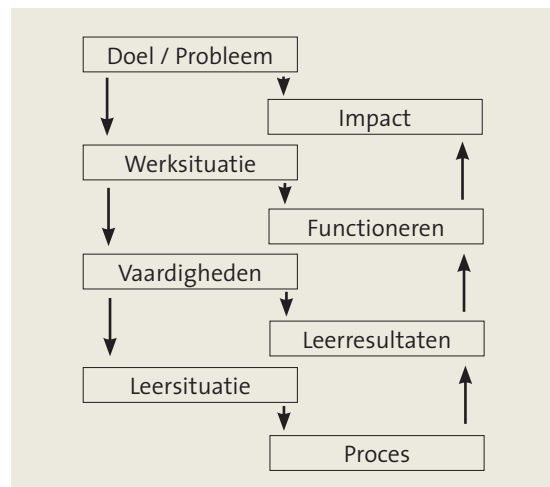
Al snel bleek dat ook de diensthoofden en verantwoordelijken ondersteuning konden gebruiken tijdens de fusieoperatie. VOCA (Vormingscel Caritas) werd aangetrokken om vorming te geven over het omgaan met druk en beïnvloeding, over het aanpakken van veranderingsprocessen in de praktijk en over de manier om de culturen van de verschil-

lende campussen in elkaar te laten passen. De vierdaagse vorming begon bij theoretische modellen, maar werd aangepast aan de praktijk van de zorgsector. De basis van het vormingstraject was het zogenaamde acht velden instrument van het adviesbureau Kessels & Smit. Dit instrument helpt twee vragen te beantwoorden. Wat wil je bereiken? En wanneer ben je tevreden? In vier niveaus wordt een organisatiedoel in leertrajecten vertaald (organisatie, werksituatie, vaardigheden en leersituatie). Ook bij het evalueren van leertrajecten zijn er vier niveaus. (Zie het schema hieronder.)

Henk Cuvelier haalt één onderdeel uit de opleiding aan die hij erg nuttig vond:

"Als je het huishouden moet runnen in een onbekend huis, dan kost het ontwikkelen van een nieuwe routine vooral tijd."

"Nieuwe taakomschrijvingen opstellen voor medewerkers. Tijdens de fusie bleek dat je niet zomaar twee organisaties bij elkaar brengt, maar ook verschillende meningen en organisatieculturen met elkaar verbindt. Elke campus had zo zijn eigen idee over, bijvoorbeeld, de taken van een hoofdverpleegkundige. VOCA heeft ons begeleid om een nieuwe en aangepaste functieomschrijving voor hoofdverpleegkundige op te stellen."



NIEUWE INSTRUMENTEN IN EEN OUDE OMGEVING

Niet enkel werden er nieuwe taakomschrijvingen opgesteld, die taken werden ook met nieuwe werkinstrumenten uitgevoerd. Er werd over gewaakt dat in werkgroepen die de nieuwe werkinstrumenten moesten ontwikkelen altijd alle campussen vertegenwoordigd waren. Henk Cuvelier legt uit hoe het nieuwe verpleegdossier tot stand kwam: "In een bepaalde fase van de fusie moesten we



Henk Cuvelier (fusiecoördinator AZ Nikolaas): "Tijdens de fusie bleek dat je niet zomaar twee organisaties bij elkaar brengt, maar ook verschillende meningen en organisatieculturen."

vier verschillende campussen en vier verschillende verpleegdossiers samenbrengen. Dan is het van belang om goed naar elkaar te luisteren en aan elkaar uit te leggen hoe de vorm en de inhoud van elk verpleegdossier tot stand is gekomen." Ongenuanceerd het systeem van de hoofdcampus

Nog voor de medewerkers verhuisden naar hun nieuwe gebouw werd het nieuwe verpleegdossier al in gebruik genomen.

opleggen aan de kleinere campussen zou een foute keuze zijn geweest. Cuvelier: "De historie van de kleinere campussen heeft ook zijn belang. Daarom

is er gekozen voor een volledig nieuw systeem, dat het beste van die vier oude systemen verenigde." Het ontwerpen van een nieuw systeem voor de verpleegdossiers was niet alleen handig voor de dagelijkse werking, maar bleek ook een sociale functie te hebben. Henk Cuvelier: "De mensen in de werkgroep kenden elkaar vroeger niet. Tijdens de overlegmomenten leerden ze hun nieuwe collega's kennen en pikten ze ook heel wat mee van de cultuur van de andere campussen." De in-

MEER LEZEN?

VOCA Training & Consult, *Zorg voor de medewerkers. Jaarboek 2003*, Lannoo, 2003, 155 p.
VOCA Training & Consult, *Netwerken en samenwerking van zorgorganisaties. Over draken en prinsessen*, LannooCampus, 2005, 117 p.

voering van het nieuwe verpleegdossier gebeurde op een op het eerste gezicht ongewone manier. Nog voor de medewerkers verhuisden naar hun nieuwe gebouw, werd het nieuwe verpleegdossier al in gebruik genomen. "Zo konden ze hun nieuwe werkinstrument al leren kennen in een vertrouwde omgeving", vertelt Henk Cuvelier. "Als ze na de verhuis wat tijd nodig hadden om te wennen aan de nieuwe werkomgeving, dan vonden ze ten minste al hun weg in de papieren. Zo werd het verpleegdossier een houvast in de nieuwe werksituatie." Ook in de praktische organisatie van de afdeling verandert er heel wat bij een fusie. De ene medewerker legt de spuitjes links achteraan in de kast, in een andere campus is het misschien de gewoonte ze rechts vooraan te leggen. Routines zijn hardnekkig. Stel je voor dat je moet verhuizen naar een onbekend huis: het huishouden zou waarschijnlijk niet meteen op rolletjes lopen. Medewerkers moeten dus de tijd krijgen om hun routine aan te passen. "Je hebt altijd weerstand bij veranderingen," legt Henk Cuvelier uit, "maar je moet motiveren waarom je iets doet. Weerstand kan ontstaan door persoonlijke irritaties, door belangenconflicten of door misverstanden. Door vooraf goed te communiceren, te onderhandelen en je empathisch op te stellen kan je die conflicten vermijden."

DOE HET ZO SNEL MOGELIJK

Welke tip zou Cuvelier als fusiecoördinator nog willen geven aan organisaties die een fusie overwegen? "Ik zou zeggen: doe het zo snel mogelijk. Hoe langer je ermee wacht, hoe moeilijker het wordt. Als je dertig jaar geleden twee ziekenhuizen samenbracht, dan had elk ziekenhuis één computer en zette je die twee gewoon naast elkaar. Nu heeft elk ziekenhuis een eigen informaticasysteem met eigen toepassingen en administratiebeheer. Dat is heel erg complex, en het zal in de toekomst steeds ingewikkelder en moeilijker worden om die systemen te integreren. Het is ook belangrijk aandacht te schenken aan je medewerkers en hen uit te leggen waarom de reorganisatie of fusie noodzakelijk is. Maak hen duidelijk welke doelstellingen er worden nagestreefd, welke visie het beleid volgt en welke mogelijkheden de fusie biedt. Maar ga ook de minder aangename bekommernissen van de medewerkers niet uit de weg. Overleg en motiveer. Bundel de krachten. Samen bereik je meer."

- ▶ Voor het acht velden instrument, zie www.kessels-smit.nl
- ▶ Reacties welkom op www.weliswaar.be/forum