Deventer Ziekenhuis - Van operationeel naar tactisch-strategisch niveau

In samenwerking met het Deventer Ziekenhuis heeft TSM Business School het Ontwikkelprogramma Afdelingsmanagers Zorg opgezet en begeleid. Alle afdelingsmanagers van de 35 zorgafdelingen van het ziekenhuis deden mee aan het programma, dat een looptijd van meer dan een jaar had. Doel van het programma was om de afdelingsmanagers zich te laten ontwikkelen van operationeel naar tactisch-strategisch niveau. Om de uitdagingen waar het Deventer Ziekenhuis voor staat – de herinrichting van het zorgstelsel, de toenemende en veranderende zorgvraag, dreigende personeelstekorten – het hoofd te kunnen bieden is het van belang dat de afdelingsmanagers meer gaan samenwerken en meer eigenaarschap en zelfstandigheid ontwikkelen, zowel bij zichzelf als in hun teams. De deelnemers waren nauw betrokken bij het ontwerp van het programma, dat in overleg met TSM waar nodig werd bijgestuurd en aangepast, zodat het steeds bleef voldoen aan de actuele leerbehoeften van de groep. “De conclusie was heel duidelijk: dit mag niet stoppen. We moeten blijven leren, ons blijven verbinden en ontwikkelen.”

Ontwikkeltraject

Annet Wiegersma schetst de situatie rond de zorgafdelingen van het Deventer Ziekenhuis voordat het traject met TSM werd ingezet. “In verband met de reorganisatie die het ziekenhuis doormaakt werd de wens geformuleerd dat de afdelingsmanagers zich van operationeel manager zouden ontwikkelen naar meer tactisch niveau. Op grond van assessments en competentietest zijn toen de belangrijkste leerbehoeften van de afdelingsmanagers vastgesteld, waarbinnen coaching (zowel van zichzelf als hun team, red.) en samenwerken een gemene deler vormden. Er moest dus een ontwikkeltraject komen waarin in ieder geval die thema’s aan bod kwamen.”

Het management van het Deventer Ziekenhuis legde het initiatief voor het ontwikkeltraject bij de afdelingsmanagers zelf. “Een mooie geste,” zegt Annet, “want daardoor konden we er zelf over meedenken. We hebben met een achttal managers eerst geprobeerd de opleiding zelf te organiseren, met interne opleidingsadviseurs en coaches, want we hebben de nodige kennis in huis. Maar dat kwam niet van de grond. Het vormgeven en neerzetten van een compleet programma kost heel veel tijd en energie, die we simpelweg niet hadden. De dagelijkse gang van zaken op je werk gaat toch voor, dus die route liep uiteindelijk vast.”

“Een persoonlijk leerdoel bespreek je niet zomaar op een heidag of een vergelijkbare samenkomst”

Enkele maanden later besloot een kleinere kerngroep, waarvan Annet, Ellen en Sanela deel uitmaakten, om hulp buiten de deur te gaan zoeken. Annet: “We hebben contact gezocht met vijf opleidingsinstituten en zijn uiteindelijk met twee van hen in gesprek gegaan. De keuze voor TSM was deels gevoelsmatig, maar heel belangrijk daarbij was de mogelijkheid tot co-creatie. TSM heeft goed vertaald wat wij wilden en zochten. Ze luisterden echt naar onze wensen en behoeften, haalden onze hoofdthema’s er goed uit en verwerkten die in concrete voorstellen.”

Ellen vertelt dat ze als lid van het kernteam bijna evenveel heeft geleerd als van het programma zelf, wat ook voor Annet en Sanela geldt. “Zo’n complex en langlopend proces is op zich al een heel leertraject. Eerst met negen mensen, daarna met vier mensen steeds weer tot overeenstemming komen, informatie uit de organisatie halen, overleg voeren met een klankbordgroep, in co-creatie vormgeven van het programma. Dat is echt super leerzaam geweest.”

Kwetsbaar en open

Een van de doelstellingen van het programma was om de samenwerking tussen de zorgafdelingen (35 in totaal) en hun afdelingsmanagers te stimuleren, zodat ze meer afdeling-overstijgend gaan denken en opereren. Is die doelstelling gerealiseerd? Ellen: “Voor mij is dat zeker een van de resultaten geweest. Ik ben nu veel minder gericht op mijn eigen eilandje, mijn eigen polikliniek, denk meer in samenwerken en roep eerder de hulp in van andere afdelingsmanagers. Daar heeft het programma veel aan bijgedragen. Je leert je collega’s in zo’n leertraject echt kennen, en dat begint al bij de startmodule waarbij je een ‘schild’ maakt met informatie over waar je vandaan komt, je uitdagingen, belangrijke gebeurtenissen en dergelijke. Je kunt natuurlijk zelf bepalen wat je wel en niet vertelt, maar ik was best verbaasd hoe kwetsbaar en open de deelnemers zich opstelden. Daar was ik echt van onder de indruk.”

Voor Sanela kwam het leerprogramma als geroepen, want ze werkte relatief kort bij het Deventer Ziekenhuis. “Ik kende letterlijk niemand buiten mijn eigen sector. We zaten in de coronaperiode, waardoor ik een half jaar lang voornamelijk met één manager samenwerkte. Ik had een enorme behoefte om de anderen te leren kennen en samen te werken. Voor mij was het leerprogramma in dat opzicht heel belangrijk.”

Annet vult aan dat het leerprogramma van TSM een heel ander effect heeft dan een door het ziekenhuis zelf georganiseerde heidag of ontmoetingsevenement. “Je leert elkaar op een nieuwe manier kennen. Je bent niet alleen buiten je eigen eiland, maar ook buiten de organisatie. En bij die eerste kennismakingsmodule formuleerden de deelnemers allemaal een persoonlijk leerdoel. Zoiets bespreek je niet zomaar

op een heidag of een vergelijkbare samenkomst. Daarnaast geeft de aanwezigheid van een externe ondersteuner een andere dynamiek en lading dan als het je eigen leidinggevende zou zijn." Ellen: "Zo'n setting buiten de organisatie is ook heel erg leuk, met outdooractiviteiten die competitief zijn, waarbij steeds een ander de leiding moet nemen. 's Avonds en de volgende dag krijg je daar zinnige feedback op. Dat zit goed in elkaar." Sanela: "Wat ik ervan heb geleerd is dat je naar jezelf moet kijken. Als je werkt met mensen aan wie je leiding geeft, gedraag je je anders dan in een groep van gelijke collega's. Je rol is anders. Hoe ben je in deze groep, hoe ben je in die groep? Daar moet je echt goed naar kijken, want het levert bruikbare inzichten op."

"Niet meteen meegaan in het operationele proces, niet meteen in de doe-stand schieten en het probleem willen oplossen"

Nieuwe balans

Het programma heeft de deelnemers kennis en vaardigheden aangereikt om minder operationeel en meer vanuit de missie en visie van het ziekenhuis, vanuit de jaarplannen en de langetermijnplanning te opereren. Een proces waarin de teams van de afdelingsmanagers meegenomen moeten worden en dat niet een-twee-drie voltooid is. Annet: "We zitten nog midden in die ontwikkeling, want het vraagt om een gedragsverandering, niet alleen van onszelf, maar ook van onze teams en van de bedrijfskundig managers die leiding geven aan ons. Voor ons betekent het: niet meteen meegaan in het operationele proces, niet meteen in de doe-stand schieten en het probleem willen oplossen. Vaker een stap terug doen en nadenken over wat er precies gebeurt en hoe het beter of anders kan. Dat is complex, want je wordt deels geleefd binnen de organisatie, door de gebeurtenissen van alledag, door je medewerkers die veel van je vragen. Daar moeten we als afdelingsmanagers een nieuwe balans in zoeken. Dat thema zat heel nadrukkelijk in het programma en heeft veel aandacht gekregen."

Sanela bevestigt wat Annet zegt. "Ik heb door het programma zeker geleerd om uit te zoomen, om in de bezigheid van m'n werk een stap opzij te zetten en te reflecteren op de situatie: waar sta ík nu voor, waar staan we samen voor, waarom zitten we hier? En dat moet je bespreken met elkaar. Ik ga nu bijvoorbeeld veel gerichter naar vergaderingen, bereid me goed voor en vraag dat ook van anderen, zodat de vergaderingen effectiever worden." Ellen vertelt dat de ontwikkeling naar opereren op een strategischer niveau voor haar nog wel een worsteling is. "Ik kan er klaar voor zijn,

maar de teams moeten ook mee. Zij zijn gewend dat er een operationeel manager is die hun problemen oplost. Nu krijgen ze meer terug, meer zelfstandigheid, wat soms leidt tot het gevoel: jij toont geen leiderschap want je lost onze problemen niet op. Maar ik ben ervan overtuigd dat ze meer kunnen, want er zitten enorm vakbekwame medewerkers in het team. In de oude structuur werden ze, al klinkt dat wat onvriendelijk, enigszins kleingehouden. Nu ze meer zeggenschap krijgen, zelf plannen moeten maken, zie je dat ze dat ze dat eigenlijk ook heel graag willen."

Oude regels

Sanela vertelt dat haar medewerkers, maar dat geldt voor alle zorgafdelingen denkt zij, het prettig vinden als er duidelijke doelen worden gesteld, zodat iedereen weet wat zijn of haar rol daarin is. Sanela: "Ik heb voor mijn afdeling onderzocht wat wij wel hebben en andere ziekenhuizen niet, en andersom. Hoe doen ze het bij Microbiologie in andere ziekenhuizen? Wat zijn onze sterke punten en wat kunnen we verbeteren? Deze verschillen hebben geleid tot een geleidelijke verandering van de structuur en taken; de senioren nemen de operationele taken langzamerhand over en samen maken we de verandering door." Annet: "Er waren ook veel regels die de oude verhoudingen tussen de afdelingsmanagers en hun medewerkers in stand hielden. Er zijn nu minder van dat soort regels, die heel veel verantwoordelijkheden bij de manager leggen. Op een gegeven moment zijn we opgestaan en hebben we gezegd: als jullie willen dat de teams en de afdelingsmanagers zelfstandiger worden, moeten dat soort regels veranderen, en dat is gebeurd. Dat is ook iets wat uit het programma is voortgekomen."

BKM'ers

De afdelingsmanagers van het Deventer Ziekenhuis worden aangestuurd door vier bedrijfskundig managers (BKM'ers), aan wie ze verantwoording afleggen. Omdat de afdelingsmanagers meer eigenaarschap gaan ontwikkelen, verandert hun verhouding tot de BKM'ers. Ellen: "Toen we met TSM het programma aan het vormgeven waren, hebben we gesprekken met de BKM'ers gehad. Die oriënterende gesprekken, over hun verwachtingen en onze verwachtingen, waren heel waardevol. Daar kwamen mooie dingen uit. Een sprekend voorbeeld, vind ik, was dat een van de BKM'ers zei: mijn doel is eigenlijk dat ik overbodig wordt. Maar een andere zei: o wacht, zo kijk ik er niet naar. Dat was goed, want daardoor zijn zij ook met elkaar in gesprek gegaan."

Conclusie van die oriënterende gesprekken was dat de BKM'ers meer bij het programma betrokken moesten worden, zodat niet alleen het ontwikkelteam, maar alle deelnemers aan het programma een dergelijke uitwisseling met de BKM'ers zouden krijgen. Annet: "Als wij tactischer gaan opereren, gaan we meer op de stoel van de BKM'ers zitten. Dat is voor hen ook een nieuwe ontwikkeling: welke taken liggen bij hun, welke taken bij ons? Daar zijn we nog niet uit, zoals gezegd: het is een proces

dat nog gaande is. Maar het programma heeft wel opgeleverd dat we daar veel meer over in gesprek zijn."
Het ontwikkelteam laste extra sessies met de BKM'ers in, zodat alle deelnemers met ze in gesprek konden. Annet: "Dat is het mooie van de co-creatie met TSM: je kunt tussentijds het programma bijstellen en aanvullen, afhankelijk van de ontwikkelingen die zich voordoen en de nieuwe inzichten die je opdoet."

Leerzame discussies

Ook de BKM'ers zijn door het leertraject met TSM aan het denken gezet, over hun eigen rol, over de rol van de afdelingsmanagers én over elkaar. Ellen: "De BKM'ers hebben zich heel open opgesteld tijdens de verschillende programmaonderdelen. Dat vond ik mooi om te zien. Ze waren behoorlijk in de minderheid, maar hadden een houding van: Kom maar op, wat willen jullie kwijt? En daar luisterden ze ook echt naar. Bijzonder daarbij was dat ze zelf merkten dat ze een en ander heel verschillend doen en concludeerden dat ze meer bij elkaar in de keuken moesten kijken."

Dat zo'n proces, waarin de verschillende managementlagen binnen de organisatie overgaan naar een nieuwe rolverdeling, niet op stel en sprong is gerealiseerd, werd tijdens het programma duidelijk. Op korte termijn werd een visitatie aangekondigd die samenviel met een activiteit van het leerprogramma, een World Café dat georganiseerd was door een groep afdelingsmanagers. Wat moest voorrang krijgen? Sanela: "Wij vonden ons programma belangrijk en wilden dat absoluut laten doorgaan, maar binnen het ziekenhuis werd dat anders gezien en daarom zijn we in gesprek gegaan met de BKM'ers. Dat is een flinke discussie geworden." Jacobien vult aan: "Dat ging over taken en macht in de directe praktische zin. Wie beslist waarover?

Je zag toen heel duidelijk waar dit soort verschuivingen in verantwoordelijkheid toe leiden, en dat dat kan schuren, en dat mág ook. Daar ontstonden goeie gesprekken over, over eigenaarschap en zeggenschap van de afdelingsmanagers ten opzichte van de BKM'ers. Dat was een mooi bijeffect van het leertraject."

Afdelingsoverstijgend

Het bevorderen van samenwerking en interactie tussen de verschillende zorgafdelingen was een van de speerpunten van het Ontwikkelprogramma Afdelingsmanagers Zorg. De twee leergroepen van circa 18 deelnemers waren zo ingedeeld dat afdelingsmanagers die in de dagelijkse praktijk minder met elkaar te maken hebben werden bijeengebracht, zodat meer uitwisseling ontstond. Wat heeft het programma de deelnemers op dit punt gebracht en werken ze nu daadwerkelijk meer samen? Sanela: "Ja, ik merk een duidelijke verandering. Doordat je elkaar goed hebt leren kennen, kun je elkaar makkelijk vinden en hulp inroepen als je tegen problemen aanloopt. We zijn veel meer in gesprek met elkaar dan voorheen." Sanela geeft een voorbeeld uit haar eigen praktijk, op de afdeling Microbiologie. "Wij werken intensief samen met de afdeling Spoedeisende Hulp. Bij ziekten als corona of influenza en andere respiratoire aandoeningen, moet je snel schakelen en testen, patiënten eventueel isoleren etcetera. Om die processen effectiever te maken, moet de samenwerking en het overleg snel en goed zijn. Ik merk dat dat nu veel makkelijker gaat."

"Ik zie nu absoluut meer verbinding tussen de strategie en doelen van het ziekenhuis en wat ons als afdelingsmanagers te doen staat"

Annet geeft als voorbeeld de samenwerking tussen de twaalf poliklinische afdelingen van het ziekenhuis. "Ellen en ik geven allebei leiding aan een poliklinische afdeling en die afdelingen moeten meer gezamenlijke realisatiekracht krijgen. Daar waren we al mee bezig, maar dat is sterker geworden door het programma. Daarbij gaat het bijvoorbeeld over binden, boeien en behouden van personeel, want dat wordt de komende jaren steeds moeilijker. Hoe kunnen we de werkzaamheden anders inrichten, zodat we met minder personeel toekunnen, of in ieder geval de tekorten, als die zich voordoen, kunnen opvangen? Een ander voorbeeld is de secretariële ondersteuning. Die is nog erg gespecialiseerd per poliklinische afdeling. Als daar iemand uitvalt is het moeilijk om vervanging te vinden. Hoe kunnen we dat anders, afdeling-overstijgend organiseren, want de afzonderlijke afdelingen kunnen dat niet meer alleen oplossen. Daar denken we met elkaar over na."

Veranderende zorg

Het Deventer Ziekenhuis heeft een strategisch plan opgesteld voor 2023 tot 2026 met een aantal pijlers, op het gebied van onder meer innovatie, duurzaamheid, het behouden van personeel en kwalitatief goede zorg. In het programma met TSM zijn die thema's verwerkt waar ze van toepassing waren op de zorgafdelingen. Jacobien: "We hebben heel bewust gekeken hoe die strategie vertaald moet worden, van het algemene doel naar het niveau van de afdelingsmanagers. Wat hebben zij dan te doen, zelf én samen met hun medewerkers, om de gestelde doelen te verwezenlijken? Wat betekent dat voor hun persoonlijk leiderschap, voor het aansturen van hun teams? Die vertaling, van directie naar werkvloer, is in verschillende seminars aan bod gekomen."

Hoe heeft dat doorgewerkt in het programma? Ellen: "Ik zie nu absoluut meer verbinding tussen de strategie en doelen van het ziekenhuis als geheel en wat ons als afdelingsmanagers te doen staat. Daar heeft meer aan bijgedragen dan alleen het leertraject, maar dat is wel een stimulans geweest. We staan voor allerlei veranderingen en uitdagingen binnen de organisatie, moeten processen ánders gaan

"Het co-creëren is gedurende het programma blijven bestaan"

inrichten. Naast de opgave van het binden van personeel en de tekorten die dreigen, gaat het bij ons dan bijvoorbeeld over het afstemmen van de werkwijzen binnen de poliklinieken. Daar ligt ook een opdracht, want de 20 poliklinieken benaderen de patiënten nog op heel verschillende manieren, maar de patiënten willen daar eenduidigheid in. Daarover gaan we met onze medewerkers in gesprek: waarom doen we wat we doen, wat is het grotere plaatje en wat is dan onze taak?" Jacobien: "Dat is een van jullie strategische pijlers: betere zorg aan het bed. Daarvoor moeten jullie je mensen en teams laten doen waar ze goed in zijn, hun autonomie aanzetten. En dat is, zoals ik het zie, een van de dingen die jullie hebben geleerd en steeds beter zijn gaan doen."

Een ander concreet voorbeeld van zo'n verandering dat Annet geeft is dat de 'regie' van de zorg steeds meer bij de patiënt komt te liggen. "Patiënten kunnen nu veel meer zelf bepalen, binnen de grenzen van het mogelijke natuurlijk. Meer zelf plannen bijvoorbeeld. Dat strijdt soms met de Sallandse aandacht voor de patiënt die we hier nog hebben en ook willen behouden. Veel zorgmedewerkers vinden zoiets lastig, want dat is een andere manier van werken en denken. Dat vereist ook weer een gedragsverandering die je niet van de ene op de andere dag kunt realiseren."

Werkdruk

De twee World Café-sessies – een terugkerend onderdeel van het TSM-programma waarbij de buitenwereld naar binnen wordt gehaald – werden door andere deelnemers aan het programma georganiseerd. Sanela: “We hebben die organisatie aan hun overgedragen, zodat ook zij ervaring konden opdoen in het vormgeven van het programma, wat voor ons zo leerzaam is geweest. Een van de World Cafés ging over het thema focus en uitzoomen, een belangrijk thema. De werkdruk is bij ons, zoals op veel plekken in de zorg, heel hoog. Je staat constant aan en hebt het gevoel steeds door te moeten. De workshops over technieken om te ontspannen en even een stap terug te doen, sloegen erg aan bij de deelnemers, want iedereen heeft ermee te maken.”

Terugkijkend merkt Annet op dat de samenwerking met TSM heel vruchtbaar is geweest. Annet: “Het prettige is dat het co-creëren gedurende het hele programma is blijven bestaan. Na elk seminar hebben we overleg gehad met Jacobien, de programmamanager: hebben we eruit gehaald wat erin zat? Wat staat er bij het volgende seminar op het programma? Is er iets uit de vorige module waarover we meer verdieping willen? Daarna ging Jacobien weer in gesprek met de docenten om een en ander aan te passen of te finetunen. Dat werkt gewoon heel fijn.”

Jacobien: “Dat gedeelde eigenaarschap is de enige manier om goed werk op maat te kunnen leveren. Wij kunnen aanbieden wat we hebben aan docenten, trainers en coaches, maar we moeten steeds weer de vraag stellen: is dit nog passend in het hier en nu? Steeds kijken naar de wensen en ontwikkelingen van de organisatie en de deelnemers.”

Meerwaarde

Het ontwikkelteam is meer dan een jaar doende geweest om mét TSM het leertraject te begeleiden. Het viel ze niet mee om het uiteindelijk los te laten. Ellen: “We zaten er al die tijd middenin en hebben veel verantwoordelijkheid naar ons toe getrokken, wat leuk en leerzaam was. Maar uiteindelijk werd het tijd om het stokje over te dragen, en dat hebben we ook gedaan, al was het met pijn in ons hart. Het volgende

“Iedereen heeft de meerwaarde van het programma gezien”

team gaat verder met de ‘open eindes’, thema’s waarmee we verder moeten: de vergadercultuur, de rollen van de afdelingsmanagers en de bedrijfskundig managers, de vernieuwingen in de zorg. Iedereen heeft de meerwaarde van het programma gezien. De conclusie was heel duidelijk: dit mag niet stoppen. We moeten blijven leren, ons blijven verbinden en ontwikkelen.”

Een gesprek met drie deelnemers aan het Ontwikkelprogramma Afdelingsmanagers Zorg voor Deventer Ziekenhuis en programmamanager van TSM Business School Jacobien Geuze.

Annet Wiegersma, afdelingsmanager Oncologisch Centrum
Ellen Wever-Kroes, afdelingsmanager Cardiologie
Sanela Svraka-Latifovic, afdelingsmanager Medische Microbiologie

Wil je meer weten over de incompany programma’s van TSM Business School? Neem dan contact op met Astrid Beijer (a.beijer@tsm.nl).

Contact
W www.tsm.nl
T 053 - 240 40 00
E info@tsm.nl

Studieadvies
T 053 - 240 40 00
E studieadvies@tsm.nl

Postadres
Postbus 217
7500 AE Enschede

Bezoekadres
Hengelosestraat 583
7521 AG Enschede

TSM Business School biedt leiders een plek voor vernieuwing en voor duurzame ontwikkeling in een wereld die volop in beweging is. Wij combineren krachten en talenten en brengen werelden bij elkaar. Niet als doel op zich, maar vanuit de sterke overtuiging dat de wereld van nu niet beter wordt van solitair denken en doen. Het benutten van verschillende invalshoeken en het inzetten van collectieve intelligentie maakt het mogelijk nieuwe wegen te verkennen en nieuwe antwoorden te vinden.

Wij zijn TSM Business School.
Een plek waar strategie, business knowhow, innovatie en leiderschap samenkomen ten dienste van een duurzame ontwikkeling van jouw mensen en jouw organisatie in de wereld van nu.