

De impact van corona op interim-management in zorg & welzijn

In het 'nieuwe normaal' zijn strategisch personeelsmanagement en innovatie cruciale thema's voor behoud van continuïteit en kwaliteit van zorg.

We zijn inmiddels in de zoveelste coronagolf en we zien de vraag naar interim-managers alleen maar toenemen. Dat was in 2020 bij het begin van de pandemie echt anders. Toen nam de vraag naar interim-managers drastisch af en lag de focus vooral op het managen van de crisis. Nieuwe ontwikkelingen werden on hold gezet, het verzuim lag lager en veel werknemers stelden ook hun ambities om over te stappen naar een andere werkgever uit. Deze situatie veranderde snel in het begin van 2021 en dat is niet meer tot stilstand gekomen. Welke impact heeft corona op interim-management? Tijd om hierop te reflecteren in een webinar met een groep interim-managers.

Op 2 februari hebben we parallel in drie groepen van 10 tot 15 interim-managers, allen werkzaam in de sectoren zorg en welzijn op bestuurlijk of (project)managementniveau, ervaringen uitgewisseld aan de hand van de volgende drie thema's:

- A. Wat zijn de consequenties van de pandemie voor de werkwijze en rollen van interim-managers? Wat is hun mogelijk toegevoegde waarde? Wat zijn aandachtspunten?
- B. Wat is de toekomst van hybride werken en wat zijn de voorwaarden?
- C. Welke kansen zijn er om de continuïteit en kwaliteit van zorg (personeel) te waarborgen? In dit artikel een impressie van de bevindingen uit de drie groeps gesprekken.

A. De consequenties van de pandemie voor de werkwijze en rollen van interim-managers:

De toename van de vraag naar interim-managers wordt bevestigd door de deelnemers aan de discussiegroepen:

- Projectmanagers voor het opzetten van Covid-organisaties (vaccinaties, Covid units);
- Uitval van managers vanwege ziekte en/of overbelasting of vanwege een overstap naar een andere baan: dit leidt tot de vraag naar overbruggingsmanagement (vaak in combinatie met hoe moet het nu verder in de toekomst?);
- Teams die niet goed meer functioneren. Juist crisissituaties maken dat zichtbaar en maken ook de noodzaak tot herbezinning en herpositionering duidelijk;
- Feitelijk is er in veel gevallen nog steeds sprake van crisismanagement. Dit heeft nu een ander gezicht. In het begin ging het om onder controle krijgen van Covid, nu gaat het om het borgen van de kwaliteit en continuïteit van zorg.

- De financiën staan bij veel opdrachtgevers onder druk, onder meer vanwege de hoge PNIL-kosten en verminderde "productie".
- Naast Covid moet ook het reguliere werk opgepakt worden en daarvoor is menskracht nodig. En dat is nu juist de bottleneck.

Voor interim-managers betekent dit dat de nadruk in opdrachten, nog meer dan voor corona, ligt op verandermanagement, herpositioneringsvraagstukken en crisismanagement.

Waarbij meer wordt gevraagd van de situationele leiderschapskwaliteiten. Daarnaast maakte corona de opdrachten intensiever en complexer. Het is moeilijker om contact te krijgen en een team te leren kennen op afstand. In de startfase was het ook lastig om nieuwe regels goed te volgen en toe te passen. Onder de noemer van crisismanagement zijn er juist ook mooie dingen tot stand gekomen, zoals: saamhorigheid, nieuwe manieren van werken en intensievere samenwerking intern en extern in de keten.

Natuurlijk waren er ook dilemma's voor de interim-managers, die het met name als spagaat ervaren om passend te acteren op de menselijke maat versus zakelijkheid, de korte versus de lange termijn en 'er vol voor gaan' versus fit blijven. De spagaat tussen menselijke maat en zakelijkheid zit vaak in ethische vraagstukken. In hoeverre zijn de maatregelen nog "menselijk" voor onze cliënten? Gelukkig hebben innovatieve oplossingen contact tussen cliënten en verwanten toch mogelijk gemaakt (beeldbellen, ontmoetingen achter scherm). En hoe zorgen we ervoor dat teams op de been blijven? Dan wil je er als manager ook voor ze zijn. Terwijl bestuur en ondersteuners vaak meer op afstand zijn en daardoor verbinding lastig is. Juist de aandacht voor het persoonlijke, waaronder ook zeker de thuissituatie, is een belangrijk element in crisistijd waarbij er veel veranderingen zijn voor

medewerkers in de zorg. Juist dan is het van belang om naast de mensen te staan, te empoweren. Dat geldt ook voor het bestuur. Interim managers kozen er in veel gevallen voor om toch fysiek aanwezig en zichtbaar te zijn. De spagaat tussen korte termijn en lange termijn heeft vooral te maken met de zuigkracht van de zogenaamde dagdagelijkse dingen en de onvoorspelbaarheid van de corona-ontwikkelingen. Steeds weer is het anticiperen, bepalen wat wel en niet kan en zorgen dat er voldoende personeel is. Hierdoor is er onvoldoende tijd voor het ontwikkelen van nieuw beleid en perspectief om de continuïteit en kwaliteit van zorg te waarborgen.

Tot slot; in de laatste twee jaar is veel, hard en intensief gewerkt, ook door interim-managers. En we zijn er nog niet. Om dit vol te kunnen houden is het ook voor interim-managers van belang om goed voor jezelf te blijven zorgen, fit te blijven en reflectiemomenten in te bouwen.

Juist in deze situaties is een interim-manager echt van toegevoegde waarde. Met de ervaringen uit andere organisaties in de rugzak is het een goede sparringpartner, die weet hoe je teams en organisaties in beweging kan brengen, de blik van betrokkenen kan verruimen en uiteindelijk een punt op de horizon kan zetten. En interim-managers zijn gewend om snel nieuwe situaties eigen te maken en hierop te acteren en anticiperen.

B. Hybride werken is een 'blijvertje' en een impuls voor digitalisering en innovatie in de zorg.

Covid heeft ons in een overgangsfase gebracht van "oude manieren van werken naar nieuwe manieren van werken". Het heeft een enorme impuls gegeven aan thuiswerken én aan digitalisering (zoals digitale spreekuren, telemonitoring, webcams, ICT-infrastructuur -en voorzieningen)

en aan het zogenaamde hybride werken. Ingeschat wordt dat het nooit meer zoals 'vroeger' wordt. Voor in ieder geval de ondersteunende diensten is het hybride werken een 'blijvertje' is de opvatting. Het is wel van belang om de juiste mix tussen beeldscherm en fysiek ontmoeten te bewaken. Dus hoe kunnen we doorzetten dat ook de cliënt zijn of haar rol pakt bij zorg op afstand en hoe zorgen we dat medewerkers dat ook doen? Niet iedereen kan mee, waardoor training en begeleiding noodzakelijk is. Maar dit is wel het momentum om doorzetten, al is het alleen al vanwege het personeelstekort waardoor we met de rug tegen de muur staan.

C. Van reactief naar proactief: strategisch personeelsmanagement en doorzetten "dingen anders doen". Van crisismanagement naar verandermanagement.

Welke kansen zijn er om de continuïteit en kwaliteit van zorg (personeel) te waarborgen? De continuïteit, kwaliteit en betaalbaarheid van zorg waarborgen is één van de grootse uitdagingen en voor veel organisaties een dagtaak. De corona- en de arbeidsmarktproblematiek legt bloot dat er bij veel instellingen nog veel te winnen is door strategische personeelsplanning c.q. - management. Hoe houd je medewerkers vitaal en gemotiveerd en zorg je dat ze blijven? Hoe zorg je voor een efficiënte inzet van vaste en flexibele medewerkers met behoud van kwaliteit van zorg? En vooral; wat kunnen we blijvend anders doen (functiedifferentiatie, cliënten elkaar laten helpen, rode loper uit leggen voor zij-instromers)? Wat kunnen we blijvend niet meer doen? Wat zijn best practices voor het effectief ondersteunen van teams? En last but not least het doorzetten van digitalisering: wat kunnen we nog meer verantwoord door gebruik van ICT met minder mensen doen?

Er is behoefte aan stabiliteit en continuïteit met als sleutelwoord; persoonlijke aandacht. De focus zou vooral moeten liggen op strategisch personeelsmanagement én innovatie. Dingen anders blijven doen. Het is tijd om de overgang van crisismanagement naar verandermanagement, en/of van reactief naar proactief te maken om daarmee een fundament neer te leggen voor duurzame continuïteit en kwaliteit van zorg.

Advies: deel ervaringen en maak het persoonlijk en leuk.

Rode draad in deze ervaringen van de interim-managers is dat het heel belangrijk is om aandacht te geven aan het feit dat de druk hoog is en dat zoveel veranderingen en improvisaties uithoudingsvermogen vergen van iedereen. Investeer in persoonlijke aandacht, maak een wandeling, ga iets leuks met het team doen, zorg voor reflectiemomenten, vier de mooie dingen, koppel mensen aan elkaar en zorg voor verbinding. En ook voor interim-managers zelf heeft het toegevoegde waarde elkaar op te zoeken, ervaringen te delen en reflectiemomenten in te bouwen. Movimento wil dit graag faciliteren.

Leestips

Werk heeft het gebouw verlaten, Anders samenwerken na de corona cultuurshock. 2020. Jitske Kramer.

Hybride Teams, nieuwe routines voor betere resultaten en meer werkgeluk. 2021, Marjolein Feringa en Bregje Spijkerman.

Geheelmeesters, compromisloos radicaal betere zorg ontwerpen. 2022. Martijn Buitenhuis, Egge van der Poel, Nart Wieland.

blog:

<https://www.authenticiteitinbeeld.nl/leidinggeven-in-de-zorg>

Blog van Marcel Dassen naar aanleiding van deelname aan de avond.

