

# Hebben wij het over hetzelfde?

Ik kijk om me heen in deze stuurgroep van het grote ICT/innovatieproject waar we mee bezig zijn. Nog geen drie weken geleden hadden wij in onze Raad van Toezicht op ons verzoek de projectleider van het nieuw te implementeren ICT-systeem op bezoek om ons in een half uurtje een update te geven.

Een prima verhaal met fantastische slides. De overheadprojector maakte overuren met wervelende, bewegende animaties. De projectleider maakte een gedreven en ervaren indruk. En het ging weliswaar om een majeure implementatie met grote gevolgen voor de werkprocessen maar alles was onder controle en dit zou onze zorgorganisatie opstuwten in de vaart van de innovatieve vooruitgang.

Tijdens de Health Innovation School had ik de uitgangspunten van een goed innovatietraject uitgelegd gekregen. Dus vroeg ik de bestuurder naar de betrokkenheid van alle stakeholders en quasi naïef of er een stakeholders-analyse had plaatsgevonden. Een helemaal bevredigend antwoord kreeg ik (nog) niet: een mooi aangrijpingspunt om dit half jaar mijn werkbezoek onder meer te besteden aan het bijwonen van een stuurgroepbijeenkomst van dit project. Zo kan ik luisteren en kijken wat er gaande is binnen de organisatie.

Het was goed te constateren dat rond de tafel nagenoeg alle relevante spelers aan tafel zaten. Naast de bestuurder werd de stuurgroep bemenst met vertegenwoordigers van de artsen, verpleegkundigen, ondersteunende diensten, administratie, logistiek, finance, kwaliteit, HRM, ICT en zelfs de OR. Maar waar was de patiënt? Het zou immers zijn zorgproces direct raken en van invloed zijn op zijn patient-journey. Uit de stukken had ik gelukkig al opgemaakt dat deze patient-journeys een dominante invloed hadden gehad bij het ontwerp. Check!

Op een relatief abstract niveau kon iedereen zich goed vinden in de voorstellen en de richting. Er was zelfs sprake van een mooi bindend groot gemeenschappelijk verlangen. Zo leek het.

## Welke belangen

Maar had iedereen het wel over hetzelfde? En wat was nu echt belangrijk voor hem of haar? Welke belangen spelen hier? Worden die ook gezien van elkaar en wordt daar ook op geacteerd?

In de afgelopen vijfendertig jaar heb ik onder andere de uiterste relevantie geleerd om je zelf en anderen de vraag te stellen of we het over dezelfde dingen hebben en welke onderliggende betekenissen die kunnen hebben. Daarbij helpt het om verschillende brillen op te zetten, om 'meervoudig te kijken'.

De bestuurder is enthousiast dat in het kader van zinnige en zuinige zorg de patiënt minder vaak naar het ziekenhuis gaat en hij zo het patiëntenbelang kan dienen. Tegelijk zie ik boven een ander hoofd de tekstballon opstijgen met de vraag welk lid van de maatschap er dan uit moet.

En natuurlijk moeten we openheid hebben over kwaliteit en aantallen, maar gaan we deze verrichtingen in de toekomst nog doen en word ik straks direct gebenchmarked tegen mijn collega's? Hoe interessant blijft mijn werk? En transparante inzage in dossiers is fantastisch voor patiënten maar dan moet ik dus al die dossiers nog eens goed checken. Heb ik daar dan tijd voor?

Oh, hebben we straks geen secretaresses meer op de afdeling en moet ik het zelf doen? Wat betekent dit voor mijn workload? Ik draai nu al overuren. Top dat we de zorgverzekeraar kunnen tonen dat we minder verrichtingen en dus productie draaien, maar de financiële man piekert nu al hoe hij dit bij de bank moet uitleggen. De OR-vertegenwoordiger kijkt vooral hoe hij straks ter verantwoording kan worden geroepen door zijn achterban. Is er een goed sociaal plan?

Deze vragen zijn nog maar het topje van de ijsberg die het project als een Titanic in het diepe koude water kunnen laten afzinken.

## Mobiliseren veranderkwaliteiten

Gelukkig heeft de projectleider hier oog voor. Hij heeft in zijn aanpak met een grondige 'stakeholder-analyse' veel aandacht besteed aan het mobiliseren van veranderkwaliteiten en het benoemen en adresseren van mogelijke weerstanden. Fijn om te zien dat men het hier toch over hetzelfde heeft, met oog voor de onderliggende verschillende mogelijke invalshoeken. En vooral gedreven om gezamenlijk te werken aan een goede zorg voor de patiënt.



**Henk van der Stelt** is professioneel toezichthouder in de zorg met de portefeuilles financiën en ICT.

