

Succesvol veranderen

In deze maatschappij is verandering de enige constante lijkt het wel. Het zal u dan ook opgevallen zijn dat dit virus ook in de zorgsector heeft toegeslagen. Motief om te veranderen is altijd (of vaak) om te verbeteren. Maar veel verandertrajecten mislukken doordat ze niet goed worden geïmplementeerd. Hoe kunt u dit voorkomen?

Wat vaak een probleem is bij verandertrajecten is de weerstand die optreedt bij de medewerkers. Deze weerstand moet eerst erkend worden en daarna kan men op diverse manieren ervoor zorgen dat de weerstand weggenomen wordt. Het is goed om ons te realiseren dat gezond verstand pas meegaat met verandering als de urgentie van verandering duidelijk is. Dan kan men snel tot actie overgaan om de situatie te veranderen.

Succesfactoren

Dit in ogenschouw genomen, zijn er voor succesvolle verandertrajecten, neem de implementatie van een kwaliteitsmanagementsysteem, een aantal zaken van belang:

1. Leiderschap
2. Draagvlak
3. Tijd
4. Het individu

1. Leiderschap

Goed leiderschap is bij verandering cruciaal. De leidinggevende geeft het goede voorbeeld en is overtuigd van het nut van de verandering. Bij de implementatie van een kwaliteitsmanagementsysteem is dat bijvoorbeeld het certificeren van de organisatie. Met een aanstekelijke vorm van enthousiasme kan de leiding medewerkers mobiliseren en motiveren. Door de medewerkers te stimuleren om ook input te leveren, voelen zij zich serieus genomen en wordt bevestigd dat hun inbreng ertoe doet. Zo is bijvoorbeeld de aloude 'heisessie' een prima manier om een belangrijke bijdrage te leveren aan het opstellen van bijvoorbeeld de missie, visie en doelstellingen van de praktijk. De medewerkers worden creatief in een andere omgeving en het is ook goed voor het teamgevoel. Een goede aftrap is dat de leiding een presentatie geeft om uiteen te zetten waarom het proces in gang wordt gezet, wat het inhoudt en wat het voor de medewerkers betekent. Goede communicatie gedurende het traject is cruciaal. Het creëren van een open en veilige werkomgeving zorgt ervoor

dat het maken van fouten geen zonde is, maar juist belangrijk voor een lerend vermogen. Van belang is ook dat het traject ingezet wordt als de praktijk daar klaar voor is en de medewerkers die een belangrijke rol gaan spelen tijdens het traject beschikbaar en bereikbaar zijn.

2. Draagvlak

Gaat u certificeren, dan zullen er in de beginfase interne audits plaatsvinden. Er wordt de medewerker gevraagd naar de manier van werken en dat wordt vastgelegd. Ze zullen hieraan moeten wennen en ze kunnen dit ervaren als bedreiging. Alles staat zwart op wit en is het dan niet een verkapte manier van beoordelen van hun functioneren? Deze ervaren bedreiging kan weggenomen worden door draagvlak te creëren. Dit kan op verschillende manieren. De urgentie tot verandering moet duidelijk zijn. Als het personeel zich realiseert dat de inspectie blij wordt van transparantie en een goed managementsysteem, dan zorgt dat voor een geruststellend gevoel. Men is bereid mee te gaan in het veranderingsproces als het niet het zoveelste verandertraject is binnen korte tijd. Veranderbaarheid is dodelijk voor een succesvolle implementatie. De veilige en stimulerende omgeving zorgt ervoor dat de medewerker meedenkt met de mogelijkheden tot verbetering door tekortkomingen en fouten te melden. Het bewijs dat de praktijk te vertrouwen is, kan bijvoorbeeld geleverd worden bij het verrichten van het medewerkerstevredenheids-onderzoek. Zorg dat dit anoniem kan en garandeer dat; maak daar geen misbruik van. Medewerkers zullen zich echt serieus genomen voelen als de resultaten teruggekoppeld worden en als zij zelf gestimuleerd worden om mee te denken in oplossingen en mogelijkheden.

3. Tijd

Verandering kost tijd; een nieuwe manier van werken moet een gewoonte worden. Dit bereikt men door de manier van werken vele malen te herhalen. Hoe complexer de werkzaamheden zijn, hoe langer het duurt voordat het een automatisme wordt. Vele psychologen hebben hier onderzoek



naar gedaan. Uit een van deze onderzoeken is naar voren gekomen dat bepaald gedrag pas de status krijgt van maximaal automatisme bij een herhaling van minimaal tweemaal per maand en dat moet tien keer herhaald worden. U kunt zich afvragen welke statistische waarde dit onderzoek heeft, maar uit dit resultaat blijkt in ieder geval dat ook hierbij geduld een schone zaak is. Medewerkers moeten wennen aan een nieuwe aanpak voordat het verankerd is in de praktijk. Een juiste sturing en het geven van complimenten stimuleren de medewerker om de klacht netjes af te handelen. Dit kan weer zorgen voor een verbetering van de patiënttevredenheid, een belangrijke ontwikkeling voor de zorgverlening natuurlijk en een bewijs dat de verbetercyclus zijn werk doet.

4. Het individu

Oog voor het individu moet men ook niet vergeten. De ene medewerker leert nu eenmaal sneller dan de ander. Herkenning en erkenning daarvan zijn belangrijk. Houd ook rekening met talenten van de medewerkers. De een beschikt bijvoorbeeld meer over communicatieve vaardigheden dan de ander. Deze vaardigheden komen goed van pas bij het benaderen van een ontevreden patiënt. De manier van benaderen is daarbij van cruciaal belang. Een goede afwikkeling van een klacht kan ervoor zorgen

dat een patiënt een ambassadeur wordt voor de praktijk. Een mooiere bezegeling van kwaliteit is er niet toch?

‘Het borgen van de bereikte kwaliteit is minstens zo belangrijk als de weg ernaartoe’

Als de verandering in de praktijkvoering aantoonbaar de kwaliteit van werken verbetert, is het ook van belang dat men niet denkt de buit binnen te hebben. Het gaat immers goed en het risico dat de aandacht verslapt ligt op de loer. Het borgen van de bereikte kwaliteit is minstens zo belangrijk als de weg ernaartoe. Belangrijk is dan om elkaar scherp te houden. Als men elkaar ook af en toe wijst op de bereikte successen, wordt het ook nog leuk.

Petra van der Zwan, organisatieadviseur in de mondzorg (www.invert-innovatie.nl)