

Cruciale rol bij verandering

Anne Marie Bijl-Van Hövell

A.M. Bijl-Van Höving, managing consultant bij P5COM, Blaricum

René de Bruijn

R. de Bruijn, managing consultant bij P5COM, Blaricum

Inleiding

Veel verandertrajecten in verpleeghuizen zijn ingrijpend. Ze betekenen een fundamentele wijziging in de structuur, de processen, de manier van werken of het gedrag van zorgprofessionals en leidinggevenden. Dat vraagt natuurlijk om een zorgvuldige aanpak. Slaagt die, dan is het resultaat er ook naar. Dan neemt de kwaliteit van zorg toe, stijgen de cliënt- en medewerkertevredenheid én is de organisatie duurzaam financieel gezond. Óf een traject slaagt en – zo ja – hoe soepel dit gaat, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de verpleegkundig specialisten (VS) en specialisten ouderengeneeskunde (SO); of ze zich hier nu bewust van zijn of niet. Dit heeft te maken met twee factoren: aan de ene kant is dat de voorbeeldfunctie die ze hebben als medicus en aan de andere kant het grote verantwoordelijkheidsgevoel dat ze hebben voor de cliënt. De voorbeeldfunctie beïnvloedt de acceptatiegraad voor de veranderingen bij zorgmedewerkers en paramedici. Het grote verantwoordelijkheidsgevoel kan remmend werken op veranderingen.

Huiverigheid

Hoewel VS'en en SO's vaak weten dat een werkwijze een stuk beter zou kunnen, zijn ze soms huiverig voor grote aanpassingen. De bekende werkwijze levert een voorspelbare uitkomst op en daarmee een beperking van het risico op fouten. Van nieuwe werkwijzen zijn de mogelijke valkuilen nog niet bekend. Deze onzekerheid verhoudt

zich moeilijk tot de eindverantwoordelijkheid voor de behandeling van de cliënt. Door de werkdruk is er vaak weinig tijd om bij te sturen als het niet goed gaat en structureel betrokken te zijn bij veranderingen.

Dit laatste werkt ook de andere kant op. Als VS'en en SO's écht betrokken worden bij veranderingen, neemt het vertrouwen in de kwaliteit van de verandering toe en daarmee het ervaren risico af. Echte betrokkenheid is meer dan informeren, het is daadwerkelijk invloed hebben. Het is de verantwoordelijkheid van zowel de organisatie (die moet invloed geven) als van de medici (zij moeten invloed eisen) dat de medische dienst betrokken is.

Handvatten voor betrokkenheid

Doe mee vanaf het begin

Echte invloed zit aan het begin van een verandertraject. Zorg er dus voor dat de organisatie bij het initiëren van veranderingen er direct aan denkt om u, de specialist ouderengeneeskunde, erbij te betrekken. Laat bijvoorbeeld de bestuurder of manager het jaarplan

van de organisatie toelichten en bepaal gezamenlijk bij welke verandertrajecten de betrokkenheid van een specialist ouderengeneeskunde gewenst is. Door eens per kwartaal de bestuurder uit te nodigen bij het artsenuitvoerleggen, kunnen plannen voor nieuwe verandertrajecten vroegtijdig worden besproken.

Stel kaders voor een verandertraject

Als VS of SO hebt u niet ongelimiteerd de tijd om mee te denken over veranderingen. Stel daarom meteen aan het begin kaders waarbinnen de verandering moet plaatsvinden. Zo verkleint u risico's en kunt u eenvoudig tussentijds monitoren of nog wordt voldaan aan de randvoorwaarden.

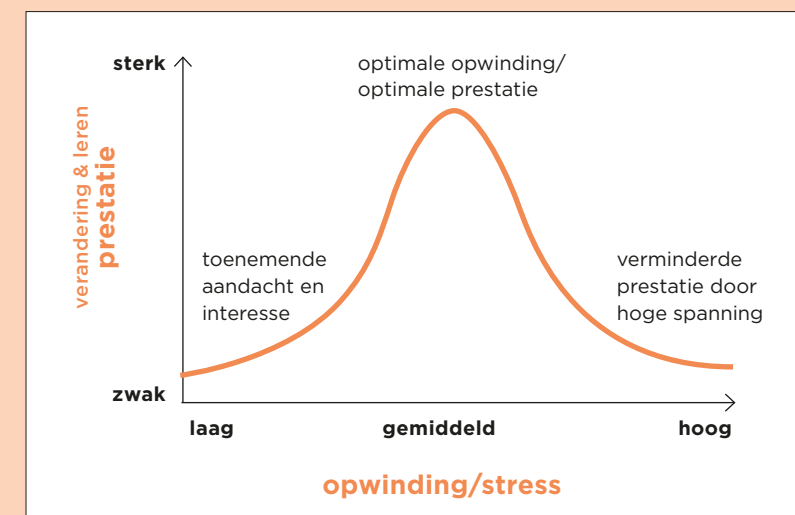
Vraag best practices op

Veel veranderingen zijn al eens in een ander verpleeghuis doorgevoerd. Laat de projectleider namen van zulke referentieorganisaties opvragen. Laat uw collega's u bijpraten over de verandering en de succes- en faalfactoren. Deze informatie kunt u gebruiken voor het traject in uw organisatie.



Effect van onzekerheid bij organisatorische verandering op stress

De handvatten zijn afgeleid uit praktijkervaringen, maar worden ondersteund door het onderzoek van Bordia et al. naar het effect van onzekerheid bij organisatorische verandering op stress.¹ Resultaten van dat onderzoek in een publieke organisatie tonen aan dat participatie van medewerkers bij besluitvorming het schadelijke effect van onzekerheid bij organisatorische veranderingen vermindert, omdat medewerkers meer controle ervaren over de verandering. De Yerkes-Dodson Law beschrijft wat het effect van stress is op de prestaties bij onder andere organisatorische veranderingen.² Een bepaalde mate van stress (mede op basis van onzekerheid) is noodzakelijk voor een goede verandering, maar te veel stress heeft een averechts effect.



Figuur 1 Het effect van stress op prestaties bij onder andere organisatorische veranderingen.

Laat u goed vertegenwoordigen

Niet alle VS'en en SO's kunnen bij alle verandertrajecten worden betrokken. Daar is simpelweg geen tijd voor. Spreek daarom af welke collega bij welk verandertraject betrokken is en geef die een mandaat. Kies bij kleinere, eenvoudige verandertrajecten altijd de collega die het positiefst is over de verandering. Dat komt de efficiency ten goede en dan zijn anderen ook sneller enthousiast. Kies bij grotere verandertrajecten als het mogelijk is voor twee collega's: iemand die enthousiast is over de mogelijkheden van de veranderingen en één die daar kritischer tegenover staat.

Besprek verandering met regelmaat

Binnen ouderenzorginstellingen zullen er weinig momenten zijn waarop er geen verandertrajecten lopen. Houd de verandertrajecten waarbij een VS of SO betrokken is structureel op de agenda van het artsenuitvoerleggen. Zo kunt u elkaar tijdig informeren en is geen verstorend ad-hocoverleg nodig.

Vraag om leerloops

Dwing leerloops af bij verandertrajecten die impact hebben op cliëntveiligheid of andere trajecten die een risico opleveren voor uw eindverantwoordelijkheid. Leerloops zijn momenten van evaluatie en bijsturing, vaak komen die terug in pilots, proeftuinen of een

gefaseerde implementatie van een verandering over verschillende afdelingen. Met deze evaluatiemomenten en mogelijkheden tot bijsturen vergroot u uw invloed op de verandering.

Geef het goede voorbeeld

Een verandering waar u vertrouwen in hebt, heeft meer kans van slagen als u dit vertrouwen ook uitstraalt. Paramedici en zorgmedewerkers hechten over het algemeen veel waarde aan het oordeel van een arts. Niet alleen op zorghoudelijk vlak, maar ook op het gebied van zorgprocessen en werkmethoden. Probeer daarom – als u achter de verandering staat – een enthousiast ambassadeur ervan te zijn.

Houd rekening met tegenslagen

Houd duidelijk de stip op de horizon voor ogen, ook als de implementatie even tegenzit. Geen enkele implementatie verloopt vlekkeloos. Als iets niet volgens plan verloopt, hoort dat er dus gewoon bij. Meld het bij de projectleider, vraag wat die eraan gaat doen, én vraag om u op de hoogte te houden.

Conclusie

Als u meedenkt over veranderingen, er vertrouwen in hebt en daadwerkelijk invloed hebt op de aanpak, vergroot u de kans op een succesvolle implementatie. Zo kunt u niet alleen een duurzame positieve impact hebben op de kwaliteit van zorg, maar ook op de organisatie. ■

Literatuur

1. Bordia P, Hobman E, Jones E, et al. Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology* 2004; 18 (4): 507-32.
2. Yerkes RM, Dodson JD. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 1908; 18 (5): 459-82.