



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

Analyse van de organisatie



Dit verhaal komt voort uit de ervaringen van Waardigheid en trots-coaches bij de ondersteuning van verpleeghuizen met een kwaliteitsvraagstuk. Dit verhaal is onderdeel van het dossier 'Werken aan verandering' – deel 1. Verandering op gang brengen.

U wilt graag de juiste beslissingen nemen; beslissingen die het probleem structureel oplossen. Zo'n oplossing kan niet zonder een goede analyse. Te snel veranderingen doorvoeren helpt u niet om op lange termijn het juiste te doen.

U hebt vast wel eens het advies gekregen om een "foto" van uw organisatie te maken. Maar eigenlijk moet u een "film" maken. De geluiden, meningen, ideeën, emoties van alle medewerkers en cliënten zijn namelijk ook van groot belang. En zelfs dan mist u nog informatie. Ga er daarom op uit. Loop door uw organisatie, praat met mensen, proef het eten en ruik de geuren op de afdeling. Maar vergeet ook het factchecken niet. Een analyse van zowel de bovenstroom als de onderstroom kan u helpen bij het maken van de juiste keuzes.

Acht thema's

Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg noemt acht thema's waarop een goedlopende organisatie is gebaseerd: persoonsgerichte zorg en ondersteuning, wonen en welzijn; veiligheid; leren en verbeteren van kwaliteit; leiderschap, governance en management; personeelssamenstelling; gebruik van hulpbronnen; gebruik van informatie. Uw analyse zal zich dan ook op deze acht onderdelen moeten richten. Bij elk aspect onderzoekt u zowel de bovenstroom als de onderstroom.

Bovenstroom en onderstroom

In de bovenstroom bevinden zich de structuren, processen en systemen:

1. Structuren: organisatiestructuur, overlegstructuur, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, beleidscyclus.
2. Processen: primair proces, ondersteunende processen.
3. Systemen: kwaliteitssysteem, financieel systeem, ICT.

In de onderstroom zitten meer de zachte kanten: beleving, verwachtingen, motivatie, cultuur, gedragspatronen, emoties.

Signalen

Snel inspelen op signalen dat het niet goed gaat, kan erger voorkomen. Het kan gaan om harde en zachte signalen:

- Harde signalen: hoog ziekteverzuim, groot verloop, financiële tekorten, bevindingen van interne en externe auditors, bevindingen van de Inspectie voor de Gezondheidszorg, veel incidenten en klachten, lage medewerkers- en cliënttevredenheid.
- Zachte signalen: roddel en achterklap, gemopper, ongemotiveerde medewerkers, angst, dichte deuren, niet-pluisgevoel, achtergehouden informatie. Maar ook het feit dat er veel nieuwe plannen worden gemaakt, die nooit worden afgerond moet bij u een lampje doen branden. Is er wel voldoende veranderkracht? Waar schort het aan?

De bestuurder van een organisatie met mensen die zich uit durven spreken en op tijd aan de bel durven trekken, kan rustiger gaan slapen.

Praten

Een analyse begint met praten met mensen van alle geledingen uit uw organisatie. Wat houdt hen bezig? Wat zijn hun dromen en wensen? Waar liggen zij wakker van? Waar gaat het naar hun idee goed en waar niet? De bestuurder van een organisatie met mensen die zich uit durven spreken en op tijd aan de bel durven trekken, kan rustiger gaan slapen. Hij weet dat er minder kans is op lijken in de kast.

Maar zorgen dat mensen zich uitspreken vergt nogal wat van u als gespreksleider. U zult moeten zorgen dat iedereen zich uit durft te spreken, dat er vertrouwen is. Het vraagt een onbevooroordeelde, geïnteresseerde en faciliterende houding waarbij u continu gericht bent op hun vragen, meningen en ideeën. Pas later gaat u de informatie beoordelen en inkaderen. De non-verbale informatie bij een gesprek is net zo belangrijk als de verbale: wie is het meest aan het woord, wie is de probleemeigenaar, is die aan het woord, is er gelegenheid voor iedereen om zijn verhaal te doen, mogen ze kritisch zijn, wordt een spreker afgekapt door anderen, wordt het probleem gebagatelliseerd?

Uw grondhouding is respect en waardering, maar soms zult u ook moeten doorvragen en confronteren: mij valt op dat, ik krijg het gevoel dat, ik zie dat, wat gebeurt er precies, waarom gebeurt dat zo Onderbuikgevoelens zijn vaak een graadmeter dat er meer aan de hand. Benoem het: ik heb er geen goed gevoel bij

Feiten

Een compleet beeld krijgt u pas als u ook de feiten boven tafel krijgt. De feiten over de harde signalen die hierboven genoemd zijn. Hoe hoog is het ziekteverzuim? Hoe staat het er financieel voor? Wat hebben de auditoren en de inspectie geconstateerd?

Factchecken

Raadpleeg meerdere bronnen en check de feiten. Kloppen de cijfers wel? Waar zijn ze op gebaseerd? Is het waar wat ik gehoord heb?

De analyse helpt u verder en is de basis voor uw keuzes en plan van aanpak.

Meer weten

- Lees ook het verhaal: [Analyse van de organisatie, vergeet uw teams niet](#)
- Alle verhalen en instrumenten zijn gebundeld in het dossier [‘Werken aan verandering’](#)

tags:

[Verandermanagement](#) (57)

