



Analyse van de organisatie, vergeet uw teams niet



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.

Lees ook het verhaal: [Analyse van de organisatie](#)

Stilstand is achteruitgang, dus veranderen is het adagium. Maar veranderen om het veranderen is natuurlijk een heilloze weg. We doen het alleen om te verbeteren. Om dat goed te kunnen doen, start u met een analyse van uw organisatie. Maar vergeet de teams daarbij niet – ze zijn soms het ondergeschoven kindje. Er wordt gekeken naar het aantal incidenten, de bevindingen van de audits worden doorgenomen, het cliënttevredenheidsonderzoek erbij gepakt; soms wordt er nog met een teamleider of een van de teamleden gesproken, maar een diepgaand onderzoek in het team wordt vergeten. En dat terwijl een gedegen analyse al een eerste interventie is.

Bewustwording

Bewustwording is de start van verandering. Teams, en ze zijn niet de enige, doen veel op de automatische piloot. Het dagelijks werk wordt routine. Op zich niets mis mee, maar diep ingesleten gewoontes zijn niet makkelijk te veranderen. Enerzijds omdat ze verankerd zijn in het werk, de vanzelfsprekendheid van het alledaagse, anderzijds omdat mensen zich er niet bewust (meer) van zijn. Het begint dus met bewustwording bij teamleden, teamleider en management. De analyse is een mooi middel om die bewustwording op gang te brengen. Maak gebruik van de verbaasde buitenstaander. Stagiaires, nieuwe medewerkers, een teamleider van een andere afdeling, een kwaliteitsfunctionaris, een coach – zij kunnen met een frisse blik de situatie aanschouwen.

De foto

Het beeld van een ‘foto’ wordt vaak gebruikt. De ‘foto’ brengt in beeld wat alomtegenwoordig is, wat te zien is in de dagelijkse praktijk. Dat klopt natuurlijk, maar je haalt er pas veel uit als je langer naar die ‘foto’ kijkt. Je ziet dan een cliënt die alleen in de huiskamer zit, teamleden die onderuitgezakt en ongeïnteresseerd bij een teamoverleg zitten, het gezicht van de teamleider dat op onweer staat, zeepdispensers die ontbreken, rondslingerende medicijnen. Kortom, de grijstinten, de vage achtergronden, de details.

Het verhaal achter de foto

Wat je niet op die foto ziet zijn de verhalen erachter. De opvattingen, onderliggende paradigma's, posities, ideeën, patronen en mechanismen. Je ziet niet de dingen die weggemoffeld zijn in een hoekje en een foto verklaart ook niet waarom het eruit ziet zoals het eruit ziet. Gebruik de foto als startpunt van een gesprek. Stel vragen als een verbaasde buitenstaander zonder vooroordeel en bespreek wat ze zelf precies zien, waarom het zo gaat. Probeer zo grip op de zaak te krijgen.

Gebruik een foto als startpunt van een gesprek. Stel vragen als een verbaasde buitenstaander zonder vooroordeel en bespreek wat het team zelf precies ziet, en hoe dit komt.

Intensief betrekken

Een foto maken kan een buitenstaander; een foto verklaren kunnen alleen de betrokkenen. De buitenstaander kan helpen met vertalen en zaken bij elkaar brengen. Probeer medewerkers te verleiden met een andere bril naar hun eigen werkelijkheid te kijken. Betrek ze intensief bij de analyse en geef ze zo een stem in de verandering.

De diagnose

Zonder diagnose geen adequate behandeling. Een scherpe diagnose helpt, maar alle hoop wegslaan verlamt. Wie laat zich nog behandelen als hij bij wijze van spreken ten dode is opgeschreven? Laat zien wat er goed gaat én waar het mis gaat. Een kritische conclusie met suggesties voor versterking van het goede – daar kunnen medewerkers mee aan de slag.

Meer weten

- Alle verhalen en instrumenten zijn gebundeld in het dossier [‘Werken aan verandering’](#)

tags:

[Verandermanagement](#) (57)