



VERBETEREN IS MENSENWERK, EN MANAGERSWERK! *)

Verbeteren lijkt allemaal zo simpel: je merkt een probleem op, bedenkt vervolgens met elkaar een oplossing en gaat daarmee aan de slag. De werkelijkheid is echter vaak anders, helaas... In mijn werk als manager en projectbegeleider en als lid van het kernteam van het *Zorg voor Beter* Verbetertraject *Eten en Drinken* heb ik aan den lijve ervaren dat het invoeren en vasthouden van verbeteringen een moeilijke maar ook een waardevolle bezigheid is.

Verbeteren is mensenwerk en dat is nu precies het ingewikkelde en juist ook het uitdagende eraan. En managers hebben een belangrijke rol daarbij. Behalve oriëntatie op het probleem en op de gewenste verandering, is een nauwkeurige analyse van de wensen van cliënten en hun vertegenwoordigers en een helder beeld van de mogelijkheden van de organisatie en de medewerkers zeer gewenst. Als de betrokken mensen het belang en het nut van een verbetering of het invoeren van een richtlijn niet inzien, dan hoef je er eigenlijk al niet eens aan te beginnen!

Je moet als manager kunnen invoelen en begrijpen welke verschillende belangen en kwaliteiten er zijn en wat cliënten en medewerkers nodig hebben om aan de verbetering te willen en te kunnen werken. Daarbij is een verbetersteam met de juiste kwaliteiten én invloed een belangrijke voorwaarde. Het mooie van een projectmatige aanpak is dat je gedwongen wordt vooraf helder te hebben welke stappen met wie en door wie genomen moeten worden. De uitdaging is om mensen gemotiveerd en enthousiast te krijgen voor het verbeterdoel en de aanpak. Dat start bij het betrekken van cliënten en medewerkers bij de interne oriëntatie, bij de analyse en bij het opstellen van doelen en het bedenken van acties. Dus ook bij het 'papieren' voorwerk is betrokkenheid al van groot belang.

De rol van de manager bij een verbetertraject is groot en klein tegelijk. Een grote rol heeft de manager bij het op de achtergrond sturen en volgen van het project gedurende de gehele looptijd. En vooral bij stagnatie van de verbeteringen treedt de manager ook op de voorgrond. Met een kleine rol bedoel ik de kunst om de mensen in het project de gelegenheid en het gevoel te geven dat het hún verbetering is en niet die van het management. Bescheidenheid van de manager wordt ook gevraagd bij het vieren van successen die cliënten en medewerkers geboekt hebben in hun verbetertraject. Het ervaren van voldoening en trots bij alle betrokkenen over de geleverde prestatie zorgt ervoor dat de veranderbereidheid alleen maar toeneemt.

Tot slot mag niet onvermeld blijven dat, bij het vasthouden van de verbeteringen, de manager een belangrijke rol speelt door regelmatig evaluaties uit te laten voeren, blijvende belangstelling te tonen en voor borging van de verbeteringen te zorgen door deze in het kwaliteitssysteem op te nemen. Het managen van deze processen is mooi werk. Maar verbeteren blijft vooral mensenwerk, ook voor managers.

Rut Jan van Essen

Organisatieadviseur wonen, welzijn en zorg (voorheen projectleider implementatie van de *Multidisciplinaire richtlijn Vocht en Voeding voor verpleeghuisgeïndiceerden*) en lid kernteam Verbetertraject *Eten en Drinken*

*) Deze 'column' is geschreven door een van de experts binnen het Verbetertraject *Eten en Drinken*. Zij zijn gevraagd vanuit het eigen perspectief te reflecteren op het belang van betere zorg voor eten en drinken.