

VitalSmarts interviewmethode

Het doel van focusgroepen

Voor effectieve oplossingen is het nodig om de oorzaak goed te begrijpen. VitalSmarts laat deze analyse uitvoeren door het team van leidinggevendenden met behulp van de methode *Six Sources of Influence*.

Door het opzetten van focusgroepen uit alle delen van het ziekenhuis, kunnen leidinggevendenden uitzoeken waarom sommige mensen zich binnen de huidige bedrijfscultuur wel of niet uitspreken en cruciale gesprekken aangaan. Elk van de zes oorzaken kan een onmiskenbare barrière opwerpen tegen verandering, maar kan ook een middel zijn om tot verbeteringen te komen.

	Motiveer	Bied gelegenheid	Zeven cruciale gesprekken	Resultaten in bedrijven en ziekenhuizen
Zelf	Pijn en plezier	Sterke en zwakke punten	1. Overtreden regels 2. Fouten 3. Gebrek aan ondersteuning 4. Incompetentie 5. Slecht teamwerk 6. Wangedrag 7. Micromanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Patiëntveiligheid • Klant • Tevredenheid • Productiviteit • Verloop
Anderen	Complimenten en werkdruk	Hulp en hindernissen		
Zaken	Wortels en stokken	Bruggen en barrières		

1. **Pijn en plezier.** 'Het is vervelend en onaangenaam om mensen te wijzen op hun fouten. Ik probeer dat zo veel mogelijk te vermijden.' (Individuele motivatie.)
2. **Sterke en zwakke punten.** 'Ik ben verpleegkundige, geen diplomaat. Ik weet niet hoe ik dit moet doen zonder het erger te maken.' (Individuele vaardigheid.)
3. **Complimenten en werkdruk.** 'Mijn collega's pakken me terug als ik ze ergens op aanspreek. Mijn baas geeft me ook zeker geen schouderklopje. Als je hier hogerop wilt komen, moet je met de anderen meedoen.' (Sociale motivatie.)
4. **Hulp en hindernissen.** 'Ik heb alleen tijd om levens te redden. Er is verder geen tijd om over indirecte zaken te praten zoals communicatie en teamwerk.' (Sociale vaardigheid.)
5. **Wortels en stokken.** 'Als ik hier wil blijven, dan kan ik niet de hele tijd artsen of het bestuur ter discussie stellen. Dat beperkt je carrièremogelijkheden.' (Structurele motivatie.)
6. **Bruggen en barrières.** 'Het proces om met problemen als competentie, arbeidsethos en teamwerk om te gaan, is hier niet echt geloofwaardig. Ik zie hoe er met klachten wordt omgegaan en vind dat het niet werkt. Er wordt eigenlijk niets opgelost.' (Structurele vaardigheid.)

Deze snelle analyse zorgt ervoor dat leidinggevendenden zich breder oriënteren op mogelijke oorzaken, in plaats van zich onmiddellijk te richten op een enkele oplossing, zoals trainingen. Training is vaak een belangrijk onderdeel van de oplossing, maar richt zich slechts op een van de zes cellen (individuele vaardigheid) en daardoor bijna nooit de hele oplossing. Andere oplossingen die leidinggevendenden zouden kunnen overwegen, zijn:

Complimenten en werkdruk. Manieren om collega's in te zetten om cruciale gesprekken te vergemakkelijken in plaats van te ontmoedigen. U zou kunnen denken aan campagnes als 'vrienden laten vrienden geen fouten maken' of 'belofte aan je teamgenoten' om het aangaan van cruciale gesprekken te ondersteunen.

Hulp en hindernissen. Manieren om het gemakkelijker te maken om hulp te zoeken als er een probleem is. Een systeem met 'mentors' of 'buddy's' zou mensen kunnen helpen zich uit te spreken. Uit het onderzoek kwam bijvoorbeeld naar voren dat de aanspreekbaarheid van de directe leidinggevende (zoals een hoofdverpleegkundige) een groot verschil betekent in de mate waarin mensen zich uitspreken.

Wortels en stokken. Manieren om het aanspreken van collega's te belonen en bestaande straffen te verminderen. Veel medewerkers in de zorg zeggen dat het toegeven van fouten leidt tot straf. De meeste ziekenhuizen werken aan een verandering van deze situatie, maar er moet nog meer gebeuren.

Bruggen en barrières. Manieren om mogelijkheden te creëren en bestaande barrières uit de weg te ruimen. In dit onderzoek waren de meestvoorkomende redenen om niets te zeggen 'Ik zag geen mogelijkheid.' en 'Het is mijn taak niet.' Als er vaker gelegenheden zijn waar het aanspreken van collega's wel hun taak is, zal dat snel tot verbetering leiden.

Focusgroepen, getallen en tijdslimieten

Leidinggevenden zouden elke maand twee bijeenkomsten voor focusgroepen moeten houden. Het is belangrijk dat deze bijeenkomsten worden geleid door een belangrijke beleidsmaker, niet door een organisatieadviseur of iemand van Personeelszaken. Een focusgroep bestaat uit zes tot tien personen die maximaal negentig minuten bij elkaar komen.

Verschillende focusgroepen moeten uit verschillende groepen deelnemers bestaan. Sommige moeten bestaan uit mensen met hetzelfde beroep, zoals verpleegkundigen, artsen, technisch personeel enzovoort. Sommige groepen moeten bestaan uit mensen uit een bepaald team of van een bepaalde afdeling. In sommige groepen moeten verschillende niveaus door elkaar zitten en in sommige alleen mensen van hetzelfde functieniveau, bijvoorbeeld hoofdverpleegkundigen.

Probeer groepen samen te stellen waarin mensen zich veilig voelen. Het is misschien een goed idee om te vermijden dat de deelnemers aan de focusgroep direct verantwoording schuldig zijn aan degene die de focusgroep leidt. En ook dat managers en hun directe ondergeschikten in dezelfde focusgroep zitten. Maar dit zijn geen wetten van Meden en Perzen. Het belangrijkste is dat mensen zich veilig genoeg voelen om hun mening kenbaar te maken.

Voorbeeldscript voor het leiden van een focusgroep

Vooraf: Kies voor uzelf de rol van 'leerling' en vermijd de rol van 'probleemoplosser' of leidinggevende. Deze interviews zijn bedoeld als een verkennend gesprek, net als de interviews van een onderzoeksjournalist. U hoeft niet bij elke groep met precies dezelfde introductie of dezelfde vragen te beginnen. Het is belangrijker dat u interessante onderwerpen verder uitdiept en concrete voorbeelden en incidenten verzamelt.

De deelnemers zullen eerder geneigd zijn om informatie te delen als u ze op hun gemak stelt, dus houd het luchtig en maak af en toe een grapje.

1. Stel uzelf voor (mocht dat nodig zijn).
2. Laat de anderen zich voorstellen (mocht dat nodig zijn).
3. Leg uit wat het doel van het gesprek is (zie hieronder).

We willen graag van u horen hoe we het gemakkelijker kunnen maken voor mensen om zich uit te spreken als ze problemen zien. We willen al jullie ideeën horen, maar we gaan ons vooral richten op een paar onderwerpen. We willen vooral weten hoe het gemakkelijker zou zijn om iets te zeggen als u een van de volgende zaken ziet:

- Er wordt een regel overtreden. Iemand wast bijvoorbeeld zijn of haar handen niet zoals het hoort.
- Het zou kunnen dat er een fout is gemaakt.
- U vindt dat u niet voldoende ondersteuning krijgt.
- Iemand is misschien incompetent, mist bepaalde vaardigheden of heeft niet de juiste handelwijze.
- Iemand ondermijnt het teamgevoel.
- U wordt respectloos behandeld.
- U wordt te veel op uw vingers gekeken.

4. Bedank de deelnemers voor hun tijd.
5. Vertel hoe lang deze bijeenkomst gaat duren: negentig minuten.
6. Geef aan wat er met de informatie gaat gebeuren.
 - 'De informatie die u hier met ons deelt, zal vertrouwelijk behandeld worden. We gebruiken deze gegevens niet om nu onmiddellijk specifieke problemen op te lossen. Het is echt de bedoeling dat we door deze gesprekken een beter zicht krijgen op hoe we een verbetering over de hele linie kunnen bewerkstelligen.'
7. Vraag of er vragen zijn, en beantwoord vragen die over het interview gaan. Beantwoord alle andere vragen pas aan het eind van het interview.

Beginvragen: Begin met een paar algemene vragen zoals hieronder. Probeer concrete voorbeelden en specifieke verhalen of incidenten boven tafel te krijgen.

- 'Als u hier de leiding had, wat zou u dan doen om het voor mensen gemakkelijker te maken om zich uit te spreken?'
- 'Kunt u, zonder een naam te noemen, aan een persoon denken die het aandurft om zich uit te spreken als er een probleem is? Hoe komt het dat hij of zij het wel aandurft? Wat is het gevolg als hij of zij zich uitspreekt?'
- 'Denk aan een moment dat u zich niet hebt uitgesproken en u het gevoel had dat u zich echt moest inhouden. Beschrijf het incident.'
- Beschrijf een keer dat u iemand een regel zag overtreden (een fout maken, u niet helpen, incompetent zijn enzovoort). Wat gebeurde er precies? Hoe reageerden andere mensen? Waarom reageerden ze zo?'

Vervolg vragen: als u een voorbeeld hoort van iemand die zich wel of niet uitspreekt, stel dan vervolgvragen om erachter te komen waarom ze zich wel of niet uitspraken.

Zelf (cellen 1&2): 'Welke eigenschappen heeft *deze persoon* waardoor hij of zij het moeilijker of gemakkelijker vindt om zich uit te spreken?'

Anderen (cellen 3&4): 'Denkt u dat *anderen in de omgeving van deze persoon* een rol speelden in hoe moeilijk of gemakkelijk het voor hem of haar was om zich uit te spreken? En zo ja, welke rol?'

Structuur & Systemen (cellen 5&6): 'Welke rol speelde onze *werkplek of organisatie* in hoe moeilijk of gemakkelijk het voor hem of haar was om zich uit te spreken?'

Tips

Vraag aan de anderen hoe zij erover denken; geef ze de gelegenheid om verhalen te vertellen; vind uit op welke manier gedrag wordt beïnvloed.

Beëindig de bijeenkomst: Vraag of er nog belangrijke zaken zijn die niet aan de orde zijn gekomen. Benadruk nog een keer dat deze informatie gebruikt zal worden om het voor iedereen gemakkelijker te maken om zich uit te spreken. Beantwoord de vragen die nog zijn blijven liggen. Bedank de focusgroepen.