

Positieve verandering in de zorg door Appreciative Inquiry

Martijn van der Steen en Jodine Smits zijn collega's bij KPMG Plexus, een adviesorganisatie actief in de zorgsector. In het kader van een innovatiereis oriënteerden Martijn en Jodine zich in Appreciative Inquiry (AI). Tijdens de WAIC2015, het wereldcongres in Johannesburg hebben zij kennis gemaakt met Appreciative Inquiry en geleerd hoe je AI kunt toepassen in de zorg. In dit artikel delen zij graag hun ervaringen.

De vijf stappen van Appreciative Inquiry

AI is een veranderkundige aanpak, gebaseerd op positieve psychologie. Deze aanpak wijkt nadrukkelijk af van de traditionele probleemgerichte aanpak. Het startpunt binnen AI is het definiëren van een positief veranderthema. Vervolgens worden positieve ervaringen en verhalen over dit thema binnen de organisatie opgehaald. Gesterkt door deze positieve verhalen wordt een voorstelling gemaakt van een gewenste toekomst, de

zogenaamde droomfase. Om daarna de focus terug te brengen naar het heden en te bepalen welke stappen nodig zijn om tot de gewenste verandering te komen. Tot slot worden deze stappen uitgewerkt in een concreet actieplan, waarbij het eigenaarschap voor de acties wordt belegd bij de betrokken personen. Deze stappen worden binnen AI aangeduid als de 5d's; define, discover, dream, design en destiny. De stappen staan hieronder schematisch weergegeven.

Een voorbeeld uit de praktijk

Een zorgaanbieder heeft als doel om het aantal vrijheidsbeperkende maatregelen terug te dringen.

1. Het positieve kernthema (define) is 'meer vrijheid voor patiënten'.
2. Begeleiders en behandelaren delen ervaring waarin cliënten hun vrijheden behouden. Het blijkt dat de juiste manier van bejegenen, vaste begeleiders en dagbesteding naar keuze belangrijke elementen zijn.
3. De organisatie schetst de ideale situatie (dream): in de toekomst zijn geen vrijheidsbeperkende maatregelen noodzakelijk.
4. De organisatie wil de bejegening van cliënten verbeteren, vaste begeleiders inroosteren en het aanbod dagbesteding verbreden (design).
5. Een van de eerste stappen om dit mogelijk te maken (destiny) is het op korte termijn bijscholen van begeleiders en behandelaren en het organiseren van interventie.





Ruimte voor Appreciative Inquiry in de zorg

Er leven veel uitdagingen bij zorgaanbieders, zoals teruglopende inkomsten, het werven en behouden van talentvolle medewerkers en het verbeteren van de kwaliteit van zorg. Vaak ligt de focus op tekortkomingen, maar de ervaringen van AI leren dat het ook zinvol is te benadrukken dat er ook heel veel goed gaat in de zorg. AI is de kunst en kunde om te waarderen wat goed gaat, samen na te gaan wat nog beter kan en op basis hiervan te ontwikkelen.

Wij onderscheiden vier domeinen waarop AI in de zorg kan worden toegepast.

1. Op cliëntniveau - samen met de cliënt herstel- of ontwikkeldoelen bepalen.

Hierbij ligt de focus op de doelen die de cliënt of patiënt van belang vindt, en op de zaken die goed gaan. AI wordt in sommige organisaties zelfs toegepast als (crisis)interventie.

2. Op teamniveau - het identificeren en benoemen van de sterke kanten van een zorgteam.

Bijvoorbeeld bij vakinhoudelijke ontwikkelingen of ontwikkeling naar zelforganisatie. AI kan ook gebruikt worden om positieve ervaringen en geleerde lessen tussen teams uit te wisselen, om zodoende van elkaar te leren.

3. Op directieniveau - nadruk leggen op successen.

Het delen van datgene wat goed gaat werkt motiverend en is aanstekelijk. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat er een sterk verband bestaat tussen het toepassen van AI door directie en management en medewerkersbetrokkenheid.

4. Op strategisch niveau - ontwikkelen van een strategie obv 'wisdom-of-the-crowd' en de 'whole-system-in-the-room'.

Samen met cliënten en andere stakeholders de gewenste strategie ontwikkelen. Dit leidt vaak tot verrassende inzichten en

uitkomsten, die vooraf niet door managers, stafleden en zorgmedewerkers van de organisatie zijn voorzien. Het blijkt vaak dat deze wensen kleiner en eenvoudiger zijn dan gedacht.

Factoren die helpen om een Appreciative Inquiry traject tot een succes maken

- Speel met taal. Als 'dream' niet past in de organisatie, gebruik dan een woord dat beter past bij de organisatie, zoals het woord 'visie'.
- Voor veel mensen is het niet vanzelfsprekend om positieve ervaringen te delen, of te benadrukken wat goed gaat. Door mensen de achterliggende principes van AI uit te leggen, begrijpen mensen beter waarom voor deze aanpak is gekozen. Zo kunnen zij op een bewuste manier een bijdrage leveren aan het proces en de principes van AI ook zelf vaker toepassen.
- De grootste uitdaging is om na de 'droom-fase', daadwerkelijk de gewenste verandering te realiseren. Dit vergt onder meer persoonlijk commitment van de betrokkenen, eigenaarschap en ruimte vanuit de organisatie om met de beste ideeën aan de slag te gaan.
- Breed toepassen van AI impliceert dat directieleden de regie op de inhoud verliezen, maar dat zij wel de regie op het proces behouden. Zonder deze consequentie zou een verandertraject op basis van AI een farce worden. Daarom is het in een AI proces niet mogelijk om van te voren een gewenste verandering op te leggen.

Dit is geen sluitende lijst met randvoorwaarden, maar een samenvatting van de geleerde lessen die zijn opgehaald uit het bezoek aan de World Appreciative Inquiry Conference 2015.

Martijn van der Steen en Jodine Smits, KPMG Plexus

JODINE SMITS
KPMG Plexus



MARTIJN VAN DER STEEN
KPMG Plexus

