

Waarderend auditen maakt een audit leuker en effectiever

Wie waarderend vraagt, krijgt kritische **antwoorden**

In Gelre ziekenhuizen in Apeldoorn en Zutphen is de afgelopen jaren gewerkt aan een cultuur waarin waardering en verbetermogelijkheden in alle openheid kunnen worden besproken. Die toon wilde het ziekenhuis ook graag terugzien in de interne audits. Het ziekenhuis heeft hiervan geleerd dat waarderend auditen, auditen vanuit een positieve invalshoek, energie vrijmaakt in de organisatie. Waarderend auditen stimuleert medewerkers tot nadenken over wat zij kunnen bijdragen aan het verbeteren van hun werk en de organisatie. Het zorgt voor bewustwording. Daarmee is de eerste stap tot een verbetercultuur gezet.

Door: J.P. Schonewille en A.M.M. de Goeij

Bij waarderend auditen stelt de auditor waarderende, onderzoekende vragen over het te auditen onderwerp om mensen uit te nodigen hun verhaal te vertellen. Op deze manier komt zoveel mogelijk informatie boven tafel die belangrijk is met betrekking tot het onderwerp. Verhalen geven andere informatie dan alleen de meetbare gegevens. Ze geven ook informatie over emoties: ‘Wat doet het met mensen?’ ‘Wat drijft ze?’ Een verhaal geeft de auditor inzicht in de situatie waarin doelen moeten worden bereikt en tegelijk ook in het onderliggende waardensysteem dat veelal bepaalt of mensen in beweging komen of niet. Dit vraagt van auditors de vaardigheid om goed te kunnen luisteren en in het gesprek de rode draad te ontdekken en deze weten vast te houden. ‘Audits werken alleen wanneer de professionals en de auditors er enthousiast mee aan het werk zijn. Natuurlijk zijn er kin-

derziektes, maar ik denk dat we op de goede weg zijn’, aldus Marco Goessens, chirurg en lid van de commissie patiëntveiligheid en zorgkwaliteit.

De kracht van waarderende vragen

Waarderend auditen wordt gekenmerkt door de kracht van het stellen van positieve, waarderende vragen. Een vraag is een interventie die ergens de aandacht op richt. Doorgaans zijn we gewend onze vragen te richten op de problemen: Wat is er mis, wat zijn de oorzaken en hoe lossen we dat op? We kunnen onze vragen ook richten op wat er goed gaat: Wanneer was de organisatie op haar best? Wat gebeurde er? Hoe zag het resultaat eruit? En bovenal: Wat was je eigen rol daarin? Vragen naar de problemen of vragen naar wat er goed gaat (good practices) zijn twee verschillende perspectieven die leiden tot verschillende antwoorden. En daar ligt in essentie het onderscheid tussen traditioneel en waarderend auditen. Waarderende vragen zijn transformerend en constructief. Daarmee bedoelen we dat waarderende vragen dat naar boven brengen wat mensen het meest belangrijk vinden en energie geeft. Waarderende vragen zetten mensen aan tot creatiever nadenken over het onderwerp en maken hen bewust van wat zij zelf kunnen bijdragen om te verbeteren. De verbeterpotentie van de organisatie blijkt enorm toe te nemen door van goede voorbeelden (good practices) te leren en op basis daarvan te verbeteren. Essentieel is dat de vragen met zorg worden geformuleerd zodat er meer uit de audits kan worden gehaald. ‘Goede vragen zoeken naar

kracht, lokken verhalen uit en zijn geformuleerd in positieve en aantrekkelijke bewoordingen' (Bouwen, 2010). Quinn (2010) spreekt in dit verband over een geïntegreerde toestand waarbij het de uitdaging is om constructief optimistisch te zijn en tegelijk ook realistisch en analytisch. Waarderend vragen richt ons op wat goed was in het verleden, goed is in het heden en de mogelijkheden die er zijn voor de toekomst.

Deelnemers moesten wennen aan deze manier van vragen en hadden behoefte aan een geheel voorgestructureerde vragenlijst. 'Het was pionieren, op reis gaan maar met een einddoel voor ogen.'

Kwaliteitssysteem gebaseerd op zorgpaden

Het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem op basis van zorgpaden, zoals Gelre ziekenhuizen heeft gedaan, is een bewuste keuze omdat hierbij juist de afstemming tussen de verschillende professionals en de organisatieonderdelen die bij de zorg betrokken zijn nadrukkelijk aan de orde is. Barend van Kooten, neuroloog en lid van de commissie patiëntveiligheid en zorgkwaliteit zegt hierover: 'Doordat we gekozen hebben voor zorgpaden is het mogelijk een specifieke patiëntencategorie onder de loep te nemen.'

Een zorgpad is het pad dat de patiënt doorloopt langs verschillende professionele disciplines in het ziekenhuis. Voorbeelden van een zorgpad zijn de route van verwijzing tot laatste controle van een patiënt met knie- of heupklachten, varices, colon carcinoom of hematurie. Gelre ziekenhuizen is al langere tijd gericht op het ontwikkelen van zorgpaden. Zij heeft een aantal zorgpaden ontwikkeld volgens de bekende methoden als procesherontwerp (BPR), de CBO-methodiek en de methode die door het Netwerk Klinische paden is opgesteld. Daarnaast is ook een aantal zorgpaden ontwikkeld op eigen initiatief van betrokken professionals. Het was een kleine en wellicht ook een logische stap om op basis van de keuze voor zorgpaden het interne auditsysteem hierop te laten aansluiten en het zorgpad in plaats van de afzonderlijke afdelingen als uitgangspunt te kiezen. Waarderend auditen past bij dit uitgangspunt omdat de auditors vanuit dit perspectief gericht zijn op het krijgen van een duidelijk beeld van het hele systeem waarin een probleem zich voordoet. De kans is vele malen groter dat verbeteracties die hieruit voortvloeien er daadwerkelijk toe doen. Een voorbeeld zijn de overdrachtsmomenten in de zorg. Iedere overdracht is een risicofactor. Analyses van klachten, calamiteiten en incidenten laten dat

in Gelre ziekenhuizen keer op keer zien. Door de audit niet op een afdeling te richten maar op een zorgpad dat de patiënt volgt, komen de overdrachtsmomenten en dus ook de risico's beter in beeld. Kijken naar het geheel maakt duidelijker wat er verbeterd dient te worden.

Waarderend auditen in zorgpaden

In Gelre ziekenhuizen werd daarbij ook de keuze waarderend auditen gemaakt. Deze manier van kijken is een rijke aanvulling op de leer- & verbetercyclus die we met het systeem van auditen willen realiseren. 'Wij willen een intern auditsysteem dat past binnen het kwaliteitsdenken van Gelre ziekenhuizen. Het denken in zorgpaden en waarderend auditen sluiten aan bij de wijze waarop wij willen omgaan met incidenten en calamiteiten', aldus Maarten Imkamp (tot 2011 bestuurder en voorzitter van de commissie patiëntveiligheid en zorgkwaliteit) over de reden voor Gelre ziekenhuizen om waarderend auditen toe te passen.

Bij het auditen van zorgpaden is de focus gericht op de samenwerking tussen de verschillende disciplines in de zorg. 'Medisch teamwork is essentieel in zorgpaden. Waarderend samenwerken, levert een belangrijke bijdrage aan het functioneren van het medische team, want "je kunt het pas zien als je het door hebt" (vrij naar Johan Cruijff)', zegt Bas van Praagh (anesthesioloog en lid van de commissie patiëntveiligheid). In een samenwerkingsrelatie is een adequate afstemming over de zorgverlening tussen de professionals van wezenlijk belang. De uitkomst van de zorg wordt voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van de onderlinge interactie in de relatie. Hierbij is het belangrijk dat professionals zich betrokken voelen bij de zorgverlening. Vinkenburg spreekt in dat kader van het betrokkenheidsparadigma. Waar tot dusver het beheersingsparadigma en het prestatieparadigma in de zorgsector domineren, is er als aanvullend paradigma een groeiende belangstelling voor het betrokkenheidsparadigma. Waarderend auditen is gebaseerd op de principes van Appreciative Inquiry (AI). AI blijkt voor het be-

Appreciative Inquiry (AI)

AI laat zich het best vertalen als 'waardierend onderzoeken'. *Warderen* van het beste in de mensen, de organisatie en haar omgeving en *onderzoeken* door het loslaten van oordelen en eerder waargenomen zaken. Dan is het mogelijk open te staan voor nieuwe kennis en ervaring. AI is in de jaren tachtig in Amerika ontwikkeld door David Cooperrider tot een specifieke methode van organisatieontwikkeling. 'Organisaties zijn geen problemen die opgelost moeten worden, maar eerder kernen van grenzeloze menselijke mogelijkheden.' De onderliggende filosofie van AI is om op een positieve, opbouwende wijze te kijken naar mensen, organisaties en situaties. Deze zienswijze is aangewend als benadering in het waarderend auditen.

trokkenheidsparadigma een bruikbare filosofie door haar waarderende benadering bij het aanpakken van allerlei verandervragen en is een welkome verrijking op het systeem van auditen.

Aanpak

Hoe heeft Gelre ziekenhuizen het waarderend auditen van zorgpaden aangepakt? In 2010 is het nieuwe auditsysteem Gelre-breed ingevoerd. Het initiatief tot een audit ligt bij het lijnmanagement. Wanneer het duale managementteam van een specialisme een zorgpad 'auditrijp' acht, laat het dit weten aan het hoofd patiëntveiligheid en zorgkwaliteit dat verantwoordelijk is voor het auditsysteem.

In de praktijk bestaat een auditteam uit twee hiervoor opgeleide medewerkers die zelfstandig de audit voorbereiden en uitvoeren. Zij starten met het bestuderen van het geschreven materiaal (procesbeschrijvingen, protocollen en richtlijnen) en patiënteninformatie. Op basis van deze voorbereiding bepalen zij waar zij zich tijdens de auditgesprekken in het bijzonder op gaan richten en welke functionarissen zij als auditee gaan spreken. Een van de auditoren neemt de regie tijdens de gesprekken en de ander draagt zorg voor de verslaglegging. De auditees halen de rode draad uit de gespreksverslagen en maken op basis daarvan de eindrapportage.

Doordat de auditees zelf de focus aanbrengen in de eindrapportage, zijn de aanbevelingen divers. Wat opvalt in de eindrapportages van de zorgpaden die zijn geaudit is dat de verbeteringen nadrukkelijker vanuit het perspectief van de patiënt zijn geformuleerd. Bij afdelingsaudits gebeurt dit minder en zijn de verbeteringen meer gericht op de organisatorische aspecten van de zorgverlening.

Resultaat naar verwachting

Hoe is gerealiseerd dat medewerkers worden geïnspireerd en openstaan in een gesprek? Wat maakt het waarderend auditen van zorgpaden anders? En wat heeft het opgeleverd?

Casus

In Gelre ziekenhuizen is medio 2009 in Apeldoorn een polikliniek gestart voor zwangeren met een aan de zwangerschap gerelateerde psychiatrische stoornis. In deze polikliniek werken de disciplines psychiatrie, obstetrie en pediatrie (POP) samen. Drie maanden na de start van de POP-poli vond een interne audit plaats. De auditoren waren onder de indruk van het enthousiasme van de betrokkenen, de werkwijze en de organisatie. Zij zagen echter wel een aantal organisatorische verbeterpunten, zoals foldermateriaal dat nog niet op orde is. Zoals vaak na een vliegende start ontbreekt het aan de energie om de laatste puntjes op de i te zetten. Medewerkers van de polikliniek hebben waardering ervaren tijdens de interne audit voor dat wat is neergezet en zagen dat vervolgens ook terug in het verslag. Zij hebben inzicht gekregen in de verbeterpunten die vooral betrekking hadden op de informatievoorziening aan de patiënt en deze voortvarend opgepakt.

In Gelre ziekenhuizen voldoet waarderend auditen helemaal aan de verwachtingen. Na een eerste auditronde hebben de auditoren, de trainers en het team patiëntveiligheid en zorgkwaliteit de ervaringen geëvalueerd. Voorheen werd auditen over het algemeen meer als middel voor controle en toezicht dan als instrument ter verbetering ervaren. Niet het auditgesprek, maar de rapportage was aanleiding om verbeteringen door te voeren. Het gevolg was dat de auditees zich eerder gesloten dan open opstelden ten opzichte van auditoren. Een waarderende en lerende benadering sluit aan bij het denken en handelen van professionals waardoor de effectiviteit van de audit wordt verhoogd. De (praktijk)verhalen van de professionals plaatst mogelijke oplossingsrichtingen voor verbeteringen in een breder perspectief. Alle ideeën van professionals worden meegenomen in het bepalen van de verbeteracties. Er ontstaat een moment van reflecteren om samen te ontdekken hoe betere resultaten gecreëerd kunnen worden. De wijze van vragen stellen maakt het verschil.

In de audit nieuwe stijl zijn er niet alleen bevindingen geconstateerd maar tevens zijn er verbeteracties voor het plan van aanpak geformuleerd. De bevindingen en verbeteracties die gezamenlijk zijn geconstateerd zijn in de eindrapportage bevestigd.

Het is de auditoren opgevallen dat de auditees zeer open over hun werk spraken, zowel over de sterke als de minder sterke kanten. Het is voor de auditoren interessant om een kijkje in de keuken te nemen bij andere disciplines, daar steken zij veel van op. Hun conclusie is dat het stellen van waarderende vragen tot kritische antwoorden leidt.

De auditees hebben belangstelling ervaren voor hun vak en zijn aan het denken gezet over mogelijke verbeteringen. De clustermanagers en beide voorzitters van de medische staven zijn bevroegd naar hun ervaringen. Enkele van hen hebben de rol van auditee vervuld en allemaal hebben ze opdracht tot audits gegeven en de rapportage ontvangen. Voor sommige auditees was de nieuwe werkwijze even wennen. 'Een goede en passende manier van auditen, maar de aanloop heeft wel veel tijd gekost', zegt Yvonne Dabekausen, gynaecoloog en voorzitter medische staf Zutphen. Een aantal auditees had zich voorbereid op een traditionele audit en was blij verrast, anderen vonden de nieuwe manier van auditen te weinig concreet. Thomas van Bommel, internist en voorzitter medische staf Apeldoorn, vindt: 'Het is mooi dat we een systeem van auditen hebben dat past bij Gelre. Wat mij betreft mogen de audit-

verslagen wel wat puntiger. Een aantal cluster-managers onderschrijft zijn standpunt.

Kanttekeningen

Na de invoering van het nieuwe auditsysteem zijn er ook kanttekeningen te plaatsen. De audit van zorgpaden is Gelre-breed ingevoerd voorafgaande aan een NIAZ-audit medio 2010. De auditcommissie van NIAZ was enthousiast over de werkwijze, maar had haar twijfels over de volledigheid van de audits. Zij adviseerde om het NIAZ-normenkader als leidraad te hanteren en om met enige regelmaat de risicovolle afdelingen (OK, SEH) separaat te auditen. Omdat de focus voornamelijk op het gesprek lag en het stellen van waarderende vragen, is de auditrapportage in eerste instantie onderbelicht gebleven. In de nascholing van auditoren en bij de organisatie van nieuwe audits zal dit nadrukkelijk aandacht krijgen.

Het is dan ook belangrijk om de leer- & verbetercyclus toe te passen in het auditproces en het systeem van (waardierend) auditen regelmatig te evalueren.

Literatuur

Ahaus, K., Appreciative Inquiry is ons aanvullend paradigma, *AI Magazine*, Juni 2010, 20-21.

Bouwen, G., *Leiden naar Talent en Bezieling, Energie van mensen verbinden tot teamkracht*, LannooCampus, 2010.

Bouwen, R., De scheppende kracht van AI. In: R. Masselink, R. van den Nieuwenhof, J.C. de Jong en A. van Iren, *Waarderend organiseren. Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering*, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, 238-251.

Goeij, T. de, Veilige zorg, zo doen we dat, artikel *Gelrevue*, 2010.

Manuel, A., *Beter zicht op naleving met interne audits*, maart 2010.

Quinn, R.E., *De brug bouwen terwijl je erover loopt, Een gids voor leidinggevenden bij verandering*, Sdu Uitgevers, 2010.

Wetering, A. van de, Leert Waarderend Auditen ook van non-conformiteiten? *Kwaliteit in Beeld*, nr. 4, 2007, 19-21.

Wetering, A. van de, Appreciative Auditing, *AI Practitioner*, augustus, 2010.

Informatie over de auteurs

J.P. Schonewille MA is senior adviseur bij CBO/TNO Management Consultants.

Drs. A.M.M. de Goeij MCM is organisatieadviseur en partner bij De Kort & Partners BV en projectleider Integraal Kwaliteitsmanagementsysteem Gelre ziekenhuizen 2009-2010.



Jeannette Schonewille



Ton de Goeij



Nog geen abonnement op de gratis e-mailnieuwsbrief



Abonneer u dan nu en ontvang iedere dinsdag en donderdag:

- actualiteiten over ondernemen in de zorg
- aankondiging van nieuwe, online dossierartikelen
- interessante vacatures en meer

Ga naar www.zorgmarkt.net/nieuwsbrief