

De verrassende kwaliteit van een zorgorganisatie

De beschrijving van een proces over hoe bijzondere kwaliteit kunnen worden ontdekt en uitgebouwd.

De noodzaak voor profileren

De veranderingen in de zorg hebben voor concurrentie gezorgd. Daardoor moeten zorgorganisaties zich nu bewust verkopen aan cliënten en gemeentes, dit hebben zij eerder nooit gedaan waardoor er geen bewustzijn is over hun verrassende kwaliteiten.

Er heeft in de zorg een grote transitie plaats gevonden, dankzij grote bezuinigingen, de opkomst van de WMO en de decentralisatie naar de gemeente waarin de gemeente nu verantwoordelijk is voor het inkopen van zorg voor haar inwoners. Een duidelijk gevolg van deze transitie is dat zorgorganisaties zich nu moeten profileren richting potentiële klanten en gemeentes. Een zorgorganisatie moet haar kwaliteiten uit één zetten en hiermee klanten overtuigen. Gek genoeg is dit voor zorgorganisatie bijzonder lastig. Zij hebben zich eerder niet bezig hoeven houden met waarom zij anders zijn dan andere organisaties. Er was geen concurrentie en daardoor geen noodzaak voor marketing waarin verrassende kwaliteiten moesten worden benoemd.

Kwaliteiten boven halen

De methode appreciative inquiry is gebruikt om de onderscheidende kwaliteiten boven te halen. Er is voor een aantal richtlijnen en werkvormen gekozen om dit goed te doen.

Ik ben aan de slag gegaan met een waarderend onderzoek (appreciative inquiry) naar de verrassende kwaliteiten van een zorgorganisatie. Deze methode werkt omdat zij start op plekken waar het goed gaat. Daarmee kreeg ik in beeld wat mensen voor bekwaamheden hebben ingezet om dit bijzondere resultaat te bereiken. Dié bekwaamheden zijn precies de kwaliteiten van de zorgorganisatie.

Een opbrengst is dus dat de bijzondere kwaliteit van deze organisatie in beeld komt. Een nevenopbrengst van het onderzoek is dat het zelfvertrouwen van de betrokkenen groeit. Dan krijg je ook meer van die bijzondere kwaliteiten. Een grotere voedingsbodem. De vraag is hoe je dit nu aan moet pakken. Hoe ontdek je in een zorgorganisatie waar zich bijzondere kwaliteiten bevinden? Hiervoor heb ik een aantal richtlijnen en een aantal werkvormen gebruikt.

De richtlijnen voor de ontdekkingstocht

De volgende regels zijn toegepast bij de zoektocht: bezoek verschillende plekken, observeer in verschillende lagen binnen de organisatie, kijk waarderend.

Er zijn een aantal richtlijnen gehanteerd zodat appreciative inquiry op een goede manier werd gebruikt en de verrassende kwaliteiten werden ontdekt:

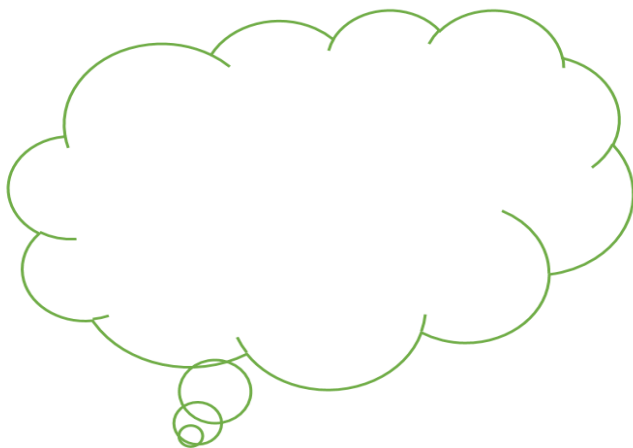
- Loop mee in het werk op plekken die uiteenlopend zijn: dagbesteding en wonen, jong en oud, zwaar en licht verstandelijke gehandicapt et cetera. Zo komt ontstaat een representatief beeld van de kwaliteiten van de organisatie.
- Bezoek zowel de 'werkvloer', waar de verzorging plaats vindt als de plek waar de strategie van de organisatie wordt uitgedacht. Beide plekken laten kwaliteiten zien van de organisatie.
- Kijk met een waarderende blik. In de zorg is de nadruk lange tijd geweest op wat niet goed ging in plaats van wat wel werkt. Om kwaliteit te ontdekken moet je starten op plekken waar je ziet dat dingen wel goed gaan. Vanuit daaruit kunnen de plekken worden aangepakt waar het niet goed gaat.

De werkvormen in de ontdekkingstocht

Ik heb een aantal opdrachten meegebracht die de medewerkers even stil zetten, omdat in de zorg een cliënt vaak aandacht nodig heeft.

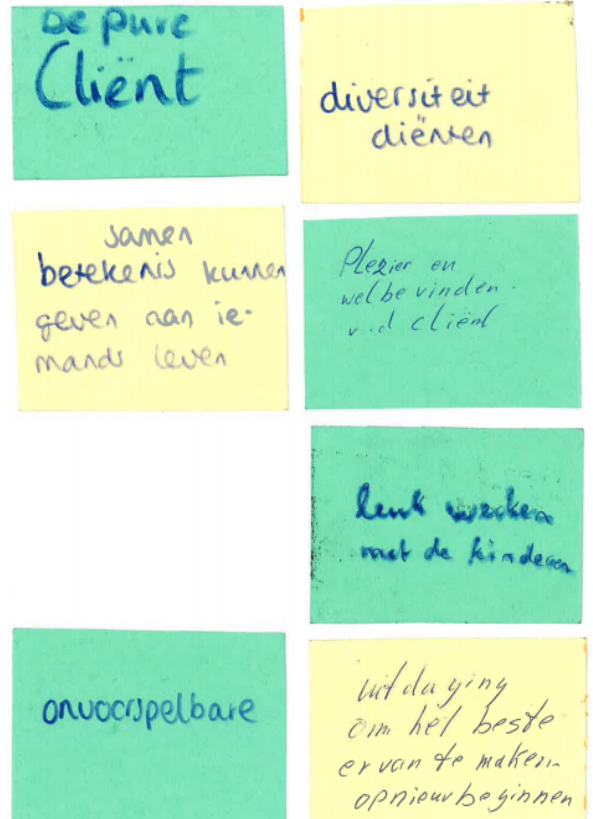
Het is lastig in de zorg om een uitgebreid interview af te nemen. Cliënten komen namelijk vaak even tussendoor en daardoor is het lastig om veel informatie te verzamelen. Om de medewerkers toch even stil te zetten heb ik een aantal opdrachten meegenomen:

- Ik vroeg de medewerkers: 'Denk aan een bijzonder moment in je werk dat je is bijgebleven. Teken dit in de wolk.' Ondertussen kon ik hen hier veel over vragen. Deze opdracht verschaftte mij aan de ene kant veel informatie, maar creëerde aan de andere kant ook bewustzijn over kwaliteiten bij de medewerker. **(Bijzonder Moment)**
- Ik vroeg de medewerkers ook: 'Wat vind je belangrijk in je werk in drie kernwoorden'. Ik had hiervoor gekleurde kaartjes meegebracht waarop zij konden schrijven. Deze opdracht verschaft veel informatie over hoe medewerkers tegen het werk aankijken en laat daarmee iets zien waarop zij de nadruk leggen in het werk. **(Kernwoorden Kaartjes)**
- De derde opdracht startte met de vraag: 'Wat is je droom in je werk?' Vijf blokjes helpen de mensen deze droom helder te krijgen: Wie zijn er?; Hoe ziet de omgeving eruit?; Wat is de situatie?; Wat zeggen mensen tegen je? Wat gebeurt er absoluut niet? **(Droom Script)**



Een Bijzonder Moment:

Denk aan een bijzonder moment in je werk dat je is bijgebleven. Teken dit in de wolk.



Kernwoorden Kaartjes:

Beschrijf op 3 kaartjes wat je belangrijk vindt in je werk.



HET SCRIPT

Er is een wonder gebeurd. Je komt op je werk en alles gaat precies zoals je wilt. Beschrijf door middel van de blokjes: wie er is, wat er gebeurt etc.

Wie zijn er? Wie kom je tegen? (actoren)

Wat is de sfeer, hoe ziet de omgeving eruit? (het decor)

Wat is de situatie? (het verhaal)

Wat zeggen mensen tegen je? Wat voor taken krijg je? Wat voor complimenten krijg je?

Wat sla je af? Wat gebeurt er absoluut niet?



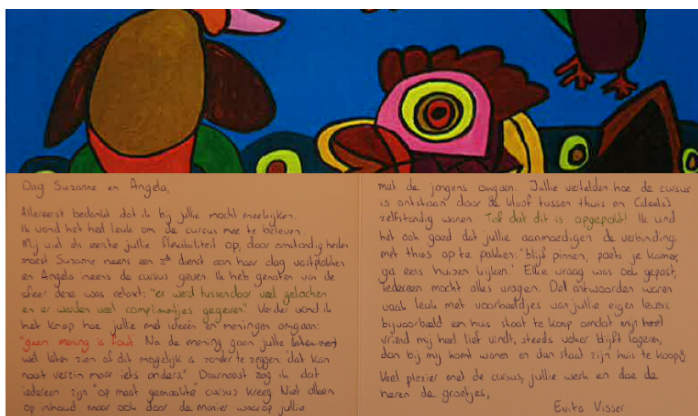
Droom Script:

Beschrijf door middel van de blokken wat je droom in je werk.

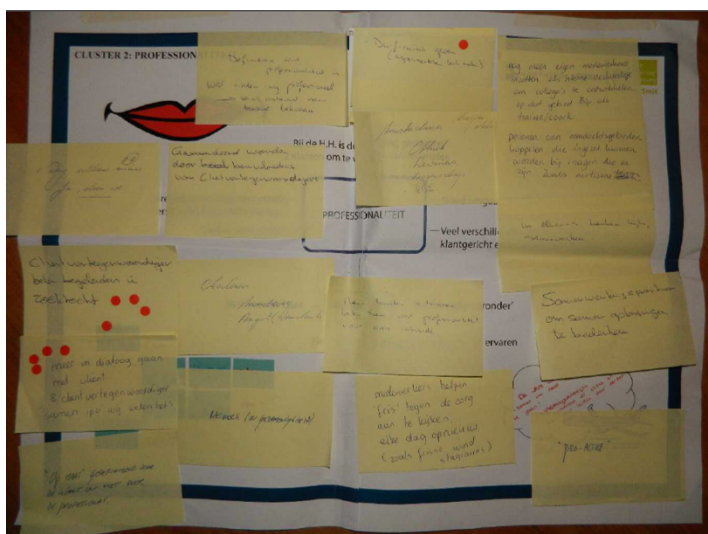
Verwerken in kaartjes en in een boekwerk

De observatie-aantekeningen en de opdrachten zijn verwerkt in kaartjes en in een boekwerk.

Na de observaties zijn alle resultaten op twee manieren verwerkt. Ten eerste in een bedankkaartje en ten tweede in een boekwerk. De kaartjes heb ik geschreven om mensen bewust te maken van hun kwaliteiten. Idealiter had ik de mensen zelf het onderzoek laten uitvoeren waarin zij ontdekten wat de verrassende kwaliteiten van de organisatie zijn en welke bekwaamheden zij hierin uitten. Dit kon door het drukke werk in de zorg niet plaats vinden. Daarom heb ik hen bedankkaartjes toegestuurd waarin ik hun kwaliteiten heb benoemd. De reacties hierop waren bijzonder positief. Mensen vonden het wonderlijk hoe vanuit één observatie zoveel herkenbare talenten tevoorschijn kwamen.



Voorbeeld van een bedankkaartje. In dit kaartje worden de kwaliteiten en talenten benoemd.



Voorbeeld van poster met een benoemde kwaliteit. De deelnemers hebben allerlei ideeën bedacht waarin ze voortborduurde op de ontdekte kwaliteit.

Het boekwerk is gemaakt om op een mooie manier de resultaten vorm te geven. Behalve tekst bevat het boekwerk: de resultaten van de werkvormen; foto's en de bedankkaartjes. Dit document werd een magneet; de herkenbaarheid en vrolijkheid nodigde uit om het te bekijken.

De ontdekte kwaliteiten uitbreiden

Na de ontdekking van de kwaliteiten is er gekeken hoe deze kunnen worden uitgebreid in ideeën die de organisatie verder helpen.

Het boekwerk heb ik gebruikt als uitnodiging voor een sessie waarin de kwaliteiten werden uitgebouwd met ideeën. Dit is een belangrijke stap, omdat vanuit kwaliteiten acties kunnen worden die de organisatie verder versterken. Het boekwerk resulteerde in zoveel interesse dat ik om tafel kwam met: personen vanuit de directie, de raad van het bestuur, het MT, HRD, communicatie en marketing. In de sessie kwamen de kwaliteiten op verschillende posters één voor één voorbij. Na de toelichting van een kwaliteit moesten de deelnemers 3 ideeën bedenken die dit thema konden uitbouwen, ze schreven de ideeën op post-its. Het beste idee hebben ze toegelicht. Alle post-its werden op de poster geplakt. Zo ontstond er een poster vol ideeën.

Na dit proces van genereren konden de deelnemers stemmen voor het beste idee. Zij deden dit met de volgende vraag: 'Welk idee zou (de familie van) de cliënt echt uitgevoerd willen zien?' De sessie resulteerde in een top 10 van ideeën waarmee de zorgorganisatie aan de slag kan.

Het resultaat van dit proces is een bewustzijn over de kwaliteiten en een top 10 van ideeën die vanuit de kwaliteiten zijn gebouwd.

Evita Visser werkte aan dit onderzoek als onderdeel van haar stage bij Kessels & Smit, The Learning Company.