

Gezonde geboortezorg met de dynamische leeragenda

Toolbox Reflectie en Actie voor verloskundige
samenwerkingsverbanden



Sarah Lips, Tjerk Jan Schuitmaker, Maaïke Droogers,
Jacqueline Broerse

Gezonde geboortezorg met de dynamische leeragenda

Toolbox Reflectie en Actie voor verloskundige samenwerkingsverbanden

Uitgegeven naar aanleiding van:
Congres Netwerk Geboortezorg Noordwest Nederland
'Op Eén Lijn'
13 april 2015

Auteurs:

Sarah Lips, Tjerk Jan Schuitmaker, Maaïke Droogers,
Jacqueline Broerse

Uitgave van Athena Instituut, Vrije Universiteit
Amsterdam, 2015.

Met ondersteuning van het Netwerk Geboortezorg
Noordwest Nederland

Onderzoekers 'Op Eén Lijn':

Prof. Dr. Jacqueline Broerse

Dr. Tjerk Jan Schuitmaker

Sarah Lips, MSc

Maike Droogers, MSc

Hafize Sahin, MSc

Fleur Lambermon, MSc

Contact:

Tjerk Jan Schuitmaker

T.J.Schuitmaker@vu.nl

Athena Instituut

De Boelelaan 1081

1081 HV Amsterdam

Tel.: 020 5987289

Copyright:

Deze uitgave valt onder de Creative Commons licentie 3.0 voor Nederland. Eenieder is vrij om dit werk, met uitzondering van de illustraties, te delen — te kopiëren, te verspreiden en door te geven via elk medium of bestandsformaat. Onder de voorwaarden van naamsvermelding, niet voor commerciële doeleinden en geen afgeleide werken. Zie voor meer informatie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/nl/>.

De illustraties blijven eigendom van Hanna Looye (<http://www.hannalooye.nl/>) en mogen op geen enkele wijze verder verspreid worden.

'Ik denk dat we de dynamische leeragenda elke vergadering moeten blijven meenemen. Het geeft echt aanvullende acties en verheldering van vraagstelling.'

Evaluatie van een klinisch verloskundige, na een jaar werken met de dynamische leeragenda.

Inhoud

1	Introductie	5
2	De theorie	10
	2.1 <i>Theoretische achtergrond Reflexieve</i> <i>Monitoring in Actie</i>	10
	2.2 <i>Theoretische achtergrond dynamische</i> <i>leeragenda</i>	17
	2.2.1 Wat is een dynamische leeragenda?	19
	2.2.2 Wat is een leervraag?	22
3	De praktijk	25
4	Zelf aan de slag	31
	4.1 <i>Stappenplan formuleren leervraag</i>	33
	4.2 <i>Stappenplan formuleren actiepunten</i>	36
	Dankwoord	44
	Bijlage 1: invulblad leervragen	45
	Bijlage 2: invulblad actiepunten	46

1 Introductie

Innovatie in de geboortezorg

De geboortezorg is volop in beweging. Op talloze plekken wordt het eigen handelen kritisch geëvalueerd en wordt gezocht naar manieren om het geboortezorgsysteem te innoveren en de kwaliteit verder op te stuwen. Het Athena Instituut van de Vrije Universiteit is betrokken bij verschillende onderzoeken op dit gebied. Een onderzoek dat zojuist is afgerond, is Noordwest Nederland Op Eén Lijn. De vijf verloskundige samenwerkingsverbanden (VSV's) die hieraan deelnamen zijn actief op zoek naar manieren om de samenwerking tussen de zorgverleners in hun VSV te versterken, en daarbij de cliënt meer centraal te stellen.

Om deze ambitie waar te kunnen maken moet allereerst helder zijn welke doelen worden nagestreefd, evenals wat het bereiken daarvan (nog) in de weg staat, zoals tegenstrijdige inzichten in wat goede zorg is van zorgverleners uit de verschillende lijnen, van zorgverzekeraars of van cliënten. Om hierin inzicht te krijgen zijn er binnen het onderzoek



Noordwest Nederland Op Eén Lijn reflectiesessies opgezet. De reflectiesessies hadden tot doel de zorgverleners uit het VSV te ondersteunen en stimuleren in hun proces van zelfreflectie en visievorming, om van daaruit toe te kunnen werken naar het bedenken en uitvoeren van concrete actiepunten. Om dit op een gestructureerde manier aan te pakken werd daarbij gewerkt met de *dynamische leeragenda*.

Hoewel het onderzoek nu is afgerond, willen we de deelnemende, maar ook andere VSV's graag helpen om dit proces van reflectie en actie zelf te kunnen voortzetten of oppakken, zonder ondersteuning van een extern onderzoeksteam. Dit boekje geeft daarom uitleg over de aanpak die daarvoor binnen het onderzoek is gekozen. Een korte uiteenzetting van de theoretische basis, maar bovenal een praktische handleiding met een concreet stappenplan, laat zien hoe VSV's hier zelf mee aan de slag kunnen.

Noordwest Nederland Op Eén Lijn

In bredere zin richtte het onderzoek Noordwest Nederland Op Eén Lijn zich op het in kaart brengen van de succes- en faalfactoren van samenwerking in

vijf VSV's in de regio Noordwest Nederland, en op het krijgen van inzicht in hoe VSV's invulling geven aan het concept 'cliënt centraal'. Door gebruik van verschillende methoden van dataverzameling is informatie verzameld van zeer diverse aard:

Ervaringen en tevredenheid van cliënten zijn gemeten door middel van de enquête ReProQ en diepte-interviews met recent bevallen vrouwen. Het perspectief en de ervaringen van VSV-leden zijn in beeld gebracht door middel van de enquête TCI (Team Climate Inventory) en interviews met zorgverleners. De reflectiesessies stonden in het teken van het actief stimuleren van zelfreflectie en visievorming binnen het VSV, en het toewerken naar concrete actiepunten, om de gesignaleerde barrières weg te kunnen nemen.

Het onderzoek was zodoende niet alleen analytisch beschrijvend van aard, maar ook actiegericht. In de reflectiesessies werd informatie verzameld over het functioneren van het VSV, maar werden bevindingen uit het onderzoek ook direct teruggekoppeld. Daardoor droeg het onderzoek zelf ook actief bij aan het bevorderen van het veranderproces. De gekozen

aanpak valt onder de methodiek 'Reflexieve Monitoring in Actie.' Zoals de naam al zegt is deze methodiek specifiek gericht op het integreren van reflectie en actie in veranderprocessen. Het samenbrengen van deze twee elementen draagt bij aan het mogelijk maken van structurele veranderingen en daarmee aan het verwezenlijken van systeeminnovaties.

2 De theorie

2.1 Theoretische achtergrond Reflexieve Monitoring in Actie

Reflexieve Monitoring in Actie (RMA) *'heeft als hoofddoel leerprocessen te bevorderen in projecten die mikken op systeeminnovatie'*¹. Deze methodiek is ontwikkeld door onderzoekers van de Wageningen Universiteit en Vrije Universiteit. In het boek *Reflexieve Monitoring in Actie, handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten* wordt de methodiek uitvoerig en helder uiteengezet. Bij het schrijven van deze 'toolbox' is hier dan ook dankbaar gebruik van gemaakt².

Complex aan processen die een systeem als geheel hopen te veranderen, is dat er veel verschillende factoren van invloed zijn. Zoals in de geboortezorg heel duidelijk te zien is, is de organisatie daarvan –en

¹ Van Mierlo et al., 2010, p.35

² Het gehele boek is onder meer te vinden via:

[http://www.transitiepraktijk.nl/files/RMA_Handboek_def\(2\).pdf](http://www.transitiepraktijk.nl/files/RMA_Handboek_def(2).pdf)

daarmee eventuele veranderingen daarin– niet alleen een “interne” aangelegenheid, maar zijn ook maatschappelijke en institutionele structuren, handelswijzen en denkbeelden van (grote) invloed. Die complexiteit maakt ook dat verbetering op het ene punt soms hand in hand kan gaan met verslechtering op een ander gebied.

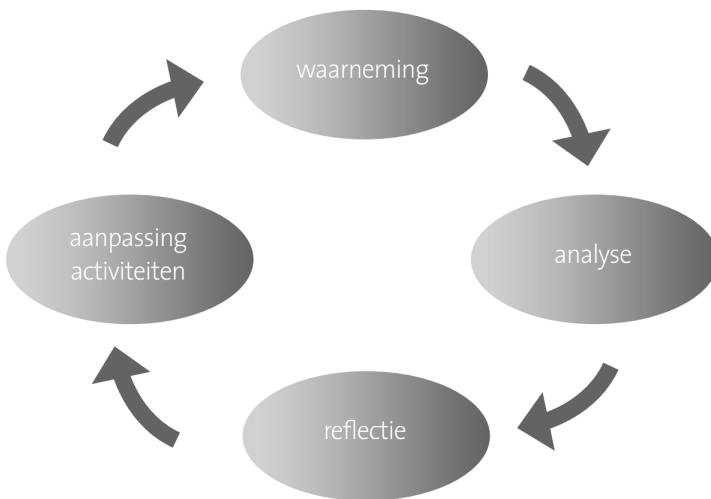
De monitoring richt zich enerzijds op het helder krijgen van doelen en verwachtingen op de lange termijn, en anderzijds op het in kaart brengen van factoren die het bereiken daarvan (nog) in de weg staan. Wanneer dit eenmaal duidelijk gedefinieerd is, wordt het ook mogelijk om concrete acties te formuleren, gericht op het wegnemen van barrières en het dichterbij brengen van het beoogde doel. Reflexieve Monitoring in Actie is zodoende *‘een actiegerichte vorm van monitoring. De activiteit van monitoring zelf is namelijk niet een aparte activiteit, maar een integraal onderdeel van het proces’*³. Door dit proces gestructureerd vorm te geven kunnen op korte termijn en stapsgewijs acties ondernomen

³ Van Mierlo et al., 2010, p.11

worden, zonder dat het doel op de lange termijn buiten beeld verdwijnt.

Cyclisch proces

Het proces van Reflexieve Monitoring in Actie verloopt volgens een vaste cyclus van: waarneming, analyse, reflectie en aanpassing van activiteiten.



Figuur 1. De RMA-cyclus⁴

De *waarneming* is gericht op het in kaart brengen van de situatie waarin het project zich bevindt *'in relatie tot wat zich in het huidige of juist het beoogde*

⁴ Van Mierlo et al., 2010, p.19

*systeem afspeelt*⁵. Een manier om hierin inzicht te krijgen is het lezen van documenten, zoals visiedocumenten, projectdocumenten, of documenten waarin doelstellingen beschreven worden. Veel kan bovendien geleerd worden door participerende observatie, bijvoorbeeld door middel van het bijwonen en nauwlettend observeren van bijeenkomsten van een VSV, team of projectgroep. Ook het doen van interviews kan veel inzicht bieden in de situatie en de perspectieven van de verschillende betrokkenen daarop. Om de waarnemingen te structureren is het van belang deze daarna ook te *analyseren*. Daardoor wordt duidelijker wat de grote lijnen zijn en waar de belangrijkste aandachtspunten zitten. Dit vormt op zijn beurt de basis voor het *reflecteren*. Dit kan gedaan worden door bepaalde groepsleden, maar ook door alle deelnemers gezamenlijk. Verder kan het schriftelijk, maar ook mondeling gedaan worden, hetzij als onderdeel van een regulier overleg, hetzij in een aparte bijeenkomst. Op basis van deze reflectie kan ook duidelijk worden of lopende activiteiten binnen het project in de gewenste richting wijzen en

⁵ Van Mierlo et al., 2010, p.19

of er behoefte is aan *aangepaste of nieuwe projectactiviteiten*.

Na deze stap breekt weer een nieuwe fase van waarneming in de cyclus aan. Door de gehele cyclus steeds opnieuw te doorlopen blijft het verband tussen doelen en acties voortdurend zichtbaar, en kunnen deze bovendien steeds bijgesteld of aangevuld worden, als daaraan behoefte is.

'Bij elk van deze stappen staat de relatie tussen het project en het omringende of juist het beoogde systeem centraal. Alle activiteiten van monitoring worden zoveel mogelijk ingebed in het project door:

- Ze aan te laten sluiten bij projectactiviteiten of zelfs te beschouwen als projectactiviteiten en*
- Te zorgen dat ze gedragen worden door de deelnemers van het project.⁶*

De cyclus als geheel kan in een heel kort tijdsbestek doorlopen worden, bijvoorbeeld door in een dagdeel: een discussie tussen betrokkenen te faciliteren en

⁶ Van Mierlo et al., 2010, p.18

observeren, deze direct daarop volgend (op hoofdlijnen) te analyseren, deze analyse meteen daarna terug te koppelen en hierop te reflecteren en daarbij direct ook in kaart te brengen welke acties ondernomen kunnen worden. Maar de cyclus kan ook ingezet worden in een proces van maanden, of zelfs jaren, waarin de onderdelen stap voor stap uitgevoerd worden.

Rol monitor

Binnen het onderzoek Noordwest Nederland Op Eén Lijn vervulden de onderzoekers de rol van monitor. Als een VSV, team of projectgroep zelf met deze aanpak aan de slag wil kan gekozen worden voor het aanstellen van een externe monitor, maar deze rol kan ook vervuld worden door een lid van de groep. In ieder geval moet een –voor alle deelnemers– duidelijke rolverdeling afgesproken worden, waarin één persoon de rol van monitor op zich neemt. Diegene moet hier dan ook tijd en mandaat voor krijgen. Dat neemt niet weg dat de betrokkenheid van alle leden van de groep van belang is voor het slagen van het (verander-)proces. In die zin wordt dus van iedereen inspanning verwacht en spelen alle groepsleden een rol van betekenis.

Gestructureerd maar flexibel

Tot slot is belangrijk te benadrukken dat, hoewel de te doorlopen fasen binnen Reflexieve Monitoring in Actie duidelijk gedefinieerd zijn, de aanpak daarbinnen niet vastomlijnd, maar flexibel vorm te geven is. Bij het maken van keuzes hierin gaat het er vooral om steeds voor ogen te houden wat het doel is en welke aanpak hierbij het best aansluit. *'Elke activiteit in het kader van monitoring is tegelijkertijd een interventie om reflecteren en leren gericht op systeeminnovatie te bevorderen'*⁷. Omdat het onderzoek Noordwest Nederland Op Eén Lijn gericht was op het in kaart brengen en stimuleren van de samenwerking binnen VSV's, is er daarin bewust voor gekozen groepsleden gezamenlijk, en bij voorkeur ook interdisciplinair, te laten reflecteren. De reflectiesessies boden zodoende inzicht in deze samenwerking, maar droegen bovendien zelf bij aan het bevorderen daarvan. Dat dit door de deelnemers ook echt zo ervaren is blijkt mooi uit deze uitspraak, gedaan door een zorgverlener tijdens een reflectiesessie:

⁷ Van Mierlo et al., 2010, p. 15

'Dit is wel de eerste keer dat ik meemaak dat we tijdens het VSV echt met elkaar in gesprek gaan over hoe we met elkaar dit probleem willen aanpakken. En ik merk dat dat an sich al bijdraagt aan het vertrouwen tussen alle partijen, omdat je toch wel merkt dat iedereen uiteindelijk werkt met dezelfde intentie, namelijk het verbeteren van de zorg voor de zwangere patiënt.'

2.2 Theoretische achtergrond dynamische leeragenda

Binnen Reflexieve Monitoring in Actie kunnen verschillende instrumenten gehanteerd worden om het proces in goede banen te leiden. Welke daaruit gekozen wordt, of worden, is afhankelijk van de uitgangssituatie en de doelen die worden nagestreefd. In het onderzoek Noordwest Nederland Op Eén Lijn was de dynamische leeragenda de meest geschikte manier om het reflectieproces met de VSV's vorm te



Dit is wel de eerste keer dat ik meemaak dat we als VSV echt met elkaar in gesprek gaan over hoe we met elkaar dit probleem willen aanpakken.

geven⁸. Aan de hand hiervan kon met de VSV's op gestructureerde manier gewerkt worden aan zelfreflectie, visievorming en het formuleren van concrete acties.

2.2.1 Wat is een dynamische leeragenda?

*'De dynamische leeragenda is een instrument dat systeeminnovatieprojecten helpt om lange termijndoelen te verbinden aan concrete handelingsperspectieven, door de uitdagingen die zich voordoen te formuleren, vast te leggen en bij te houden.'*⁹

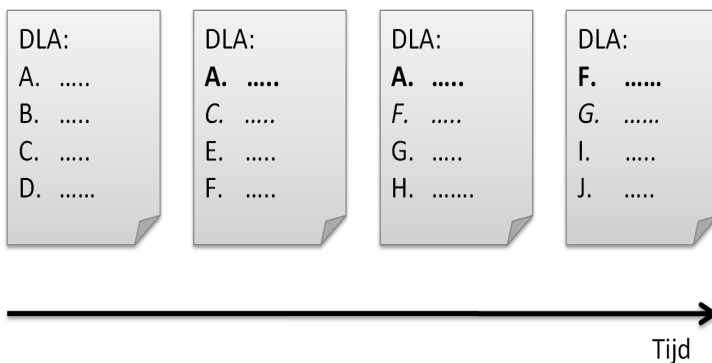
Een dynamische leeragenda (DLA) is een concreet en kort 'werkdocument'. Hij bestaat uit een reeks 'leervragen' die leven bij, en geformuleerd zijn door, de mensen die betrokken zijn bij het project dat systeemverandering beoogt. Die leervragen verwoorden de uitdagingen die op dát moment in het

⁸ Een gedetailleerde, schematische weergave van projectkenmerken en welk instrument binnen RMA daarbij het best aansluit, is te vinden in: Van Mierlo et al., 2010, p.44.

⁹ Van Mierlo et al., 2010, p. 63

project spelen. Het formuleren van die leervragen kan door groepsleden individueel gedaan worden, maar ook door een aantal mensen gezamenlijk. Wat de voorkeur heeft is weer vooral afhankelijk van het doel van het proces.

De DLA is dynamisch omdat deze verandert in de loopt van een project. Om de ontwikkeling goed te kunnen volgen is het praktisch om de leervragen een nummer of letter te geven. Dat betekent niet dat er een hiërarchie is; iedere vraag is in principe even belangrijk.



Figuur 2. Visuele weergave van een dynamische leeragenda.

De afbeelding geeft de ontwikkeling van een dynamische leeragenda gedurende een langere periode weer. De agenda aan de linkerkant is de eerste die in een project tot stand is gekomen, verder naar rechts staan de volgende versies, die in latere fasen worden gevormd. Iedere leervraag op de dynamische leeragenda heeft een letter gekregen. In de afbeelding is te zien dat deze letters gaandeweg veranderen. Dit komt doordat gedurende de looptijd een project de leervragen die centraal staan zélf ook veranderen.

Ten eerste kan het zijn dat een leervraag tijdens het proces opgelost wordt, en daarom niet langer op de agenda hoeft te staan. Door de acties die zijn ondernomen zijn de barrières weggenomen en is het doel bereikt. Dit is het geval bij vraag B, die op de tweede agenda niet meer voorkomt. Ten tweede kan gaandeweg blijken dat een vraag wel raakt aan het juiste onderwerp, maar in eerste instantie niet helemaal goed geformuleerd is. Een voorbeeld hiervan is vraag C, die daarom op de tweede agenda schuin gedrukt staat; nog wel op de agenda dus, maar in aangepaste vorm. Ten derde kunnen in een later stadium in een proces geheel nieuwe leervragen

ontstaan. Dit is in de afbeelding te zien aan de nieuwe letters (en dus leervragen) die op de tweede, derde en vierde versie van de dynamische leeragenda verschijnen.

De veranderende samenstelling van de agenda geeft zodoende dus ook de ontwikkeling van het project zelf weer. Als leervragen lang op de agenda blijven staan maakt dit bijvoorbeeld expliciet dat het gaat om een lastige uitdaging, waarvan de barrières moeilijk weg te nemen zijn. Daarbij is het voor de deelnemers zelf handig om de ontwikkelingen in het project op een gestructureerde manier te kunnen volgen. Ook kan de dynamische leeragenda, en de ontwikkeling daarvan, ondersteuning bieden wanneer er (bijvoorbeeld door de projectleider) gerapporteerd moet worden over de voortgang van een project. Bovendien vergemakkelijkt werken met de dynamische leeragenda het delen van ervaringen met anderen.

2.2.2 Wat is een leervraag?

Een leervraag zelf is een zin die enerzijds verwoordt welke visie iemand heeft en welk doel wordt

nagestreefd, en anderzijds benoemt welke barrière het bereiken daarvan belemmert. Een leervraag geeft dus altijd uitdrukking aan een dilemma: dít is waar ik heen wil, maar dát staat het in de weg. Een voorbeeld van een mooie leervraag die tot stand is gekomen in het onderzoek Noordwest Nederland Op Eén Lijn is:

Hoe kunnen wij als zorgverleners rekening houden met de diversiteit in achtergrond en persoonlijke voorkeuren van de cliëntenpopulatie, gegeven dat we een geprotocolleerd zorgproces willen (en moeten) leveren?

Bij het formuleren van een leervraag is het belangrijk dat mensen proberen het dicht bij zichzelf te houden, door een dilemma te verwoorden waarmee zijzelf worstelen en waarop zij ook zelf op een of andere manier invloed kunnen uitoefenen. Door zo te werk te gaan wordt het makkelijker actiepunten aan de leervragen te verbinden, die groepsleden zelf kunnen ondernemen. Gaat het in het formuleren van de leervragen juist om visies en doelen op de lange termijn; bij het formuleren van actiepunten is het juist van belang de stappen klein en behapbaar te

houden. Een barrière los je zelden in één keer op, maar door problemen te ontrafelen en er stap voor stap actie op te ondernemen, wordt het overzichtelijker en haalbaarder om toch in de goede richting te bewegen. Om zo, uiteindelijk, het op de lange termijn beoogde doel te bereiken.

3 De praktijk

In het onderzoek Noordwest Nederland Op Eén Lijn is met ieder deelnemend VSV een eigen dynamische leeragenda opgesteld. In de eerste reflectiesessie binnen het project werden interdisciplinaire groepen van vier à zes zorgverleners gevormd, die hiermee gezamenlijk aan de slag gingen. Het kan, zeker wanneer er in groepen wordt gewerkt, lastig zijn om “vanuit het niets” te beginnen en direct een onderwerp te kiezen dat daadwerkelijk voor iedereen prioriteit heeft. In de eerste reflectiesessie binnen het onderzoek is daarom eerst een mindmap gemaakt rond het thema ‘optimale geboortezorg waarbinnen de cliënt centraal staat’. Deze mindmap bracht visies en daarbij ervaren barrières rond dit thema in kaart. Op basis daarvan selecteerden de groepen gezamenlijk een onderwerp om een leervraag over te formuleren.

De ervaring uit het onderzoek leert dat het formuleren van een leervraag de eerste keer een nogal abstracte aangelegenheid lijkt. Deze eerste stap is daarom vaak de moeilijkste om te zetten. De monitor kan hierin een belangrijke ondersteunende rol spelen; iets wat

binnen het project door de onderzoekers is gedaan. Wat vaak gebeurt, is dat de leervraag die in eerste instantie geformuleerd wordt niet het complete dilemma verwoordt, maar slechts een deel daarvan. Zo staat in dit voorbeeld wel het uiteindelijke doel dat wordt nagestreefd, maar niet de barrière die dat belemmert:

Hoe kunnen we op een goede manier met elkaar communiceren?

Daarom zijn hulpvragen opgesteld, die helpen om een compleet beeld te krijgen van alle factoren die een rol spelen in de leervraag (deze zijn te vinden in hoofdstuk 4). Door die te beantwoorden wordt duidelijker wat de “ingrediënten” van de leervraag zijn en wordt het makkelijker een volledige leervraag te formuleren. De groep die in eerste instantie tot bovenstaande vraag kwam, kon deze aan de hand van de hulpvragen verder uitwerken. Zo kwamen de VSV-leden tot deze leervraag:

Hoe kunnen we bewerkstelligen dat niemand binnen het VSV een blokkade voelt om open te communiceren / te

overleggen met elkaar, om het vertrouwen binnen het VSV te kunnen optimaliseren?

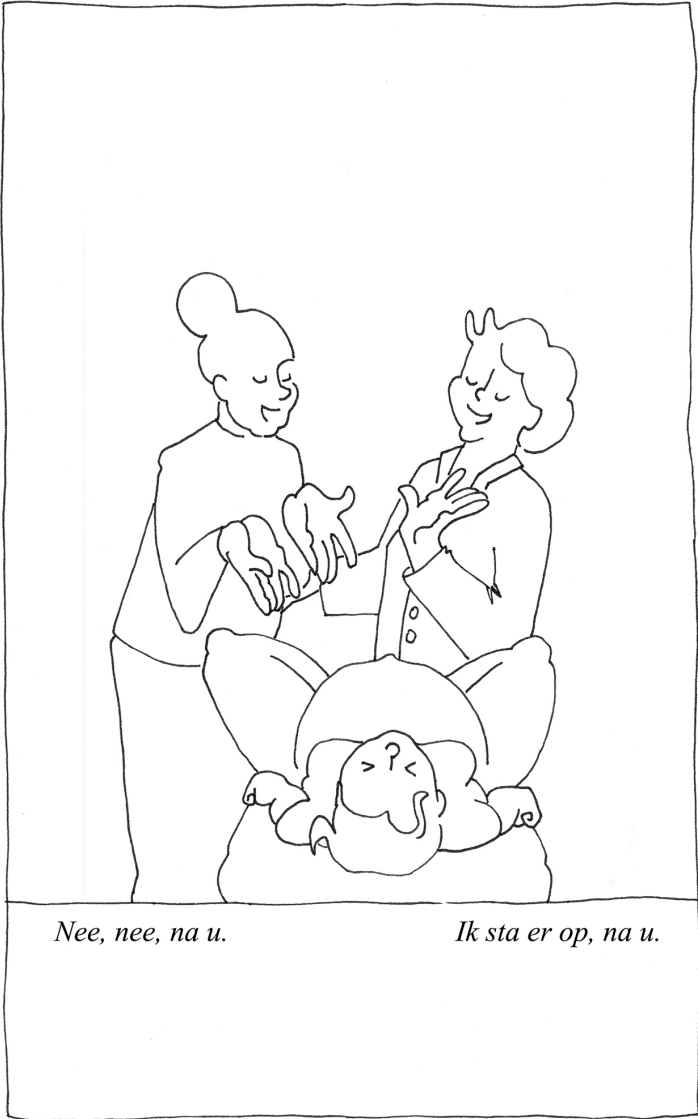
De monitor kan eventueel helpen om een vraag nog verder aan te scherpen en te specificeren. Dit kan door als monitor in gesprek te gaan met degene die de leervraag formuleert, maar ook door er later nog naar te kijken. Belangrijk daarvoor is om de tussenstappen steeds goed te laten documenteren. Door de antwoorden op de hulpvragen op te laten schrijven is ook na afloop nog zichtbaar wat de elementen van de leervraag moeten zijn. Zo kon bovenstaande leervraag door de onderzoekers later nog verder worden uitgewerkt, op basis van wat de groep had opgeschreven in antwoord op de hulpvragen. Uiteindelijk leverde dat deze leervraag op:

Hoe kunnen we zodanig vertrouwen tot stand brengen binnen en tussen de lijnen, dat mensen zich vrij voelen om open met elkaar te communiceren en zodoende de samenwerking en dus de geboortezorg als geheel te verbeteren,

gegeven dat vertrouwen vooral een individuele gevoelskwestie is?

De leervragen worden door de monitor verzameld en samengevoegd tot één dynamische leeragenda. De leervragen krijgen daarbij een nummer of letter. Dit is het document waarmee in het vervolg gewerkt wordt. Door de dynamische leeragenda in elk overleg van het VSV of team door te nemen kan systematisch bekeken worden of er op een leervraag al actie ondernomen wordt of genomen moet worden. Goed is om aan actiepunten ook een eigenaar en tijdsplanning te koppelen, zodat voor iedereen duidelijk is wie de actie onderneemt of coördineert en op welk moment of in welke periode deze ondernomen wordt.

Omdat gedurende het proces vragen opgelost worden en nieuwe vragen kunnen ontstaan is het van belang om periodiek een evaluatiemoment in te plannen. Vragen die niet meer relevant zijn kunnen dan verwijderd worden en nieuwe vragen kunnen worden toegevoegd. Omdat de dynamische leeragenda een werkdocument is dat voortdurend wordt bijgesteld, is het belangrijk deze steeds een datum of nummer te



Nee, nee, na u.

Ik sta er op, na u.

geven, zodat altijd duidelijk is om welke versie het gaat.

Tot slot

Het onderzoek Noordwest Nederland Op Eén Lijn, en ook ander onderzoek waarin met de dynamische leeragenda wordt gewerkt, leert dat het formuleren van een goede, bruikbare leervraag vaak niet als makkelijk wordt ervaren. Juist de eerste stappen kunnen abstract lijken en vergen bovendien best wat tijd. Maar de ervaring leert ook dat de dynamische leeragenda, wanneer eenmaal opgesteld en geïntegreerd in het proces, er juist aan bijdraagt dat visies en knelpunten helder in beeld blijven, en daardoor het ondernemen van concrete actie daarop juist vergemakkelijkt.

Dat geldt in het bijzonder voor projecten die een lange doorlooptijd hebben; bij uitstek een kenmerk van veranderprocessen in de geboortezorg. In het volgende hoofdstuk wordt daarom een concreet stappenplan uiteen gezet om VSV's, teams of projectgroepen te helpen zelf aan de slag te gaan met het opstellen van een dynamische leeragenda en het toewerken naar concrete actiepunten.

4 Zelf aan de slag

Wat te doen als je een dynamische leeragenda wilt opstellen? Waar te beginnen? Uitgangspunt vormt de vraag:

Waar staan we nu? Wat is er nodig om van huidige situatie te komen tot gewenste situatie?

Zoals eerder gezegd biedt de dynamische leeragenda structuur en houvast, maar is er toch veel ruimte voor flexibiliteit bij het uitvoeren van het stappenplan. De keuzes die hierin gemaakt worden zijn afhankelijk van het doel van het proces, maar natuurlijk ook van praktische zaken, zoals de hoeveelheid beschikbare tijd, de omvang en diversiteit van de groep, en zo meer.

Leervragen kunnen geformuleerd worden door mensen individueel, maar ook in groepjes. Om ieders stem daarbij voldoende tot zijn recht te laten komen is het alleen aan te bevelen de groepen niet te groot te maken; maximaal zo'n zes personen. Ook voor de vervolgstappen en het formuleren van actiepunten

geldt dat dit individueel of in groepjes gedaan kan worden. Daarnaast kan het leuk en leerzaam zijn wanneer de leervragen voor verdere uitwerking steeds worden doorgegeven aan een volgende persoon of groep. Een andere optie is alle punten gezamenlijk te bespreken. In elk geval is het mooi als er ruimte is om vanuit verschillende zienswijzen naar het dilemma te kijken en daardoor een grote variatie aan mogelijke oplossingen en acties te genereren.

Ga ervan uit dat het formuleren van leervragen zeker een uur tijd vergt. Voor het formuleren van concrete actiepunten geldt hetzelfde. Als er veel tijd beschikbaar is (bijvoorbeeld op een heidag) kunnen alle stappen vanaf het formuleren van een leervraag tot en met het bedenken van concrete actiepunten achter elkaar doorlopen worden, maar dit kan ook over meerdere bijeenkomsten verdeeld worden. Dit gunt de monitor ook meer tijd om de leervragen – desgewenst– verder aan te scherpen en samen te voegen tot één dynamische leeragenda.

4.1 Stappenplan formuleren leervraag

Stap 1: Vaststellen onderwerp / uitdaging

Het eerste dat moet gebeuren is het kiezen van het onderwerp dat centraal komt te staan in de leervraag. Daarbij is het belangrijk dat mensen een onderwerp kiezen dat wat hen betreft (de hoogste) prioriteit heeft. Omdat het lastig is, met name wanneer in een groep gewerkt wordt, “vanuit het niets” een onderwerp te kiezen kan het handig zijn ieders voorkeuren eerst helder in kaart te brengen. Dit kan bijvoorbeeld door het maken van een mindmap, het werken met post-its, of door mensen eerst een lijstje met onderwerpen te laten opschrijven. Op basis hiervan kan makkelijker gekozen worden wat volgens die persoon of groep voorrang verdient.

Bijvoorbeeld:

Fysiologische benadering zwangerschap en baring

Belangrijk is dat mensen proberen het dicht bij zichzelf te houden, door een uitdaging te kiezen die henzelf aangaat, en waarop zij ook zelf actie kunnen ondernemen om dichterbij het doel te komen. Dat betekent niet dat zij het probleem in hun eentje

moeten kunnen oplossen, maar wel dat zij een van de partijen zijn die hieraan kunnen bijdragen.

Stap 2: Formuleren globale vraag

De volgende stap is om de gekozen uitdaging te formuleren in de vorm van een vraag.

Bijvoorbeeld:

Hoe kan er meer vertrouwen komen in de fysiologie van zwangerschap en baring?

Stap 3: Vraag aanscherpen tot leervraag

De richting is nu bepaald, maar nadere uitwerking is nog nodig om de vraag ook echt aan te scherpen tot een *leervraag*. Een leervraag heeft een dilemma in zich; een visie –wat wil ik bereiken– gecombineerd met een barrière –wat staat dit nu nog in de weg– en is gericht op het oplossen van een ingewikkeld of hardnekkig probleem.

→ Leervraag = visie + barrière

Hoe die leervraag eruit moet komen te zien wordt inzichtelijker en specifiekter door te proberen de volgende serie *hulpvragen* te beantwoorden.

Hulpvragen:

- Wat is het lastige deel van de vraag?
- Wie zijn er betrokken bij de oplossing van deze vraag?
- Wie moet zijn/haar gedrag veranderen?
- Wat is nodig om hem/haar te motiveren?
- Wie is/zijn eigenaar van het probleem?
- Wat wil je bereiken?

Naast deze hulpvragen zijn er ook *hulpwoorden* die het formuleren van een leervraag kunnen vergemakkelijken, omdat daarin al besloten ligt dat het gaat om een dilemma of tegenstrijdigheid. Hieronder een aantal voorbeelden; uiteraard staat het iedereen vrij hierop andere varianten te bedenken.

Hulpwoorden:

- ... gegeven dat...
- ... terwijl...
- ... zonder dat...

En zo kan bijvoorbeeld de volgende leervraag tot stand komen:

Wat kan ik als zorgverlener doen om ervoor te zorgen dat cliënten meer vertrouwen krijgen in de fysiologie van zwangerschap en baring, gegeven dat de maatschappelijke tendens is dat deze processen in toenemende mate gemedicaliseerd worden?

➔ Tip: In **bijlage 1** staat een voorbeeld van een invulblad dat gebruikt kan worden om het doorlopen van alle bovengenoemde stappen te vergemakkelijken.

De monitor kan eventueel ondersteuning bieden bij het formuleren van de leervragen. Ook kan gekozen worden voor een centrale terugkoppeling en aanscherping van de leervragen, onder leiding van de monitor. In elk geval moeten de leervragen uiteindelijk allemaal door de monitor verzameld kunnen worden, zodat deze ze kan samenvoegen tot één dynamische leeragenda.

4.2 Stappenplan formuleren actiepunten

Wanneer eenmaal duidelijk is wat de leervragen zijn is het tijd om te werken aan het maken van de verstaalslag naar concrete actiepunten. De leervragen



Misschien heeft de baby nog een leervraag?

maken duidelijk welke doelen worden nagestreefd en wat het bereiken daarvan in de weg staat. Die doelen kunnen onbereikbaar lijken, door barrières die opgeworpen worden door factoren die buiten je macht of invloed lijken te liggen. De vervolgstappen draaien daarom juist om het bedenken van acties die de betrokkenen wél zelf kunnen ondernemen, om zo barrières te slechten en stappen te zetten die de beoogde doelen dichterbij te brengen. Het dilemma uit de leervraag moet daarvoor verder “ontleed” worden, om er zo, in overzichtelijke en haalbare stappen, actie op te kunnen ondernemen.

Zoals gezegd kunnen de hierna beschreven stappen uitgewerkt worden door de persoon of groep die de leervraag zelf geformuleerd heeft. Maar het kan ook toegevoegde waarde hebben om een leervraag vanuit zoveel mogelijk verschillende zienswijzen te benaderen. Dit kan bijvoorbeeld door de leervraag bij elke stap door te geven aan een volgende persoon of groep. Een andere mogelijkheid is om per stap meerdere rondes in te plannen.

Stap 1: Formuleren moeilijkheden

Deze stap draait om het beantwoorden van de vraag: Wat is het moeilijke in deze leervraag? Wat staat het bereiken van het doel in de weg? Voel je niet geremd en schrijf vooral alles op wat je te binnen schiet, dat komt het inzicht alleen maar ten goede.

Stap 2: Formuleren mogelijke oplossingen

Deze stap draait om het beantwoorden van de vraag: Wat zijn mogelijke oplossingen waardoor deze moeilijkheden / barrières weggenomen kunnen worden?

Stap 3: Vaststellen concrete actie

Actie

Deze stap draait om het beantwoorden van de vraag: Wat zou ik / zouden wij kunnen doen om deze barrières weg te nemen en een volgende stap te zetten op weg naar verwezenlijking van ons doel? Probeer dus te zoeken naar actiepunten die echt haalbaar zijn. Lijkt iets nog te groot of onrealistisch? Zoek dan naar de tussenstappen die blijkbaar eerst nog nodig zijn. Het helpt om hierbij een redelijk korte termijn voor ogen te houden; dus om je af te vragen

wat je nu direct zou kunnen doen, of de komende werkweek of -maand.

"Eigenaar"

Als eenmaal duidelijk is welke acties er ondernomen moeten worden, is het goed hieraan –uiteraard in overleg– ook een "eigenaar" te verbinden; iemand die er verantwoordelijk voor is dat de actie daadwerkelijk uitgevoerd wordt.

Planning

Ook zinvol is het aan alle acties een planning te koppelen, zodat voor iedereen duidelijk is wanneer iets wordt uitgevoerd, hoe lang dat zal duren en dus ook wanneer deze geëvalueerd kan worden en eventuele vervolgstappen gezet kunnen worden.

→ Tip: In ***bijlage 2*** staat een voorbeeld van een invulblad dat gebruikt kan worden om het doorlopen deze stappen te vergemakkelijken.

Wanneer dit allemaal duidelijk is afgesproken kan de monitor deze informatie verwerken op de dynamische leeragenda. De leervragen worden aangevuld met de

bijbehorende actiepunten, eigenaar en planning. Dit kan er als volgt uitzien:

A. Hoe kunnen wij zorg verlenen waarin iedere discipline in zijn eigen kracht blijft staan, zonder dat dit in de weg staat dat lijnen vloeiend in elkaar overlopen en cliënten zowel inhoudelijk als organisatorisch een drempelloos systeem ervaren?		
Actie	Eigenaar	Planning
actie x	Freek	13/4/2015 – 15/5/2015
actie y	Mila	26/6/2015

En dan verder

Uitvoering

Hierna is het moment aangebroken om deze actiepunten daadwerkelijk uit te gaan voeren.

Evaluatie

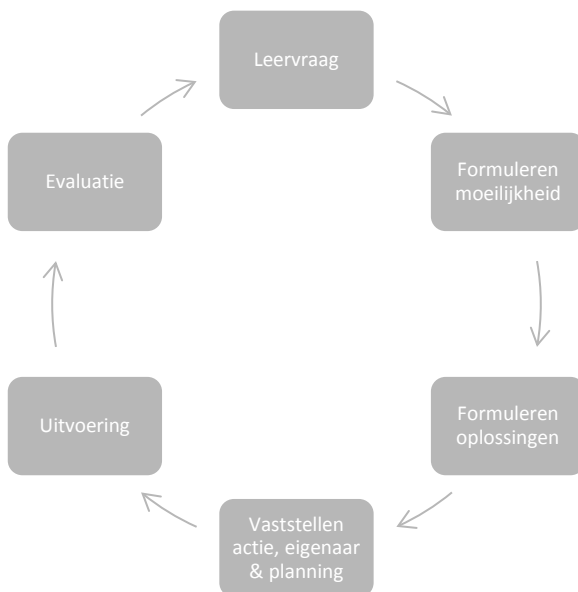
Het werkdocument met de leervragen en daaraan gekoppelde actiepunten vormt de basis om bij elk volgend overleg de stand van zaken en voortgang te bespreken. Zo wordt duidelijk of de actie

daadwerkelijk wordt uitgevoerd, of de planning op schema loopt en of het tijd is voor nieuwe acties. Op basis hiervan werkt de monitor de dynamische leeragenda steeds bij.

Bijstellen DLA

Na verloop van een bepaalde periode, bijvoorbeeld elk half jaar, is het zinvol om niet alleen de actiepunten op de dynamische leeragenda te checken, maar ook de dynamische leeragenda als geheel te evalueren. Zo kan blijken dat door de ondernomen acties een doel is bereikt en een leervraag dus niet meer relevant is. Ook kan het zijn dat een leervraag beter anders geformuleerd kan worden, of dat zich in de actuele situatie nieuwe dilemma's voordoen die vragen om toevoeging van nieuwe leervragen. Om dit goed te kunnen doen moet dus periodiek een overlegmoment ingepland worden dat ruimte laat voor uitvoeriger reflectie op de voortgang van het proces. Op basis daarvan kan de monitor de dynamische leeragenda weer bijstellen.

De stapsgewijze uitwerking van een leervraag verloopt dus steeds volgens deze cyclus:



Figuur 3. De leervraag-cyclus

Dankwoord

Het team van Op Eén lijn is enorm dankbaar voor de inzet van alle (klinisch)verloskundigen, gynaecologen, kinderartsen, kraamzorgprofessionals en andere deelnemers aan de VSV-vergadering die met de methode hebben gewerkt, en dankzij wiens waardevolle feedback dit boekje er ligt.

Deze methode is ontwikkeld binnen een onderzoek van het Netwerk Geboortezorg Noordwest Nederland. Zonder de stuurgroep van dit netwerk was deze publicatie niet tot stand gekomen; dank voor de ondersteuning.

Wij hebben in het begin van het traject veel gehad aan de DLA-adviezen van Saskia van Veen. Haar lijstje met hulpvragen is, met aanpassingen, opgenomen in hoofdstuk vier.

Dank, Hanna Looye, voor je prachtige illustraties die een prettige luchtige toon geven aan een serieus handboek.

Als laatste onze dank aan ZonMW voor het financieren van dit onderzoek en deze publicatie.

Bijlage 1

Invulblad formuleren leervraag

(Eventueel) Naam / functie:

Dilemma / vraag als uitgangspunt:

Hulpvragen:

- Wat is het lastige deel van de vraag?
- Wie zijn er betrokken bij de oplossing van deze vraag?
- Wie moet zijn/haar gedrag veranderen?
- Wat is nodig om hem/haar te motiveren?
- Wie is/zijn eigenaar van het probleem?
- Wat wil je bereiken?

Aangescherpte leervraag:

(Hulpwoorden: gegeven dat / terwijl / zonder dat)

Bijlage 2

Invulblad formuleren concrete actiepunten

(Eventueel) Naam / functie:

Leervraag:

Waarom is dit een moeilijk probleem / dilemma?

Wat zijn mogelijke oplossing(en)?

Welke concreet actie(s) kun je op korte termijn ondernemen om dichterbij het doel te komen?

Wie voert de regie over deze actie(s)?

Wanneer wordt(en) deze actie(s) uitgevoerd?

De geboortezorg is volop in beweging. Op talloze plekken wordt het eigen handelen kritisch geëvalueerd en wordt gezocht naar manieren om het geboortezorgsysteem te innoveren en de kwaliteit te verbeteren. Dit handboek beschrijft een methode die verloskundige samenwerkingsverbanden kan helpen bij het organiseren van optimale geboortezorg waarin de client centraal staat.

Het Athena Instituut van de Vrije Universiteit is betrokken bij verschillende onderzoeken rondom geboortezorg in Nederland. Binnen het onderzoek Noordwest Nederland Op Eén Lijn is een methode ontwikkeld om verloskundige samenwerkingsverbanden te helpen om met een proces van reflectie en actie zelf richting te geven aan het organiseren van gezonde geboortezorg. Dit boek geeft een korte uitleg van de theoretische basis van deze methode, maar bovenal een praktische handleiding met een concreet stappenplan.