



De IMAGINE-bijeenkomsten zijn bedoeld om te inspireren en om instrumenten aan te reiken.

Een nieuw kwaliteitsprogramma binnen de zorgsector

IMAGINE: DOKTERS IN THE LEAD

Onlangs startte een nieuw kwaliteitsprogramma voor de Nederlandse ziekenhuizen. Voor het eerst ligt de nadruk sterk op de rol van de arts. Met gemotiveerde leiders uit de medische wereld hebben projecten veel meer kans van slagen, zo is het idee. Initiatiefnemers, programmaleiding en deelnemers vertellen over hun motivatie en verwachtingen.

Door Eveline van Herwaarden

'Stel je voor dat we kwaliteit nu eens echt oppakken', zegt dr. Fenna Heyning, directeur van de STZ, vereniging voor Samenwerkende Topklinische Opleidings-Ziekenhuizen. 'Wij vinden dat kwaliteitsverbetering nog te veel als uithangbord dient en soms te weinig inhoudelijk geladen is in de zorgorganisaties.' De STZ zag juist daarin de uitdaging en nam het initiatief

voor een nieuw kwaliteitsprogramma, IMAGINE. Samen met bekende partijen zoals CBO-TNO, IHI (Institute for Healthcare Improvement in Boston) en IQ Healthcare werd IMAGINE opgezet. Heyning: 'Hoe groot is het effect als je van binnenuit die 28 STZ-ziekenhuizen een slag kunt maken in het verbeteren van kwaliteit en dat ook kunt borgen. Onze ziekenhuizen hebben

een leergierige houding, zijn in staat snel te schakelen en willen een lerende organisatie zijn. De ingrediënten zijn aanwezig, maar de tools niet altijd. Vandaar dat dit programma medisch specialisten, zorgmedewerkers en bestuurders toerust met persoonlijke tools om de kwaliteit samen te verbeteren. Wij zijn erg tevreden over de opzet van het programma; het biedt de praktische hand-

vatten die we nodig hebben. Klinisch leiderschap is een kernelement binnen IMAGINE. Als je de dokters mee hebt, is de kans op succes veel groter: dat is uit eerdere kwaliteitstrajecten wel gebleken. En wanneer de kwaliteit blijvend verbetert, dalen ook de kosten, wat ook niet onbelangrijk is. Op dit moment participeren dertien gemotiveerde ziekenhuizen; afgelopen najaar zijn zij gestart met teams van vier à vijf personen. De eerste feedback is heel positief en voor het komende jaar hebben zich ook al negen ziekenhuizen aangemeld. Het programma staat overigens open voor alle Nederlandse ziekenhuizen, niet alleen de ziekenhuizen met een topklinische status. We zijn heel benieuwd naar de spin-off, maar ik verwacht er veel van.'

KLINISCH LEIDERSHIP

'We beginnen met de dokters', zegt Hans Kerckamp, 'zij zijn immers de architecten van het primaire proces in een ziekenhuis.' Kerckamp is strategisch adviseur van IMAGINE. Hij is gepokt en gemazeld in de ziekenhuiswereld, werkte als arts, hoogleraar en bestuurder. 'Uit voorgaande verbeterprogramma's in de zorg zijn nogal wat projecten na enige tijd op de fles gegaan. De projecten die wel blijvende impact hebben, zijn die waar artsen de verantwoordelijkheid hebben opgepakt. Niet zo gek, want zij hebben een bepalende rol in de dagelijkse praktijk van het ziekenhuis. Ook uit ervaringen in de VS en in Schotland kwam klinisch leiderschap als "key element" in verbetertrajecten naar voren. We dagen de artsen met ons programma uit om verder te kijken dan hun een-op-een contact met de patiënt en erover na te denken hoe zij meer kunnen betekenen voor de organisatie als het gaat om veiligheid en kwaliteit. IMAGINE bestaat daarom onder andere uit een opleidingstraject voor klinisch leiderschap. Zelfreflectie staat hierin centraal. Het gaat om vragen als: "Wie ben ik als leider?", "Hoe communiceer ik met anderen?" en "Hoe kan ik bijdragen aan verandering in mijn organisatie?". Artsen geven ook aan dat ze behoefte hebben aan tools. Ze zijn vaak gefrustreerd dat ze in de organisatie tegen muren aanlopen, dat ideeën niet uitgevoerd worden en ze vragen zich af hoe dat komt. In ons opleidingsprogramma is voldoende ruimte om dat te delen. Vervolgens gaan ze met de nieuwe kennis en tools in hun eigen

organisatie aan de slag, ofwel stoeien met de materie in de praktijk. In de volgende bijeenkomsten wordt daarop gereflecteerd en reiken de trainers handvatten aan om

en vaardigheden weten over te brengen in hun organisatie, dat ze open communiceren. Niet altijd makkelijk natuurlijk, daarom stimuleren we hen ook om op zoek te gaan

'WE DAGEN ARTSEN MET ONS PROGRAMMA UIT'

mee verder te kunnen. Dat gebeurt in een open sfeer waarin vertrouwen voorop staat. We willen immers dat de deelnemers zich kwetsbaar durven opstellen. We verwachten van de *klinisch leiders* dat ze enthousiasme

naar een coach voor zichzelf. We betrekken heel bewust ook de Raad van Bestuur en het management in ons leerprogramma; je moet het uiteindelijk samen doen. De intentie is dat we gaan proberen dezelfde taal te



STZ-directeur dr. Fenna Heyning: 'Wij vinden dat kwaliteitsverbetering nog te veel als uithangbord dient en soms te weinig inhoudelijk geladen is in de zorgorganisaties.' Foto: Rebke Klokke.



Strategisch adviseur Hans Kerckamp en Karen Woittiez, intensivist in het VieCuri in Venlo.

spreken en voor hetzelfde doel gaan – dat is nu lang niet altijd het geval in ziekenhuizen.'

OPZET IMAGINE

Het programma IMAGINE is opgebouwd uit drie onderdelen: de *opleiding klinisch*

programma, bedoeld voor bestuurders en managers van de ziekenhuizen, het bestuur van de medische staf en enkele klinisch leiders. Hier gaat het erom van elkaar te leren: waar loop je nou tegenaan als je wilt verbeteren en hoe vind je elkaar in de organisatie? Het derde onderdeel, het leer-

een team en een van de door IMAGINE geselecteerde actuele thema's, bijvoorbeeld *gedeelde besluitvorming* bij borstkanker. Hans Kerckamp vertelt enthousiast verder: 'In het leernetwerk is gekozen voor drie inhoudelijke thema's: *patiëntgerichte zorg*, *veilige zorg* en *integrale zorg*. Bij patiëntgerichte zorg bijvoorbeeld vragen we ons met elkaar af of de patiënt wel zit te wachten op hetgeen we aanbieden. We willen dat patiënten en dokters samen, in een gelijkwaardig gesprek, de opties bespreken en beslissingen nemen over de behandeling. Dat gebeurt nog niet genoeg maar het komt de kwaliteit absoluut ten goede. Het idee is dat de artsen die door ons getraind worden, het enthousiasme overbrengen in de organisatie en daar met elkaar successen gaan binnenhalen. Het moet een vliegwiel worden. Wij doen er in de IMAGINE-bijeenkomsten die we organiseren – voor elk onderdeel zijn er vijf sessies van een halve dag – alles aan om instrumenten aan te rei-

'DOKTERS LUISTEREN NU EENMAAL BETER NAAR DOKTERS'

leiderschap, het *leiderschapsnetwerk* en de *leernetwerken*. Kerckamp legt uit waarom voor deze opzet is gekozen. 'In de opleiding klinisch leiderschap leren medisch specialisten te reflecteren op hun rol en positie en krijgen zij praktische tools aangereikt om resultaten te bereiken. Het leiderschapsnetwerk is een wat kleiner scholingspro-

netwerk gaat over de inhoud, in de vorm van projecten. Dit moet aantoonbaar iets gaan opleveren voor de organisatie en de patiënten.'

Voor de op te leiden klinisch leiders is het leernetwerk een soort werkplaats. In hun eigen ziekenhuis gaan zij aan de slag met

ken en te inspireren. Er zijn workshops met trainers, maar ook presentaties van klinisch leiders die een succesverhaal kunnen overbrengen. We maken daarbij gebruik van nationale en internationale experts. De coördinatie van dit alles ligt bij het CBO.'

RUIMTE MAKEN

Een van de deelnemende ziekenhuizen is het Albert Schweitzer ziekenhuis in Dordrecht en omgeving. John Taks is hier lid van de Raad van Bestuur en licht graag toe waarom zijn organisatie deelneemt aan IMAGINE. Taks: 'In eerdere kwaliteits-trajecten zagen we al dat het erg goed is om professionals uit hun omgeving te halen en met elkaar in gesprek te laten gaan over waar ze tegenaan lopen en wat hen werkelijk bezighoudt. Dokters worden enorm geleefd in de dagelijkse praktijk van het ziekenhuis. Tijd om eens rustig erens over na te denken is er eigenlijk niet. Dat sprak ons erg aan in het IMAGINE-programma: er wordt tijd en ruimte in het hoofd van mensen vrijgemaakt voor een andere manier van kijken. De artsen die het klinisch leiderschap moeten gaan uitvoeren, zitten bij elkaar aan tafel, samen met artsen uit andere ziekenhuizen. Dat is een sterk punt.'

Het Albert Schweitzer ziekenhuis neemt deel met een team van zes mensen: drie medisch specialisten, twee managers en Taks zelf. 'We hebben mensen gekozen die op cruciale posities zitten en waarvan wij denken dat ze het talent hebben om het verschil te maken en collega's mee kunnen krijgen', vervolgt Taks. 'Wat we tot nu toe van het programma gezien hebben, spreekt ons aan; het raakt de juiste snaar. De aanpak is praktisch en er wordt ingegaan op belangrijke vragen als 'Waar sta je in je organisatie?' en 'Waar sta je in je eigen ontwikkeling?'. Vorige week ging een klinisch leider uit Engeland bijvoorbeeld in op het belang van karakter, moed en passie. Als je die eigenschappen op de juiste manier weet in te zetten, dan kun je je collega's overtuigen, dan gaat het lopen. Zoiets spreekt artsen aan. Artsen zijn handelende mensen en snelle beslissers, ze willen weten hoe ze iets voor elkaar kunnen krijgen. Binnen IMAGINE krijgen ze tips en worden low-key nieuwe vaardigheden aangeleerd. Vervolgens oefenen ze daar-

mee in de praktijk. Een sterk punt van het programma is ook de ruimte om ervaringen met elkaar te delen. Waar dokters in het ene ziekenhuis tegenaan lopen, blijkt voor andere ziekenhuizen vaak herkenbaar te zijn. Neem bijvoorbeeld standaardisatie. De wetenschappelijke verenigingen en ziekenhuizen zijn hier allemaal mee bezig. Het staat echter nogal haaks op het individuele gedrag van dokters. Dat is een heel lastig te managen thema dat goed duidelijk maakt dat we artsen nodig hebben die gaan meedenken op de inhoud. Anders krijg je het niet voor elkaar, het management alleen heeft daarvoor een veel te krappe basis. Het beste resultaat krijg je toch als

dokters elkaar beïnvloeden. We hebben hier 250 medisch specialisten werken. Nu moet je niet denken dat er vijftig zijn die de eigenschappen hebben om een clinical leader te worden. Maar als we straks twintig, vijftientwintig klinisch leiders op cruciale posities in onze organisatie hebben dan is dat prima. Wij zijn van plan om drie of vier keer een groepje medisch specialisten aan IMAGINE te laten deelnemen. Binnen het ziekenhuis zullen we deze klinisch leiders ook kansen bieden om te groeien in hun rol en zeggenschap geven in cruciale trajecten. We willen bijvoorbeeld een van de klinisch leiders voorzitter maken van de commissie Kwaliteit.'



Een van de deelnemende ziekenhuizen is het Albert Schweitzer ziekenhuis in Dordrecht en omgeving. John Taks is hier lid van de Raad van Bestuur.

Tot slot pleit Taks, die zelf een verpleegkundige achtergrond heeft, voor een verpleegkundig leiderschapsprogramma. 'Kijk, iedere patiënt komt hier voor de medisch specialist, hun rol is essentieel. Het is een goed idee om met hen te beginnen, maar we moeten op korte termijn ook verpleegkundigen gaan opleiden. Ook deze professionals hebben een niet te onderschatten taak in het ziekenhuis.'

EIGENWIJZE MENSEN

Klinisch leiderschap vormt de kern van IMAGINE en de verwachtingen ten aanzien van de invloed van artsen zijn hoog. Karen Woittiez, intensivist in het VieCuri in Venlo, is een van de deelnemende artsen. Wat zijn haar ervaringen tot nu toe? Woittiez: 'Ik gaf een tijdje terug aan dat ik wel behoefte had aan een andere uitdaging naast het medische werk. Dat is opgepakt en zo rolde ik in dit programma. Wij hebben als artsen nogal een bijzondere opleiding, we worden zes jaar lang 'gebrainwasht' in de patiëntenzorg. Maar als we in het ziekenhuis gaan werken, zijn we bijna de helft van de tijd ook met management bezig, zoals het aansturen van een IC-team. Ik heb daar nooit iets over geleerd. Bij IMAGINE krijgen we die handvatten wel aangereikt.'

Woittiez begrijpt helemaal dat het ziekenhuis dokters nodig heeft om resultaten te bereiken en waarom klinisch leiderschap binnen IMAGINE centraal staat. 'Dokters luisteren nu eenmaal beter naar dokters', zegt ze. 'We zijn nogal eigenwijze mensen. Maar dat

'HET MANAGEMENT ALLEEN HEEFT EEN TE KRAPPE BASIS'

niet alleen, we krijgen ook veel op ons bord. Als ik een collega vraag hoe het gaat, krijg ik altijd als antwoord "druk". Onze dagen zitten propvol. Van elkaar begrijpen we dat. Het is fijn om voor deze cursus tijd te krijgen en andere artsen te ontmoeten die tegen dezelfde dingen aanlopen. Tot nu spreekt het me zeker aan; het lijkt me een goede investering. In de eerste bijeenkomst hebben we stilgestaan bij wat leiderschap inhoudt. In



De structuur van het IMAGINE kwaliteitsprogramma.

de sessie van vorige week ging het over hoe je jezelf als leider ziet. Er was veel ruimte voor zelfreflectie, voor waar jouw aandachtspunten liggen. Je leert kritisch naar jezelf te kijken en dat doen ze op een goede manier. Wat ik ook erg prettig vond is de herkenning: in andere ziekenhuizen spelen dezelfde problemen. Je geeft elkaar tips hoe je het kunt aanpakken. Als ik na de cursusdagen weer op het werk kom, slokt de dagelijkse praktijk mij onmiddellijk weer op. Daarom is het sterk dat aan de cursus een praktisch project is gekoppeld. In ons ziekenhuis werken we met een team aan verbetering van

het gaat. Je hebt van alle kanten ondersteuning en dat is heel prettig. Er is wetenschappelijke onderbouwing, maar ook hulp van experts en overleg met elkaar.'

Wat betreft de verwachtingen voor de toekomst is Woittiez enigszins voorzichtig. 'Ik ben echt enthousiast over de cursus en ik leer er veel van. Ik wil me graag inzetten voor het ziekenhuis en daar kan ik deze training zeker bij gebruiken. Maar het betekent niet dat ik opeens enthousiast ben voor alles wat met kwaliteit te maken heeft in het ziekenhuis en mezelf als boegbeeld zie. De dagelijkse patiëntenzorg zal voor mij altijd prioriteit hebben. Ik zie voor mezelf wel een rol als intermediair. Het draait, denk ik, vooral om samenwerking: daarmee kun je veel bereiken.'

Medio 2015 zal een nieuw traject van IMAGINE starten, waarvoor al belangstelling is getoond. In dit jaar zullen ook de eerste resultaten zichtbaar moeten worden. Strategisch adviseur Hans Kerckamp is hierover optimistisch: 'We willen laten zien dat het opleiden van klinisch leiders ertoe doet, dat je daarmee successen kunt behalen. Zodra we die successen kunnen melden, zullen we dat zeker doen!' **Q**

Voor meer informatie, kijk op www.stz.nl of www.cbo.nl.