

20 jaar opleiden in kwaliteit van zorg

VAN KWALITEITSFUNCTIONARIS NAAR EIGENZINNIGE VERANDERAAR

De gezondheidszorg zit te springen om ondernemende en innovatieve professionals die de zorg kwalitatief beter kunnen maken en betaalbaar kunnen houden. Essentieel zijn de komende tijd medewerkers die kansen zien en wegen zoeken om topkwaliteit te helpen realiseren terwijl er sprake is van het drastisch verlagen van de zorgkosten. Van hen die bij de gedachte aan kwaliteitsverhoging en kostenreductie tobberig worden zal de zorg geen heil hoeven te verwachten. De zorg is, gegeven de vergrijzing en de wens van een ieder om gezond oud te mogen worden, de groeisector van de komende jaren. Volop kansen dus voor eigen medewerkers waaronder de kwaliteitsfunctionaris of -manager. Maar vooral voor mensen met lef, die creatief zijn, verandering signaleren en hierop anticiperen. Veranderaars die hun nek durven uitsteken en de status quo ter discussie durven te stellen. En die van hun bestuurders richting en ruimte krijgen voor ondernemerschap en innovatie.

Door: M. van de Steeg, M. Haimé en M. Buiting

Sinds 1993 start ieder jaar een leergang van de Opleiding Kwaliteitsfunctionaris (OKF). Twintig jaar geleden was de opleiding overzichtelijk en was na een aantal dagdelen een flink deel van de kennis over kwaliteitsmanagement gedekt. Inmiddels is het vak erg breed geworden met een groot aanbod aan theorieën, methodieken en instrumenten en beslaat de opleiding een traject van driekwart jaar waarin de cursisten met elkaar op pad gaan.

Generaties kwaliteitsdenken

In de huidige opleiding bespreken en illustreren we verschillende generaties kwaliteitsdenken, waarin een verschuiving is te zien van 'het huis op orde' of de 'verbouwing' naar 'afbraak en nieuwbouw' (Blommaert et al., 2008). Waar het bij de eerste generatie kwaliteitsdenken ging om het expliciteren van processen, sturen op deelprocessen en het uitvoeren van kleinschalige verbeterprojecten (het huis op orde), gaat het bij de tweede generatie kwaliteitsdenken om herontwerp van processen, het beter voldoen aan behoeften, gebalanceerd sturen op resultaat en doorbraakprojecten (verbouwing).

Bij de derde generatie kwaliteitsdenken is er sprake van het beter voldoen aan behoeften van een vernieuwende samenleving, revolutionaire vernieuwingen; organisatie- en productverandering (oftewel 'afbraak en nieuwbouw'). Deze ontwikkeling in kwaliteitsmanagement van control via continue verbetering naar transformatie vraagt een andere rol van de kwaliteitsfunctionaris of -manager: minder de rol van kwaliteitscontroleur of kwaliteitsinspecteur of die van coach, maar meer de rol van facilitator of change agent (Van Kemenade, 2012). Deze *quality change agent* creëert de situatie waarin verbetering kan plaatsvinden, combineert diverse competenties en is in staat te bepalen wanneer welke vaardigheid moet worden ingezet en in welke mate de mensen in de organisatie sturing nodig hebben (Van Kemenade, 2012). Het gaat dus niet om een functie, maar om een rol met bijpassende inter- en intrapersonlijke vaardigheden.

Change agents

Wellicht zal het beroep van de kwaliteitsfunctionaris of -manager op den duur transformeren

naar change agent. De *quality change agent* die door het stimuleren van continue bewustwording in organisaties kwaliteit een integraal onderdeel helpt te maken van de dagelijkse praktijkvoering. De verantwoordelijkheid voor goede kwaliteit van zorg ligt bij iedere medewerker en professional. Taak van de kwaliteitsfunctionaris of -manager als eigenzinnige veranderaar wordt veel meer het faciliteren van zorgprofessionals, het leggen van verbindingen en het beschermen van de interactie tussen de hulpvrager en hulpverlener (het aanleggen van een *cordon d'amour*), zodat de directe tijd voor de hulpvrager toeneemt en de ballast van het organiseren van zorg drastisch afneemt.

Leren van voorbeelden

Gezien de dynamiek waar veel zorgorganisaties zich naar waarschijnlijk ook de komende jaren in bevinden, is veelal organisatieverandering of -transformatie gewenst of vereist. Hiervoor zijn leiders nodig die ongekennde paden durven te bewandelen om te experimenteren met nieuwe zorgvormen en -innovaties. We zien succesvolle zorgorganisaties opkomen, die hun besturing fundamenteel hebben veranderd en die er blijkbaar goed in slagen om via nieuwe besturingsmechanismen een hoge kwaliteit van zorg te realiseren. Niet de kostenbeheersing, noch de dominante (externe) eisen van systemen bepalen de wijze waarop ze het werk organiseren, maar hun visie op zorg en de waarden die hen drijven. Te denken valt aan voorbeelden als JP van den Bent met bestuurder Ruud Klarenbeek en Esdégé-Reigersdaal met bestuurder Pierre Quaadvlieg (NVTZ, 2013). Binnen de opleiding bespreken we wat we kunnen leren van deze voorbeelden: Hoe kijken zij naar de thema's Kwaliteit en Veiligheid? Welke spelregels hanteren deze bestuurders? Hoe gaan ze om met vertrouwen, aanspreekgedrag en eigenaarschap? Hoe geven de bestuurders richting en ruimte voor ondernemerschap en innovatie? En welke rol speelt of zou de kwaliteitsfunctionaris of -manager kunnen spelen om bij te dragen aan de transitie? Wat spreekt daarin aan?

Veranderaars met ambitie

'Reflecteren' is een belangrijk onderdeel van de opleiding: het kritisch kijken naar het eigen handelen met het doel om elke dag te verbeteren. Dit wordt tijdens de opleiding bijvoorbeeld gestimuleerd door bijdragen van gerenommeerde gastdocenten, maar ook tijdens intervisie en

coachgesprekken. De eisen die worden gesteld aan de moderne kwaliteitsfunctionaris zijn hoog. Gevraagd wordt naar veranderaars met ambitie en dus worden OKF-cursisten aangemoedigd om kleur te bekennen en te kiezen voor hun passie. Dit gebeurt al tijdens het intakegesprek waarin wederzijds verwachtingen en leerdoelen worden afgestemd.

Binnen de huidige OKF moeten we verder gaan dan het (leren) plannen en uitvoeren van een kwaliteitsproject met behulp van SMART-doelen en bijbehorende indicatoren. Deelnemers worden begeleid bij het opzetten en uitvoeren van een kwaliteitsproject binnen zijn of haar eigen organisatie dat tot aantoonbare verbeteringen of veranderingen leidt. Het gaat veel over dingen echt anders gaan doen, zaken *gummen* en *loslaten* en het ondersteunen van 'de bedoeling' in de organisatie, bijvoorbeeld door condities te scheppen voor interacties en het uitwisselen en uitproberen van ideeën. Of door het faciliteren van een reeks betekenisvolle initiatieven. Dat maakt het soms ook lastiger en ongrijpbaarder: het veranderen gebeurt door leren en zelfsturing in een proces dat niet vooraf gepland kan worden. Maar door stap voor stap te ontwikkelen en bij te sturen, met aandacht voor de context en actuele veranderingen.

De gemêleerde en diverse mix van allerlei mensen uit de zorg, van starters tot mensen in de laatste fase van hun carrière, van hoog tot laag in organisaties, maakt de opleiding tot een prettige leer- en ervaringscontext. Het biedt een kweekvijver voor eigenzinnige veranderaars waardoor men in beweging komt, zich openstelt, zich ontwikkelt: soms met verrassend grote sprongen.

Literatuur

Blommaert, W., E. Schots, R. Vos-Ceelen en H. Vinkenburg. De huidige kwaliteitsfunctionaris in de zorg: profiel, competenties en context, *Kwaliteit in zorg*, 2008, nr. 4, p. 6-10.

Kemenade, E.A. van, Persoonlijke en interpersoonlijke vaardigheden cruciaal voor kwaliteitsmanagers in tijden van transformatie. In: NNK, *Perspectieven op Kwaliteit.nl*. 2012. p. 26-33.

NVTZ, werkgroep Kwaliteit, *Zienderogen beter. Gids voor intern toezicht op kwaliteit van zorg*. Utrecht, najaar 2013 (draft).

Informatie over de auteurs

Mona van de Steeg, **Monica Haimé** en **Marius Buiting** zijn kerndocenten OKF.

Meer info: <http://www.cbo.nl/scholing>, zie bij 'open inschrijving' of e-mail: m.vandesteeg@cbo.nl.



Mona van de Steeg



Monica Haimé



Marius Buiting