

BRITSE NHS WERKT AAN **CULTUUROMSLAG**

# 'Zet in op COMPASSIEVOL LEIDERSCHAP'



Organisatiepsycholoog Michael West inspireert met zijn NHS-programma

**DOOR DE CORONACRISIS SLOEG EEN GOLF VAN COMPASSIE DOOR ZORGORGANISATIES.** Artsen en verpleegkundigen zetten hun leven op het spel om coronapatiënten te helpen. De solidariteit onder het zorgpersoneel was enorm. Ook in de samenleving manifesteerde zich een grote bereidheid om de mensen in de zorg de helpende hand te bieden. 'Compassie zit diep verankerd in het DNA van mensen', zegt organisatiepsycholoog Michael West. West is keynote op de inspiratiedag 'Veilige en efficiënte zorg door compassievol leiderschap' op 9 juli in de Ernst Sillem Hoeve in Den Dolder. Via een Zoom-connectie is hij aanwezig op twee levensgrote beeldschermen in een zaal met circa twintig zorgbestuurders en artsen. West verdiept zich al veertig jaar in effectief teamwerk, cultuurverandering en leiderschap. West, verbonden aan de Lancaster University en *thought leader* van het invloedrijke Kings Fund, is binnen de NHS

*Met een cultuur gestoeld op compassievol leiderschap wil de National Health Service de gezondheidszorg verbeteren. Programma-architect Michael West: 'Het zorgt voor betere prestaties qua financiën, kwaliteit en tevredenheid van patiënten, en werkplezier van medewerkers.'*

tekst Bart Kiers beeld Jolien Posthumus

bedenker en promotor van het concept compassievol leiderschap. Het is mede aan de tomeloze inzet van West te danken dat de NHS compassie in 2017 als kernwaarde heeft geadopteerd.

## Ondernemende stijl

Tien jaar geleden leidde West een groot onderzoeksprogramma naar de culturele succesfactoren van de best presterende zorgaanbieders in de NHS. Hij identificeert in zijn onderzoek twee tegengestelde leiderschapsstijlen: de behoudende en de ondernemende. De behoudende leiders richten zich op de wensen van toezichthouders. Ze willen voldoen aan de regels en vooral niet in de problemen komen. Ze praten over cijfers en sturen op productiviteit, maar presteren juist minder goed. De ondernemende leiders zijn succesvoller, omdat ze een heldere visie hebben met compassie als kernwaarde. Ze zorgen voor een



cultuur waarin ruimte is voor vernieuwingen en fouten maken in tegenstelling tot een angst- en afrekencultuur. De teams werken goed samen met elkaar en teams uit andere zorgsectoren. Ze hebben op elk niveau in de organisatie duidelijke doelen met een feedbacksysteem voor managers. Volgens West vraagt 'compassievol leiderschap' om vier gedragingen van leiders. 'Luisteren met oprechte aandacht en nieuwsgierigheid. Proberen de uitdagingen van de vakmensen op de werkvloer te begrijpen in plaats van hun *top-down targets* op te leggen. Reageren met empathie. Alles doen wat binnen hun vermogen ligt om obstakels voor zorgmedewerkers weg te nemen. Denk aan voldoende beschermingsmiddelen bieden, voldoende personeel, ict die werkt, of noodzakelijke trainingen.' Compassievol leiderschap is belangrijk voor bestuurders, omdat compassie voor artsen en verpleegkundigen een kernwaarde is, legt West uit.

'Het is essentieel voor hoe artsen en verpleegkundigen communiceren met patiënten. Compassie met andere mensen en de wens om hen te helpen, zijn de redenen waarom zij werken in de zorg. Patiënten in bed moeten ervaren dat aan de top compassievol leiderschap wordt gegeven.' Bestuurders doen er daarom goed aan een cultuur te scheppen waarin ruimte is voor compassie, stelt West. 'Elke interactie in een team is een kans om de cultuur vorm te geven. Bestuurders laten met hun onderwerpkeuze, hun gedrag en hun manier van communiceren zien wat zij belangrijk vinden. Als ze vooral praten over cijfers, productiviteit, kosteneffectiviteit, winst en financiële doelen, dan is er een kloof met wat hun verpleegkundigen en artsen belangrijk vinden.'

## Cultuuronderzoek

West is de architect van een omvangrijk NHS-programma om de cultuur van zorgorganisaties te stoelen op compassievol leiderschap. 'De kunst is om compassie en moed te laten groeien in zorgorganisaties.' The Kings Fund, waar West senior fellow is, ontwikkelde methodes waarmee organisaties in de NHS konden onderzoeken wat hun cultuur was. Ze deden dat samen met de Amerikaanse organisatie Creative Leadership, die veel ervaring heeft met collectief leiderschap. 'We

**'Voor verpleegkundigen en artsen is compassie een kernwaarde'**



Rivas-bestuurder Mariëlle Bartholomeus: 'Wie zorgt voor de leider?'

bedachten een manier om bij de werving van zorgpersoneel in de sollicitatiegesprekken te selecteren op compassie. We ontwikkelden een methode voor teammanagers om compassie te gebruiken in hun leiderschapsstijl.'

Van de tweehonderd Engelse NHS-organisaties hebben er circa tachtig het programma gevolgd. Die teams laten betere resultaten zien als het gaat om tevredenheid van medewerkers en patiënten, vertelt West. 'Het verzuim en de uitstroom dalen. De kwaliteit van de zorg is ook beter. Het aantal medische fouten daalt; de zorg is veiliger. Minder patiënten klagen of dienen een claim in. Het is niet verwonderlijk dat deze zorgorganisaties ook financieel beter presteren.' Het onderzoek *Staff experience and patient outcomes: what do we do know?* van NHS-Employers onderbouwt de bevindingen van West.

### Belemmeringen

Toch loopt West binnen de NHS tegen grote obstakels aan. Een belangrijk obstakel vormt de

politiek, met haar nadruk op kortetermijndoelen. De politiek slingert bezuinigingsdoelen de NHS in. Een andere belemmering is de hiërarchische structuur in de NHS, met haar 'command and control'-aansturing. 'We hebben in de NHS misschien wel het grootste potentieel aan zeer gemotiveerde vakmensen. Die sturen we nog steeds aan via een bevelstructuur, terwijl al het onderzoek laat zien dat dit niet effectief is. Dat is absurd. Is het arrogantie of onzekerheid dat managers zich bedienen van een macho-managementstijl?'

De hiërarchische structuur is in de NHS veel te ver doorgevoerd, vindt West. 'Succesvolle organisaties hebben maximaal drie tot vier bestuurslagen. Binnen de NHS is dat het dubbele. Elke bestuurslaag zorgt weer voor 10 procent extra bureaucratie.' Ook de toezichthoudende instanties op kwaliteit en financiën zijn binnen de NHS topzwaar. 'Vooral in Engeland zijn die fors opgetuigd. Ze inspecteren, houden van alles in de gaten en overspoelen ziekenhuizen met regels. Dat is een groot probleem. In Wales is het toezicht platter en meer ondersteunend.'

### Werkdruk

De coronacrisis maakt compassievol leiderschap alleen nog meer urgenter, stelt West. Voor de coronacrisis was het personeelstekort, de werkdruk en de ervaren stress op de werkvloer al enorm in de NHS. West houdt de vinger aan de pols via een maandelijkse *survey*. De uitvraag aan alle zorgorganisaties laat zien dat de coronacrisis het alleen maar erger maakt. Het aantal NHS-medewerkers dat last heeft van te hoge werkdruk en stress is in 2020 gestegen met 10 procent. De verschillen tussen ziekenhuizen zijn trouwens groot. Bij de hoogste scores ervaart de helft van het zorgpersoneel te hoge werkdruk en stress. Bij de beste ziekenhuizen is dat nog altijd een kwart.

Maar liefst een op de vier verpleegkundigen verlaat binnen drie jaar de NHS. Ook aan artsen is een groot tekort. In 2020 was er een tekort van zesduizend huisartsen. De NHS zet vooral in op massaal opleiden en inhuren van artsen uit andere landen. Die aanpak is op de lange termijn onhoudbaar, stelt West. 'Je kunt wel massaal opleiden, maar als er een lek in het bad zit blijft het water wegstromen.' Beleidsmakers staan in de ogen van West onvoldoende stil bij de noden van de vakmensen in de zorg. Artsen en verpleegkundigen hebben behoefte aan autonomie en zeggenschap over hun eigen werk. Het is ook belangrijk dat ze waardering

voelen voor hun werk. Dat de regering-Johnson de NHS slechts 1 procent loonsverhoging biedt na de coronacrisis is velen een klap in het gezicht. Hij vreest een nieuwe exodus van artsen en verpleegkundigen.

Toch is West hoopvol over de toekomst. 'Als je mij twintig jaar geleden had gezegd dat compassie een kernwaarde zou vormen in de NHS had ik dat niet kunnen geloven. Bij de leiders in de NHS merk ik een gevoel van urgentie om goed te luisteren naar de mensen op de werkvloer en voor ze te zorgen.'

### Meer inspiratie

Ook Carina Hilders, directievoorzitter Reinier de Graaf ziekenhuis in Delft, sprak zich uit voor compassievol leiderschap op de inspiratiedag. 'Het is essentieel oprechte aandacht voor de noden van het zorgpersoneel te tonen. Voor ons staat de medewerker op nummer één. Alleen als zij lekker in hun vel zitten, kunnen ze oprechte aandacht geven aan patiënten. Compassie moet ons kompas blijven.' De uitdaging is om dat in de context van alledag gestalte te geven. Betere faciliteiten en medische hulpmiddelen moeten wel binnen de begroting passen, want de bomen groeien nu eenmaal niet tot in de hemel. Verder constateert Hilders dat de werkdruk soms zo hoog is dat er geen tijd lijkt te zijn om compassie op te brengen voor anderen.

Er ontspint zich onder de aanwezige bestuurders een discussie over de positie van jonge artsen in sommige ziekenhuizen. Ze maken te veel uren op een dag. Ze draaien te veel nachtdiensten achter elkaar. Goede slaappleaatsen in het ziekenhuis ontbreken. Ze krijgen te weinig pauzes. De oudere generatie verwacht dat de jonge artsen dat accepten: het hoort er nu eenmaal bij. West hoort die verhalen ook en vindt het onvoorstelbaar. 'Onderzoek toont ondubbelzinnig aan dat teams die wel rekening houden met jonge artsen beter presteren. Ze ervaren de helft minder stress en leveren veiligere zorg.'

### Veilige basis

Wie zorgt er voor de leider? Dat is het thema van de lezing van Mariëlle Bartholomeus, lid raad van bestuur van de Rivas Zorggroep. Bartholomeus werd in 2020 uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar, voor de wijze waarop ze als medisch directeur ziekenhuis Bernhoven door de coronacrisis loodste. In haar leiderschap stelt zij het creëren

van een *secure base* centraal. Ze streeft naar een cultuur waarin mensen zich veilig voelen om fouten toe te geven en samen te leren en te ontwikkelen. 'Natuurlijk loodste ik niet in mijn eentje Bernhoven door de coronacrisis heen. Dat deed ik met het hele team. Ook heb ik ervaren hoe belangrijk het is als leider om een maatje te hebben. Iemand met wie je kan sparren en bij wie je af en toe stoom kan afblazen. Iemand die jou steunt, maar je ook heldere feedback geeft.'

Leiders moeten vooral goed voor zichzelf zorgen, stelt Bartholomeus. 'Als in een vliegtuig de luchtdruk wegvalt en de zuurstofmaskers tevoorschijn komen, moet je ook eerst zelf een masker opdoen.' Bartholomeus vertelt hoe ze bleef genieten van de kleine dingen in het leven, zoals een boswandeling. De crisis legde zo veel beslag op haar tijd, dat ze in haar gezin allerlei taken moest loslaten. Haar man deed voortaan de boodschappen en de was. Hij zorgde er ook voor dat het hun vier kinderen aan niets ontbrak. 'Heel pragmatisch, maar wel belangrijk. Net zoals gezond eten, voldoende slapen en tijdig rust inbouwen belangrijk zijn. Dat dreigen we weer te vergeten als we het "normale leven" weer oppakken.'

Hoe blijf ik zelf overeind om de tent te leiden? Vanaf het begin van de coronacrisis stond die uitdaging ook bij Carina Hilders scherp voor ogen. Ze staat elke ochtend om half zes op om de dag te starten met de yoga-zonnegroet en meditatie op wat de dag gaat brengen. 'Dat biedt mij houvast.'

'Het begint allemaal met zelfcompassie', bevestigt West, die al sinds zijn studietijd in de jaren vijftig dagelijks mediteert. 'Soms worden we overspoeld door het werk en raken geïrriteerd en ongeduldig. De kunst is om met mildheid en nieuwsgierigheid naar jezelf te kijken. Er is moed nodig voor zelfcompassie. Je kunt alleen verbinding maken met anderen, als je oprechte compassie hebt voor jezelf.'

'Mindfulness en compassie brengen balans en veerkracht in zorgorganisaties. De zorg wordt veiliger, personeel vitaler en patiënten ervaren meer compassie', zegt Barbara Doeleman-van Veldhoven, organisator van de inspiratiedag en directeur van BFC Compassionate Care & Mindful Medicine. 'Goede zorg begint met present zijn, open aandacht en de intentie om lijden te verlichten of op te heffen. Precies de kwaliteiten van mindfulness.' Op 29 november spreken West en Doeleman-van Veldhoven beiden op het **Zorgvisie-congres 'Mentale nazorg'**.

'De kunst is om compassie en moed te laten groeien'