

in 't hart





Prof. dr. Carina Hilders is gynaecoloog, directievoorzitter van Reinier de Graaf ziekenhuis (Zuid-Holland) en bijzonder hoogleraar Medisch management en leiderschap aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, een leerstoel ingesteld door het instituut Beleid & Management Gezondheidszorg (iBMG).



Barbara Doeleman-van Veldhoven is trainer en oprichter van BFC Mindfulness & Compassie (Be Free and Connected). Ze is al ruim 23 jaar ondernemer in de zorg. Ze nam in 2016 bewust afscheid van haar functie als directeur van een multidisciplinair gezondheidscentrum om zich volledig op trainingen mindfulness en compassie te kunnen richten.

15

de cardioloog
maart 2018

DE ZORGPROFESSIONAL CENTRAAL

Compassie: het hart van goed medisch leiderschap?

Willen we hoogwaardige zorg blijven leveren, dan zullen we beter moeten omgaan met de mensen die deze zorg moeten leveren. De zorgprofessional moet centraal staan, aldus Barbara Doeleman-van Veldhoven en prof. dr. Carina Hilders, en daarbij is compassievol leiderschap essentieel.

Artsen die elkaar bijkans de OK uitvechten en iedereen die op zijn tandvlees loopt, terwijl het management hamert op nóg meer efficiëntie en kostenbesparing. De documentaire *Burning Out* (2016) gaf een onthutsend inkijkje op de afdeling chirurgie van een Parijs ziekenhuis. Barbara Doeleman, die met haar organisatie *BFC Mindfulness & Compassie* trainingen geeft aan medisch specialisten en andere zorgprofessionals, somt op. ‘Verkeerde beslissingen. Fouten die worden bedekt. Enorme ruzies: in die film zie je hoe extreme werkdruk en stress leiden tot een verziekte sfeer en onveiligheid voor personeel en patiënten. Logisch, want stress leidt ertoe dat we in de overlevingsstand gaan. De ander wordt minder belangrijk. We nemen ongenueanceerde beslissingen.’ Beroemd in dit verband is ook een onderzoeksexperiment uit 1973 met een groep priesters in opleiding. Op weg naar hun examen, nota bene bestaande uit een preek over de barmhartige Samaritaan, werden zij geconfronteerd met een gewonde zwerver. Bijna zonder uitzondering liepen de studenten met

een boog om de man heen. ‘Dat is wat stress met mensen doet’, zegt Doeleman. ‘Waar we alleen maar bezig zijn met ballen in de lucht houden, verdwijnt de medemenselijkheid, maar ook de responsiviteit: de ruimte tussen prikkel en respons.’ Terwijl die ruimte essentieel is om goede beslissingen te kunnen nemen, weet ook hoogleraar/bestuurder Carina Hilders. ‘Ik noem die ruimte ook wel “tussentijd”. Die heb je nodig om voorbereid te zijn op het onverwachte. Dat vergt flexibiliteit en veerkracht, en dat zijn vaardigheden die je kunt oefenen.’

Cohesie in de OK

Een definitie van compassievol leiderschap in de zorg? In de woorden van Doeleman: ‘De gehele situatie in ogenschouw nemend, datgene doen wat het lijden verlicht en verzacht.’ Hilders vult aan: ‘En soms ook iets niét doen. Wij artsen zijn opgeleid om te handelen. Zelfs voor patiënten die een niet-reanimeren code dragen, wordt toch nog van alles uit de kast getrokken. Het kan zelfs betekenen dat je besluit af te wijken van het protocol, als dat voor de patiënt beter is. Dat kan alleen in een veilige omgeving, en als er een gevoel van *community* bestaat,

het gevoel dat je er niet alleen voor staat.’ Dat gevoel is, in tijden van individuele beoordelingen, fusieziekenhuizen en artsen die achter hun scherm verstopt aan een EPD werken, soms ver te zoeken. Toen Hilders in Delft aantrad als bestuursvoorzitter, greep zij het aflopen van de oude strategie aan om het *community*-gevoel terug te brengen. ‘Zo hebben wij onder meer verhalensessies geïntroduceerd in de hele organisatie, waarin medewerkers vertellen wie ze zijn en waarom ze bij ons werken. Wij merken dat dit de onderlinge betrokkenheid vergroot.’ Een compassievolle werkomgeving leidt tot goed teamwerk, zegt Doeleman. ‘Een goed functionerend team maakt dat mensen meer verantwoordelijkheden buiten hun eigen pakket nemen en vergissingen durven te delen. Iedere specialist weet hoe belangrijk cohesie is in de operatiekamer.’

Zelfzorg voor artsen

Barbara Doeleman is een van de eersten in Nederland die compassievol leiderschap en *mindfulness* in de zorg introduceerde. In 2012 klopte ze met haar bijscholingen aan bij de Academie voor Medisch Specialist. Met succes: ze behoren sindsdien steevast tot één van de best beoordeelde trainingen. Het is een cliché, maar daarom niet minder waar, zegt ze: om goed voor een ander te kunnen zorgen, moet je eerst goed voor jezelf zorgen. ‘Hiervoor is bewustzijn en zelfkennis de basis. Dat train je met *mindfulness*.’ →

Op 7 en 8 mei komt Ronald Epstein naar Nederland, op uitnodiging van *BFC Mindfulness & Compassie* en *CvM*. Epstein is hoogleraar in Family medicine, Psychiatry and Oncology in Rochester (VS) en schrijver van het boek *Attending. Medicine, Mindfulness and Humanity*. Epstein zal een tweedaags interactief seminar over dit thema verzorgen. Meer informatie: bfcmind.nl/index.php/ronald-epstein/

Prof. dr. Michael West, specialist in compassievol leiderschap en *senior fellow* bij het King's Fund, is naast Carina Hilders en Barbara Doeleman één van de docenten tijdens de nascholing voor specialisten over compassievol leiderschap in de zorg, op 15, 16 en 17 november 2018. Meer informatie: www.academiedischspecialisten.nl.

Voer voor cardiologen: in dit interessante YouTube-fragment vertelt hoogleraar Psychologie en psychiatrie Richard Davidson over de invloed van 'compassie' op hartslag en brein-activiteit. www.youtube.com/watch?v=hkec10Z3EFo

Compassievol leiderschap leidt tot efficiëntere zorg: minder mortaliteit, minder uitval van personeel, een veiligere werkomgeving, minder medische missers, meer therapietrouw

Artsen zijn niet erg bedreven in zelfzorg, erkent Hilders. 'In Amerika vertoont 50 procent van alle artsen verschijnselen van burn-out. En wij gaan ze hard achterna. Zorgwekkend vind ik de forse uitval onder aios. Vooral de cardiologie raakt in toenemende mate overbelast, vanwege het feit dat we mensen steeds langer in leven kunnen houden.' De patiënt centraal, was jarenlang het mantra in de zorg. Hilders draaide het om. 'De werknemer moet centraal staan. Wat heeft die nodig om zo goed mogelijk te functioneren? Werknemers die zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen zijn meer geëngageerd vanuit intrinsieke motivatie. Dat komt zorg en organisatie ten goede.'

Meetbare resultaten

Sinds kort werkt Hilders – naast haar bestuursfuncties – ook weer in de kliniek als gynaecoloog. 'De eerste keer dat ik in mijn witte jas tegenover een patiënt zat, wist ik meteen weer: hier draait het om. Die dialoog in de spreekkamer, waarin iemand die je ervoor nietkende binnen vijf minuten haar hele ziel en zaligheid met je deelt, is uniek. Maar je kunt pas goed afstemmen op die ander als je echte en oprechte aandacht hebt voor de patiënt. Uiteindelijk krijg je daar energie voor terug.' Dat is niet alleen fijn voor arts en patiënt, maar komt ook de houdbaarheid van de zorg ten goede. Daarom zijn meetbare resultaten nodig. En die zijn er volop, aldus Doeleman en Hilders. Het Britse King's Fund toonde aan dat compassievol leiderschap leidt tot efficiëntere zorg: minder mortaliteit, minder uitval van personeel, een veiligere werk-

omgeving, minder medische missers, meer therapietrouw. Eén van hun onderzoeken liet zien dat wanneer artsen en verpleegkundigen een 5 procent hogere score rapporteren als het gaat om het gevoel deel uit te maken van een hecht team, dit leidde tot een verlaging van het mortaliteitscijfer met 3,3 procent. Doeleman: 'Dan heb je het over 40 doden minder per jaar in een gemiddeld ziekenhuis. Dit zijn cijfers en implicaties waar we in de zorg niet omheen kunnen.'

Innovatie

Hilders: 'Voor innovatie in de zorg is ruimte nodig; in tijd en in dialogen. Want innovatie gaat niet alleen over slimme technologieën maar is ook: achterom kijken om te leren wat de toekomst vraagt. Je afvragen of iets dat je al jaren op een bepaalde manier doet, nog wel zin heeft. Besluiten om de spreekuurtijden vrij te laten, is daar een mooi voorbeeld van.' Doeleman wijst op de overeenkomsten met de vaardigheden uit de *mindfulness*, zoals die zijn vastgelegd in een *questionnaire* van de Amerikaanse hoogleraar Psychologie Ruth Baer: observeren van interne en externe ervaringen en die observaties kunnen beschrijven, niet-oordelen over interne ervaringen, bewust handen en non-reactiviteit. 'Het zijn vaardigheden die iedere zorgprofessional van pas komen.' 'Onder stress komen die vaardigheden

onder druk te staan', zegt Hilders, 'terwijl het juist van belang is dat gevoel van regie te behouden, ondanks de drukte'.

'Alles wat je vaker doet, daar word je beter in', aldus Doeleman 'Of je het nu *mindfulness* noemt of mentale hygiëne; als het je efficiënter maakt, waarom zou je het dan niet doen?'

Focus en reflectie

Compassie en medemenselijkheid worden genoemd als gewenste competenties in het visiedocument *Medisch Specialist 2025*, maar het zou ook goed zijn als het onderwerp vast onderdeel wordt van het curriculum, en als er meer over gesproken wordt. Hilders: 'Ik mediteer zelf al jarenlang, iedere ochtend. Je kunt het "gewoon even stil zitten" noemen en tijd nemen voor focus en reflectie. Het heeft gemaakt dat ik beter functioneer. Met mij komen gelukkig de laatste tijd steeds meer bestuurders en zorgprofessionals "uit de kast", waarbij de wetenschappelijke onderbouwing natuurlijk helpt. Ik hoop dat ook meer cardiologen dit voorbeeld zullen volgen.' ←

De links naar de onderzoeken die worden genoemd in dit artikel vindt u bij de online versie op www.decardioloog.nl.