



TEKST Lynette Wijgergangs

# ‘Besturen met **aandacht** en **dialogoog** noodzakelijk voor kwaliteit en veiligheid’

De visie van **Anita Wydoort**, bestuurder in Meander Medisch Centrum, is dat kwaliteit van zorg in balans moet zijn met de bedrijfsvoering, met de primaire focus op kwaliteit. De strategie die zij daarbij hanteert, klinkt soft maar is het niet. ‘Veel met elkaar in gesprek gaan en laten voelen dat openheid mag, dat er fouten gemaakt mogen worden.’

**B**estuurders worden vaak beoordeeld op visie en daadkracht,’ legt Anita uit. ‘Maar er is een andere stijl nodig om langetermijneffecten op het gebied van kwaliteit van zorg te kunnen bereiken. Door de andere bestuurders wordt me gegund mijn eigen stijl te hanteren. We hebben alle drie wel dezelfde focus, maar hanteren daarbij verschillende bestuursstijlen.’ De bestuursstijl van Anita heeft drie componenten: dialoog, visie en aandacht voor de zachte klanken. ‘Mensen die niet vaak aan het woord zijn, wil ik ook een kans geven hun verhaal te doen. Ik wil graag weten hoe de onderlinge verhoudingen zijn. Als ik iets merk, probeer ik de dialoog aan te gaan.’ Anita probeert goed in contact te blijven met de werkvloer. ‘Arts of schoonmaker, allemaal zijn het schakels in de keten en elke schakel is belangrijk.’

Anita is geboren en getogen in (West) Vlaanderen en was daar tot 2000 werkzaam als manager en systeemtherapeut in een academische setting. ‘Dit laatste geeft een interessante zienswijze om impliciete zaken boven tafel te krijgen. Het zit in mijn bagage, ik kijk ruimer. Maar ik realiseer me heel goed dat besturen iets anders is dan psycholoog zijn.’ Zij promoveerde op een godsdienstpsychologisch onderwerp waarin ze relaties vergeleek tussen personen met een katholieke versus zenboeddhistische religie. ‘Dit heeft de basis gelegd om met aandacht in het leven te staan. Ik kan goed bij mezelf blijven en neem af en toe tijd voor reflectie. Dat geeft een beter resultaat.’

## Diversiteit

Anita praat liever niet over vrouwelijk leiderschap. ‘Het lastigste vind ik dat dit anno 2014 blijkbaar nog steeds een issue is. Aan de top sta je vaak alleen, maar dat geldt zowel voor mannen als voor vrouwen. Waar het om gaat is dat je voor het voetlicht kunt brengen waar je voor staat en daar is kracht voor nodig. Mijn verbindingen

met het bedrijf zijn anders dan die van mijn collega’s.’ Anita is vooral voorstander van diversiteit. ‘Dat geldt niet alleen voor man-vrouw, maar ook voor jong-ervaren en allochtoon-autochtoon. Er zijn hier in het ziekenhuis veel te

weinig mensen van niet-Nederlandse afkomst werkzaam.’

Waar Anita wel graag over praat, is waar zij in de zorg voor staat. ‘Door de opeenvolgende veranderingen in de

**‘Besturen is anders dan psycholoog zijn’**

## Key note speaker

financiering is er veel te veel aandacht naar alle financiële beslommeringen gegaan. Waar ik de focus op wil leggen is kwaliteit en veiligheid.' Zij onderscheidt daarbij drie belangrijke aspecten. 'Als eerste de toegevoegde medische kwaliteit. 'We zitten nog in de beginfase hoe we kwaliteit zichtbaar kunnen maken. De huidige indicatoren zijn nog erg op het proces gericht en niet op de uitkomsten. De dokters moeten de leiding nemen om veel meer naar uitkomsten te kijken. Zij moeten de standaard bepalen en deze vervolgens verspreiden. We gaan dit nu doen voor prostaatklachten en voor heupoperaties.' Anita denkt wel dat de komende 10 jaren nog nodig zijn om dit goed uit te rollen. 'We moeten nog heel veel kennis vergaren!'

### Lerende organisatie

Het tweede aspect waar Anita de nadruk op wil leggen is de toegevoegde verpleegkundige kwaliteit. 'De indicatoren in de zorg moeten veel meer een verpleegkundige insteek krijgen,' vindt zij. 'Toen ik hier begon te werken, was er geen verpleegkundige adviesraad. Die heb ik ingericht met een focus die vooral op kwaliteit gericht is. Het bleek al snel dat mensen het heel leuk vinden om met hun eigen vak bezig te zijn.' Als derde en laatste wil Anita de aandacht richten op gastvrijheid. 'We hebben niet alleen technisch goede dokters en verpleegkundigen nodig onze patiënten moeten ook vriendelijk bejegend worden. We staan in de top-10 van beste Nederlandse ziekenhuizen en door de nieuwbouw zijn de verwachtingen nog hoger.' Nu de verhuizing naar die nieuwbouw goed en wel achter de rug is en iedereen min of meer gesetteld is, wil Anita de volgende stap nemen. 'We kunnen focus op kwaliteit aanbrengen door informele teams die met elkaar aan de slag willen te stimuleren en die initiatieven te steunen.' Anita legt haar oor dan ook te luister in de organisatie. 'Ik wil dicht bij de werkvloer staan, maar met passende afstand om de managers niet voor de voeten te lopen. Een bestuurder moet zichtbaar zijn en in dialoog gaan met de medewerkers.' Zij wil van

Meander Medisch Centrum een lerende organisatie maken. 'Er zit zoveel potentie in dit bedrijf, als wij met een lerende houding aan het werk gaan kunnen we er nog veel meer uithalen dan we nu al doen.'

### Veilige cultuur

Anita is van mening dat in een lerende organisatie de bestuurders verantwoordelijk zijn voor het creëren van een veilige cultuur. 'Er moeten fouten gemaakt mogen worden,' stelt zij. 'Deze ontwikkeling is nog volop in

beweging, maar er is de afgelopen jaren al veel gebeurd. Helaas is er soms wat spanning met toezicht.' De strategie die zij hanteert om een veilige omgeving te creëren vindt zij

soft klinken maar is het niet. 'Je moet gewoon heel vaak het gesprek aan gaan. Medewerkers moeten voelen dat er in openheid gesproken kan worden over allerlei zaken. Dit is de enige manier om betere resultaten te halen voor de patiënten.'

Als voorbeeld van een lerende organisatie noemt zij het UMC Radboud in Nijmegen. 'Zij zijn koploper in het betrekken van patiënten.' Het gesprek met de patiënt vindt Anita heel belangrijk. In de care, waar Anita ook lang heeft gewerkt is dat volgens haar nog belangrijker en hebben zij daar ook meer ervaring mee. 'Daar kunnen ziekenhuisbestuurders nog wel van leren,' stelt zij lachend. Haar loopbaan tot nu toe laat een switch zien tussen de cure en de care. 'De complexiteit in deze beider branches is van heel verschillende aard. In de care zie je vaak organisaties op meerdere locaties met heel veel stakeholders en de cure is met name inhoudelijk heel complex. Door mijn achtergrond kan ik met redelijke open mind naar beiden kijken. Zo is de cure bijvoorbeeld veel verder met uitkomstgerichte zorg, daar kan de care nog wel van leren.'



## 'Elke schakel in de zorg is belangrijk'