



WETENSCHAPPELIJKE VERGADERING 2015

'Specialisten moeten niet slechts uitvoerders van zorg worden'

Kiki Lombarts, hoogleraar Professional Performance en gastspreker tijdens de komende Wetenschappelijke Vergadering, vertelt over de drie pijlers van optimale performance: excellentie, rekenschap en medemenselijkheid.

De kwaliteit van de patiëntenzorg en in het verlengde daarvan het functioneren van medisch specialisten: ze vormen de rode draad in de loopbaan van Kiki Lombarts. In 1992 studeerde ze af in de gezondheidswetenschappen en daarna promoveerde ze op visitatie van medisch specialisten. Lombarts had een belangrijk aandeel in zowel de totstandkoming van het laatste kwaliteitsvisitiemodel als van het IFMS. Sinds zij twee jaar geleden het hoogleraarschap *Professional Performance* aanvaardde, leidt ze de gelijknamige onderzoeksgroep bij het AMC.

Evidence based kwaliteitszorg

Lombarts en haar collega's hebben niet alleen nauwe banden met de medische praktijk, maar doen ook alleen onderzoek dat relevant is voor diezelfde praktijk, legt ze

uit. 'Ik ben groot voorstander van *evidence based* kwaliteitszorg, net zoals *evidence based* werken het fundament is van de geneeskunde zelf. Dat zijn we aan de professie verplicht. We kunnen wel bedenken waar specialisten allemaal aan moeten voldoen, maar we moeten zorgen dat we ze niet overladen met eisen, protocollen en administratieve last waarvan de toegevoegde waarde niet aangetoond is. Wij leveren graag de bouwsteentjes en inzichten aan voor het verbeteren van kwaliteit. En dan bij voorkeur op een 'formatieve' in plaats van op een 'summatieve' manier. Wat kunnen wij aanbieden aan medisch specialisten om hen te helpen hun *performance* te verbeteren?'

Ze vindt medisch specialisten een fascinerende doelgroep, met hun enorme verantwoordelijkheid voor zowel individuele als collectieve gezondheidszorg. 'Natuurlijk verdiep ik me ook in organisaties en aspecten als missie, visie en strategie. Maar ik ben het meest geïnteresseerd in mensen. In hoe zo'n medische gemeenschap zich ontwikkelt. Ook in relatie tot de maatschappij, die de beroepsgroep het recht van zelfregulering heeft gegeven. Dat is geen statisch gegeven, maar telkens het resultaat

van onderhandeling. De specialist moet steeds opnieuw laten zien dat hij in staat is de kwaliteit te blijven garanderen. Dat maakt het boeiend om te bestuderen. En het gaat bij uitstek om een professie, in tegenstelling tot een gewoon beroep.'

De-professionalisering

Die professionele status van artsen, en dan vooral het recht op zelfregulering, staat als gevolg van de toegenomen regulering wel onder druk, erkent zij. 'Steeds meer instituties kijken mee in de spreekkamer. Het leidt tot een soort van de-professionalisering. We moeten ervoor waken dat specialisten niet slechts uitvoerders van zorg worden. Die professionele autonomie blijft ontzettend belangrijk voor de kwaliteit van de patiëntenzorg.' Lombarts zal het tijdens haar voordracht zeker gaan hebben over de drie pijlers van optimale *performance*: excellentie, rekenschap en medemenselijkheid. Ze weet dat het met die excellentie en wetenschappelijke innovatie binnen de academische neurologie wel goed zit. 'Maar ik hoor ook van veel artsen terug dat we op het gebied van medemenselijkheid wellicht tekort zijn geschoten. Terwijl dat laatste de reden is dat ze ooit voor hun vak hebben gekozen.' Daar zouden we meer op moeten sturen, stelt de hoogleraar. 'Die innerlijke *drive* van specialisten zouden we meer tot zijn recht moeten laten komen.' Niet alleen voor hun eigen welbevinden. Uit onderzoek naar toppers is bekend dat juist dat soort intrinsieke motivatie, zoals bevoegenheid en een passie om mensen te willen helpen, tot de beste prestaties leidt. 'Plat gezegd: je kunt mensen prikkelen met geld of status. Maar dergelijke extrinsieke motivaties kunnen zelfs contraproductief werken en die goede prestaties ondermijnen. Zeker in de gezondheidszorg kan dat serieuze gevolgen hebben.' Een andere voorwaarde voor het goed functioneren van medisch specialisten is bescheidenheid, toonde datzelfde onderzoek naar toppers aan. 'Het is een deugd die maakt dat je meer openstaat voor de visie van een ander en minder snel overhaaste conclusies trekt. Het leidt tot een betere samenwerking, met zowel patiënten als collega's. Dat komt de kwaliteit van de zorg ten goede.'

Sinds 2007 richt Lombarts zich ook op de kwaliteit van de medisch specialistische vervolgoopleidingen en de modernisering daarvan. 'Wat mij toen opviel is dat de vakgebieden van medisch onderwijs en van kwaliteitsmanagement ieder hun eigen wetenschappelijke tijdschriften, congressen, 'guru's' en commissies hebben, en uiteenlopende wettelijke -en beleidskaders. Terwijl het om dezelfde specialisten gaat die én zorg moeten verlenen én toekomstige collega's moeten opleiden. Haar onderzoeksgroep richt zich ook op de relatie tussen die twee, in het geval van academische ziekenhuizen zelfs drie verschillende rollen die de specialist in zich verenigt.

'In hoeverre maakt het bijvoorbeeld uit of je je opleiding in Boston, Brussel of Rotterdam hebt genoten wanneer je je kijkt naar de zorgkwaliteit? Waarom levert de ene opleiding een betere kwaliteit van zorg op dan de andere? En hoe kunnen we dat bijsturen?'

Kairos versus Chronos

Digitalisering, informatisering en de toegenomen media-aandacht hebben het vak van medisch specialist de laatste jaren gigantisch veranderd. Lombarts: 'Alles gaat sneller. Online vergaderen, e-learning tijdens congressen: het kan absoluut de efficiëntie bevorderen. Maar het heeft duidelijk een negatieve keerzijde. Specialisten, en eigenlijk geldt dat voor iedereen, hebben *downtime* nodig, of *offline* tijd, om tot creativiteit en reflectie te komen. Lombarts wijst naar het boek op haar bureau: *De vermoeide samenleving* van de Duits-Koreaanse hoogleraar Filosofie Byung-Chul Han. 'Hierin wordt mooi uiteengezet hoe dat constant moeten reageren op prikkels uiteindelijk leidt tot een vorm van hyperpassiviteit.' Zijzelf haalt in dit verband ook graag de Griekse mythologische begrippen Kairos en Chronos erbij, waarbij Kairos staat voor het juiste moment, voor de tijd nemen. Iets dat we in onze tijd wellicht te weinig doen, ook in de spreekkamer. Zijn specialisten in staat echt met al hun aandacht bij de patiënt te zijn? Is ze niet bang dat haar toehoorders dit wat te zweverig in de oren zal klinken? 'Als ik dit tegenover een collectief vertel, wordt er nog wel eens schamper op gereageerd. Maar als je artsen één op één spreekt, merk je dat velen die zoektocht naar hoe om te gaan met die toegenomen tijdsdruk delen. De cijfers liegen niet: het aantal burn-outs onder specialisten neemt toe. We hebben net een studie afgerond waarbij we aios heelkunde een *mind-fitness*-training aanboden. Dat is met enthousiasme ontvangen. We hoorden van aios terug dat ze in de OK nu vaker twee minuten de tijd nemen voor een aandachtsoefening of een moment van stilte. Dat zijn dingen waar neurologen alleen al uit wetenschappelijk oogpunt interesse in zouden moeten hebben.'

Lombarts pleit ervoor dat de NVN 'medemenselijkheid' de komende jaren stevig op de kaart zet. 'Ik denk dat we te ver zijn doorgeschoten in het optuigen van de systeemwereld ten koste van, wat wordt genoemd, de leefwereld. Maar ik ben ervan overtuigd dat er in de toekomst een groep specialisten opstaat die de pendule weer richting die leefwereld weet te bewegen. Als de professional weer zelf regisseur wordt van de kwaliteit van zijn eigen praktijk, en misschien soms zelfs de moed heeft tegen dat systeem in te gaan, heb ik er alle vertrouwen in dat dit gaat lukken.' ←