

Uit de laboratoriumpraktijk

Synergie: het geheel is meer dan de som der delen

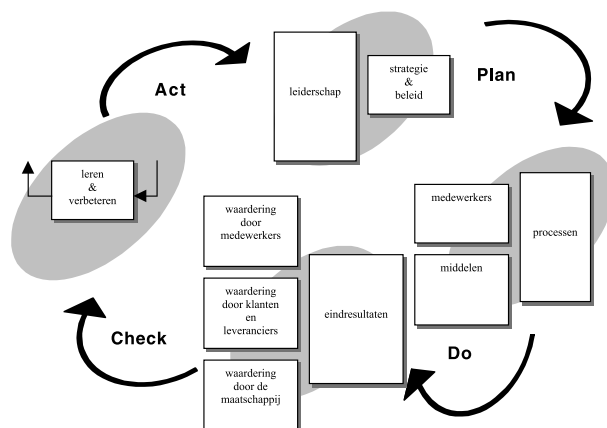
P.C.M. BARTELS en M. SCHOORL

Als gevolg van het voortschrijdend kwaliteitsbesef is de organisatie van het Laboratorium voor KCHI een flink eind gevorderd op het dynamisch ontwikkelingstraject van een productgeoriënteerde naar een ketengerichte aanpak. Verheldering in de samenhang en afstemming van een grote verscheidenheid aan processen heeft geresulteerd in meer gezamenlijkheid en meer synergie: het wij gevoel is langzamerhand een dominante factor geworden in de laboratoriumcultuur. Na een radicale omslag in de bedrijfscultuur vormen wij met elkaar een lerende en inspirerende laboratoriumorganisatie. De individuele attitude van medewerkers is veranderd van in zichzelf gekeerd, reactief, naar een pro-actieve houding van zelf oplossingen zoeken voor knelpunten.

Dagelijks worden er in het Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie & Immunologie ca. 10.000 analyses uitgevoerd in bloed, urine en overige lichaamsvochten ten behoeve van 1000 patiënten. Er werken 120 enthousiaste medewerkers verspreid over vijf locaties. In 1996 is op afdelingsniveau gestart met de implementatie van een systeem voor Integrale Kwaliteitszorg op basis van het INK Management Model (figuur 1). Een belangrijke drijfveer voor implementatie is om de harmonie tussen medewerkers en de onderlinge samenhang van processen in de complexe laboratoriumorganisatie te optimaliseren. Intern georiënteerde doelstellingen omvatten het stimuleren van meer lol in het werk, alsmede de integrale samenhang van processen. Integraal management met bevordering van kwaliteit in de lijn verschaft een voor de hand liggende aanpak om continue te verbeteren en het groeiproces te stimuleren naar een excellente laboratoriumorganisatie (1). De maatlat voor stimulatie van persoonlijke ambitie wordt van meet af aan hoog gelegd: we zijn voornemens om aan de buitenwereld te demonstreren dat we tot de beste laboratoria willen behoren. Externe oriëntatie impliceert eliminatie van de eilandencultuur die inherent is aan omvangrijke ziekenhuisorganisaties met relatief veel professionals.

Zelfevaluatie

Denkbeeldige functionele schotten tussen sectoren in de laboratoriumorganisatie, waar de ene medewerker zijn product achteloos overheen kiepert en de andere collega zich vervolgens maar moet zien te redden, zijn inmiddels nagenoeg verdwenen. Het primaire proces behelst in feite één keten van activiteiten die zorgvuldig op elkaar zijn afgestemd. De invoering van het begrip *proceseigenaar* heeft geresulteerd in meer duidelijkheid inzake coördinatie en bevordering van onderlinge samenhang van deelprocessen. Het INK Management Model is eigenlijk spelenderwijs geïntroduceerd. De laboratoriumorganisatie met een veelheid aan complexe processen en structuren is in de afgelopen jaren enkele malen systematisch van top tot teen doorgelicht. Afzonderlijke processen zijn, met in achtname van de INK-systematiek, nauwkeurig in beeld gebracht met specifieke aandacht voor de persoonlijke inbreng en individuele verantwoordelijkheid van medewerkers ten aanzien van een keten georiënteerde coördinatie van activiteiten. Het besef dat de sterkte van de keten wordt bepaald door de zwakste schakel is gemeengoed geworden. Sinds 1997 zijn er vier zelfevaluatie rapporten volgens het INK Management Model gepubliceerd (2). Op basis van elk zelfevaluatie rapport is een serie verbeterprojecten gestart om de samenhang tussen processen te optimaliseren. Bij verbeterprojecten wordt



Figuur 1. De systematische regelkring voor continu verbeteren. In het bovenstaande voorbeeld is de PDCA-cyclus van Deming verwerkt in de samenhang tussen de onderscheiden modules van het INK Management Model.

Correspondentie: Dr. P.C.M. Bartels, Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie & Immunologie, Medisch Centrum Alkmaar, Postbus 501, 1800 AM Alkmaar. E-mail: p.bartels@mca.nl

systematisch de Deming cyclus (*plan, do, check, act*) doorlopen (figuur 1). De plan-do-check-act-cyclus (PDCA-cyclus) wordt in een concreet voorbeeld nader toegelicht aan de hand van de toetsing van klanttevredenheid (tabel 1). Daarnaast is op basis van een tweetal kritische evaluaties door externe deskundigen (*management reviews*) op het terrein van management & organisatie, alsmede op het professionele kennisdomein van de klinische chemie, de eigen *performance* in 1998 en 2000 objectief in kaart gebracht.

Communicatie ten behoeve van integratie

Communicatie en onderlinge afstemming zijn nodig om veranderingen in de laboratoriumorganisatie tot stand te brengen (3). De kwaliteit van samenwerking in autonome taakgroepen wordt gestimuleerd door inspirerend leiderschap. Medewerkers en leidinggevenden worden aangespoord om in geval van frustratie van hun hart geen moordkuil te maken. Veelal betreffen communicatieproblemen slechts geringe onderlinge irritaties die als sneeuw voor de zon verdwijnen indien de gesignaleerde knelpunten bespreekbaar zijn gemaakt. Het opgestelde communicatieplan bevordert een systematische aanpak. Gerealiseerde verbeteringen en geboekte successen worden samengevat in beknopte berichtgeving. De tekst is uitdagend, inspirerend en verschaft leidinggevenden informatie voor verhelderende dialogen met medewerkers. De grote verscheidenheid van communicatiemiddelen is een opvallend fenomeen in de laboratoriumorganisatie. Communicatie is een dynamisch proces waarbij niet aflatend wordt gezocht naar alternatieve mogelijkheden voor doeltreffende interactie. Voorbeelden van beschikbare media voor communicatie zijn: werkoverleg, workshops, resultaatgerichte actielijsten, klas-sikale scholing en cursussen, LABnews, LABwetenswaardigheden, LABkompas.

Balanced Score Card

Implementatie van de Balanced Score Card methode wordt toegepast om innovatie en strategische beleidsontwikkeling beter inzichtelijk te maken (4). De methode is gebaseerd op vier perspectieven:

- Lerend vermogen & innovatie (leren en groeien)
- Interne processen (doen we de dingen goed, doen we de goede dingen)
- Klanten (waardering door de klant voor het laboratorium en de producten)
- Financiën (hoe hebben we gepresteerd, volgen we de goede koers)

Bench marking wordt benut om eigen resultaten kritisch te toetsen aan de resultaten van gelijke of beter presterende laboratoriumorganisaties. Het toetsen aan de hand van gedefinieerde criteria voor prestatie-indicatoren resulteert in een actief leerproces.

De mens als spil van de organisatie

Het INK Management Model plaatst nadrukkelijk de factor mens op de voorgrond. Implementatie van het Management Model gaat duidelijk een stap verder dan de systeem-technisch georiënteerde CCKL accreditatiemethode die wij reeds in 1995 effectueerden. Om nieuwe ontwikkelingen in de toekomst voortva-

Tabel 1. Voorbeeld van toepassing van de PDCA-cyclus: toetsing van klanttevredenheid

Plan	Toetsing van de klanttevredenheid over de mate van dienstverlening door het laboratorium <i>Doelstelling:</i> 80% van de klanten geeft een score van meer dan 7 (range: rapportcijfer 1-10)
Do	Samenstellen, organiseren van een enquête met relevante vragen Uitvoering van de tevredenheidsenquête onder een groep klanten van het laboratorium
Check	Rapportage en evaluatie van resultaten Beantwoorden de resultaten aan de geplande doelstelling?
Act	Indicatie en implementatie van verbeteractiviteiten voor gesignaleerde knelpunten

rend te kunnen implementeren wordt er geïnvesteerd in de *know-how* en veranderingsbereidheid van mensen alsmede de consequente beïnvloeding van mentaliteit en attitude. Individuele opleidingsbehoeften worden systematisch geëvalueerd door in aansluiting op de individuele talenten een Persoonlijk Ontwikkelings Profiel (POP) te vervaardigen. *Training on the job* en *workshops* zijn vertrouwde instrumenten om kennis en expertise met elkaar uit te wisselen. Een innovatieve bedrijfscultuur en positieve onderlinge relaties zijn essentiële randvoorwaarden voor zelfrealisatie van medewerkers. Het is een uitdaging om samenhang in teams te creëren en het verantwoordelijkheidsbesef te laten doordringen dat ieder met persoonlijke inzet en betrokkenheid bijdraagt aan versterking van de integrale keten van kwaliteit. Projectmanagement is een krachtig hulpmiddel om het integrale kwaliteitsdenken bij alle medewerkers krachtig te stimuleren.

Proef op de som: INK-kwaliteitsonderscheiding

Situationeel gunstige factoren hebben een bijdrage geleverd aan het behalen van de kwaliteitsonderscheiding. Het betreft de grote mate van enthousiasme bij de participanten en sleutelfunctionarissen voor implementatie van het INK Management Model, realistische doelstellingen, attenties bij het bereiken van mijlpalen en vasthoudendheid ("erin blijven geloven"). Tijdens het bedrijfsbezoek op 2 en 3 oktober 2001 van externe INK-auditoren komen veel verschillende vragen en achtergronden aan de orde. Zijn de doelstellingen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgerelateerd) geformuleerd? Wordt de *plan-do-check-act*-Deming-cyclus consequent gevolgd? Hoe wordt onderlinge afstemming bevorderd tussen autonome taakgroepen? Voldoen open interviews voor evaluatie van cliënttevredenheid? Welke plaats heeft SWOT-analyse van sterktes (*strengths*), zwakten (*weaknesses*), kansen (*opportunities*) en bedreigingen (*threats*) in de beleidscyclus? De uitreiking van de INK-onderscheiding op 18 april j.l. in kasteel De Wittenburg te Wassenaar is een absolute mijlpaal in de kwaliteitshistorie van de laboratoriumorganisatie. De prestigieuze onderscheiding

wordt beschouwd als een officiële erkenning van aantoonbare kwaliteitsverbetering van management en organisatie (figuur 2). Het is een bevestiging van professionaliteit en vakmanschap, een bewijs van daadkracht en enthousiasme van alle mensen in de laboratoriumorganisatie.

Literatuur

1. Bartels PCM, Schoorl M. Kwaliteitsbesef: een kwestie van mentaliteit en betrokkenheid. *Ned Tijdschr Klin Chem* 1998; 23: 120-123.
2. Bartels PCM, Schoorl M. Doelgericht communiceren om voortdurend te verbeteren. *CCKL Bulletin* 1999; 14: 5-7.
3. Bartels PCM, Schoorl M. Zelfevaluatie als verbeterproces bij de implementatie van een systeem voor integrale kwaliteitszorg. *Ned Tijdschr Klin Chem* 2000; 25: 182-184.
4. Bartels PCM, Oomes J, Schoorl M, Schoorl M. Besturing en innovatie in een laboratoriumorganisatie met behulp van de Balanced Score Card methode. *Ned Tijdschr Klin Chem* 2002; 27: 141-144.



Figuur 2. De prestigieuze INK-kwaliteitsonderscheiding wordt beschouwd als een officiële erkenning die past bij de lange traditie van kwaliteitsborging en -verbetering van de laboratoriumorganisatie.

Ned Tijdschr Klin Chem 2002; 27: 291-294

Integrale nascholing voor analisten in regioverband

P.C.M. BARTELS en F.P.W. TEGELAERS*

In laboratoriumorganisaties bestaat bij analisten een spanningsveld tussen enerzijds het verwerven van nieuwe inzichten en expertise en anderzijds het genereren van productie. Naarmate innovatieve veranderingen zich in een sneller tempo manifesteren, wordt het spanningsveld tussen beschikbare opleidingsfaciliteiten en *state of the art* kennismanagement ten behoeve van het professionele handelen nadrukkelijker geaccentueerd.

Het takenpakket van klinisch-chemische analisten is in de afgelopen jaren in een snel tempo drastisch gewijzigd. Uit het oogpunt van competentie management is intensivering van activiteiten op het terrein van opleiding en nascholing daarom van essentieel belang (1). Analisten tonen een actieve bereidheid tot het zich eigen maken van innovatieve kennis die van essentieel belang is voor het dagelijkse productieproces.

Training on the job is in veel laboratoriumorganisaties een prominente vorm van scholing. Opleidingsaspecten en het productieproces worden in dat geval

op pragmatische wijze geïntegreerd. Daarnaast worden in eigen beheer op de eigen locatie regelmatig klinische lessen en workshops georganiseerd. De workshops hebben niet alleen betrekking op vakinhoudelijke onderwerpen doch evenzeer op meer algemene thema's op het terrein van organisatie en management. Het is van belang om frequent te toetsen of de opleidingsbehoefte en het competentieniveau van de individuele medewerker met elkaar in overeenstemming zijn. Het verdient daarom aanbeveling om het aanbod van opleidingen als maatwerk te (her)ontwerpen, opdat het naadloos aansluit bij gesignaleerde manco's omtrent het individuele kennisniveau.

Efficiënt georganiseerde nascholing vereist naar de mening van de klinisch chemici in de Regio Noord-West Holland randvoorwaarden die uitstijgen boven de goede wil en spontane inzet van een enkeling op de lokale werkplek. Didactische expertise en infrastructuur zijn in locale settings lang niet altijd optimaal aanwezig om processen van kennisoverdracht op professionele wijze uit te voeren. Bovendien is per laboratoriumorganisatie slechts een beperkt aantal analisten tegelijkertijd vrij te plannen voor participatie in nascholingsactiviteiten. Een gezamenlijke aanpak biedt een ultieme uitdaging tot verbreding van het opleidingsaanbod naar de integrale populatie analisten.

*Mede namens de participerende klinisch chemici van de regio Noord-West Holland.

Correspondentie: dr. P.C.M. Bartels, Laboratorium voor Klinische chemie, Hematologie & Immunologie, Medisch Centrum Alkmaar, Postbus 501, 1800 AM Alkmaar. E-mail: p.bartels@mca.nl