

Kwaliteitsmanagement. Een kwestie van openheid voor discussie en feedback?

Krachtige leeromgevingen stimuleren kwaliteitsbewaking genetische testlabo's

Circa 30 miljoen Europeanen lijden aan een genetische ziekte. De diagnose gebeurt in 1.500 labo's die jaarlijks 700.000 tests uitvoeren. En dat aantal stijgt met 100 tot 300% per jaar. Geen wonder dus dat de druk steeds groter wordt om het kwaliteitsbeleid van genetische testlabo's op een hoger niveau te tillen. In dit kader werd in 2004 EuroGentest opgericht: een samenwerkingsverband tussen 40 laboratoria, voor vijf jaar gefinancierd door de EU. Dit 'Network of Excellence' moet onder andere de kwaliteit van genetische testen helpen waarborgen door accreditatie, externe validatie en het gebruik van referentiemateriaal te promoten, standaarden op te stellen, en te zorgen voor continue educatie. Dat dit een impact heeft op de mensen in de labo's spreekt voor zich. Hoe die impact kan worden ondervangen, is een kolfje naar de hand van MCR.

Elisabeth Dequeker, docent en expertiseonderzoeker aan de K.U.Leuven, licht toe: "Tot voor kort was er nauwelijks sprake van standaardisatie binnen de verschillende testlabo's. Maar genetische testen zijn duur. Bovendien is elk labo gespecialiseerd in een bepaalde aandoening of een bepaald type test. Daarom was het al langer gebruikelijk dat labo's tests naar elkaar doorstuurden. Tot nu toe gebeurde dit op basis van vertrouwen. Maar hoewel op nationaal niveau accreditatie-instellingen de kwaliteit van de labo's controleren, ontbraken kwaliteitsgaranties op Europees niveau."

Expertise gewenst

Dequeker: "Binnen EuroGentest zijn er zes verschillende units actief, die elk op een ander aspect van kwaliteitsbewaking focussen: kwaliteitsmanagement & accreditatie, bio-informatica & databases, volksgezondheid, ethische & wettelijke vraagstukken, research & development en patiënteneducatie. Ikzelf stuur de grootste en meest actieve unit aan: kwaliteitsmanagement & accreditatie. Binnen die Unit staan, verdeeld over verschillende workpackages – dat zijn aparte cellen die elk een andere opdracht tot uitvoering brengen – volgende onderwerpen op het programma: de EuroGentest-website, de QAU-database, EQA schemes), kwaliteitscontrole en diagnostische validatie. Er waren twee zaken waar ik MCR, als expert in de menselijke kant in

veranderingsprocessen, voor wilde inschakelen: als ondersteuning bij het projectmanagement en de boardsmeetings van Unit 1. En om het maximum te halen uit kennissessies en workshops."

Giels: "Kwaliteitsverbetering ligt per definitie heel gevoelig bij mensen. Je spreekt hen aan op hun dagdagelijks professioneel functioneren. Je moet dus de juiste manier vinden om mensen feedback te geven, zonder dat ze er zich slecht bij voelen, en hen leren en aantonen dat feedback ook constructief kan zijn."



Elisabeth Dequeker

Workshops die motiveren en bekliven

Dequeker: "Een van de eerste en belangrijkste stappen die werden gezet, was het in kaart brengen van de moleculaire, cytogenetische, biochemische en klinische testlabo's. Hoe ver staan ze met het implementeren van een kwaliteitssysteem? Doen ze al aan bepaalde kwaliteitscontroles? Zo ja, welke? Dit ook om duidelijk te maken dat veel labo's al hebben geïnvesteerd in kwaliteitsbewaking en om een soort referentiekader op te stellen. Want als je niet kunt vergelijken, kun je moeilijk bepalen of je het al dan niet goed doet. Dan zie je je eigen fouten niet meer."

Giels: "Die inhoudelijke informatie was voor ons een aanknopingspunt om zo samen met EuroGentest een plan van aanpak uit te stippelen. Om de focus op training en educatie van laboverantwoordelijken en –medewerkers

op een relatief snelle, maar vooral efficiënte manier mogelijk te maken, planden we een serie workshops, die we 'anders dan anders' aanpakten. Een actieve inbreng van iedereen in discussies is immers minder voor de hand liggend in de wetenschappelijke wereld, waar mensen vooral traditionele lezingen van de gangbare experts gewend zijn."

Samenwerking en interactie

Dequeker: "Interactieve workshops leken ons de aangewezen manier om samenwerking te bevorderen. In kleine groepjes van tien tot maximaal 30 mensen zitten we, afhankelijk van het onderwerp, anderhalve tot twee dagen samen. Van deelnemers wordt een actieve inbreng verwacht. Case studies en groepsdiscussies staan centraal, en presentaties over specifieke topics worden altijd gevolgd door een kritische groepsanalyse van de gepresenteerde inhoud."

Gielis: "Als je wil dat leren effectief is en resultaat oplevert, dan moet je coöperatief leren bevorderen en contextgebonden werken. Onze sterkte is dat we een vertaalslag maken naar delokale situatie, rekening houdend met voorkennis en met individuele verschillen in leerstijl en achtergrond. Diverse onderzoeken tonen aan dat groepsdiscussies en praktische oefeningen zeer goed scoren op de schaal van effectief leren: behaal je met traditionele presentaties hooguit 5%, loopt dat op tot 56% bij groepsdiscussies en 75% bij praktische oefeningen. Het aanleren van de eigen kennis en vaardigheden aan anderen scoort het best (82%)."

Krachtige leeromgevingen

"Wat we met de workshops wilden bereiken, was van begin af aan duidelijk", aldus Mieke Gielis. "Namelijk krachtige leeromgevingen creëren, waarbinnen de deelnemende labo's de kennis en vaardigheden die ze opdoen effectief

overbrengen naar de dagdagelijkse praktijk, zelfstandig nieuwe problemen leren detecteren en oplossen, en hun kennis en vaardigheden overdragen op anderen. Op termijn is het de bedoeling dat kennissessies en workshops zonder tussenkomst van EuroGentest of MCR tot stand komen. Dat willen we bereiken tegen het einde van dit project in

Over EuroGentest

EuroGentest is een samenwerkingsverband tussen 40 Europese laboratoria gefinancierd door de Europese Unie en gecoördineerd vanuit Leuven. Dit Europese 'Network of Excellence' bestaat uit DNA-laboratoria en een aantal cytogetische labs. Samen geven de deelnemende labo's vorm aan het kwaliteitsbeleid van de Europese moleculaire routinelaboratoria. EuroGentest heeft een stimulerende en beleidsbepalende functie. Belangrijke activiteiten zijn bijvoorbeeld het opzetten van ringonderzoek, waarbij de werkwijzen van verschillende laboratoria met elkaar vergeleken worden, en het verspreiden van kennis binnen heel Europa, met name naar Centraal- en Oost-Europese laboratoria. De doelstelling is ervoor zorgen dat alle aspecten van goede kwaliteit voortdurend in de aandacht staan bij de verschillende labo's, wat de zorg voor de patiënt uiteindelijk weer ten goede komt.

2009."

Dequeker: "Zowel labverantwoordelijken, wetenschappers, laboranten, technici als kwaliteitsmanagers worden voor de workshops uitgenodigd – kwaliteit implementeren heeft immers een impact op iedereen. Bij het indelen van groepen houden we rekening met de voorkennis van de deelnemende labo's. Een groot Engels of Duits labo kun je niet vergelijken met een klein Portugees lab. En er is ook een verschil tussen het belang dat de verschillende landen hechten aan de uniformering op Europees vlak. Onze taak dus om de verschillende labo's – en onze partners – te overtuigen van het belang van de organisatie en de kracht van onze methode."

Resultaten behalen

Dequeker: "De allereerste workshop in Leiden – dat was in 2005 – had een heel brede scope en was bedoeld voor iedereen die de eerste stappen zette richting accreditatie. In het begin was het even zoeken. Zowel inhoudelijk als qua begeleiding. Veel meer dan in een traditionele bedrijfsomgeving willen onze

deelnemers wel sturing, maar onderbreekt het hun 'elan' als je er echt bij gaat zitten."

Gielis: "Wat we wilden vermijden, was een traditionele opeenvolging van lezingen en presentaties. Maar ... dat was in het begin wel wat werd verwacht. Een stap-voor-stapaanpak, met voortdurende evaluatie en bijsturing is dan nodig. De wijze en variatie van groepsdiscussies en workshops is nu veel meer gericht op het beleven van succeservaringen, op het uitdagen van deelnemers zonder hen te overvragen, en op reflectie op het eigen leergedrag. Inhoudelijk voegt MCR weinig toe, maar wij zijn er wel om krachtige

deelnemers en het sturen en behalen van resultaat."

Steile leercurve

"Als facilitator kun je heel veel doen, maar wanneer deelnemers een interactieve aanpak niet gewend zijn, moet je soms duwen, trekken en sleuren om het beoogde doel te bereiken", vertelt Mieke Gielis. "De definitie die mensen geven aan leren, is heel belangrijk. Zie je een groepsdiscussie niet als leren, dan zul je de kennis die hier besproken wordt ook niet als nieuwe kennis klasseren.

Ondertussen gaat het er tijdens de workshops veel actiever aan toe. Was de traditionele 'icebreaker'

bijvoorbeeld eerst een eenvoudige puzzel, dan moeten deelnemers nu met heel interactieve opdrachten aan de slag.

Mond-tot-mondreclame is gelukkig een goede boodschapper.

Deelnemers weten nu min of meer wat ze mogen verwachten. De rol van MCR en EuroGentest wordt hoe langer, hoe kleiner. En dat is ook de bedoeling. Leren van en met elkaar moet iets natuurlijk worden, als onderdeel van het DNA."

Dequeker: "Als ik puur naar de kwaliteit van het leerresultaat kijk, geef ik de eerste workshop een vijf en die van vandaag een acht. De nieuwe workshop, 'Managing the human side of change' was meteen volgeboekt. Een teken dat we het goed doen. En dat de

menselijke kant van veranderen hoog op de agenda staat."

Krachtige leeromgevingen

Opdat medewerkers opgedane kennis en vaardigheden ook gaan gebruiken in de dagdagelijkse praktijk en zelfstandig nieuwe problemen leren detecteren en oplossen, is een krachtige leeromgeving cruciaal. Maar die ontstaat pas als de attitude van de individuele leerders aanwezig is en als de (bedrijfs)cultuur werkplekleren en zelfregulerend leren mogelijk maakt.

Een krachtige leeromgeving houdt rekening met de volgende zeven eigenschappen van het leren:

- *Leren is constructief*: mensen zijn geen lege dozen die je volpropt met kennis. Ze bouwen zelf kennis op door informatie te interpreteren, bewerken en assimileren.
- *Leren is cumulatief*: mensen bouwen kennis en vaardigheden op de fundamenteën van waarover zij reeds beschikken.
- *Leren is zelfregulerend*: leerders moeten in staat worden gesteld om het leerproces zelf te beheren en bewaken.
- *Leren is doelgericht*: Elke leerder is gebaat bij een bepaald (leer)doel en leren is het meest succesvol als ze zelf doelen kunnen bepalen en nastreven.
- *Leren is gesitueerd of contextgebonden*: denk- en leerprocessen zijn onlosmakelijk verbonden met de context of leercultuur.
- *Leren verloopt interactief en coöperatief*: kennis en vaardigheden die de leerder nog niet autonoom kan uitvoeren, worden eigen gemaakt via interactie met een meer bekwame persoon.
- *Leren is individueel verschillend*: het verloop en het eindresultaat van het leerproces is voor elke leerder verschillend.

leeromgevingen te creëren die maximaal voordeel mogelijk maken. Dat gaat van de juiste (opzet van de) locatie en het op het gepaste moment stellen van de juiste vragen tot het evenwichtig betrekken van alle

Hoe verder?

Gielis: "Binnenkort houden we de eerste 'Train the trainer'-workshop. Daarvoor hebben we een zestal mensen uitgenodigd. Zij zullen opgeleid worden om eerst samen met en daarna onafhankelijk van Els en haar collega Michael Morris, de informatiesessies en workshops verder te zetten volgens de methode die MCR ontwikkelde. Zo blijft het initiatief op lange termijn en op brede schaal draagbaar, zonder sturing van EuroGentest en zonder de financiering van de EU."

Meet the board

Dequeker: "Naast het onderdeel 'workshops' is MCR ook betrokken bij de boardmeetings van onze unit. Hier rapporteren de verschillende workpackages over hun activiteiten en over hun plannen voor het volgende jaar. Ikzelf moet in deze context mensen leiden die in veel gevallen veel verder staan in hun carrière. Ook al heb ik veel ervaring in het begeleiden van Europese projecten, de ondersteuning van een externe adviseur kon en kan ik wel gebruiken."

Gielis: "Binnen de verschillende units is er een zekere politieke geladenheid en zijn er verschillende agenda's waar je rekening mee moet houden. De doelstellingen en objectieven zijn niet voor iedereen dezelfde en je kunt niet dezelfde 'druk' uitoefenen als in het reguliere bedrijfsleven. En toch moet je uit zo'n boardmeeting halen wat er in zit."

Meer dan de som van aparte delen

"Een boardmeeting verloopt hier traditioneel als volgt: deelnemers geven elk hun

presentatie, komen zelf met punten van kritiek en met de nodige argumentatie. Vervolgens worden een aantal suggesties geopperd, waar niets mee gebeurt. Onze taak is dan: zorgen dat die suggesties worden opgepikt en doorvragen. Is dit een goede suggestie? Waarom? Zijn er nog andere mogelijkheden? Wat gaan we ermee doen? Tegen wanneer? Is iedereen het daarmee eens?"

Dequeker: "Vroeger werd er alleen vergaderd met de hoofden. Maar in dit project is het erg belangrijk dat experts weten wat er aan de basis gebeurt en vice versa, om vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Bij de evaluatie van de plannen voor 2008 hebben we young scientists en experts samengebracht. Eerst kregen ze in aparte groepen een opdracht. Young scientist maakten een SWOT-analyse en experts keken naar de haal- en houdbaarheid, het al dan niet voldoende ambitieus zijn van de plannen en de aansluiting op de behoefte van de verschillende stakeholders. Aan het einde van de boardmeeting hebben we mensen uit dezelfde workpackages opnieuw samen gezet. De conclusies die dan op tafel kwamen, waren heel anders dan de som van de aparte delen zou zijn geweest."

Meer info over EuroGentest op www.eurogentest.org en over MCR op www.mcr-bvba.be

Tekst: Sandra Gyles