

Het St. Charles Medical Center

....een ziekenhuis waarin mensen elkaar genezen, helen en troosten met liefde en compassie!

Harry Sonnenschein
Monica Haimé



Het ziekenhuis



De plaats



De gemeenschap Bend

Na een reis van 24 uur met drie vliegtuigen landen we in Redmond Oregon, ruim 7000 km van huis. De laatste vlucht wordt gemaakt met een buitengewoon klein vliegtuig waar slechts 20 passagiers mee kunnen worden vervoerd. In dit gezelschap vallen drie Nederlanders op. De vraag komt van verschillende kanten: "Waarom zijn jullie hier?" Als we zeggen dat we in de gezondheidszorg werken en op bezoek gaan bij het St. Charles Medical Center (zie kader) wordt er instemmend en enthousiast gereageerd. Iedereen geeft aan dat onze lange reis de moeite waard zal blijken: het St. Charles is werkelijk bijzonder. Lovende berichten alom die in schril contrast staan met het noemen van de naam van een willekeurig ziekenhuis tijdens een verjaardagsfeestje in Nederland.

St Charles Medical Center (SCMC)

SCMC is een regionaal streekziekenhuis in het Noord-Westen van de VS, in de staat Oregon (OR). Het heeft een adherentiegebied van 230000 mensen verspreid over een oppervlakte van ruim 6,5 miljoen ha. Er werken meer dan 240 artsen in de medische staf (waarvan 40 soorten specialisten) en ongeveer 1800 zorgverleners. De bedden capaciteit is rond de 331 en het ziekenhuis heeft een jaarlijkse omzet van 250 miljoen euro. Verschillende top-klinische functies zijn vertegenwoordigd, zoals Open Hart Chirurgie, Level II Traumacentrum en Level III NICU.

Jim Lussier, voormalig CEO, heeft een grootscheepse organisatieverandering in gang gezet. Hij is socioloog, bedrijfs econoom en heeft leiding gegeven aan grote bedrijven in verschillende branches.



Bij de aankomst valt onmiddellijk op dat het ziekenhuis een magnifieke ligging heeft. Omgeven door bergen is het gelegen in een dal omringd door bomen en veel groen. De entree is breed en uitnodigend. Een vriendelijke vrouw heet ons welkom en vraagt of wij de weg naar onze bestemming weten. Als wij zeggen dat wij worden verwacht door Jim Lussier (zie kader) wenkt ze naar een grote mooie houten tafel waaraan zeker zes oudere, vermoedelijk



gepensioneerde, mensen zitten. Ze zien er goed verzorgd en vriendelijk uit. De aanblik nodigt uit om bij hen aan te schuiven en ook een kop koffie te nemen. Ze stralen uit tijd te hebben en het plezierig te vinden daar te zijn. Recht voor ons zien we een muur met een kunstwerk waarlangs water omlaag klatert. Het is een rustgevend geluid. De hal is sowieso buitengewoon rustgevend. Het valt ons op dat men hier in de eerste of tweede versnelling loopt en niet in de derde of vierde zoals te doen gebruikelijk is thuis in onze Nederlandse ziekenhuizen.



We ontkomen in onze gedachten niet aan een vergelijk. Een fenomeen dat een ieder kent van het verkeren in het buitenland. Wat thuis zo vanzelfsprekend en gewoon is valt op omdat je ziet dat het ook anders kan. Links in de hal staat een aantal zitbanken en losse fauteuils met een enorme ramenpartij erachter. Je zit als het ware midden in het bos. Rechts zien we een prachtige bakery van waaruit de geur van vers gebak en koffie ons tegemoet komt. Het ruikt niet naar ziekenhuis en het klinkt ook anders. We horen in de verte pianomuziek.

De openbare ruimten

Tijdens de rondleiding door het ziekenhuis vertelt Jim ons dat hij de medewerkers van het ziekenhuis en de burgers uit Bend heeft uitgenodigd om alles wat helend, genezend en



rustgevend kan werken in het ziekenhuis vorm te geven. Over het kunstwerk met het geluid van klaterend water is hij zelf erg enthousiast. De namen van mensen die hun bijdrage leveren en geleverd hebben staan vermeld in het kunstwerk. Midden in de hal staat een

groot houten beeld dat "de verbinding" heet. De betekenis staat vermeld in de sokkel en is door de kunstenaar geschonken aan het ziekenhuis. We lopen verder en zien een open haard in de wachtkamer. "Hier was ik zelf niet zo blij mee" vertelt Jim. "Ik ben zelf niet zo'n open haarden mens en maakte mij bezorgd over het brandgevaar. De leverancier kreeg van ons in eerste instantie toestemming om bij wijze van proef een volledig veilige open haard te



plaatsen. Het blijkt een groot succes te zijn. Bezoekers en patiënten zoeken de open haard op en er zitten altijd mensen". Nu zijn er zes of zeven open haarden geplaatst. We zien op een klein plaatje de naam en telefoonnummer van de leverancier. Het is een bijdrage aan wat helend, genezend en rustgevend is. Tevens is het gratis reclame voor de leverancier, een win-win situatie voor beiden. We lopen verder en komen langs een grote boekenzaak annex bibliotheek vol met boeken die betrekking



hebben op ziektebeelden, genezingsprocessen, crisisverwerking en levensbeschouwing. Jim bekent dat ook zijn eigen boeken hier ter inzage voor anderen staan. Hij leest per week minstens één boek ter lering en inspiratie. In deze ruimte staat een grote leestafel die uitnodigt tot plaatsnemen en bladeren in een boek of folder naar keuze. Vanuit de thuiszorgwinkel en apotheek kunnen patiënten alle benodigdheden bij ontslag meenemen. We komen langs de giftshop en belanden in een grote hal waar piano wordt gespeeld. De plaatselijke muziekschool gebruikt deze ruimte voor het geven van pianolessen en het proefdraaien van optredens.

De aanblik van twee mensen aan de piano en een leunend over de vleugel is huiselijk en warm. In de vele fauteuils en zitjes eromheen zitten patiënten en bezoekers aan de koffie, gebak en hartige hapjes. Er staan overal veel planten en bloemen.

We beginnen het geheim van dit ziekenhuis te begrijpen. Alle wachtruimtes die wij passeren zijn verschillend, sommige hebben open haarden, allemaal hebben ze losse fauteuils, uitnodigende zitjes, hoge stoelen en binnen handbereik de mogelijkheid om koffie of thee te halen. "Niet iedereen zit lekker op dezelfde stoel" verklaart Jim de veelheid aan verschillend meubilair. Het valt op dat mensen hun eigen zitjes kunnen samenstellen. De inrichting dwingt niet tot het op een rijtje zitten in de wachtstand maar nodigt uit tot gemak, comfort en eigenheid. De muren van het ziekenhuis hebben een warme tint, soms lichtgeel dan weer lichtgroen en het lijkt alsof de hele kleurenwaaier met warme kleuren hier vorm heeft gekregen. "Een pot gekleurde verf is niet duurder dan een pot witte verf" zegt Jim. Op de vloer ligt vloerbedekking. "Het zijn losse tegels" vertelt onze gastheer, "we kunnen vlekken en vervuiling eenvoudig verwijderen. We hebben uitdrukkelijk gekozen voor vloerbedekking omdat het het geheel warmer en huiselijker maakt". De verlichting is gedempt en draagt bij aan een rustige sfeer.



De verpleegeenheid



We lopen door een gang op de verpleegeenheid. Bij de receptie staat een harp. "Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat het geluid en de trilling van de harp een genezend effect hebben. Daarnaast vinden de patiënten het een mooi instrument om te zien en te horen" vertelt Jim. Het is rustig en alle kamers zijn bezet. We worden onderweg door iedereen begroet. Medewerkers in gewone kleding lopen regelmatig naar een verrijdbaar karretje voorzien van computer. Het blijkt dat het elektronisch dossier overal is ingevoerd. Men werkt niet meer met papier. Elke verpleegeenheid heeft ondersteuning door senior citizens die hand en spandiensten verrichten voor bezoekers, patiënten en

medewerkers. We raken aan de praat met één van de vrijwilligers, een vrouw die ons vertelt dat haar man is overleden en hoe zeer zij het leven daarna als zinloos ervoer. Nu werkt zij mee in het St. Charles en voelt zij zich nodig en gewaardeerd.

De verlichting valt op: indirecte verlichting, wandspotjes, tafellampen en schemerlampen. Het is verlichting zoals je het thuis aantreft. Het is geen verlichting zoals je het op kantoor of in openbare gebouwen over het algemeen ziet.





De patiënten beschikken allemaal over een éénpersoonskamer met een opklapbaar logeerbed voor familie. Familieleden helpen bij wassen, aankleden, eten, naar bed brengen, uit bed halen etc. De mantelzorg wordt zo gefaciliteerd. Vanuit de meeste kamers is het uitzicht fenomenaal over de bergen of over het dal. Ook hier is architectonisch over nagedacht. Op het nachtkastje staat een menuklapper met het opschrift "roomservice". Op de eerste pagina staan instructies over voeding die verstandig is om te

bestellen gegeven diverse aandoeningen en ingrepen. De menukaart oogt smakelijk en vertoont veel variëteit. "We hebben het Ritz Carlton gevraagd om ons te helpen bij het opzetten van een voor hun eenvoudige vorm van roomservice" vertelt Jim, "immers dit is hun vak en zij hebben ons vakkundig bijgestaan". Roomservice is uiteindelijk goedkoper doordat minder voedsel nodeloos wordt bereid en weggegooid. Belangrijker nog dan de efficiencywinst is de effectiviteitverhoging: mensen bestellen naar eigen smaak en behoefte. Dit bevordert het genezingsproces. Het valt ons op hoe verbluffend eenvoudig de gedachten achter dit ziekenhuisconcept klinken. Het lijkt ontdaan van complexiteit en ja-maar geneuzel. Waar bij ons in Nederland de whiteboards achter de patiënt in bed staan opgesteld, hangen ze hier in het aangezicht van de patiënten. Op alle whiteboards staat:



"Your room number is ..." Als je roomservice belt hoeft je hier niet verder over na te denken. We zien dat medewerkers hebben opgeschreven hoe laat ingrepen zullen worden verricht en wat er die dag staat te gebeuren. Familie schrijft op wie vandaag op bezoek komt en waar hun zieke aan herinnerd moet worden. In de gemeenschappelijke ruimten zien we weer grote uitnodigende tafels. Op veel tafels liggen legpuzzels onafgemaakt die verleiden om een stukje in elkaar te zetten. Het doet denken aan het empathic design van Hans Becker, directeur Humanitas. Hij betoogt dat afleiding van pijn en ongemak verzachtend werkt en de



kwaliteit van leven verhoogt.

Nergens zien wij medewerkers in vergadering, gesloten deuren, borden met bezoeken en geboden en verboden. Wel borden met de missie: "To improve the health of those we serve in a spirit of love and compassion" met daaronder een overzicht van initiatieven, projecten en plannen om de genoemde intentie waar te maken. Foto's van dienstdoende medewerkers hangen op een bord bij elke ingang: niet alleen foto's van de verpleegkundigen maar ook die van de vrijwilligers en schoonmakers.



"Onze schoonmakers hebben allemaal een communicatiecursus gekregen"vertelt Jim. "Het is bekend dat patiënten 's nachts of in de vroege ochtend kunnen tobben. Angsten worden groter in de nacht en de behoefte aan troost is dan groot. Onze schoonmakers, bezig met het schoonmaken van gangen en openbare ruimten op de rustige uren, blijken bij uitstek degenen die patiënten op zulke momenten troost en ondersteuning kunnen bieden. "Bij ons is iedereen een *caregiver*" .

We vervolgen onze rondleiding en zien een open MRI waardoor patiënten niet meer in een afgesloten apparaat liggen. We komen in het hart van het ziekenhuis waar alle telefoonlijnen binnenkomen en doorverbindingen plaatsvinden. Een aparte kamer in het ziekenhuis, niet gesitueerd in de hal en dat hoeft dus ook niet. Bij voorkeur niet in de hal. Het is hier op een bepaalde manier hectisch door het gepiep en gezoem van apparaten en door stemmen die de bellers te woord staan en doorverbinden. Iedereen die hier zit staat met elkaar in verbinding en heeft de mogelijkheid om een ander te raadplegen. Er heerst een vrolijke en rommelige sfeer. Net als in het magazijn en in de onderhoudsruimten van het ziekenhuis. Hier komen geen patiënten.



Het geheim

Wellicht is het geheim dat men er in geslaagd is een betekenisvolle organisatie te creëren. Betekenisvol in de zin van de essentie van het ziekenhuis: een healing environment in a spirit of love and compassion. In documentatie over het St. Charles lezen wij dat men het helemaal gehad had met het medische systeem dat in een koude, steriele omgeving meende patiëntgerichte zorg van kwalitatief hoog niveau te kunnen geven. Roepen dat het anders moet kunnen is één. Het vervolgens opschrijven in je missie en daarmee publiceren in je beleidsplan, jaarverslag en website is twee. Uiteindelijk gaat erom hoe dit handen en voeten te geven in de organisatie, het ziekenhuis. Het roept meteen vragen op als; wat betekent het voor mijn medewerkers, wat betekent het voor de begroting, wat zal de patiënt er van merken, wat het betekent het voor mij persoonlijk? In het St. Charles heeft men *antwoord* gegeven op de bestaande situatie en van harte de *verantwoordelijkheid* genomen om deze te veranderen. In het navolgende geven we enkele antwoorden.

Leiderschap

Je hoeft geen Einstein te zijn om te weten dat leiderschap hét belangrijkste bij verandering is. Het valt op dat Jim in zijn taalgebruik continu mogelijkheden open houdt. Hij is de missie van de organisatie. Hij formuleert uitnodigend, nadenkend en zelden stellig of gesloten. Als hij vertelt over zijn uitnodiging aan de gemeenschap om bij te dragen aan het ziekenhuis, merk je dat bepaalde ideeën hem persoonlijk meer aanspreken en dat hij andere ideeën diep in zijn hart niet zag zitten. Niettemin heeft hij consequent mensen toegestaan om op hun eigen manier bij te dragen. Uit zijn betoog blijkt dat hij een proces heeft geïnitieerd waarvan de gevolgen hem nu nog elke dag verrassen. In de dialoog met ons geeft hij aan dat de persoonlijke transformatie die hij heeft ondergaan het loslaten van de 'control-mode' is. In het verandertraject is terugkijkend gewerkt vanuit zeven "leefregels".

Leefregel 1: de eigen authentieke waarden vertalen in een visie en naleven

In de visie staan een healing environment en een spirit van liefde en compassie centraal. Dit zijn onderscheidende begrippen in een wereld waarin gezondheidszorg wordt gedefinieerd aan de hand van indicatoren, geld en efficiency. In het St. Charles staan niet deze begrippen, maar het genezingsproces centraal. Concreet betekent dit aanpassing van de fysieke ruimte: het gebouw, de kamers, de planten, de verlichting, zuurstof en natuurlijk de technologie. Een steeds terugkerend begrip in de visie is de menselijke relatie.

De waarden die fundamenteel zijn gebleken bij de cultuurverandering zijn:

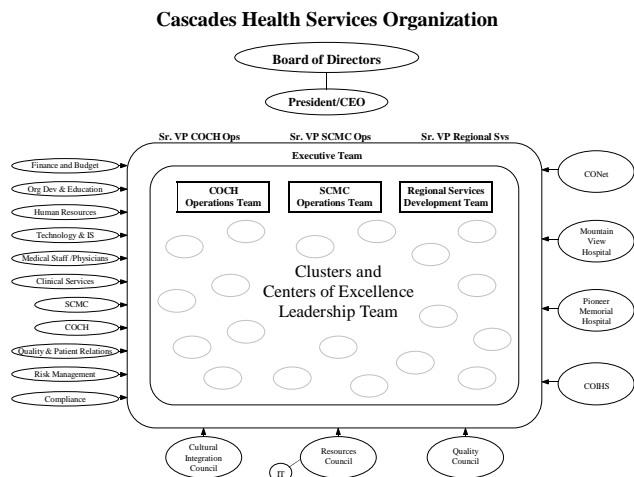
- het creëren van een healing environment waarin zorgverleners en familieleden en verwanten op een gelijkwaardige manier samenwerken om het genezingsproces van de patiënt te bevorderen;
- het centraal stellen van gezonde relaties tussen zorgverleners onderling en tussen zorgverleners en patiënten;
- het bevorderen van teamwork en teamgeest;
- het intact laten van ownership bij zorgverleners en patiënten;
- het erkennen dat iedereen die zich in het ziekenhuis begeeft een zorgverlener is;
- het bieden van holistische en geïntegreerde zorg waarin fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel welbevinden allemaal even essentieel zijn voor genezing;
- het definiëren van het ziekenhuis als onderdeel van de gemeenschap en de gemeenschap welkom heten om actief bij te dragen.

Leefregel 2: de juiste medewerkers behouden en aantrekken

Iedere medewerker wordt in het sollicitatiegesprek gevraagd naar diens “purpose of life”. Alleen als je vanuit je persoonlijke drive anderen wilt helpen wordt je aangenomen. Alle medewerkers ontvangen een training en structurele begeleiding in het aangaan van gezonde helende relaties met patiënten. Hun aanpak is gebaseerd op de waarde: “healthcare is a calling for those who serve”. In voorkomende gevallen waarin een medewerker niet actief bijdraagt aan de visie, dan wordt de medewerker gevraagd of hij of zij wel op zijn plaats is in het St. Charles. In alle gevallen wordt een eervol vertrek nagestreefd. Wanneer een medewerker wel de visie ondersteunt maar qua taakinvulling niet op zijn plaats is wordt een passende plaats gezorgd. Niemand wordt actief ontslagen.

Leefregel 3: de menselijke relatie als uitgangspunt hanteren

In het St. Charles worden relaties die patiënten hebben met hun dierbaren op geen enkele manier onderbroken of verbroken. Sterker nog, men doet er alles aan om het verbond van menselijke relaties rondom de patiënt te versterken. Naast een logeerbed op de kamer van de patiënt is er de mogelijkheid voor familieleden kosteloos met een camper, caravan of tent op een apart terrein te verblijven. Men kent daar dus ook het verschijnsel “bezoekuren” niet. Iedere medewerker van het St. Charles is doordrongen van het belang van menselijke relaties. Als je in het St. Charles komt moet je het gevoel hebben dat er voor je gezorgd wordt.



Leefregel 4: afzien van hiërarchische verhoudingen, het aangaan van functionele relaties

Door de alle processen en procedures te “redesignen” is een nieuwe organisatie ontstaan. Centraal in het St. Charles staan de relaties van patiënten met zijn familie, verwanten en hulpverleners. De teams op verpleegeenheden vormen het hart van de organisatie, zijn multidisciplinair en zelfsturend. Zij staan centraal als "caregivers" in het organigram. Alles er daaromheen wordt gedefinieerd als facilitator. Vele managers waren overbodig, teams werden op hun verantwoordelijkheden aangesproken en conflicten werden veel meer onderling opgelost. Dit leidde tot het wijzigen van het traditionele organogram ook wel “de hark” genoemd in een nieuwe vorm: "de cirkel". Zie figuur vorige pagina.

Leefregel 5: het leren van met niet-zorg bedrijven: benchmarken

Ingegeven door zelfonderzoek naar de kwaliteit van zorg bij patiënten kwam men tot de conclusie dat patiënten in traditionele ziekenhuizen een aantal belangrijke zaken missen:

- werkelijke betrokkenheid van hulpverleners bij hen als persoon in plaats van puur professionele betrokkenheid ingegeven door kennis over het ziektebeeld;
- de vrijheid en mogelijkheid om zelfstandig keuzen te maken die afwijken van het bestaande aanbod in plaats van geharnast te worden in het standaardaanbod;
- het gevoel welkom te zijn en de ruimte te krijgen om te doen en handelen naar welbevinden in plaats van gedwongen te worden tot aanpassing aan de traditionele ziekenhuisnormen;
- niet alleen zorg voor lijf en leden maar vooral ook zorg en aandacht voor emotionele en spirituele ontwikkeling;
- het ervaren van de bedrijfsvoering als faciliterend aan de behoeften van patiënten en hun familie en verwanten in plaats van belemmerend;
- omringd worden door geïnspireerde en liefdevolle "caregivers" die tijd voor jou hebben en het belangrijk vinden om die tijd aan jou te geven;
- inzicht in de kosten.

Het St. Charles wilde de wensen van de patiënten vorm geven en besloot te gaan leren van de “de besten” (benchmarken). Als voorbeeld wordt de Room Service genoemd. Aangezien 30% van het ziekenhuisvoedsel weggegooid werd wilde men leren van dé experts op het gebied van dienstverlening van voedsel: het Ritz Carlton. Samen met hen is onderzoek gedaan naar mogelijkheden voor verbetering. Dit heeft geresulteerd in Room Service in het hele ziekenhuis. Het aardige is dat dit niets meer kost, de patiënt de regie houdt over zijn eigen herstelproces en dat de voedingstoestand van patiënten veel beter is. Met als gevolg, minder kans op complicaties en eerder ontslag. Daarnaast is ook gebenchmarked met Disney Corporation, Les Schwab Tires, Farells Ice Cream Stores, Nordstrom's, South West & Alaska Airlines en de Salvation Army. Dit alles om de kwaliteit van dienstverlening te vergroten.

Leefregel 6: een lange adem, conditie opbouwen om de verandering door te zetten

Het veranderproces in het St. Charles leverde aanvankelijk veel verwarring, angst en onduidelijkheid op. Om die reden werd ervoor gekozen een aparte afdeling op te richten met experts in het faciliteren van veranderingsprocessen. Men ging door en bleef geloven in de verandering ondanks tegenslag. Medewerkers werden uitgenodigd om te reflecteren op hun eigen persoonlijke levensverhaal. Het komt erop neer dat zij werden uitgenodigd met elkaar na te denken over hun motivatie, dromen, ambities, angsten en frustraties. Tijdens opleidingen, conferenties en bijeenkomsten werden medewerkers aangesproken op hun persoonlijke leiderschap in hun leven, het al dan niet leven vanuit authentieke waarden en het volledig benutten van hun talenten.

Leefregel 7: kiezen voor het avontuur van de trektocht en niet voor de veiligheid van de georganiseerde reis

Het verandertraject is ingezet als een proces. Met de waarden en de visie als duidelijk ijkpunt is men op weg gegaan. Je kunt het zien als een niet volledig georganiseerde reis, maar meer als een trektocht. Het vehikel dat de mensen in de organisatie vervoerde tijdens dit proces waren een aantal "gidsende" principes:

1. Draag zorg voor liefdevolle relaties.
2. Respecteer ieders persoonlijk ervaring als waardevol.
3. Respecteer de persoonlijke kracht van mensen en hun vermogen tot zelfgenezing.
4. Laat persoonlijke verantwoordelijkheid intact.
5. Sluit niet uit dat er meer is tussen hemel en aarde dan datgene wat wij met onze verstandelijke vermogens kunnen bevatten.
6. Werk volgens een economisch model dat de effectiviteit van zorg bevordert.
7. Bevorder dat mensen continu blijven leren en het geleerde direct in de praktijk kunnen toepassen.
8. Ga de verbinding aan door inclusief te denken en niet bij voorbaat mogelijkheden uit te sluiten op basis van het bekende "ja-maar" denken.
9. Formuleer een visie die ruimte biedt aan betrokkenen om persoonlijk bij te dragen.
10. Begin direct, begin klein, schroom niet, zet door en steun elkaar....

Resultaten

De resultaten liegen er niet om. Enerzijds is er een toename van de kwaliteit van zorg. Dit uit zich in nieuwe patiëntservices, toename van direct patiëntencontact, verminderd gebruik van medische apparatuur, verkorte wachttijsten en toegenomen participatie van familie. Anderzijds is er een toename van kosteneffectiviteit. Dit vertaalt zich naar verminderd management, toegenomen productiviteit, een afname van het aantal fte per verblijf en een verminderd gebruik van middelen. In cijfers kunnen bovenstaande resultaten als volgt weergegeven worden:

- 86% toename van de directe zorg voor patiënten;
- 60% afname van papieren rompslomp;
- 50% afname in roosteren, plannen en controle;
- 60% afname van het aantal zorgverleners per patiënt;
- 14% afname van opnameduur;
- 40% afname van managementtaken;
- 0 Ontslagen medewerkers.



Andere nog niet hard becijferde resultaten zijn reductie van het aantal ligdagen, spectaculaire toename van de patiënttevredenheid, diverse onderscheidingen voor buitengewone dienstverlening, groot aanbod van verpleegkundig personeel dat in het St. Charles wil werken, een sterke positie in de gemeenschap Bend en een enorme betrokkenheid van de burgers bij "hun" ziekenhuis.

Epiloog

Uit het bovenstaande zal blijken dat veel mensen elementen herkennen. Ook wij hebben vrijwilligers, het AMC heeft wellicht de mooiste IC van de wereld, de kraamkamer van het Groene Hart ziekenhuis is buitengewoon bijzonder, de hal van het UMCG is prachtig. Kortom diverse bijzondere elementen zijn in vele ziekenhuizen apart terug te vinden. Maar waar vinden we het totale concept dat liefde en compassie uitstraalt? Waar werkelijk de relatie met patiënt, familie en medewerker het uitgangspunt is? Waar de zorg niet sneller, beter en transparanter is maar vooral hartelijker, warmer en menselijker?



Harry Sonnenschein is programma-manager bij Stichting SenZor. Zij zijn een netwerkorganisatie die helpen bij de realisatie van samenhangende zorg.



Monica Haimé is zelfstandig organisatieadviseur en kerndocente van de Opleiding Kwaliteitsmanagement. Ze begeleidt diverse ziekenhuizen bij veranderingsprocessen.

Monica Haimé en Harry Sonnenschein leiden een informeel netwerk dat opereert onder de naam "Innovatiegroep Leiderschap". De groep werkt in steeds wisselende samenstellingen aan de bestudering van nieuwe veranderconcepten. Beide auteurs verrichten promotie-onderzoek naar leiderschap en verandkunde in de gezondheidszorg. In het netwerk participeren deskundigen vanuit het Kwaliteitsinstituut CBO, de Stichting Servant Leadership Nederland, de Amstelacademie, SenZor, Haimé Consult, Erasmus Rotterdam School of Management en de Soeterbeeckgroep.

Monica Haimé
Harry Sonnenschein

haime@freeler.nl
sonnenschein1@home.nl

06-54.352.660
06-41.429.061