

GERT VAN DONGEN: 'Een medewerker wil herkenning en erkenning'

Hoffelijkheid werkt. Via meeleven en inleven vervult de medewerker een belangrijke functie voor de patiënt. Hierdoor wordt een tevreden patiënt ook een loyale patiënt. Een ziekenhuis op zijn beurt heeft baat bij een loyale medewerker. "Het ziekenhuis als werkgever functioneert toch een beetje als een warm nest voor werknemers", zegt Gert van Dongen van Talent Support. Hij is zelfstandig adviseur, trainer en interim-manager en was ondermeer betrokken bij de totstandkoming van Symfonie 440. "Mensen kopen een ziekenhuiservaring."

Laten we het maar toegeven, geld is een belangrijke drijfveer om te werken. Maar het effect van een salarisverhoging op de arbeidstevredenheid is slechts van korte duur. Er zijn andere factoren die leiden tot medewerkerstevredenheid. Een goede relatie tussen mens en arbeid ontstaat als er een juist mix is van salaris, sociale meerwaarde en ontplooiingskansen. "Uiteindelijk draait een goed HRM-beleid om boeien en binden. Arbeidstevredenheid bereik je als je als medewerker herkend en erkend wordt", aldus Gert van Dongen van TalentSupport. Ziekenhuizen behoren tot het soort organisaties waar, ondanks de commercialisering, sociale cohesie een grote rol speelt. Iemand die kiest voor een voor een baan in een ziekenhuis kiest voor een andere cultuur dan iemand die kiest voor ICT of een bank. "Binnen ICT kun je snel geld verdienen, maar je wordt ook sneller afgerekend. Dat is de harde kant van HRM-beleid. Een ziekenhuis is voor een werknemer, om maar eens een ouderwets woord te gebruiken, een arbeidsgemeenschap." Een leidinggevende speelt hier een belangrijke rol in. "Als je mensen inspireert, mensen de vrijheid en verantwoordelijkheid geeft leidt dit tot een beter functioneren. Leidinggeven hangt dan niet alleen af van wat de leidinggevende kan, maar wat de medewerkers zonder de leidinggevende kunnen."

De vraag is of ziekenhuizen dat gevoel van 'wij zijn een team' kunnen blijven houden. En daaruit vloeit de vraag hoe de patiënt organisatorische veranderingen zal ondergaan. Verzakelijking, marktwerking, reorganisaties, fusies en individualisering leiden immers tot verstrekkende structuuringrepen en technische ingrepen en kunnen daarom een bedreiging zijn voor de werksfeer en organisatiecultuur. Maar, zegt Van Dongen, zover hoeft het niet te komen. Het medewerkersprogramma Symfonie 440 sluit aan op "If Disney ran your hospital" van Fred Lee. Om een gastvrij ziekenhuis te zijn wordt procesmatig gewerkt aan een evenwicht tussen veiligheid, hoffelijkheid, beleving en efficiency om hiermee de loyaliteit van zowel patiënt als medewerker te bereiken. De filosofie van Symfonie 440 is gericht op het onmeetbare. "Je kunt objectieve metingen verrichten over medische ingrepen maar klantervaringen kun je slechts gedeeltelijk peilen. Mensen kopen niet alleen een medische ingreep maar een ziekenhuisbeleving. Zij roemen thuis het ziekenhuis omdat een arts of verpleegkundige aan het bed zo vriendelijk is geweest. Steeds meer mensen bepalen hun keuze op ervaring, want men gaat er al vanuit dat de arts bekwaam is of sterker nog kunnen dat veelal niet beoordelen."

Het programma Symfonie 440 wordt aan alle 4.000 medewerkers aangeboden. In totaal worden 13 bijeenkomsten georganiseerd waarvoor telkens zo'n 350 medewerkers worden uitgenodigd. Tijdens die bijeenkomsten wordt de filosofie toegelicht. "Veiligheid, hoffelijkheid, show en efficiency zijn de pijlers waar elke moderne organisatie op draait. Via meeleven en inleven vervul je een belangrijke functie voor de patiënt. Hierdoor wordt hij een loyale patiënt in plaats van een tevreden patiënt. Dat wil zeggen dat hij ambassadeur voor je ziekenhuis wordt."

Inmiddels heeft hij een aantal bijeenkomsten achter de rug. "Wat mij opvalt is de betrokkenheid van de medewerkers. Ze hebben het hart op de juiste plek, dat merk ik echt. We gebruiken met opzet de titel Symfonie 440 – 440 herz staat voor de zuivere noot A. Het

gaat om het finetunen, dus ingaan op wat de patiënt echt vraagt. De essentie van Symfonie 440 is dat de patiënt naar het ziekenhuis komt om beter te worden maar met de wijze van benaderen, een portie hoffelijkheid, maak je juist het onderscheid. Die benadering geldt voor alle medewerkers, voor specialisten, verpleegkundigen, raad van bestuur, schoonmaak en bewakingsdienst.”

Het ene ziekenhuis is beter bedreven in het geven van hoffelijkheid dan het andere. “Dat klopt. De AntoniusMesosGroep stond al goed aangeschreven. Dat heeft te maken met de cultuur die hier al heerste. In mijn rol als adviseur voor de ondernemingsraad proef ik de saamhorigheid, vrolijkheid en dienstbaarheid en een ondernemingsraad is, als het goed is, de afspiegeling van de rest van de organisatie.” Daar doet een fusie niets aan af. “Ik begeleid het St. Antonius Ziekenhuis al twaalf jaar, heb de fusie van dichtbij meegemaakt en ik sta er versteld van hoe snel er de integratie binnen de medezeggenschap is gerealiseerd. Gert Muis heeft daar als voorzitter een belangrijke bijdrage in geleverd. Ik vind hem een goed voorbeeld van een leider die het juiste evenwicht tussen taak- en mensgericht werken laat zien.” Hoffelijkheid is niet perse extra belastend, hoffelijkheid heeft immers te maken met een innerlijke houding. “Je werk doen op een hartelijke manier heeft een groot effect en hoeft op zich geen extra energie of tijd te kosten.”

Van Dongen is er van overtuigd dat de boodschap zal beklijven. “Dit is geen speeltje wat even langs komt en nauwelijks effect heeft op kwaliteitsverbetering. De organisatie gaat hier mee door. Er wordt aandacht aan Symfonie 440 geschonken binnen teamvergaderingen, maar mogelijk ook bij werving en selectie. Het is geen implementatietraject waaruit een nieuwe bureaucratie ontstaat. Dat is het leuke van dit programma. De kracht zit in de eenvoud, de menselijke maat.”

Binnen de ziekenhuiswereld houdt Gert van Dongen zich veel bezig met medezeggenschap. Drie jaar geleden publiceerde hij een groot onderzoek naar het beleidsmatig functioneren van ondernemingsraden in ziekenhuizen. De algemene conclusie luidde dat de invloed van ondernemingsraden niet slecht was, maar wel beter kon. De AntoniusMesosGroep vormt een positieve uitzondering, vindt hij. “Als de ondernemingsraad invloed heeft op zorgvisie zoals bij de AntoniusMesosGroep dan is dat voor mij het voorbeeld van medezeggenschap. Dan ben je niet alleen bezig met vragen over reiskostenregelingen, maar ook met de invloed op beleidsniveau. Wat is de visie van de ondernemingsraad op de kerntaken van een ziekenhuis? Goed functionerende ondernemingsraden kunnen grote projecten trekken. Een goed voorbeeld van medezeggenschap binnen de AntoniusMesosGroep vind ik de visie op patiëntbejegening waaruit Symfonie 440 is ontstaan. Die visie is door de ondernemingsraad gevoed: ‘wij willen hoffelijk met mensen omgaan’.

Gert van Dongen, Talent Support

Sinds 1990 is Gert van Dongen werkzaam op het snijvlak van managementondersteuning, arbeidsverhoudingen en trainingen. Hij is onder andere trainer en adviseur voor de ondernemingsraad van AntoniusMesosGroep, maar heeft ook heeft als interim-manager vanuit verschillende optieken ervaring met reorganisaties en medezeggenschap. Hij begeleidt management en ondernemingsraden met vraagstukken over onder andere uitbesteden, P&O beleid en reorganisaties. Voor de AntoniusMesosGroep helpt Gert van Dongen het programma Symfonie 440 mede vorm te geven, een programma dat wordt aangeboden aan alle medewerkers. Uitgangspunt is de filosofie van de Amerikaanse auteur Fred Lee, ‘If Disney ran your hospital’.