

# IF JESUS RAN YOUR HOSPITAL

## Zorg voor medewerkers, bedrijfsspiritualiteit en leiderschap

Door: Drs. Antoine de Haan\*

*Antoine de Haan beschrijft de bijdrage van geestelijk verzorgers aan de bedrijfsspiritualiteit binnen het St. Antonius Ziekenhuis in Nieuwegein. Hoe kun je je als ziekenhuis, als individuele medewerker, dienstbaar maken aan patiënten, zodat zij zich gezien en gehoord voelen in hun angsten en zorgen? En welke rol is daarin voor geestelijk verzorgers weggelegd?*

### Inleiding

Het begon met een inventarisatie onder collega's van de Santeon-ziekenhuizen.<sup>1</sup> Wat doen geestelijk verzorgers voor medewerkers? Ik zocht naar manieren om bij te dragen aan hun welzijn en een zingevend werkklimaat. En ik constateerde dat er op dat vlak nogal wat gebeurt. Daarbij raakte ik als mentor betrokken bij de introductie van nieuwe medewerkers, en signaleerde een door geestelijk verzorgers bijna onbetreden wereld van mogelijkheden rond bedrijfscultuur en leiderschap.

Veel collega's denken na over een taak met betrekking tot medewerkers van de instelling waar ze zelf in dienst zijn. Men ervaart een zekere vanzelfsprekendheid dat hier verantwoordelijkheid ligt voor de geestelijke verzorging.

De middelen die men hanteert zijn bijna zonder uitzondering traditioneel. Initiatieven liggen op het zelfde vlak als het werk met patiënten of cliënten. Vaak gaat het om vormen van individuele begelei-

ding in bestaansvragen of het aanbieden van rituelen op scharniermomenten. Tegelijk is men op zoek naar nieuwe vormen. Er zit een *trial and error*-aspect aan. Proberen wat aanslaat. Wat doet het en wat doet het niet? Waar vinden we aansluiting?

Een voorbeeld van een nieuw initiatief is een meditatie-moment in het Medisch Spectrum Twente in Enschede en het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis in Nijmegen. November 2010 begonnen we ook in het St. Antonius Nieuwegein een pilot *mediteren met medewerkers* met een vervolg tijdens de veertigdag-tijd.

Als dilemma's en vragen gaven collega's aan, dat te weinig bekend is dat ook personeel terecht kan bij de geestelijke verzorging. En als we meer aanbod creëren moeten er ook meer uren voor beschikbaar zijn. Daarbij past ons enige terughoudendheid in de zorg naar medewerkers, omdat we ook elkaars collega's zijn en samen verder moeten kunnen werken.

---

Het lijkt nog niet vanzelfsprekend om over onze eigen opgelegde beperkingen heen te stappen. Toch is daar alle reden toe. Eerder berichtte Eric de Jongh over de brede strekking van de adviesrol als onderdeel van de beroepsstandaard geestelijke verzorging.<sup>2</sup> Rianne Veenstra schreef over de invulling van het zorgconcept *Planetree* in het Flevoziekenhuis.<sup>3</sup> Graag ondersteun ik actieve betrokkenheid bij zaken die te maken hebben met bedrijfscultuur en leiderschap. De tijd lijkt er ook rijp voor. Er verschijnt een keur aan literatuur waarin spiritualiteit en management met elkaar worden verbonden.

### Mentoraat en bedrijfsfilosofie

Toen ik acht jaar geleden in dienst kwam van het St. Antonius Ziekenhuis was er een plenaire ontmoeting met nieuwe medewerkers waarin de voorzitter van de Raad van Bestuur ons welkom heette. We kregen iets uitgelegd over brandveiligheid en informatisering. Er volgde een korte rondleiding door het ziekenhuis. Dat was het. Inmiddels is deze introductie uitgebouwd en duurt zij twee dagen plus een terugkomochtend. Als mentor tijdens deze introductie doe ik daar nu drie of vier keer per jaar aan mee.

Het mentoraat in het St. Antonius Ziekenhuis is voortgekomen uit een initiatief van de Ondernemingsraad. Samen met P&O is een bedrijfsvisie neergezet die wordt aangeduid als *Symfonie 440*: Het St. Antonius Ziekenhuis wil groeien in het realiseren van een *fantastische patiëntbeleving*. Zij wil een *Gastvrij Topziekenhuis* zijn. Misschien kunnen we dit de populaire versie noemen van de missie van het ziekenhuis.

*Symfonie 440* drukt uit dat de missie van het ziekenhuis realiseerbaar is door samenwerking, zoals de leden van een orkest samenspelen. Zonder samenspel geen harmonie. Alle disciplines zijn daarin belangrijk. Van arts tot afwasser, van receptionist tot reprosoof.<sup>4</sup>

Voor deze filosofie wordt leentjebuurt gespeeld bij de amusementswereld. Fred Lee schreef over de organisatie van een ziekenhuis: *If Disney Ran Your Hospital*.<sup>5</sup> Of dichterbij huis: bij de Efteling. In een pretpark komen mensen die vrolijk en blij zijn, vol verwachtingen van een onbezorgde plezierige dag. In een ziekenhuis komen mensen die ziek, ongerust en angstig zijn, vol verwachtingen van een zorgzame omgeving, waar ze gezien en gehoord worden, met hun eigen verhaal en achtergrond. Mentoren kregen een dag les van het coachingsbedrijf van de Efteling om zich deze filosofie eigen te maken.

De prioriteiten van *Symfonie 440* zijn veiligheid, hoffelijkheid, show en efficiëntie. De volgorde die hier wordt aangebracht is geen willekeurige. Het is een rangorde. Je werkt veilig of je werkt hier niet. Veiligheid dienen wij onder alle omstandigheden te garanderen. Het gaat om hygiëne, desinfectie, kennis van noodprocedures, etc. Kunnen wij deze basis van veiligheid niet garanderen, dan schaadt dit ons ziekenhuis direct. Als we de veiligheid hebben gegarandeerd, is het realiseren van een hoffelijke beleving (gastgericht handelen in al het denken en doen) het volgende dat bijdraagt aan een fantastische patiëntervaring binnen het St. Antonius Ziekenhuis.

Vervolgens verwachten gasten van ons een St. Antonius-show. Kleding (herkenbaarheid), aankleding, bebording, verzorging, (schoonervaring) dragen bij tot het gevoel van een gastvrij topziekenhuis. Kijk door de ogen van de patiënt. Iedere medewerker draagt verantwoordelijkheid voor de omgeving.

Efficiëntie betekent met elkaar te werken op verschillende niveaus aan betere, snellere procedures, zowel in persoonlijk management als in het zorgproces en werkefficiëntie. Uitgangspunt daarbij is altijd de patiëntvriendelijkheid.

De samenvattende conclusie is dat wij als St. Antonius Ziekenhuis zo willen zijn. Hoewel dit niet de doelstelling is zoals die omschreven wordt in de statuten, die voorzien in 'onderzoek, behandeling, verpleging, verzorging, reactivering en begeleiding van personen die dat behoeven', het is wel een populaire vertaling waarmee de instelling haar missie wenst te realiseren, en waarmee ze zichzelf in de etalage wil zetten. Naar buiten toe lijkt het imago aan belang te winnen.

Naar binnen, naar medewerkers toe, heeft de Disney-filosofie van Symfonie 440 te maken met het creëren van een zingevend werkklimaat. Het gaat om het inspireren van en kracht geven aan (nieuwe) collega's. De kracht van verandering begint met individuele keuze, een keuze wie je wilt zijn en waar je voor staat. Er wordt aandacht besteed aan slachtoffergedrag. Dit gedrag genereert namelijk negatieve energie. Het weerhoudt mensen van een optimale inzet voor hun werk. En zake-lijk succes bereik je alleen als er optimaal gebruik wordt gemaakt van het potentieel aan arbeidskrachten (human resources).

Omdat nieuwe medewerkers een frisse blik hebben, bevat het introductieprogramma een opdracht om incognito het ziekenhuis te verkennen. Medewerkers worden in tweetallen de poliklinieken rondgestuurd om als anonieme gast (*mystery guest*) te observeren, met de ogen van de gast. Gevraagd wordt hoogtepunten en kansen te signaleren. Wat gaat er goed, en wat kan er beter? Intentie is ook een basis te leggen voor het goed voelen bij en het realiseren van een aanspreekcultuur. De gedane signaleringen worden later teruggekoppeld naar de afdelingen zodat mensen zich erdoor kunnen laten inspireren.

Als voorbeeld om te groeien als gastvrij topziekenhuis wordt aan de nieuwe lichter een filmpje vertoond van cabaretier Lebbis met als motto: *als je wilt, dan kan het*.

Als je weet wat je wilt, wie je wilt zijn, als je voor jezelf een keuze maakt, dan blijf je dicht bij jezelf. Zo wordt iemand minder bevattelijk voor negatieve energie van collega's. Dan kan er juist van de medewerker een stimulerende en enthousiasmerende werking uitgaan.

Daarom gaan medewerkers aan het eind van de eerste introductiedag naar huis met vergelijkbare vragen ten aanzien van zichzelf. Zo wordt een basis gelegd voor een eigen ontwikkelingscyclus of die van hun afdeling. Kijk naar jezelf en de afdeling waar je komt te werken. Wat breng je mee, wat wil je leren? Kijk met de ogen van de gast: wat biedt de afdeling je, wat heb jij de afdeling te bieden? Het gaat erom een basis te leggen voor het goed voelen bij en realiseren van een aanspreekcultuur, en het inzien dat alle verandering op een afdeling begint bij jezelf.

De Symfonie 440-filosofie lijkt in eerste instantie cosmetisch en vooral uiterlijk. Tegelijk heeft ze alles te maken met waarden waar je voor staat. Het gaat over het grensgebied *tussen ziel en zakelijkheid*. Op welke waarden ben je aanspreekbaar? Hoe ga je met jezelf en met medewerkers om? Hoe ver gaat je (individuele) verantwoordelijkheid? Wat is je doel in het werk, en wat doe je om dat te bereiken? Wat is je grondhouding?

### **Bedrijfscultuur / filosofie**

Het bovenstaande kenmerkt de bedrijfscultuur en bedrijfsfilosofie. Met enige regelmaat worden er nieuwe termen bedacht om de attitude, de werkhouding van medewerkers te stimuleren en te sturen. Vaak in allitererende termen zoals de vier V's (vlot, vriendelijk, voortreffelijk, vooruitstrevend) of 'vaardig en aardig'. Van belang binnen de cultuur van het St. Antonius Ziekenhuis is dat daarin de focus ligt op een manier van denken in plaats van voorschriften hoe het moet (van recept naar research).

---

In de topklinische ambities van het bedrijf wordt excellentie expliciet verbonden met zingeving.

Aan verbeelding wordt een grotere kracht toegekend dan aan discipline. Klanten worden voorop gesteld, en compassie en excellentie komen samen waar gestreefd wordt naar een loyale klant eerder dan een tevreden patiënt. Voor de klant is het ziekenhuis geen service (buitenkant), maar een ervaring (beleving).

Vanuit de discipline van de geestelijke verzorging is het niet zo'n grote stap van filosofie of cultuur naar de spiritualiteit van het bedrijf. Met de inbreng van spiritualiteit in de terminologie van de bedrijfscultuur lukt het eerder de discussie op een minder cosmetisch niveau te brengen. We keren terug naar het oorspronkelijke ideaal: Wat wil je? Waartoe worden we geroepen?

Zingeving op de werkvloer heeft alles te maken met bezieling. Zingeving heeft te maken met het dragen van eigen verantwoordelijkheid door werknemers. Ook dat is onderdeel van het Disneyconcept, waarbij het gaat om het decentraliseren van de mogelijkheid om 'ja' te zeggen. Het succes van een leidinggevende bestaat niet uit wat hij allemaal kan, maar uit wat zijn mensen allemaal zonder hem kunnen. Daarbij hoort een bepaald type leiderschap. Over *servant leadership* wordt nog wel eens lacherig gedaan. Het zijn wel de wortels van het huis. Honderd jaar geleden waren het hier de Zusters van Liefde die zich volledig dienstbaar maakten en zich inzetten. Voor een instelling met confessionele identiteit zoals het St. Antonius Ziekenhuis kunnen we ons dan ook afvragen: *If Jesus ran your Hospital?* en zijn we terug zijn bij de *caritas*.

Human Resource Management (HRM), Investors in People (IiP), of bedrijfsfilosofie. Er zijn verschillende namen. Maar business-spiritualiteit dekt de lading heel goed. Ze staat voor *human potential*, voor het bedrijf als lerende gemeenschap waarin

het beste in mensen naar boven wordt gehaald. Er wordt gekeken naar de magneet-ziekenhuizen in de Verenigde Staten. De excellente zorg in Santeonverband kan gezien worden als een Nederlandse variant hiervan. Het motto van de *magnet hospitals* (1983): er is geen schaarste aan gekwalificeerd personeel, alleen van ziekenhuizen waar dit personeel wil werken.

Daarin wordt een relatie gelegd tussen menselijke bedrijfsvoering en zakelijk succes. In de tijd van toenemende marktwerking is dit van groot belang. Waar ruimte is voor zingeving op de werkvloer, daar wordt de instelling beloond met enthousiasme, energie, betrokkenheid, aandacht, bezieling, plezier. Waar veel energie opgaat aan grote en kleinere strijd op de werkvloer, met en tussen collega's, leidt dit af van de taak waarvoor je bent aangesteld. Het is energie die verloren gaat aan secundaire processen.

Goed werk heeft goede leiding nodig. Goed bestuur geeft vertrouwen en doet de bezieling binnen het werk groeien. Leiding op basis van angst en macht in een agressief/defensieve cultuur heeft een negatieve impact op product en service en kwaliteit. Je moet uit bijzonder hout gesneden zijn wil je opgewassen blijven tegen dergelijke afbrekende vormen van leiderschap. Het is een grote illusie om te denken dat geestelijk verzorgers op grond van hun beroepsprofiel zouden uitblinken in leiderschap binnen hun eigen teamverband en dat ze er alles aan zouden doen om zingeving op de werkvloer te stimuleren.

Als we structureel ergens iets kunt betekenen voor medewerkers is dat op het vlak van bedrijfscultuur. Meedenken hierover en over goed leiderschap behoort in dezen tot de kerntaken van geestelijke verzorging.

---

\* Drs. Antoine de Haan is geestelijk verzorger in het St. Antonius Ziekenhuis te Nieuwegein/Utrecht.

---

## Noten

- 1 De Santeon Ziekenhuizen, voorheen de Stichting Topklinische Ziekenhuizen, worden gevormd door het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis te Nijmegen, Catharina-ziekenhuis te Eindhoven, Martini Ziekenhuis te Groningen, Medisch Spectrum Twente te Enschede, Onze Lieve Vrouwe Gasthuis te Amsterdam, St. Antonius Ziekenhuis te Utrecht/Nieuwegein.
- 2 E. de Jongh (2010), 'Adviseren over beleidsvorming, een beschouwing over de adviesrol van de geestelijk verzorger', *Tijdschrift Geestelijke Verzorging* 58, jaargang 13 (juni 2010), pp. 8-19.
- 3 Rianne Veenstra, 'Het beste ziekenhuis van Nederland', *Tijdschrift Geestelijke Verzorging* 61, jaargang 14 (februari 2011), pp. 40-42.
- 4 *Reprosoof*: benaming voor de medewerker bij de kopieerfaciliteit op locatie Nieuwegein. Hij is voor veel mensen een aanspreekpunt voor zaken betreffende leven en werken. Begeleid door klassieke CD-klinken worden gevraagd of ongevraagd adviezen gegeven en zaken becommentarieerd.
- 5 Fred Lee, *If Disney Ran Your Hospital: 9½ things you would do differently*. Nederlandse uitgave: *Als Disney de baas was in uw ziekenhuis*. Amsterdam: Elsevier Gezondheidszorg, 2008, ISBN 9789035230538. De variatie op de titel (*If Jesus Ran Your Hospital*) is van mijn collega Joep Rodig.