

**“Betrokkenheid als
sleutel”**



**Seher Bardakci
Facility Management**

Een onderzoek naar betrokkenheid van de medewerkers...

Seher Bardakci
Delft, 27 april 2010

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

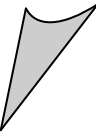
Docentbegeleider: Dhr. Henk van der Sluis

Medebeoordelaar: Mevr. Anne Marie Eijffinger

Opdrachtgever: Medisch Centrum Haaglanden
Lijnbaan 32
2512 VA Den Haag

Bedrijfsmentoren: Dhr. Michel Overwijk &
Dhr. Sander van den Berg

Periode onderzoek: februari 2010 – mei 2010



Auteursreferaat

Dit rapport bevat een onderzoek naar de slaag- of faalfactor van organisatieveranderingen: de mens. En met name de betrokkenheid van de Gastvrouwen/heren binnen het Medisch Centrum Haaglanden. De wijze van dienstverlening wordt onder de loep genomen en wordt gekoppeld aan gedragingen. Aan het einde worden aanbevelingen gegeven op welke wijze het gedrag van de Gastvrouwen/heren in positieve zin beïnvloedt en geborgd kunnen worden. Deze zullen op zijn tijd zorgen voor een welgeslaagde vraaggestuurde dienstverlening.

Indexreferaat

Gastvrouwen/heren, Roomservice, Catering & Gastenservices, vraaggestuurde dienstverlening, verandering, gedragingen, betrokkenheid, motivatie, gastvrijheid, 7S-model van Mc Kinsey

Voorwoord

De tijd gaat in vogelvlucht voorbij. Het is al vier jaar geleden dat ik aan de studie Facility Management ben begonnen. Zoals bekend, staat het vierde leerjaar in het teken van het afstuderen. Dit betekent dat zowel de tijden met tegenslagen, als tijden waar ik volop van heb genoten bijna voorbij zijn.

Aan het begin van de opleiding was het me nog niet duidelijk waar ik met een facilitaire achtergrond naar toe wilde. Heel wat keren heb ik mezelf afgevraagd of dit nou de juiste opleiding is. Maar elk doorgaande jaar heeft tot nieuwe inzichten geleid, en telkens werden mogelijkheden aangeboden om de opgedane kennis in de praktijk te toetsen. Zo heb ik ervaring opgedaan in het facilitaire werkveld en heb ik mezelf kunnen ontwikkelen op verschillende facetten. Nu ben ik ervan overtuigd dat mijn facilitaire achtergrond een toegevoegde waarde voor mij, en natuurlijk voor anderen, is en zal zijn.

Het is overduidelijk dat alles van de mens afhangt. Of het nou interessant wordt of langdradig is, wordt bepaald door het individu zelf. Alles is wel aangenamer te maken dan dat het is. Al is het maar een glimlach op het gezicht. Wat mensen voor anderen, en niet te vergeten voor zichzelf, kunnen betekenen komt in ieder geval in dit rapport tot uiting.

Bij het schrijven van deze scriptie hebben veel mensen heel wat voor me betekend. Vanaf deze plaats wil ik graag die mensen bedanken. In het bijzonder bedank ik mijn docentbegeleider Henk van der Sluis voor het ter beschikking stellen van zijn waardevolle tijd en de daarmee gepaard gaande kennis. Mijn mentor vanuit het MCH, Michel Overwijk, bedank ik voor de vrijheid en het vertrouwen dat ik kreeg om de opdracht naar eigen inzicht in te vullen. Sander van den Berg, mijn medementor in het MCH, wil ik bedanken voor de vele uurtjes waarin we samen hebben gebrainstormd en voor de steeds weer motiverende woorden. Tevens bedank ik alle medewerkers van de afdeling Roomservice, die te veel zijn om op te noemen, voor de fijne samenwerking. Diegene die mijn stressvolle tijd van dichtbij heeft meegemaakt, mijn echtgenoot Fatih, wil ik hartelijk bedanken voor zijn begrip en steun. Verder bedank ik zowel mijn ouders, als mijn schoonouders voor de fijne bijdrage. Tot slot, mijn vriendin Ruken, die mij elke keer wel weet te motiveren.

Seher Bardakci
Delft, mei 2010

Managementsamenvatting

Om positief bij te dragen aan de beleving, en beter in te kunnen spelen op de vraag en behoeften van de patiënt, heeft het Medisch Centrum Haaglanden (MCH) een overgang gemaakt van aanbodgestuurde dienstverlening naar vraaggestuurde dienstverlening. Deze vraaggestuurde dienstverlening is benoemd als Roomservice, wat vele veranderingen met zich heeft meegebracht. Roomservice kent binnen het MCH nog maar een korte historie. Die korte historie wordt het meeste vormgegeven door de Gastvrouwen/heren, omdat deze het concept op operationeel niveau tot uiting brengen richting de patiënt.

Helaas zijn diegene die het serviceniveau bepalen, namelijk de Gastvrouwen/heren, niet allemaal evenveel bij het product betrokken, wat afbreuk doet aan de kwaliteit. Betrokken medewerkers leveren toegevoegde waarde aan de organisatie, doordat ze geneigd zijn de organisatie niet snel te verlaten, ze productiever zijn, minder vaak ziek en meer kwaliteitsbewust zijn. Medewerkers die niet betrokken zijn bij hun organisatie, zijn niet snel bereid een stapje extra te doen buiten datgene wat er volgens de functiebeschrijving van hen verwacht wordt.

Om dit probleem op te pakken is, in opdracht van het MCH, de volgende probleemstelling gedefinieerd:

"Hoe kan de afdeling Roomservice de betrokkenheid onder Gastvrouwen/heren zodanig vormgeven én borgen, zodat de beleving en kwaliteit van de geboden dienstverlening, in overeenstemming met proces en kosten, aansluit op de wensen en behoeften van patiënten en bezoekers?"

Om antwoord te krijgen op deze probleemstelling is eerst de organisatie in beeld gebracht, waarna het theoretisch onderzoek heeft plaatsgevonden. Tevens is de huidige- en gewenste situatie in beeld gebracht. De belangrijkste conclusies die daaruit volgen zijn:

- Verschillende veranderingen hebben plaats gevonden, wat zich positief naar de patiënt heeft vertaald, maar negatief naar de Gastvrouwen/heren.
- De Gastvrouwen/heren op locatie Westeinde geven, in vergelijking met de locatie Antoniushove, in meerdere mate aan dat de leiding geen voorbeeldfunctie geeft als het gaat om motiverend gedrag.
- Aan een goed informatiesysteem en ontwikkelprogramma is op papier wel voldoende aandacht besteed, maar werkt helaas niet optimaal in de praktijk; Goede communicatie ontbreekt.
- De toetsing/evaluatie criteria van de opleidingen die de Gastvrouwen/heren toegewezen krijgen blijkt onduidelijk te zijn.
- De Gastvrouwen/heren vinden dat ze geen persoonlijke aandacht krijgen.
- De Gastvrouwen/heren, die langer in dienst zijn, voelen de hiërarchie die is ontstaan naar aanleiding van de invoering van de Roomservice als onaangenaam.
- Heel vaak worden verhalen verteld over wat er allemaal niet goed gaat en wordt vergeten de successen te delen met anderen.

De belangrijkste aanbevelingen die het negatieve gevoel uit de weg zal nemen zijn in grote lijnen:

- De leidinggevenden moeten voorbeeldgedrag tonen, veilige werkcondities scheppen, interesse tonen en aandacht schenken, actief communiceren, mensen op basis van hun kennis en kunde verschillend behandelen, positief gedrag belonen en vrijheden toekennen binnen de afgesproken kaders. Dit kan waargemaakt worden door het volgen van een opfriscursus in 'leidinggeven en motiveren'.
- Communicatie rondom bedrijfsdoelen en resultaten moet een start krijgen met invoering van een goed communicatieplan en verder uitgebreid worden met voorhanden zijnde creatieve communicatiemiddelen.
- De opleiding moet voor de Gastvrouwen/heren een duidelijke doelstelling inhouden. Deze doelstelling kunnen ze het beste individueel in samenspraak met hun leidinggevende zelf invullen, wat zal zorgen voor participatie.
- De opgedane kennis moet geborgd worden door per kwartaal een opfrisenquête te houden, waar een beloning aan is gekoppeld. Deze enquête kan het beste online afgenomen worden, door het aanschaffen van de 'IBM SPSS Data Collection Reports for Surveys'. Dit zal een interactieve rapportage en belangrijkste inzichten opleveren op basis van de enquêtegegevens.
- Om de medewerker optimaal te managen moet de organisatie het competentiegericht werken invoeren. De belangrijkste competenties zijn uitgeschreven, waaraan kwaliteiten en

vervormingen zijn gekoppeld. Naar aanleiding hiervan kunnen de Gastvrouwen/heren op desbetreffende competenties getraind en gecoacht worden.

- Bij de aanname van nieuw personeel moet de interview techniek toegepast worden om te achterhalen of een sollicitant over bepaalde benodigde eigenschappen beschikt.
- Het teamverband, zowel op afdelingsniveau als binnen het Roomservice-team, moet versterkt worden door elkaar beter te leren kennen. Hier zal de Belbin-test en het manifesteren als groep door middel van een groepsfoto.
- Om tot een gastvrije MCH te komen, moet het zorgpersoneel ook voldoende aandacht en inzet tonen in Roomservice. Een mogelijkheid is het gebruik van verschillende communicatiemiddelen; informatie per e-mail, intranet, bijeenkomst met een 'demohoek' enz.
- Om successen met elkaar te delen wordt aanbevolen een forum op te zetten, zodat de Gastvrouwen/heren kunnen vertellen wat er goed gaat en waarmee ze succes boeken (bijvoorbeeld de Gastvrouw/heer die de patiënt op een hele andere manier heeft behandeld). Dit zullen leerzame succesverhalen zijn voor anderen. Maar om de Gastvrouwen/heren te stimuleren om de succesverhalen ook echt op forum te zetten, moet in het vooruitzicht een beloning gesteld worden.
- Om te laten zien dat het management betrokken is en blijft bij de Gastvrouwen/heren, kan per kwartaal een panel worden gehouden op intranet met de vraag: "Op wat willen jullie dit kwartaal getrakteerd worden?". Hier kunnen de Gastvrouwen/heren eenmalig (per kwartaal) een keuze maken uit de samengestelde mogelijkheden.
- Het bijhouden van verjaardagen en het uitreiken van een verjaardagscadeau zou door de Gastvrouwen/heren zeer zeker gewaardeerd worden en de betrokkenheid in positieve zin bevorderen.

Tot slot, met behulp van het implementatieplan kan het MCH tegemoet komen aan de verwachtingen van de Gastvrouwen/heren, wat een positieve invloed zal hebben op de wederkerige waardering en motivatie. Dit zal zijn uitstraling hebben naar de klanten van MCH.