

Saxion Kenniscentrum Hospitality

Gastvrijheid binnen Mediant

Gastvrijheid bevorderen middels het verhogen van het zelfsturend vermogen van medewerkers

Melissa Oude Steenhof

Facility Management

11 juli 2012

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2012 Saxion. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Kom verder. Saxion.

saxion.nl



Introductie

Gastvrijheid in de zorg is een steeds meer voorkomende ontwikkeling. In de Engelse taal kennen ze de woorden 'hospital' (ziekenhuis) en 'hospitality' (gastvrijheid) en beide stammen af van het Latijnse woord Hospes (gastheer). Veel zorgorganisaties in Nederland heten 'gasthuis' of hebben zo geheten. Gastvrijheid is van oorsprong ingebakken in de zorg. Echter, door verzakelijking, fusies en verdere professionalisering van de zorg is de sector zich steeds meer op de systemen en het geld (het welbekende 'productie draaien') gaan focussen, waardoor aandacht voor de mens naar de achtergrond is geraakt. De toegenomen keuzevrijheid en mondigheid bij de zorgconsument van tegenwoordig heeft er toe geleid dat gastvrijheid binnen de zorg wederom haar intrede heeft gedaan. De mens is weer centraal komen te staan. Zorginstellingen zien gastvrijheid als een onderdeel waarin het zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrent.

Bij Mediant GGZ is er ook een grote behoefte om de cliënt meer centraal te stellen. Mediant is op dit moment volgens de Raad van Bestuur zowel behandelgericht als gastvrij. De wens is er om nog meer gastvrij te gaan werken, in te spelen op de beleving van de cliënten en gastvrijheid structureel in de organisatiecultuur op te nemen. In het meerjarenbeleid van 2010–2013 en in het jaardocument van 2010 zijn dan ook doelstellingen beschreven met het oog op gastvrijheid. Hieruit is het project 'Ruimte voor mensen bij Mediant', Initiators: Dhr. F. Pol en T. Thijssen (beiden Saxion), voortgekomen om de beleving van de cliënt centraal te stellen en een gastvrije organisatie te zijn. Om objectief en kritisch te onderzoeken waar Mediant op dit moment staat op het gebied van gastvrijheid en een advies te geven over een positieve borging van gastvrijheid heeft Mediant GGZ het kenniscentrum van Saxion Hogescholen ingeschakeld.

In het onderzoek 'Gastvrijheid binnen Mediant' is er dieper op de menselijke kant van gastvrijheid binnen de Gesloten Opname Afdeling en de Opname Kortdurende Behandeling van Mediant GGZ ingegaan. De huidige situatie op het gebied van gastvrijheid, veranderbereidheid en het zelfsturend vermogen is onderzocht. Met behulp van deze resultaten zijn aanbevelingen gedaan op welke manier gastvrijheid bevordert en gewaarborgd kan worden binnen de huidige instellingscultuur- en structuur middels het vergroten van het zelfsturend vermogen van de zorgverlener om zodoende de cliënt meer centraal te stellen.

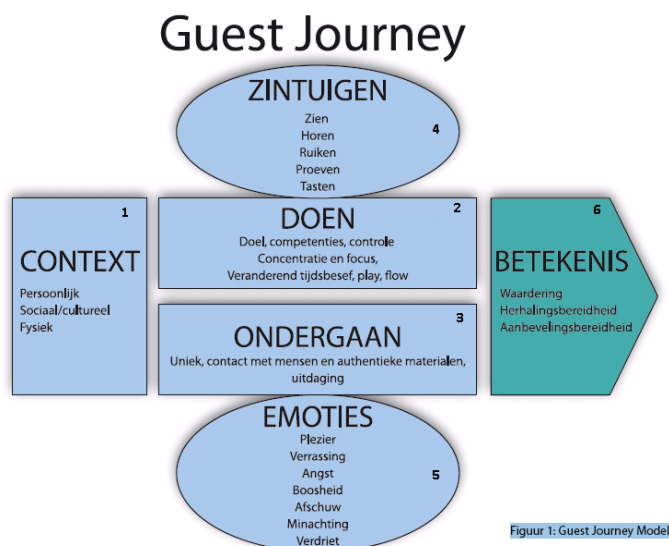
De onderzoeksvraag die centraal heeft gestaan is: *"Hoe is de huidige situatie op het gebied van gastvrijheid, veranderbereidheid en het zelfsturend vermogen binnen de afdelingen GOA en OKB van Mediant GGZ en welke zelfassessment methodieken en verandermethodieken helpen het zelfsturend vermogen van de medewerkers te vergroten om zo de cliënt meer gastvrij te bejegenen?"*

Theorie

Gastvrijheid is een spontaan sociaal-emotionele interactie tussen gast en gastheer (oftewel: cliënt en medewerker). Gastvrijheid is niet iets dat je kunt geven, maar het is iets dat je als gast ervaart. Deze beleving van gastvrijheid wordt voor het grootste gedeelte mogelijk gemaakt door één van de vier onderdelen om gastvrijheidsconcepten vorm te geven: de medewerker. Wanneer de medewerker in staat is de behoeften van de gast te zien en daarop in te

spelen is er sprake van een positieve gastvrijheidsbeleving (Hokkeling, 2011). Deze beleving is ook te meten volgens het Guest Journey Model van Thijssen (2007): *“de reis als gast naar een betekenisvolle belevenis.”* (zie onderstaand figuur 1).

Om dit gedrag en deze houding uit te dragen is het van belang dat medewerkers zelfsturend worden om zo direct op de vraag van de cliënt te kunnen reageren. “De medewerkers worden in de rol van interne consultant en projectleider geplaatst en merken dat voor het aanpakken van een actuele kans of probleem meer komt kijken dan vakbekwaamheid alleen. Het benutten en vergroten van creativiteit, kennis en zelfsturend vermogen van medewerkers blijkt direct rendabel en is van levensbelang voor het succes van een organisatie. Motivatie en betrokkenheid stijgen met sprongen als medewerkers de ruimte krijgen om te denken en te experimenteren.” (Breejen den, 2009). Een door gastvrijheid bepaalde organisatie staat open voor veranderingen en is een organisatie waar de managers van hun voetstuk zijn afgedaald en de medewerkers vrijheden kennen. Managers treden op als coach en medewerkers denken in oplossingen en mogelijkheden. (Vijver, 1999)



Methode

Om de huidige situatie, op het gebied van gastvrijheid, veranderbereidheid en het zelfsturend vermogen van medewerkers, te onderzoeken is er gekozen voor het afnemen van een digitale vragenlijst waarin zij zowel spreken vanuit zowel het cliëntenperspectief als het medewerkerperspectief. Alle medewerkers van de Gesloten Opname Afdeling en de Opname Kortdurende Behandeling zijn bevraagd (n=60). Op deze manier hebben alle medewerkers een gelijke kans om hun mening, wensen en behoeften aan te dragen. De respons was 53% en dit percentage gaf dan ook een goed beeld weer van de werkelijkheid. Tevens zijn er bezoeken gebracht naar een vijftal zorginstellingen (GGZ Parnassia, GGZ InGeest, Verpleeghuis Bruggerbosch, Deventer Ziekenhuis en ZGT Hengelo). Deze zorginstellingen hebben zich de afgelopen jaren veelal beziggehouden met gastvrijheid en zelfsturing van medewerkers. Deze zijn allen een grote inspiratiebron geweest voor het onderzoek.

Analyse en conclusie

Uit de enquêtes is gebleken dat de medewerkers wel weten wat gastvrijheid inhoudt, maar zij belemmeringen ervaren om het goed tot uiting te brengen. Ook zijn medewerkers zich niet altijd bewust van het eigen handelen tegenover de cliënt en wat het gedrag voor impact kan hebben tegenover de cliënt. 75% van de respondenten vindt de afdeling niet tot matig gastvrij en 50% van de respondenten raadt eigen familie de afdeling niet aan wanneer deze onverhoopt tot de doelgroep zullen behoren. Belemmeringen die ervaren worden zijn onder andere: gebrek aan tijd, werkdruk, gebrek aan personeel, gebrek aan voldoende ruimte. Ook is de vraag gesteld welke aspecten het verblijf van de medewerkers in de rol van de cliënt wel in positieve zin betekenisvol maken. Antwoorden op deze vraag zijn: betrokken medewerkers, contact met medewerkers, aandacht, serieus genomen worden, duidelijke communicatie en meer dagbesteding. Deze aspecten hangen niet samen met de belemmeringen die ervaren worden om een gastvrije houding aan te nemen. Gastvrijheid zit in het gedrag en de houding van de medewerkers. De medewerkers weten dit, maar denken het niet te kunnen door de ervaren belemmeringen. Ook willen medewerkers wel meer verantwoordelijkheden krijgen en initiatieven tonen, maar ervaren te weinig ruimte hiervoor vanuit de leidinggevende. Concluderend kan er gezegd worden dat de afdelingen veelal denken in onmogelijkheden, terwijl het denken in mogelijkheden vele resultaten kan opleveren.

Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek en de bevinden zijn er aanbevelingen gedaan die betrekking hebben op het bevorderen van een gastvrij klimaat door middel van het vergroten van het zelfsturend vermogen van medewerkers. Om de gastvrijheid te bevorderen op de Gesloten Opname Afdeling en de Opname Kortdurende Behandeling is het van belang dat gastvrijheid door het management continue hoog op de agenda wordt geplaatst, wordt uitgedragen en dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie komen te liggen. Op deze manier ervaart de medewerker steun van de organisatie en kan deze, door het krijgen van meer verantwoordelijkheden, sneller en effectiever op de vraag van de cliënt reageren. Om dit te verwezenlijken zijn er een tweetal aanbevelingen. Als eerste kunnen er werkgroepen en ambassadeurs aangesteld worden op de afdeling. Door multidisciplinaire werkgroepen te creëren worden verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd. Deze werkgroepen houden zich continue bezig met het verbeteren van gastvrijheid op de afdeling en zullen dit uitdragen naar de rest van het team. Gewoon Doen uit de missie van Mediant GGZ en het denken in mogelijkheden staat hierin centraal. Deze werkgroepen worden aangesteld op basis van enthousiasme van de medewerker. Wanneer de werkgroepen enthousiast zijn kunnen zij dit met enthousiasme uitdragen. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat de medewerkers eerder bereidt zijn te veranderen wanneer zij enthousiasme ervaren van collega's. Uit deze werkgroepen worden daarnaast ambassadeurs aangesteld welke als aanspreekpunt zullen fungeren voor medewerkers en cliënten en zorgen voor de borging van gastvrijheid op de afdeling.

De tweede aanbeveling is om de leidinggevenden om te scholen naar coachende leiders om zo zelfsturende teams te creëren. Medewerkers hebben een visie nodig die hen energie geeft

en iemand die geïnteresseerd is in de ontwikkeling van de medewerker. De motivatie en betrokkenheid stijgen wanneer medewerkers meer ruimte en sturing krijgen om zelf verantwoordelijkheden te nemen. Tevens moeten leidinggevers als voorbeeldrol fungeren op de afdeling, zodat medewerkers betrokkenheid en steun ervaren van de organisatie. Gastvrijheid moet continue en structureel een gespreksonderwerp zijn binnen overleggen en op de afdeling en onderdeel uitmaken van de dagelijkse werkwijze. Hier dient de leidinggevende op te sturen door gastvrijheid als beoordelingscriteria te gebruiken voor medewerkers. Wanneer de leidinggevers sturen op gastvrijheid, zorgen voor tijdelijke informatievoorziening en de juiste prioriteiten uitdragen, kan het de tijd- en werkdruk doen wegnemen.

Kortom: Multidisciplinaire werkgroepen en de rol van leidinggevende als coachende leider, waarbij verantwoordelijkheden worden gedelegeerd, zullen beide afdelingen helpen zich gastvrij op te stellen richting de cliënt.

Gaat Mediant van Gewoon Goede Zorg naar Gewoon *Gastvrije* Zorg?

"You can dream, design, create and build the most wonderful place in the world, but it takes people to make the dream reality."

Literatuur

Breejen den, J.D. (2009). *De high performance organisatie: een integrale aanpak*, Kluwer (2009)

Hokkeling, J. (2009). *Gastvrijheid in de zorg, de hype voorbij?*, FMI 7/8 2009, 5 maart bekeken op de webpagina:

<http://www.moodmaker.nl/art/uploads/Gastvrijheid%20de%20hype%20voorbij%20FMI7-8%20032-034.pdf>

Thijssen, T., Groen, B. & Pijls, R. (2007). *Klantbeleving begrijpen, meten en bevorderen*, FMI december, 2009

Vijver, H. (1996). *Ethiek van de gastvrijheid: een bedrijfsethiek voor de gastvrijheid*, Van Gorcum & Comp. B.V.