

De coronacrisis leerschool en stimulans

De coronacrisis had een forse impact op de medewerkers van het Bredase Amphia Ziekenhuis. Reguliere zorg werd afgeschaald, COVID-zorg werd opgeschaald en medewerkers moesten alle zeilen bijzetten om de continue stroom ernstig zieke patiënten te verzorgen. Wat doet dat met je mensen? En hoe zorg je dat ze in zo'n extreme situatie duurzaam inzetbaar blijven? HR-directeur Job Meijs deelt zijn bevindingen.

Toen Job Meijs in januari 2020 als HR-directeur bij Amphia begon, viel het hem op dat de medewerkers met hun ziel onder de arm liepen. "Door de vele fusies uit het verleden zat er een hoop oud zeer. Ook de recente verhuizing naar de nieuwbouw had erin gehakt. Mensen waren hun vertrouwen én hun anker kwijt. Ze moesten wennen aan de grootte van de organisatie. Vonden het anoniem. Ze waren er niet trots op dat ze voor Amphia werkten."

IMPROVISATIEVERMOGEN EN FLEXIBILITEIT

Twee maanden later liet COVID echter een heel andere kant van de medewerkers zien. De eerste coronagolf trof het Brabantse ziekenhuis namelijk ongenadig hard. Medewerkers wisten van tevoren niet wat hun werkplek die dag zou zijn. Of ze hun reguliere werk konden doen of elders moesten inspringen. En ondertussen bleven de patiënten binnenstromen. Toch zetten ze en masse de schouders eronder. Meijs: "Ik ben ontzettend onder de indruk van de kracht van onze medewerkers. Van hun enorme improvisatievermogen en flexibiliteit. Mensen werkten hier echt aan de frontlinie. Er

waren zoveel patiënten en het lijden was elke dag zo intens. Het is indrukwekkend hoe zij zich er allemaal doorheen hebben geslagen."

GOED COMMUNICEREN

Als directeur HR hamerde Meijs er steeds op dat de medewerkers duidelijkheid moesten hebben. "Mensen willen weten wanneer en waar ze moeten werken en hoe het zit met vergoedingen voor overwerk. Daar moet je over communiceren. Daarnaast werd gestart met een dagelijkse, digitale Zorg Update, waarin stond aangegeven hoeveel patiënten er waren, welke afdelingen werden op- of afgeschaald, welke pluimen we in- en extern ontvingen en welke pers-aandacht er was. Dat deed verrassend veel goed."

ONTZORGEN

Meijs' andere stokpaardje: voorkom dat medewerkers zich over de kop werken. "Mensen wilden extra werken," weet hij, "maar je wil voorkomen dat ze tevéél werken. In eerste instantie kunnen ze die extra werkdruk wel aan door de



adrenaline die door hun lijf giert, maar het is een marathon. Die adrenaline is op een gegeven moment op." Gelukkig kon Amphia een te hoge werkdruk voorkomen door medewerkers van afgeschaalde afdelingen en kantoor in te zetten en waar nodig om- en bij te scholen. Verder werden er verpleegkundigen van privéklinieken uit de omgeving ingeschakeld.

"We wilden ook dat de medewerkers merkten dat wij ons realiseerden wat voor een enorme hoeveelheid werk zij verzetten. We hebben daarom zoveel mogelijk in gang gezet om ze te ontzorgen, bijvoorbeeld met kinderopvang en maaltijdpakketten die ze mee naar huis konden nemen."

BESCHERMEN EN MEEDENKEN

Het programma "Vol Veerkracht" bood medewerkers daarnaast mentale en fysieke ondersteuning, onder andere in de vorm van Peersupport, gezond eten en drinken en psychologische hulp. "Buitenstaanders hebben geen idee wat onze mensen hier hebben meegemaakt. Het was zo extreem. Dat zorgde ervoor dat medewerkers hun verhaal thuis niet met anderen konden delen. Vergelijk het maar met soldaten die terugkeren uit oorlogsgebied. We wilden

onze mensen daarvan bewust maken. Ze erop wijzen dat het normaal is om onder deze omstandigheden bepaalde emoties te voelen. We geven ze ruimte daarover te praten en ze weten nu dat er altijd hulplijnen zijn als er iets speelt." De bijeenkomsten die Meijs kort na zijn aantreden in gang zette, wierpen eveneens hun vruchten af. Hierin deelden medewerkers waar ze in hun dagelijkse praktijk tegenaan liepen en bedachten ze samen oplossingen, die vervolgens werden doorgevoerd. "Deze aanpak blijkt een interventie op zich", stelt Meijs, "er ontstaat zoveel energie door. Het vergroot de betrokkenheid en het plezier. Dit blijven we zeker doen."

HET RESULTAAT VAN DE INTERVENTIES

Als Meijs terugblijkt, constateert hij dat er het laatste anderhalf jaar veel ten goede is veranderd. "De stemming is positiever. Er is een andere manier van denken ontstaan, waarbij de medewerker en de inzetbaarheid op één staan. Daar komt bij dat medewerkers merken dat we hun input en ideeën serieus nemen: ze voelen zich meer gezien en gewaardeerd. Het zorgt ervoor dat ze weer weten waarom ze juist bij Amphia werken. Tegelijkertijd maakt de coronacrisis ze ervan bewust waarom ze ook alweer in de zorg werken."

“Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek verder dat mensen die in de frontlinie werkten niet meer klachten hadden dan mensen die elders werkten. Het was een positief signaal, maar toch was ik er niet gerust op. Alle adrenaline raakt een keer uitgewerkt. Bovendien hebben medewerkers lange tijd veel gewerkt, maar geen vakan-

tie genoten. Het ziekteverzuim is behoorlijk opgelopen en medewerkers geven aan hun grens te hebben bereikt. Wat doen de geleverde inspanningen op de langere termijn? En hoe doorstaan ze het vervolg van COVID? Ik ben echt benieuwd naar de resultaten van het vervolgonderzoek dat we binnenkort houden.”

■

“Ik ben ontzettend onder de indruk van de kracht van onze medewerkers”

■

DE TOEKOMST

Meijs' verwachting voor de toekomst is echter optimistisch. “De vaccinatiegraad loopt op en we hebben een flinke daling van het aantal COVID-patiënten in het ziekenhuis gezien. Medewerkers nemen weer meer verlof op.” En wat als er nu toch nog een golf komt? “Ik verwacht niet dat het weer zo heftig zal worden als in het begin én we hebben de wetenschap dat we het samen al een keer hartstikke goed geflikt hebben. We kunnen nu vanuit een soort voorspelbaarheid handelen en nóg sneller schakelen. Toch zullen we bij een eventuele volgende crisis creatief moeten zijn en andere, extra laatjes moeten opentrekken om te zorgen dat de medewerkers goed, gezond en met plezier bij Amphia blijven werken”, meent Meijs. “Ook daarbij willen we medewerkers zélf laten meedenken. Zij weten het best wat hen helpt en daar draait het om. Het zijn soms maar kleine dingen die hun leven veraangenamen en de moraal erin houden.”

TIPS

- Zorg dat je er bent voor je medewerkers
- Onderschat het improvisatievermogen van je eigen medewerkers niet
- Betrek je medewerkers echt in de besluitvorming
- Laat zien dat je iedereen waardeert
- Probeer perspectief te bieden én tegelijkertijd geen valse verwachtingen te wekken
- Neem je medewerkers tegen zichzelf in bescherming

