

Personeelswerwing lost tekort in verpleging niet op

Verplegings schreeuwt om



In de zorgsector is marketing een vies woord. Toch lijkt meer marketingvriendelijkheid onontbeerlijk in de strijd om personeel. Nico Jansen onderzocht hoe marketing in de zorgsector geïmplementeerd kan worden. Want arbeidsmarktcommunicatie alleen lost het werkelijke probleem niet op.

tekst: Nico Jansen*

Verpleegkundigen associëren marketing met commercieel en dus met een werkomgeving waar zij, vooral bewust, niet voor gekozen hebben. Om de verpleging de noodzaak van marketing toch te laten inzien, moeten beide disciplines dichterbij elkaar worden gebracht. In onderzoek

ken naar de arbeidsmarkt, in de collectieve sector is helaas geen aandacht besteed aan de mogelijkheden die marketing zou kunnen bieden. En dat terwijl marketing een tekort en een vermindering van de bijdrage kan leveren aan zowel de essentie van het werk (optimale zorgverlening) als aan het oplossen van problemen binnen de bedrijfsfunctie.

Het meest urgente probleem binnen de verpleging lijkt het toenemende tekort aan gekwalificeerd personeel. Dit komt mede door het imago van vies, saai en slecht betaald werk, een coënamie van overstepsers uit de verpleging naar werk buiten de zorg, een afname van de instroom van ver-

pleegkundige opleidingen, een afname in absolute aantallen schoolverlaters, een toenemende werkdruk en werklast ten gevolge van bezuinigingen en personeelstekorten en een vermindering van de mogelijkheden tot persoonlijke contacten met patiënten.

Er zijn in de media pogingen zichtbaar van instellingen en ziekenhuizen om deze problemen op te lossen en het imago van de verpleging te verbeteren. Dit komt mede door het imago van vies, saai en slecht betaald werk, een coënamie van overstepsers uit de verpleging naar werk buiten de zorg, een afname van de instroom van ver-

pleegkundige opleidingen, een afname in absolute aantallen schoolverlaters, een toenemende werkdruk en werklast ten gevolge van bezuinigingen en personeelstekorten en een vermindering van de mogelijkheden tot persoonlijke contacten met patiënten.

Er zijn in de media pogingen zichtbaar van instellingen en ziekenhuizen om deze problemen op te lossen en het imago van de verpleging te verbeteren. Dit komt mede door het imago van vies, saai en slecht betaald werk, een coënamie van overstepsers uit de verpleging naar werk buiten de zorg, een afname van de instroom van ver-

marketingdenken

biemen op te lossen met behulp van arbeidsmarktcommunicatie en promoties. Klantbijbelijk worden op strategisch niveau, binnen de ziekenhuisdirecties en indirect de politiek, de werkelijke problematiek en wensen van de werkers niet als uitgangspunt voor het beleid genomen. Zolang ziekenhuisdirecties en politiek het kernproduct niet afschermen op de vraag, zijn tactische oplossingen op het niveau van arbeidsmarktcommunicatie en promoties slechts in beperkte mate succesvol.

De markt
Aangezien de gebruikelijke terminologie van de marketing (klant- en concurrentiegerichtheid) zoals gezegd niet passen in de verpleging, dienen ze te worden aangepast. De verpleging moet concurrentieveroordelen ontwikkelen door middel van interne en externe activiteiten. Om de marketingrichtheid in de zorg te meten, is het belangrijk onderzoek te doen onder verpleegkundigen. Is er voldoende kennis over de klanten om ze goed te bedienen, en erkennen de verpleegkundige het bestaan van deze klanten? Wordt de verpleegkundige wire aan verpleegkundige zorg geleverde diensten leveren, is bekend hoe ze werken en waar ze, nu en in de toekomst, goed in zijn?

Belangrijk is of het verpleging, artsen en andere medewerkers bewust bezig zijn met klantvriendelijkheid. Evaluaties onder klanten vormen hiervoor een logische graadmeter. Er moet op regelmatig basis informatie worden verzameld over de behoeften en eisen van patiënten, maar ook van andere groepen atheners. De geleverde diensten moeten op de verechillende afnemers worden afgestemd. Het realiseren van deze klant tevredenheid dient een hogere prioriteit te krijgen dan op efficiëntcy en kostenbesparing gericht te maatregelen. Het is wel belangrijk dat dit gezamenlijk en efficiënt gebeurt, zodat er geen spanningen ontstaan tussen verschillende afdelingen.

Dit het stimuleren van marketinggericht werken kan overtuigen worden de term 'strategisch marketingplan' om te buigen in 'strategisch patiëntenplan' en 'strategisch familieplan', om de relevantie van

marketing voor de verpleging direct aan te geven. Hierbij moet worden bepaald wat de afdeling wenst te zijn en zou willen bereiken. De doelgroepen moeten nauwkeurig worden omschreven. De doelgroep patiënten heeft interraad andere behoeften dan de doelgroep familieleden.

Daarnaast kan een marketing-zoornix worden ontwikkeld, waarin de p's worden vervangen door z'en: zorg (de verpleegkundige dienstverlening), zichtbaarheid (reputatie e.g. uitstraling van afdeling en ziekenhuis), ziekte-informatie (de communicatie over de aandacht en behandelning), ziekenhuis (ligging, bereikbaarheid van ziekenhuis en afdeling), door de afnemer te leveren (inspanningen), zusters en broeders (betrokken medewerkers).

Wellicht is bovenstaande mix te simpel om daadwerkelijk bruikbaar te zijn voor verpleegkundigen, maar hij biedt wel een mogelijkheid die dialoog tussen management en uitvoerders te structureren. Dat verpleegkundigen door te helpen van patiënten en familie al zeer marketinggericht bezig zijn is waar, maar met het implementeren van de Z'en kan die zorg in de context van de door het management beschikbaar gestelde randvoorwaarden worden gebaast.

Attitudes veranderen

Het implementeren van marketing blijkt een groot probleem. Attitudes en gedrag van de zorgverleners, én van het management, moeten worden veranderd. Dat vraagt om een cultuurverandering van zo leert wij dat naar zo moeten we het doen om de doelstellingen te realiseren.

Hetna (signaleert het onderzoeksrapport Van Rijn) is het gebrek aan kwaliteitsbij overheidsmanagers een reden waarom werkcreams besluiten de collectieve sector te verlaten. Nu de collectieve sector op de arbeidsmarkt steeds meer moet concurreren met de private sector, is de interne communicatie van belang. Via interne klanten, de verpleegkundigen, kunnen de

concurrentievoordelen worden gereïaliseerd.

De verpleegkundige speelt door de intensieve contacten met doelgroepen als patiënten en familie een centrale rol bij het realiseren van een marketinggerichte afdeling. De verpleegkundige voert de zoornix in praktijk uit, vaak met een grote mate van vrijheid. Deze vrijheid en sterke motivatoren voor een baan in de zorg. De invulling van de zes z'en zal.

Werknemers verlaten de sector door kwaliteitsgebrek overheidsmanagers

om niet demotiverend te werken, meer het karakter van nuttige richtlijnen moeten hebben dan van een bedrijfsmatige documentering van een gekozen beleid. Integratie van strategie, tactiek en implementatie zijn bepalend voor het realiseren van marketingdoelstellingen. In een niet optimaal marketinggerichte cultuur, zoals de verpleging, werkt marketing dus niet of slecht. Het startpunt voor de cultuurveranderingen die nodig zijn te zijn om een draagvlak voor marketing te scheppen ligt per definitie op het niveau van hoger management. Daarvoor is interne marketingrichtheid nodig. Het is de vraag of een individuele afdeling binnen de organisatie in staat is om een ziekenhuis daadwerkelijk aan marketing kan gaan doen. ■

*Nico Jansen is marketingconsulent bij bureau Pharmor

Zien om de zoornix
- zorg (de verpleegkundige dienstverlening),
- zichtbaarheid (reputatie e.g. uitstraling van ziekenhuis),
- ziekte-informatie (de communicatie over de aandacht en behandelning),
- ziekenhuis (ligging, bereikbaarheid van ziekenhuis en afdeling),
- door de afnemer te leveren (inspanningen),
- zusters en broeders (betrokken medewerkers)