

Mariëlle Bartholomeus

Onlangs werd Mariëlle Bartholomeus uitgeroepen tot Topvrouw 2020, een prijs die in haar ogen niet zou moeten bestaan. De jury roemde haar leiderschap, dat uitgaat van luisteren, vertrouwen en faciliteren. De stille doortastende kracht, inmiddels bestuurder van Rivas Zorggroep, vertelt over leidinggeven in tijden van (corona)crisis.

Bartholomeus was op het moment dat de coronacrisis uitbrak neuroloog en medisch directeur van het Udense ziekenhuis Bernhoven, destijds een van de eerste brandhaarden van het coronavirus. Om de enorme toestroom van patiënten te kunnen verwerken, moest er acuut en ingrijpend worden gehandeld. De complete zorg in het ziekenhuis ging op de schop. Alle patronen en gewoonten in het ziekenhuis werden overboord gegooid, zodat het ziekenhuis kon blijven functioneren.

VAN FUNCTIEGERICHT NAAR TAAKGERICHT

Medewerkers gingen van 'functiegericht' naar 'taakgericht werken', zowel bij verpleegkundigen, maar eigenlijk ook bij de artsen. Dat betekende dat een cardioloog of uroloog assistent kon worden van een longarts of internist en dat professionals allerlei uitvoerende taken werden gegeven die buiten hun normale werkzaamheden vielen. Dit leverde efficiëntie op en inzicht bij alle teamleden over wat er moest gebeuren in het ziekenhuis om de crisis het hoofd te bieden. Mensen die normaal bijvoorbeeld

in de logistiek (back office) werkten werden ook taakgericht ingezet naast een verpleegkundige in het beddenhuis."

Om het taakgerichte werken voor elkaar te krijgen werkt één gezamenlijke vijand heel goed. Het creëert saamhorigheid en bevordert focus en flexibiliteit. Vanuit een collectieve ambitie (de vijand bestrijden) hebben we gemerkt dat we veel voor elkaar kregen in korte tijd. Intern en extern. Je staat met zijn allen versted van de kracht en resultaten die je samen boekt. In die zin is de crisis een les; we kunnen veel efficiënter (samen)werken en de bureaucratie kan fors omlaag."

LUISTEREN EN OPHALEN

"Mijn eigen rol in deze totale transitie is er een geweest van verbinden, luisteren en veel vragen stellen. Ik ben veel in gesprek gegaan met allerlei medewerkers, om bij hen op te halen wat nodig was in hun ogen. De verpleegkundigen weten alles van het goed organiseren van de zorg, dus heb ik hen als eerste gevraagd wat nodig was in hun beleving. Maar ik ben ook met de schoonmakers in gesprek gegaan, aangezien zij vaak een onderbelichte maar essentiële functie hebben gedurende deze crisis.

Je moet informatie ophalen bij je team, want zij zijn de specialisten."

FACILITEREN

Het leverde naast goede adviezen vooral verbinding en onderlinge waardering op; in crisistijd moet een leider dicht bij zijn mensen staan. Dat is denk ik wat een leider ook moet doen ten tijde van crisis; luisteren, begrijpen en aanvoelen wat nodig is. De rol van de leider is faciliteren: Alles doen om de mensen het beste uit zichzelf te laten halen. Het gaat niet om jezelf, of de afdeling. Het gaat om het ultieme doel, in ons geval de allerbeste zorg bieden aan covidpatiënten. En persoonlijk vind ik dat dit eigenlijk altijd zo zou moeten zijn, niet alleen tijdens een crisis.

MISSIE EN VISIE

"Het ultieme doel is wat iedere organisatie en iedere leider heel scherp voor





ogen zou moeten hebben en houden. Goed leiderschap begint bij een visie en een missie, die door de mensen wordt gedragen.

Je maakt een goede visie en een missie ook niet met een reclamebureau, maar met elkaar. Waar zijn we voor en hoe willen we dat met zijn allen vormgeven. Voor scholen kan dat bijvoorbeeld zijn: We willen onze leerlingen het allerbeste onderwijs bieden. Moeilijker moet je het niet maken." Het ontwikkelen van een betekenisvolle missie en visie, is volgens Bartholomeus de basis voor een goede organisatie. "Het helpt in dat proces om van je doelgroep 'mensen' te maken. Wat als het je moeder zou zijn? En voor in het onderwijs: Wat als het je kind is? Wat wil je dan dat een school of leraar doet? Alle ontwikkelingen die je vervolgens uitwerkt en alle besluiten die worden genomen, staan in dienst van deze visie."

BESLUITVORMING

"Ik wil besluitvorming zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen. Mensen kunnen heel goed zelf oplossingen vinden voor problemen, als ze maar eigenaar zijn van het probleem. Als ik het niet eens ben met een oplossing of een voorstel, dan stel ik heel veel vragen en kunnen medewerkers mij overtuigen met goede argumenten. En als men er niet uitkomt, geven we na overleg een periode om er alsnog uit te komen. Mocht na die periode er nog steeds geen consensus zijn, dan besluit ik zelf met mijn mede raad van bestuur lid, en moet men dat accepteren."

RUST DOOR VOORUITZIEN

"Besluiten die je tijdens een crisis neemt, probeer je, als het kan, ver voordat een crisis ontstaat te voorzien. Onze rekenmodellen hebben ons inzicht gegeven in mogelijke

scenario's, toen COVID in Nederland net opkwam. En per scenario hebben we allerlei besluiten uitgewerkt. Je creëert rust en vertrouwen door te laten zien dat je bent voorbereid. Tijdens de crisis pakte ik dezelfde modellen er keer op keer bij en gaf daarmee inzicht in de ontwikkelingen en resultaten.

Mensen vragen er nu ook naar: Mariëlle, waarom heb je niet van die mooie plaatjes voor ons?" Regeren is vooruitzien. Ook als er geen crisis dreigt moet je over de verre toekomst nadenken met je teams. Ik ben voor veel visualiseren; het geeft een duidelijk beeld en zegt vaker meer dan tekst op papier. "We zijn nu bij Rivas bezig met de 'benen op tafelsessies 2030', waarin we ontwikkelingen, voorspellingen en scenario's uitwerken, vanuit organisatieperspectief. Wat voor gevolgen zou dat hebben voor de zorgvragen? Feitelijke trends zoals krimp, maar ook technologische ontwikkelingen moet je analyseren, om te beredeneren wat voor gevolgen dat zou hebben voor je organisatie. Op die manier bouw je structureel rust en vertrouwen." Ophalen in de organisatie en daarna teruggeven en samen bouwen aan visie.

"De Friezen doen dat nu ook met de ijsdikte, toch? Ze meten en maken grafieken om bij iedere ijsdikte te kunnen beredeneren wat je zou kunnen doen aan tochten, tot aan de Elfstedentocht aan toe. In essentie is het niet anders dan dat wij hebben gedaan in het ziekenhuis. Altijd voorbereid op alle scenario's." Naast voorbereiding is vertrouwen een kernwoord voor de bescheiden Topvrouw 2020.

Vragen, luisteren, begrijpen, faciliteren en vertrouwen op de professionaliteit van medewerkers door ze eigenaar te maken van problemen en de successen. Daarmee leidde ze een ziekenhuis succesvol door de crisis (maar een crisis leid je nooit alleen), won ze tot haar eigen verrassing een prachtige prijs en is ze begonnen in haar nieuwe functie.