

Procesmatig werken vraagt om menselijke aanpak

De trend van individualisering en onafhankelijkheid in het maken van keuzes, die tien jaar geleden is ingezet, heeft veel invloed gehad op de vraagsturing van dienstverlenende instellingen. Ook de zorgsector voelt meer en meer de noodzaak te anticiperen op deze ontwikkelingen. Om in de groeiende vraag naar maatwerk van cliënten te kunnen voorzien, kunnen tal van werkwijzen worden geïmplementeerd waaronder het aansturen op processen. Diverse instellingen hebben deze aanpak ingevoerd maar moeten helaas constateren dat het gewenste resultaat uitblijft.



Foto: Estuarium

Dit terwijl het implementeren van een gestructureerde en gecontroleerde aanpak juist een uitstekende methode kan zijn om de mate van tevredenheid in de eigen organisatie maar vooral van de klant te verhogen. In de zorg wordt steeds vaker geprobeerd rekening te houden met de individuele patiënt. Dit uit zich vaak in het aanbieden van specialistische medische zorg en verpleging. Deze 'medische' kwaliteiten worden vervolgens door de desbetreffende instellingen gebruikt om zich te onderscheiden van hun 'concurrenten'. Vanuit het klantperspectief blijkt echter dat deze kwaliteiten van geringe invloed zijn op het oordeel over de organisatie en de mate van tevredenheid.

Zo blijkt uit onderzoek dat de cliënt kwalitatieve zorg als iets vanzelfsprekends beschouwt en andere factoren zoals klantvriendelijkheid en het tegemoetkomen aan individuele wensen zwaarder laat wegen in het oordeel over de verleende zorg.

Nu cliënten mondiger zijn geworden en er een hoge mate van keuzevrijheid bestaat, zijn zorginstellingen dus genoodzaakt hun dienstverlening beter af te stemmen om aan de wens van de klant te kunnen voldoen. Het implementeren van een beheerste, gestructureerde en gecontroleerde aanpak is een uiterst geschikte methode om een hoge mate van klanttevredenheid te bereiken. Door het handelen doelgericht en bewust te maken, zullen de actoren in het proces precies weten wat er gedaan moet worden en waarom. De handelingen zijn systematisch, sluiten op elkaar aan en knelpunten in de werksituatie kunnen direct worden aangepakt. Ook in de gezondheidszorg, welke als basisdoel heeft het zo optimaal mogelijk invullen van de door de klant gedefinieerde kwaliteitswensen, kan procesmatig werken zorgen voor een hogere klanttevredenheid, (kosten)efficiëntie en een positief psychologisch werkklimaat. In theorie dé ideale

methode om dit primaire doel van een instelling te bereiken.

Knelpunten

Echter een veelgehoord argument in de praktijk tegen procesmatig werken, luidt dat vooraf bepaalde processtappen en afgebakende taakgebieden de menselijk kant van het vak wegdrücken. Niets is minder waar.... Veelvoorkomende knelpunten tussen het management en uitvoerend personeel zijn eerder toe te schrijven aan het niet kunnen voldoen aan essentiële randvoorwaarden waardoor een succesvol eindresultaat uitblijft. Zo blijkt uit diverse medewerkeronderzoeken dat er een te grote afstand ervaren wordt tussen de bestuurder, het management en de 'vloer'. Medewerkers geven aan zich niet gehoord te voelen en bestuur en management hebben moeite om hun overtuiging over te brengen. Gevolg hiervan is dat de visie onvoldoende doordringt in de organisatie en belangrijke

informatie vanaf de werkvloer zelden de top bereikt, en andersom. Ook het gebrek aan feedback heeft consequenties voor het succesvolle verloop van het proces.

Dit soort ernstige knelpunten zullen inefficiëntie, onnodige kosten en vooral veel frustraties met zich meebrengen. Werknemers die deel uitmaken van het proces verliezen hun connectie met de organisatiedoelstellingen en zullen slechts hetgeen doen wat van hen wordt verwacht of zelfs op zoek gaan naar een andere werkgever. Daarnaast zal men zich op managementniveau nog steeds te veel bezig moeten houden met micromanagement in plaats van zich te (kunnen) concentreren op de output. Implementatie van slechts een systeem is dus onvoldoende, essentieel is dat ook de denkwijze aangepast dient te worden. Zodra medewerkers zicht hebben op de taken die ze moeten uitvoeren, op welke wijze dit dient te gebeuren en binnen welk tijdsbestek de taken afgerond dienen te zijn, is de basis gecreëerd om kwalitatieve zorg te leveren. Maar ook dient elke speler in het proces bewust te zijn van het feit dat iedereen de verantwoordelijkheid draagt voor het volbrengen van het einddoel. Optimale zorg en dienstverlening is waar elke schakel in de organisatie naar zou moeten willen streven.

Persoonlijk contact

Dat het verzorgend personeel hierin een uiterst belangrijke rol speelt is vrij duidelijk. Zij staan tenslotte het dichtst bij de patiënt. Het oordeel van de cliënt over de instelling wordt voornamelijk gevormd door hun ervaring met het personeel waar zij mee in aanraking komen. Het persoonlijke contact is dé bepalende factor als het gaat om de indruk die bij patiënten ontstaat over de organisatie. Wordt er naar mij geluisterd? Wordt er rekening gehouden met mijn individuele wensen? Medewerkers spelen zo'n grote rol bij het in stand houden van een positief beeld van de organisatie dat het gedrag van één medewerker dit imago al negatief kan beïnvloeden. En nu de keuzevrijheid zo groot is, is de overstap naar een andere zorgverlener snel gemaakt.

Bij een procesmatige inrichting heeft het verzorgend personeel duidelijk op het netvlies wat gedaan moet worden en weet ook,



■ Het persoonlijke contact is dé bepalende factor als het gaat om de indruk die bij patiënten ontstaat over de organisatie.

door contact met de patiënt, welke behoeften er bestaan aan de vraagzijde. Wanneer de behoeften niet overeenkomen met de geleverde service kunnen kleine aanpassingen, geïnitieerd door het verzorgend personeel, eventuele gaps overbruggen. Deze initiatieven dienen door het management en bestuur met open armen ontvangen te worden want door iedereen eindverantwoordelijk te maken voor het uiteindelijke doel, namelijk het voldoen aan de gewenste kwaliteitsnorm van de cliënt, ontstaan per patiënt pasklare oplossingen.

Procesmatig werken, mits op de juiste wijze geïmplementeerd en uitgevoerd, vraagt dus wel degelijk om een zeer persoonlijke aanpak. Niet alleen de patiënt wordt optimaal tegemoetgekomen in zijn of haar wensen, ook werknemers voelen zich verantwoordelijker omdat zij gezien én behandeld worden als een belangrijke schakel in het proces. Het behalen van goede resultaten oogst meer waardering voor het personeel en verhoogt de interne betrokkenheid en binding met de organisatie. Dat dit een positieve invloed zal hebben op de concurrentiepositie van de organisatie als zorginstelling maar vooral als werkgever zal een logisch gevolg blijken. De zorgsector heeft tenslotte te kampen met een groot personeelstekort en kan het zich dus niet

permitteren (potentiële) werknemers te verliezen. Door procesmatig denken, kan onder andere geld worden bespaard en het managen wordt eenvoudiger gemaakt. Dit zijn slechts enkele effecten van het aansturen op processen. Nu instellingen met elkaar concurreren om patiënten maar ook om zorgpersoneel, zouden bovenstaande resultaten niet als hoofddoel beschouwd moeten worden. Het welzijn en de tevredenheid van de patiënt is het belangrijkste en hoogst haalbare doel waar elke zorginstelling naar zou moeten streven. En goede zorg is in de basis niet afhankelijk van de beschikbare budgetten maar vooral van het zorgpersoneel. Een menselijk (werk)klimaat is dus één van de belangrijkste voorwaarde om deze kwaliteit te waarborgen! ■



Esther van Zanten

is directeur en eigenaar van Estuarium.