

De paradox van de sturing

Wat als je wilt sturen op zowel klantbeleving als efficiency?

Door Ken Pon

De huidige economische situatie is een complexe concurrentieomgeving. Daarin hebben organisaties de uitdaging om voortdurend hun prestaties te verbeteren, zodanig dat zowel de klant als de interne organisatie dit merkt. Bij het werken aan die prestatieverbetering hoor ik vaak dezelfde vragen. Hoe kan je enerzijds sturen op een klantbeleving die positief opvalt en anderzijds op een efficiënte werkwijze?

In mijn praktijk zie ik dat managers het combineren van klantbeleving en efficiency als moeilijk ervaren. Het dilemma ontstaat op het moment dat ze medewerkers vragen verantwoordelijkheid te nemen voor de klant en tegelijkertijd met hen in gesprek willen blijven over behandeltijden. Op dat moment brengen ze halfslachtig focus aan, wat resulteert in een dito performance. Ik ben er van overtuigd dat hier sprake is van een paradox: een schijnbare tegenstelling. Sturing op efficiency is goed mogelijk in combinatie met een hoge klantfocus.

De noodzaak van de combinatie

Efficiency is de mate waarin de kosten voor arbeid en middelen om een doel te behalen in verhouding staan tot de opbrengsten. Een behandeling, consult of gesprek is dus efficiënt als met de bestaande middelen binnen de norm wordt gepresteerd. Het belangrijkste middel is in dit dilemma tijd. De verhouding tot de (potentiële) baten mag daarbij niet uit het oog worden verloren. In essentie gaat het om “je tijd goed besteden”. Dat is iets anders dan “zo min mogelijk tijd besteden”.

In een aantal sectoren is sturing op klantfocus en efficiency zelfs noodzaak. Neem bijvoorbeeld de zorgsector. De kwaliteit van het consult met de patiënt moet hoog zijn en gelijktijdig moet de planning van het aantal consulten doelmatig zijn. Een ander voorbeeld is klantenservice en relatiemanagement. De klantvraag staat centraal en moet duidelijk, inhoudelijk juist, empathisch en oplossingsgericht worden beantwoord. Het verwachte aantal contacten moet tijdig worden afgehandeld om wachtrijen te voorkomen. Wat dat betreft is de hospitality ook een branche waar deze combinatie snel zichtbaar is. Een goede beleving van de gasten moet hand in hand kunnen gaan met snelheid van service.

Het belang van werken met gemiddelde behandeltijden, is dat we in de genoemde sectoren te maken hebben met grote aantallen. Er zijn veel patiënten, veel klanten met vragen en veel gasten in een hotel. Het werken met behandeltijden maakt het in combinatie met verwachte aantallen contacten mogelijk een personeelsplanning te maken. Zijn er voldoende medewerkers voor het te verwachten werkaanbod? Een succesvolle manager en zeker ook een mensgerichte leider zal hier aandacht aan willen besteden.

Hoe werkt het dan wel?

Het sturen op behandeltijden komt tot zijn recht als je het ziet als een indicator voor wat daar achter ligt. Ik stel altijd de vraag: Welk gedrag zorgt voor de gerealiseerde behandeltijd?

De sturing op behandelzeiten en kwaliteit levert inderdaad een paradox op. Het tot de kern kunnen komen in een gesprek verhoogt de klantbeleving en verkort de gesprekken. Het is een kunst om dit te kunnen. Dit geldt ook voor de aansturing door leidinggevend. Hoe kom je tot de kern van je sturing en hoeveel tijd heb je hiervoor nodig?

Rob Schormans, Manager
Advieslijn Vermogen, ABN AMRO
Advies & Service Center

Ter illustratie en verduidelijking: onlangs werd ik gebeld door een telecomoperator die met mij over een nieuw abonnement wilde praten. Hij deelde zijn aanbod: ik belandde in een stortvloed aan informatie over tarieven en abonnementsvormen. Ik hoorde allerlei getallen terwijl ik de huidige beltarieven die ik betaal, niet ken. Als de operator kort en krachtig het vergelijk met mijn huidige situatie had gemaakt, had ik eerder begrepen welk voordeel er mogelijk inzat. Met als gevolg een korter en prettiger gesprek, voor beiden! Met een korter, efficiënter gesprek was een beter resultaat behaald.

Dit voorbeeld laat zien dat behandelzeiten het gevolg zijn van gedrag. Het is dus belangrijk om de normen te blijven zien als indicator van gedrag. Bij afwijkingen in de cijfers ten opzichte van de norm, moet de eerste vraag zijn: ‘van welk gedrag en welke acties zijn deze cijfers het resultaat’.

De rol van leiderschap

Een mensgerichte leider en eigentijdse manager legt de verbinding tussen enerzijds de indicatoren en anderzijds het gedrag van professionals. De belangrijkste vraag daarbij is: ‘Wat betekent dat voor het leiderschap?’ Op basis van de indicatoren is het maken van een verdere analyse nodig op verschillende niveaus van leiderschap. Twee vormen van leiderschap zijn hierbij relevant: Persoonlijk leiderschap en coachend leiderschap.

Ken jezelf. Een professional toont *persoonlijk leiderschap* door een hoge mate van zelfreflectie. Hoe kom ik over richting de patiënt? Spreek ik de taal van de klant? Neem ik weerstand weg of creëer ik die juist? In welke mate ben ik in staat tot de kern van de vraag te komen? Heb ik de regie van het gesprek of geef ik de gespreksleiding uit handen?

Op individueel niveau kan iemand op basis van zijn persoonlijk leiderschap bewust zijn eigen gedrag kiezen. Wat is er nodig om voor deze klant een hoge klanttevredenheid te creëren en welke instrumenten zet ik daarvoor in?

Om klantbeleving en efficiency aan elkaar te verbinden zal een manager vooral *coachend leiderschap* moeten tonen.

Het is voor de manager de kunst om het gedrag te herkennen achter de cijfers en hierop te anticiperen. Hij zal zijn team in zijn visie moeten meenemen. Als hij stuurt op de verbinding tussen kwaliteit en kwantiteit, kunnen medewerkers leren schakelen: ze kiezen bewust hun gedrag in het contact en dragen zo bij aan klantbeleving en efficiency.

Echt uitblinken doe je niet op één vlak

In de zorg zijn thema's als doelmatigheid en patiëntbeleving actueel. In de klantenservice spreekt men van het loslaten van behandelzeiten ten gunste van klantbeleving. Dit zijn enkele trends die nu gaande zijn en waar je over leest in vakbladen.

Een organisatie die zich wil onderscheiden door een hoge klanttevredenheid, realiseert dit alleen als de medewerkers zich bewust zijn van hun eigen gedrag in de klantbehandeling. De leidinggevende illustreert dit mede aan de hand van de genormeerde behandelzeiten. Pas wanneer iedere medewerker actief aan zelfreflectie doet, wordt aan de randvoorwaarde voldaan om onderscheidend te zijn.

Wie echt wil uitblinken in zijn vak zal over schijnbare tegenstellingen tussen de performancegebieden heenstappen en in staat zijn om op beide vlakken te excelleren. □

Efficiency en klantbeleving in de zorg

Door Lenneke Mallekoote

De grootste uitdaging voor poliklinieken van ziekenhuizen wordt gevormd door het beheersen van de werkdrukbeleving onder het personeel (efficiënt werken) enerzijds en het voorkomen van lange wachtlijsten voor patiënten (klanttevredenheid) anderzijds. Als we inzoomen op het proces zien we dat een groot deel van de vraag naar zorg op poliklinieken bestaat uit herhaalconsulten. Veel van deze herhaalconsulten blijken een zeer voorspelbaar verloop te hebben. Een meer efficiënte manier van inplannen en uitvoeren van deze consulten ligt voor de hand. Denk hierbij aan gestructureerde avondpoli's die voor de patiënt als voordeel hebben dat deze er geen vrij meer voor hoeft te nemen. Zelfs het

reduceren van herhaalconsulten bleek in de praktijk zeer haalbaar: voor sommige aandoeningen is het belangrijk dat vier keer per jaar een bloedonderzoek gedaan wordt, maar het bespreken van de uitslag daarvan kan in veel gevallen ook per telefoon. Bij een goede uitslag kan dat zelfs door een verpleegkundige of een doktersassistente gedaan worden. Het scheelt de patiënt een gang naar het ziekenhuis. De voordelen spreken voor zich: een tevreden patiënt en een efficiënter werkproces.

Lenneke Mallekoote voert haar eigen adviespraktijk: Mallekoote Advies & Projecten. Zij richt zich op procesverbeteringen, projectmanagement en implementatiemanagement in de zorgsector.



Colofon

Deze uitgave is de tweede in een reeks artikelen waarin actuele dilemma's worden behandeld voor het middle management in Customer Care. Reacties op de behandelde dilemma's zijn uiteraard welkom. Als een vergelijkbare problematiek binnen uw bedrijf speelt, kunt u Ken Pon altijd benaderen om met u een analyse te maken van de problematiek en maatwerkoplossingen te ontwikkelen.

Ken Pon werkt sinds 2001 als zelfstandige onder de naam KPIinterimmanagement. KPI staat voor Key Performance Indicators: de meetwaarden waaraan resultaten gemeten worden. Resultaat is immers het bestaansrecht van elke organisatie. Visie, management en daadkracht zorgen voor het gewenste resultaat.

Overal waar in dit artikel *hij* staat, kan uiteraard ook *zij* gelezen worden.

Op de website www.kpinterim.nl vindt u een overzicht van de interim-trajecten en opleidingen die Ken Pon de afgelopen jaren verzorgd heeft.

Contactgegevens

KPIinterimmanagement
tel: 030 - 69 31 875
m: 06 - 21 57 24 04
e: info@kpinterim.nl

Redactie en vormgeving:
Frank Norbert Rieter