

## Influencer verbetert de score voor dienstverlening met 38% bij een zorginstelling in Michigan



### OVER HET MICHIGAN DEPARTMENT OF HUMAN SERVICES

*Het Department of Human Services is de grootste zorginstantie voor maatschappelijk werk, jeugd- en gezinszorg in Michigan. De instantie stuurt programma's voor maatschappelijk werk aan via een netwerk van meer dan honderd vestigingen verspreid over de staat Michigan in de Verenigde Staten*

### DE UITDAGING

Het personeel van de vestiging in Fort Wayne van het Michigan Department of Human Services (DHS) startte iedere ochtend als hun werkdag begon, met een diepe zucht. Hun voicemail was vol, de wachtkamer zat vol mensen, er stond een rij tot buiten om de hoek. Mensen die om acht uur binnenkwamen, mochten blij zijn als ze om twaalf uur aan de beurt waren.

Het verzorgingsgebied van de instelling was onlangs uitgebreid met 54.000 inwoners, terwijl er vorig jaar al 254.000 mensen bij waren gekomen. Het aantal dossiers was sinds 2002 ook al meer dan verdubbeld. Ondanks deze enorme groei was er nauwelijks personeel bij gekomen.

In september 2008 bleek uit klantenonderzoek in Fort Wayne dat driekwart van de respondenten het betreunde dat ze hun behandelaar niet telefonisch konden bereiken, terwijl zestig procent ontevreden was over de manier waarop ze te woord werd gestaan. Twee derde van de respondenten omschreef de wachttijd in de wachtkamer als 'veel te lang'.

Toen de ruggengraat van de plaatselijke economie, een autofabrikant, failliet ging en de werkloosheid steeg tot vijftien procent, werd de vestiging overspoeld met een nieuwe stroom cliënten. Intussen was ieder van de honderd behandelaars verantwoordelijk voor zeven- tot achthonderd cliënten. Van hen werd verwacht dat ze elke aanvraag nauwkeurig verwerkten, in overeenstemming met alle beleidslijnen en voorschriften van de overheid.

De districtsdirectrice, Rochelle Allen, vroeg de afdeling personeelsontwikkeling van het hoofdkantoor van DHS om advies. Bill Patrick, directeur van deze afdeling, begreep al snel dat het probleem met de dienstverlening aan cliënten hardnekkig was en interventie vereiste.

"De druk op het personeel is erg hoog", vertelt Patrick. "Hun managers benadrukken dat ze nauwkeurig moeten werken om sancties vanwege fouten te voorkomen. Maar als je zoveel dossiers beheert, is de kans groot dat je de individuele cliënt uit het oog verliest."

### DE OPLOSSING

Om de dienstverlening bij de vestiging in Fort Wayne te verbeteren, pasten Patrick en zijn team de beginselen uit het trainingsmodel van Influencer toe. Eerst stelden ze vast welke effectieve gedragspatronen vereist waren om de dienstverlening te verbeteren; gedragspatronen die tot de gewenste resultaten leiden als ze consequent worden overgenomen.

Ze identificeerden veertien gedragspatronen die betrekking hebben op de interactie met cliënten en die verband houden met vier cruciale momenten: de cliënt probeert zijn behandelaar te bellen, de cliënt heeft interactie met de receptionist in de wachtkamer, de cliënt wacht in de wachtkamer, de cliënt heeft interactie met zijn behandelaar.

Uit het onderzoek bleek hoe belangrijk het telefonisch contact was en hoe de behan-



influencer

delaars de telefoontjes afhandelden. Het onderzoek wees uit dat met een goed afgehandeld telefoontje een bezoek aan het vestigingskantoor kon worden vermeden, waardoor de wachttijd in de wachtkamer werd verkort en de werkdruk voor de behandelaars werd verlaagd. Patrick en zijn team bestudeerden de effectieve gedragspatronen van het telefoonteam door te observeren welke behandelaars goed presteerden en door vervolgens hun aanpak te beschrijven:

- Neem altijd de telefoon aan als je aan je bureau zit.
- Beantwoord minstens tweemaal per dag de berichten op je voicemail.
- Bel cliënten in het eerste uur van je werkdag terug.

Effectieve gedragspatronen identificeren was één ding. Maar gestreste en overwerkte krachten zover zien te krijgen dat ze die patronen gingen overnemen, was een heel ander verhaal. Op dat moment zette Patrick de zes bronnen van invloed in, een model om gedragsverandering te stimuleren en mogelijk te maken. Uit onderzoek van VitalSmarts blijkt dat blijvende gedragsverandering doorgaans beïnvloeding vereist vanuit ten minste vier verschillende bronnen; Patrick's team gebruikte ze alle zes. Drie voorbeelden:

**Persoonlijke motivatie.** Patrick bracht de effectieve gedragspatronen die tot betere dienstverlening zouden leiden in verband met persoonlijke waarden van de medewerkers. Hij vroeg behandelaars waarom goede dienstverlening voor hen zelf belangrijk was en niet zozeer voor de organisatie of de cliënten. Ze antwoordden dan bijvoorbeeld: "Omdat cliënten mensen zijn en zij het verdienen om met respect te worden behandeld." Of: "Omdat ik graag zelf op die manier word behandeld."

Patrick vertelde verhalen van cliënten, die afkomstig waren uit interviews die hij had afgenomen, waarin cliënten vertelden welke invloed de slechte dienstverlening had op hun leven, dat toch al niet eenvoudig was. De medewerkers waren verrast te horen dat cliënten een beetje medeleven meer op prijs stelden dan supersnelle dienstverlening.

**Sociale motivatie.** Sommige medewerkers zagen ertegen op om het eerste uur van hun werkdag te besteden aan voicemailberichten beantwoorden. Maar tijdens een personeelsbijeenkomst vertelden behandelaars die dit wel deden, waarom dat hun werk gemakkelijker maakte. Eén van hen gaf toe dat ze er eerst

argwanend tegenover stond, maar dat ze het er nu helemaal mee eens was.

**Structurele bekwaamheid.** Voordat Patrick's team bij het proces betrokken raakte, had de vestiging een intake medewerker aangesteld om cliënten te helpen die zonder afspraak binnenkwamen. Deze intake medewerker maakte afspraken en kon sommige zaken regelen voor cliënten. Het viel de districtsmanager op dat de aanwezigheid van de intake medewerker ertoe leidde dat behandelaars minder gemotiveerd waren om cliënten terug te bellen om afspraken te maken. Ze wisten dat ze niet per se terug hoefden te bellen; de intake medewerker kon het probleem later wel oplossen. Het gevolg was dat cliënten met een vraag die gemakkelijk telefonisch beantwoord had kunnen worden, nu in de wachtkamer terecht kwamen. Het managementteam haalde de intake medewerker weer weg uit de wachtkamer; de behandelaars waren nu zelf verantwoordelijk voor de ontvangst van cliënten. Daardoor werden ze gemotiveerd om telefoontjes eerder te beantwoorden.

### HET RESULTAAT

Tijdens de zwaarste economische crisis sinds 1982, en ondanks een steeds toenemende werkdruk, slaagden de medewerkers van de vestiging in Fort Wayne erin effectieve gedragspatronen over te nemen en daarmee de dienstverlening significant te verbeteren.

De DHS-vestiging in Fort Wayne slaagde erin haar score voor dienstverlening te verbeteren met 38%.

Deze verbetering kreeg praktische betekenis in een uitgebreide enquête onder cliënten, die voor en na de toepassing van het Influencer-programma werd gehouden. De gemiddelde score voor positieve opmerkingen van cliënten verdrievoudigde: van 23% naar 76%. Voor cliënten die een afspraak hadden, steeg de score zelfs naar 82%.

Percentage tevreden cliënten	Sept. '08	Mei '09
De wachttijd was redelijk	35%	40%
Mijn behandelaar toonde respect	41%	57%
Telefoontjes werden binnen redelijke tijd afgehandeld	26%	43%

Behalve deze verbeteringen daalde de gemiddelde wachttijd van drie uur (alle cliënten met of zonder afspraak) naar gemiddeld 2,3 uur voor cliënten zonder afspraak en negentien minuten voor cliënten met afspraak.

Het succes van het Influencer-programma bleef niet onopgemerkt. Samen met de directeur van DHS, Ismael Ahmed, presenteerde Patrick de casestudy aan de gouverneur van de staat Michigan, Jennifer Granholm, en haar staf. Deze namen het dossier met veel belangstelling in ontvangst. DHS wil deze benadering ook invoeren in andere vestigingen in de staat Michigan. Toen Patrick de casestudy presenteerde tijdens een bijeenkomst van DHS-vestigingsdirecteuren, gaven velen van hen aan dat ze de Influencer-benadering ook wilden toepassen, in de hoop dezelfde klinkende resultaten te behalen. Patrick's team bereidt nu Influencer-trainingen voor deze directeuren voor. "Traditionele trainingsprogramma's bieden niet wat Influencer biedt", vertelt Patrick. "Het bekende model dat op verbetering van menselijke prestaties is gebaseerd is goed, maar Influencer heeft een veel bredere reikwijdte. Dit programma biedt daardoor duurzame, blijvende verandering", meent hij. "Je kunt een geweldig plan bedenken, maar dat betekent nog niet dat gedragspatronen inderdaad gaan veranderen. Dat leer je van Influencer. Een verandering van gedrag vereist zes bronnen van invloed om mensen te motiveren en de nodige middelen aan te reiken om de gedragsverandering daadwerkelijk mogelijk te maken. Dit model zorgt echt voor een omslag in onze organisatie."

### DE RESULTATEN OP EEN RIJ:

- Score voor dienstverlening met 38% verbeterd.
- Gemiddelde wachttijd 23% korter voor cliënten zonder afspraak en 89% korter voor cliënten met afspraak.
- Positief commentaar van cliënten verdrievoudigd: van 23% naar 76%.

**Over Crucial Conversations® Training** — Als u er niet in slaagt de gewenste resultaten te behalen, is het zeer waarschijnlijk dat een gebrek aan goede gesprekken – Crucial Conversations – u tegenhoudt. Of het nu gaat om tegenvallende kwaliteit, trage doorlooptijden, afnemende klanttevredenheid of moeizame verhoudingen: als geen eerlijk gesprek kan worden gevoerd, kunt u magere resultaten verwachten.

Dit bekroonde trainingsprogramma biedt een rijke leerervaring, met zeer veel oorspronkelijk videomateriaal en voorbeelden. De training verloopt in een enerverend tempo, met gestructureerde oefeningen, waarin intensieve participatie centraal staat. Het Crucial Conversations-programma biedt een breed scala aan technieken en vaardigheden die samen garant staan voor een hechte teamgeest, sterk verbeterde onderlinge verhoudingen en een klinkend eindresultaat. De deelnemers doen kennis en ervaring op die hen in staat stelt de meest heikele kwesties voortvarend aan te pakken.

**Over VitalSmarts** — VitalSmarts is innovator op het gebied van training en verbetering van bedrijfsprestaties. Daarmee helpen zij teams en organisaties de resultaten te bereiken waarnaar zij streven. Dankzij bekroonde trainingsmethoden die gebaseerd zijn op ruim 30 jaar doorlopend onderzoek, heeft VitalSmarts voor significante verbetering gezorgd. VitalSmarts heeft uiteenlopende trainingsconcepten ontwikkeld, waaronder Crucial Conversations®, Crucial Confrontations™, Influencer Training™ en Change Anything Training™. In elke cursus worden krachtige vaardigheden en strategieën aangeboden voor verbetering van de resultaten in de organisatie. De licentie voor de Benelux heeft VitalSmarts ondergebracht bij IMK Opleidingen. [www.vitalsmarts.com/global.001.800.449.5989](http://www.vitalsmarts.com/global.001.800.449.5989)

**Over IMK Opleidingen** — IMK Opleidingen heeft meer dan 50 trainingen en opleidingen verdeeld over de thema's Management & Leiderschap, Informeel Leiderschap, Personeelsbeleid, Communicatie, Sales, Ondernemerschap en Medezeggenschap. Met 75 professionele trainers leiden wij meer dan 5.000 cursisten per jaar op. IMK Opleidingen staat bekend om haar praktijkgerichte, no-nonsense aanpak. De missie van IMK Opleidingen is talentontwikkeling tot de derde macht (T<sup>3</sup>). IMK Opleidingen geeft mensen de kans om hun talenten te ontdekken, te ontwikkelen en ermee te durven Ondernemen. [www.IMKopleidingen.nl](http://www.IMKopleidingen.nl) 0031 (0)172 - 42 34 56