

# Cultuur als succesfactor in apotheken

*De continue veranderingen in de eerstelijnszorg stellen hoge eisen aan de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van apotheken en apothek-medewerkers. Hierdoor neemt de aandacht voor succesfactoren als bedrijfscultuur de laatste jaren sterk toe. Inzicht is daarbij een voorwaarde voor gerichte sturing. Waar staat ú als apotheker? En waar staat uw team? Tijdens het KNMP Congres bood Derks & Derks apothekers de gelegenheid met die vragen aan de slag te gaan en dat leverde volop stof tot nadenken op.*

Directeur Jan Derks: "Als bureau zijn we vooral bekend door onze Werving & Selectie-activiteiten. We bewegen ons al ruim tien jaar in de farma en leveren door onze ervaring en eigen onderzoek óók een inhoudelijke bijdrage op HR-gebied. In 2009 ontwikkelden we samen met Jen Feenstra van bureau Viscum een instrument om bedrijfscultuur te meten en deden we een eerste onderzoek. Tijdens het KNMP Congres 2011 boden we de bezoekende apothekers de gelegenheid mee te doen aan deze 'Cultuur Scan'. Met dit kosteloze onderzoek willen we meer bewustzijn creëren voor het belang en de mogelijkheden van bedrijfscultuur als instrument om de uitdagingen van de sterk veranderende zorgmarkt aan te kunnen."

## Reisleider

Apothekers en hun teams staan voor grote uitdagingen, weet Derks: "Er is toenemende concurrentie van nieuwe apotheekconcepten, de prijzen staan onder druk, vergoedingen dalen, er moet resultaatgericht en patiëntgericht gewerkt worden onder steeds stringenter kwaliteitseisen. Probeer dan nog maar eens te voldoen aan je eigenlijke bestaansreden: optimale farmaceutische zorg bieden aan de jou toevertrouwde patiënten. Dat stelt enorme eisen aan het apotheekteam. Logisch dat de interesse in factoren die bepalend zijn voor de klantgerichtheid, efficiency en resultaatgerichtheid toeneemt. Cultuur is zo'n factor. Als apotheker ben je in feite een reisleider die de route kent. Maar kent je team die route ook en is je team wel in staat en bereid je te volgen? De Cultuur Scan brengt die mate van overeenstemming in beeld en met die informatie kun je met je team aan de slag."

## Meting bij apotheek én team

De Cultuur Scan bestaat uit twee delen: aan de hand van stellingen over vier cultuuraspecten (zie kader) wordt eerst de visie van de apotheker op de bedrijfscultuur bepaald. Daarna volgt een meting bij het apotheekteam. Jan Derks: "Tijdens het KNMP Congres heeft een aantal deelnemers de eerste fase doorlopen, door ter plekke de Cultuur Scan in te vullen. Voor elke deelnemer hebben wij een maatwerk rapport gemaakt, waarin zijn of haar resultaten niet alleen teruggekoppeld, maar ook vergeleken worden met die van de collega's op het congres. Heel leerzaam: die resultaten leveren al veel stof tot nadenken op, terwijl we de meting bij de apotheekteams nog voor de boeg hebben."

**"Het is pure noodzaak om blijvend innovatief te zijn."**

## Spanningsveld tussen tijd en mens

"De deelnemende apothekers zien het belang van alle vier de cultuuraspecten," vat Derks samen. "Het aspect **mensgerichtheid** vinden zij het belangrijkste. Toch zijn de deelnemers niet consistent: ze geven namelijk aan dat ze (wat) minder support geven aan medewerkers, terwijl ze hier wel veel waarde aan hechten. Ze willen wel, maar doen het niet. Dit kan duiden op 'versturende' factoren als tijdgebrek, projecten, kortom: hoge werkdruk."

Een andere opmerkelijke uitkomst is dat een aantal deelnemers aangeeft aan dat zij - hoewel ze een sterk voorstander zijn van het betrekken van medewerkers bij besluitvorming - minder waarde hechten aan de (mogelijk afwijkende) mening van een individuele medewerker. Derks: "Hier lijkt een kans te liggen: door de mening van medewerkers meer terug te laten komen in het beleid en de uitvoering, kun je de mensgerichtheid binnen de cultuur van je apotheek versterken, omdat medewerkers dan ervaren dat hun mening 'ertoe doet'."

## Klaar voor de toekomst?

In een **innovatiegerichte cultuur** worden nieuwe ideeën, goederen, diensten of processen makkelijk ingevoerd. In de gereguleerde apotheekomgeving is het een enorme uitdaging om innovatief te zijn en dit vervolgens binnen kwaliteitsrichtlijnen vorm te geven.

Derks licht toe: "Het apotheekconcept is in de afgelopen jaren al sterk veranderd en verandert nog steeds. Apotheken zullen zich aan moeten passen aan het effect van de privatisering van de zorgbudgetten, de toenemende thuiszorgconcepten en de verdere vergrijzing. Dit is al zichtbaar, bijvoorbeeld door de invloed van de zorgverzekeraars op de prijzen, de vergoeding van (poli-)klinische geneesmiddelen, het thuis-lever concept en het groeiende assortiment van niet-UA middelen dat in de apotheek verkocht wordt. Het is dus pure noodzaak om blijvend innovatief te zijn. De deelnemende apothekers zijn nog niet zo ver... De waardering voor

## Aspecten van bedrijfscultuur

In de arbeidspychologie onderscheidt men vier elkaar aanvullende cultuuraspecten, waarmee de totale cultuur van een organisatie in kaart kan worden gebracht:

- **Mensgerichtheid:** het aspect van de bedrijfscultuur dat gekenmerkt wordt door aandacht voor de mens achter de medewerker.
- **Resultaatgerichtheid:** de mate waarin men zich ondanks problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen blijft richten op het bereiken van het doel.
- **Innovatiegerichtheid:** een apotheek die innovatiegericht is, voert gemakkelijk nieuwe ideeën, goederen, diensten of processen in, waarbij het met name gaat om het zaken op een nieuwe (en bij voorkeur betere) manier aan te pakken.
- **Beheersgerichtheid:** geeft aan in welke mate er binnen een apotheek aan de hand van strikte beschrijvingen en protocollen wordt gewerkt.

*Jan Derks: "Met dit kosteloze onderzoek willen we meer bewustzijn creëren voor het belang en de mogelijkheden van bedrijfscultuur als instrument om de uitdagingen van de sterk veranderende zorgmarkt aan te kunnen."*

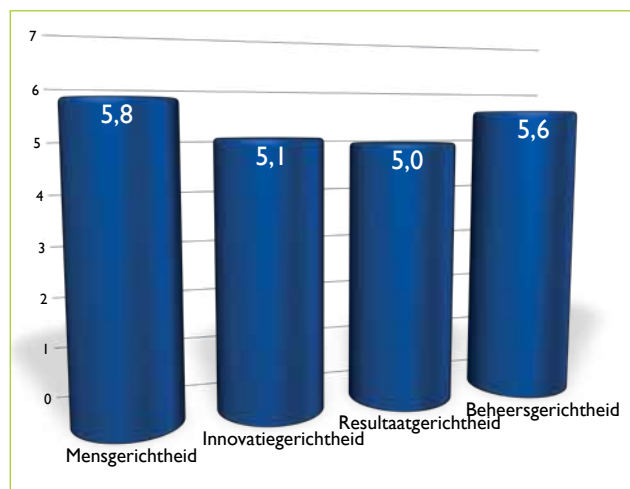
innovatiegericht werken is (veel) lager dan bijvoorbeeld voor mensgericht of beheersgericht werken. Verder valt op dat de vrouwelijke deelnemers meer innovatiegericht zijn dan hun mannelijke collega's."

### Een kick van resultaten?

Hoe belangrijk is het voor een apotheker en zijn team dat er een goed resultaat bereikt wordt, zowel financieel als voor wat betreft de zorgverlening? Dat de klant 100% tevreden de apotheek verlaat?

## *“Jongere apothekers lijken sterker ‘control’-gericht dan hun oudere collega's.”*

Jan Derks: “Je zou gezien de ontwikkelingen in de branche verwachten dat apothekers meer aandacht zijn gaan geven aan meer resultaatgericht werken. De deelnemers geven echter aan dat zij (nog?) niet erg resultaatgericht zijn. Men is het ‘een beetje eens’ met de stellingen over **resultaatgerichtheid** als gewenste bedrijfscultuur. De drive lijkt er wel te zijn: als individu zeggen de apothekers ‘een kick te krijgen’ van goede resultaten, maar onderlinge competitie of afgerekend worden op het resultaat zijn geen begrippen die mogen rekenen op veel bijval.”



***Mensgerichtheid is het belangrijkste cultuuraspect voor de deelnemende apothekers.***



### Ondersteuning of hinder?

Natuurlijk werkt elke apotheek volgens kwaliteitsrichtlijnen en met strikte beschrijvingen, vaste procedures en stabiele processen, dat hoort bij de aard van het bedrijf. Maar houden de medewerkers zich van harte aan de afspraken? Het aspect **Beheersgerichtheid** zegt ook iets over de mate waarin de apotheker verantwoordelijk wil zijn door zelf totaal ‘in control’ te zijn.

Jan Derks: “Ervaren apothekers vinden dat er voldoende afspraken zijn over de te volgen werkwijze. Jongere apothekers zijn hier (veel) minder stellig over en vinden ook dat alle afwijkingen van protocollen altijd bij hen gemeld moeten worden. Hiermee lijken zij sterker ‘control’-gericht dan hun oudere collega's. Mogelijk een gevolg van toenemende kwaliteitsrichtlijnen? Het lijkt erop dat de moderne apotheker nogal beheersgericht is en dat cultuuraspect sterk uitdraagt.”

### En úw apotheketeam?

De hiervoor beschreven resultaten geven de visie van apothekers op hun bedrijfscultuur weer. De noodzakelijke vervolgstap voor een compleet beeld is een meting bij het apotheketeam. Hoe is de cultuur in uw apotheek? En welke bijdrage levert de cultuur aan uw bedrijfsresultaat?

Wilt u **meer informatie** over het onderzoek en/of wilt u een kosteloze Cultuur Scan binnen uw apotheek laten uitvoeren? Neem dan contact op met Derks & Derks, tel. 033 - 472 80 87 -info@derksenderks.nl ◀

Bron: Cultuur als succesfactor, Onderzoeksverslag KNMP Congres 2011 - Derks & Derks B.V.