

If disney ran your hospital

Désirée Logger

In onderstaand stuk wordt aan de hand van het boek van Fred Lee 'If Disney ran your hospital' besproken hoe een verblijf in het ziekenhuis tot een 'healing experience' gemaakt kan worden.

Fred Lee heeft als manager bij Disney gewerkt en als manager in een ziekenhuis. Hij heeft de principes van Disney toegepast op de ziekenhuizen.

Iemand die in het ziekenhuis ligt vergelijkt dit verblijf niet met een eerder verblijf in een ander ziekenhuis, maar met zijn of haar bekende situaties zoals een verblijf in een hotel of thuis. De kwaliteitseisen van de dienstverlening moeten hier op afgestemd zijn. De patiënttevredenheidsonderzoeken geven aan dat de klantbenadering een hoge correlatie heeft met de patiënttevredenheid.

Een ziekenhuis kan zijn marge vergroten door efficiënter te werken. Een andere manier is om zeer tevreden klanten te krijgen, die de organisatie bij andere aanbevelen en er terug willen keren.

Een verblijf in Disneyland verschilt van een verblijf in een ziekenhuis. In Disney gaat de familie een dagje uit, het contact met het personeel is kort en gestandaardiseerd. Als je naar het ziekenhuis gaat is het omdat men ziek is en er zijn veel en langere contacten met het verplegend en facilitair personeel. Om mensen in het ziekenhuis te laten terugkomen, kan geen gebruik gemaakt van korting- en spaaracties, het is ongepast om mensen na de tiende keer een gratis verblijf aan te bieden. Het aanbieden van excellente service is dan de manier om loyale, terugkerende klanten te krijgen.

Hoewel er verschillen tussen een verblijf in een ziekenhuis en in Disneyland zijn, zijn er ook overeenkomsten. In Disney kan de volgende rangorde van waarden gegeven worden: Veiligheid, Hoffelijkheid, Show en Efficiency. Deze is even goed van toepassing op ziekenhuizen.

Veiligheid heeft te maken met richtlijnen en procedures maar de perceptie van veiligheid door de patiënt is even belangrijk.

Good intentions and good care don't always lead to the perfection of good care.

Hoffelijkheid moet gaan voor efficiency. Het is zelfs zo dat hoffelijkheid efficiency creëert. Vaak gaan de afdelingen voor hen eigen efficiency. Dit kan zelfs leiden tot inefficiency voor de gehele organisatie. In veel ziekenhuizen is het de gewoonte om twaalf uur warm eten te serveren, hoewel de gewoonte om tussen de middag warm te eten nog door weinigen wordt gepraktiseerd.

Een aantal ziekenhuizen zijn begonnen met het verstrekken van voedsel op tijdstippen die door de patiënt gewenst zijn en men kan een keuze uit het eten maken. Het motto is liever weinig, maar kwalitatief goed voedsel op een gewenst tijdstip.

Het lijkt alsof dit inefficiënt is, maar er wordt minder voedsel gebruikt en weggegooid. Een uitbreiding hiervan is om de verpleging en de artsen maaltijden aan te bieden. Dit verhoogt de afname en verlaagt de kostprijs. Wat te denken van het aanbieden van maaltijden voor en na de opname. Dit verbetert de conditie van de patiënt waardoor hij sneller herstelt.

## **Loyaliteit**

Men is vaak tevreden met scores in patienttevredenheidsonderzoeken die rond de 8 liggen. In Disneyland wil men echter alleen heel tevreden klanten.

Het blijkt dat alleen klanten die heel tevreden zijn loyaal zijn aan de organisatie.

Loyale klanten krijg je door het creëren van een memorabel moment. Het hoeft maar één ervaring te zijn, waar de verwachting van de patiënt overtroffen wordt.

Men verwacht dat de competentie bij alle medewerkers aanwezig is, maar loyaliteit wordt bereikt door compassie.

Wat is nu compassie? Compassie gaat nog boven courtesy. Het is een emotioneel niveau van zorgverleners.

Het is niet vanwege de vervulling van de verwachtingen van de patiënt dat zijn verblijf uniek en speciaal maakt, maar de spontane, onverwachte, memorabele momenten die gevoelens van loyaliteit genereren. Het moet iets persoonlijks en vanuit het hart zijn, niet iets routinematig dat een loyale patiënt maakt.

Wanneer is het goed om patienttevredenheid te moeten onderzoeken?

Meet op de diverse onderdelen in plaats van de totale cijfers met andere ziekenhuizen te vergelijken, Disney vergelijkt zich ook niet met anderen. Vanuit het meten moet er een continue verbetering gaande zijn waarbij de hele organisatie betrokken is.

Het is ook belangrijk om interne metingen te verrichten tussen de diverse afdelingen en hun interne klanten. Er kan dan op basis van deze metingen een betere aansturing in de organisatie plaatsvinden.

Zorg ervoor dat de interviewer niet degene is die de zorg verleent of een hoger geplaatste. De housekeeper is de beste persoon. Het is ook goed om te bellen als de patiënt weer thuis is. Er kunnen dan tevens vragen over de verdere behandeling beantwoordt worden.

## **Decentraliseer de bevoegdheid om ja te zeggen**

Vestig een gedecentraliseerde structuur in de organisatie, waar de medewerkers beslissingsbevoegd zijn. Geef ze de gelegenheid om een aantal beslissingen te nemen om tav klanten klantgericht te kunnen zijn. Het is belangrijk om de schotten tussen de afdelingen weg te halen, zodat ze ook op andere terreinen die besluiten kunnen nemen. De mogelijkheid van front-officemedewerkers om problemen spontaan ter plekke op te lossen is belangrijk.

Alleen door een aanpassing van de structuur zul je de snelheid van reageren en de spontaniteit van de medewerkers kunnen bewerkstelligen. Service-excellence programma's hebben geen enkele zin als de structuur niet wordt aangepast. Het middenkader moet dit ondersteunen en toestaan.

Een belangrijk thema is het serviceherstel. Dit is belangrijk, maar denk eraan om dit als vaste procedure in de organisatie in te bouwen. Zo worden mensen die niet klagen ook beloond.

Het is belangrijk om net als in de voetbalwereld de dag te beginnen met een 'huddle', een bijeenkomst om de dag te beginnen om te bespreken wat er gedaan moet worden, zodat het hele team zich verantwoordelijk voelt en ook een gemotiveerd kan worden.

### **A healing experience**

Verander het werkconcept van het geven van zorg naar het maken van een beleving voor de patiënt. Verzorgen is theater. Betrek de mensen en alle zintuigen van de mens in het proces om ervoor dat de gast op een memorabele wijze is betrokken in het proces. Gebruik hiervoor scripts, vaste vragen en zinnen bij bepaalde situaties, bv bij het binnenkomen van de kamer. Zowel de patiënt als de familie als gast verwelkomt, verzorgen en gerust stellen. Het is belangrijk om het persoonlijke verhaal van de patiënt te kennen.

Alle medewerkers maken samen een experience, het moet een consistent verhaal zijn. Ze leveren geen service, maar maken een experience.

Het gedrag moet zich herhalen, op een systematische manier en op een persoonlijk niveau. Acteren is niet het doen alsof, maar de kunst van het creëren van een prettige leefomgeving in de inweze steriele onpersoonlijke ziekenhuiskamer.

### **Inbeelden in de situatie van de patiënt**

Door het zich in te beelden in de situatie van de patiënt ontstaat motivatie bij de medewerker. Verbeelding brengt compassie en empathie teweeg wat tot genezing leidt.

Er zijn vier niveaus in motivatie bij de medewerkers:

1. gehoorzaam: doen wat iemand mij laat doen
2. plichtsbef: doen wat ik geloof dat ik moet doen zelfs al voel ik dat niet zo
3. verbeelding: doen wat ik wil doen omdat ik dat zo voel
4. talent: doen wat mij natuurlijk voorkomt zonder erbij na denken

Empathie is de mogelijkheid om zich in emoties en gevoelens van anderen in te leven. Wanneer mensen empathie ontvangen voelen ze zich geliefd en hebben het gevoel dat een ander zich om hen bekommerd. In andere woorden zij ondergaan onze compassie. Compassie, zorgen, verwennen en vriendelijkheid zijn onderdelen van iemands empathisch vermogen. Het zich kunnen inbeelden in waar iemand door heen gaat creëert empathie, wat leidt tot compassie, dit is meer dan kernwaarden kunnen doen. Compassie is belangrijk in intieme momenten bij patiënten. In hotels kan met hoffelijkheid worden volstaan om klantenloyaliteit voort te brengen. Voor de patiënt is hier empathie, zorg en compassie voor nodig.

Empathie is een van de grootste vaardigheden van het gehele medische arsenaal om te kunnen genezen. Hoffelijkheid is niet voldoende wanneer het gaat om emotionele en fysieke pijn.

### **Creëer ontevredenheid**

Disney wilde een plek waar ouders hun kinderen kunnen brengen, of waar de kinderen zelf heen komen en een goede tijd hebben. Je kunt hieraan zien dat noodzaak uitvindingen teweeg brengt, maar ontevredenheid echte verbeteringen.

Being good is the enemy of being great. Ontevredenheid met hoe het gaat en een droom over hoe het kan zijn en kennis hoe dit te doen brengt de organisatie in beweging.

De verbetering van de vaardigheden en de competenties is de belangrijkste drijfveer voor plezier in het werk. Medewerkertevredenheid is van belang. De goede medewerkers met de goede instelling leveren een experience voor de klant. Tevredenheid van de medewerker is niet de doorslaggevende factor voor een bevredigende performance voor de patiënt. Tevredenheid bij de medewerker kan er wel zijn als resultaat van een goede performance.

Wiens belang gaat voor, dat van de patiënt of de medewerker? Een voorbeeld is het dragen van een uniform, dit is belangrijk voor de gasten om netjes over te komen, dit is niet prettig voor de medewerkers. Zij zijn ontevreden maar moeten het toch dragen omdat je daardoor tevreden gasten krijgt. Ook is het niet goed om niet een dag in de week de eigen kleren te dragen want de gasten op vrijdag zijn even belangrijk als de gasten op andere dagen in de week. De gast moet voorop staan, maar zorg wel dat de medewerkers tevreden zijn.

Geef geen extrinsieke beloningen aan de medewerkers, dit heeft veel negatieve effecten. Teamwork is belangrijk, individuele verschillen in beloning verstoren het teamwork, zijn slecht voor de moraal.

Disney kent beloningen toe aan de hand van de lengte van de diensttijd, niet aan de hand van prestaties. Ze kennen wel een systeem waar de gasten compliment briefjes in een bus doen, die naar de manager gaan.

## **Weten versus doen**

Er zijn vijf valkuilen:

- Verwachten dat trainers en comités de cultuur kunnen veranderen
- Een service-excellentie coördinator inhuren
- Meer kennis zal de oplossing bieden
- Evaluaties als substituuut voor actie houden
- Steeds de hoe-vraag stellen en beantwoorden

Dit zijn allemaal de zaken die horen bij de kennis over het doen, maar erbij door direct leidinggeven ervoor gezorgd wordend dat deze zaken ook daadwerkelijk uitgevoerd gaan worden.

## **Conclusie**

In het begin van het boek wordt gesproken over SHARE: initiatief, teamwork, empathie, hoffelijkheid, communicatie. Hij beëindigt het boek met aan te geven dat door dromen te hebben, te excelleren, praten met de medewerkers kwalitatief goede zorg bereikt kan worden.

Het gaat om passie, beleving, eigenaarschap van de waarden van de organisatie, verantwoordelijkheid, waarbij dit in alle lagen van de organisatie kan worden opgestart.

De managers moeten een cultuur aanmoedigen waarbij de werknemers verantwoordelijkheid voor de organisatie nemen, omdat zij er voor kunnen zorgen dat de organisatie zijn dromen kan verwezenlijken om een onvergetelijke ervaring voor de patiënten en hun familie te creëren.

Fred Lee, If Disney ran your hospital, 9 ½ things you would do different, second river healthcare press, Bozeman, ISBN 0-9743860-1-4