

Ruim 2500 medewerkers van 57 ziekenhuizen woonden eind maart een van de presentaties bij van Fred Lee over zijn boek *If Disney ran your hospital*. Patiënten zou je volgens hem met dezelfde compassie moeten benaderen als bezoekers van Disney Land. Aan *Zorgmarkt* legt hij nog een keer uit wat ziekenhuizen kunnen leren van Disney. 'Een klein gebaar kan grote indruk maken.'

De Autoriteit | Jeroen Kleijne

Fred Lee, auteur van de bestseller *If Disney ran your Hospital*

'Ziekenhuis moet tegemoetkomen aan de emotionele behoeften van de patiënt'

Wat was de eerste keer dat u Disney Land bezocht?

Dat was pas toen ik zelf kinderen had. Disney Land is ontworpen om met je gezin, met je familie naartoe te gaan. Het eerste wat me opviel, was dat het er zo schoon was. Het beeld dat ik had van Disney Land voordat ik er kwam, was dat van een kermis. Onveilig omdat ze de attracties steeds weer opbouwen en smerig omdat duizenden mensen hun afval op de grond gooien. Disney Land was zo veilig en schoon dat het duidelijk was dat ze daarvoor iets extra's moesten doen.

In uw boek stelt u dat geen enkele organisatie beter is toegerust om tegemoet te komen aan de behoeften van de individuele klant. Waar blijkt dat uit?

Wat ik zelf leerde toen ik daar werkte, is dat de medewerkers extreem behulpzaam zijn. Waar je ook loopt, er staat altijd iemand klaar om je te helpen. Je hoeft nooit naar iemand te zoeken, ze verschijnen gewoon uit het niets. Ik ken geen enkele andere plek waar de medewerkers zo alert zijn.

Wat is de belangrijkste les die ziekenhuizen kunnen leren van Disney?

Disney komt tegemoet aan de emotionele behoeften van mensen, net zoals theater dat doet. Je maakt in Disney een emotionele belevenis mee, als het goed is een onvergetelijke belevenis. Een ziekenhuis staat niet in dezelfde emotionele arena, maar bevindt zich wel in het emotionele spectrum. In veel ziekenhuizen is service echter niet ontwikkeld om tegemoet te komen aan emotionele behoeften, maar juist aan fysieke behoeften. Aan voedsel, aan vervoer... Er is echter een ander niveau van zorg dat in een taxi misschien niet van belang is – breng me gewoon van A naar B –, maar in een ziekenhuis wel. Dat niveau van patiëntenzorg heet 'com-

passie'. Dat is waar patiënten en hun familieleden behoefte aan hebben. Een ziekenhuis zonder compassie is als Disney Land zonder plezier.

Als er in een ziekenhuis sprake is van gebrek aan compassie, wat is dan het effect op de patiënt?

Emoties hebben een effect op onze lichamelijke gesteldheid. Er zijn verschillende onderzoeken die aantonen dat stress en opwinding een negatief effect hebben op onze gezondheid. Als ik tegen kanker vecht terwijl ik depressief en boos ben, produceert mijn lichaam onder andere cortisol. Dat hormoon helpt me bij mijn vecht-vluchtrespons, maar schakelt tegelijkertijd mijn immuunsysteem uit. Compassie is simpelweg 'best practice', vooral omdat het een positieve invloed heeft op ons immuunsysteem.

Compassie werkt genezend?

Dat geloof ik, ja. Zonder compassie ben je alleen maar bezig met iemands fysieke behoeften. Opvallend is dat de meeste ziekenhuizen in hun missie hebben staan dat ze er zijn voor de totale patiënt, niet alleen voor hun lichamelijke gezondheid. Compassie zit wel opgesloten in de missie, maar daarbuiten vind je dat meestal niet terug. Er wordt veel gepraat over kwaliteit en efficiency maar niet over compassie. Dat hebben we opgegeven.

Zijn er in de Verenigde Staten al ziekenhuizen die werken volgens de Disney-benadering?

Er zijn zeker ziekenhuizen die compassie hoog in het vaandel hebben staan – al is het misschien niet omdat ze dat hebben afgekeken van Disney. De Barmhartige Samaritaan is het verhaal van een zieke persoon die compassie ontmoette – en dat verhaal is al tweeduizend jaar oud. Maar de

Over de auteur

Na een loopbaan als directeur marketing en adjunct-directeur in verschillende ziekenhuizen en zelfstandig consultant in de gezondheidszorg werkte de Amerikaan Fred Lee (70) enkele jaren voor Disney University. Hij ontwikkelde daar de driedaagse seminar 'Disney's approach to quality service' en publiceerde in 2005 zijn bestseller *If Disney ran your hospital: 9 1/2 things you would do differently*. Tegelijkertijd met zijn laatste bezoek aan Nederland is een vertaling van zijn boek uitgekomen.



ziekenhuizen die ik het meest op Disney vind lijken, zijn de Planetree-ziekenhuizen.

Wat is de essentie van hun benadering?

In Disney Land zijn de medewerkers zich op elk moment bewust van wat hun gasten ervaren. Bij Planetree stellen ze zichzelf dezelfde vragen: wat wil ik dat de patiënt en zijn familie zien, horen en voelen? Zorgen zijn ervaringen ervoor dat hij rustig wordt, krijgt hij het gevoel dat er iemand voor hem zorgt? Wat maken rustige muziek in de lobby, de geur van verse koffie, prettige verlichting en een eigen kamer uit als iemand last heeft van de televisie van zijn buurman...? Dat zijn al een paar simpele dingen die Disney zou doen voor je ziekenhuis.

Hoeveel tijd en geld kost het om de Disney-benadering over te nemen?

Ik denk dat de zorg in een Planetree-hospitaal echt niet meer kost dan in een doorsnee ziekenhuis. Als je een slecht onderhouden ziekenhuis, dat al zeventig jaar staat, de uitstraling wilt geven van Disney, dan kost dat natuurlijk handen vol geld. Op het moment echter dat je toch al een nieuw ziekenhuis bouwt, waarom bouw je het dan niet rond de behoeften van de patiënt in plaats van de behoeften van de staf? In mijn boek staan genoeg ideeën om een flinke stap voorwaarts te maken, maar je moet eerst de manier van denken veranderen.

Wie zijn de sleutelfiguren in het veranderingsproces?

In het ideale geval start het met een verandering van het denken aan de top. Maar eigenlijk kan het overal in de orga-

nisatie beginnen. Meer patiënten op hun gemak stellen, en tegelijkertijd de verpleegkundigen met meer plezier laten werken, wie kan daar nou iets op tegen hebben? Een betere patiëntenzorg betekent uiteindelijk ook meer efficiency. Als je een patiënt negeert, raakt hij geïrriteerd, en ben je er uiteindelijk meer tijd aan kwijt dan aan een patiënt die zich goed voelt.

Waar kun je vandaag al mee beginnen?

Begin met het aanpassen van de criteria om iemand te promoveren. Kan deze persoon anderen inspireren, zonder zijn toevlucht te nemen tot dwang of beloning? Is hij een echte motivator? Heeft deze persoon in zijn vorige functie laten zien dat hij is toegewijd aan zorg voor de patiënt? Wat zeggen anderen daarover? In de criteria moet zeker ook iets staan over empathie. Hoe hoger je komt in de organisatie, hoe meer je moet begrijpen van mensen en het motiveren van mensen.

In uw boek refereert u aan een bezoek aan een hotel, waar het personeel als extra service de autoruiten van alle gasten waste. Wat zijn de kleine extra's die verpleegkundigen kunnen doen om de patiënt een 'onvergetelijke belevenis' te bezorgen?

In de gezondheidszorg is dat heel persoonlijk. Soms betekent dat gewoon een paar minuten vrij maken om iemands haar te borstelen of even een kop koffie met iemand te drinken. Een klein gebaar, dat grote indruk kan maken. Er is altijd wel iets kleins te vinden dat niet veel tijd kost, maar waar je iemand wel een bijzondere dienst mee bewijst. Als je naar je hart luistert, weet je precies wat je moet doen.

VUmc adopteert gedachtegoed Fred Lee

Het eerste bezoek van Fred Lee aan Nederland in 2008 was voor een aantal beleidsmedewerkers, leidinggevendenden, verpleegkundigen en artsen van het VUmc aanleiding voor de oprichting van het 'Hospitality Netwerk'. Daarmee willen ze de ideeën van Fred Lee vertalen naar de dagelijkse praktijk. Het netwerk begint inmiddels zijn eerste vruchten af te werpen, vertelt initiatiefnemer Marco van der Noorda: 'In het kader van leiderschapontwikkeling heeft het management van VUmc een aantal leefregels afgesproken, zoals het geven van complimenten en niet over, maar met anderen praten. Wij gaan die aanvullen met regels voor zichtbaar gedrag, bijvoorbeeld op iemand afstappen en hem helpen in plaats van langs hem heen lopen. Binnenkort begint verder op een aantal

afdelingen een pilot met verschillende nieuwe naambadges, om te kijken welke in de praktijk het beste werkt. Het is heel fijn voor patiënten als ze in het ziekenhuis goed kunnen zien met wie ze te maken hebben. En een voorstel dat iemand al eerder heeft gedaan en nu wordt overgenomen, is dat de afdeling Revalidatiegeneeskunde als geheel op klantgerichtheidstraining gaat bij de Efteling. Als dat goed uitpakt, wil de raad van bestuur dat breder uitrollen binnen het ziekenhuis. Uiteindelijk moet dit alles ertoe leiden dat VUmc een ziekenhuis wordt waar een patiënt ondanks zijn ziekte het gevoel krijgt dat mensen er alles aan doen om zijn belevenis zo prettig mogelijk te maken. Zodat de patiënt als hij toch weer naar het ziekenhuis moet hier wil terugkomen.' |

Tijd voor verandering

De zorg is voortdurend in beweging. Zorginstellingen worden zorgondernemingen. Zorgbestuurders worden zorgondernemers. Zoekt u een bestuurder van betekenis? Edmund vindt directieleden, bestuurders en commissarissen die op duurzame wijze de veranderingen doorvoeren die u voor ogen heeft. Leiders die staan voor hun opdracht, hun mensen, klanten en andere stakeholders.

Edmund helpt u om de opdracht voor de nieuwe bestuurder aan te scherpen. Wij brengen niet alleen organisaties en leiders bij elkaar. Samen met u zetten wij ons in voor het realiseren van duurzame veranderingen en resultaten. Dat komt ook tot uitdrukking in de wijze waarop wij werken én in onze garantie en nazorg.

De dienstverlening van Edmund Executive bestaat uit: executive search, interim dienstverlening en management coaching.

Bent u op zoek naar een bestuurder van betekenis die een duurzame verandering realiseert? Edmund garandeert u resultaat. Wij gaan hierover graag het gesprek met u aan.

Edmund Executive. Tijd voor verandering.

edmundexecutive
POWERED BY FUNKTIEMEDIAIR

Neem contact op met:
Peter Gerritsen: 06 - 5041 5109
Rob Maréchal: 06 - 5041 5265
www.edmundexecutive.nl

