

## If Disney Ran Your Hospital, 9½ Things You Would Do Differently



De overeenkomst tussen Disney en de zorg? Bij Disney en de zorg zal men in eerste instantie niet direct aan een overeenkomst denken. Bij Disney komen mensen namelijk voor hun plezier wat in de zorg toch niet echt het geval is. Toch gaf Fred Lee afgelopen maand een lezing over wat er zou veranderen in een ziekenhuis als Disney de baas zou zijn, waarbij hij enkele punten uit zijn boek nader verklaarde: 'If Disney Ran Your Hospital, 9½ Things You Would Do Differently'. Zijn verhaal is toegespitst op ziekenhuizen, maar dit wil natuurlijk niet zeggen dat zijn uitgangspunten niet te gebruiken zijn bij andersoortige zorginstellingen, integendeel zelfs...

## Van service industry naar het leveren van een ervaring

Disney en zorginstellingen vallen volgens economische principes onder servicegerichte organisaties. Want net zoals een hotel leveren Disney en zorginstellingen een service. Toch kun je bij Disney of zorginstellingen niet lukraak alles kopiëren van servicegerichte organisaties. Dan zou volgens Fred Lee voorbij gegaan worden aan een belangrijk aspect.

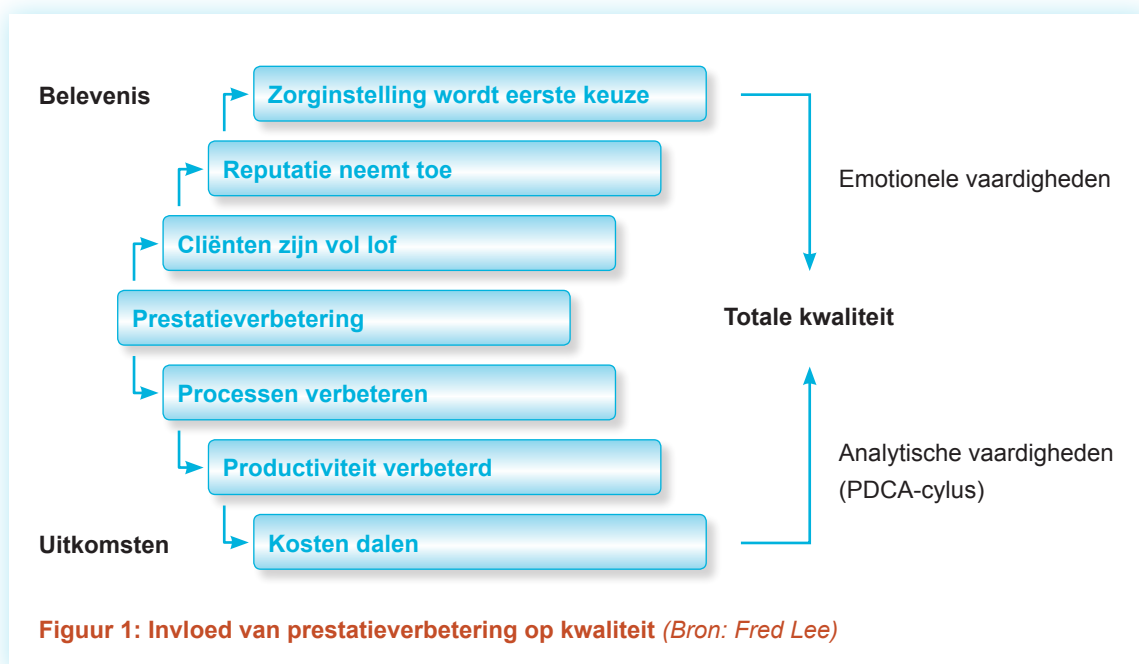
Naast het leveren van een service, is de beleving die de cliënt heeft bij die service net zo belangrijk. Bij Disney moet de totale beleving van de cliënt positief zijn, zodat deze cliënt zeker nog een keer een dagje uitgaat bij Disney. In een zorginstelling moet de ervaring positief zijn, zodat de cliënt ondanks een vervelende reden voor zijn bezoek, gerustgesteld is en zijn (genezings-) proces zo positief mogelijk inziet. Volgens Fred Lee is dit te bereiken door het accent van de dienstverlening te verleggen van een service die de verpleegster levert, naar de beleving van de cliënt.

## Een voorbeeld

Het protocol voor een bepaalde behandeling wordt perfect uitgevoerd, maar de cliënt heeft desondanks een nare ervaring. Een reden hiervoor kan zijn dat de cliënt tijdens de behandeling graag gerustgesteld had willen worden. De inleving van een uitvoerende in wat een cliënt ervaart op een bepaald moment en hierop weten te anticiperen, geeft het verschil in accent weer.

Lastig aan deze benadering is dat ervaringen van een cliënt kwalitatief zijn en hierdoor dus niet te meten. Veel zorginstellingen worden gestuurd op meetbare uitkomsten, met behulp van de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act). Lee geeft aan dat de PDCA-cyclus zeker een goed instrument is, maar vult deze aan met sturen op niet-meetbare zaken (fig.1).

Deze benadering vraagt logischerwijs andere vaardigheden van managers en leidinggevende. Zo zal meer aandacht besteed moeten worden aan de individuele werknemer, zal het juiste gedrag en houding moeten worden gestimuleerd bij de werknemers, en zal hij inzicht moeten krijgen in de verschillende percepties van de cliënt. Tenslotte zal hij meer dan voorheen eenieder moeten wijzen op zijn verantwoordelijkheden.



## Cliëntgericht werken

Cliëntgerichtheid werken is altijd een speerpunt geweest van zorginstellingen. En toch was dit een punt dat Fred Lee specifiek aanhaalde. Want wat houdt cliëntgericht werken in? En wat betekent dit voor de interne organisatie?

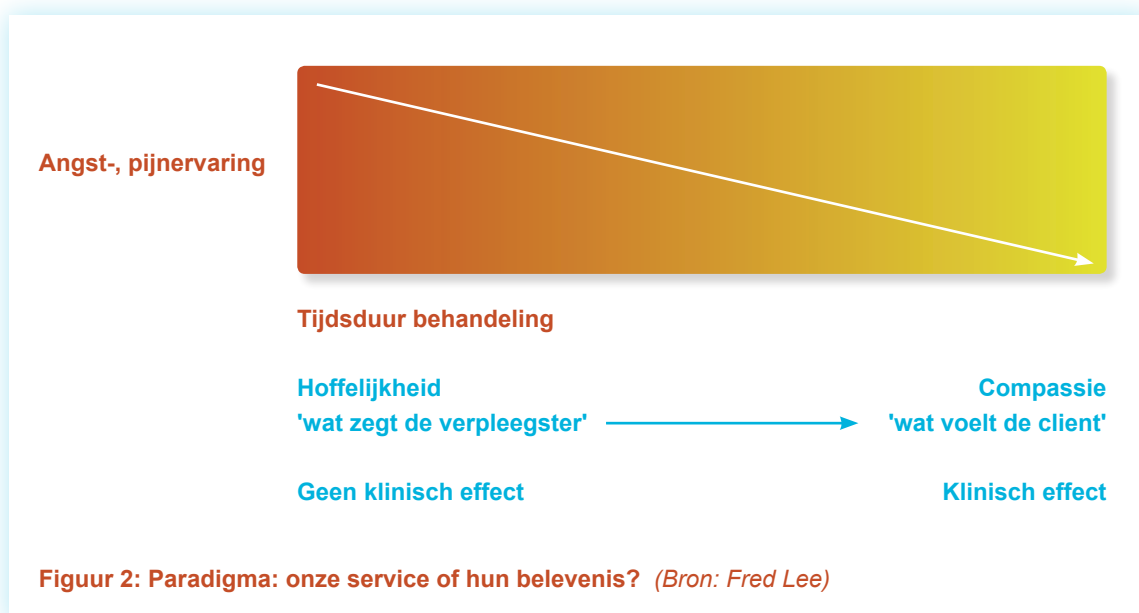
Natuurlijk houdt cliëntgericht werken op de eerste plaats in dat je dat levert wat een cliënt verwacht. Een cliënt in een zorginstelling verwacht goede zorg. Als hij dit krijgt, dan is de cliënt tevreden. De uitkomsten van de verschillende vragenlijsten om cliënttevredenheid te meten zijn uitstekend. Maar houdt cliëntgericht werken niet ook in dat je dat levert wat de cliënt niet verwacht (en dus meer levert)? Door dat te leveren wat de cliënt niet verwacht, is een zorginstelling in staat de cliënt te binden aan de organisatie. De zorginstelling wint aan loyaliteit. Een belangrijk besef dat Lee meegeeft is dat precies deze loyaliteit niet te meten is op de standaard vragenlijsten, het gaat hier namelijk om de beleving...

De vertaling van cliëntgerichtheid werken naar de interne organisatie maakte Lee met het woord hoffelijkheid. Interne organisaties worden vaak gestuurd op efficiëntie. Echter, door hoffelijkheid een hogere prioriteit te geven dan efficiëntie, zal uiteindelijk de totale organisatie efficiënter worden. Dit omdat hoffelijkheid de blik naar buiten richt waardoor medewerkers meer over de grenzen van bijvoorbeeld de eigen afdeling zullen kijken. Men

wordt gevoeliger voor samenwerken en uiteindelijk wordt in totaliteit beter omgesprongen met capaciteit. Dit betekent dus ook dat één afdeling hierdoor 'op het oog' minder efficiënt functioneert dan mogelijk is. Het gevoel van het spreekwoordelijke 'over de schutting gooien van werk', verdwijnt.

Bovenstaande geeft slechts een kleine indruk van wat er zou veranderen als Disney de baas was in uw organisatie. Duidelijk mag zijn dat uw organisatie volgens Fred Lee een stijgende lijn laat zien als aan de ene kant serieus wordt geluisterd naar wat de cliënt wil en wat hij beleeft en aan de andere kant ervoor wordt gezorgd dat werknemers ervaren dat ze méér leveren dan alleen een service. De organisatie gaat van goed naar beter!

Figuur 2 laat zien wat er gebeurt met de angst en pijnervaring van de cliënt op het moment dat een zorgverlener naast het leveren van de service zich bewust bezig houdt met de cliënt. Dit betekent bijvoorbeeld dat hij een praatje maakt met de cliënt waardoor deze zich op zijn beurt gerustgesteld voelt en minder bang is voor de behandeling. Fysiologisch gezien daalt de hartslag en de hoeveelheid stresshormonen in het bloed. De pijngrens stijgt, de cliënt ervaart dus minder tot geen pijn. De ervaring is positief.



## Tenslotte

Al met al waren de concepten, ideeën en voorbeelden niet geheel nieuw. Veel van principes uit de psycho-neuroimmunologie en visies van procesmanagementtheorieën als Lean waren duidelijk te herkennen. Wat wel nieuw was is dat Fred Lee beschikt over de vaardigheid de juiste woorden en beelden te vinden waarmee hij mensen kan stimuleren en motiveren, om naast het optimaal inrichten van de AO/IC, ook die extra stap te nemen. Door verschillende ervaringen in de zorg zijn wij ervan overtuigd dat door deze concepten uw organisatie net dat verschil kan maken, bij zowel uw cliënten als uw werknemers.

Als speler in de zorgmarkt wordt u geconfronteerd met tal van deze ontwikkelingen. Het is uw verantwoordelijkheid om hier adequaat op te anticiperen. Arteria Consulting beschikt over de juiste competenties om u te ondersteunen bij het beantwoorden van al uw vragen over strategie, organisatie- en

*'De kwaliteit van de dienstverlening hangt in hoge mate af van de perceptie van de dienstverlening'*

procesinrichting, maar ook ICT-ondersteuning (patiëntendossier) en informatievoorziening. Naast dat wij u graag ondersteunen bij de inrichting van de harde, meetbare kant van uw organisatie, zal Arteria Consulting zeker niet schromen om op uw verzoek mee te discussiëren over de inrichting van uw zachte, niet meetbare kant.