

Volgens Fred Lee kunnen ziekenhuizen veel leren van Disney

Weg met de tevreden klant

Fred Lee, auteur van 'If Disney ran your hospital', was in Nederland en gaf een lezing in VU medisch centrum. Met de bevoegenheid van een Amerikaanse dominee hield hij een pleidooi voor meer compassie in de zorg.

TEKST: IGOR ZNIDARSIC

Grootkeuken heeft hem al twee keer benaderd voor een presentatie, maar helaas, de agenda van de man was steeds vol. Die populariteit heeft Fred Lee te danken aan zijn internationale bestseller 'If Disney Ran Your Hospital, 9½ Things You Would Do Differently'. Lee was zowel senior vicepresident in het Florida Hospital als manager bij Disney in Orlando en zag dat ziekenhuizen veel kunnen opsteken van een entertainmentbedrijf als Disney. Volgens Lee moeten we ziekenhuizen niet zien als leveranciers van een product of dienst, maar als organisaties die zorgen voor een 'experience'. Wat Disney doet is het creëren van experiences, ofwel memorabele momenten, en ziekenhuizen zouden dat ook moeten doen. Want dan willen mensen voor een volgende behandeling weer naar hetzelfde ziekenhuis, én ze delen die ervaringen met vrienden en zorgen zo voor nieuwe klanten. De patiënt laat zijn keuze voor een ziekenhuis vooral afhangen van de ervaren of te verwachten 'experience'. En die heeft alles te maken met percepties en indrukken, gecreëerd door individuen. Elke interactie, die een verpleegkundige, specialist of andere medewerker aangaat met een patiënt moet gezien worden vanuit het perspectief van de patiënt. Volgens Lee is compassie daarbij het sleutelwoord.

Niet meetbaar

VUmc en het Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg CBO lukte het wel

Lee te strikken. Op 21 mei gaf hij in het Amsterdamse ziekenhuis zijn eerste Europese optreden, waarbij hij de volle zaal drie uur lang moeiteloos wist te boeien met een inspirerend betoog vol anekdotes en eigen ervaringen. Hoe gaan we van 'good' naar 'great' in de perceptie van de patiënt? Dat is de kernvraag. Anders gezegd: hoe gaan we van een tevreden klant naar een loyale klant? Lee veegde de vloer aan met klanttevredenheid. In de meeste zorgorganisaties wordt die regelmatig gemeten, maar volgens Lee is dat verspilde moeite. Want: "Het gaat om de percepties. Die verschillen per persoon en zijn daarom niet meetbaar." Bovendien delen mensen hun percepties niet met ziekenhuismedewerkers, hooguit met familie en vrienden.

Percepties worden bij de patiënt ook niet gecreëerd door een team, maar door de individuele medewerker, of dat nu de verpleegkundige is of iemand van de huishoudelijke dienst (dat zich tussen de 265 toehoorders maar zes facilitair managers bevonden mag gerust een gemiste kans worden genoemd). Daarom zijn volgens Lee managers nodig die individuen kunnen coachen. Aan trainingen en handboeken heb je daarbij niks. Lee: "Je kunt mensen bijvoorbeeld leren wat ze moeten zeggen tegen een patiënt, je kunt dat vastleggen in protocollen en scripts, maar 93 procent van alle communicatie is non-verbaal. Met die scripts focus je alleen op die 7 procent." Het gaat dus veel meer om de attitude en de tone of voice. "Daarvoor zijn trainingprogramma's niet toereikend. Mensen vervallen na zo'n training weer in hun oude gedrag. Wat wel helpt is een manager die medewerkers aanspreekt op hun gedrag als dat nodig is en die zelf ook een voorbeeldfunctie vervult."

Nepgoud

Dat Disney het met gezonde en blijde klan-

ten veel makkelijker heeft dan een ziekenhuis, is volgens Lee niet waar. Want Disney maakt het zichzelf allesbehalve makkelijk. Lee: "Stel dat de klant zijn waardering kan uiten in een cijfer van 1 tot 5. Ziekenhuizen



Fred Lee: "Een ziekenhuis zonder compassie is als Disney zonder fun."

tellen dan alle scores van 2 tot 5 op en maken daar een tevredenheidspercentage van. Disney echter kijkt alleen naar het cijfer 5, dat staat voor ‘verwachtingen overtroffen’ of ‘excellent’. Alles daaronder, dus ook het cijfer vier, dat staat voor ‘tevreden’ of ‘goed’, wordt niet gemeten. Want alleen een klant die een 5 geeft zal terugkomen.” Iemand die een 4 heeft gegeven is tevreden, maar heeft geen memorabele momenten, geen ‘experience’. “Op een schaal van 1 tot 5 zijn mensen die een 4 invullen tien keer meer geneigd om naar de concurrentie te gaan dan mensen die een 5 invullen.” Een tevreden klant is dus niet goed genoeg.

“Patiënt satisfaction is a fool’s gold” (nepgoud), aldus Lee.

Lee heeft de fanmail van het ziekenhuis waar hij werkte geturfd op de bijvoeglijke naamwoorden waarmee patiënten hun positieve ervaringen omschrijven. Woorden als ‘informatief’, ‘betrokken’ en ‘competent’ kwam hij niet tegen. Ook ‘beleefd’ ontbrak. Lee: “Het is niet bijzonder om beleefd te zijn. Beleefdheid verwacht je in de supermarkt, bij Burger King, overal.” Zelfs ‘vriendelijk’ werd niet genoemd. Lee: “Bij Singapore Airlines voldoet vriendelijkheid, maar in een ziekenhuis niet. Daar is meer nodig.” Van de 165 woorden die hij vond,


kwamen 99 (zoals ‘caring’, ‘compassionate’, ‘helpful’ en ‘comforting’) neer op het synoniem ‘compassie’. Dát is dus waar patiënten een ziekenhuis op beoordelen en wat het verschil maakt tussen ‘good’ en ‘great’. Toch wordt er in klanttevredenheidsonderzoeken nooit naar gevraagd! Laat staan dat een ziekenhuis het als een kernbegrip hanteert. In plaats daarvan steken ziekenhuizen veel effort in zaken als klinische resultaten en procesverbetering. “Een ziekenhuis zonder compassie is als Disney zonder fun,” aldus Lee.

Toneelstukje

Toen Lee beweerde dat compassie een directe medische invloed heeft en een positief kli-

‘HET GAAT OM DE PERCEPTIES. DIE VERSCHILLEN PER PERSOON EN ZIJN DAAROM NIET MEETBAAR’

nisch effect heeft op het immuunsysteem, schoven wat verpleegkundigen in de zaal ongemakkelijk heen en weer. Hier vloog zijn boodschap wat uit de bocht voor de nuchtere Hollanders. Die zich ook afvroegen hoe je de hele dag compassie kunt opbrengen zonder dat het een toneelstukje wordt. Maar ook hier had Lee een antwoord op: ja, we moeten acteren. Maar acteren is niet doen alsof. “Acting is the art of creating genuine realities on a stage. Actors learn how to be believable or real by becoming emotionally engaged with their character.” In de psychologie noemen ze dat: emotioneel beschikbaar zijn. Dat is wat een ziekenhuismedewerker hoort te zijn. “In some sense, every patient room is a stage,” zegt Lee ergens in zijn boek. ‘Lights, camera, action!’”

En de professionele afstand dan? Iemand die emotioneel betrokken raakt bij iedere patiënt is toch snel opgebrand? Nee, vindt Lee. “Moeder Theresa deed het zeventig jaar en is nooit opgebrand. Je brandt alleen op als je niet gewaardeerd wordt door je collega’s of als je de enige bent.” 



DIGIDAN