

Lean

“Sta open voor vernieuwing en verandering”



Kim Wabeke en Ron Holverda werken binnen de polikliniek Anesthesiologie en op het Pijnbehandelcentrum van het LUMC. Kim is verpleegkundige en Ron is leidinggevende. Alle patiënten die worden ingepland voor een operatie in het LUMC komen langs op deze polikliniek voor een pré-operatieve-screening. Kim is flexibel inzetbaar op het Pijnbehandelcentrum en ook op de Anesthesie. Dat geldt ook voor de meeste ander collega's. Dat betekent dat iedereen van alles op de hoogte moet zijn.

Lean-coach

In 2011 kreeg Ron de opdracht de polikliniek anesthesie en het Pijnbehandelcentrum samen te voegen naar één poli. Dat ging niet vanzelf. Daarom kreeg Ron het aanbod gebruik te maken van een lean coach. Ron was in het begin vrij sceptisch over deze aanpak, maar uiteindelijk bleek de lean coach precies wat hij zocht.

Ron: “De coach hield mij een spiegel voor en liet mij inzien hoe ik anders met processen om kon gaan en hoe ik als leidinggevende kon veranderen in een coach voor de medewerkers.”

Wat is lean?

Kim: “Vanuit mijn perspectief is lean een verzamelterm voor methodieken om efficiënt te werken en om structuur aan te brengen. **Ron:** Lean is een belangrijke ondersteuning voor een organisatie. Het is een combinatie van leren organisatie methodieken aan te brengen om te kunnen veranderen / verbeteren, maar ook is de lean gedachte om te luisteren naar andere en daar open voor te staan bijzonder belangrijk. “Wanneer je niet meer open staat voor verandering en vernieuwing dan sta je stil.”

Dagstartbord

Ron: “Eén van de dingen waar we mee zijn begonnen is een dagstartbord. Iedere ochtend starten we gezamenlijk de dag rondom het dagstartbord. Het bord is onderverdeeld in verschillende vlakken. Op het bord worden de bijzonderheden van de dag opgeschreven. Wie zijn aanwezig? Moet er iemand eerder weg? Is er scholing? Wat zijn de verbeterpunten van de vorige dag? Aan het einde van de dag komt iedereen weer samen en bespreken we de dag. Hebben we allemaal naar tevredenheid gewerkt? We kijken of er nog verbeterpunten waar we de volgende dag aan moeten gaan werken. Is er een korte termijn oplossing? Dan pakken we dat nog dezelfde dag of een dag later op. Als er terugkerende punten zijn waar iedereen steeds tegenaan loopt dan wordt daar een plan voor bedacht. Dit wordt dan op het midden van het bord opgeschreven en krijgt meer aandacht. Als het een heel complex verbeterpunt is dan wordt er een A3-plan van gemaakt.”

A3-plan

Ron: “In een A3-plan ga je het probleem meer analyseren. Wat is het probleem? Wat willen we bereiken? Hoe is het probleem ontstaan? Een of twee mensen worden eigenaar gemaakt en krijgen tijd om voor het probleem een oplossing te vinden. Ik ben daar dan bij betrokken als coach. Als we het probleem hebben opgelost dan kan het zijn dat er een hele nieuwe werkwijze nodig is.”

Eénpuntsles (EPL)

Ron: “De nieuwe werkwijze zetten we in een EPL, een éénpuntsles. Dat heb ik overgenomen uit de auto-industrie. Ik ben op werkbezoek geweest bij Scania (vrachtwagens) en daar hangt bij elke plek waar de lopende band stopt een EPL. Zo weet iedereen wat hij op die plek moet doen. Dat hebben we hier ook geïntroduceerd. Zo hebben we alle werkinstructies beschreven. De borging vindt plaats door ze twee keer per jaar te herzien. We hangen ze dan op het bord zodat iedereen ze kan lezen. Zo borgen we de afspraken in het proces. Dat is misschien nog wel het allerbelangrijkst: het borgen. Als je afspraken maakt, moet je ook afspreken wanneer je het opnieuw bespreekt en evalueert.”

Feedback

Kim: “In het begin vonden we het allemaal heel moeilijk om de problemen bespreekbaar te maken en feedback aan elkaar te geven en te krijgen wanneer de dag niet goed liep. Ondertussen is hier een hele open aanspreekcultuur. Als je signaleert dat een bepaald proces niet lekker loopt dan onderneem je actie. De drempel om samenwerking op te zoeken is veel lager geworden. Ron is in dit proces heel belangrijk. Hij is van onze leidinggevende meer onze coach geworden. Zijn kracht is dat hij ertoe in staat is mensen binnen het team te laten bewegen.”

Hoe creëer je zo'n open aanspreekcultuur?

Ron: “Dat gaat niet zomaar, daar zijn een paar jaar overheen gegaan. Ik merkte dat ik een aantal dingen anders moest gaan doen. Belangrijk was dat ik de mensen beter moest leren kennen in combinatie met de veranderende werkprocessen. Ik ben gaan kijken naar hoe begeleid ik mijn mensen? Wat zou ik van ze willen? Wat kan ik van ze verwachten? Hoe zijn ze als persoon? Hoe staan ze in hun werk / werk beleving? Het hielp dat ik de complexe processen op de afdeling goed kende omdat ik heb meegewerkt. Als het nodig is kan ik inspringen, om zo het werk door te laten gaan. Als je de mensen en de processen kent dan weet je wat je wel en niet kan vragen en verwachten. Ik kan niet zoveel veranderen aan hoe een persoon is, maar wel hoe die persoon in zijn werk zit en het gedrag. Ook ben ik gaan kijken naar de verschillende niveaus wat mensen aan kunnen en wat ze nog te leren hebben. Hierdoor zie je dat mensen gaan groeien in hun werk, krijgen vertrouwen en gaan meer meedenken. Mensen worden dan trots dat ze kunnen werken op deze plek.”

Zelfsturend team

Kim: “Ron creëert een werk sfeer waar iedereen de ruimte krijgt om mee te doen. Iedereen doet dat op zijn eigen manier en niveau. De kar wordt samen bestuurd en iedereen kan in en uitstappen. Ieder

teamlid draagt zijn steentje bij op het niveau dat mogelijk is.” **Ron:** “Het team is grotendeels zelfsturend. In het verleden werd alles eerst met mij besproken. Nu worden veranderingen onderling besproken. Ik krijg het wel te horen, maar ik hoef niet meer aan alles mijn goedkeuring te geven.” **Kim:** “Er wordt een bepaalde verantwoordelijkheid bij de medewerkers neergelegd. Ron is daarin de coach en geeft ons vrij spel.” **Ron:** “Ik kan mijn collega's vertrouwen dat ze het allemaal doen en daar wil ik ze ook de ruimte ingeven.”

Gemba walks

Ron: “Waar we ook gebruik van zijn gaan maken is onder andere van de Gemba Walks. Gemba staat voor een dagelijkse wandeling over de werkvloer. Verder stellen we onze poli open voor andere poli's of afdelingen, andere ziekenhuizen en zelfs voor andere organisaties. Dit is heel leerzaam. Wanneer je daar open voor staat kan je van elkaar leren en elkaar helpen.”

Kunnen jullie een tip geven aan andere instellingen?

Kim: “Essentieel is dat je open staat voor verandering en vernieuwing.” **Ron:** “Ga dagelijks met z'n allen voor een bord staan, schrijf de bijzonderheden op. De momenten waarin iedereen kort de dag bespreekt zijn heel belangrijk en waarde vol. Mensen gaan hierdoor ook leren om met feedback om te gaan”.

Samen

Ron: “Door deze verandering is het werk is zoveel leuker geworden omdat je het met z'n allen doet. Dat is niet iets wat ik gedaan heb, maar het is iets wat we met het team gedaan hebben en daar zijn we bijzonder trots op”.

Kwaliteit van zorg begint bij reflectie. Reflectie begint bij luisteren. Luisteren naar wat cliënten en medewerkers nodig hebben, wat goed ging en wat beter kon. Toch schiet dit er vaak bij in.

Om reflectie onder de aandacht te brengen gaat het Zorginstituut in gesprek met verschillende organisaties in de zorg die vertellen over de manier waarop zij reflectie toepassen in de dagelijkse praktijk. De interviews plaatsen we hier op LinkedIn. Wil je niks missen? Abonneer je dan op de [Showcase Kwaliteit Langdurige Zorg](#) van Zorginstituut Nederland op LinkedIn. Wil je als organisatie ook over reflectie vertellen mail dan naar KwaliteitLZ@zinl.nl of reageer op het bericht op LinkedIn.

Charlotte Roos vraagt medewerkers hoe zij aan reflectie doen binnen hun dagelijks werk. Tijdens het traject “Samen de kwaliteit van de langdurige zorg verbeteren” wezen deelnemers op de noodzaak van reflectie door professionals. “Reflectie is een heel krachtig instrument om de kwaliteit van de zorg te verbeteren, maar doen aan reflectie kan je niet zomaar opleggen. Reflectie werkt alleen goed als men zelf de waarde ervan in ziet. Door deskundige professionals te interviewen over reflectie hoop ik andere professionals aan te spreken en te inspireren.” aldus Charlotte.