

Verlag Atelier Beroepstrots

Wat draagt Lean bij aan beroepstrots?

Datum: 6 februari 2012

Locatie: Goed Werk Hub, Den Haag

Op 6 februari 2012 was het Atelier Beroepstrots in de Goed Werk Hub gewijd aan *Lean Thinking*. Onder leiding van Joris Hoogbergen*) werd vanuit twee geheel verschillende sectoren - de gezondheidszorg en Rijkswaterstaat (RWS) - verteld over de ervaringen in de praktijk met *Lean Thinking*.

Lean Thinking is een manier van werken om werkprocessen zo efficiënt mogelijk in te richten waarbij de ideeën van de uitvoerders erg belangrijk zijn. De Goed Werk Hub, een initiatief van de Stichting Beroepseer, is een laagdrempelig en sector overschrijdend knooppunt waar je kennis, ervaringen, analyses en ideeën met anderen kan delen en elkaar kunt ondersteunen bij concrete initiatieven.

De sprekers op deze bijeenkomst waren: Marcel Boonen**), hoofd orthopedie, en Mariëlle van Mersbergen, kwaliteitsfunctionaris en verpleegkundige op de afdeling neurologie, beiden werkzaam in het Sint Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg. Vanuit Rijkswaterstaat spraken Christien Mak, hoofd wegendienst in Alkmaar en Jan Seesing, hoofd inkoop Lelystad. De deelnemers aan deze Hub waren verpleegkundigen, beleidsmedewerkers van de Rijksoverheid, medewerkers van de belastingdienst en van een gemeente.

De term *Lean Thinking* is ontleend aan *Lean Manufacturing* of slanke productie, een door autofabriek Toyota gebruikte methode om het productiesysteem te laten verlopen zonder verspillingen met als gevolg lagere kosten, hogere kwaliteit en verbetering van het bedrijfsresultaat.

Marcel Boonen beschreef hoe in het Elisabeth Ziekenhuis het werken met *Lean bottom-up* is ontstaan. Voor de Raad van Bestuur was het moeilijk om Lean te ondersteunen, aangezien zij vele belangen moest afwegen en Lean een tamelijk radicale benadering leek. Uiteindelijk is het bestuur erachter gaan staan. Van Mersbergen had het over het belang van een cultuuromslag om Lean succesvol te kunnen toepassen: "Lean draait erom de menselijke maat en menselijke waarden weer centraal te stellen. Wat maakt een patiënt allemaal mee? Op die vraag moeten

*) Joris Hoogbergen schreef in 2011 zijn masterscriptie *Lean Thinking en Menslievende zorg: naar een efficiënter en moreler ziekenhuis?* Een studie naar goed werk bij de implementatie van Lean Thinking en Menslievende zorg in het Sint Elisabeth ziekenhuis in Tilburg. Hoogbergen studeert momenteel European Studies aan de Katholieke Universiteit van Leuven. In 2011 was hij programmamaker van de Stichting Beroepseer.

**) Marcel Boonen is bezig met zijn promotieonderzoek waarvan de centrale vraag luidt: Hoe wordt in het dagelijks handelen vanuit het standpunt van de verpleegkundige het gebruik van technologie (Medication Administration Technology - MAT) institutioneel en textueel gemedieerd?

Waar lopen wij tegen aan??

Witley in lean map

alken mark shift gebuizen

Waar lopen wij tegen aan??	Waar loop ik tegen aan?	Verbeterwinstel	Actie / door wie?	Datum gereed
1/1/2	24/3			24/3
2/1/4	9/4			9/4
3/1/4	2/4			2/4
4/1/4	2/4			2/4
5/1/4	2/4			2/4
6/1/4	2/4			2/4
7/1/4	2/4			2/4
8/1/4	2/4			2/4
9/1/4	2/4			2/4
10/1/4	2/4			2/4
11/1/4	2/4			2/4
12/1/4	2/4			2/4

Voorbeeld van een 'verbeterbord'

we aansluiten. We hebben het 'verbeterbord' geïntroduceerd om knelpunten in kaart te brengen. Op dit bord kunnen de medewerkers op de werkvloer noteren wat hen in de praktijk in de weg zit en wat beter georganiseerd zou kunnen worden".

Een voorbeeld dat gerealiseerd is door het werken met Lean Thinking is de poststoel. Deze was op de afdeling neurologie vaak afwezig tot ergernis van de verpleegkundigen. Op het eerste oog slechts een detail, maar in de praktijk maakt het echt een verschil. Het werken met Lean maakte het gemis van voldoende poststoelen duidelijk, waardoor het probleem vervolgens daadwerkelijk werd opgelost. Verder is het voorraadsysteem overzichtelijker geworden zodat meteen duidelijk is wanneer er iets ontbreekt en onnodige voorraad vermeden wordt. De insteek is te standaardiseren waar mogelijk, en maatwerk te realiseren waar nodig.

Lean moet je ervaren

Is het dan enkel rozengur binnen het Sint Elisabeth Ziekenhuis als het gaat om het werken met Lean? Er zijn winstpunten te boeken. Verpleegkundigen hebben vaak het idee dat Lean hen van bovenaf is opgelegd. Verder missen veel verpleegkundigen de theoretische basiskennis die nodig is om volgens de principes van Lean Thinking - goed - te kunnen werken. Een veelgehoorde associatie is ook *lean = mean*, waarbij Lean Thinking wordt gezien als bezuinigingsmaatregel. Het is wel zo dat het doel van Lean is meer te doen met minder. Maar dat hoeft niet meteen te leiden tot bezuinigingen.

Christien Mak is bij Rijkswaterstaat (RWS) één van de pleitbezorgers van Lean Thinking in het IJsselmeergebied. Rijkswaterstaat spreekt niet over Lean maar gebruikt het begrip *Kr8* om het te vertalen naar de eigen context. *Kr8* is een bestaande boei in het IJsselmeer. De K staat voor klantwaarde, de R voor respect voor mensen en de 8 voor de acht verspillingen die Lean Thinking benoemt en die geëlimineerd moeten worden om het werkproces beter te laten verlopen.

Er moet bij RWS slimmer gewerkt worden. Hetzelfde werk moet gedaan worden met minder mensen. De uitvoerders beschikken over de kennis, zij weten

hoe het werkt. Leiderschap is hierbij erg belangrijk: vraag naar de problemen van de werknemer en respecteer ze. In de praktijk valt dit tegen en is er te weinig contact met de mensen op de werkvloer. Christien Mak geeft aan dat je Lean moet ervaren. Daarom wordt er binnen RWS aan het begin van het Lean-traject een tweedaagse bijeenkomst gehouden als introductie tot het onderwerp.

Lean past goed bij het streven naar vakmanschap

Geïnspireerd door het productieproces bij Toyota wordt er gewerkt met *Brown Paper-sessies* om het werkproces in kaart te brengen, waarbij medewerkers gevraagd wordt: Wat doe je? Het proces in kaart brengen is van belang om betere afstemming tussen ketenpartners te realiseren. Ook is het belangrijk hier geen waardeoordeel aan te hangen. De processen bij RWS zijn erg ingewikkeld en iedereen doet het werk op zijn eigen manier. Het werk is niet ‘overneembaar’, wat betekent dat het werk zo specifiek is dat het niet of nauwelijks door een ander kan worden overgenomen. Dit willen ze bij RWS graag veranderen. Op het bord kunnen medewerkers verspillingen plakken die zij zien in hun eigen proces en in dat van collega's.

Christien Mak: “We werken aan een ideaalproces, een ideale manier waarop we kunnen werken. Het bereiken van het ideaal zal niet makkelijk zijn en gepaard gaan met vallen en opstaan. Het gaat om vooruitgang in de simpele dingen tijdens het werkproces. De metafoor van het bergbeklimmen wordt gebruikt: je wilt de top bereiken maar als je daar eenmaal staat, kom je erachter dat de echte top nog hoger is. Kracht en dienend leiderschap zijn belangrijk als het gaat om de toepassing van Lean Thinking binnen Rijkswaterstaat. Geef medewerkers de ruimte om zelf met oplossingen te komen en stap er als manager pas actief in wanneer het buiten hun scope valt”.

Materiaal voor een Brown Paper-sessie



Jan Seesing vertelde hoe hij als hoofd van een kleine inkoopafdeling van RWS in Lelystad sterk geloofde in Lean en het samen met zijn medewerkers oppakte. Hij neemt de voorstellen van de medewerkers serieus. Immers, eigen ideeën worden beter opgepakt. Het stimuleren van dialoog vindt hij belangrijk. Op Seesings afdeling is het aantal wijzigingen dat doorgevoerd moet worden teruggelopen, mede door het Kr8-programma.

Na de pauze was er discussie met de deelnemers. De eerste vraag die ter sprake kwam was of Lean als enige instrument toegepast wordt om medewerkers in hun kracht te zetten? Boonen geeft aan dat het duidelijk een middel is waarbij andere zaken ook een rol spelen. Steve Busby wijst op het belang van het werkklimaat en dat Lean gezien moet worden als een toevoeging op een goed werkklimaat.

Het motiveren van medewerkers komt ter sprake. Het zijn steeds dezelfde mensen die zich inzetten voor nieuwe programma's op de werkvloer en het initiatief nemen. Hoe breed je deze groep uit? Mak geeft aan dat het moeilijk is om de drijfveer van medewerkers te pakken te krijgen. Seesing stelt dat je als

leidinggevende degenen die echt willen, moet zien mee te krijgen. Jezelf als leidinggevende ook kwetsbaar durven opstellen, speelt hierbij een belangrijke rol. Boonen vult aan dat het van belang is om de afstanden binnen je organisatie te verkleinen. Om contact te houden met de werkvloer draait hij regelmatig mee in de praktijk en laat hij zich aansturen door zijn verpleegkundigen. Mak stelt dat de basis van het motiveren van medewerkers ligt bij het mobiliseren van hun vakmanschap. De essentie van vakmanschap is dat je constant beter wilt worden. Lean past goed bij dit streven.

Conclusie

Eén van de deelnemers komt met de vraag: wat je anders zou doen als je opnieuw zou beginnen met de invoering van Lean in je organisatie? Van Mersbergen en Boonen zeggen dat ze meer theorie en basiskennis over het werken met Lean zouden willen meegeven aan hun medewerkers. Mak zou beginnen bij de medewerkers in plaats van de *top-down* implementatie die zij gekozen hebben. Seesing en Busby zijn van mening dat ook het management erg belangrijk is: als zij er niet in geloven heb je daar als medewerker last van.

Ten slotte is er in de bijeenkomst aandacht geweest voor het verschil tussen Lean Six Sigma en Lean Thinking en de daarbij behorende drijfveren om voor het een of het ander te kiezen. Lean Six Sigma is een variant op Lean thinking waarbij de nadruk meer ligt op het meten van resultaten. Irma van de Luytgaarden vertelt dat het statistische karakter van Lean Six Sigma borging biedt voor voortgang. Binnen Rijkswaterstaat is hier niet voor gekozen omdat het statistische karakter van Six Sigma lastig toe te passen is en omdat het vaak de uitvoering van grote projecten betreft. In het Sint Elisabeth Ziekenhuis was er angst dat het statistische karakter van Six Sigma medewerkers zou afschrikken en afbreuk zou doen aan het invoeren van Lean.

De conclusie van de bijeenkomst was dat Lean Thinking veel aanknopingspunten biedt om professionals op de werkvloer de handvatten en de ruimte te bieden hun werk en de manier waarop ze dat uitvoeren constant te verbeteren en hun betrokkenheid bij de organisatie te vergroten. Of Lean Thinking bijdraagt aan beroepstrots van medewerkers is nog niet te zeggen. Vanuit de Stichting Beroepseer zullen we deze ontwikkeling blijven volgen.

Verslag geschreven door Joris Hoogbergen

Redactie en vormgeving: A. Gabrielli

www.beroepseer.nl