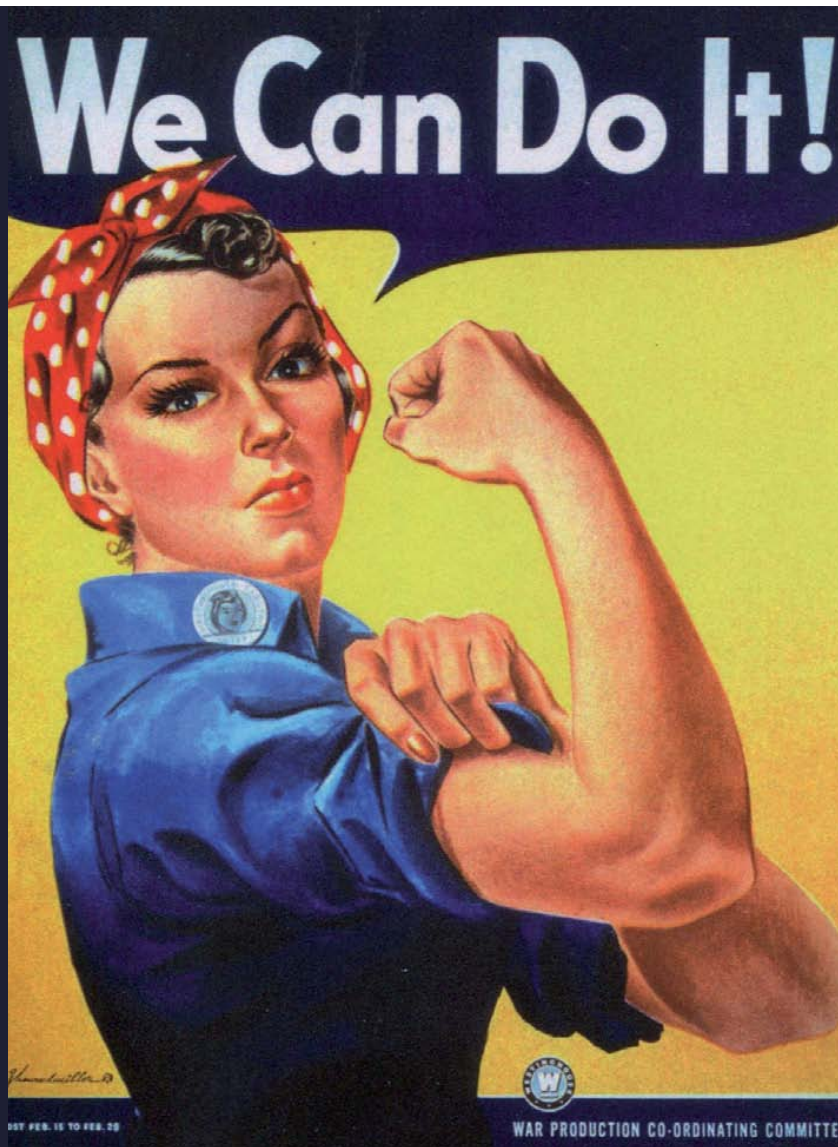


Lean denken en doen

Rosie the Riveter en lean thinking

Lean thinking is een managementfilosofie die erop gericht is om verspillingen te elimineren. De methode is afkomstig van de Japanse autofabrikant Toyota. De werkwijze wordt gezien als een bij uitstek Japans systeem, maar is gebaseerd op Britse en Amerikaanse principes van onder andere Henry Ford en William Edwards Deming. Rosie the Riveter staat symbool voor de werkteams van vrouwen die tijdens de Tweede Wereldoorlog door een continu verbetersysteem binnen twee jaar de kwaliteit van de werkprocessen verbeterden met 500 procent, de productie verhoogden met 300 procent en het werkplezier verdubbelden. Na de oorlog namen de mannen de arbeidsplaatsen van de vrouwen weer over en verdween de interesse voor deze voorloper van lean thinking die later in Japan wel voet aan de grond heeft gekregen.



Een foto waarop is afgebeeld hoe het stikstofvat moet worden teruggezet, een voorraadsysteem gebaseerd op afneembare kaartjes en zes identieke behandelkamers waar iedereen alles kan vinden. Opmerkelijk? Niet in de praktijk van huisarts Ulrich Schultz die is ingericht volgens 'lean thinking'. "Door verspillingen zoals wacht- en zoektijden te minimaliseren, bereik ik mijn doel: zoveel mogelijk waarde creëren in de ogen van mijn klant, de patiënt."

in de praktijk

Huisartsenpraktijk Schultz en Van de Kerkhof is sinds 2010 gevestigd in het centrum van Deurne. In de praktijk werken twee huisartsen, twee assistentes, drie praktijkondersteuners en een nurse practitioner. "Het heeft lang geduurd voordat ik de stap heb genomen om zelf een praktijk te beginnen", zegt Ulrich Schultz achteraf. "In 1996 ben ik begonnen als huisarts in een maatschap met twee andere huisartsen. Na het vertrek van een van de maten raakte de praktijk uit balans. Er waren veel personele wisselingen met de bijbehorende onrust. Ook mijn irritatie over de logistieke organisatie groeide. We hadden een voorraad paperclips voor honderd jaar, maar labformulieren waren niet te vinden. Ik zocht regelmatig in de tijd van de patiënt. Het idee dat ik het anders wilde doen, was heel sterk."

Samen met Lean consultant Margareth Heuveling besloot Schultz zijn praktijk in te richten volgens de filosofie van 'lean thinking'. Eenvoudig gezegd staat 'lean' (slank) voor 'meer doen met minder'. In de praktijk betekent lean thinking dat het management, de huisartsen in dit geval, moeten stoppen met controleren om kwaliteit te bereiken. In plaats daarvan moet de nadruk liggen op het inventariseren en verbeteren van processen en het vooraf inbouwen van kwaliteit in die processen.

Simulatiespel

De medewerkers die met Schultz zijn meegegaan naar de nieuwe praktijk, waren op dat moment niet bekend met lean werken. Margareth Heuveling heeft het hen uitgelegd in een workshop. "Commitment van de medewerkers is de basis van lean werken en organiseren, want de mensen op de werkvloer moeten het tenslotte doen. Als zij er niet in geloven, zal alle tijdsinvestering die je erin stopt vergeefs blijken." In de workshop heeft Heuveling kort verteld wat lean thinking inhoudt om de medewerkers daarna een simulatiespel te laten spelen. "Mijn ervaring is dat een spel de beste leeromgeving is om de effecten van lean werken en organiseren te ervaren." In het spel zijn vijf afdelingen van een ziekenhuis verantwoordelijk voor de juiste behandeling van patiënten. De spelers worden als afdelingsmanagers uitgedaagd het ziekenhuis zo goed mogelijk te leiden. Heuveling: "Door het spel komen de sterke en zwakte punten van mensen naar voren en leren medewerkers elkaar aan te spreken zonder met een beschuldigende vinger te wijzen. De vraag wordt: 'waarom is dat gebeurd?' in plaats van: 'wie heeft dat gedaan?'."



Visueel management: door de foto's is direct duidelijk waar schaar en meetlint moeten liggen.

"De schaar raakt niet meer zoek. Sterker nog: wanneer de schaar anders ligt dan op de foto, corrigeren mensen dit uit zichzelf."

Ook leert Heuveling medewerkers kritisch en procesmatig naar de praktijkvoering kijken. "Wat is een proces? En: 'hoe breng je dat in kaart?' Het komt de praktijkvoering ten goede wanneer ook de medewerkers zich bewust zijn van alle processen en bijbehorende handelingen die spelen binnen een praktijk. Pas dan kunnen zij gericht meedenken over verbetering in deze processen. Lean thinking in een notendop."



De assistentes maakten hun eigen one point lesson van het sterilisatieprotocol.

Visueel management en one point lessons

Lean werken en organiseren begint met een cultuuromslag, maar is ook een heel praktische manier van werken waarvoor veel hulpmiddelen, zogenaemde tools, zijn ontwikkeld. Binnen de praktijk van Schultz en Van de Kerkhof zijn deze ook zichtbaar terug te vinden. In de behandelkamer hangt een foto aan de muur waarop het stikstofvat is afgebeeld. Volgens Ulrich

“Commitment van alle medewerkers is de basis van lean werken en organiseren.”

Schultz de meest effectieve oplossing voor een kleine irritatie: “Vaak werd het vat teruggezet met het rubberhengsel tegen de muur waardoor er zwarte strepen ontstonden. Ik heb een paar keer tegen de mensen gezegd dat ze dat niet moesten doen. Tevergeefs, maar sinds die foto er is, zet iedereen het vat goed neer.”

Een ander voorbeeld van visueel management zijn de foto's van schaar en meetlint op de kastjes naast het behandelbed. Schultz: “Deze twee kleine dingen raakten vaak zoek, ook dat is verholpen dankzij de foto's. Sterker nog: wanneer de schaar anders ligt dan op de foto, corrigeren mensen dit uit zichzelf.”

Ook in de laden van het kastje is het visueel management doorgevoerd: elk vakje heeft een foto met daarop afgebeeld soort en grootte van het verband dat daar hoort te liggen. Schultz wijst naar de afbeelding met de verbanden, maat acht centimeter: “Er zijn er drie afgebeeld, dus er horen er ook drie te liggen, niet

meer en niet minder, zo houd je het overzichtelijk.”

Typisch lean is de ‘one point lesson’ op het bureau van Schultz in de vorm van een beknopte visuele handleiding over de werking van de telefoon. “Hoe vaak komt het niet voor dat doorverbinden verkeerd gaat omdat mensen niet weten hoe de telefoon werkt? Ik vind dat weinig professioneel. Met een one point lesson die altijd bij de telefoon ligt, voorkom je dit en wijs je mensen bovendien op de andere mogelijkheden van het apparaat.” Dat ook deze tool van lean thinking breed is aangeslagen bij de medewerkers laat Schultz zien met een one point lesson die de assistentes zelf hebben gemaakt van een sterilisatieprotocol. “De assistentes merkten dat zij het in de praktijk lastig vonden met het protocollenboek te werken. Uit eigen beweging hebben ze de essentie van het protocol visueel op één A4 gezet.”

Kanban-systeem

Het voorraadbeheer binnen de praktijk is gebaseerd op het Kanban-systeem van de lean filosofie. Kanban is het Japanse woord voor ‘signaal’. Zo heeft elke behandelkamer een identiek hangmappensysteem met formulieren die regelmatig worden gebruikt. Wanneer er nog drie formulieren over zijn, stuift Schultz op een rood geplastificeerd voorbeeld van het betreffende formulier. Dat rode blad gaat naar de assistente die vervolgens bijbestelt.

Ook in het magazijn van de praktijk is een variant op dit voorraadbeheersysteem ingevoerd. “Deze ruimte is heel klein, dus hier is het zeker belangrijk om het voorraadproces zo optimaal mogelijk in te richten”, zegt Schultz. “Geïnspireerd door lean thinking hebben we magneetjes gemaakt voor elk artikel. Op die magneetjes staat de naam van het artikel en een code. Code 2/6 betekent bijvoorbeeld dat wanneer er nog twee stuks van het artikel over zijn er zes stuks moeten worden bijbesteld. Wanneer ik dat zie, haal ik het magneetje eraf en geef het aan de assistente. Onder het magneetje zit een geel stickertje met de artikelnaam. Iedereen kan dus in een oogopslag zien welke artikelen in bestelling zijn.”

Het systeem met de magneetjes is zelf door Schultz en Heuveling gemaakt en uitgedacht. Praktijkhouders die met lean werken aan de slag willen, zullen ook op deze manier hun eigen oplossingen moeten vinden, zegt Margareth Heuveling. Daarbij moeten zij ervoor waken dat de tools die lean biedt, geen doel op zichzelf worden. “Voor een grote verbanddoos in deze praktijk is er bijvoorbeeld geen foto, want die staat altijd wel op zijn plek. Medici moeten kritisch naar hun praktijk kijken -of nog beter: iemand van buitenaf dit laten doen - en zich de vraag stellen: ‘wat heb ik nodig om mijn processen te verbeteren en te optimaliseren?’ Het antwoord zal altijd een oplossing op maat zijn.”



Kanban-systeem in het magazijn: magneet met bestelcode en onderliggend de gele sticker met artikelnaam.

5S: Seiri, seiton, seiso, seiketsu en shitsuke

Visueel management, one point lessons en Kanban zijn voorbeelden waarmee processen op detailniveau zijn geoptimaliseerd, maar lean denken en doen betekent ook dat het geheel klopt. Zo zijn de looplijnen binnen de praktijk logisch en kan de patiënt vanuit de centraal gelegen wachtkamer letterlijk en figuurlijk alle kanten op.

Binnen de praktijk is er rekening gehouden met het feit dat er meerdere mensen zijn - naast de twee huisartsen ook de psychologe en de nurse practitioner - die zelfstandig spreekuur houden in een van de zes spreekkamers. Schultz: "Wij werken niet steeds op dezelfde plek. Om in die situatie zoeken naar formulieren en dergelijke te voorkomen, zijn de spreekkamers allemaal precies hetzelfde ingericht. De klok hangt in de rechterhoek naast de deur, het bureau staat schuin tegenover in de linkerhoek. Naast het bureau staat een halfhoge kast met daarachter het behandelbed. In elke kast op elke kamer liggen dezelfde spullen op dezelfde plek."

De standaardisatie en ordening van de behandelkamers is opgezet volgens een principe dat eveneens voorkomt uit de lean filosofie aangeduid met 5S. Dit verwijst naar vijf Japanse begrippen die binnen 5S centraal staan: 'seiri' (onderscheid maken tussen wat noodzakelijk en wat overbodig is), 'seiton' (zaken een vaste plek geven), 'seiso' (schoonmaken), 'seiketsu' (standaardiseren van werkwijzen) en 'shitsuke' (in stand houden). Heuveling: "Feitelijk gaat het om richtlijnen om een werkplek zodanig in te richten dat een visueel gestuurde, lean werkwijze mogelijk is. Het accent ligt op opgeruimd, georganiseerd en schoon houden."

Hakken met een botte bijl

De grote valkuil voor praktijkhouders die met lean aan de slag willen, ligt in 'shitsuke', denkt Ulrich Schultz. "Toen ik deze praktijk opzette, had ik een heel duidelijk doel voor ogen. Lean denken begint met het stellen van vragen: wat wil ik en hoe wil ik dat bereiken? Behalve dat ik wilde dat mijn praktijk onderscheidend zou zijn, was mijn doel dat de praktijkvoering gezien door de ogen van de patiënt optimaal zou zijn. Daar heb ik ook vanaf het prille begin mijn medewerkers in meegenomen. Nu we dit hebben neergezet, moeten we het ook in standhouden. Ook daar moet je voortdurend aan werken. Anders versloft het."

In de praktijk van Schultz en Van de Kerkhof is er elke twee weken een vergadering met alle teamleden waarin wordt besproken wat werkt, wat niet werkt en wat er is misgegaan. "Die vergadering vergt een tijdsinvestering van een uur, maar het grote voordeel is dat ongenoegen in de kiem wordt gesmoord." In zijn omge-



De foto geeft aan hoe het stikstofvat moet worden teruggeplaatst.

ving ziet Schultz dat praktijkhouders zich vaak die tijd niet gunnen. "Ik vergelijk hen wel eens met houthakkers die blijven hakken met een botte bijl. Tijd om hun bijl te slijpen, nemen ze niet. Geleidelijk aan gaat het hakken steeds moeilijker totdat de bijl breekt. Dan ben je eigenlijk te laat."

"We hadden een voorraad paperclips voor honderd jaar, maar labformulieren waren niet te vinden."

Papieren tijger

Vanzelfsprekend is de praktijk van Schultz en Van de Kerkhof NHG-geaccrediteerd. De huisarts is niettemin wel kritisch over deze audit: "Er wordt te veel naar vorm en te weinig naar inhoud gekeken waardoor de accreditatie grotendeels een papieren tijger is. Bijvoorbeeld: om te voorkomen dat verloopdata worden overschreden, zet ik van ieder hulpmiddel de verloopdatum in de agenda zodat ik te zijner tijd een seintje krijg. Dat werkt! Ik weet van een collega-huisarts dat hij heeft laten opschrijven dat zijn assistente maandelijks alles controleert. Ook dat vinden de auditors best, maar hoe groot is de kans dat dit daadwerkelijk wordt gedaan?"

Meer informatie: Margareth Heuveling heeft zelf een achtergrond in de zorg en begeleidt veel lean projecten in ziekenhuizen, maar lean werken en doen biedt ook voor alle eerstelijns medische praktijken veel toegevoegde waarde. Zie ook: <http://www.margarethheuvelingconsultancy.nl>