

LEAN: betere zorg en leuker werk

In de tweede helft van de vorige eeuw ontwikkelde autofabrikant Toyota een methode om het productieproces te verbeteren: Lean. De principes van Lean vonden veel navolging, ook in de zorg. Een verhaal over cultuurverandering, persoonlijke groei en werkplezier. **Tjomme Reeringh**

Henk Veraart is oogarts en lid van de raad van bestuur van het netwerk Lean in de zorg. Hij introduceerde Lean in het Tilburgse St. Elisabeth Ziekenhuis.

‘Lean maakt een zorgorganisatie niet alleen beter, het is een cultuurverandering die de zorg duurzaam, slimmer en leuker maakt voor patiënten en alle medewerkers in de zorg. Lean haalt ‘verspilling’, alles wat niet bijdraagt aan de waarde voor de patiënt, uit je processen door continu

als voorwaarde voor verbetering zien. Zonder fouten te maken kun je niet leren. Dat vergt coachend en dienend leiderschap op basis van gelijkwaardigheid. De sleutel is feedback. Dat moet je goed kunnen geven, goed kunnen krijgen. Als arts moet je accepteren dat je wordt aangesproken en daar op een goede manier mee aan de slag gaan. In plaats van vertellen hoe medewerkers hun werk moeten aanpakken, vraag je wat zij van jou nodig hebben om beter te kunnen functioneren.

Medewerkers moeten daar ook wel aan wennen. Wanneer zij een vraag of probleem hebben, krijgen ze een vraag terug: welke oplossing heb je zelf al bedacht en wat heb jij daarvoor nodig? Dat is een hele andere manier van werken, je krijgt meer verantwoordelijkheid. De meeste mensen vinden het heel leuk om zelf te denken en samen tot een verbetering te komen. Ze worden daar ook professioneler van.’

‘Wij hebben het laagste ziekteverzuim van Nederland!’

na te denken hoe dingen beter kunnen. De belangrijkste uitdaging daarbij is om de manier van leidinggeven en de samenwerking in een team te veranderen. Lean gaat er uiteindelijk om hoe je met elkaar omgaat. Dokters moeten daarvoor uit hun comfortzone komen en de traditionele medisch-hiërarchische orde doorbreken.’

Gelijkwaardigheid

‘Als leidinggevende moet je je eigen ideeën durven loslaten, echt vertrouwen op je medewerkers en fouten

Handiger voor anderen

‘Naast feedback is standaardiseren heel belangrijk. Daarmee creëer je duidelijke routines die voor iedereen hetzelfde zijn en die meetbaar en controleerbaar zijn. Zo weet je pas wat je gaat verbeteren. Mensen voeren een operatie bijvoorbeeld op verschillende manieren uit. Als je die vergelijkt, zie je wat het beste of het meest efficiënt is. Dat levert tijd op die je aan je patiënt, jezelf en de kwaliteit van zorg kunt besteden. Voor dokters betekent standaardisatie dat ze bepaalde domeinen opgeven om het voor anderen handiger te maken en dat ze laten zien dat ze sommige dingen zelf ook niet zo slim deden.’



DE BEELDREDAKTIE / ERIK VAN DER BURGT

Overleg bij het Lean-bord. Rechts onder Henk Veraart.

Visualiseren

‘Een ander belangrijk element van Lean is dat je zaken zichtbaar maakt. Dat helpt om handelingen efficiënt en snel te laten verlopen. Denk bijvoorbeeld aan de man-vrouwicoontjes op een wc-deur: je weet in één oogopslag wat er bedoeld wordt. Ook processen kun je visualiseren, bijvoorbeeld door concreet alle handelingen in een stroomschema te tekenen. Zo wordt duidelijk zichtbaar waar knelpunten zitten. Ook op organisatorisch niveau is zichtbaar maken belangrijk. Het is een uitdaging om iedereen in Lean mee te krijgen. Directies vragen wat Lean oplevert. Maar het is geen besparingsmethode, het is meer een filosofie. Omdat je met Lean telkens verbetert in kleine stappen, zie je de ‘winst’ pas na een wat langere periode. Onze raad van bestuur vond Lean best spannend, maar gaf ons wel de ruimte. Toen we concrete verbeteringen toonden, konden we doorgaan. Dat hadden we nooit kunnen doen zonder die ruimte.’

Ruim vijfduizend verbeterinitiatieven

‘Bij ons op de afdeling Oogheelkunde gaven collega’s via standaardisatie aan wat beter kon en wat goed ging bij staaroperaties. Het operatieproces is nu gemakkelijker, de sterilisatie kost minder tijd, de operatiesets zijn kleiner en meer uniform, we gebruiken minder opslagcapaciteit en we hebben het aantal visites teruggebracht. Ook bepaalde formulieren en druppels zijn niet meer nodig. Zo haalden we tienduizenden euro’s uit het hele proces van een staaroperatie.

In het hele ziekenhuis hadden we vorig jaar ruim vijfduizend verbeterinitiatieven op het gebied van processen,

kwaliteit, veiligheid en werkcultuur. Een daarvan was een enorme toename van de medewerkerstevredenheid. Mensen hebben het enorm naar hun zin. Ze zijn medeverantwoordelijk voor hun werkzaamheden en voelen zich gewaardeerd. Het St. Elisabeth Ziekenhuis heeft het laagste ziekteverzuim van Nederland! Een belangrijke verbetering is ook de verandering van mentaliteit en leiderschap bij collega’s. Lean is zelfs in de managementcontracten opgenomen. Zelf krijg ik ontzettend veel energie van deze omgang met mijn werk. Je ziet dat je zorg echt verbetert en dat je team groeit. We delen successen en het enthousiasme is duidelijk besmettelijk. Soms vind ik het leuker dan mijn vak.’

Maximale leerervaring

‘Het allerbelangrijkste om zorg te verbeteren, is een veilige cultuur waarin je dingen kunt zeggen en fouten kunt maken. Studenten moeten leren waar leidinggeven over gaat. Ze moeten hun opleiders open en veilig vragen stellen, ook over procesmatige en organisatorische zaken: mag ik iets vinden van de manier waarop de zorg hier is ingericht en van communicatie? Krijg ik ruimte om daar mijn ideeën over te uiten? Dat levert studenten meer inzichten op en de opleider krijgt interessante feedback. Zo maken beiden een maximale leerervaring van een coöperatie. Daar moeten studenten wel lef voor hebben.’

Waar

Verder lezen over Lean in de Zorg en Lean leiderschap? Een goed startpunt is het boek *L² Zorg. Lean leiderschap in de praktijk* van Kjeld Aij, Bas Lohman en Peter Fest. En kijk ook eens op lidz.nl.