

VAN INCOPROJECT NAAR 'GOESTING IN MÉÉR LEAN'

Vlak voor de zomer in 2015 startten we in het Woon- en Zorgcentrum met een project 'reorganisatie van de beleving van het incontinentiemateriaal'. Collateral advantage van dit – brede - project: medewerkers in de organisatie kregen goesting in méér Lean. Welke stappen daartoe geleid hebben leest u hieronder.

DOEL VAN HET PROJECT

De directie maakte zich ongerust over een aantal zaken die verband hielden met de beleving van het incontinentiemateriaal. Eén persoon was verantwoordelijk voor een belangrijk deel van dit proces.

Concrete aanmeldingsvraag:

- Reduceren van de **fysieke belasting**
- Reduceren van de **mentale belasting**
- Een betere **continuïteit** bij ziekte of verlof
- Het '**rommelige karakter**' van het proces bestrijden.

VOORGESCHIEDENIS I.V.M. LEANMANAGEMENT

In de organisatie was men reeds gestart met Lean:

- afdelingshoofden en directieleden hadden een aantal opleidingsdagen achter de rug
- ook op de werkvloer waren zaken reeds Leangewijs georganiseerd:
 - voorraadplaatsen waren omgevormd tot **supermarkten**¹
 - een aantal voorraden (incontinentiemateriaal, poetsgerief, verzorgingsmateriaal) werden (reeds deels) door het systeem getrokken (**pull**)² in plaats van geduwd (**push**).

¹ **supermarkten** – telkens wanneer een typische Leanterm in de tekst wordt gebruikt zal ik deze kort toelichten. Supermarktsysteem betekent dat men voorraden aanvult op basis van verbruik in plaats van prognoses.

² **pull/push**: pull = de klant trekt de voorraad door het systeem; push = de planner duwt de voorraad in het systeem

ANALYSE VAN HET PROBLEEM

De coaching startte met een **analysefase** waaruit bleek dat het proces uit 2 deelprocessen bestond, nl.

▪ **DEELPROCES 1:**

Belevering van het incomateriaal vanuit het buitenmagazijn naar de afdelingsbergingen, uitgevoerd door 1 persoon, met lange loopafstanden (**beweging**)³ en een barcodesysteem met teveel gebreken (= **defecten**)⁴ door een gebrek aan **pokayoketechnieken**⁵.

▪ **DEELPROCES 2:**

Van afdelingsbergingen tot bij de bewoners, uitgevoerd door een groot aantal zorgkundigen/verpleegkundigen, waarbij vooral de **variantie**⁶ ('rommelige toestand') in het oog sprong:

- van één keer per week beleveren tot elke dag
- in een aparte ronde of gecombineerd met de ochtendzorg
- waarbij elke afdeling gebruik maakte van een andere incontinentielijst (7 verschillende lijsten).

Deelproces 1 was vrij eenvoudig te observeren door gebruik te maken van

- stappentellers om de **loopafstanden**⁷ in kaart te krijgen die worden weergegeven in een **spaghettidiagram**⁸
- een chronometer (op smartphone) om de tijd nodig voor dit proces op te meten
- **observatie** van de verschillende processtappen met daarbij horende problemen.

Deelproces 2 was veel moeilijker te observeren. Het volledig observeren zou bovendien zeer veel tijd in beslag nemen. Dit deel werd geanalyseerd aan de hand van **observaties** gevolgd door **korte interviews** met de verschillende afdelingshoofden.

Vaak kwamen observaties en interviews niet met elkaar overeen, wat voor een Leancoach niet zo verrassend is: als processen onvoldoende gestandaardiseerd zijn, onvoldoende geborgd en/of opgevolgd, sluipt er per definitie steeds meer variantie in.

³ Lean is bedoeld om 7 (bij sommige auteurs 5 of 8) vormen van **verspilling** te elimineren. Verspilling verhoogt de loonkost zonder dat de bewoner er beter van wordt. De 7 vormen van verspilling waar wij mee werken zijn: bewegen, transport, voorraad, wachten, overproductie, overprocessing en defecten.

⁴ **defecten** staan voor fouten, een gebrek aan kwaliteit, enz.

⁵ **pokayoketechnieken** zijn bedoeld om een proces zo te organiseren dat het niet anders kan dan correct worden uitgevoerd (bv: een stekker die niet kan worden gebruikt in een stopcontact zonder aarding)

⁶ **variantie** betekent dat iedereen iets op zijn/haar manier doet (gevolg: tijd- en energieverpilling, risico op conflicten tussen collega's, ontevredenheid bij de bewoners enz)

⁷ **loopafstanden** = beweging = verspilling

⁸ **spaghettidiagram** = visuele voorstelling van loopafstanden

We maken ons hierin ook niet druk, dit krijgen we met Lean opgelost.

Andere problemen die we tijdens de observatie vaststelden – ik koppel ze hieronder telkens aan een Leanconcept:

- De **afstand** van (buiten)magazijn naar afdelingsberging was lang, hobbelig en bij regenweer niet droog. Een zware kar met rolluik was nodig om het materiaal ter plaatse te krijgen. Dit verklaarde voor een deel de fysieke overbelasting (**muri** in Leantermen).
- **Extra bewerkingen** waren nodig omwille van de talloze obstakels onderweg: te smalle deuringangen waardoor de lift moest worden genomen, omwegen rond objecten die in de weg stonden, enz. (= **overprocessing**⁹ in Leantermen).
- Iedereen in het proces vertoonde **stress** (= mentale belasting)
 - De verantwoordelijke voor deelproces 1 omdat haar werk overhoop werd gehaald door anderen (zich vaak van geen kwaad bewust), waardoor ze geen **flow**¹⁰ kon houden in haar werk;
 - De zorgkundigen/verpleegkundigen omdat het juiste incontinentiemateriaal niet voorhanden was op het moment dat ze dit nodig hadden (met extra **beweging**¹¹ als gevolg)
 - De bewoner die moest wachten tot de zorgkundige het juiste materiaal gevonden had of omdat hem/haar verkeerd incontinentiemateriaal werd aangedaan (gevolg: **wachten**¹²/**vervuild bedlinnen**¹³).

De analyse van het volledige proces (van leverancier tot bewoner) maakte vrij snel duidelijk dat heel wat verspilling kon worden weggewerkt en dat beide processen best werden samengevoegd tot **1 globaal en geoptimaliseerd nieuw proces “belevering incontinentiemateriaal”**. Dit niet doen zou tot suboptimalisatie leiden, waardoor geen echte verbetering gerealiseerd wordt.

De overgang naar één geoptimaliseerd proces hield een belangrijke verandering in voor heel wat medewerkers:

- een volledige reorganisatie van de 2 deelprocessen;
- als gevolg daarvan: wijziging van heel wat takenpakketten.

⁹ **overprocessing** = zaken doen die niet nodig zijn om het doel te bereiken, teveel processtappen inbouwen

¹⁰ **flow**: kunnen werken zonder veel onderbrekingen, snel en efficiënt, waarbij het werk continu doorstroomt

¹¹ **beweging** = één van de 7 vormen van verspilling

¹² **wachten** = verspilling

¹³ **vervuild bedlinnen** = een **defect** in Leantermen = verspilling

CHANGE

In veel organisaties en bedrijven zijn processen historisch gegroeid, wordt vanuit gewoontes gewerkt en worden processen nadien te weinig in vraag gesteld.

Anderzijds kan te weinig op automatische piloot worden gewerkt en blijft men tijd steken in het oplossen van problemen die er niet hadden mogen zijn: zoeken, wachten, conflictbeheersing.

Om voor zo'n organisatieverandering het nodige draagvlak te creëren

- leren we alle betrokken medewerkers wat **verspilling**¹⁴ is en hoe je die kan opsporen;
- zetten we experimenten op, gebruik makend van de **PDCA**¹⁵-cirkel, om de verandering in kleine stukjes door te voeren;
- doen we dit telkens opnieuw tot het resultaat voldoende bevredigend is (= **continu verbeteren**¹⁶);
- gebruiken we **kanbanborden**¹⁷, zodat zaken in teamverband kunnen worden gepland en aangepakt;
- leren we de teams dat ze zichzelf kunnen scoren via **scoreborden**¹⁸;
- en tonen we aan afdelingshoofden dat scoren en **opvolgen** met Leantechnieken snel kan verlopen en dus bijna geen extra inspanning vergt. Zeker niet als men deze inspanning zet tegenover de inspanning die het voortdurend brandjes blussen vergt.

Sommige medewerkers 'voelen' wel dat er iets niet klopt (zeker nieuwkomers), maar na enige tijd legt iedereen zich toch neer bij 'hoe iedereen het doet'.

In veel organisaties en bedrijven zijn processen historisch gegroeid, wordt vanuit gewoontes gewerkt en worden processen nadien te weinig in vraag gesteld. Anderzijds kan te weinig op automatische piloot worden gewerkt en blijft men tijd steken in het oplossen van problemen die er niet hadden mogen zijn: zoeken, wachten, conflictbeheersing.

¹⁴ **verspilling** is dé Leanterm bij uitstek. Dit is precies wat we willen bestrijden en vervangen door zaken waar de bewoner wél wat aan heeft.

¹⁵ **PDCA**: plan, do, check, act – een essentieel begrip binnen Lean: nadenken voor je iets verandert en deze verandering plannen, uitproberen, kijken of het beoogde resultaat wordt bereikt en pas dan definitief en overal op dezelfde wijze invoeren

¹⁶ **continu verbeteren** = een even essentieel begrip binnen Lean, we verbeteren niet 1 keer, maar telkens weer, zodat de lat qua dienstverlening aan de bewoner steeds hoger ligt, terwijl de medewerker tegelijk steeds meer grip krijgt op het eigen werk

¹⁷ **kanbanborden** worden gebruikt om beslissingen snel en in teamverband te kunnen nemen + oplossingen door het systeem te trekken (in plaats van elk individu zijn ding te laten doen en oplossingen op te leggen of in het systeem te "duwen")

¹⁸ **scoreborden** worden gebruikt om teams en afdelingshoofden snel en zonder veel inspanning te kunnen laten zien wat goed/niet goed verloopt en even snel te laten bijsturen

Heel menselijk, maar niet efficiënt en niet bewonersgericht. Het risico op burn-out stijgt: verspilling in stand houden vergt zeer veel energie.

Als coach leren we medewerkers, afdelingshoofden en directieleden om zich los te trekken uit deze dagelijkse hectiek. Om verspilling te detecteren en weg te werken, betere processen (methodes) te ontwikkelen en vanaf dat nieuwe startpunt telkens opnieuw kleine, gestructureerde verbeteringen door te voeren.

Dit leidt tot nieuwe dynamiek en een efficiëntere benutting van de inzet van medewerkers (inzet die er vaak is, maar die men in deze omgeving vaak niet meer ziet). De hele organisatie krijgt een boost, de bewoner wordt beter bediend en de beeldvorming van buitenaf verbetert.

RESULTATEN

FYSIEKE BELASTING

De lange afstanden en hindernissen werden uit het proces gehaald door de leverancier niet langer te laten leveren in het buitenmagazijn, maar rechtstreeks in de bergingen op de verdiepingen. Ooit was het zo geweest, maar men had het afgeschaft omdat de paletten te lang op de gang waren blijven staan en extra risico's vormden in geval van brand.

We lieten de paletten voortaan leveren IN in plaats van VOOR de berging, op een duidelijk afgebakende plaats. Voor de leverancier was dit geen enkel probleem. Het sleuren met zware pakken werd weggewerkt door te werken met stukken (zie verder).

'ROMMELIGE TOESTAND'

Vroeger werd gewerkt met een barcodesysteem waarbij kaartjes werden ingescand die in een houder zaten zoals de prijskaartjes in een supermarkt. Omdat de houders voor meer dan 1 kaartje tegelijk werden gebruikt, vielen deze soms op de grond, waardoor men het overzicht verloor. We losten dit op door dit barcodesysteem te vervangen door een kanbansysteem in de kleerkasten van de bewoners.

Met dit kanbansysteem losten we tegelijk heel wat andere problemen op en konden we de levertijd enorm reduceren. Voortaan werd gebruik gemaakt van grote kaarten, maximaal drie per kamer (dag/nacht/continuu), met daarop telkens één barcode, zodat de barcodes niets meer uit houders konden vallen en het scannen beter en sneller verliep.

De grote variantie in deelproces 2 was een tweede factor die bijdroeg aan het gevoel van 'rommeligheid'. We ontwikkelden samen één best practice en standaardiseerden die. In dit ontwikkelen werd heel wat tijd gestoken, omdat we telkens de hele **PDCA**-cirkel doorliepen:

plannen hoe we het zouden doen, uitvoeren, checken of de aanpassing ok was en implementeren.

Zo startten we eerst met de beleving van volledige pakken in de kleerkasten, om vervolgens over te gaan tot het werken met stukken in plaats van pakken.

Vervolgens werkten we een volledig kanbansysteem (dubbelpotsysteem)¹⁹ uit, eerst met voorlopige kanbankaarten, nadien met definitieve en door de medewerker mooi uitgewerkte kanbankaarten. Aangevuld met een sluitend systeem om deze kaarten op te halen en te scannen. We startten met 5 kamers en breidden zo verder uit naar 1 afdeling, naar 3 afdelingen en uiteindelijk naar de 7 afdelingen.

Tijdens dit proces leerden de betrokken medewerkers **denken in processen** en zich af te vragen welke impact een (kleine) verandering die ze wilden doorvoeren zou hebben op het volledige proces.

Ze leerden ook om zelf een nieuwe procedure uit te schrijven en te checken of deze voldoende sluitend was door ze te laten uitvoeren door een 'dummie', iemand die het proces niet kent. Op die manier werden hiaten in de nieuwe instructie opgespoord (hiaten die degene die het proces kent per definitie niet ziet).

Tenslotte werd de procedure visueel uitgewerkt aan de hand van **foto's en een instructiefilmpje** dat op het intranet werd geplaatst. Het filmpje is zeer verhelderend om de eenvoud aan te tonen van wat met woorden een complex proces lijkt. Het wordt ingezet bij de implementatie in nieuwe afdelingen, om kennis opnieuw te kunnen opfrissen, voor nieuwe medewerkers, studenten, enz.

MENTALE BELASTING

Door over te gaan tot één volledig geoptimaliseerd proces kon het werk van de ene medewerker niet langer overhoop worden gehaald door andere medewerkers. Voortaan werd immers gewerkt met één gestandaardiseerd proces, voldoende geborgd door pokayoketechnieken.

De resultaten werden bijgehouden via scores op de kanbanborden die door de afdelingshoofden méé worden bewaakt. Met andere woorden, niemand staat er nog alleen voor om zaken in de gaten te houden. Dit bewaken gebeurt voortaan vliegensvlug.

'Mentale ruimte' is er trouwens niet alleen gekomen bij de betrokkenen, maar ook bij anderen in de organisatie: men verneemt of ondervindt dat er veel meer oplossingen bestaan voor problemen dan men dacht. Frustraties vinden via het kanbanbord een kanaal dat tot gedragen

¹⁹ een **kanbansysteem** of **dubbelpotsysteem** zorgt ervoor dat men nooit zonder voorraad valt en dat de voorraad tegelijk zo klein mogelijk wordt gehouden en bovendien niet moet worden geteld (tellen = beweging = verspilling).

oplossingen leidt, medewerkers leren processen te bespreken in plaats van personen. Nadenken over Lean brengt extra dynamiek en energie in grote delen van de organisatie.

CONTINUÏTEIT

De continuïteit die vroeger een groot probleem stelde (de verantwoordelijke voor deelproces 1 kon niet zomaar uitvallen zonder dat dit zware gevolgen had voor de hele organisatie) werd gegarandeerd

- doordat het proces voortaan kan worden uitgevoerd door 'dummies'
- doordat minstens 3 personen het ondertussen grondig meester zijn (via cross-training)²⁰.

Als gevolg daarvan kan de organisatie in de toekomst ook flexibeler beslissen wie de beleving best uitvoert en is de leertijd voor een stagiair, jobstudent, vlinder of vervanger om zo'n proces over te nemen veel korter door te werken met codes en legendes waardoor iedereen nu het juiste materiaal vindt (kennis van het incontinentiemateriaal is hiervoor niet langer vereist).

FINANCIEEL

Qua loonkost heeft de optimalisatie voor **een besparing gezorgd van ongeveer 20.000 euro op jaarbasis**. Die de organisatie niet onmiddellijk op de rekening ziet, maar die wordt omgezet in werkuren waarmee

- nieuwe Leanprojecten worden opgestart, zodat verder verspilling wordt weggewerkt ten voordele van de bewoner
- zorgkundigen/verpleegkundigen (rechtstreeks) meer tijd te kunnen laten besteden aan de bewoner.

WINST OP ANDERE VLAKKEN

Naast financiële winst werd andere winst genoteerd:

- Zorgkundigen en verpleegkundigen moeten niet meer **zoeken** naar het juiste incontinentiemateriaal en hiervoor ook niet meer heen- en weerlopen (van kamer naar berging), met **minder frustratie** als gevolg.
- **Minder defecten**: in het kanbansysteem in de kleerkasten wordt gewerkt met kleurcodes: gele kaarten met een zon voor inco overdag, blauwe met een maan voor inco 's nachts en groene voor bewoners bij wie er geen verschil is tussen incontinentiemateriaal overdag of 's nachts. Zelfs een dummie als ik, die niets van inco kent, kan het juiste materiaal nu uit de kast halen, vergissingen zijn quasi uitgesloten. Dit komt vooral de bewoner ten goede: géén natte bedden meer.

²⁰ via **cross-training** wordt ervoor gezorgd dat een proces steeds door minstens 3 mensen kan worden uitgevoerd

- **Enthousiasme voor veranderingen:** de ene afdeling is op bezoek geweest bij de andere: op die manier zagen medewerkers dat zaken waar ze nog niet in geloofden effectief realiseerbaar waren. Dit zorgde voor nieuwe dynamiek: eens de medewerkers de voordelen van een nieuw systeem zagen wilden ze zo snel mogelijk van het oude af. Ze moesten 'als jonge enthousiaste veulens' (woorden van de directeur) worden ingetoomd om nog even te wachten tot alle voorbereidingen in orde waren om goed te kunnen starten (voldoende tijd voor de **P** van de PDCA).
- Samen met het incontinentiemateriaal werden 'en passant' ook bergingen aangepakt waarin incontinentiemateriaal gestockeerd lag. Hier werd met **5S**²¹ gewerkt om
 - materiaal te splitsen:
 - inco van niet-inco
 - bruikbaar van **niet-bruikbaar** ²²
 - materiaal dat bij elkaar hoort effectief bij elkaar te houden.
- Materiaal is nu voorhanden en steeds bruikbaar (**OEE**²³).
- Winst op het vlak van **ergonomie**: door middel van een **bewegingsanalyse**²⁴ worden niet-ergonomische bewegingen in kaart gebracht die men vervolgens gaat aanpakken (goede hef/tiltechnieken én een andere schikking van ruimtes).
- Medewerkers zijn er zich van bewust dat ad hoc problemen oplossen niet de beste manier is om het eigen werk efficiënter te maken en/of de bewoners beter te dienen. De hele organisatie maakt momenteel een bewustwordingsfase door, men wil het 'brandjes blussen' op termijn vervangen door 'structurele oplossingen zoeken' en '**continu verbeteren**'. Meer Lean gaan werken dus.
- Tegelijk leert men dat men **fouten mag maken**, essentieel om te durven experimenteren en tot betere systemen te komen.
- Medewerkers uit alle geledingen van de organisatie beginnen spontaan **verspilling** in de organisatie te detecteren en willen deze aanpakken.
- Het geleerde wordt **meegenomen** in de aanpak van **andere processen**.
- De schroom om **feedback**²⁵ te geven is verminderd omdat men geleerd heeft om feedback te geven over processen en niet langer over mensen, collega's.
- Trekkers in het verhaal gaan actief op zoek naar frustraties bij collega's in verband met processen en gaan hiermee aan de slag, daar waar problemen voordien veel meer in de wandelgangen werden geventileerd en er verder niets mee werd gedaan, bij gebrek aan **perspectief**.
- Waar **scoren** (om te zien of de resultaten van een project de juiste richting uitgaan) voordien werd onthaald op gehoon ('smileys, da's toch niets voor ons') of op angst ('ik wil

²¹ met **5S** zorgen we ervoor dat elke berging overzichtelijk is, het materiaal erin onmiddellijk bruikbaar en in orde, zodat men niet langer moet zoeken en de materiaalkost sterk wordt beperkt

²² **niet-bruikbaar** materiaal komt met Lean in een aparte stroom terecht, waardoor het snel weer bruikbaar is en ondertussen niet in de weg blijft staan tussen materiaal dat wél bruikbaar is

²³ **OEE** = overall effectiveness equipment: materiaal is steeds in orde en bruikbaar waar men het nodig heeft

²⁴ een **bewegingsanalyse** helpt ons om verspillende bewegingen in kaart te brengen

²⁵ **feedback** is essentieel binnen Lean om zaken die een efficiënt proces belemmeren zeer snel te kunnen bijsturen

niet de hele tijd gecontroleerd worden') beginnen diezelfde medewerkers dit nu actief als instrument te gebruiken en te promoten.

Wat mezelf de grootste voldoening geeft is de nieuwe dynamiek en het feit dat de organisatie op dit moment nadenkt over uitbreiding van het **project** naar een volledig **Leantraject**. Vertegenwoordigers uit alle teams en niveaus in de organisatie willen meer te weten komen over wat Lean precies is en hoe je de hele organisatie Lean maakt.

BESLUIT

Lean implementeren vergt een gestructureerde en trajectmatige aanpak. Net zoals één vogel de lente niet maakt krijg je een organisatie niet Lean (efficiënt & bewonersgericht) met één project. Wat je wél met één project kan bereiken is dat medewerkers in een organisatie goesting krijgen in méér verbetering.

Doordat het project hen toont dat verbetering niet persé gelijkstaat met meer complexiteit, meer werk of meer werkdruk, en dat het dus niet nodig is om bij het oude te blijven.

Ook de directie stelt vast dat Lean tot besparingen leidt zonder de werkdruk te verhogen. Besparingen die de investeringskost zoveel keer overschrijden.

Op die manier kan een project het pad effenen voor de cultuur van continu verbeteren die Lean is: het steeds hoger leggen van de lat voor de bewoner. Een beweging die in een andere context al te vaak wordt weggezet als de zeer negatief geconnoteerde 'neiging tot perfectionisme'.

Wanneer men medewerkers wil laten proeven van wat Lean is, om daarna verdere stappen in de organisatie bespreekbaar te maken, heeft een goed geleid Leanproject dus zeker zin, al blijft het een beetje de omgekeerde weg: de stijgende verbeteringscurve kan veel gemakkelijker gegarandeerd worden door meteen te starten met een globaal en integraal en goed gecoacht Leantraject.

Lieve Henckens, Black Belt Lean, zaakvoerder van



Vragen? Meer info? Suggesties? Interesse in maandelijkse Tips & Tricks? Mail naar Lieve.Henckens@Frisblikopener.be