Lean Six Sigma in de gezondheidszorg.

Mij een zorg!

Bron: leandenkenindezorg.blogspot.nl

Bron: www.zorgvisie.nl

Nadat Lean Six Sigma aanvankelijk werd omarmd door het bedrijfsleven zijn ook ziekenhuizen en zorginstellingen er volop mee aan de slag gegaan. En terecht, want wie wil er nu geen **maximale waarde toevoegen voor de klant tegen minimale inspanning** (Lean) en problemen oplossen door te zoeken naar kernoorzaken, gebruikmakend van een gestructureerde aanpak (Six Sigma)?

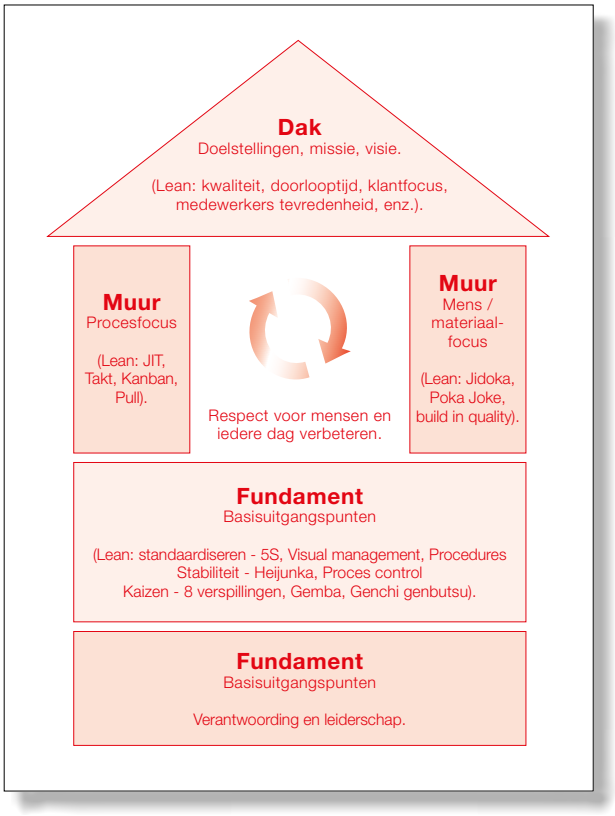
Dat klinkt prachtig, maar wat houdt dat nu in? En wat kun je ermee in de praktijk? Wat is de rol van het management? En die van de medewerkers? Welke impact heeft Lean Six Sigma op de cultuur van de organisatie? Vragen genoeg. In deze whitepaper geven we hier antwoorden op.

Kenmerken

De Lean filosofie is gericht op het toevoegen van waarde voor de klant. De focus ligt hierbij op het zodanig inrichten van processen dat er meer flow ontstaat en er minder verspilling is. Meer flow betekent een continue stroom door het proces. Om dit te bereiken is het nodig verspilling te reduceren. Binnen Lean zijn acht verspillingen gedefinieerd, variërend van wachttijd tot (tussen)voorraad en het onbenut laten van talent. Mensen (medewerkers, maar ook leveranciers) worden gerespecteerd en uitgedaagd. Dit geldt voor de eigen medewerkers, maar ook voor toeleveranciers. Een proces is nooit "perfect", er is altijd nog wel iets te verbeteren (The Toyota Way, Liker, 2004). Als deze filosofie geheel doorgevoerd is in de organisatie is de hele organisatie en cultuur ervan doordrongen. Dan is het normaal geworden om problemen te benoemen, te analyseren en gezamenlijk te zoeken naar oplossingen.

Waar Lean een filosofie is, is Six Sigma een methodiek die erop gericht is de kwaliteit van een proces te verbeteren. De basis van de Six Sigma methodiek is dat verbeteringen alleen mogelijk zijn door statistische data-analyses uit te voeren. Essentieel hierbij is dat de gebruikte data aantoonbaar betrouwbaar is. Vervolgens ga je op zoek naar kernoorzaken en leg je daar de focus op om uiteindelijk problemen op te lossen. Six Sigma werkt met een vaste projectstructuur (DMAIC: Define – Measure – Analyze – Improve – Control), waarbij in 5 fasen en 12 stappen verbeterprojecten doorlopen worden (zie figuur hieronder).

Methode



Leanhuis

Door Lean en Six Sigma te combineren is het mogelijk om verspillingen te reduceren (Lean) én de kwaliteit van het proces te verbeteren (Six Sigma).

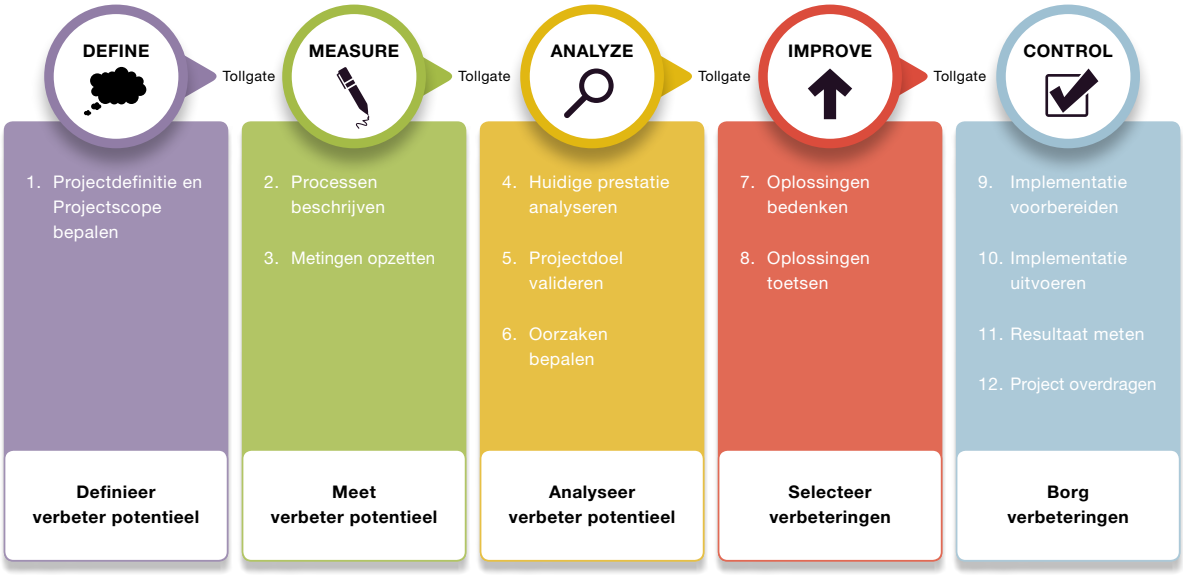
Lean biedt met het leanhuis (zie afbeelding) een schat aan tools die ingezet kunnen worden om de processen te verbeteren en verspilling te reduceren.

De DMAIC structuur van Six Sigma biedt een mooi handvat om wijzigingen op een gestructureerde manier te onderzoeken en verbeteringen door te voeren.

De kracht zit in het combineren van het uitgangspunt dat er altijd verbeteringen mogelijk zijn met het gestructureerd aanpakken van problemen en vervolgens gebruik maken van bestaande tools en gereedschappen.

Mensen

Als Lean Six Sigma goed wordt toegepast en ingebed in de organisatie, is het naar onze mening krachtiger dan een HKZ of NIAZ traject. Bij dergelijke trajecten heeft de praktijk geleerd dat de afgesproken processen weliswaar goed op papier zijn vastgelegd, maar dat dit na verloop van tijd niet meer aansluit op de werkelijkheid. We zien maar al te vaak dat pas bij een op handen zijnde audit die beschreven processen weer eens 'afgestoft' worden.



DMAIC - Hand-out Procesologie

Mensen die dagelijks met het proces bezig zijn, hebben een schat aan informatie. Zij zijn als geen ander in staat om, als zij daartoe worden uitgedaagd, de vinger op de zere plek te leggen. Het organiseren van workshops en brainstormsessies (actieve werkvormen) is bij Lean Six Sigma essentieel en een mooie manier om de kennis van het proces in kaart te brengen. Het gaat hier nadrukkelijk om het gedetailleerde, werkelijke proces, over de afdelingsgrenzen (en zelfs over organisatiegrenzen!) heen. Door dat in workshops in kaart te brengen worden de eerste verbazingen en verspillingen al snel zichtbaar. Door medewerkers uit het gehele proces zo direct te betrekken en een belangrijke rol te geven, ontstaat er draagvlak en voelen mensen zich gehoord en serieus genomen. Mensen bloeien op, grijpen hun kans en worden in hun kracht gezet.

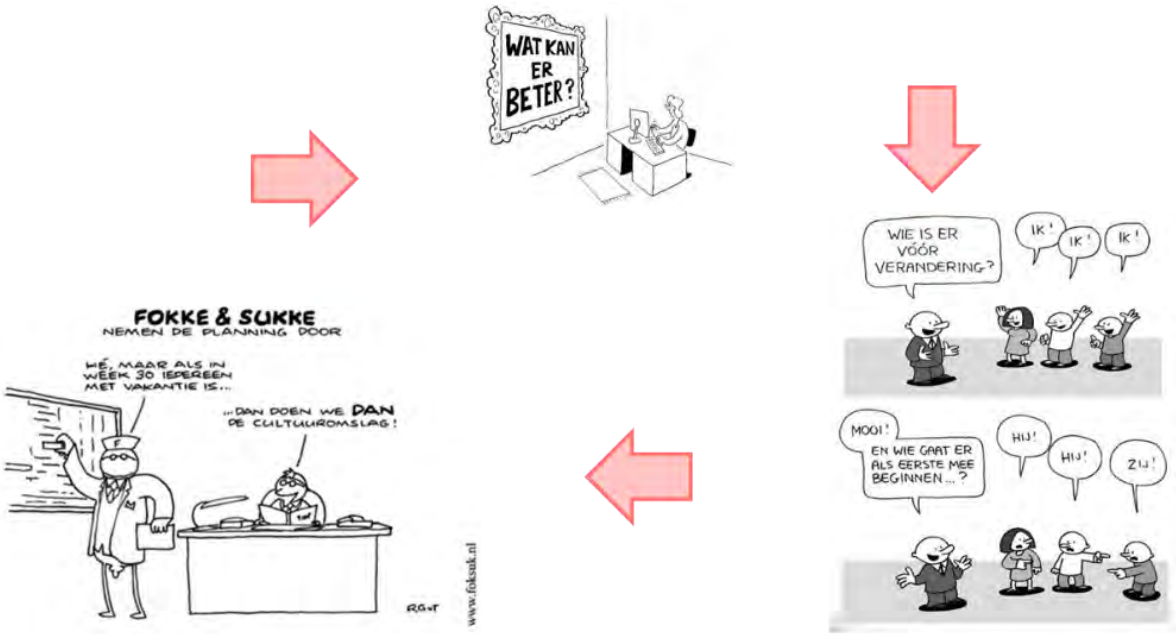
Enkele praktijkvoorbeelden

Marco van de Bilt, Black Belt en projectmanager bij H2W: “Het eerste wat ik doe bij de start van een dergelijk traject is een spel dat zich richt op het leren samenwerken. Een team kan alleen presteren als iedereen wordt gehoord en men zich bewust is van elkaars kracht en valkuilen. Daarna richten we ons op het visualiseren van processen. Dit doen we met brown paper sessies. Na 1 sessie zijn meestal al minstens 5 verbeterpunten (verbazingen) zichtbaar geworden. Daarna vind ik het belangrijk om het verbeteren ook een ‘leuk spel’ te laten worden of zelfs een beetje een competitie. Het moet niet voelen als verplicht of opgedragen. Het is van belang om het team aan zet te verklaren en bevoegdheden te geven en het management in een ondersteunende rol te plaatsen (lees: te houden).”

Frans Martens, Black Belt en projectmanager bij H2W: “Voor het ontwikkelen en implementeren van het nieuwe logistieke concept voor de Hotfloorafdelingen bij Medisch Spectrum Twente heb ik o.a. gebruik gemaakt van Lean Six Sigma methodieken. Zo heb ik value stream mapping gebruikt; samen met de medewerkers de huidige processen in kaart brengen (current state) en optimaliseren (future state). Het visualiseren van processen werkt voor alle medewerkers uit verschillende disciplines zeer verhelderend. Het is mooi om te zien welke ideeën voor verbetering tijdens deze sessies naar voren komen. Processen starten en stoppen niet bij de deuren van een afdeling. Gebruik maken van Lean methodieken draagt bij aan het veranderingsproces van afdelingsgericht denken naar procesmatig denken binnen een ziekenhuis.”

De rol van de manager

Prachtig natuurlijk! En wat betekent dat voor de rol van de manager? In Japan zijn Lean en Six Sigma tot in de haarvaten verweven in mensen en organisaties. Daar wordt een manager beoordeeld op het aantal verbeterinitiatieven dat er vanuit zijn/haar afdeling wordt ontplooid en geëffectueerd. Hoe meer verbeteringen, hoe beter! Geheel in lijn met de Lean filosofie is immers geen proces perfect en is het van het grootste belang om problemen op te sporen en verbeteringen door te blijven voeren. West-Europa is geen Japan, Nederland is geen Japan. Die focus op continu verbeteren zit hier niet ingebakken in de cultuur.



En dus vraagt het hier een behoorlijke omslag in denken en doen van het management om processen vanuit de invalshoek ‘geen proces is perfect’ te benaderen. En mensen ertoe uit te nodigen en aan te sporen om die imperfecties te zoeken, benoemen en te verbeteren. En daarmee uiteindelijk een cultuur creëren waarbij een continu verbeterproces aanwezig is. Verbeteren is geen eenmalige actie, maar maakt dan wezenlijk onderdeel uit van het dagelijks werk van alle medewerkers.

Een cultuurverandering in de gehele organisatie bereik je niet van de ene op de andere dag. Het ontplooien van initiatieven en ruimte geven om verbeter¬mogelijkheden aan te dragen en mensen en teams te belonen voor hun ideeën zetten de cultuurverandering in gang. Dat kan op allerlei manieren; van het klein vieren van succesvol doorgevoerde verbeteringen tot het beschikbaar stellen van additioneel budget om meer en verder te verbeteren. Het zichtbaar maken van prestaties (visual management met planborden, Andon, Heijunkaborden, Yamazumiborden, enz.) nodigt uit tot verbeteren.

En nu: van start!

Wat is nodig om deze verandering in gedrag en uiteindelijk in de organisatiecultuur te bewerkstelligen? Het advies en de werkwijze van H2W hierbij is: wees pragmatisch, begin klein en houd het bereikbaar, het hoeft niet direct groots en organisatie breed opgepakt te worden. Zoek naar de quick wins; kleine successen en het nadrukkelijk vieren ervan kan als een olievlek zorgen voor bredere interesse en verspreiding van Lean Six Sigma in de organisatie. Het bewerkstelligen van die olievlekwerking vereist wel een professionele aanpak, ook als de eerste stappen op kleine schaal gezet worden!

Dit vraagt om een ‘facilitator’, iemand die het gehele proces begeleid en de juiste tools kan aanreiken en organiseren om verder te komen. Iemand ook, die u ontzorgt, waarmee de introductie of het vervolg van Lean in uw organisatie geen zorg is en meerwaarde biedt. Juist daar levert H2W toegevoegde waarde voor uw organisatie. H2W heeft verschillende Lean Six Sigma Black Belts die deze rol van facilitator op zich kunnen nemen en samen met uw medewerkers en management mooie verbeteringen kunnen behalen!

Voor meer informatie bent u van harte uitgenodigd contact op te nemen met de auteurs, allen projectmanagers bij H2W en Lean Six Sigma Black Belts.

Auteur:
ing. L. (Linda) Kuijpers
Projectmanager-adviseur
M: +31 625 063 933
E: kuijpers@h2w.nl
I: www.h2w.nl

Auteur:
F.H.P.M. (Frans) Martens
Projectmanager-adviseur
M: +31 654 397 659
E: martens@h2w.nl
I: www.h2w.nl

Auteur:
drs. M.W. (Marco) van de Bilt
Projectmanager-adviseur
M: +31 654 950 882
E: bilt@h2w.nl
I: www.h2w.nl

H2W Partners