



Marc Rouppe van der Voort werkt als manager innovatie in het St. Elisabeth Ziekenhuis te Tilburg, is promovendus op het onderwerp 'Reactief vermogen van ziekenhuizen' aan Maastricht University, is voorzitter van het Netwerk Lean in de Zorg (Lidz) en blogt wekelijks op <http://leandenkeninzorg.blogspot.com>.

DUURZAAM PROCESSEN VERBETEREN LUKT ALLEEN ALS MENSEN GROEIEN

Inleiding

Toen ik het eerste deel van mijn studie Bedrijfskunde midden jaren '90 afrondde, fantaseerde ik met studiegenoten over de toekomst: "Zodra ik ooit directeur wordt is het eerste wat ik doe alle mensen bijeen roepen en uitleggen dat vanaf nu alles anders wordt". Voor alle duidelijkheid: ik had geen enkel beeld bij welk bedrijf dat zou zijn en wat de situatie zou zijn. Ik schaam me nog steeds als ik er aan terug denk welk vooringenomen oordeel die gedachte in zich herbergt en hoe weinig mijn beeld van verandermanagement met de werkelijkheid te maken had. In deze bijdrage beschrijf ik de lessen die ik sindsdien geleerd hebt om de kwaliteit van processen duurzaam te verbeteren.

Mijn eerste praktijkervaring met (proces)verbetering

Later in mijn studie begon ik een bijbaantje bij een pakketbezorger. Uit heel Nederland kwamen vrachtwagens met pakketten. Die werden uitgeladen op een lopende band en automatisch op postcode uitgesorteerd, waarna ze van acht banden afrolde. We werkten telkens met vier uitzendkrachten en onze taak was om de pakketten te pakken, te controleren op postcode en ze te stapelen in grote stalen manden. Die werden in kleinere vrachtwagens geladen en de volgende ochtend bezorgd. Twee zaken waren belangrijk:

1. Het pakketje moet in de mand met de juiste postcode (anders wordt het een dag te laat bezorgd);
2. Het pakketje mag niet kapot gaan (er zat nogal wat breekbaar spul tussen).

Boeiend was dat er twee ploegleiders waren die om de week de dag- en avondploeg wisselden en die twee verschillende leiderschapstijlen hanteerden. Ploegleider A werkte in de even weken en wees aan elk van ons twee banden toe, vertelde de doelstellingen van onze foutpercentages en dat hij die individueel ging terugkoppelen. We mochten daarom niet aan andere banden werken, want dan kon hij de cijfers niet aan individuen koppelen.

Hij wist dat de meeste fouten gemaakt worden in de piekmomenten. Hij kwam dan bij ons staan met zijn armen over elkaar om te controleren of we het goed deden en wees ons op onze fouten. In de oneven weken sprak ploegleider B ons gezamenlijk toe en vertelde dat we samen verantwoordelijk zijn voor de acht banden en elkaar moeten helpen als het druk wordt (soms was de ene band even veel drukker dan de andere). Als het spannend werd, stroopte hij zijn mouwen op en kwam ons helpen.

Twee zaken vielen op: onze cijfers waren stelselmatig beter in de oneven weken, met ploegleider B. Dezelfde mensen, dezelfde opdracht, andere leidinggevende stijl. Ploegleider A werd steeds vaker woedend, ging dreigen met consequenties en 'ontsloeg' uitzendkrachten. Niets hielp. Mogelijk kwam dat omdat wij er steeds meer lol in hadden gekregen om de boel te vernachelen als hij even niet keek. We vierden een feestje toen ploegleider B werd gepromoveerd en nog een toen ploegleider A vertrok. Ten tweede heb ik bij geen van beide ploegleiders ooit uit mezelf praktische problemen gesignaleerd, laat staan een verbetervoorstel voorgelegd. Ondanks dat we in de koffiepauze tientallen problemen bespraken. Het werd niet gevraagd, en het kwam niet in me op.

Hieruit trok ik twee lessen:

1. Als je angst als drijfveer gebruikt om betere resultaten te bereiken moet je heel dicht op de mensen gaan staan, accepteren dat bij hen de motivatie sterk afneemt en dan nog zal het moeilijk worden;
2. Als je mensen aanspreekt op gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn de resultaten beter, maar ontsluit je nog niet vanzelf de alertheid en creativiteit om processen te verbeteren.

Aangezien ik geen behoefte had om heel dicht op mensen te gaan zitten en ik er geen voldoening uit haal mensen te demotiveren, besloot ik verder te onderzoeken hoe de stijl van ploegleider B als vertrekpunt kan dienen. Ik wilde echter een stap verder en procesverbetering bereiken, niet alleen maar goed je best doen. Daarvoor moest ik eerst veranderkunde beter begrijpen.

Twee veranderkundige benaderingen van procesverbetering

In de twaalf jaar sindsdien heb ik eerst in het bedrijfsleven en later in ziekenhuizen vele vormen van procesverbetering begeleid, geïnitieerd, geleid en bestudeerd. Grofweg kun je het in twee benaderingen indelen: periodiek en continu veranderen (Weick & Quinn):

1. Bij **periodiek veranderen** wordt als uitgangspunt genomen dat een organisatie/proces het grootste deel van de tijd stabiel is. Indien de discrepantie tussen het werkelijk en wenselijk functioneren van het proces een bepaald niveau voorbij gaat, moet de situatie in beweging gebracht worden (*unfreeze*), een transitie gerealiseerd worden (*transition*) en dit vervolgens geborgd worden (*refreeze*). Het veranderproces is een bewuste interventie met lineaire, voorspelbare effecten. Beweging ontstaat door een bewuste interventie en is discontinu. De noodzaak is ontstaan doordat een organisatie onvoldoende in staat is om mee te veranderen in een veranderende omgeving. Het perspectief is op afstand, algemeen en macro. De horizon is de korte termijn. Zoektocht

is doelgericht: hoe kunnen we een specifieke doelsituatie bereiken?

2. Bij **continu veranderen** wordt als uitgangspunt genomen dat een organisatie/proces continu verandert. De noodzaak ontstaat doordat de veranderingen zich onvoldoende richten op de juiste zaken. De verandering moet dus niet gecreëerd, maar gericht worden. Verandering is cyclisch en zich ontvouwend. Interventies zijn gericht op het zichtbaar maken van de noodzaak van bijsturing (*freeze*) door sequentie of patronen zichtbaar te maken, de situatie te herinterpreteren (*rebalance*) en vervolgens weer aan de dagelijkse veranderingen onderhevig te laten zijn (*unfreeze*). Beweging is al aanwezig, maar heeft een betekenisgever nodig om gericht te worden. Het perspectief is dichtbij, micro en lokaal. De horizon is lange termijn. Zoektocht is naar evenwicht (niet een specifiek doel).

Met de eerste benadering heb ik veel resultaat bereikt met procesverbeteringen, maar ik besepte niet wat verloren ging. Ik had weinig aandacht voor de *tacit* kennis die cruciaal is voor de huidige werkwijze in een proces en weinig aandacht voor de context die tot de huidige werkwijze heeft geleid, inclusief de sociale en zingevingsprocessen. Hierdoor gingen mijn herontwerpprojecten gepaard met een onevenredig groot aantal workshops en discussies over 'weerstand tegen verandering' en 'borgingsproblemen'. Na de verandering ontstonden regelmatig 'workarounds', terugval van prestaties en problemen met de motivatie van het personeel.

Pas sinds ik de tweede benadering van continu verbeteren weet te verbinden met periodieke verbeteringen zie ik duurzame ontwikkelingen die gepaard gaan met een toename van motivatie. De essentie van continu verbeteren ben ik beter gaan begrijpen door het bestuderen van de verbeterfilosofie die Toyota besloten heeft liggen in haar Toyota Productie Systeem en wat daarin als Kaizen benoemd wordt.

De filosofie van Kaizen

Zoals je op het plaatje kunt zien bestaat Kaizen uit twee tekens: 'Kai' staat voor 'verandering' en 'Zen' staat voor 'goed'. Verandering ten goede dus. In het Engels wordt het vaak vertaald als 'continu verbeteren', soms ook wel als 'kleine stapjes richting het goede'. Masaaki Imai vertaalt het als 'iedereen, overal, altijd verbeteren'. Hij geeft daarbij aan dat hij in de gebruikelijke vertaling van Kaizen als 'continu verbeteren' de betekenis van 'zelfdiscipline' en 'toewijding' mist.



De ontleding van de karakters geeft meer inzicht in de diepere betekenis. Kai bestaat uit twee tekens: 'zelf' en 'zweepslagen', oftewel zelfkastijding. Daaruit blijkt inderdaad veel meer het begrip van 'toewijding' en 'discipline'. 'Zen' bestaat uit de tekens voor 'lam' en 'altaar'. Opoffering dus. Gecombineerd staan de tekens van Kaizen dus voor met toewijding,

gedisciplineerd offers brengen om iets goeds te bereiken. En daarmee staat Kaizen opeens dichtbij een Nederlands begrip: 'passie'. De omschrijving in Van Dale voor passie is 'lijden' en 'hartstocht'. Ik omschrijf het graag als volgt, gebaseerd op een uitspraak van Marius Buiting: "Passie is het lijden dat je ervoor over hebt om iets te bereiken waar je in gelooft". Wat de tekens van Kaizen daaraan toevoegen is met name het begrip van 'discipline'. En daarin zit de link naar continu verbeteren. Het gaat niet om een grote stap maken, maar om gedisciplineerd telkens een stap verder te komen (of die nu groot of klein is).

Kaizen als methode in de praktijk

De praktijktoepassing van de Kaizen filosofie heb ik in het bijzonder geleerd van Jeff Kaas, een bijzondere meubelmaker uit Seattle. In feite is zijn Kaizen methode het doorlopen van de bekende PDCA cyclus, maar met een paar specifieke uitgangspunten. De stappen zijn:

DENKEN

1. Probleemomschrijving;
2. Identificeren van de vormen van verspilling die met het probleem gepaard gaan en hoeveel die op jaarbasis kosten;
3. Onderzoeken van de mogelijke oorzaken van het probleem.

Coaching en goedkeuring leidinggevende

DOEN

1. Bedenken van tegenmaatregelen;
Coaching en goedkeuring leidinggevende
2. Experimenteren met gekozen tegenmaatregel(en), PDCA cycli;
Coaching en goedkeuring leidinggevende
3. Gekozen maatregel inbrengen in routines van het team.

Drie elementen zijn anders dan de meeste vergelijkbare methoden:

1. De stappen worden door een individu doorlopen, bewust geen verbeterteam (voor maximaal eigenaarschap en individueel leereffect);
2. Bij het onderzoeken van de oorzaken en de mogelijke tegenmaatregelen gaat de medewerker in gesprek met collega's van het eigen team en andere teams. Doel is nieuwe invalshoeken te ontdekken en zoveel mogelijk creativiteit te ontsluiten. Er hoeft geen overeenstemming te worden bereikt, de eigenaar van de Kaizen beslist;
3. De leidinggevende coacht de medewerker met als doel het doen groeien van het individu. Niet het bereiken van het resultaat. Uitgangspunt is dat als mensen hier steeds beter in worden er steeds betere resultaten bereikt worden. De leidinggevende beoordeelt of het gekozen probleem en de aanpak net buiten de comfortzone van de medewerker ligt en of de medewerker het lukt om met nieuwe inzichten en ideeën te komen die individueel niet gelukt zouden zijn.

Dat het bij Jeff Kaas en zijn bedrijf Kaas Tailored werkt, blijkt uit het feit dat zij de laatste meubelmaker in de Verenigde Staten zijn die de concurrentie met China aan kan, met een

gezonde winstmarge. Gemiddeld voert ieder van de 150 medewerkers één Kaizen per maand uit, gericht op het realiseren van de drie doelstellingen van de afdeling, het verbeteren van een specifieke door het team gekozen routine en het algeheel verwijderen van elke vorm van verspilling uit de processen. Ongeveer 1.500 doordachte en geteste Kaizens per jaar dus.

De status van de processen is per persoon, team, afdeling en gehele bedrijf continu zichtbaar. Zo is bij de financieel manager voor iedereen zichtbaar wat de actuele *cash flow* is. Indien het groen is, mag iedereen ongelimiteerd geld uitgeven om processen te verbeteren, bij geel is toestemming van een manager nodig en bij rood kan alleen de directeur nog geld uitgeven. Jeff kan hierop vertrouwen doordat de methode richting geeft aan de verbeterprocessen. De methode van de Kaizen maakt bijvoorbeeld zichtbaar of de opbrengst meer is dan de uitgaven voor de verbetermaatregel en de cash flow visualisatie betekent dat vermijdbare uitgaven bij weinig kasgeld voorkomen worden.

In het St. Elisabeth Ziekenhuis integreren we deze benadering met onze Verbeterstructuur:

Dagelijks verbeteren

- Dagstart en evaluatie;
- Verbeterborden (acties die het team dagelijks samen direct bepaalt);
- Kaizens;
- Visueel procesmanagement;
- Leidinggevende coacht.

Wekelijks verbeteren

- Keek-op-de-week door de leiding;
- A3-verbetermethode (voor complexe veranderingen);
- 5S-werkplekinrichting.

Dit vergt een nieuwe leiderschapsstijl voor veel leidinggevend en van de stafmedewerkers ('lean coaches') die hen hierin begeleiden. Hoe voer je door de dag heen een verbeterdialoog met je teamleden? Hoe geef je constructieve feedback? Hoe verbind je het groeiproces aan het gezamenlijke doel? Welke waarden versterk je en hoe draag je die uit? Bij het coachen van leidinggevend moet ik regelmatig terugdenken aan het kennismakingsgesprek dat ik had met mijn eerste werkgever en latere mentor, Teun Hardjono. Hij zei toen: "Fouten maken mag altijd, fouten verbergen is reden voor ontslag". Dat maakte toen al diepe indruk, maar ik begin nu pas te begrijpen hoe belangrijk dit uitgangspunt is om mensen te laten groeien én zekerheid te creëren dat je ze kunt loslaten in dat leerproces.

Een verschuivende rol

Toen ik meer betrokken was bij 'periodiek veranderen', was ik resultaatgericht en trok ik vaak veranderingen. Nu ik vaker werk aan 'continu veranderen', treed ik steeds meer op in de rol van betekenisgever. Betekenis geven duidt hier op het richting geven van de

veranderprocessen die altijd gaande zijn en het creëren van momenten van reflectie, waardoor nieuwe perspectieven en groei ontstaan. Het is een langzamere benadering, maar een die in mijn ervaring duurzamer is en bovendien veel meer voldoening geeft voor alle betrokkenen.

Referenties

Weick K.E. en R.E. Quinn (1999). Organizational change and development. *Annu Rev Psychol.* [Review], nr. 50361-86.

<http://www.kaastailored.com/Methods/Lean-Manufacturing.aspx>