

DO'S EN DON'TS RONDOM KAIZEN EVENTS IN HET ZIEKENHUIS

*Ervaring op basis van meer dan 50 gefaciliteerde en uitgevoerde
Kaizen events door KALCIO Healthcare.*

Tekst: L. Romeijn

Op het gebied van procesverbetering is nog een hoop werk te verrichten binnen (Nederlandse) ziekenhuizen. Uit de praktijk blijkt dat binnen ziekenhuizen verbeterlagen gewenst zijn binnen onder andere zorglogistiek, telefonische bereikbaarheid, capaciteitsplanning, werkdruk, gastvrijheid, integraal werken en de implementatie van ICT. Met behulp van Kaizen, dat letterlijk 'ten goede veranderen' betekent, kunnen verbeteringen binnen deze processen in korte termijn worden bewerkstelligd.

KALCIO Healthcare houdt zich al jaren bezig met procesverbetering volgens de Kaizen methodiek en heeft inmiddels al meer dan 50 Kaizen events gefaciliteerd en georganiseerd in ziekenhuizen om binnen één week een verbeterlag te maken. Op basis van 36 uitgevoerde Kaizen events en interviews met zowel voormalige Kaizen event deelnemers als KALCIO Healthcare medewerkers blijkt dat er een aantal do's en don'ts zijn rondom het organiseren en uitvoeren van een Kaizen event in het ziekenhuis, waarmee rekening gehouden kan worden.

In dit artikel worden allereerst de algemene do's en don'ts gepresenteerd voor Kaizen events in het ziekenhuis, die bij de organisatie en uitvoering van Kaizen events door KALCIO Healthcare naar voren zijn gekomen. Vervolgens worden do's en don'ts beschreven binnen de stappen van de DMAIC-structuur die vaak wordt aangehouden binnen een Kaizen event, waarbij de letters DMAIC staan voor Define, Measure, Analyse, Improve en Control.

KAIZEN EN KAIZEN EVENTS IN ZIEKENHUIZEN

Kaizen is een verbetermethodiek, waarbij met een kernteam verbeteringen worden geïnitieerd en gerealiseerd volgens een kort cyclisch verbeterproces. Samen wordt gekeken naar het dagelijkse proces: worden de goede dingen gedaan en worden die dingen goed gedaan? Met behulp van Kaizen wordt een cultuur gecreëerd die gericht is op het continu verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van zorg.

Kaizen vloeit voort uit de management filosofie Lean Six Sigma waarbij de klant(waarde) centraal staat. Deze filosofie, die oorspronkelijk uit Japan komt, kent vijf principes. Deze principes zijn: waarde voor de klant, identificeren van de waardenstroom en elimineren van verspillingen, creëren van flow in het

proces, productie gaat uit van de klantvraag en continu verbeteren.



In de praktijk worden zogenoemde Kaizen events georganiseerd om binnen één week met een kernteam een snelle, effectieve en

geborgen verbeteringslag te maken. De focus binnen een Kaizen event ligt op één onderwerp. Voorbeelden van onderwerpen zijn: het verbeteren van de planning, het (her)inrichten van een zorgpad, het fysiek (her)inrichten van een afdeling, en het verbeteren van de gastvrijheid en (telefonische) bereikbaarheid.

DO'S EN DON'TS RONDOM KAIZEN EVENTS IN ZIEKENHUIZEN

De organisatie en uitvoering van een Kaizen event in het ziekenhuis kan een uitdaging zijn. Onze ervaring leert er een aantal do's en don'ts zijn om rekening mee te houden. Een overzicht hiervan is weergegeven in tabel 1. Hieronder worden een aantal van deze do's en don'ts verder toegelicht.

KAIZEN EVENT IN LIJN MET DE DOELSTELLING VANUIT DE KLANT

Om ervoor te zorgen dat wordt gedaan wat de klant wil, is het van belang om een concrete doelstelling te formuleren. Alleen met een concrete doelstelling kunnen verbeteringen worden doorgevoerd die het kernprobleem aanpakken. Kortom, een concrete doelstelling vormt de basis voor een oplossing op maat voor de klant.

De DMAIC-structuur biedt de houvast om in lijn te blijven met de doelstelling van de klant. Deze structuur zorgt namelijk voor de rode draad, waarmee kan worden getoetst of er te veel wordt afgedwaald van de doelstelling. Sla daarom de stappen binnen de DMAIC-structuur niet over en controleer regelmatig of het Kaizen event en de (tussentijdse) uitkomsten van het event in lijn liggen met het beoogde doel vanuit de klant.

PERSONEN UIT HET KERNTTEAM BETREKKEN EN GELIJKWAARDIG BEHANDELEN

De personen die het kernteam vormen tijdens een Kaizen event, zijn de personen die dagelijks met het probleem te maken hebben. Het is daarom van belang dat alle

personen die deel uitmaken van het kernteam van het Kaizen event zich betrokken voelen bij het event. Het tonen van oprechte interesse naar alle stakeholders en het creëren van een sfeer waarin iedereen zich veilig voelt om zijn of haar mening te uiten en zich gehoord voelt, zijn hiervoor belangrijke pijlers voor de faciliterende leider.

Naast het tonen van oprechte interesse en het creëren van een open sfeer, zal de faciliterende leider er dus ook voor moeten zorgen dat iedereen zijn inbreng zal leveren, zodat er niet te veel gebouwd wordt op de mening en beleving van één persoon. Belangrijk is dat iedereen de gelegenheid krijgt om zijn of haar ervaringen te delen en input te leveren ter verbetering van het probleem. De faciliterende leider zal er dan dus ook zorg voor moeten dragen dat mensen die minder spraakzaam zijn aan het woord komen. De input voor het event komt immers vanuit de werkvloer en niet vanuit de facilitator.

COMMUNICATIE MET BETROKKENEN BINNEN EN BUITEN HET KERNTTEAM

Het is van belang om iedereen vanaf het begin van het proces tot het eind op de hoogte te houden van het proces. Ga er dus niet vanuit dat iedereen overal van op de hoogte is. Begin bij het begin en communiceer open en tijdig richting de betrokkenen die zowel deel uitmaken van het kernteam als personen erbuiten. Kortom, let goed op dat alle directe en indirecte betrokkenen worden meegenomen in de communicatie; zie geen mensen over het hoofd!

Ga er ten slotte met de communicatie niet vanuit dat hetgeen dat wordt gecommuniceerd ook zo wordt opgevat. Informatie kan verschillend worden geïnterpreteerd. Wees daarom helder en zo eenduidig mogelijk in de correspondentie door bijvoorbeeld tussenkoppen te gebruiken in de tekst en het gebruik van jargon te vermijden. Om na te gaan of de communicatie helder genoeg is, wordt

aangeraden om regelmatig te toetsen of de interpretatie door de betrokkenen overeenkomt met wat overgebracht dient te worden met de communicatie.

PLANNING EN TIJDSINVESTERING

Een valkuil binnen de organisatie van het Kaizen event is dat de tijdsinvestering rondom het event wordt onderschat en dat de klant hier niet op voorbereid is. Plan daarom voldoende tijd voor de voorbereiding van het Kaizen event, het

Kaizen event zelf en het werk dat hieruit voortvloeit. Het is daarom aan te raden om binnen de planning ruimte te houden voor eventueel extra onderzoek of langere discussies, zodat er tijd is om dieper op zaken in te gaan. Plan daarom niet te strak, maar houd er tegelijkertijd wel rekening mee dat betrokkenen ook andere werkzaamheden hebben. Er kan dus niet te veel uitgelopen worden.

Tabel 1. Do's en Don'ts rondom Kaizen events in ziekenhuizen

| Do's | Don'ts |
|---|---|
| Alle stakeholders aanwezig | DMAIC-stappen overslaan |
| Alle personen uit het kernteam betrekken en gelijkwaardig behandelen | Doelstelling niet concreet genoeg |
| Blijf toetsen | Er vanuit gaan dat iedereen overal van op de hoogte is; niet bij het begin beginnen |
| Communiceren binnen/buiten kernteam; communiceer open en tijdig | Geen oog hebben voor het feit dat de impact van een Kaizen event onderschat kan worden door het kernteam |
| Controleren of er echt gedaan is wat de klant wilde | Niet voorkomen dat te veel wordt afgedwaald |
| Creativiteit | Onderschatten hoeveel werk er uit een Kaizen event voortkomt en de klant hier niet op voorbereiden |
| DMAIC-structuur aanhouden | Planning te strak houden en geen ruimte over hebben in de Kaizen eventweek voor eventueel extra onderzoek of langere discussies |
| Enthousiasme (ook uit faciliterende team) | Te veel sturing geven |
| Faciliterend leiderschap | Te kort de tijd nemen |
| Goede administratie/registratie van de week | Toestaan dat men minder tijd investeert |
| Leiding (leidinggevende) van afdeling aanwezig | Te laat komen |
| Naar iedereen luisteren (niet alleen de hardst roepende) | Te veel uitlopen |
| Onderscheid kunnen maken tussen leiden en sturen | |
| Oprechte interesse | |
| Probeer zoveel mogelijk calamiteiten bij stakeholders in de week weg te houden (bijvoorbeeld opvang door anderen) | |
| Veilige, leuke sfeer creëren | |
| Zorg voor een goede follow-up/borging | |

DE DO'S EN DON'TS BINNEN DE DMAIC-STRUCTUUR

In dit artikel is al meerdere malen de DMAIC-structuur genoemd. Ook binnen deze structuur zijn er een aantal punten waarmee rekening gehouden kan worden. Hieronder worden een aantal do's en don'ts per stap van de DMAIC-structuur besproken. Het volledige overzicht van deze do's en don'ts is weergegeven in tabel 2.

DEFINE

Ook voor een Kaizen event geldt: een goede voorbereiding is het halve werk. Een onderdeel van de voorbereiding van het event is het samenstellen van een kernteam dat een goede representatie geeft van de mensen die werkzaam zijn op de werkvloer. Het is immers niet mogelijk om alle medewerkers te includeren die dagelijks te maken hebben met het probleem. Daarom is het van belang dat het kernteam bestaat uit mensen die alle stakeholders kunnen vertegenwoordigen.

Daarnaast is het verstandig dat een facilitator zich verdiept in de groep, zodat de facilitator weet wat voor groep mensen hij of zij voor zich heeft. Dit is niet alleen noodzakelijk om te bepalen op welke wijze het kernteam aangesproken zal worden, maar ook om te kunnen bepalen in hoeverre het event impact zal hebben op personen buiten het kernteam. Als facilitator is de cirkel waarbinnen invloed uitgeoefend kan worden namelijk klein. Door mensen in het kernteam te includeren die anderen kunnen enthousiasmeren en motiveren, wordt de cirkel van invloed vergroot. Door het includeren van deze 'champions' wordt het mogelijk om verbeteringen door te voeren die ook invloed hebben op de mensen buiten het kernteam.

Het formuleren van een SMART-doelstelling vormt ten slotte ook een onderdeel van de voorbereidende fase. Een doelstelling is SMART geformuleerd indien deze Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdig

is. Het is echter niet eenvoudig een om SMART-doelstelling te formuleren, maar wel noodzakelijk om de scope van het Kaizen event te kunnen bepalen.

MEASURE

Een Kaizen event wordt georganiseerd indien door de werkvloer een bepaald probleem wordt ervaren. Aangezien het niet afdoende is om een Kaizen event te organiseren door af te gaan op de beleving van één of meerdere betrokkenen, zal de huidige situatie inzichtelijk moeten worden gemaakt door zowel kwantitatieve als kwalitatieve data te verzamelen. Zorg dus voor cijfermatige onderbouwing middels bijvoorbeeld historische gegevens, maar tegelijkertijd ook voor informatie op basis van bijvoorbeeld interviews en observaties waarbij de werkvloer betrokken wordt.

ANALYSE

De kwalitatieve en kwantitatieve data die in de vorige stap is verzameld, wordt in deze stap geanalyseerd. Een valkuil hierbij is dat men te snel tot een oplossing wil komen. Hierdoor bestaat de kans dat kernoorzaken en eventuele *Quick Wins* over het hoofd worden gezien. Om dit te voorkomen, wordt aangeraden om de gehele werkvloer bij deze stap te betrekken: ieder mens heeft immers een unieke visie op problemen en mogelijke oplossingen.

Wanneer alle mogelijke knelpunten en bijbehorende oplossingen zijn geformuleerd, zal er consensus moeten komen over welk knelpunt aangepakt zal worden binnen de event week. Betrek hiervoor het kernteam en zorg dat er een nuttige discussie plaatsvindt, waardoor iedereen zich betrokken voelt bij dit proces.

IMPROVE

Naar aanleiding van de nuttige discussie die tijdens de analysefase heeft plaatsgevonden, is het streven dat er binnen het kernteam consensus is ontstaan over het knelpunt dat zal worden aangepakt. Belangrijk is dat de oplossing niet gegeven dient te worden door de facilitator van het Kaizen event, maar door het kernteam. Dit zorgt namelijk onder andere voor draagvlak voor de gekozen oplossing binnen het kernteam en de groep mensen die zij vertegenwoordigen. Het is immers de oplossing die hen het beste lijkt voor de situatie waarin zij dagelijks werkzaam zijn.

Ook is het advies om de oplossing te laten implementeren door het kernteam. Doordat zij zelf de oplossing implementeren, worden zij 'eigenaar' van de oplossing. Hierdoor zullen zij zich verantwoordelijk voelen voor het borgen van de gekozen oplossing. Tegelijkertijd zullen zij enthousiast zijn over de gekozen oplossing, waardoor zij de andere personen van de werkvloer kunnen motiveren om mee te werken aan de gekozen oplossing. Het beoogde resultaat hiervan is dat het draagvlak wordt vergroot en de weerstand wordt verminderd.

CONTROL

Ten slotte is het advies om ervoor te zorgen dat de gevonden oplossing worden geborgen. Door personen van het kernteam verantwoordelijk te laten zijn voor bepaalde onderdelen van de oplossing, zal de kans op het slagen van de oplossing worden vergroot. Hiervoor zullen alle betrokkenen goed geïnformeerd moeten worden over zowel de inhoud van hun taken behorende bij de oplossing, de afstemming met de andere betrokkenen en afspraken met betrekking tot de follow-up. Alleen met behulp van een kernteam dat actief aan de slag gaat met de gekozen oplossing, zal het bijbehorende knelpunt tot het verleden behoren.

AFSLUITING

In dit artikel zijn do's en don'ts beschreven die van toepassing zijn bij het organiseren en faciliteren van een Kaizen event. Door de hierboven beschreven do's en don'ts in gedachten te houden, wordt het mogelijk om een geslaagd Kaizen event op te zetten.

Wilt u meer weten over de do's en don'ts die in dit artikel zijn gepresenteerd en/of de Kaizen events die door KALCIO Healthcare worden georganiseerd? Stuur dan gerust een e-mail naar info@kalcio.nl.

Tabel 2. Do's en Don'ts binnen de DMAIC-structuur in ziekenhuizen

| | Do's | Don'ts |
|----------------|---|---|
| Define | Alle stakeholders spreken | Eigen mening opdringen |
| | Goed plannen | Kaizen event beginnen waar de teamleiding niet achter staat |
| | Goede voorbereiding | |
| | Scope bepalen | |
| | SMART-doelen definiëren (ambitieuw doel) | |
| | Stel een representatief kernteam samen | |
| | Weten wat voor groep de facilitator voor zich heeft | |
| Measure | Cijfermatig kunnen onderbouwen | Alleen op beleving afgaan |
| | Werkvloer betrekken | Op één persoon gaan varen; personen diskwalificeren |
| | | Over mensen heen lopen |
| | | Te snel willen oplossen |
| Analyse | Consensus over conclusie | Te veel en te snel loslaten |
| | Nuttige discussie | Te snel willen oplossen |
| | Werkvloer betrekken | |
| Improve | Best practice voorbeelden geven | Niet voldoende informeren |
| | Klant zelf de implementaties laten invoeren | Quick wins laten liggen |
| | Nuttige discussie | Zelf de oplossing geven |
| | Tot een consensus komen over de conclusie | |
| Control | Borgen | Niet voldoende informeren |
| | Follow-up inplannen | Te veel en te snel loslaten |
| | Klant zelf eindpresentatie laten geven | |
| | Tot een consensus komen over de conclusie | |