

Lean gaat nooit meer weg uit de zorg

Op 12 juni bezochten in het Tilburgse Elisabeth Ziekenhuis ruim 200 geïnteresseerden het symposium 'Lean denken en doen in de zorg'. Het werd een inspirerende dag voor iedereen die via het verbeteren van werkprocessen meer grip wil krijgen op kwaliteit, wachtlijsten, patiënt- en medewerkerstevredenheid en en passant – hoewel nooit het doel van Lean – ook op de kosten. Vooral managers konden in Tilburg heel wat leren. Een stevig lesje luisteren, kijken en nederig zijn.

Wie bij Tilburg dacht aan het bekende Brabants kwartiertje en dus misschien een ietsje te laat van huis was vertrokken, kwam bedrogen uit op 12 juni, want het symposium 'Lean denken en doen in de zorg', dat in het Tilburgse Elisabeth Ziekenhuis werd gehouden, was strak georganiseerd en begon dus op tijd. Voorzien van een Brabantse hoeveelheid aan lekkers voor de inwendige mens welteverstaan. En vanaf de eerste spreker ook van brandstoffen voor passie en optimisme. Lean is veel meer een filosofie dan een methode. Lean heeft meer te maken met het hart en met de ziel dan met het hoofd (al speelt ook de logica een grote rol) en is een diepgaande filosofie over het managen en continu veranderen van werkprocessen. Met als resultaat naast meer plezier in het werk vooral ook betere kwaliteit, omdat alle overbodige stappen, haast van nature, uit de processen verdwijnen.

Vooraf leidinggevend en managers konden in Tilburg hun hart ophalen. Tenminste, als ze van het veranderingsgezinde type waren. Want verbeteren

betekent altijd veranderen en veranderen betekent allereerst goed leren luisteren en kijken naar iedereen met wie je werkt (de medewerkers) en voor wie je werkt (patiënten en cliënten). Respect hebben is niet genoeg, hield de in Japan opgegroeide westerse Leangoeroe Brad Schmidt (van het Kaizen Institute

Marc Rouppe:
'Luister en zorg altijd dat je nieuwe perspectieven op je probleem krijgt'

Japan) zijn gehoor voor. Het moet verder gaan dan dat: nederigheid ten opzichte van hen die voor je werken, is een eerste vereiste. "Be humble", herhaalde hij in zijn masterclass, keer op keer. Wie als dokter of bestuurder niet kan zien hoe geweldig de verpleegkundigen zijn, wie niet ziet dat deze verpleegkundigen of de receptionisten, of de schoonmakers

altijd op een aantal punten beter zijn dan zichzelf, kan nooit succesvol tot duurzame verandering komen.

Brad Schmidt wist zijn publiek drie kwartier lang te boeien met praktijkvoorbeelden uit de industrie en tips die zo eenvoudig waren dat zichzelf respecterende managers er zelf misschien nooit opgekomen zouden zijn. Maar ook Marc Rouppe van der Voort, bedrijfskundige en tot voor kort Lean-voortrekker in het Elisabeth Ziekenhuis en oud topbestuurder Emile Lohman (onder meer NOS-NOB, Bijenkorf, OLVG Amsterdam en Radboud in Nijmegen) spraken zeer inspirerend. Rode draad in elk verhaal: vragen, luisteren, kijken én vooral loslaten. Loslaten van oude managementtechnieken, van ervaringen uit het verleden, van vooronderstellingen, van regels en van controlebehoefte. Kom daar maar eens om bij de doorsnee manager. Misschien wil die wel, maar kan hij of zij niet. Zeker als de resultaten van dit alles moeilijk meetbaar zijn en als het doel van de nieuwe visie nooit het beheersen van de kosten, of 'erger' nog, bezuinigen mag zijn. Want Lean richt zich niet op bezuinigen, Lean richt zich op continu verbeteren, efficiency en het uitbannen van verspilling (in welke vorm dan ook). De besparingen komen er vanzelf achteraan en zijn mooi meegenomen, maar worden volgens de filosofie het liefst weer ingezet voor nieuwe verbeteringen.

Wie op 12 juni in Tilburg was, werd vanzelf een believer. Maar het leven is altijd sterker dan de leer en dus kwamen er ook kritische vragen. Want veranderingen zorgen voor weerstand (zeker als ze niet volgens het Leanprincipe uit de medewerkers zelf komen) en als men niet van hoog tot laag in het management



Brad Schmidt:
'Ask yourself: what's the reason for this rule?'

hetzelfde uitstraalt, kan Lean ook zomaar een blok aan het been worden. Ondanks alle mooie voorbeelden. Daar komt nog eens bij dat het hele Leangebeuren, als het niet goed wordt uitgelegd, in de beeldvorming van medewerkers niets anders is dan het zoveelste managementstooltje, als iets dat voorbijgaat. Maar als het goed is, gebeurt dat niet. Als Lean – niet voor

Emile Lohman:
'Voor alles is er een tijd, neem die tijd'

niets spreekt men van continu verbeteren – eenmaal tot in de haarvaten van de instelling genesteld is, gaat het nooit meer weg. Een verpleegkundig afdelingshoofd sprak daarover tijdens de pauze zijn angst uit. Want wat als je met je afdeling zo veel overbodige handelingen uit je proces gehaald hebt (en dus heel Lean bezig bent geweest) dat het ineens met twee mensen minder kan? En als je dan toevallig een raad van bestuur hebt die roept dat die twee dus kunnen vertrekken? Dan schiet je toch mooi in je eigen voet met dat Lean wat nooit meer weggaat. Dan wordt Lean behoorlijk mean en dat is toch wel spannend. Een terecht punt, want hoewel Lean volgens de filosofie nooit op deze manier mag worden ingezet, houdt niemand een raad van bestuur tegen die ook financiële verantwoordelijkheid heeft en dus de neiging heeft het één met het ander te verbinden.

Niettegenstaande de voetangels en valkuilen van Lean in de zorg, hing in Tilburg de hele dag een zeer positieve sfeer. Lean verwerft zich gestaag een plaats in de sector en gaat dus nooit meer weg. Wie daar moeite mee heeft, kan misschien iets met de tip van Emile Lohman (niet eens een fervent Lean-aanhanger): "Als u over de toekomst nadenkt, laat dan het verleden los."

Kijk op artsenauto.nl voor een videoverslag van de lezing van Brad Schmidt, interviews met bezoekers en de eerder verschenen reportage over Lean in het Elisabeth Ziekenhuis.