

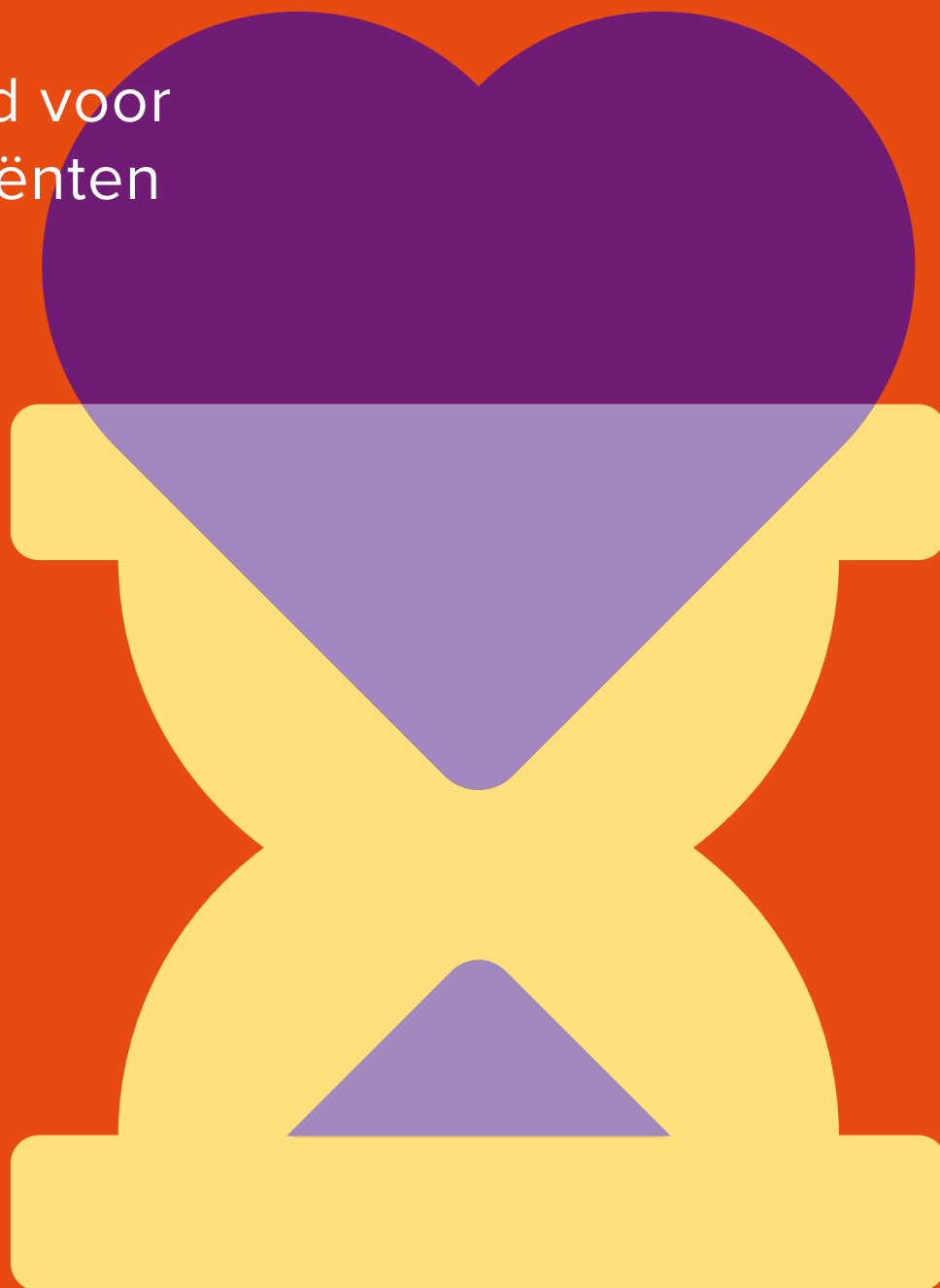
bliq

EDITIE 2 / JUNI 2022

op Lean

-

meer tijd voor
onze cliënten



ambiq



Jose Schilder
raad van bestuur

Hengelo, juni 2022

Meer tijd voor de cliënt. Lean helpt ons daarbij!

Beste medewerker,

Deze Bliq gaat over procesoptimalisatie en werken vanuit het Lean gedachtengoed. Het is een vervolg op het resultaat verantwoordelijk werken (RVW). Resultaat verantwoordelijk werken gaat over het samen met de cliënt werken aan diens behandel- en hulpvraag vanuit de eigen autonomie en (vak)verantwoordelijkheid van de medewerker. Werken vanuit de bedoeling, de cliënt centraal en waarde toevoegen voor de cliënt.

We ervaren de meeste voldoening in ons werk als we kunnen bijdragen aan die waarde voor de cliënt en het geeft meer werkplezier en energie als alle processen daarbij soepel verlopen.

Lean kan ons daarbij helpen.

Lean biedt handvatten om onze processen te verbeteren. Het biedt praktische methoden om een uitgebreide probleemanalyse te doen om zo overbodige werkzaamheden en processen te verwijderen. Verspilling wordt verwijderd waardoor er meer tijd vrijkomt voor de cliënt. Lean draagt ook bij aan het creëren van een cultuur van continu verbeteren, waarbij fouten maken mag. Het mooie is dat fouten juist nodig zijn om te leren hoe we onze processen kunnen verbeteren.

Dit magazine is bedoeld om jullie handvatten te geven over Lean.

Wat betekenen bijvoorbeeld de termen die je misschien weleens voorbij hebt horen komen: Kaizen, waardestromanalyse, 5S. Daarnaast nemen we een kijkje bij medewerkers die de training hebben gevolgd of meegedaan hebben met een werkgroep: wat is hun ervaring en wat hebben zij opgestoken?

Mijn eigen ervaring tot nu toe is dat ik anders ben gaan kijken naar processen en dat er altijd een kans is om het beter te doen. Dat geeft mij energie. Het Lean gedachtengoed geeft mij een ander inzicht in bewegingen en processen in de organisatie en helpt mij om op een bepaalde manier te kijken en de vragen te stellen. De handvatten die Lean biedt zijn voor mij instrumenten om samen continu te verbeteren in kleine stappen en onze processen zo te verbeteren dat ze bijdragen aan goede zorg en meer werkplezier. Ook voor mij is dat een continu proces.

Veel leesplezier!

Bliq op Lean - meer tijd voor onze cliënten

VOORWOORD

Meer tijd voor de cliënt.
Lean helpt ons daarbij!
Jose Schilderlinck 2

INTERVIEW

De kracht van het betrekken
van cliënten in je eigen werk
Martijn Wesseling /
Angelique Kesselaar 6

Leuker, sneller en beter?
Ja dat kan best, als
iedereen meedoet
Ina Kuipers 8

Van 'wie doet iets fout'
naar 'hoe behalen we succes'
Mirjam Altena 10

CASUS

Inzicht in elkaars werk om
zo samen te verbeteren
Roelof Boer 14

Hoe het analyseren van een
probleem heeft geholpen bij het
ontdekken van de juiste inzichten
Els Oonk / Anne-Marie Berkel 16

De eerste stap tot
verandering is contact
Bertine Snippe 20

Lean trainingen zitten lekker
vol met eye-openers
Bregtje Hermans / Dewi Samuel 22

AAN HET WOORD

Leren door te doen, daar
helpen de Leancoaches je bij
Colin Koel / Marianne Knaken /
Emiel Kuipers 4

Samen in kleine stappen
verbeteren. Iedereen kan het
en dat maakt het leuk
Medisch Spectrum Twente:
Harry Brandt / Jeanine Ruiz 18

IN ÉÉN BLIQ

In kleine stappen verbeteren:
Hoe werkt een Kaizen? 12

Hoe 5S helpt bij een veilige,
schone en efficiënte werkplek 24

Échte waarde voor de cliënt en jezelf:
Verspillingen elimineren! 26

COLOFON

Contact en bijdragen 27

Ambiq geeft antwoord

In dit magazine schetsen we een
zo volledig mogelijk beeld van Lean
in de organisatie. Lean gaat vooral
om samen doen en leren door
experimenteren. Ga ermee aan
de slag en deel je ervaringen!



Ik wil meer weten over
Lean. Waar kan ik terecht?

Je kunt contact opnemen
met de Leancoaches via
procesoptimalisatie@ambiq.nl



Ik heb een ervaring die
ik graag wil delen met de
rest van de organisatie.
Waar kan ik dit doen?

Ervaringen delen we graag!
Je kunt hiervoor contact
opnemen met
communicatie@ambiq.nl

Op de cover

Meer tijd voor onze cliënten... dat klinkt leuk, maar hoe bereiken we dat dan?
Kaizen is een methode waarmee we problemen inzichtelijk maken en in heldere
stappen tot een duurzame oplossing komen. Zodat meer tijd vrijkomt voor onze
cliënten en ook voor jou als medewerker. Wil je weten wat Kaizen precies is en
hoe je het toepast in je dagelijkse werk? Kijk op pagina 12.

Leren door te doen, daar helpen de Lean-coaches je bij

Bij Ambiq willen we onze tijd besteden aan de cliënten en onze processen zo inrichten dat ze waarde toevoegen voor de cliënt. Lean (procesoptimalisatie) wordt geïntroduceerd bij Ambiq om onze werkprocessen te optimaliseren met het doel om meer tijd te creëren voor onze cliënten.

Maar hoe zet je nou een eerste stap tot verbetering? En welke methodes zijn er allemaal die je kunt gebruiken? Om hier hulp in te bieden, zijn de Leancoaches in het leven geroepen. De Leancoaches zijn zowel Yellow als Green Belt geschoold en ze zijn vanaf het begin betrokken bij procesoptimalisatie en Lean. Ondertussen hebben zij al vele werkgroepen mogen begeleiden, hebben ze een visie opgesteld rondom Lean en denken ze mee over hoe we Lean verder de organisatie in kunnen brengen. Zij geven je graag wat meer informatie of helpen je bij het zetten van de eerste stap!

“We zien nu dat Lean bijdraagt aan beter functionerende werkprocessen. Door continu te verbeteren houden we meer tijd over voor dat wat wij écht belangrijk vinden, de cliënt behandelen! Mooi om hier als Lean-coach aan bij te kunnen dragen!”

Emiel Kuipers



Hoe bereik ik de Leancoaches?

Mail naar procesoptimalisatie@ambiq.nl
Dan beantwoorden de Leancoaches jouw vraag.





Colin Koel
Leancoach

Hoi, Colin Koel hier! De kans is aanwezig dat jij mij al een keer gezien of gesproken hebt wanneer je een vraag had over een applicatie zoals Jouw Omgeving of User. Ik ben namelijk sinds 2016 werkzaam bij Ambiq als applicatie-beheerder. In mijn werk houd ik mij o.a. bezig met het toegankelijker en eenvoudiger inrichten van zorgprocessen binnen applicaties. Het optimaliseren van processen buiten applicaties spreekt mij ook erg aan. Vanuit deze interesse ben ik in 2020 als Leancoach betrokken bij procesoptimalisatie. Ik krijg veel energie van het werken met data, het maken van probleemanalyses en het samenwerken met verschillende medewerkers, dit gebeurt veel met Lean!

Bij Lean staat de klant centraal en door jezelf de vraag te stellen ‘doen we goede dingen en doen we die dingen goed?’ probeer je gezamenlijk werkprocessen te verbeteren waar de klant waarde aan hecht. Dit verbeteren kan zijn met collega’s van verschillende afdelingen of kleinschaliger zoals in je eigen team. Belangrijk is dat het doorgronden van het probleem en het bedenken van verbeteringen gezamenlijk gedaan wordt. Het maken van fouten is daarbij niet erg! Lean is namelijk leren door te doen en dit gaat met vallen en opstaan. Ondanks dat wij als Leancoaches al 2 jaar bezig zijn, leren we nog elke dag. Hierbij is het beter om kleine verbeterstappen te maken op weg naar perfectie dan streven naar perfectie in één grote stap!



Marianne Knaken
Leancoach

Ik ben Marianne Knaken. Ik ben sinds 2000 werkzaam binnen de Eik en Ambiq en sinds 2019 ben ik betrokken geraakt bij procesoptimalisatie. Nadat ik kennis maakte met Lean raakte ik nog meer geïnspireerd. Lean gaat over ons werkproces, hoe hebben we ons georganiseerd en wat kan daarin beter? Is wat wij doen ook voor de cliënt van (meer) waarde? Zo halen we verspillingen uit het proces, zodat we meer tijd kunnen besteden aan de cliënt.

Daar wil ik graag een steentje aan bij dragen. We staan nog maar aan het begin van procesoptimalisatie. Ik krijg er energie van als we kleine verbeteringen kunnen doorvoeren. Of na een analyse een beter beeld hebben van wat nu echt de oorzaak is van een probleem.

Als Leancoach pakken we grote processen aan, en dat gaat met vallen en opstaan. En dat mag ook, daar leren we van! Elke werknemer kan in zijn eigen team aan de slag om processen te verbeteren, zodat er meer tijd over blijft voor de cliënt. Wil jij je ook laten inspireren? Vraag aan de Leancoaches of we willen aansluiten bij een teamdag voor een eerste kennismaking met Lean. Of meld je aan voor een Yellow Belt of Green Belt. Of kom naar de volgende Saambiqdag in het najaar!



Emiel Kuipers
Leancoach

In 2010 ben ik, Emiel Kuipers, zonder ervaring in de zorg, bij Ambiq komen werken. Op mijn eerste werkdag kreeg ik een baksteen naar mijn hoofd gegooid van een jongetje van 9. Ik leerde gaandeweg over bejegening, systemisch werken, oplossingsgericht werken, methodisch handelen etc.

Er ontstaat onder druk van de nieuwe jeugdwet tarieven een financiële crisis. Lean (procesoptimalisatie) wordt geïntroduceerd om onze werkprocessen te optimaliseren. Net als bij IM (Integraal Management) en RVW (Resultaat Verantwoordelijk Werken) blijft de cliënt centraal staan. Ook gaat Lean terug naar de bedoeling “wat is het probleem?” om vervolgens verspilling te verwijderen. Waar het RVW naar resultaat kijkt, kijkt Lean vooral naar de processen. Hoe kun je SAMEN in het proces het beste resultaat voor de cliënt realiseren? Bovendien biedt Lean veel beproefde methodes om continu te verbeteren.

Tijdens de opleiding SPH viel me op dat ‘het nieuwe’, dat wat we op dat moment leerden, het goede was en het oude niet meer deugde. Ik heb sinds dag 1 nooit meer een baksteen naar mijn hoofd gekregen. Komt dit door ‘het nieuwe’? Nee, maar door bezig te zijn met elk ‘nieuwe’ worden we wel telkens een klein beetje beter!

De kracht van het betrekken van cliënten in je eigen werk



Een interview met Martijn Wesseling, projectleider e-health
en Angelique Kesselaar, lid van de cliëntenraad



Hoe kom ik in contact
met de cliëntenraad?

Als je vragen of opmerkingen
hebt voor de cliëntenraad,
stuur dan een e-mail naar
clienraad@ambiq.nl



“Je krijgt eindeloze ideeën, waar je top-down waarschijnlijk nooit over nagedacht hebt.”

Lean staat in het teken van de klant. En hoe doe je dat op een mooiere manier dan ook daadwerkelijk de klant te betrekken bij het proces? Dit is ook de gedachtegang van Martijn Wesseling, projectleider e-health. Hij is nu vier jaar werkzaam bij Ambiq en is verantwoordelijk voor het meerjarenplan e-health. Op dit moment is hij in samenwerking met ICT bezig met de opzet van een nieuw meerjarenplan gericht op digitalisering. Voor de opzet van dat meerjarenplan heeft hij naast medewerkers ook Angelique Kesselaar benaderd. Angelique woont nu ruim een jaar op zichzelf en krijgt ambulante begeleiding vanuit Ambiq. Daarvoor heeft ze tien jaar in de volwassenenzorg gezeten bij Ambiq en daarvoor in een gezinshuis en op een behandelgroep. Daarnaast is ze onderdeel van de cliëntenraad. En weet dus goed van het reilen en zeilen binnen Ambiq.

In gesprek gaan met cliënten en medewerkers

Martijn heeft dit samen met de ICT manager Tom Luinstra opgepakt en de Design Thinking methode gebruikt, een proces dat je inzet om complexe problemen op te lossen. Ze hebben twee bijeenkomsten georganiseerd, waarbij Angelique is aangesloten. “Bij Design Thinking staat het begrijpen van je doelgroep centraal. Je besteedt de meeste tijd aan het goed inleven in de doelgroep, de behoeften en het scherp stellen van het probleem. Bij de eerste groep heb ik uitgevraagd wat het probleem eigenlijk is”, vertelt Martijn. “Hier kwamen hele concrete dingen uit, bijvoorbeeld dat cliënten ook graag fysiek contact willen blijven ontvangen naast alle blended hulpverlening of dat medewerkers aangeven dat er zoveel zaken zijn waar ze gebruik van kunnen maken en dat ze zich afvragen hoe ze hier grip op krijgen.” In de tweede werkgroep zijn ze deze ideeën gaan uitwerken en op zoek gegaan naar oplossingen. “Angelique is samen met collega’s op posters gaan werken.” Deze posters worden nu gebruikt om tot een meerjarenplan digitalisering te komen. Angelique vertelt: “Ik vind het leuk om bij zulke dingen betrokken te zijn. Dat is ook waarom ik bij de cliëntenraad zit. Ik vind het heel belangrijk dat wij als cliënten ook ons zegje kunnen doen in de breedste zin. Als Martijn dingen wil weten dan help ik graag mee aan de ontwikkeling binnen Ambiq.”

Op het gebied van digitale ontwikkeling merkt Angelique dat het online steeds beter gaat. “Dat merk ik bij zowel de bewoners als bij de begeleiders. Dat ze steeds meer hun weg weten te vinden.” Martijn vult aan: “Het is heel fijn als een cliënt wil aansluiten. We doen het tenslotte voor de cliënten. Voor mij is het sowieso erg fijn, omdat ik op een afstand sta. Dus ik moet medewerkers en cliënten opzoeken om te horen hoe ze ergens over denken en met elkaar in gesprek gaan.” Ook met de uitrol van blended hulpverlening is het Angelique die hierbij meedenkt. “Het in gesprek gaan met cliënten en begelei-

ders geeft mij veel inzichten en is waardevol. Zo zie ik dat cliënten het lastig vinden om zichzelf te verwoorden online, ze moeite hebben met het onthouden van wachtwoorden, maar dat begeleiders ook niet altijd de kennis hebben om cliënten te ondersteunen. In overleg kunnen we dan zoeken naar manieren om dit te ondersteunen”, vertelt Martijn.

Cliënten betrekken bij het ontwikkelen van apps

Een ander voorbeeld waar Martijn de samenwerking met cliënten heeft gezocht is bij de ontwikkeling van de serious game. Hij is met vier cliënten om tafel gegaan met de spelbouwer. “Dan zie je dat je zulke andere inzichten krijgt. Een cliënt zegt dan bijvoorbeeld dat het helemaal niet bij hem past. Bij een ander spel dat we hebben bedacht zie je dat medewerkers na tien minuten afhaken en er niets meer van snappen. Terwijl de cliënten het helemaal snappen en het erg leuk vinden. Ik denk dat we daar binnen Ambiq nog een hele slag in kunnen slaan om cliënten veel meer aan de voorkant mee te laten denken in de projecten.”

Angelique geeft aan dat cliënten en ook medewerkers het soms wel lastig vinden om mee te denken. De gezondheidsapp, B-Appy, heeft ze doorgestuurd naar de boerderij waar ze eerst verbleef binnen Ambiq. “Ik heb toen tegen de bewoners gezegd om het gewoon te proberen, misschien vinden ze het wel heel erg leuk. Als het niets is, is het niets. Maar als het wel leuk is, dan heb je weer iets nieuws gedaan. Soms denk ik: je moet met elkaar in het diepe springen en met elkaar het uitproberen. Wat werkt wel en wat werkt niet.” Angelique merkt wel dat het steeds meer begint te komen dat bewoners hier ook de meerwaarde van inzien.

Samen doen leidt tot mooie resultaten

Martijn vult aan. “En ook gewoon naast elkaar gaan zitten. Met het onderzoek naar digitale vaardigheden ben ik naast medewerkers en cliënten gaan zitten en ze een aantal opdrachten gegeven en gevraagd om hardop na te denken. Hier heb ik zoveel van geleerd, veel meer dan daarvoor over het gebruik van Jouw Omgeving bijvoorbeeld. Ik zie waar cliënten en medewerkers vastlopen. Het is een mooie samenwerking”, zegt Martijn. “Aan de ene kant kan ik vanuit mijn expertise laten zien wat er allemaal mogelijk is: welke smart apparatuur, robots of games er bestaan. De cliënten en medewerkers weten dan wat er mogelijk is en kunnen daarmee creatief aan de slag. En dan zie je dat je eindeloos leuke ideeën krijgt, waar je top-down waarschijnlijk nooit over nagedacht hebt, zoals de inzet van een genogram app, inzet van robots in de hulpverlening, Mijn Eigen Plan en de ontwikkeling van onze leefstijl app B-Appy.”

Leuker

sneller >>>

+

beter?

Ja dat kan

B

E

S

T

als

iedereen

meedoet



Ina Kuipers, directeur RVE Noord/Midden
en projectleider procesoptimalisatie

“We werken al zoveel mogelijk ‘volgens de bedoeling’, een denkwijze waarin centraal staat hoe systemen en mensen zich tot elkaar verhouden en wat dat betekent voor het slim benutten van elkaars kracht. Het nadenken over wat beter en mensgerichter kan, wat efficiënter en slimmer kan, net als velen doe ik dat eigenlijk al mijn leven lang. Toen ik me realiseerde dat dit de basis is voor procesoptimalisatie en dat dit gedachtengoed ‘Lean’ heet, dacht ik, oké, echt iets voor ons bij Ambiq”, glimlacht Ina Kuipers. “Via BDO Accountants & Adviseurs hadden we Erik Schijvens leren kennen. Een echte inspirator als het gaat om effectief leiderschap en verandermanagement. Hij heeft een wetenschappelijk model ontwikkeld om procesoptimalisatie vanuit die hoek te positioneren en te volgen. Erik liet ons ervaren hoe je organisatiekunde toegankelijk maakt en hoe je elkaar enthousiasmeert om constant te verbeteren.”

Yellow Belt in de praktijk

Ina Kuipers begon haar carrière als verpleegkundige en volgde naast haar werk de opleiding tot systeemtherapeut. Na het afronden van de opleiding bedrijfskunde, combineerde ze deze vakgebieden als Manager Zorg bij wat in 2006 nog stichting Dreei heette. Ina is directeur RVE Noord/Midden en sinds 2018 ook projectleider procesoptimalisatie. “En toen kwam Mirjam Altena in ons leven. Ze was destijds collega van Erik, maar inmiddels is ze in dienst van Ambiq. Ik noem Mirjam onze ‘Toyota management-trainer’. Zij behaalde haar Black Belt diploma in Japan bij Toyota, dé grote bedenkers van Lean (daar heet het dus TMS, ofwel Toyota way Management System). Het is al weer vier jaar geleden dat Mirjam ons als MT van Ambiq de Lean Yellow Belt training gaf. Best eng hoor.

Daar zaten we dan met het MT, wat collega’s van het bedrijfsbureau en clustermanagers. Het verhaal van Mirjam was prikkelend en uitdagend. We deden een waardeestroom-analyse op de wand bij Van der Valk. Bedoeling was om daarmee inzicht te krijgen in bestaande processen en daarin problemen

op te sporen. Ik slaakte een zucht van verlichting toen de naam van Els genoemd werd”, lacht Ina, zich het moment nog goed herinnerend. “Zij mocht naar voren komen om de kaartjes te schrijven en op de juiste plek te plakken, terwijl wij van de zijkant riepen. Arme Els, maar wát leerzaam meteen al. En wat een inzichten. Best gênant ook, want je loopt tijdens zo’n sessie tegen dingen aan waarvan je denkt ‘ik wou dat ik dat al wat beter kon’. Onzin natuurlijk, want je zit juist bij elkaar om te leren en te verbeteren. Wat een cadeau!”

Klantreis maken

Na de Yellow Belt training hadden alle MT-leden het gevoel van ‘dit is het’. “Processen zijn dingen die je kunt aanpakken. Met Lean leren we om vanuit de methodiek te beïnvloeden waar we in de praktijk mee worstelen”, vertelt Ina. “Mensen zoeken allemaal hun eigen paadjes en tegelijk zijn we allemaal onderdeel van het proces. Als ik mijn mail niet elke dag lees of niet duidelijk ben in wanneer ik mijn mail lees en vragen beantwoord, dan kunnen mensen op een andere plek in ‘het systeem’ niet verder. Dat beseft, dat je het systeem stilzet, is er niet bij iedereen. Een ‘klantreis’ kan een echte eye-opener zijn, wat dat betreft.

“Blame the process, not the people!”

“Echt,” benadrukt Ina. “Als mensen zich meer realiseren wat de gevolgen zijn van het verstoren of aanpassen van processen, zou alles misschien wel 2x zo snel gaan. Loop eens met een cliënt mee en verbaas je over wat je allemaal tegenkomt in processen. Naast dingen waar je niets aan kunt veranderen, organiseren we zelf ook een heleboel onnodige rompslomp.

En dat geldt dus ook voor ons in het primair proces: cliënten kennen veel wachttijden die niet uit te leggen zijn. Vanuit deze bewustwording willen we leren werken. Het beseft

dat er elke dag moet zijn is: wat draag ik bij aan de behandeling en hoe zorg ik ervoor dat dit aansluit bij wat mijn collega’s doen? Hoe zorg ik voor ‘flow’ (voortgang en afstemming) in het proces?”

Heb vertrouwen in elkaar

Volgens Ina maakt Lean je bewust van alles wat je doet: ‘waarom doe ik dit? Kan ik hiermee stoppen? Stel dat het antwoord ja is, dan houd je tijd over! Hoe gaaf is dat?! Dan heb je tijd voor iets anders. Of gewoon voor even helemaal niets! De juiste dingen doen in de juiste flow, de juiste volgorde aanhouden en onnodige verspilling weghalen. Dát is de uitdaging. De praktijk is weerbarstig en ingewikkeld hoor. Ik ben de laatste die dat tegensprekt. Laten we allemaal onze verantwoordelijkheid nemen en uitgaan van het goede in ieders beweegreden.”

Wat Lean al opleverde

Ina geniet als ze vertelt over ontwikkelingen binnen Ambiq. Prachtige oplossingen die medewerkers zelf bedachten om het werk, stap voor stap, fijner, mooier en efficiënter te maken. Ook in haar eigen werk heeft ze verbeteringen doorgevoerd. “Neem onze MT-vergaderingen. In het verleden konden we onszelf nog wel eens verliezen in details. We waren echt geen beginners die niet wisten waarmee we bezig waren. Maar we zitten nu veel strakker in de wedstrijd. Een onderwerp moet MT-fähig zijn, wil het op de agenda komen. Klaar voor besluitvorming of nog te bespreken op onderdelen, maar geen herhaling van zetten. En sommige onderwerpen staan bewust niet meer op onze agenda omdat we vertrouwen hebben in onze professionals. Daar ligt de verantwoordelijkheid voor goede uitvoering en het resultaat. Loslaten en vertrouwen gaat niet vanzelf maar het brengt veel moois. Praten over Lean is goed, maar veel beter nog is het om ermee aan de slag te gaan.

Proberen, experimenteren, bijstellen en blijven ontwikkelen. Dat leidt tot blijvende mensen en de meest optimale processen.”

Van 'wie doet iets fout', naar 'hoe behalen we succes'



Mirjam Altena, trainer en transitie begeleider procesoptimalisatie
bij Ambiq met voorbeelden uit de praktijk

“Nadenkend over procesoptimalisatie gaat er al veel goed bij Ambiq. Ik heb vergelijkingsmateriaal omdat ik bij veel organisaties kom als Leancoach en trainer”, vertelt Mirjam Altena. “Tegelijk weten we dat we ook nog veel kunnen verbeteren, en dat maakt Ambiq niet uniek. Zelfs Toyota, waar 100 jaar geleden het Lean werken werd ontdekt en ontwikkeld, zeggen ze: ‘we zijn nog maar net begonnen’. Altijd en overal kunnen dingen beter. De wereld staat immers nooit stil. Voortdurend veranderen dingen, dus is het handig om alert te blijven en te kijken hoe ook wij als mensen veranderen en hoe we ons doen en handelen kunnen aanpassen. Wat ik zo mooi vind aan Lean is dat het mensen helpt op alle fronten. Lean is een manier van kijken naar jezelf, naar anderen en naar processen en die constant bijschaven en optimaliseren.”

Seinen op groen

Mirjam heeft in 2012 haar Lean Yellow en Green Belt behaald. Toen ze later haar Black Belt ook haalde, besloot ze van de combinatie haar vak te maken. “Leden van het MT van Ambiq leerde ik kennen in 2018 bij BDO Accountants & Adviseurs, mijn toenmalige werkgever. Met collega Erik Schijvens liet ik het MT van Ambiq kennismaken met Lean en procesoptimalisatie. En ik merkte al snel, bij Ambiq staat het licht écht op groen. Deze mensen zijn bereid om kritisch te kijken naar eigen gewoontes en werkrouines en om daar een verbeteringslag in te maken.” Volgens Mirjam is het aanleren van nieuwe dingen vrij gemakkelijk voor de meeste mensen. “Gewoontes afleren, dat’s pas moeilijk! Toch is juist dat ook heel belangrijk, want verkeerde gewoontes gaan je in de weg staan. Lean is een bewezen methode om je te helpen bij het analyseren van problemen en oorzaken. Het geeft inzichten, maar schrijft geen wetten voor. Helaas duurt het doorvoeren van veranderingen daardoor soms langer. Wel wordt de verbeteringslag veel meer gedragen door de mensen die het doen. Ook zijn de resultaten die eruit voortvloeien, vaak zeer effectief.”

Aanraken is afmaken

Mirjam was twee keer in Japan en behaalde daar haar Toyota management certificaat. “Als je bij Toyota werkt, heb je een baan voor het leven. Je ontwikkelt jezelf constant, zowel horizontaal als verticaal in de organisatie. Bij Toyota staat de mens en zijn persoonlijke drijfveren centraal.” Via haar eigen bedrijf 2Leanon maken ook andere opdrachtgevers in de zorg en het bedrijfsleven gebruik van haar expertise. “Typisch voor de zorg, en ook voor Ambiq, is dat hier mensen werken met het hart op de goede plaats. Een gevaar dat dan al snel op de loer ligt: ze lopen zichzelf voorbij. Dus wat doe ik met medewerkers waarbij ik dit zie? Naast confrontatie en bewustwording ga ik met de individu of met het team onder meer op zoek naar veelvoorkomende handelingen. Kijken waar deze te standaardiseren zijn zodat je niet steeds uit de tijd loopt en moet hollen. Een manier om dit te doen is de regel ‘aanraken is afmaken’. Even iets weggelaten om het later weer op te pakken, zie je vaak in de praktijk. Nadeel van meerdere dingen tegelijk doen, en dus allerlei dingen met onderbrekingen doen, is dat je steeds opnieuw weer moet ‘inwerken’ in iets: ‘waar was ik ook al weer gebleven? Maak je iets af en pak je daarna het volgende op, dan werk je efficiënter.’”

Persoonlijke drijfveer centraal

“Soms hoor ik managers zeggen: ‘mensen zijn niet te motiveren, het moet uit henzelf komen. De intrinsieke motivatie, die moet aanwezig zijn’. Nou”, stelt Mirjam, terwijl ze haar handen in haar zij plant, “daarmee ben ik het maar ten dele eens. Als je medewerkers die van baan veranderen ondervraagt, dan zegt 75% dat ze niet (meer) door één deur kunnen met hun baas. Managers zijn dus in ieder geval in staat om te demotiveren. Volgens mij zijn ze dan ook in staat om te motiveren. En daarbij is het belangrijk om de persoonlijke drijfveren van medewerkers centraal te zetten. Voor iets wat iemand heel graag doet en waarin hij ook goed is, hoef je hem niet te motiveren. Stel, hier zit een

gedragswetenschapper die goed is in het ontrafelen van het complexe brein van een jongere en hem kan helpen hier op een goede manier mee om te gaan. Hoe jammer is het dan als 60% van de tijd van deze wetenschapper op gaat aan formulieren invullen, uren verantwoorden en verslagen maken. Dat kan toch anders? Ja, schaf die bureaucratie direct af, hoor ik je zeggen. Maar zover is het nog niet. Tot die tijd kunnen we ook mensen inzetten die het fantastisch vinden om deze administratieve ondersteuning te bieden, en dat graag voor meerdere gedragswetenschappers doen. Stap voor stap, uitproberen en aanpassen, dan zijn we Lean bezig en doen we aan procesoptimalisatie.”

Trainingen vol

Ambiq stelt het deelnemen aan een training Yellow Belt of Green Belt, niet verplicht. “Dat heeft ook geen zin. Het is mooi dat je het aanbiedt als werkgever, maar dwingen en opdringen werkt niet. De training Yellow Belt bestaat uit twee dagen. Daarin ga ik in op de oorsprong, de betekenis en de mogelijkheden van Lean. De Green Belt is een vijfdaagse training waarin we aan de slag gaan met verbeterprocessen, probleemanalyses en praktijksituaties. Tot de zomervakantie zitten alle trainingen bij Ambiq vol. Binnenkort volgen nieuwe data voor trainingen in het najaar.”



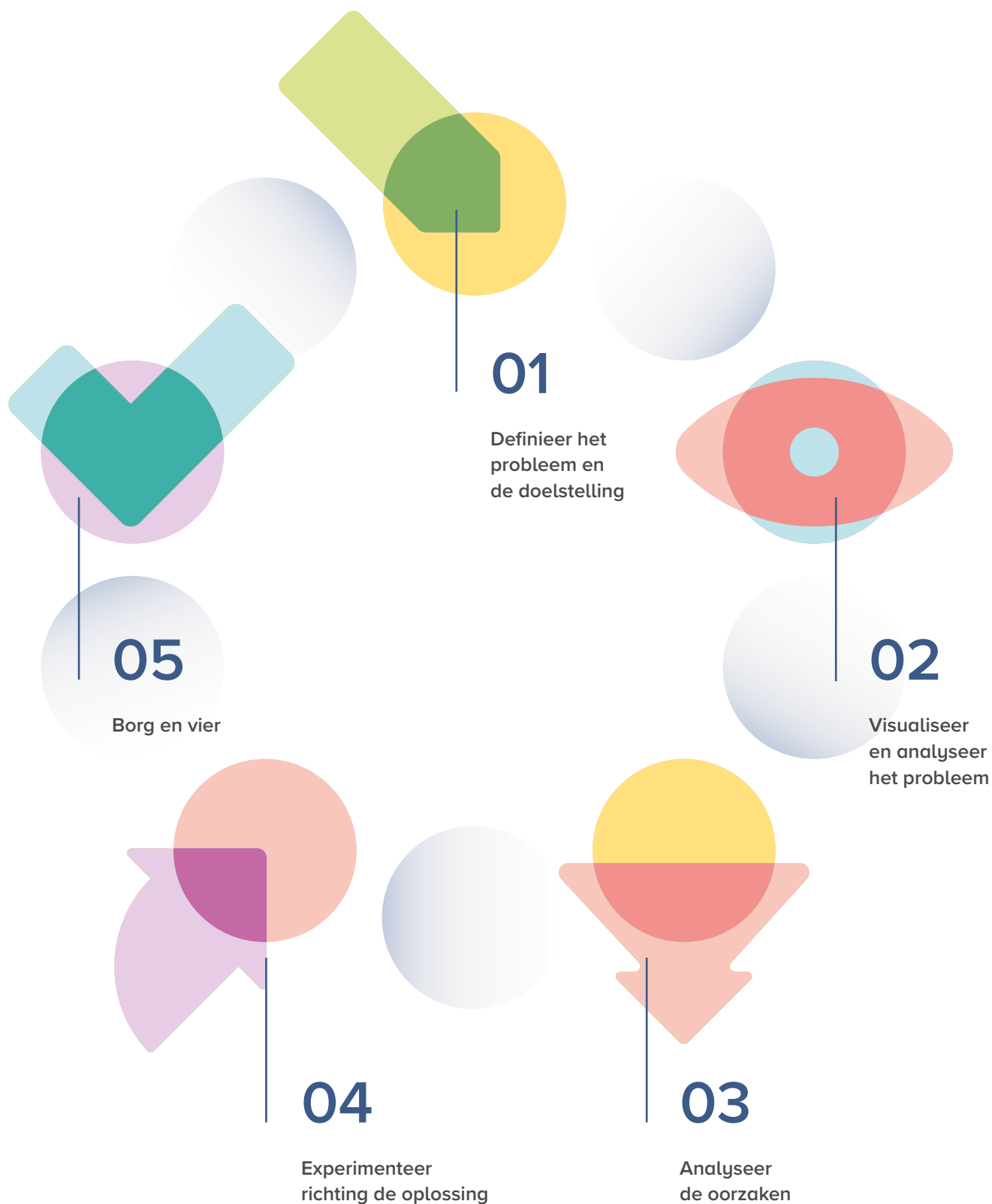
Waar kan ik me aanmelden voor de training?

Houd Interact in de gaten voor de data van de trainingen! Aanmelden voor de training kan via YouForce.



Kaizen

Kaizen is een methode die je kunt gebruiken om continu te verbeteren. Het gaat om cyclisch verbeteren in kleine stappen. Door continu in kleine stappen te verbeteren bereik je uiteindelijk grote resultaten. Je start met het inzichtelijk maken van de huidige situatie. Eerst begrijpen, dan pas ingrijpen (verbeteren). In de Kaizen-aanpak is de Plan, Do, Check, Act-cyclus verwerkt.



Een handig hulpmiddel bij de Kaizen is de A3. Een A3 is een zogenoemd levend document en verwijst letterlijk naar het papierformaat. Deze wordt samen door alle betrokkenen opgesteld. De opbouw van de A3 dwingt je om stapsgewijs van probleem tot oplossing te komen en je vindt hier de stappen van de Kaizen-cyclus terug. Belangrijk voordeel is dat gefocust wordt op de kern: alles wordt in één oogopslag in kaart gebracht.



Scan de QR code en bekijk hier een voorbeeld van een A3 document.

01 Definieer het probleem en de doelstelling

Wat is het probleem?

Beschrijf het probleem zo feitelijk mogelijk en beschrijf vervolgens het pijnlijke gevolg van dit probleem.

Wat wil je bereiken? (doel)

Maak het doel zo meetbaar mogelijk.

02 Visualiseer en analyseer het probleem

Hoe ziet het proces eruit?

Probeer dit visueel te maken. Hiervoor kun je gebruik maken van een waardestromaanalyse. Met een waardestromaanalyse maak je inzichtelijk welke stappen er zijn in het proces en wie deze wanneer uitvoert.

03 Analyseer de oorzaken

Wat zijn mogelijke oorzaken?

Je springt niet direct naar de oplossing, maar je gaat het probleem eerst doorgronden. Dit zorgt ervoor dat je op zoek gaat naar de echte oorzaak en een duurzame oplossing krijgt voor het probleem. Zoek samen met je team naar zoveel mogelijke oorzaken en probeer oorzaken te vinden die je zelf kunt aanpakken.

04 Experimenteer richting de oplossing

Welk verbeteridee stel je voor?

Problemen kennen vaak niet één oorzaak en dus ook niet maar één oplossing. Daarom is het in deze stap een goede stelregel om per grondoorzaak die je in stap 3 gevonden hebt, minstens 3 verbetervoorstellen te brainstormen met je (verbeter)team. Deze prioriteer je met de afweging: hoe makkelijk is het uit te voeren en hoeveel invloed heeft het op het verkleinen van je probleem?

Welk experiment ga je uitvoeren?

Test het verbeteridee dat je hebt geformuleerd. Het liefst kies je één tot twee kleine verbetervoorstellen om mee te experimenteren. Beschrijf wie en voor hoelang je het experiment gaat uitvoeren. Wie heb je allemaal nodig?

05 Borg en vier

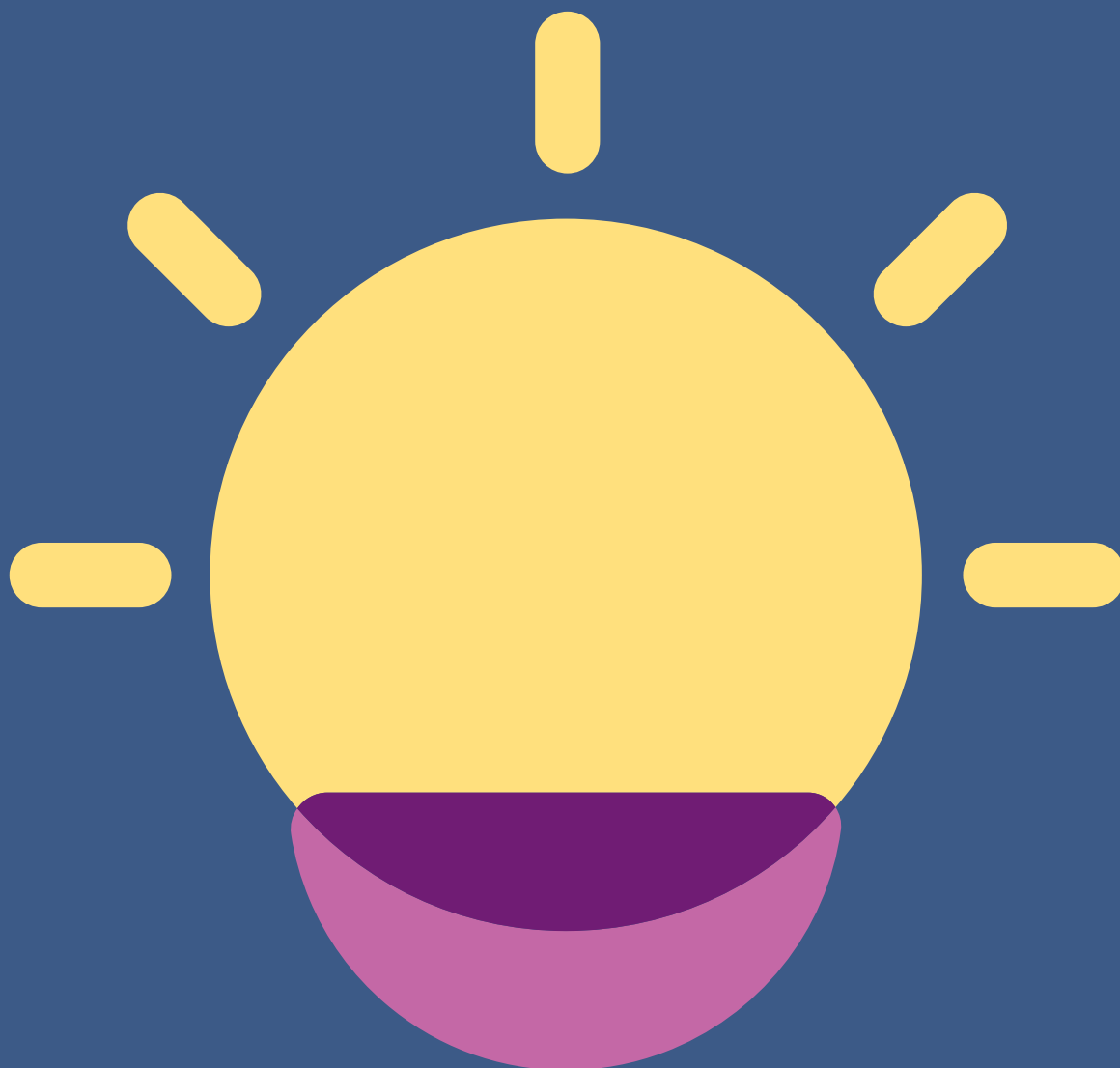
Wat heb je geleerd? Hoe hou je het geleerde vast? (Borging)

Beschrijf wat je hebt geleerd, wat heeft het verbeterproject opgeleverd? Is je probleem daadwerkelijk kleiner geworden? Welk deel van het experiment is goed uitgedaakt en wil je vastleggen in de nieuwe standaard?

Vier!

Sta stil bij je succes en vier!

Inzicht in elkaars werk om zo samen te verbeteren



Een casus van pedagogisch medewerker
Roelof Boer

Personeelstekort speelt overal een rol en zo ook bij Ambiq. Het is moeilijk om nieuw personeel te werven. Dit merken ook Roelof Boer en zijn collega's. Met het team hebben ze vacatures geschreven, aangesloten bij gesprekken en meeloopdiensten gedraaid met potentiële kandidaten om zo de juiste collega te vinden. Toen zijn clustermanager hem vroeg om mee te doen aan de werkgroep werving & selectie om te kijken of de sollicitatieprocedure verbeterd kan worden, had hij hier wel oren naar. Roelof loopt tegen dingen aan in het proces. "Ik merk dat er veel tijd overheen gaat, voordat sommige dingen opgepakt worden. De ene collega werkt op deze dagen en de andere collega weer op andere dagen. Daardoor blijven dingen soms langere tijd liggen."

Samen komen om het proces door te nemen

Roelof werkt als pedagogisch medewerker op de kindergroep Volta 4, een Zeer Intensieve Behandelgroep in Hoogeveen. Om te kijken of de sollicitatieprocedure verbeterd kon worden, werd er onder leiding van Leancoach Emiel Kuipers een werkgroep opgericht met alle betrokkenen: clustermanager, adviseur PO&O, secretariaat PO&O, communicatieadviseur en pedagogisch medewerker. Emiel heeft de werkgroep stap voor stap meegenomen in het proces. "Stap voor stap zijn we alle processtappen langs gegaan die met een sollicitatie te maken hebben. Wanneer doet de clustermanager wat in het proces, wanneer de pedagogische medewerkers, wanneer PO&O", vertelt Roelof. "Zo wordt het duidelijk wie als eerst aan de beurt komt in het proces, wie daarna en hoe het proces de verschillende afdelingen doorloopt. Stap voor stap zijn we met zijn allen duidelijk meegenomen in het proces" Daarna heeft de werkgroep per stap gekeken wat er verbeterd kan worden.



Hoe ziet een waardestromenanalyse er uit op papier? Scan de QR-code om hier een voorbeeld van te zien.

Waar in het proces kan iets verbeterd worden

Eén van de stappen van het proces is om na het gesprek met de sollicitant het gesprek te bespreken. Een experiment die de werkgroep heeft uitgetoetst, is om na het gesprek direct aan te geven of het een positief of negatief gesprek is. Roelof neemt na het gesprek direct contact op met de sollicitant. Als het positief is, dan wordt er een meeloopdienst ingepland. Dit wordt ook binnen een week ingepland. "Voorheen belde eerst de clustermanager met de sollicitant. De clustermanager koppelde het gesprek terug naar de groepsleider en deze nam weer contact op met de sollicitant om een meeloopdienst in te plannen. Soms ben je wel drie dagen verder." Doordat het team direct rechtstreeks met de sollicitant belt, hoeft er niet heen en weer gemaaild te worden. "Dat kan veel tijd schelen. Vooral in dit proces is het belangrijk om snel te reageren, omdat het lastig is om aan personeel te komen en er genoeg aanbod is."

Onbewust een experiment uitgevoerd

Voor de vakantie kreeg het team een brief binnen van een sollicitant. "In het normale proces zou de clustermanager de brief lezen en doorsturen naar de groep. Het team leest de brief en koppelt terug naar de clustermanager of we de sollicitant op een gesprek willen. Dat wordt doorgegeven aan PO&O om de sollicitant uit te nodigen." Alleen lukte het in dit geval pas om na de vakantie een gesprek in te plannen vanwege ziekte van de clustermanager. "Dat vonden we te lang duren. Grote kans dat de sollicitant al een andere baan heeft." Roelof heeft zelf het voortouw genomen om de sollicitant te bellen en aan te geven dat ze wordt uitgenodigd voor een gesprek. De waarnemend clustermanager heeft aangegeven dat ze er niet perse bij aanwezig hoefde te zijn. "Het proces is daardoor sneller gegaan", zegt Roelof. "We hebben niets hoeven terug te koppelen aan de clustermanager, konden snel het gesprek inplannen en na het gesprek een aantal meeloopdiensten inplannen."

Dit onbewuste experiment neemt Roelof mee terug naar de werkgroep. "We gaan met de werkgroep nu verder experimenteren. We zetten kleine stappen om alles goed helder en duidelijk te hebben om te versnellen. Als we deze stap inzetten en de vorige experimenten hierin meenemen dan denk ik dat het al anderhalve week scheelt. Vooral oefenen en experimenteren, dan wordt het wel gemakkelijker."

Waardevol om alle stappen in kaart te brengen

Roelof geeft aan dat het waardevol is om alle stappen van het proces in kaart te brengen. De manier om de stappen inzichtelijk te maken, via een waardestromenanalyse, vond Roelof heel duidelijk. "Op deze manier is het gewoon heel duidelijk: wie is waar belangrijk." Toen het proces inzichtelijk was dacht Roelof: er komt veel meer bij kijken om een sollicitatiegesprek te voeren. Maar hij ziet hier ook direct de waarde van in. "Ik vind het zelf heel fijn om mensen binnen de organisatie te ontmoeten om te kijken wat zij doen. Het mooiste is dat je van elkaar weet wat je doet. En dan snap je ook waarom bepaalde dingen wat langer duren. Als werkgroep ga je samen het proces aanpakken. Dat ik dan een kijkje mag nemen in iemand zijn functie, is wel heel leuk. Zo begrijp je elkaar wat beter."



Ik wil graag meer informatie over de waardestromenanalyse en hoe dit werkt. Waar kan ik terecht?

Vraag het aan één van de leancoaches of stuur een mail naar procesoptimalisatie@ambiq.nl



Hoe het analyseren van een probleem heeft geholpen bij het ontdekken van de juiste inzichten

“Voor het voeren van functioneringsgesprekken hebben we een norm gesteld van 80%. Wat we dachten te zien is dat de gesprekken helemaal niet gevoerd werden”, begint Els Oonk, directeur bedrijfsbureau. In 2020 wordt er maar 39% van de functioneringsgesprekken gevoerd. Of tenminste, dat is de conclusie die ze op dat moment stelden. Samen met Anne-Marie Berkel, adviseur PO&O, is ze op onderzoek gegaan. “Al meerdere malen is dit onderwerp ter sprake gekomen tijdens het Management Review (MR),” vult Anne-Marie aan. “Hoe kunnen we dit nou het beste aanpakken? Els stelde voor om het Lean te gaan aanvliegen.”

Analyseren, analyseren en nog eens analyseren

Samen met de Leancoaches Marianne en Colin hebben ze dit proces opgepakt. Met alle betrokkenen hebben ze gekeken uit welke stappen het proces bestaat. “We hebben bijvoorbeeld gekeken hoelang bepaalde stappen duren en hoeveel tijd er zit tussen het moment dat de leidinggevende het in YouForce heeft geplaatst en wanneer de medewerker het heeft geaccordeerd”, vertelt Anne-Marie. “Al snel kwam naar voren dat het proces wel klopte”, geeft Els aan. “We merkten dat de gesprekken wel werden gevoerd, maar dat het verslag niet op de juiste manier in het systeem kwam te staan, waardoor dit niet werd meegeteld in de cijfers.”

“Door het te gaan analyseren, merkten we wel een aantal dingen op. Zo merken we dat wanneer een leidinggevende vertrekt het niet helemaal goed gaat. Het verslag blijft dan vaak hangen in YouForce, omdat de medewerker er ook niet meer naar gevraagd wordt. Daarnaast zien we bij de ambulante hulpverleners veel minder problemen. Zij gebruiken het programma YouForce vaker, aangezien je daar ook je dienstreizen declareert. Wanneer je geen dienstreizen declareert, dan zie je ook niet de melding openstaan van het verslag”, benoemt Els. “Dan heb je het gesprek gehad, het verslag gemaakt en vergeet je die laatste stap.”

Kleine stappen zorgen voor groot resultaat

“Ook zagen we hoeveel oude verslagen er nog in het systeem hingen. We hebben besloten om dat eerst op te schonen,” vervolgt Anne-Marie. “Dit houdt alle verslagen in van medewerkers die niet meer bij Ambiq werkzaam zijn.” “Ik heb toevallig de cijfers van 2021 in mijn hoofd zitten”, lacht Els, aangezien de MR volgende week weer op de agenda staat. “We zitten nu al op 55%. Een hele mooie stijgende lijn!” Els en Anne-Marie denken dat dit vooral komt doordat ze alles hebben opgeschoond. Daarnaast merken ze dat het begint te verspreiden als een olievlek. “Je begint met een klein groepje, maar iedereen neemt het weer mee naar vergaderingen. Zo wordt het vanzelf wel groter.”



Een casus van Els Oonk, directeur bedrijfsbureau
en Anne-Marie Berkel, adviseur PO&O

Voor het vervolg willen Anne-Marie en Els bewustwording creëren bij de medewerkers. Ze gaan het proces weer onder de aandacht brengen en herhalen. “Over een aantal maanden gaan we evalueren of dit heeft geholpen en het percentage weer is gestegen”, legt Els uit. “We gaan dan bepalen of deze bewustwording voldoende is of dat er meer nodig is. Zo proberen we steeds dichterbij die 80% toe te werken. We hebben voor het MR het advies gegeven om in kleinere stappen te gaan werken, wat volgens mij ook heel Lean is. Dus eerst naar 60 of 65%. Zo blijft het haalbaar en voel je je meer gedreven om steeds weer een stap te maken.”

Leerzaam, maar ook tijdrovend

Zowel Anne-Marie als Els zijn enthousiast om het op deze manier aan te pakken. “Ik zou nog wel meer willen uitzoeken”, lacht Anne-Marie. “Maar het is wel tijdrovend. Dat is het mooie, maar soms ook wel het vervelende van Lean. Je gaat analyseren, maar daar komt veel bij kijken en kost tijd. Het duurt wel even voordat je resultaten gaat zien.” “Ik vond het heel leuk om het met zijn allen te doen, met iedereen die betrokken is bij dit proces”, vertelt Els enthousiast. “Zo vond ik het bijvoorbeeld heel interessant om te zien dat het proces bij mij verschilt in vergelijking met het proces bij Renske, de betrokken clustermanager, hoewel we beiden leidinggevend zijn en het

proces dus op dezelfde manier zou moeten lopen. Dit inzicht is belangrijk om te hebben. Ik denk ook dat we sneller resultaten hadden kunnen boeken door het beter te plannen, bijvoorbeeld een hele dag in plaats van een paar uur in de ochtend en dan vier weken later weer een paar uur. Maar de techniek is heel erg helpend.”

“We hebben voor het MR het advies gegeven om in kleinere stappen te gaan werken, wat volgens mij ook heel Lean is... zo blijft het haalbaar en voel je je meer gedreven om steeds weer een stap te maken.”

Samen in kleine stappen verbeteren. Iedereen kan het en dat maakt het leuk

Visueel management leidt bij MST tot het
continu verbeteren van zorg en samenwerking



Interview met Harry Brandt, Teamhoofd Servicedesk ICMT
en Jeanine Ruiz, Black Belt en Lean Coach

“Werkoverleg hebben we in ons team al jaren geleden afgeschaft. Deze borden met lijnen en krabbels in verschillende kleuren, kwamen daarvoor in de plaats.”

“Als je ‘t eenmaal ziet, dan wil je niet meer anders denken en doen”, vertelt Jeanine Ruiz (41) over Lean in Medisch Spectrum Twente. Sinds 2009 werkt ze bij MST, eerst als technisch oogheelkundig assistent, daarna als functioneel consultant en inmiddels al weer bijna vijf jaar als Black Belt en Lean Coach. In 2016 werd Jeanine benaderd om deel te nemen aan het Lean Team van MST. “Toen ik begon aan m’n eerste Lean training, dacht ik: ‘zit ik hier wel in de goede les?’. Al snel realiseerde ik me dat je onderwerpen als processen optimaliseren, snel en effectief informatie delen, verwacht in het bedrijfsleven, maar ze horen óók thuis in de zorg. Hetzelfde geldt voor het signaleren van afwijkingen en trends en daar iets mee doen. Met Lean leer je om het probleem anders aan te vliegen. Het gaat om het meenemen van mensen, het transparant en open samenwerken en continu verbeteren. Niet dat het vanzelf gaat hoor. Want Lean begint meestal met ‘gedoe’ rond de vraag: waarom lukt het niet om dit proces of deze handeling in één keer goed uit te voeren. Lean gaat over samen maar vooral in kleine stappen verbeteren, dit kan iedereen en dat maakt het leuk!”

Stop, sta stil en kijk...

Harry Brandt (62), Teamhoofd Servicedesk ICMT bij Medisch Spectrum Twente, kwam in 2013 in aanraking met Lean. Hij haalde z’n Black Belt in 2019 en reisde voor afronding van zijn studie af naar Japan. Daar bracht hij onder meer een bezoek aan de Toyotafabrieken waar 100 jaar geleden de filosofie van Lean voor het eerst werd vastgelegd en tot in finesse is uitgevoerd. “Wat je daar ziet is heel bijzonder. Het past bij de gedisciplineerde Japanners. Hier in Nederland is onze cultuur anders. Wij zijn het hier wel gewend om mee te denken over inhoud en uitvoering van ons werk, maar verzanden ook snel in gewoontes en vaste werkwijzen. We gunnen ons vaak geen tijd om de werkelijke oorzaak van een probleem te achterhalen. Snel, snel door, geen minuut te verliezen. Maar waar Lean ons écht verder brengt is juist door even die rem erop te gooien en samen na te denken over het verbeteren van dat wat we doen. Uiteindelijk levert dit tijdswinst op en nog veel meer. Een probleem ligt soms buiten ons eigen gezichtsveld, buiten onze eigen processen of bij een leverancier. Het gaat erom dat je signaleert dat iets (steeds weer) fout gaat, en dat je bereid bent om 16 stappen terug te gaan en te kijken waardoor dit komt.”

Aan de slag met de oorzaak

De echtgenote van Harry Brandt werkt bij MST als fysiotherapeut en één van zijn dochters werkt als verpleegkundige bij dit ziekenhuis. “Ja, er wordt bij ons thuis nog wel eens over het werk gesproken,

én over Lean”, glimlacht Harry. Ik geef binnen MST Green Belt trainingen, waaraan ook mijn dochter vorig jaar deelnam. De casus die zij inbracht ging erover dat relatief veel patiënten een ontsteking kregen na het plaatsen van een infuus. Door dit probleem op een Lean manier te bekijken, gingen de deelnemers in de training alle stappen na in het proces. Uiteindelijk bleek het stapsgewijs beschrijven van het protocol op een handig begeleidingskaartje bij het infuus, de oplossing om het probleem sterk te verminderen. Beter voor de patiënten en ook fijner voor de verpleegkundigen. Andere voorbeelden die we op een Lean manier aangepakt hebben is het verkorten van de ligduur en het verminderen van het aantal zogenaamde ‘no-shows’ (patiënten die niet verschijnen op hun afspraak). Veel problemen in het dagelijks proces zijn op te lossen met de Lean methode.”

Experimenteren en verbeteren

Harry wijst op een verbeterbord met notitiebriefjes erop en stiften erbij. “Werkoverleg hebben we in ons team al jaren geleden afgeschaft. Deze borden met lijnen en krabbels in verschillende kleuren kwamen daarvoor in de plaats. We noemen het onze Servicedeskboards. Anderen lezen wat er op de borden staat in de voorbijgang en voegen soms een opmerking toe waar je zelf nog niet aan had gedacht. Zo zetten we de Servicedeskboards in bij het steeds verder verbeteren van ons dagelijks werk. Daarnaast beschikken we over een zogenaamde Obeyaruimte. Japanners noemen dit ook wel ‘de adrenalinekamer’. Met groepjes medewerkers, vanuit verschillende disciplines, stemmen we hier regelmatig even een paar minuten af. Samen denken we hardop na over wat er speelt. Volledig transparant brengen we in kaart welke problemen er zijn en waar we verbanden zien. Lean is ook experimenteren. Denk je dat je een oplossing hebt gevonden voor een probleem? Ga er dan mee aan de slag. Probeer het uit en ontdek gaandeweg of het iets oplost. De voortgang houdt je bij op dit bord.

Kennis delen

Dat Harry en Jeanine gewend zijn om transparant en open te communiceren blijkt ook als ze aanbieden om de PowerPoint van hun training te delen. “Geen probleem! Wel denk ik dat je er meer aan hebt met onze toelichting erbij. Daarvoor nodigen we de mensen van Ambiq die geïnteresseerd zijn graag uit. Kom kennis en ervaring halen en delen met ons. Dat maakt dat we elkaar ook weer inspireren om nieuwe oplossingen te vinden voor dingen waar we in de dagelijkse praktijk mee te maken krijgen.”

De eerste stap tot verandering is contact



Bertine Snippe,
gezinshulpverlener

De wens van poli IJsselland is om verbinding met elkaar te krijgen. De poli overleggen gingen over de inhoud, terwijl de relatie onderling nog niet geregeld was. “En dat was ook het probleem denk ik”, zegt Bertine. “Je kunt dan dingen invoeren, zoals een katabord, maar als je de betrekking en de relatie niet regelt, dan werkt het niet. We willen dus eerst de relatie goed neerzetten. Met elkaar hebben we afgesproken om dat te doen met een experiment. Een dagstart, elkaar meer ontmoeten.”

Verbinding met elkaar

Bertine Snippe werkt ondertussen al 16 jaar binnen Ambiq en is gezinshulpverlener, maar daarvoor is ze ook groepsleider, cluster-manager, OR lid en interne auditor geweest. Bertine kwam binnen bij Ambiq toen het nog de Dreei heette en sinds de fusie werkt ze in Hardenberg. Twee jaar geleden zijn de locaties Hardenberg en Zwolle samengevoegd tot één team, poli IJsselland. “Dit was eigenlijk in het klein weer een ‘reorganisatie’”, zegt Bertine. “Onze clustermanager ging weg, veel collega’s gingen weg en corona hielp ook niet mee.” De vraag die opspeelde: hoe wordt dit samengevoegde team één team?

Binnen het nieuwe team is behoefte om overleg met elkaar te hebben, maar het was nog niet duidelijk hoe dit als team vormgegeven zou worden. Emiel Kuipers, Leancoach en onderdeel van het team, komt met het voorstel om een katabord te gebruiken om zo bij te houden wie waar mee bezig is en richting te geven voor het team. “Maar collega’s hadden daar geen behoefte aan”, vertelt Bertine.

“Zij kenden niemand van het team. Ze wilden elkaar eerst leren kennen.” ‘Hoe meer geprobeerd werd om met het katabord te werken, hoe meer weerstand er ontstond bij de collega’s.’ “Terwijl het wel een mooi middel is om richting te krijgen. Maar in ons proces ging het te snel. Door corona zaten we niet bij elkaar en konden we elkaar niet in de ogen aankijken. Uiteindelijk heb ik gezegd dat we hiermee moesten stoppen. Het werkte niet.”

Elkaar ontmoeten in een digitaal kantoor

“Eigenlijk is het meer een weekstart in plaats van een dagstart”, vertelt Bertine. “Twee keer in de week ontmoeten we elkaar een kwartier. Op dinsdag checken we bij elkaar hoe we ervoor staan en op donderdag hebben we de weekafsluiting. Dit in plaats van anderhalf uur lang te overleggen.” De poli IJsselland is nu ongeveer twee maanden bezig met deze weekstarts. Wat Bertine vooral merkt is dat er steeds stilgestaan wordt bij de vraag: werkt dit voor ons? Er is zeker meer contact met elkaar. Bertine vertelt: “Ik had laatst een nieuw gezin dat opgestart moest worden. We hebben een lijst waarin staat wat de caseload is van elke medewerker van ons team. Wanneer je hier naar kijkt, zie je dat niemand meer ruimte heeft. Maar als ik de vraag stel bij een weekstart, dan is het zo geregeld en kan er iemand bijspringen. Dan is zo’n contactmoment erg nuttig, omdat je snel kunt afstemmen. Iets waar ik normaal gesproken met heen en weer mailen lang mee bezig ben, was nu geregeld binnen drie minuten.”

Bij de weekstart sluiten niet alleen de ambulante hulpverleners aan van poli

IJsselland, maar ook de secretaresses en therapeuten. “Eigenlijk hebben we een soort van digitaal ontmoetmoment gecreëerd, een digitaal kantoor. Iets wat we in ons vak misten door corona.”

Samen proberen wat werkt

Elke weekstart begint met een incheckmoment. “We werken met mensen en we werken in de vuurlinie. In het heetst van de strijd staan wij er”, zegt Bertine. “Het is belangrijk om een haven te hebben om naar terug te gaan. Dan is zo’n incheckmoment, vooral in deze coronaperiode, belangrijk. Dat past ook bij Ambiq, we zorgen voor elkaar.” Bertine geeft aan dat de weekstarts hier ook bij helpen. “Het is echt luisteren en aansluiten”, zegt Bertine. “Het is net een gezin. Ik heb nu een casus waar ik ver voor de troepen uit loop. Dan ben ik gefrustreerd. En dan bedenken ik me dat ik rustiger aan moet doen. Als ik te snel ga, dan voelt iemand zich niet gezien, niet gehoord en zul je zien dat ze in de ankers gaan en niet meewerken of veranderen. Ik moet dan luisteren naar het gezin. Slow down of zelfs stappen terug zetten en terug naar het contact. Hetzelfde geldt voor ons teamproces.”

“Wat fijn is dat we kunnen experimenteren wat wel of niet werkt”, geeft Bertine aan. “En ook sommige dingen, zoals het katabord, in de prullenbak gooien. Heel vaak gaan we gewoon maar door met dingen, ook al werkt het niet. De eerste stappen tot het komen van een volwaardig team zijn gezet en de eerste stap tot verandering is contact.”



Kan ik met mijn eigen team ook beginnen met een dag- of weekstart?

Dat kan zeker! Een dag- of weekstart is geschikt voor ieder team. Vraag de Lean-coaches om mee te denken over het opstarten van een dag- of weekstart.



Lean trainingen zitten lekker vol met eye-openers



Bregtje en Dewi over het toepassen van oefenstof uit de Yellow- en Green Belt training in de praktijk.

“Als ik nou eens letterlijk met een stopwatch naast mensen ga zitten om te klokken hoe lang het duurt voordat ze bepaalde informatie op Interaqt gevonden hebben.” Daaraan terugdenkend, lacht Bregtje Hermans hartelijk om zichzelf. “Ik dacht zeker te weten dat daar tijdswinst te behalen zou zijn. Ik hoor collega’s namelijk wel eens mopperen dat ze niet snel genoeg de juiste of meest actuele documenten kunnen vinden en dat ze dus, wanneer het nodig is, niet direct toegang hebben tot belangrijke informatie.

Maar mijn beeld bleek gebaseerd op een vooronderstelling. Ik dacht een probleem te zien en dit makkelijk aan te kunnen tonen.” Tot haar verbazing konden collega’s de juiste documenten best heel snel vinden. Dus wat was nou precies het probleem?”

Beter bekeken

Bregtje Hermans werkt sinds 2014 bij Ambiq als adviseur beleid en kwaliteit. Ze heeft het probleem rondom de vindbaarheid van informatie gebruikt als afstudeeropdracht in de Green Belt training die ze volgde. “Er staat zoveel informatie op ons intranet. Na mijn eerste ervaring realiseerde ik me weer eens dat het grip krijgen op een probleem vaak lastiger is dan je in eerste instantie denkt. Leancoach Emiel Kuipers begeleidde mij bij mijn afstudeeropdracht en stelde mij de juiste vragen. Hierdoor kon ik gaan ‘trechteren’: ik moest het probleem afpellen en kleiner maken. Uiteindelijk zijn we gaan inzoomen op de belangrijkste protocollen voor de ZIB-groepen. Op deze groepen worden de jongeren met de zwaarste problematiek behandeld. Het is dus belangrijk dat de medewerkers direct toegang hebben tot belangrijke informatie wanneer zich een heftige situatie voordoet op de groep.”

In 5 stappen

“Samen met Dewi Samuel, pedagogisch medewerker op Sabina Klinkhamerweg 31A, ben ik gaan kijken hoe we informatie beter vindbaar konden maken op deze groep. We zagen dat er door de jaren heen veel ‘verrommeling’ was ontstaan. Niet alleen in de kast op het kantoor, waar we papieren aantreffen uit 2003, maar ook in de digitale omgeving van het team. Daar waar veel ‘rommel’ is, ben je veel aan het zoeken. En dat kost onnodig veel tijd. Door gebruik te maken van Lean willen we verspilling tegengaan, dus hier viel wel wat te verbeteren.” Bregtje en Dewi kozen bij hun aanpak voor de 5S methode, als onderdeel van Lean.

De 5 letters S staan voor Scheiden, Schikken, Schoonmaken, Standhouden en Stimuleren. “We maakten onderscheid tussen groeps-mail, eigen mail, informatie op de teamsite en fysieke informatie (papierdocumenten en boeken) in de kasten. Ofwel, we zijn gaan



Hoeveel tijd ben jij kwijt met het zoeken naar dingen?



Handig om de schaar altijd op dezelfde plek terug te vinden!

opruimen en alles wat we tegenkwamen verdeelden we in: 'levende documenten', 'bejaarde documenten' en 'dode documenten'.

Twee vliegen in één klap

De opruimactie leidde tot een 'best practice voorbeeld' binnen Ambiq en Dewi gaat nu ook andere groepen helpen om met de 5S methode orde te brengen in hun documenten. "Deels omdat het in een opgeruimde omgeving fijner werken is, maar ook omdat het moet." Daarmee doelt Dewi op de Wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), waarin is voorgeschreven hoe je met persoonsgegevens moet omgaan. "Bij het 5S'en kijken we ook of er cliëntgegevens zijn die buiten het dossier worden bewaard. Deze informatie wordt verwijderd of krijgt een ander plekje. Hiermee sluiten we mooi aan bij het oplossen van de minor die Ambiq hier vorig jaar op kreeg. Twee vliegen in één klap."

Lean is zelden simpel

Tijdens de opruimklus spraken Bregtje en Dewi over Lean en wat ze leerden. Over Mirjam Altena die de Lean leerstof bij Ambiq zo fantastisch aanbiedt en over de vele eye-openers die Bregtje ervaren had. "Ik vond deelname aan de Yellow Belt al een feestje en tijdens de Green Belt training versterkte dat gevoel zich alleen maar. Het geeft lucht om te ervaren dat verbeteren ook in hele kleine stapjes kan en dat het oké is om fouten te maken. Als we onszelf en elkaar hierop mogen aanspreken biedt het veel ruimte om het werk dat we doen nóg leuker te maken. En begrijp me niet verkeerd. Daarmee zeg ik niet dat Lean werken gemakkelijk is of vanzelf gaat. Sterker nog, vaak zit 80% van de tijd in de worsteling rond het in kaart brengen van de werkelijke oorzaak van een probleem. Is dat gelukt, dan gaat de uitvoering heel snel. En met name in die laatste 20% zit dan ook de kick die je krijgt van al je inspanning."

Dewi vertelt dat het enthousiasme van Bregtje over Lean aanstekelijk werkte. Inmiddels heeft ze haar Yellow Belt en is ze ook begonnen aan de Green Belt training. "Ik heb al een idee voor mijn afstudeeropdracht. Ik wil graag iets doen ter verbetering van de roosterplanning van Ambiq. Kijken of en hoe we diensten efficiënter kunnen inzetten."



Ik ben enthousiast over het verhaal van Bregtje en Dewi. Hoe kan ik zelf aan de slag met de 5S?

Blader snel door naar de volgende pagina om meer te lezen over de 5S methode!



Hoe 5S helpt bij een veilige, schone en efficiënte werkplek



Ik wil met mijn eigen team aan de slag om onze eigen (digitale) werkomgeving op te ruimen. Hoe kan ik beginnen?

Benader één van de Leancoaches via procesoptimalisatie@ambiq.nl om je te helpen met het zetten van de eerste stappen.



5S is een gestructureerde manier om een veilige, schone en efficiënte werkplek of werkomgeving te bewerkstelligen.

Dit doe je samen met je team en/of collega's.

Stap 1 Scheiden

Ruim de rommel op!
Scheid dingen en zaken die niet meer nodig zijn met noodzakelijke dingen en zaken.
Hoe besluit je wat moet blijven of wat weggegooid moet worden? Je kunt hiervoor de volgende drie categorieën gebruiken:

- **Levend materiaal:**
materiaal op de werkplek dat binnen een bepaald tijdsbestek gebruikt wordt. Deze dingen gaan mee naar de volgende stap.
- **Rustend materiaal:**
materiaal dat af en toe gebruikt wordt. Ook deze zaken gaan mee naar de volgende stap
- **Dood materiaal:**
materiaal dat niet meer gebruikt wordt. Dit wordt van de werkplek verwijderd.

Nog steeds niet zeker of iets weggegooid kan worden? Maak bijvoorbeeld een bakje met spullen wat gehouden mag worden, maar met de regel dat alles wat binnen een jaar niet gebruikt is alsnog wordt weggegooid.

Stap 2 Schikken

Schik of sorteer de materialen: alles krijgt een vaste plek. Zorg hierbij dat het ook zichtbaar is wat die vaste plek is. Iets wat vaak gebruikt wordt, ligt vooraan in de kast. Iets wat minder vaak gebruikt wordt, kan achteraan liggen.

Tip! 5S is ook geschikt voor je digitale werkomgeving. Je kunt bijvoorbeeld schikken door een vaste mappenstructuur aan te houden om documenten op te slaan.

Stap 3 Schoonmaken

Probeer je werkplek schoon te houden, denk hierbij aan het schoonmaken van je bureau of controleren dat alle apparatuur op orde is. Dit zorgt ervoor dat verstoringen of problemen vroegtijdig opgespoord kunnen worden.

Stap 4 Standhouden

Houd vol! Het begint met een grote schoonmaak. Daarna heb je een nieuwe standaard. Deze wil je volhouden door bij te houden. Bekijk regelmatig: houden we ons nog aan onze afspraken of is er iets veranderd?

Stap 5 Stimuleren

Daag je collega's ook uit om de 5S methode toe te passen! Laat bijvoorbeeld tijdens de teamvergadering zien wat er goed is gegaan.



Verspillingen elimineren!

Wanneer je een proces inzichtelijk hebt gemaakt door middel van een waardestromaanalyse kunnen er verspillingen inzichtelijk worden. Ook kun je deze verspillingen in je dagelijkse werk tegenkomen. Wanneer er veel verspillingen zijn in je werk of in een proces, kan het voorkomen dat een cliënt onnodig lang moet wachten op een behandeling of wordt het voor een medewerker onnodig ingewikkeld om zijn werkzaamheden uit te voeren. Verspillingen hebben geen waarde voor zowel cliënt als medewerker. Herken je één van onderstaande verspillingen in je eigen werk?

1. Correctie/defecten



Deze verspilling gaat over het herstellen van gemaakte fouten. Denk hierbij aan onvolledig aangeleverde informatie. Een valkuil is dat medewerkers hier gewend aan raken en workarounds verzinnen. Het wordt normaal dat je een afdeling moet bellen om informatie op te vragen.

2. Wachten



De cliënt wacht op zijn behandeling. Medewerkers wachten op elkaar, bijvoorbeeld wanneer een dossier bijgewerkt moet worden. Doordat we in verschillende processen werken, vullen we deze wachttijd op met andere werkzaamheden. Deze verspilling zit dan ook vaak verstopt.

3. Overbewerking



Overbewerking betekent dat je meer doet dan de cliënt vraagt. Denk hierbij aan: controles in processen, agendapunten die terugkomen in de vergadering zonder voortgang te boeken of iets invullen voor de cliënt zonder het aan de cliënt zelf te vragen.

4. Overproductie



Overproductie gaat over sneller en meer produceren dan de stap na jou kan verwerken. Denk hierbij aan een telefoontje plegen of een mailtje schrijven, terwijl je elkaar de volgende dag tijdens een overleg ook ziet.

5. Transport



Onder transport verstaan we het verplaatsen van goederen of mensen. Transport brengt vaak wachten met zich mee. Een voorbeeld hiervan zijn onlogische routes voor ambulante medewerkers waardoor ze op een dag maar twee cliënten kunnen zien.

6. Beweging



In tegenstelling tot transport gaat beweging over de bewegingen die iemand moet uitvoeren om zijn activiteiten te kunnen volbrengen. Deze verspilling komt bij iedereen dagelijks voor! Voorbeelden zijn het lopen naar het kopieerapparaat of het zoeken naar bestanden op de computer.

7. Voorraad



Er liggen goederen of artikelen die (nog) niet gebruikt of verkocht worden. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld een volle e-mailbox met nog weg te werken items. De kunst is om een goede voorraadbalans te vinden.

8. Talent



Het talent van medewerkers niet benutten wordt gezien als de grootste verspilling. Denk hierbij aan het niet luisteren naar de verbeterideeën van de medewerkers of hen niet betrekken bij het oplossen van de problemen.

Bliq is een uitgave van Ambiq; van professionals, voor professionals

Redactie

Ellen te Riele
www.mail-me-nu.nl

Eline Tonkes
e.tonkes@ambiq.nl

Miranda Jimenez Rouweler Hagreis
m.hagreis@ambiq.nl

Contact

Wil je meer weten over Lean?
Heb je zelf ideeën? Of wil je graag aan
de slag met Lean, maar wil je hulp?
Neem contact op met de leancoaches
via procesoptimalisatie@ambiq.nl

Willen jij en je team wel wat meer weten
over Lean en meer ervaring ermee opdoen?
Een leuk idee voor de teamdag is de
White Belt training. Ook hiervoor kun je
contact opnemen met de Leancoaches.

Heb je vragen of opmerkingen over het
magazine, dan kun je terecht bij de afdeling
communicatie via communicatie@ambiq.nl.

Distributie

Bliq is een magazine voor Ambiq
medewerkers en wordt gratis verspreid
onder Ambiq medewerkers.

Je kunt het magazine ook online bekijken!
Ga naar www.ambiq.nl/magazine.

Bijdragen

Mirjam Altena
Anne-Marie Berkel
Roelof Boer
Harry Brandt
Bregtje Hermans
Angelique Kesselaar
Marianne Knaken
Colin Koel
Emiel Kuipers
Ina Kuipers
Els Oonk
Janine Ruiz
Dewi Samuel
Jose Schilderincx
Bertine Snippe
Martijn Wesseling

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit
deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd
gegevensbestand, of openbaar gemaakt,
in enige vorm of op enige wijze, hetzij
elektronisch, mechanisch, door fotokopieën,
opnamen, of enige andere manier, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming
van de rechthebbende.

Design

Vanille Design
www.vanille.design

Fotografie

Patricia van de Camp
www.patriciavandecamp.nl

Papier

Wij vinden duurzaamheid belangrijk en
daar hoort een duurzame papierkeuze bij.
Daarom is dit magazine gedrukt op
Plano Superior® papier, een hoogwaardig
houtvrij papier op basis van eucalyptuspulp.
Ambiq kiest bewust voor om alleen Plano
Superior papier te hanteren voor een zo
laag mogelijk milieu impact.

Milieuproductcertificaten:

- FSC®
- European Ecolabel (EU Flower)
- Elemental chlorine free (ECF)



We hopen dat je veel
leesplezier hebt gehad bij
deze uitgave van Bliq.

We zijn benieuwd wat je
ervan vindt! Laat het ons weten
via communicatie@ambiq.nl.



Ik ben enthousiast geworden door het magazine en de verhalen! Waar kan ik terecht met mijn vragen, ideeën of voor meer informatie over Lean?

Neem contact op met één van de Leancoaches (zie pagina 4) via procesoptimalisatie@ambiq.nl



“Dit magazine is uitgebracht door Ambiq rondom het onderwerp Lean. In dit magazine vind je relevante artikelen over Lean met medewerkers, cliënten en externe experts. Wie is er al bezig met Lean? Welke methodieken bestaan er en hoe kunnen we deze inzetten? Welke ontwikkelingen rondom Lean spelen er op dit moment? Hoe kan ik zelf aan de slag gaan met Lean? Je leest het in dit magazine!”