

University of Groningen

Steeds Beter door Oplossingsgericht Werken (OGW), Persoonlijke Leiderschap (Covey) en Lean.

Anthonio, Gabriël Gerard

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2017

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Anthonio, G. G. (2017). *Steeds Beter door Oplossingsgericht Werken (OGW), Persoonlijke Leiderschap (Covey) en Lean*. <https://www.upd.nl/wp-content/uploads/Boekje-Steeds-beter-Ir-kopie.pdf>

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Steeds Beter

door Oplossingsgericht Werken,
Persoonlijk Leiderschap en Lean



Steeds Beter

door Oplossingsgericht Werken,
Persoonlijk Leiderschap en Lean

Voorwoord	4
Inleiding	6
Oplossingsgericht Werken	8
Persoonlijk Leiderschap	13
Lean	18



Voorwoord

Er was eens een oude wijze monnik. Niemand wist zijn leeftijd, omdat hij allen ruimschoots had overleefd. Hij woonde afgelegen op een berg in Libanon. Geregeld ging een van de dorpelingen naar boven om hem om raad te vragen. Meestal luisterde hij aandachtig, knikte en zweeg. In die stilte wachtte de dorpeling op een antwoord van de monnik. Meestal sprak hij na een periode van zwijgen een enkel woord, maakte een gebaar of glimlachte. Dat was meestal genoeg om de dorpeling met nieuwe inzichten weer huiswaarts te doen keren.

Toen een nieuwgierige wetenschapper naar hem opklom en hem vroeg waarom mensen met zo weinig woorden vaak genoeg namen, antwoordde de monnik: “Ik probeer alleen te luisteren en vervolgens stil te blijven wachten op de stem van het leven zelf, die in ons allemaal woont. Door stil te staan, leren mensen richting te bepalen en kunnen ze weer bewegen. Ik zet mensen alleen maar even stil, de rest doen ze zelf.”

Deze wijze les geldt ook voor ons. Het is goed om geregeld even stil te staan. Een berg op te klimmen en je te bezinnen. Stil te staan bij onszelf, ons werk en hoe we ons ontwikkelen. Het volgen van training en opleiding is een vorm van stilstaan, een vorm van reflectie.

Dit boekje bevat een samenvatting van de drie belangrijke methoden die ons de komende jaren helpen ons verder te ontwikkelen. Het bevat een overzicht van waar we bij stil willen staan en waar we naar toe bewegen.

Prof. dr. Gabriël Anthonio
Bestuurder & Onderzoeker

Inleiding

Verslavingszorg Noord Nederland (VNN) wil de komende jaren groeien in kwaliteit en omvang. Daarbij wil zij transgenerationale verslaving en stigmatisering van de doelgroep doorbreken. VNN doet dit vanuit haar passie voor mensen met een verslaving. Om deze missie te volbrengen is het van belang dat de organisatie zich blijft ontwikkelen. De organisatie, dat zijn alle medewerkers samen!

De drie belangrijke bronnen voor ons werk zijn professioneel handelen, wetenschappelijk onderzoek en ervaringsdeskundigheid. Daarnaast hebben we drie methoden omarmd die de komende jaren de organisatie-ontwikkeling ondersteunen. Deze methoden sluiten aan bij onze missie, waarbij de mens en zijn of haar levensgebieden centraal staan: biologisch, psychologisch, sociaal en zingend.

Onze basishouding wordt gekenmerkt door oplossingsgericht werken (OGW). Een methode die voortkomt uit de positieve psychologie en medewerkers en cliënten helpt mogelijkheden te zoeken en te vinden voor herstel in plaats van te focussen op tekorten en defecten.

Voor het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap voor alle medewerkers baseren we ons op de zeven eigenschappen van Covey. De zeven eigenschappen vormen een samenhangend geheel waarbij men zowel autonoom, proactief leert denken en handelen als ook in verbinding leert komen en blijven met anderen. Tevens vraagt de laatste, zevende eigenschap ook om een persoonlijk onderhoudsplan. In de zorg komt het nogal eens voor dat we veel aan anderen geven en onszelf dreigen te verwaarlozen. De zeven eigenschappen bieden een krachtig geheel aan vaardigheden die direct op de werkvloer, in de organisatie en binnen samenwerkingsverbanden toepasbaar zijn.

De derde en laatste methode is Lean. In een Lean cultuur wordt voortdurend gewerkt aan verbetering van het eigen werk. Lean biedt de organisatie zienswijzen en instrumenten om processen eenvoudiger in te richten, verspilling te voorkomen en de waardencreatie te verhogen. Hierbij staat het creëren van waarden voor de cliënt en zijn of haar omgeving centraal.

Dit boekje laat medewerkers kennis nemen van de drie hoofdmethodes die de organisatieontwikkelingen ondersteunen. Op intranet kun je hier meer over vinden. Ook het introductie materiaal en de e-learning module kun je via intranet vinden.

Oplossingsgericht Werken

“Praten over problemen creëert
problemen, praten over oplossingen
creëert oplossingen”¹.

Wat is Oplossingsgericht Werken?

Oplossingsgericht werken (OGW²) is een toekomstgerichte manier van werken waarbij het uitgangspunt de gewenste situatie van de cliënt is. De oplossingsgerichte werker onderzoekt samen met de cliënt de krachtbronnen die de cliënt al in huis heeft om de gewenste situatie doelgericht te bereiken.

OGW is licht en luchtig! Het maakt de gesprekken energiekeker, zowel voor de hulpverlener als voor de cliënt, met vaak duurzaam effect, blijkt uit onderzoek.

In OGW staat de cliënt centraal en wordt deze gezien als expert. Hij weet wat hij als probleem ervaart, wat hij wil bereiken, hoe hij dit wil bereiken en als expert-van-zijn-eigen-leven, weet hij ook welke oplossing voor hem het beste zal kunnen werken. De hulpverlener heeft respect en aandacht voor de cliënt en legt de focus op de persoon zelf en niet zozeer op het probleem. Hierbij geldt de belangrijke vooronderstelling dat het niet direct noodzakelijk is het probleem te begrijpen, om het te kunnen veranderen; probleem

en oplossing hoeven niet direct gerelateerd te zijn.

Om tot een oplossing voor het probleem te komen, ligt de focus niet op de beperkingen, zwaktes en problemen, maar op mogelijkheden, competenties, kwaliteiten en vaardigheden, ook wel krachtbronnen genoemd, die de cliënt al bezit, of waarvan de cliënt gebruik kan maken uit zijn omgeving. De hulpverlener ondersteunt de cliënt deze krachtbronnen te herkennen en uit te breiden, zodat de cliënt zelf in staat is om vanuit zijn eigen krachtbronnen problemen op te lossen. Door aandacht te hebben voor de krachtbronnen, zal de cliënt zich meer bewust worden van het bestaan hiervan en deze eerder aanwenden. De hulpverlener helpt de cliënt met het formuleren van positieve concrete (behandel-)doelen die de cliënt leiden naar grotere zelfredzaamheid en naar zijn gewenste toekomst.

Om oplossingsgerichte technieken goed toe te kunnen passen, is een oplossingsgerichte grondhouding nodig. Dat is zeker de helft van het werk! De hulpverlener begeleidt de cliënt vanuit het principe: 'één stap achter de cliënt'. Daarbij helpt het om een onbevangen en niet-oordelende houding aan te nemen, je eigen 'reparatiereflex' te onderdrukken, de regie zo veel mogelijk bij de cliënt te laten en een houding van 'not-knowing'³ aan te nemen. De hulpverlener start met oprecht contactleggen met de cliënt, creëert hoop door de cliënt niet alleen te vragen naar zijn klachten of problemen, maar besteedt aandacht aan zijn positieve kwaliteiten, aan zaken die wel goed gaan en waaraan hij plezier beleeft en aan zijn probleemoplossend vermogen, dat nu misschien wat op de achtergrond is geraakt, maar waarvan de hulpverlener overtuigd is dat die aanwezig is.

Complimenten, erkenning, positieve doelen en het creëren van hoop, staan centraal in het gesprek, waardoor niet alleen meer mogelijk lijkt, maar feitelijk ook meer mogelijk is; 'hoop is voor de geest als zuurstof voor de longen.

Naast de aannames dat er geen verband hoeft te zijn tussen het probleem en de oplossing en dat de cliënt de expert is van zijn eigen

leven, zijn er nog o.a. de volgende aannames:

- Mensen hebben de bronnen en vermogens om hun eigen probleem op te lossen, uitgaande van eerdere successen en hun veerkracht;
- Als je je aandacht richt op krachten, zullen die groter worden;
- De motivatie van cliënten neemt toe, als de aandacht gericht is op die krachten.

In OGW gebruikt men oplossingsgerichte taal. Die bestaat vooral uit het stellen van vragen, waardoor de cliënt zijn eigen gewenste toekomst helder kan verwoorden, zijn krachtbronnen kan (her)ontdekken en bedenken hoe hij zijn eerst volgende (kleine) stap wil zetten.

De hulpverlener maakt gebruik van permissieve taal (toestemmingsvragen) en stelt veel open vragen. Vragen zoals doelstellingsvragen, schaalvragen en copingvragen, uitzonderingsvragen, wondervragen en nuttigheidsvragen worden zo gedetailleerd mogelijk uitgevraagd. Door deze stijl van gespreksvoering creëer je een groei mindset. Je gaat er beiden van uit dat ontwikkelingen richting je gewenste toekomst mogelijk zijn.

Bij doelstellingsvragen gaat het om het samen formuleren van (behandel-)doelen. Dit maakt het mogelijk om van het praten over klachten of problemen op een natuurlijke wijze over te gaan op het nadenken over oplossingen. Wat wil de cliënt bereiken met de gesprekken? De hulpverlener stelt vragen als: “waar hoopt u op?” “hoe ziet u uw toekomst voor u?” “wat doet u op de dagen waarop u minder klachten hebt?” Ook de wondervraag kan helpen het doel te verduidelijken. De hulpverlener en cliënt gaan samen op zoek naar eerdere successen en uitzonderingen, momenten waarop de klacht of het probleem even niet of minder sterk aanwezig was. Bijvoorbeeld met uitzonderingsvragen als “wanneer deed het probleem zich minder voor?” en “zijn er momenten in uw leven geweest waarop u alles nog wél in de hand had?”

Met copingvragen informeert de hulpverlener naar de oplossingsstrategieën van de cliënt en moedigt hij hem aan zoveel mogelijk verantwoordelijkheid te nemen. Het is zaak daarbij vooral te informeren naar wat de cliënt zelf al aan het probleem heeft gedaan: daarmee geeft de hulpverlener impliciet aan dat hij ervan uitgaat dát de cliënt er al iets aan gedaan heeft (al heeft dat kennelijk niet voldoende geholpen). Bijvoorbeeld

“Wat heeft voor u geholpen om het vol te houden?” en “wat heeft u al ondernomen wat (een klein beetje) resultaat heeft opgeleverd?”

Schaalvragen worden gebruikt om een klacht of een probleem voor de cliënt concreet en toegankelijk te maken. Een schaalvraag maakt de klacht meetbaar, vertaalt doelen in kleine stapjes en vestigt de aandacht op eerdere successen en uitzonderingen. “Op een schaal van 0-10, waarbij de 0 is dat het probleem op zijn diepste punt is en de 10 is dat het helemaal is opgelost, waar staat u dan nu?”

Met de nuttigheidsvraag stel je telkens aan de orde of je nog samen op het juiste spoor zit. Door aan de cliënt te vragen: “Is dit nuttig?” kom je er achter of je op het juiste pad zit, of toch een andere richting moet kiezen. Hierbij ligt de regie dus weer bij de cliënt.

Oefening

Oplossingsgericht Werken

Voor veel onderwerpen waarop je je wilt bezinnen, waar je iets in wilt veranderen, of waar je ontevreden over bent, kun je jezelf de volgende vragen stellen:

1. Waar ben ik tevreden over, wat gaat goed, waar ga ik mee door en wat wil ik in elk geval behouden?
2. Waar ga ik mee stoppen, wat werkt niet en waar ga ik geen energie meer in steken?
3. Wat zou aangepast kunnen worden zodat dit mij weer een stapje verder kan helpen en zodat het voor dit moment goed genoeg gaat?

Neem een recente gebeurtenis in gedachten waar je graag iets in wilt veranderen, dit kan zijn een vergadering, een document dat je gebruikt, een gesprek met een cliënt, een overleg met ketenpartners, of een andere gebeurtenis. Werk die vervolgens uit aan de hand van bovenstaande vragen.



Probleem



Vaardigheid

Persoonlijk Leiderschap

Stel je voor, je loopt door het bos en ziet iemand met veel pijn en moeite zagen. Hij klaagt dat het zo zwaar gaat, waarop jij vraagt: “Waarom neem je geen pauze en maak je de zaag weer scherp?” Zijn antwoord: “Daar heb ik helemaal geen tijd voor. Ik moet nog veel te veel zagen.”

Wat is Persoonlijk Leiderschap?

Persoonlijk leiderschap is op een effectieve manier leidinggeven aan jezelf, om vervolgens effectief te kunnen samenwerken met en leidinggeven aan anderen.

Persoonlijk leiderschap⁴ is geen management theorie, maar een waardevolle en praktische levensfilosofie voor ieder individu. Een filosofie waarin één vraag centraal staat: hoe zorg ik ervoor dat ik zoveel mogelijk regie heb over mijn eigen leven. Oftewel, hoe kan ik zelf duidelijke keuzes maken en daarvoor de verantwoordelijkheid nemen, zonder dat anderen of omstandigheden dat voor mij doen? Iedere situatie, ongeacht hoe moeilijk, heeft keuzeruimte in zich. Daar zijn we ons lang niet altijd van bewust. Het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap begint daarom bij bewustwording: in elke situatie hebben we een keuze, in elke situatie kunnen we meer regie nemen over ons eigen leven.

Vanuit die meer onafhankelijke positie zijn we in staat om effectief samen te werken met anderen en waardevolle, duurzame relaties aan te gaan. Het gaat erom grip te krijgen op het biologische-, materiële-, psychologische-, sociale- en zingevingsdomein. Persoonlijk leiderschap wil dus zeggen: aandacht hebben voor de totale mens, het nemen van de regie over je eigen leven en het vinden van de optimale balans.

Stephen Covey beschrijft in zijn boek *“De zeven eigenschappen van effectief leiderschap”* op duidelijke en praktische wijze hoe we de kwaliteit van ons werkende en privéleven kunnen ontwikkelen aan de hand van zeven eigenschappen.

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap

Het proces om te komen tot effectief leiderschap heeft Covey op schematische wijze weergegeven in het groeicontinuüm.

Het proces kent drie stappen;

1. van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid (overwinningen op jezelf),
2. vervolgens naar wederzijdse afhankelijkheid (overwinningen met je omgeving).
3. De derde stap is het continue proces van het onderhouden van het belangrijkste instrument dat je hebt: jezelf. Deze eigenschap maakt alle andere eigenschappen mogelijk.

Eigenschap 1

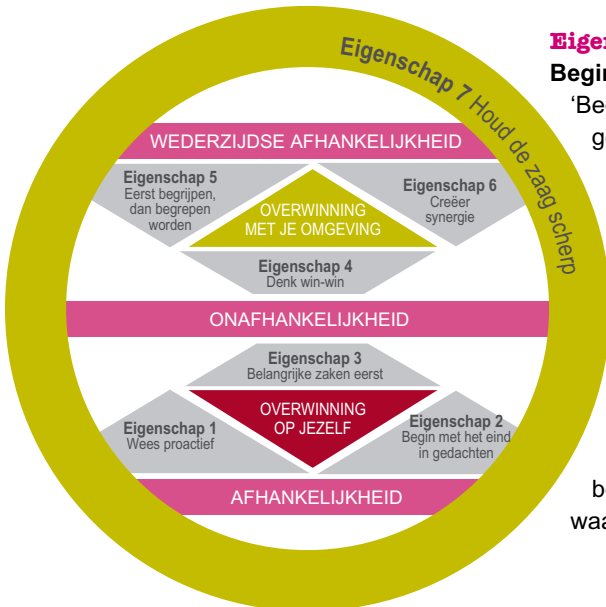
Wees proactief

Proactief zijn is meer dan initiatief nemen, het wil zeggen dat je verantwoordelijk bent voor je eigen leven. Ons gedrag is afhankelijk van onze eigen keuzes en niet van omstandigheden of anderen. Proactieve personen richten zich vooral op zaken waar ze wél invloed op hebben (cirkel van invloed) en zo weinig mogelijk op zaken waar ze niet of nauwelijks invloed op hebben (cirkel van betrokkenheid). We kunnen uiteraard niet op alles wat gebeurt invloed hebben, maar wel zelf bepalen hoe we willen omgaan met de dingen die ons gebeuren.

Eigenschap 2

Begin met het eind in gedachten

'Beginnen met het eind in gedachten' betekent dat je voor alles wat je onderneemt vooraf een duidelijk einddoel hebt. Dat houdt ook in dat we ons eigen levensdoel bepalen. Een effectieve manier om te beginnen met het einddoel in gedachten is het schrijven van een persoonlijk mission statement. Daarin definieer je wie je wilt zijn en wat je wilt bereiken, daarbij zijn persoonlijke waarden en principes leidend.



“Je kunt hard werken om hogerop te komen, om uiteindelijk te ontdekken dat de ladder tegen de verkeerde muur staat.”

Eigenschap 3

Belangrijke zaken eerst

Eigenschap drie is de praktische uitwerking van eigenschap 1 en 2. ‘Belangrijke zaken eerst’ draait om effectief zelfmanagement, het vermogen om je tijd te organiseren rondom de belangrijkste prioriteiten. Het helpt om ruimte en tijd vrij te maken om je denken en handelen af te stemmen op je missie. Effectieve mensen besteden hun tijd vooral aan zaken die belangrijk zijn en laten zich niet leiden door de waan van de dag. De timematrix is hierin een behulpzaam instrument.

Als de stap van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid is gemaakt kan de volgende stap worden gezet, naar wederzijdse afhankelijkheid. Naar waardevolle, duurzame relaties en vruchtbare samenwerking.

Eigenschap 4

Denk win – win

Om effectief te kunnen samenwerken, moeten we niet denken in concurrentie (winnen-verliezen) maar in ‘win – win’, het zoeken naar wederzijds voordeel in alle interactie met anderen. Uitgaand van de gedachte dat er voldoende is voor iedereen en dat het succes van de één niet ten koste gaat van de ander. Denken in overvloed in plaats van schaarste, gun de ander evenveel als jezelf.

Eigenschap 5

Eerst begrijpen dan begrepen worden

Veelal proberen we altijd eerst zelf begrepen te worden en luisteren we niet om te begrijpen, maar om te reageren vanuit eigen perspectief. Het gaat om de instelling en vaardigheid om je echt open te stellen voor inzichten en meningen van anderen. Alleen op deze manier kun je werkelijk invloed uitoefenen op anderen en kunnen anderen invloed uitoefenen op jou.

Eigenschap 6

Synergie

Synergie is de uitkomst van alle andere eigenschappen samen. Vanuit creatieve samenwerking kom je tot de derde weg; naast mijn idee en jouw idee is er een beter idee dat wij nog niet kennen. Door het toepassen van de eigenschappen 4 en 5 kunnen wij dat idee samen vormgeven.

Eigenschap 7

Houd de zaag scherp

‘De zaag scherp houden’ draait om evenwichtige zelfvernieuwing. Dus het onderhouden en verbeteren van het beste instrument dat je hebt: jezelf. Deze eigenschap maakt alle andere eigenschappen mogelijk.

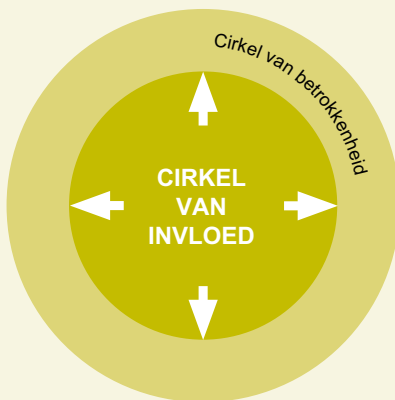
Oefening

Persoonlijk Leiderschap

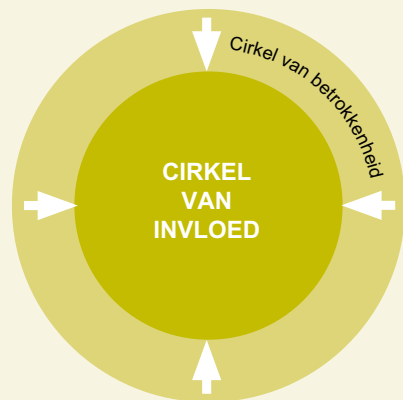
Gebruik maken van de cirkel van invloed en betrokkenheid is een effectieve manier om proactief te reageren op situaties die zich voordoen in het dagelijks leven.

Jouw cirkel van invloed bevat die dingen waar je direct invloed op hebt. Jouw cirkel van betrokkenheid bevat alle dingen die je nauw aan het hart liggen, maar waarop je geen of weinig invloed hebt.

1. Benoem een uitdaging op je werk of in je privéleven, een situatie die je frustreert en waarvoor je enige verantwoordelijkheid hebt.
2. Beschrijf jouw zorgen.
3. Waar heb je geen invloed op?
4. Waar heb je wel invloed op?
5. Welke acties ga je deze week ondernemen in jouw cirkel van invloed?



Pro-actief handelen



Re-actief handelen

Lean

“Lean is het systematisch toepassen van gezond boerenverstand.”⁵

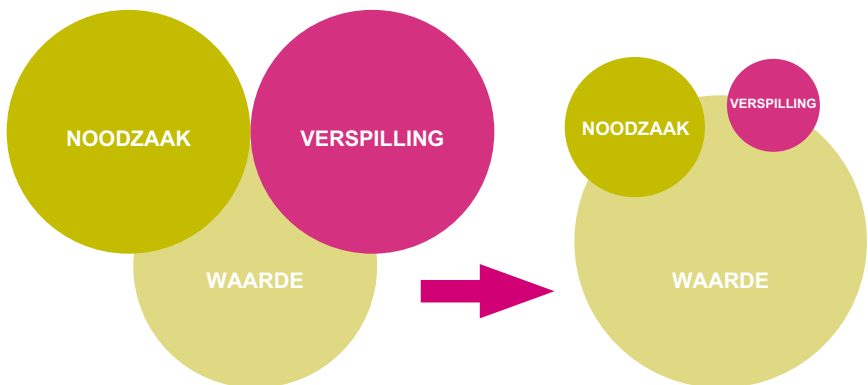
Wat is Lean?

Lean is een filosofie én een methode. Lean kun je zijn en Lean kun je doen. Het is gelaagd.

In een Lean cultuur draait het om de motivatie en inzet van alle medewerkers om steeds op zoek te zijn naar mogelijkheden om de kwaliteit van ons werk te verbeteren. De cliënt staat daarbij natuurlijk centraal. Bij alles wat we doen, vragen we ons af welke waarde het toevoegt voor de cliënt. De teams stemmen hun werkprocessen steeds meer af op wat het beste is voor de cliënt. Het werken aan kwaliteit gebeurt bij Lean methodisch, waarbij gebruik

wordt gemaakt van de kennis, ervaring en veranderkracht van teams en medewerkers. Bovendien wordt gebruik gemaakt van relevante, beschikbare data (bijvoorbeeld gegevens uit USER) ter ondersteuning van het vinden van de beste oplossingen.

Het optimaliseren van de toegevoegde waarde voor de cliënt bereiken we onder meer door verspilling zoveel mogelijk te verwijderen en 'noodzakelijkheden' (activiteiten die geen waarde toevoegen voor de cliënt, maar die we niet kunnen verwijderen) te beperken.



Verspilling

Iedereen zet steeds zijn beste beentje voor, hoezo spreken we dan van verspilling? Toch zullen we allemaal voorbeelden vinden van verspilling in onze eigen werkomgeving als we daar op letten. In de Lean filosofie wordt onderscheid gemaakt in verschillende typen verspilling:

1. Correcties: dingen herstellen of overdoen die niet in één keer goed zijn gegaan
2. Verplaatsingen of transport: zoals onnodige verplaatsingen van bewoners of cliënten
3. Wachten: door cliënten, op cliënten, op collega's of op informatie bijvoorbeeld
4. Overproductie: eerder, sneller of meer doen of zorg leveren dan de cliënt vraagt
5. Beweging: onnodig verplaatsen en bewegen van medewerkers
6. Overbewerking: teveel bewerkingen om een taak af te maken, dubbel werk
7. Voorraad: teveel (of te weinig) materiaal en ook wachtlijsten van cliënten horen tot 'voorraad'
8. Talent: het niet benutten van ideeën en kennis van medewerkers

Als er minder verspilling in het werkproces zit, krijg je meer flow: een vloeiend proces waarbij de cliënt op het juiste moment, de juiste zorg krijgt. Er ontstaat dan meer ruimte voor

kwaliteit, betrouwbaarheid en veiligheid. "Lean maakt schaarse tijd vrij, die ik in kan zetten voor zaken die me energie geven."⁵ Een goede flow levert waarde voor de cliënt op, maar zeker ook voor de medewerker en het team. Het leidt tot meer werkplezier en motivatie. Het helpt bovendien om kostenefficiënter te werken.

Aan de slag!

Iedere medewerker en iedere afdeling die voelt dat processen 'niet lekker lopen', iedereen die herhaling van fouten en onnodige ingewikkeldheid ziet, ervaart verbetermogelijkheden. Wachten cliënten te lang op zorg? Moet je veel administratieve handelingen verrichten, waarvan het nut niet duidelijk is? Moet je vaak wachten op informatie voordat je een taak kan afmaken? Zijn er onduidelijkheden in de werkafspraken met andere afdelingen, waardoor de doorstroom stopt? Heb je het idee dat je handelingen uitvoert, die beter passen bij een andere collega (of die iemand anders ook al doet)? Je kunt daar als team mee aan de slag! Verbeterprocessen komen voort uit, en bouwen verder op de kennis, kunde en kracht van teams en medewerkers. Lean biedt diverse instrumenten die kunnen helpen bij een verbetertraject.

Hoe ziet een verbeterproces er dan uit?

In een Lean verbeterproces kijken betrokken collega's samen naar een gesignaleerd knelpunt. Wat is precies het probleem? Voor wie is het een probleem en waarom? Wat merkt de cliënt ervan? Als we er niks aan veranderen, wat is dan het risico? Het is erg belangrijk samen helder in beeld te krijgen waarom het zinvol is met een verbeterproces aan de slag te gaan. Hier put het team motivatie uit en een gezamenlijke focus.

In Lean wordt veel gewerkt met de kracht van visualiseren. Door een bestaande situatie of werkwijze goed in kaart brengen, worden de precieze knelpunten zichtbaar gemaakt. Zo kan een procestekening zichtbaar maken waar dingen dubbel gebeuren, of waar teveel wachttijd optreedt. Medewerkers kunnen aan de hand van een procestekening ook stap voor stap bepalen welke activiteiten wel en geen waarde toevoegen voor de cliënt. Als het knelpunt en de risico's daarvan duidelijk zijn, als zichtbaar is waar het proces schuurt of stopt, bedenkt het team samen waar het ideale proces aan moet voldoen. Medewerkers bepalen samen acties om tot die doelsituatie te komen.

Daarbij wordt gebruik gemaakt van allerlei relevante gegevens, zoals gegevens over capaciteit, instroom en uitstroom van cliënten of roosters, of gegevens over variatie (als de ene dag vaak ontzettend druk is en een andere dag heel rustig bijvoorbeeld). Het team gaat die nieuwe werkwijze uitproberen, evalueren en als dat nodig is bijstellen. Tot de flow ontstaat.

Teams doen er goed aan om successen met hun verbeterprocessen te delen met andere afdelingen, zodat er dankbaar gebruik kan worden gemaakt van opgedane ervaringen en inzichten. Dat voorkomt dat teams opnieuw het wiel moeten uitvinden.

Oefening

“Zet je Lean bril op”



Welke vormen van ‘verspilling’ kun jij in je eigen werk vinden, waarmee je gelijk aan de slag kan om deze samen met je collega’s te verminderen of te stoppen?

- Wachten: waarop moet jij regelmatig wachten in je werk?
- Transport: maken onze cliënten overbodige reizen?
Komen ze ‘voor niets’ naar ons toe?
- Beweging: hoeveel overbodige beweging maak jij op een dag?
Denk aan tillen, bukken, lopen, reizen etc.
- Correctie: Moet je wel eens dingen herstellen of overdoen die niet in een keer goed zijn gegaan?
- Overbewerking: heb je wel eens het idee dat je teveel acties uit moet voeren om iets gedaan te krijgen?
- Talent: zetten we ons talent op de juiste manier in?
Waarom wel/niet?
- Overproductie: leveren we teveel zorg?
- Voorraad: grijp je vaak mis, of moet je dingen weggooien omdat ze niet goed meer zijn?

Opdracht:

Vind drie voorbeelden van verspilling waar je zelf iets aan kan veranderen. Bedenk samen met collega’s hoe je deze verspilling kunt oplossen. Voer die oplossing uit. Is het gelukt? Bespreek dan ook met elkaar hoe je dat hebt ervaren.



Voetnoten

- ¹ Vrij vertaald naar Steve de Shazer
- ² Oplossingsgericht Werken is bekend geworden onder de naam Solution-Focused Therapy in Amerika door Insoo Kim Berg en Steve de Shazer en is geïnspireerd op het werk van de Amerikaanse psychiater Milton Erickson.
- ³ De houding van 'not-knowing' betekent vooral je eigen aannames en invullingen achterwege te laten en zo nieuwsgierig mogelijk te zijn naar de inhoud en betekenis die de cliënt geeft aan zijn woorden.
- ⁴ VNN maakt t.a.v. persoonlijk leiderschap gebruik van de principes van Stephen Covey beschreven in zijn boek "*De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*".
- ⁵ "*Succesvol Lean*" J. Maes & V. Wiegel (2015)

Colofon

Dit is een uitgave van VNN
Deze uitgave is tot stand gekomen in samenwerking tussen de afdelingen KIC, Communicatie en P&O opleidingen

Ontwerp

Haagsblauw, Den Haag

Maart 2017

VNN.NL