

WORKSHOP KAIZEN

Hoe vergroot ik mijn probleemoplossend vermogen?

- Datum-

- Trainer(s)-

ST ANTONIUS

INTRODUCTIE

Introduceer jezelf in 30 seconden

Denk hierbij aan:

- Je naam, functie en afdeling
- Ervaring met PV+/Lean en/of Kaizen
- Wat verwacht je van vandaag?



PROGRAMMA

- Lean principes en hoe Kaizen daarin past
- Wat is Kaizen? Hoe werkt het?
- Oefenen met Kaizen: denken
- Oefenen met kaizen: doen
- Afronding en evaluatie

MISSIE EN KERNWAARDEN

Samen

Betrokken

Continu
verbeteren

Innovatief

Samen zorgen

voor kwaliteit van

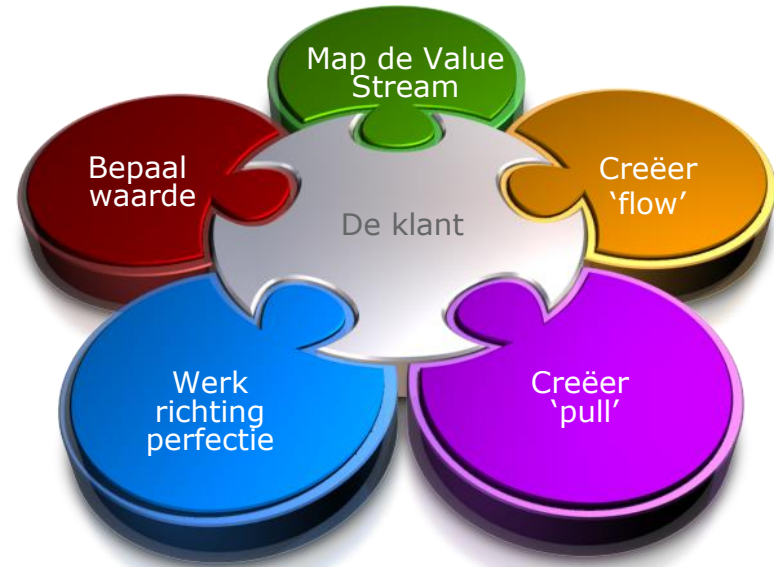
leven

ST ANTONIUS

een santeon ziekenhuis

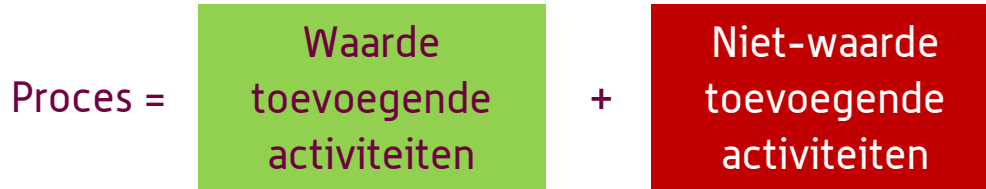
DE 5 BASISPRINCIPES VAN "LEAN DENKEN"

1. Bepaal waarde:
 - Wie is de klant?
 - Wat is waarde voor de klant?
2. Breng waardeestroom in kaart
3. Creëer 'flow' (verwijder verspilling)
4. Creëer 'pull' (werk o.b.v. de klantvraag)
5. Continu verbeteren (werk naar perfectie)



WAT IS WAARDE?

Er zijn waardetoevoegende en niet-waarde toevoegende activiteiten






WAARDESTROOMANALYSE (OOK WEL "VSM")

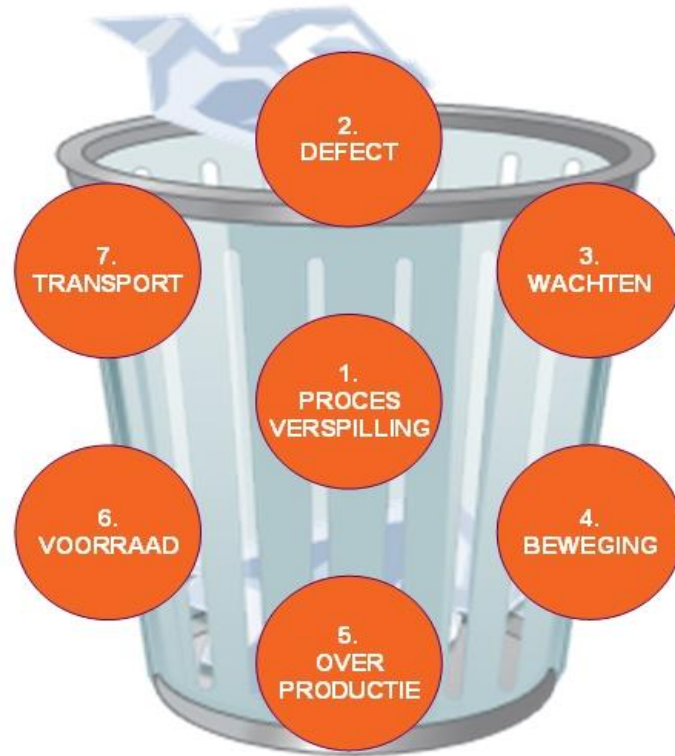
Lean leert je onderscheid te maken tussen handelingen die je moet koesteren [waarde] en handelingen waar je vanaf wil [verspilling]



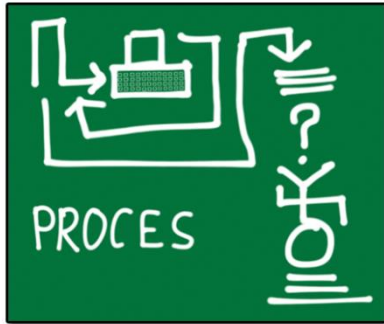
Doorlooptijd van een proces

-  = Waarde toevoegend
-  = Niet- waarde toevoegend, maar in onze huidige werkwijze wenselijk en niet direct vermijdbaar
-  = Niet- waarde toevoegend en vermijdbaar = Verspilling

7 VORMEN VAN VERSPILLING



VERSPILLING - PROCESVERSPILLING



- Onnodige handelingen
Bijv. specialist schrijft standaard een uitgebreid verslag dat huisarts nooit leest
- Te weinig handelingen
Onvoldoende voorbereiding voor spreekuur of operatie
- Verkeerde handelingen ('workarounds')
Handdoek om deurklink van medicijnruimte om piepjes in de nacht te voorkomen die patiënten storen

VERSPILLING - DEFECT



- Het resultaat is niet zoals gewenst
- Fouten/kapotte producten/herstelwerk
Bijv. Decubitus, infecties, klacht van een patiënt

VERSPILLING - WACHTEN



- Wachten op iemand of iets
Bijv. wachten op een infuus, de lift, een uitslag, opstarten van PC, antwoord op een mail

VERSPILLING - BEWEGING



- Elke lichamelijke beweging die geen waarde toevoegt aan het proces
- Onnodige bewegingen, zoeken
Vaak veroorzaakt door de inrichting van een werkplek

VERSPILLING - OVERPRODUCTIE



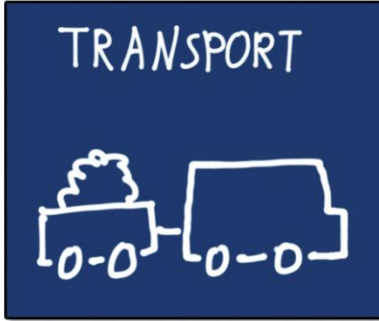
- iets alvast doen voordat het nodig
- iets opsparen (batching)

VERSPILLING - VOORRAAD



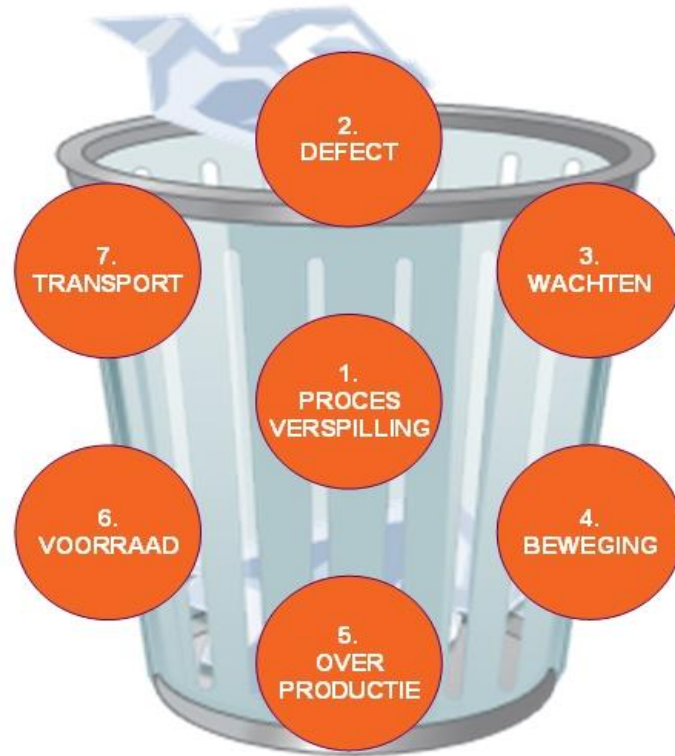
- Meer materialen, middelen of ruimte dan op dit moment nodig is
- Materialen die wachten om verder verwerkt te worden of om gebruikt te worden

VERSPILLING - TRANSPORT

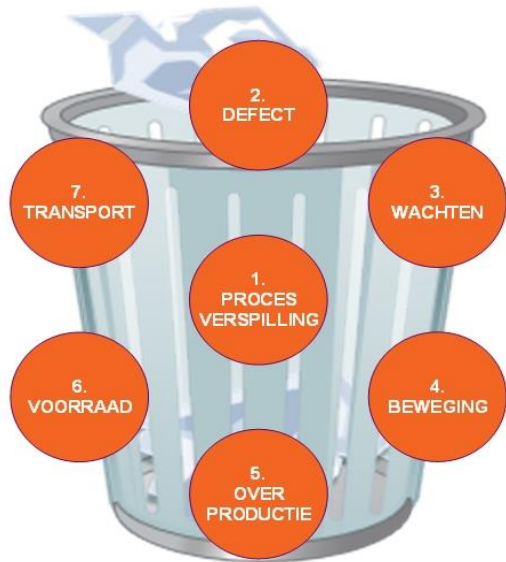


- iets fysiek verplaatsen

7 VORMEN VAN VERSPILLING



ZEVEN VORMEN VAN VERSPILLING



- 1. Procesverspilling**
Onnodige handelingen, te weinig handelingen en verkeerde handelingen
- 2. Defect**
Het resultaat is niet zoals gewenst
- 3. Wachten**
Wachten op iemand of iets
- 4. Beweging**
Elke vorm van beweging door mensen
- 5. Overproductie**
Iets alvast doen voordat het nodig is of iets opsparen ('batchen')
- 6. Voorraad**
Meer materialen en middelen dan minimaal nodig
- 7. Transport**
Materiaal of apparatuur fysiek verplaatsen

PV+ VERBETERMETHODES IN HET ZIEKENHUIS



PV+ VERBETERBORD ST ANTONIUS

Waar lopen we tegen aan?

Datum:	Melden:	Waar loop ik tegen aan?	Wat is de oorzaak?	Verbetervoorstel?	Eigenaar:	Deadline:	Voortgang:
18/1		ERBE nieuwe in gebruik nemen	niet 1kl pendec	schakeling met pendul 12345	Barbara		
19/1	Jessica	ro badges worden niet verdund	niet handig voor A met dat de eerste ro' tegen.	Vla probeert print 12345	Lindy	10/1	⊕
	Jessica	Wln. pat. wachten	→ A	overleg	indy	10/1	⊕
10/2	sch/om	Bestelling	niet vooruit	200000	Ferrica	10/1	⊕
4/1	Maidy	patiënten niet goed se horen	200000	gacton.	M-H	10/1	⊕
	Ida	Klanten - lopen - niet horen - paraf 12345					⊕

⊖ = Oorzaak besproken, eigenaar en deadline vastgesteld
 ⊕ = Verbetervoorstel maken, uitwerken en testen
 ⊗ = Afspraak vastgesteld, Naar Afspraakbord
 ⊕ = Afspraak geborgd

KAIZEN FORMULIER

Probleemoplossend vermogen vergroten om continu te verbeteren

ST ANTONIUS

Datum vandaag:		Afdeling:	
Namen:			
1. Onschrijf het probleem			
<p>1. Beschrijf de huidige situatie, incl. de verspanningen</p> <p>Procesomschrijving Oorzaak Voorwaarde Vervolg</p>		<p>4. Beschrijf minimaal 7 verbetermaatregelen</p>	
<p>2. Beschrijf de huidige situatie, incl. de verspanningen</p> <p>Procesomschrijving Oorzaak Voorwaarde Vervolg</p>		<p>5. Plan en test gekozen verbetermaatregelen</p>	
<p>3. Beschrijf mogelijke oorzaken</p> <p>oorzaken</p>		<p>6. Check en borg</p>	
Paraf leidinggevende/coach voor probleem		Paraf leidinggevende/coach voor plan	



KAIZEN FORMULIER

KAIZEN FORMULIER

Probleemoplossend vermogen vergroten om continu te verbeteren

Datum vandaag:		Afdeling:	
Naam:			
1. Omschrijf het probleem		4. Beschrijf minimaal 7 verbetermaatregelen	
DENKEN	2. Beschrijf de huidige situatie, incl. de verspillingen	Jaarlijks: (€ 0,75 p/min)	DOEN
	Proesverspilling Defect Wachten Beweging Overproductie Voorraad Transport	Totaal:	
	3. Beschrijf mogelijke (kern)oorzaken		
Paraaf leidinggevende/coach voor probleem		Paraaf leidinggevende/coach voor plan	

WAT IS KAIZEN?

Kaizen is een gestructureerde methodiek om problemen op te lossen en bestaat uit zes stappen

改

= verandering

善

= ten goede

改善

= continu verbeteren om iets te bereiken waar je in gelooft

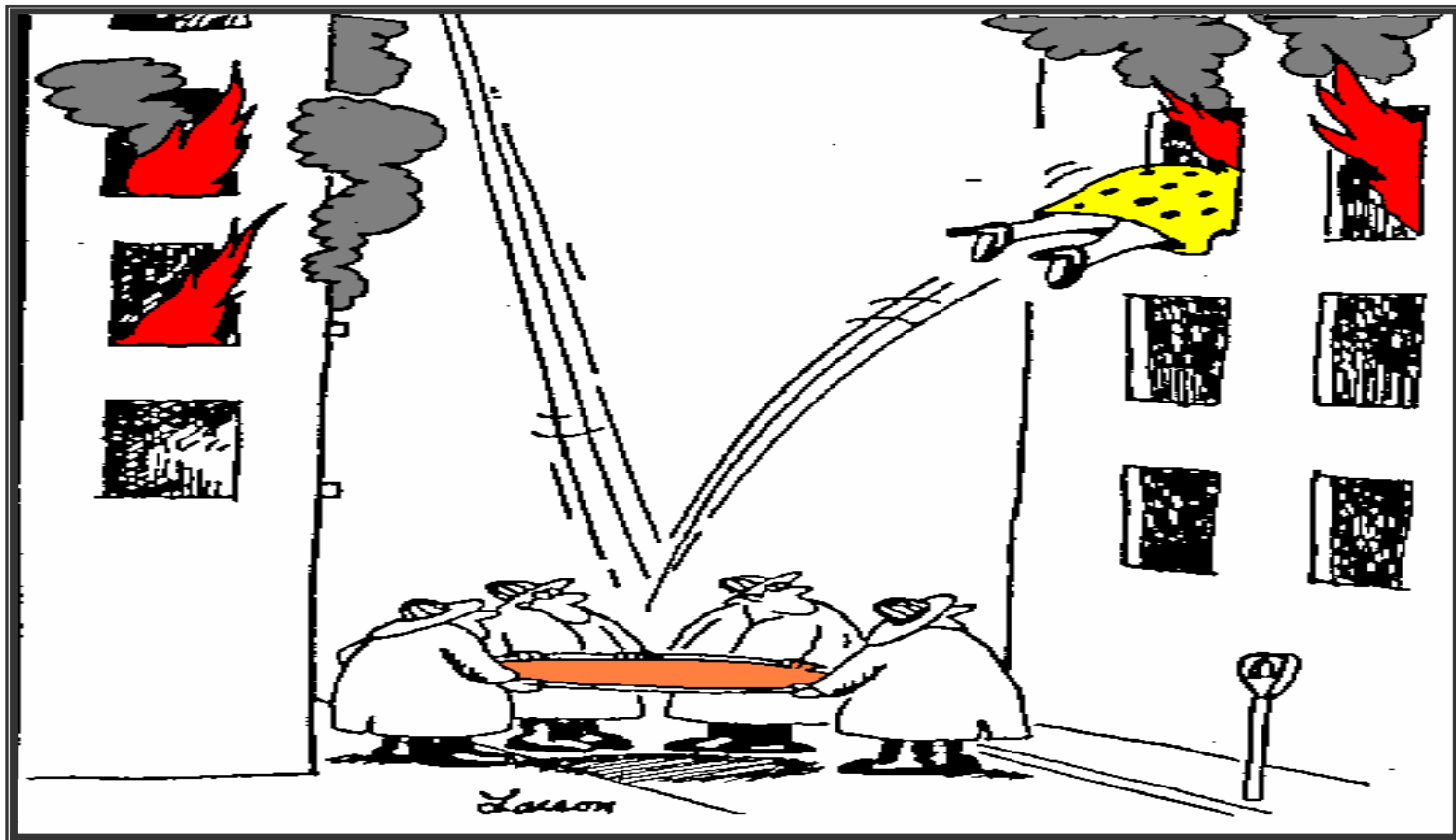
De manier van denken is ontwikkeld door Toyota, die het op haar beurt geleerd heeft van Deming, een Amerikaanse professor die vooral bekend is vanwege de 'PDCA verbetercyclus'

KAIZEN METHODE = MEDISCHE METHODE

Analyse	Actie
Probleem (=klacht)	Verbetermaatregelen (=behandelplan)
Huidige situatie (=anamnese)	Testen (=controle, bijstellen)
Oorzaken (=diagnostiek)	Vasthouden (= einde behandeling)

VOORBEELD





OEFENING

- **Bedenk minstens zeven verbetermaatregelen, zodat de infuuspaal voortaan aan het bed zit**
- **Bedenk minstens zeven mogelijke oorzaken waarom de infuuspaal niet aan het bed zit**

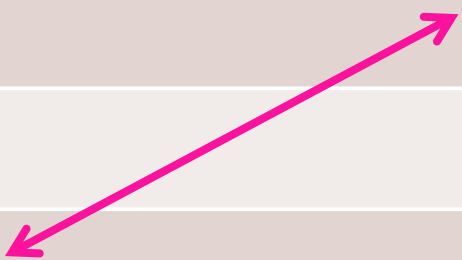


WE SCHIETEN VAAK NAAR DE OPLOSSING...



...IN PLAATS VAN TE LEREN DOOR REFLECTIE

Denken	Doen
Probleem	Verbetermaatregelen
Huidige situatie	Testen
Oorzaken	Vasthouden



OORZAAK ANALYSE: 5X WAAROM?

Analyse	Actie
Probleem (=klacht)	Verbetermaatregelen (=behandelplan)
Huidige situatie (=anamnese)	Testen (=controle, bijstellen)
Oorzaken (=diagnostiek)	Vasthouden (= einde behandeling)

5X WAAROM



- 1^e keer Waarom: Symptoom
- 2^e keer Waarom: Excuus
- 3^e keer Waarom: Schuld
- 4^e keer Waarom: Oorzaak
- 5^e keer Waarom: Grondoorzaak

Jefferson Memorial in Washington

TOELICHTING 5X WAAROM FILMPJE

- 1x waarom: zeer frequent schoonmaken (symptoom)
- 2x waarom: poepen veel duiven op (excuus)
- 3x waarom: veel spinnen in het dak van het mausoleum waar het standbeeld onder staat (schuld)
- 4x waarom: veel insecten zijn (oorzaak)
- 5x waarom: de schijnwerpers er in de avond op staan (grondoorzaak)

Verbetermaatregel: Schijnwerpers een uur na zonsondergang aanzetten.

- scheelt 90% van de insecten
- verbreekt de voedselketen
- minder schoonmaken nodig



KAIZEN

KAIZEN FORMULIER

Probleemoplossend vermogen vergroten om continu te verbeteren

ZIEKENHUIS
ST ANTONIUS

Datum vandaag:		Afdeling:	
Naam:			
1. Omschrijf het probleem		4. Beschrijf minimaal 7 verbetermaatregelen	
DENKEN	2. Beschrijf de huidige situatie, incl. de verspillingen		DOEN
	3. Beschrijf mogelijke (kern)oorzaken		
	6. Check en borg		
Paraaf leidinggevende/coach voor probleem		Paraaf leidinggevende/coach voor plan	

1 Probleem

2 Huidige situatie

3 (Kern)oorzaken

4 Verbetermaatregelen

5 Plan en test

6 Check en borg

PDCA

OEFENING

- Vorm een duo met je buurman/vrouw
- Een van de twee kiest een praktisch probleem wat actueel is, je gemotiveerd bent om aan te pakken en binnen je invloedsfeer ligt (bijv.: 'ik vergeet vaak mijn Antonius pasje', of 'ik krijg het rooster telkens niet op tijd rond')
- Vul samen de linkerhelft van de Kaizen in
- Rollen: probleemeigenaar en coach

TOELICHTING & COACHING VRAGEN

DENKEN	Toelichting: Hulp bij invullen: wat wordt er hier precies bedoeld?		Coachingsvragen: Verscherping van de formulering en verdieping van het probleem	
	1. Probleem <u>Toelichting:</u> Wat belemmerde je vandaag om je werk optimaal te kunnen uitvoeren? Omschrijf het specifiek en persoonlijk. Is het binnen je invloedssfeer om er iets aan te veranderen?	<u>Coaching vragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Wat is er vandaag/deze week precies gebeurd? • Wanneer en bij wie is het probleem voorgevallen? • Kun je het nog concreter maken? • Waarom is dit een probleem? 	4. Verbetermaatregelen <u>Toelichting:</u> Beschrijf hoe het brandje is geblust. Probeer een aantal manieren te verzinnen om ervoor te zorgen dat het niet meer voorkomt. Denk 'out of the box'. Leg je ideeën voor aan enkele collega's.	<u>Coaching vragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe is het deze keer opgelost? • Noem iets wat waarschijnlijk niet kan. • Wat zou een ideale situatie zijn en welke tegenmaatregelen zijn daarvoor nodig? • Zijn de ideeën gelinkt aan de oorzaken? • Met welke collega's heb je dit besproken? • Welk idee ga je verder uitwerken/testen? • Waarom vind je deze beter dan de andere ideeën?
	2. Huidige situatie analyse <u>Toelichting:</u> Geef aan om welk soort verspilling het gaat. Bij overproductie gaat het erom dat er meer producten gemaakt worden dan de klant gevraagd heeft. Bij procesverspilling gaat het er bijv. om dat er een mooier of beter product wordt gemaakt dan de klant gevraagd heeft. Schat in hoeveel tijd deze verspilling je extra kost en/of schat in wat eventuele andere extra kosten zijn (bijv. materiaal / licentiekosten etc).	<u>Coaching vragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Welke vorm van verspilling zie je? • Zie je nog andere vormen? • Hoe vaak komt het voor? (dag/week/maand) • Wanneer komt het voor? • Hoe lang ben je er mee kwijt? • Heb je het gemeten/geobserveerd/nagevraagd? 	5. Testen <u>Toelichting:</u> Beschrijf smart de acties die horen bij het gekozen verbeteridee: beschrijf activiteit, wie het gaat doen en wanneer het af is. Overleg met je leidinggevende of je dit eerst test op kleinere schaal, nog verder onderzoek moet doen, of het al meteen kan uitvoeren.	<u>Coaching vragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe weet je wanneer het een succes is? • Wie, wat, waar wanneer en hoe? • Wanneer ga je evalueren
	3. (Kern)oorzaken <u>Toelichting:</u> Bedenk wat mogelijke oorzaken kunnen zijn, wees creatief. Zoek eventueel oorzaak achter de oorzaak (gebruik techniek 5x Waarom?) Overleg je ideeën met één of twee collega's.	<u>Coaching vragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • 5x Waarom • Wat kan een oorzaak zijn? • Welke oorzaken kunnen er nog meer zijn? • Wie heeft last van het probleem? • Met welke collega's heb je dit besproken? 	6. Vasthouden <u>Toelichting:</u> Beschrijf wanneer het idee een succes is. Beschrijf wanneer je het evalueert met je leidinggevende. Beschrijf werkwijze, proces of procedure om idee te delen met collega's.	<u>Coaching vragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe weet je of het idee een succes is? • Wanneer ga je evalueren? • Op welke manier ga je de verbetermaatregel standaardiseren? • Hoe ga je de kennis delen met je collega's?
	Paraaf leidinggevende/coach voor probleem <u>Toelichting:</u> Wordt getekend door leidinggevende bij akkoord over soort, grootte en oorzaken van het probleem		Paraaf leidinggevende/coach voor plan <u>Toelichting:</u> Wordt getekend door leidinggevende bij akkoord over mogelijke verbeterideeën, het gekozen idee en manier van oplossen en borgen.	
			DOEN	

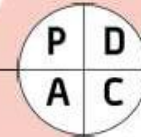
KAIZEN

KAIZEN FORMULIER

Probleemoplossend vermogen vergroten om continue te verbeteren.

ZIEKENHUIS
ST ANTONIUS

Datum vandaag:		Afdeling:	
Naam:			
1. Omschrijf het probleem		4. Beschrijf minimaal 7 verbetermaatregelen	
DENKEN	2. Beschrijf de huidige situatie, incl. de verspillingen	Jaarlijks: (€ 0,75 /min)	5. Plan en test gekozen verbetermaatregelen
	Procesverspilling Defect Wachten Beweging Overproductie Voorraad Transport	Totaal:	DOEN
	3. Beschrijf mogelijke (kern)oorzaken		
huidige situatie analyse (kern)oorzaken		6. Check en borg	
Paraaf leidinggevende/coach voor probleem		Paraaf leidinggevende/coach voor plan	



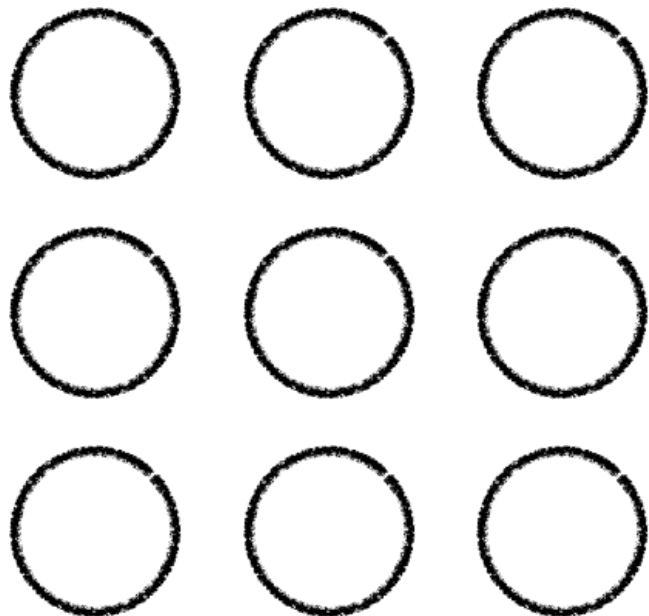
BELANGRIJK ONDERDEEL: CREATIVITEIT

- 7 verbetermaatregelen
- Out of the box denken!

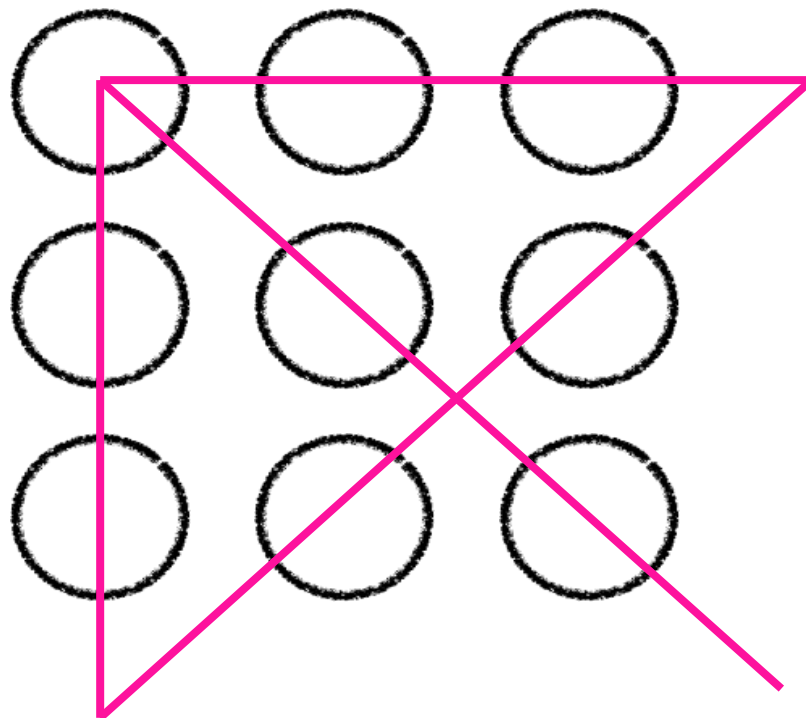
Filmpje eieren splitsen



VERBIND ALLE 9 CIRKELS MET 4 RECHTE LIJNEN
ZONDER JE PEN VAN HET PAPIER LOS TE LATEN

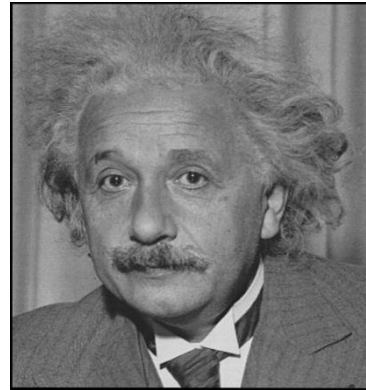


VERBIND ALLE 9 CIRKELS MET 4 RECHTE LIJNEN
ZONDER JE PEN VAN HET PAPIER LOS TE LATEN

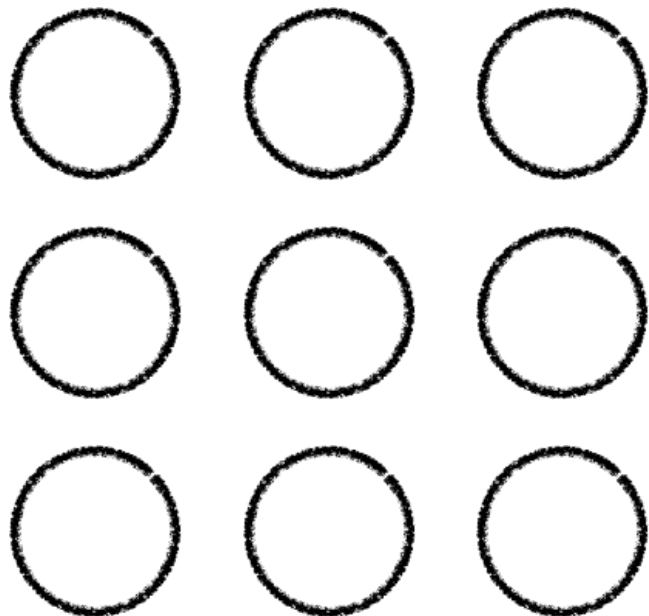


“Een probleem kun je niet oplossen met dezelfde manier van denken als waaruit het ontstaan is”

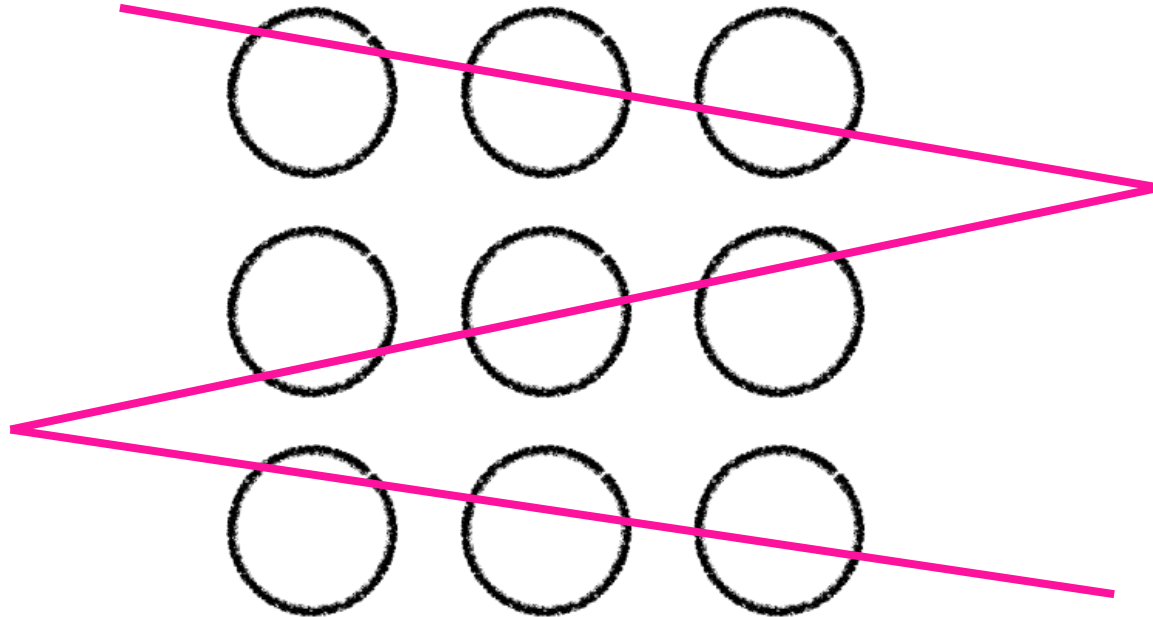
Albert Einstein



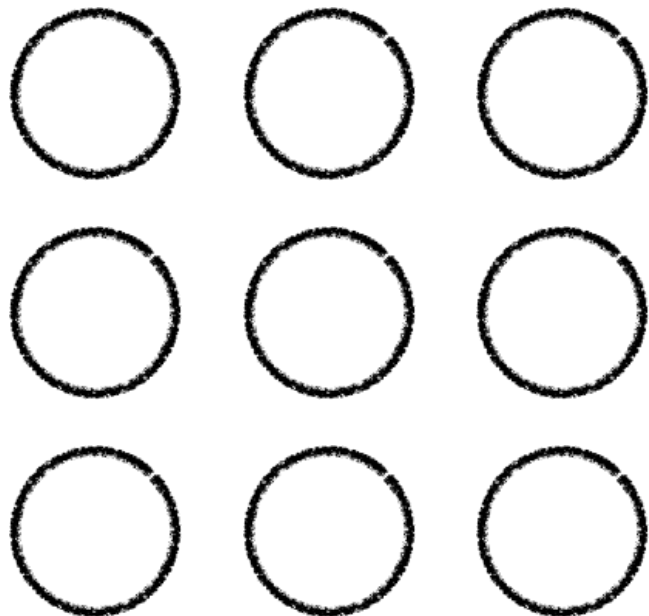
VERBIND ALLE 9 CIRKELS MET 3 RECHTE LIJNEN
ZONDER JE PEN VAN HET PAPIER LOS TE LATEN



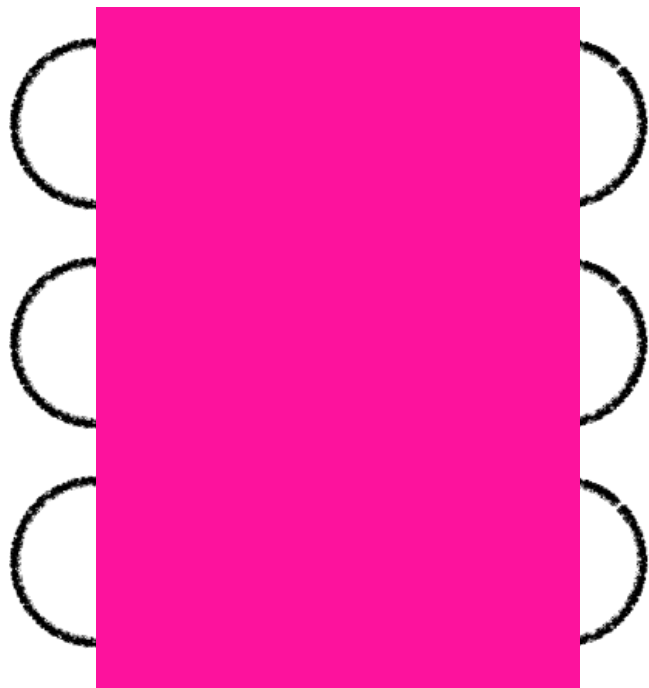
VERBIND ALLE 9 CIRKELS MET 3 RECHTE LIJNEN
ZONDER JE PEN VAN HET PAPIER LOS TE LATEN



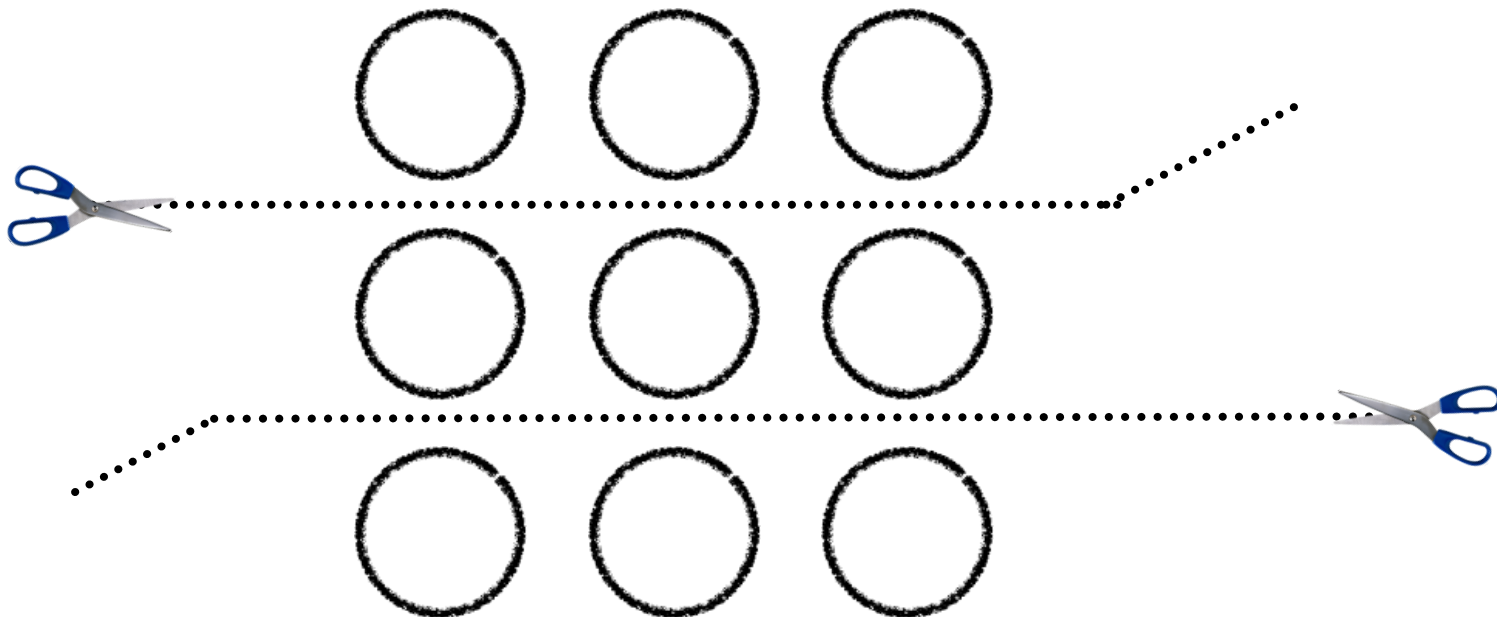
VERBIND ALLE 9 CIRKELS MET 1 RECHTE LIJN
ZONDER JE PEN VAN HET PAPIER LOS TE LATEN



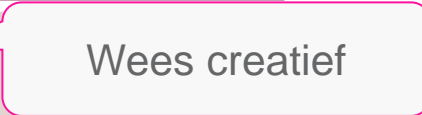
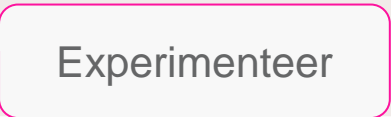
VERBIND ALLE 9 CIRKELS MET 1 RECHTE LIJN
ZONDER JE PEN VAN HET PAPIER LOS TE LATEN



VERBIND ALLE 9 CIRKELS MET 1 RECHTE LIJN ZONDER JE PEN VAN HET PAPIER LOS TE LATEN



KARAKTEREIGENSCHAPPEN

Denken	Doen
Probleem	Verbetermaatregelen 
Huidige situatie	Testen 
Oorzaken 	Vasthouden 
Groen licht	Conclusie

OEFENING

- Vul in duo's de rechterhelft van de kaizen in:
- Wees creatief en bedenk minimaal 7 verbetermaatregelen
- Kies een maatregel die de meeste kans van slagen heeft (minimale inspanning, maximaal effect)

TERUGKOPPELING OEFENING

- Hoe ging het nu?
 - Als probleemeigenaar?
 - Als coach die de ander helpt de Kaizen te maken?
- Wat ging goed bij het coachen?
- Wat was lastig?



WAAR KAN IK HET FORMULIER VINDEN?

Op intranet onder:
Organisatie/Eenheden /Lean &Zorglogistiek

ST ANTONIUS

Actueel Wie, wat, waar Academie HR-zaken Organisatie

Zoeken

SNEL NAAR SPOED ACCOUNT

< Terug

Lean & Zorglogistiek / PV+

PV+ staat voor 'Probleemoplossend Vermogen vergroten'. Het is de verbeteraanpak in het St. Antonius Ziekenhuis die gebaseerd is op Lean.

Lean maakt gebruik van tools, maar is meer dan dat: Lean is een filosofie en vooral een manier van werken waarbij alles en iedereen zich richt op:

1. het creëren van waarde voor de klant;
2. het elimineren van verspillingen;
3. continu verbeteren.

Contact

T 088 320 88 14
Mar: Rouppe van der Voort, manager
Lean & Zorglogistiek
T 088 320 06 51
Daniëlle Hoogveen,
managementassistent Lean &
Zorglogistiek

Meer telefoonnummers >

Stuur e-mail

Overzicht



Nieuwsbrieven

Week 1	Week 2	Week 3
PML	Medewerkers	Kwaliteit
Medewerkers	Kwaliteit	Financien +
Kwaliteit Continu verbeteren	Financien + ICT	PML

Tools

Meer informatie over verschillende Lean tools

Trainingen

Basistraining PV+/Lean en workshop Kaizen

Team Lean & Zorglogistiek

VRAGEN?



ZIJN DE LEERDOELEN BEHAALD?



EVALUATIE

