# Training Lean voor (Medisch) Managers

Draagt bij aan competenties:

Samenwerking 40%

Organisatie en Financiering 40%

Professionaliteit en Kwaliteit 20%

Organisatiecommissie:

David de Vries, secretaris Raad van Bestuur Sint Maartenskliniek

Wendy Koster, Manager Personeel & Organisatie Sint Maartenskliniek

Programmacommissie:

Gert van Enk, Lid Raad van Bestuur Sint Maartenskliniek

Wendy Koster, Manager Personeel & Organisatie Sint Maartenskliniek

Karen Bevers, Medisch Manager Reumatologie Sint Maartenskliniek

Lenneke Mallekoote, Programmamanager Lean en Lean Coach Sint Maartenskliniek

Marco Tielemans, Trainer Lean, Lean Consultancy Group

De Training Lean voor (Medisch) Managers geeft handvatten om de organisatie klantgerichter, efficiënter én plezieriger te laten functioneren. De ontwikkeling van vaardigheden van een Lean Leider staat centraal, waardoor je als leidinggevende succesvoller wordt in het bereiken van de doelen van jouw organisatie en tegelijkertijd meer aandacht kunt besteden aan die zaken die er écht toe doen. Je leert principes en methodieken toe te passen op een manier die past bij de specifieke klantenwaarde en processen op jouw bedrijfsonderdeel en afdelingen. We gebruiken de Lean filosofie in deze training als een veranderkundige aanpak.

Wat levert de training je op:

* Je kent de basis van Lean is en de bijbehorende begrippen en technieken
* Je bent beter in staat om behoeften van de patiënt te vertalen naar jouw organisatie
* Je hebt inzicht in een bewezen effectieve besturing voor een Lean organisatie en krijgt meer grip op de prestaties
* Je weet aan welke knoppen je moet draaien om te verbeteren
* Jouw medewerkers ervaren meer werkplezier
* Je bent in staat de mogelijkheden van Lean in je eigen organisatie te herkennen en te vertalen naar een concreet plan
* Je wordt succesvoller in het realiseren van deze plannen, mede door het betrekken van jouw medewerkers
* Je realiseert hiermee tastbare verbeteringen
* Je kent de succesfactoren en uitdagingen bij het creëren van cultuur waarin continu wordt verbeterd
* Je hebt meer inzicht in je eigen effectiviteit als leider
* Je leert de capaciteit van medewerkers optimaal te benutten door een coachende stijl
* Jouw klanten/patiënten zijn meer tevreden

De Sint Maartenskliniek geeft daarbij specifiek aan: na de training:

* Ken je de (basis) theorie en instrumenten en technieken van Lean zodat je medewerkers kan helpen en stimuleren in hun werk continu te verbeteren
* Weet je hoe je als leidinggevende kan bijdragen aan een cultuur van continu verbeteren (je bent je bewust van je eigen leiderschapsstijl en wat hiervan het effect is)
* Heb je aantoonbaar samengewerkt en verbeterd met andere afdelingen
* Ben je op weg om met je teams doelen te operationaliseren en deze om te zetten in actie (executie)

De Raad van Bestuur zal als eigenaar van de lange termijn visie van de Sint Maartenskliniek het proces van Policy Deployment toelichten. De kern van Policy Deployment is het vertalen van doelen zodat elke afdeling en elk individu als een samenhangend raderwerk aan dit ware noorden bijdraagt. En dit ook voelt! Hoe betrek je iedereen in het bereiken van de organisatiedoelen, zodat we gaan verbeteren in de juiste richting?

In de training Lean Leiderschap sluiten we aan bij het policy deployment- en verbeterproces van de SMK en gezamenlijk reflecteren we daarop vanuit de Lean principes. Zo bouwen we een gezamenlijke Obeya: een visuele weergave van relevante jaardoelen, verbeterprojecten, afwijkingen en behaalde resultaten. We maken de verbinding tussen afdelingen en met de werkvloer zichtbaar. Op basis van Lean leiderschapsgedrag oefenen we met keuzes maken, sneller resultaten bereiken, slimmer, veiliger en leuker werken.

We gaan naar de werkvloer, daar moet immers de waarde voor de patiënt geleverd worden. We sluiten aan bij bestaande dagstarts en we reflecteren op gerealiseerde verbeterinitiatieven in de SMK.

De training zal een mix zijn van vaste onderdelen, maar is ook een ontwikkelproces aan wat de organisatie en de groep op dat moment nodig heeft.

We zullen dan ook steeds per lesdag (4 hele en 3 halve dagen) een definitief programma samenstellen.

De training is geen podium voor strategisch overleg, maar een platform voor reflecteren en leren met en van elkaar.

Als voorbereiding op de training verwachten we dat iedere deelnemer inzicht heeft in de eigen leerdoelen. De deelnemer formuleert gedurende de training een concreet verbeterplan binnen zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied, waarbij het doel is verhogen van de kwaliteit, tevredenheid en/of efficiency. De Medisch Manager gaat actief (samen met medewerkers) met de verbetering aan de slag.

## Dag 1 Lean voor (Medisch) Managers

**23 september 2020 13.00-17.****00 Congrescentrum Papendal**

13.00-17.00 INTRODUCTIE LEAN

Marco Tielemans, Lean trainer (incl. 30 min pauze)

**24 september 2020 9.00-12.00 Congrescentrum Papendal**

9.00- 10.30 LEAN BIJ PHILIPS

Gastsprekers: Léon Kempeneers, Head of Strategy, Innovation, Solutions & Partnerships Philips Benelux en Sonia Carbajo, Head of Business Transformation Market Benelux

11.00-12.00 INVENTARISATIE LEERDOELEN

Lenneke Mallekoote, Lean Programmanager Sint Maartenskliniek

## Dag 2 Lean voor (Medisch) Managers

**Voorbereiding**

Werkvloeren (2 uur)

Bezoek (in duo’s) de werkvloer. Wie is de klant? Wat is de klantwaarde en (hoe) wordt deze gemeten? Waaraan zie je dat het team de klant centraal zet

Literatuur Beyond Heroes van Kim Barnas (2 uur)

Lees Beyond Heroes: hoofdstuk 1 t/m 5

**Programma dag 2**

**19 november 2020 9.00 tot 17.00 – Locatie Holthurnsche Hof Berg en Dal**

Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans en mw. K. (Klara) van der Heijden Msc.

Gastspreker: ing. L. (Lenneke) Mallekoote, Lean Programmamanager en Black Belt Sint Maartenskliniek en S. van Kuik, Manager Verkoop & Marketing Sint Maartenskliniek

Onderwerpen:

1. Klantwaarde
2. Patient Journey
3. Waardestroom
4. Operationeel Management

## Dag 3 Lean voor (Medisch) Managers

**Voorbereiding:**

Dagstart (1 uur)

Woon een dagstart bij, beantwoord de volgende vragen:

* Is het visueel duidelijk hoe het team/afdeling ervoor staat?
* Hoe wordt er verbeterd? Wat levert het op?
* Wat draagt hier aan bij en wat niet?
* Neem een foto mee van het dagstartbord.

Veranderverhaal (1 uur)

Maak en oefen je eigen veranderverhaal. Koppel het verhaal aan een gerichte verbetering die je ondersteunt.

Waardenstroom (1 uur)

Kijk vanuit ‘bril’ patiënt/medewerker/informatiestroom. Kies een verbeterdoel en onderzoek de stand van zaken

Literatuur Beyon Heroes van Kim Barnas (2 uur)

Lees Beyond Heroes: hoofdstuk 6,7 en 8

Obeya (1 uur)

Bereid voor: wat is je visie, missie, doelen op de Obeya

**Programma dag 3**

**15 juni 2021 9.00 tot 17.00** – **Locatie** Van der Valk Nijmegen-Lent

Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans en mw. K. (Klara) van der Heijden Msc.

Gastspreker: ing. L. (Lenneke) Mallekoote, Programmamanager Lean en Black Belt Sint Maartenskliniek

9.00- 11.00 OBEYA

 Korte reflectie op meest recente vergadering Concern Management team (dd. 9 maart). De trainer heeft deze geobserveerd.

 “ON THE JOB” OEFENEN VAN STRATEGISCH CMT OVERLEG NIEUWE STIJL (incl. 1x 15 min pauze)

Doel: Welke voorbeeldrol pak je in een overleg?

We voeren het overleg live, en reflecteren.

Kennisoverdracht ideaal overleg en Obeya met bijbehorend leiderschapsgedrag.

Kennismaken met voorbeeldtools ter ondersteuning van een Obeya

Afspraken over toepassen in volgend CMT- overleg

11:00 – 12:30 OPDRACHTBESPREKING 1. (incl. 1x15min pauze)

Ervaringen opdracht waardestroom.

OPDRACHTBESPREKING 2.

Ervaringen dagstart bespreken a.d.h.v. best practices. Wat valt op over doelen, inhoud, visualisatie, doorvertaling, reflectie, interactie/ gedrag en frequentie?

Wat kun jij doen overleg te versterken?

Hoe leggen we een verband tussen CMT Obeya en dagstarts in de teams?

12.30-13.15 LUNCH

13.15 -14:30 OPERATIONEEL EN VISUEEL MANAGEMENT

Doel: Inzicht in het waarom en hoe van visueel management.

Inzetten van proces- en resultaat KPI’s.

Hoe kom je van meten naar dagelijks verbeteren?

14.30 – 16:45 KORTCYCLISCH VERBETEREN/ A3 (incl. 1x 20 min pauze)

Doel: PDCA denken ervaren. De wetenschappelijke manier van denken en werken met PDCA ervaren in een case.

Ontdekken welke rol de leidinggevende heeft in het ondersteunen van de A3 aanpak. Extra accent op coachen A3.

Gastspreker Lenneke Mallekoote: PDCA ervaring in afgeronde A3 bij Farmacie Sint Maartenskliniek

16.45-17.00 EVALUATIE + UITLEG OPDRACHT ter voorbereiding op volgende lesdag

 Reflectie op volgend CMT overleg adhv observatieformulier.

Gebruik A3 voor eigen compacte verbetering.

Ga catchballen op 3 verbetertrajecten adhv A3.

Lezen hoofdstukken 9 en 10 Beyond Heroes.

## Dag 4 Lean voor (Medisch) Managers (22 september)

**Voorbereiding:**

A3 probleemoplossing (1 uur)

Vul zelf (de linkerkant) van een A3 in van een verbetertraject waar je dichtbij betrokken bent

Coaching (2 uur)

Coach een verbetertraject in je bedrijfsonderdeel aan de hand van de A3

* Welke vragen stel je
* Welk effect verwacht je te zien als gevolg van jouw coaching
* Wat gebeurde er werkelijk
* Wat heb je geleerd

Literatuur Beyond Heroes van Kim Barnas (1 uur)

Lees Beyond Heroes: hoofdstuk 9 en 10

Obeya (4 x 30 minuten)

Oefen de Obeya met het CMT (in augsutus starten we hiermee met begeleiding van Marco en Lenneke)

**Programma dag 4**

22 september 2021 9.00 tot 17.00 – Locatie Congres- en vergadercentrum Papendal Arnhem

Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans en mw. K. (Klara) van der Heijden Msc.

Gastsprekers: ing. L. (Lenneke) Mallekoote, Programmamanager Lean en Black Belt Sint Maartenskliniek; Wati Schiks, Projectleider en black belt kandidaat Sint Maartenskliniek; Wendy Koster, Manager P&O en opdrachtgever black belt project ‘Goed van start’

9.00- 10.30 OBEYA / SAMEN OP KOERS

* Waarderend reflecteren op Obeya in de praktijk: We hebben afgelopen weken 4x geoefend met een Obeya in het CMT. Wat wilden we bereiken en is dat gelukt? Waarom wel, waarom niet? Waar hebben we onszelf aangenaam verrast? Wat hebben we geleerd?
* Werk in groepen een voorstel uit om de Obeya te verbeteren en door te ontwikkelen op wat goed ging?.
* Bespreek plenair wat de volgende stap gaat zijn en wat daarvoor nodig is. Zet acties uit.

10.30 – 11:30 OPDRACHTBESPREKING (incl. 1x15min pauze)

* A3: Bespreek in duo’s je A3. Bevraag elkaar alsof je elkaars coach / sponsor bent.
* Coaching A3: Welke vragen heb je gesteld? Welk effect verwachtte je te zien als gevolg van jouw coaching? Wat gebeurde er werkelijk? Wat heb je geleerd?

11.30 – 12.30 TEAMONTWIKKELING

* Welke fasen van teamontwikkeling zijn er? Herkennen we deze in onze teams?
* Welke vormen van leiderschap past bij elke fase? Welke vorm van leiderschap pas jij toe? Waaraan herken je dat?

12.30-13.15 LUNCH

13.15 -14:00 TEAMONTWIKKELING

* Bespreek in trio’s: Welke vorm van leiderschap pas jij toe? Waaraan herken je dat?

14.00 – 16:45 DOELEN STELLEN EN HORIZONTAAL ALIGNEMENT (incl. 1x 20 min pauze en energizer)

* Oefenen met doorvertalen van organisatiedoelstellingen naar de afdelingen (Hoshin Kanri – verticale alignement).
* Horizontale alignement: Hoe passen we als leiders Catchball / Nemawashi toe om beschikbare middelen te koppelen aan bestaande projecten, zodat alleen projecten die wenselijk, belangrijk en haalbaar zijn worden goedgekeurd. (Dit is bedoeld om te voorkomen wat in veel organisaties gebeurt: men lanceert een heleboel verbeterinitiatieven die in bepaalde delen van de organisatie populair zijn maar die niet worden afgemaakt omdat er tussen functies geen overeenstemming over bestaat en er geen middelen voor beschikbaar zijn.
* Hoe zetten we ‘kort cyclisch verbeteren’ in bij horizontale en verticale alignement
* Gastsprekers Wendy Koster / Wati Schiks: Ervaring met afdeling overstijgend verbeteren in black belt project ‘Goed van Start’

16.45-17.00 EVALUATIE + UITLEG OPDRACHT ter voorbereiding op volgende lesdag

## Dag 5 Lean voor (Medisch) Managers (19 oktober)

**Voorbereiding:**

Reflectie op teamontwikkeling (2 uur)

Reflecteer minimaal twee keer na de Obeya op de ontwikkeling binnen het team CMT

Reflecteer minimaal één keer op de ontwikkelingen van je eigen hoofdenteam

* Wat observeer je?
* Wat benoem je en met welke intentie?
* Welk effect verwacht je te zien?
* Wat gebeurde er werkelijk?
* Wat heb je geleerd?

Literatuur Beyond Heroes van Kim Barnas (1 uur)

Lees Beyond Heroes: hoofdstuk 11 t/m 13

Obeya Concern Managment team (wekelijks 30 minuten)

Ga verder met de Obeya, benoem wekelijks één succespunt en één verbeterpunt en voer deze de week erna door.

**Programma dag 5**

19 oktober 9.00 tot 17.00 – Locatie HoltHurnsche Hof in Berg en Dal

Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans en mw. K. (Klara) van der Heijden Msc.

Gastsprekers: ing. L. (Lenneke) Mallekoote, Programmamanager Lean en Black Belt Sint Maartenskliniek

9.00- 10.00 OBEYA / SAMEN OP KOERS

* Waarderend reflecteren op Obeya in de praktijk: We zijn afgelopen weken doorgegaan met de wekelijkse Obeya in het CMT. Welke verbeteringen wilden we doorvoeren na de gezamenlijke reflectie op 22 september? Is dat gelukt? Waarom wel, waarom niet? Waar hebben we onszelf aangenaam verrast? Wat hebben we geleerd?
* Bespreek plenair wat de volgende stap gaat zijn en wat daarvoor nodig is. Zet acties uit.

10.00 – 11:00 OPDRACHTBESPREKING TEAMONTWIKKELING

* Bespreek in duo’s je reflectie op de teamontwikkeling in je eigen hoofdenteam. Bevraag elkaar alsof je elkaars coach / sponsor bent.
* Bespreek in groepen van 4 je reflectie op de teamontwikkeling van het CMT. Waar stonden we vóór aanvang van de Obeya? Waar staan we nu? Hoe hebben we dat bereikt?
* Bespreek plenair wat een goede volgende stap kan zijn en wat daarvoor nodig is. Zet acties uit.

11.00 – 12.30 DOORBREEK DE CIRKEL (incl. 1x15min pauze)

* Welke patronen zien we in samenwerking binnen teams? Hoe herken je deze? Welke manieren zijn er om deze patronen te doorbreken?
* Herkennen we deze in onze eigen samenwerking binnen het CMT?
* Bespreek in trio’s waaraan we deze patronen herkennen en hoe we deze zouden kunnen doorbreken?

12.30-13.15 LUNCH

13.15 -14:00 DOORBREEK DE CIRKEL

* Bespreek plenair welke patronen we willen doorbreken en welke opties we hebben om dat te doen. Wat is onze volgende stap en wat hebben we daarvoor nodig. Zet acties uit.

14.00 – 16:45 LEAN PRINCIPES: (ONE PIECE) FLOW, FIRST TIME RIGHT EN PUSH-PULL (incl. 1x 20 min pauze en energizer)

* Welke lean principes voor procesinrichting zijn er en hoe werken ze?
* Simulatie-oefening en praktijkvoorbeeld binnen de Sint Maartenskliniek om de werking van deze principes te ervaren en te doorgronden.
* Bespreek in trio’s in welke processen je deze principes herkent of mist. Wat betekent dat voor de klant en uitkomsten van het proces en voor de efficiëntie en beleving van het proces?
* Maak een plan voor welk proces je verder wil onderzoeken welke effect toepassing van deze lean principes kan hebben. Hoe zou je hiermee gericht kunnen experimenteren?
* Gastspreker: Lenneke Mallekoote

16.45-17.00 EVALUATIE + UITLEG OPDRACHT ter voorbereiding op volgende lesdag

## Dag 6 Lean voor (Medisch) Managers (14 december)

**Voorbereiding:**

Coaching (2 uur)

Coach een verbetertraject in je bedrijfsonderdeel aan de hand van de A3

* Welke vragen stel je
* Welk effect verwacht je te zien als gevolg van jouw coaching
* Wat gebeurde er werkelijk
* Wat heb je geleerd

Literatuur Beyond Heroes van Kim Barnas (1 uur)

Lees Beyond Heroes: hoofdstuk 9 t/m 14

Hoofdstuk 9 en 10 stonden nog open van de vorige les

100 dagen plan

Hoe ga jij de komende 100 dagen verder met wat je geleerd hebt.

Hiervoor volgt separaat een mail met voorbereidende vragen

Obeya Concern Managment team (wekelijks 30 minuten)

Ga aan de slag met de verbeterdoelen voor de Obeya. Deze zijn door jullie op 22 september in de Top 2 gekozen en besproken.



**Programma dag 6**

14 december 9.00 tot 17.00 – Locatie HoltHurnsche Hof in Berg en Dal

Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans en mw. K. (Klara) van der Heijden Msc.

Gastsprekers:

ing. L. (Lenneke) Mallekoote, Programmamanager Lean en Black Belt Sint Maartenskliniek

Wati Schiks Projectleider En Black Belt in opleiding Sint Maartenskliniek

Jara Schmidt Projectleider Sint Maartenskliniek en oud-Management trainee

9.00- 10.00 OBEYA / SAMEN OP KOERS

* Waarderend reflecteren op Obeya in de praktijk: We zijn afgelopen weken doorgegaan met de wekelijkse Obeya in het CMT. Welke verbeteringen wilden we doorvoeren na de gezamenlijke reflectie op 22 september en 19 oktober? Is dat gelukt? Waarom wel, waarom niet? Waar hebben we onszelf aangenaam verrast? Wat hebben we geleerd?
* Bespreek plenair wat de volgende stap gaat zijn en wat daarvoor nodig is. Zet acties uit.

10.00 – 11:30 ANDEREN ONTWIKKELEN / KATA COACHING (incl 15 min. Pauze)

* Wat is Kata Coaching en hoe helpt deze techniek om medewerkers te helpen steeds beter te worden in verbeteren en daarmee beter te worden in het halen van organisatiedoelstellingen?
* Oefen in duo’s met kata coaching. Wat ervaar je als coach en wat ervaart de coachee?
* Wati Schiks deelt haar ervaringen over haar Lean Black Belt traject. Hoe heeft zij het verbeterteam gecoacht, wat heeft dat opgeleverd en wat heeft zij ervan geleerd? Wat heeft de coachrelatie met haar eigen kata coach haar gebracht?

11.30 – 12:30 OPDRACHTBESPREKING COACHING A3

* Bespreek in groepen van 4 je reflectie op de coaching van een verbeterproject. Welke vragen heb je gesteld? Wat verwachtte je te zien en wat gebeurde er werkelijk?
* Plenaire terugkoppeling: Wat heeft de greenbelt geleerd en wat heb jij geleerd als coach?

12.30-13.15 LUNCH

13.15-13.45 SUCCESSEN VIEREN

* Waarom is het vieren van successen belangrijk? Hoe vieren wij in de SMK onze successen? Hoe ga jij de successen van je team vieren?
* Gastspreker Jara Schmidt projectleider Infuustherapie en oud-management trainee deelt haar observaties over kritieke succesfactoren in de SMK.

13.45-14.45 LEAN IN DE SMK (incl. 15 min pauze)

* Welke lean activiteiten organiseren we in de SMK? Welke lean opleidingen zijn beschikbaar in de SMK?
* Welke bijdrage heb jij als Manager in het verspreiden van het Lean gedachtegoed?
* Nieuwe opleidingen vanaf 2022: Lean voor nieuwe medewerkers. Wat verwachten we van medewerkers, greenbelts, leidinggevenden en welke rol heb jij?

14.45-16.00 100 DAGEN PLAN

* Hoe ga jij de komende 100 dagen verder met wat je geleerd hebt? Wat heb jij daarvoor nodig? Hoe kunnen we jou helpen?

16.00-16.45 TERUGBLIK OP LEERDOELEN

* Welke leerdoelen hebben we gesteld en zijn deze bereikt? Waarom wel / niet?

16.45-17.00 AFRONDING EN EVALUATIE