



DE ZORGVERLICHTERS®

WEG MET DIE TIJDSLURPERS



“ALS EXTRA MENSEN AANNEMEN GEEN OPTIE IS...”

Meer tijd
in 6
stappen

Hoe je in 6 stappen kwaliteit en werkplezier verhoogt
én tijd en geld bespaart

Drs. Jeannine Castermans-Beurskens

De Zorgverlichters © 2018

Wat lees je in dit boek?

Werk jij ook met zoveel tijdslurpers?	3
In 6 stappen vrij van je tijdslurpers	6
Stap 1: Wat wil de cliënt?	6
Stap 2: Hoe werken wij eigenlijk? Observeer!	8
Stap 3: Oh, is het zo erg?	12
Stap 4: Ga op zoek naar de oorzaak	14
Stap 5: En nu aan de slag!	19
Stap 6: Is het ons gelukt?	20
Over de ZorgVerlichters	21
Wil jij een handige gratis set posters?	22

Werk jij ook met zoveel tijdslurpers?



Stress

Er is zo veel te doen. Elke avond ga je met een vol hoofd naar huis. Het liefst zou je een blik mensen opentrekken om al je problemen op te lossen.

Onnodig!

Je werkt met hart en ziel. Je doet alles voor je cliënten. En er speelt veel in je organisatie. Waar je vooral last van hebt is een hoge werkdruk. Er is zo veel te doen. Elke avond ga je met een vol hoofd naar huis. En met jou, je hele team. Je krijgt het tijt maar niet gekeerd. Het liefst zou je een blik met mensen opentrekken om al je problemen op te lossen.

Maar wat als extra mensen aannemen geen optie is? Omdat je het geld niet hebt of als de mensen niet voor het oprapen liggen. Sterker nog, meer mensen lost het probleem misschien niet eens op. Als je alleen inzet op meer mensen aannemen, zonder kritisch naar je werkwijze te kijken, loop je het gevaar dat de inefficiënties die in het werk zijn geslopen, in tact blijven. Of zelfs nog groter worden.

Met deze gids help ik je hoe jij je werk kunt verbeteren door de tijdslurpers in je organisatie te ontmantelen. En jij daarmee de kwaliteit en het werkplezier verhoogt én tijd en geld bespaart.

Cliënttijd slechts 30%

‘Toen wij gingen meten hoeveel tijd we dagelijks aan onze cliënten besteedden, kwamen we uit op een schamel percentage van 30%. We schrokken ervan, we dachten dat het veel hoger lag.’ Deze uitspraak kwam van een locatiemanager van een zorginstelling. Toen hij het aan mij vertelde was hij er opnieuw van onder de indruk. ‘Dit percentage opende onze ogen. Hoewel we altijd lekker met elkaar werkten, was het voor ons het startsein om het anders te gaan doen. Om op een andere manier te gaan werken. Want dit wilden we écht met elkaar verbeteren.’

Herkenbaar?

Hoe zit dat bij jouw organisatie? Noem eens een percentage. Hoeveel procent van de tijd is jouw team kwijt aan randzaken? En hoeveel tijd blijft er over om aan de cliënt te besteden? Vaak zien we dit percentage rooskleuriger in, dan het in de praktijk is. Voor organisaties die hier niet actief op sturen, is een laag percentage heel normaal. Mijn ervaring is dat 30% zelfs nog aan de hoge kant is.

De irritaties opzoeken

Begin jij ook te twifelen over de hoogte van je percentage cliënttijd, nu je er over nadenkt? **Neem dan je werk eens kritisch onder de loep.** Ga voor de aardigheid eens een dag of een paar dagen bijhouden hoeveel procent van je tijd je aan je cliënten besteedt. Hoeveel tijd glipt er weg naar randzaken? In het volgende overzicht zie je wat ik daar mee bedoel.

“Toen wij gingen meten hoeveel tijd wij dagelijks aan onze cliënten besteedden, kwamen wij uit op een schamel percentage van 30%”

Wees streng voor jezelf. De crux zit erin om niets van je werk als vanzelfsprekend te beschouwen, maar bij alles wat je doet jezelf de vraag te stellen: wat is de toegevoegde waarde van deze taak voor de cliënt?

Mijn ervaring is dat het je ogen enorm kan openen. Het startsein om in beweging te komen. En dat betekent irritaties,

knelpunten en verspillingen opzoeken en opruimen.

Zowel in het primaire proces als in de ondersteunende processen, zoals inkoop, HR, staf en IT. Elke dag weer. Het klinkt zo simpel, maar het venijn zit in de uitvoering. Want daar moet je tijd voor vrijmaken en die is vaak schaars. Eerst investeren, dan oogsten.

Hoeveel procent van je tijd besteed jij aan cliënten?

We kunnen ons dagelijks werk grofweg in drieën verdelen:


 1

Kernactiviteiten

- Activiteiten waarvoor de cliënt bij je heeft aangeklopt en wil betalen.
- Hier wil je liefst al je tijd aan besteden.


 2

Niet-kernactiviteiten

- Activiteiten die wel moeten gebeuren, maar waar de cliënt niet voor aanklopt bij jouw organisatie.
- Bijvoorbeeld werk dat gedaan moet worden door wet- en regelgeving.
- Deze activiteiten wil je slimmer organiseren, zodat ze minder tijd kosten.


 3

Verspillingen

- Activiteiten waar – als je er eerlijk naar kijkt – niemand op zit te wachten en je het liefst mee wilt stoppen.
- Denk aan onnodige administratie en controles.

De kunst is om de verhouding tussen de 3 soorten werk in balans te brengen: verspillingen weghalen en niet-kernactiviteiten verminderen, zodat er meer tijd overblijft voor de kernactiviteiten en dus de cliënt.

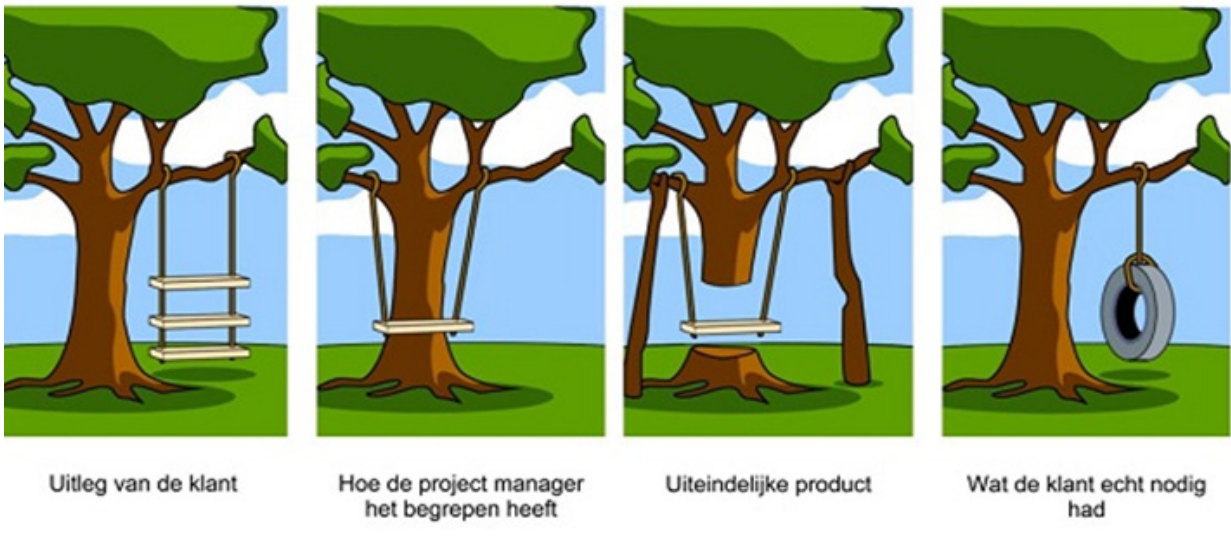
Stappenplan

In 6 stappen vrij van je tijdsurpers

Oké, je hebt besloten om er werk van te maken. En er tijd in te investeren. Maar waar begin je? Volg deze 6 stappen om van je tijdsurpers in je werk af te komen. Je irritaties, knelpunten en verspillingen. Reken af met je ballast en je zult zien dat de kwaliteit en het werkplezier omhoog gaan.

Stap 1: Wat wil de cliënt?

Laat ik beginnen met een typerend plaatje, bekend in projectmanagersland:



Start met je nog eens goed af te vragen: wat wil mijn cliënt?

Klinkt als een open deur, maar wat ik in de praktijk vaak zie, is dat deze stap wordt overgeslagen. Omdat je al snel denkt dit wel scherp te hebben. Maar weet je het echt precies, ook op dit moment? En als je het scherp hebt, weet je daar dan heel concreet op aan te sluiten in je dagelijkse werk? Met een voorbeeld leg ik je uit wat ik bedoel.

Persoonlijke aandacht

Er staat mij nog een goed voorbeeld bij van een vader, die over zijn gehandicapte zoon vertelde. Hij woonde in een zorginstelling. Zijn zoon had één belangrijke behoefte: persoonlijke aandacht krijgen van de mensen om hem heen. Een heel herkenbare behoefte. Wel een globaal omschreven begrip, dat je op verschillende manieren uit kunt leggen. Want wat betekende persoonlijke aandacht precies voor hem?

Ik ging er daarom wat dieper op in. Wat bleek: persoonlijke aandacht viel voor zijn zoon uiteen in een paar essentiële zaken. Vaste gezichten, omdat dat rust en duidelijkheid gaf in het dagelijkse ritme. En nog een aantal dingen meer, maar dit vormde echt de kern. Toch was deze term nog steeds wat vaag, voor verschillende uitleggen vatbaar. Wat hield vaste gezichten in? Over hoeveel gezichten hadden we het dan eigenlijk, volgens deze bewoner? En hoe speelden de zorgverleners daar op in?

50 gezichten

De vader vroeg me: ‘Met hoeveel zorgverleners denk jij dat mijn zoon in totaal te maken heeft?’ Het antwoord bleek maar liefst 50 te zijn. ‘Je zou eens moeten weten hoeveel communicatieruis

en verwarring er ontstaat. Met mijn zoon, met mij, maar ook onderling in het team. Zie iedereen maar eens op één lijn te houden.’ Deze instelling had wel vaste gezichten, maar het waren er veel te veel voor zijn kind dat gebaat is bij overzicht en stabiliteit.

“Met hoeveel zorgverleners denk jij dat mijn zoon in totaal te maken heeft?”

Terug naar jouw organisatie. Wat is essentieel en van toegevoegde waarde door de ogen van jouw cliënten en hoe breng je dat in praktijk? Voorkom de valkuil om dit zelf in te vullen vanuit eigen ideeën, vraag het aan je cliënt.

Houd het bij de kern

Een tip die ik van dezelfde vader kreeg is: ‘Als je iets gaat vastleggen, maak het dan alsjeblieft niet te uitgebreid. Houd het bij de kern.’ In zijn geval kreeg hij een behandelingsplan voor zijn zoon van letterlijk 70 pagina’s. Alles zat er in, maar het werd onleesbaar. Voor hemzelf, maar ook voor de zorgprofessionals. Keep it simple dus. Alleen zo creëer je een leidraad waar iedereen mee uit de voeten kan. Om puur datgene te doen wat echt belangrijk is en van waarde voor de cliënt. De rest kun je weglaten.

Stap 2: Hoe werken wij eigenlijk? Observeer!

Goed. je weet heel concreet wat de cliënt wil.

De volgende stap is dat je kijkt in hoeverre iedereen daadwerkelijk werkt volgens de wensen van de cliënt. En of er taken zijn – als je er eerlijk naar kijkt – waar niemand op zit te wachten. Waar je het liefst mee wilt stoppen of die je op zijn minst slimmer wilt organiseren. In je eigen afdeling, in je organisatie en in de hele zorgketen.

Maar hoe pak je dat aan, hoe kom je daar achter? Want jij en je team werken zich al een slag in de rondte. En omdat je zelf iedere dag in je organisatie bezig bent, is het moeilijk om te zien waar nu precies verbeterkansen liggen. En waar je dan als eerste moet beginnen.

Werkvloeren



Een bewezen manier is om te starten met actief observeren. Op de werkvloer. Werkvloeren noemen we dat, want daar gebeurt het tenslotte allemaal.

Ik ben er zelf enorm fan van. Naast dat het veel inzichten oplevert, is het ook nog eens ontzettend leuk om te doen! En, ik merk dat medewerkers zich – eindelijk – gehoord en serieus genomen voelen. Ze vinden het fijn om te vertellen waar ze trots op zijn, wat er goed gaat en wat frustrerend is in het werk.

Mijn ervaring is dat er een enorme la met ideeën opengetrokken wordt, waar ze graag mee aan de slag willen.

Als je besluit om te gaan werkvloeren, zet dan wel je werkvloerbril op, zoals ik het noem. Bereid je voor, bedenk hoe je het wilt aanpakken, wat je wilt observeren, waar je op wilt letten en welke vragen je wilt stellen. Zo weet je zeker dat je effectief te werk gaat en het optimale uit je bezoek haalt.

Mijn tip: ga vanuit oprechte interesse te werk en blijf altijd onbevooroordeeld. Vertel altijd wat het doel is van je bezoek en wat je met de resultaten gaat doen. Anders loop je het gevaar dat je met wantrouwen tegemoet wordt gezien.

Werkvloeren kun je op verschillende manieren doen. Ze hebben allemaal hun eigen voordelen. Bekijk het kader voor een overzicht en laat je inspireren.

7

manieren om te
werkvloeren**1. Multi moment opname:**

Kijk elke 10 minuten wat iedereen aan het doen is en turf. Wordt er gewerkt met de cliënt, zijn de medewerkers in overleg, etc. Bereken aan het eind het percentage cliënttijd. Waar gaat de overige tijd aan op?

2. Schaduwen:

1-op-1 meelopen met een medewerker. Wat valt er op in het werk? Welke verbazingen roept het bij je op?

3. Vlieg aan de muur:

Ga in een hoekje zitten en sla het hele team gade. Wat doen ze, wat niet, wat valt op, hoe is de sfeer?

4. 'Vastnieten':

'Niet' jezelf als het ware letterlijk vast aan het proces. Kijk naar de hoeveelheid stappen, de duur, hoe lang je overal moet wachten en verbaas jezelf.

5. Klantreis:

Loop een dag mee met de cliënt en bekijk door zijn ogen wat deze meemaakt in de serviceverlening.

6. Interviews:

Houd korte interviews met medewerkers en managers. Bespreek: wat gaat er goed en wat kan beter? Gebruik een vragenlijst, zodat alle aandachtspunten aan bod komen.

7. Spaghettidiagram:

Teken een vloerplan van de afdeling en houd bij wat de looplijnen zijn van je teamleden. Waar bevinden ze zich het meest en van waar naar waar lopen ze?

'Zo, moeten we dit allemaal analyseren? Hoeveel tijd kost dit wel niet,' vragen mensen mij.

Mijn advies is om het werkvloeren over meerdere dagen uit te spreiden. Maar ook met 1 dag bereik je al veel. En bedenk: je hoeft niet alles in één keer te doen. Kijk wat past, wat impact heeft en wat veel informatie zal opleveren. Maak hiervoor één of meer medewerkers vrij. Of nog beter: geef het goede voorbeeld en doe zelf mee. Echt, deze tijd betaalt zich op een later moment driedubbel en dwars uit!

Krant lezen

Mijn allereerste ervaring met werkvloeren herinner ik me nog goed, ook al is het allang geleden. Ik werd gevraagd om bij een tweedelijns helpdesk mee te kijken naar verbeterkansen. De cliënten waren zeer tevreden en toch had het team zelf het idee dat het beter kon.



Bij binnenkomst werd ik hartelijk ontvangen door de leidinggevende. Hij leidde mij rond op de afdeling en zei heel openhartig: 'ja, je ziet het goed, hier mag je de krant lezen als je niets te doen hebt.' Er lagen stapels kranten op de bureaus.

Een rondje langs de medewerkers gaf duidelijkheid. Op bepaalde momenten was het heel druk en konden ze de telefoontjes niet aan, maar een flink deel van de dag kwamen er helemaal geen vragen binnen. Het werk was door het specialisme zeer interessant en uitdagend, maar ze hadden vaak veel te weinig te doen. Je kunt wel raden waar dat toe leidde: verveling bij de medewerkers.

Ze hadden zelf natuurlijk ook door dat er een mismatch was tussen de vraag en het aanbod van het werk. Daar hadden ze mij niet zo zeer voor nodig. Wel was het fijn dat er nu eindelijk eens serieus werk van werd gemaakt. Om samen op zoek te gaan naar wat er precies aan de hand was en hoe dit probleem op te lossen. Zodat het werk er weer leuker op werd.

Waar moet je op letten?



Probeer bij het werkvloeren op zoveel mogelijk verschillende aspecten te letten. Ik heb een handige vragenlijst voor je gemaakt [zie hierna]. Neem deze vragenlijst mee als je aan de slag gaat en probeer op zoveel mogelijk vragen antwoord te krijgen. Hoe meer je observeert vanuit verschillende invalshoeken, hoe meer je observaties met elkaar verbonden zijn. Je gaat de verbanden zien en ontdekken.

5

aspecten bij het werkvloeren

1. Cliënt:

- In hoeverre zijn de wensen van de cliënt duidelijk en wordt hiernaar gewerkt?
- Hoe tevreden zijn de cliënten. Weet je het precies, ook op dit moment? Laat je hen mee denken over verbeteringen?
- In hoeverre zijn er pieken en dalen in het werk: Kom je op het ene moment handen te kort en heb je op het andere moment juist een overbezetting? Hoe flexibel ben je?

2. Doel:

- Is er een heldere doelstelling waarmee je organisatie positie kiest, die kleur geeft?
- Die tot op de werkvloer is doorgevoerd en die focus geeft voor alle medewerkers?
- Die concreet en praktisch uitvoerbaar is gemaakt voor alle medewerkers? Die echt leeft?

3. Proces:

- Welke processen lopen goed en welke minder? Waar zit veel onnodige tijd en frustratie?
- Welke verspillingen zie je: transport, voorraad, beweging, overbewerking (meer doen dan de klant nodig heeft), overproductie, talent, wachten, correctie?

4. Team:

- Hebben de medewerkers de juiste houding en gedrag? Is er sprake van een hecht team?
- Welke rol pakt de leidinggevende en met hoeveel tijd op de werkvloer?
- Hebben de medewerkers de juiste kennis en vaardigheden om het werk aan te kunnen?
- In hoeverre is de geleverde kwaliteit van een constant hoog niveau, ongeacht wie er aan het werk is? Hoeveel variatie is er in de werkwijze van medewerkers?

5. Continu verbeteren:

- Hoe weet het team of het een goede dag heeft gehad? Hoe effectief communiceert het team hierover met elkaar?
- Is er sprake van een lerende organisatie, een continue verbetercultuur? Hoe vaak wordt er tijd vrijgemaakt om te verbeteren?

Stap 3: Oh, is het zo erg?

Je hebt actief geobserveerd op de werkvloer. Als het goed is heb je een hele hoop informatie vergaard. Dan is het nu zaak om een stap verder te gaan en te kijken wat deze informatie jou allemaal vertelt. Welke inzichten je hier uit kunt halen. En welke verbanden je kunt leggen.

Ga dit niet in je eentje in een achterkamer-tje zitten analyseren, maar kijk er met het hele team naar. Dan ontstaat een gezamenlijk beeld van hoe er gewerkt wordt. En onderken je met elkaar de belangrijkste knelpunten. En nog belangrijker, er ontstaat een gezamenlijke urgentie en verantwoordelijkheid om dit met elkaar te willen verbeteren. Maar wat is nu een handige manier om het gezamenlijke beeld te krijgen van de huidige situatie van het werk, zonder ellenlange discussies met elkaar te voeren?

Teken je proces uit

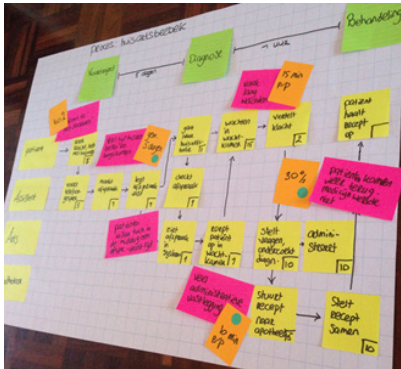
Mijn advies is om het proces dat je geobserveerd hebt visueel te maken. Hang een groot vel papier of brownpaper aan de muur. Pak stiften en meerdere kleuren post-it's, om het overzichtelijk te maken.

Teken het proces uit. Volg de stappen in het kader en maak met elkaar inzichtelijk waar de verbazingen, knelpunten en frustraties zitten.

Teken je proces uit in 9 stappen

1. Geef een korte omschrijving van het proces in 2-3 zinnen, linksboven.
2. Schrijf de cliënt(en) op een gele post-it, linksboven.
3. Schrijf alle rollen en andere partijen op gele post-its, links, verticaal.
4. Zet de hoofdprocesstappen op groene post-its, boven, horizontaal.
5. Zet de subprocesstappen op gele post-its, horizontaal, onder de oranje post-its.
6. Schrijf de tijd per hoofd- en subprocesstap op. Meet deze op de werkvloer of maak een schatting.
7. Schrijf de wachttijden tussen de stappen en foutpercentages, op oranje post-its.
8. Bedenk continu zoveel mogelijk verbazingen en verspillingen, en zet deze op roze post-its.
9. Sluit af met het benoemen van de belangrijkste verbazing(-en).

Welk probleem gaan we oplossen?



Een proces uittekenen met elkaar zorgt over het algemeen voor levendige discussies, een grote hoeveelheid aan verbazingen en veel momenten van herkenning. Hoeveel verbazingen, problemen en knelpunten je ook ontdekt, je kunt ze niet allemaal tegelijk aanpakken. Maak aan het eind een keuze:

Welke belangrijkste knelpunten gaan we met elkaar wegnemen? Kies voor knelpunten die een hoge impact en een hoge haalbaarheid hebben. Met impact bedoel ik: die je weer een stapje dichterbij je doel brengen en invulling geven aan de behoefte van je cliënt. Pak liever niet te veel tegelijk aan. Hier geldt het principe 'liever 1 vogel in de hand dan 10 in de lucht.' Oftewel los liever 1 knelpunt op dan dat je veel intenties uitspreekt die je nooit kunt waarmaken. Want dan doen de mensen die je eerst enthousiast hebt gemaakt, een volgende keer niet meer mee. ***Ik plan het liefst 2 uur voor zo'n sessie. Je zult echt versteld staan van alle verbazingen die er komen.***

Verbeterbord

Schrijf aan het eind van de sessie de knelpunten die je gaat oplossen op een whiteboard. Een verbeterbord noemen we dit ook wel. Zo blijft het voor iedereen duidelijk wie aan welke problemen werkt.

Nr	Melddatum	Waar loop ik tegen aan?	Wat is de oorzaak?	Verbetervoorstel Actie + Wie	Datum evaluatie
1					
2					
3					

Mijn advies is om wekelijks 15 minuten met elkaar stil te staan bij dit verbeterbord. Om de voortgang te bespreken. Zo weet je zeker dat de progressie er in blijft en kun je bijsturen als het nodig is. Het liefst gewoon staand, dat houdt de energie er in.

Stap 4: Ga op zoek naar de oorzaak

Je hebt nu in beeld welke knelpunten je weg wilt nemen. Dit kunnen kleine knelpunten zijn, waarvan de oorzaak klip en klaar is en ook de oplossing niet heel moeilijk. Een kwestie van 'just do it.' Het enige dat je dan nog hoeft te doen is het concreet maken van de oplossing. Wie, wat, waar, wanneer. Verbind er acties, actiehouders en een einddatum aan.

Complexe problemen

Er kunnen ook knelpunten tussen zitten waarvan je niet 123 weet hoe je deze structureel moet aanpakken. Omdat ze groter en complexer zijn. Ze zijn je misschien wel boven het hoofd gegroeid.

Dan is het zaak om op zoek te gaan naar de grandoorzaken van het probleem. Doorloop in dat geval onderstaande stappen om te voorkomen dat je blijft hangen in overhaaste oplossingen. In pleisters op de wonden, in quick fixes. Ga voor grondig, zodat je er zeker van bent dat het probleem duurzaam wordt opgelost.

4
in 4 stappen van
probleem naar
oplossing

- 1.** Definieer probleem en doelstelling. Wat is nu echt het probleem? Hoe ziet onze wereld er uit als het opgelost is?
- 2.** Meet de feiten. Welke feiten zijn essentieel om te achterhalen hoe groot dit probleem is?
- 3.** Analyseer de feiten. Zoek oorzaken. Stel net zo vaak de 'waarom' vraag tot je op de bodem van het probleem bent gekomen.
- 4.** Bedenk oplossingen. Blijf weg van dooddodders als 'hebben we al geprobeerd'.

1. Definieer probleem en doelstelling

Wat is het probleem?

Start met te achterhalen wat nu het **echte probleem is**. Laat hiervoor iedereen 1-voor-1 aan bod komen en een eerste poging doen om het probleem te omschrijven. Zo kom je erachter of er verschillende versies van het probleem zijn en kom je tot een gezamenlijk beeld.

Als facilitator stel je steeds de vraag 'nou en?' En 'welke negatieve effecten heeft het probleem voor medewerkers, cliënten en kosten?' Zo ontdek je het probleem achter het probleem.

Wat is ons doel?

Bespreek ook met elkaar hoe de ideale wereld eruitziet als dit probleem is **opgelost**. Zet een cijfer bij het doel, zodat je kunt meten of het doel ook echt bereikt wordt. Dit wordt het doel waar je met elkaar naar toe wilt werken in de komende tijd. Schrijf het probleem en doel op een flipover.



2. Meet de feiten

Wat gaan we meten?

Bepaal met elkaar welke feiten essentieel zijn om te achterhalen hoe groot dit probleem is. Aantallen ('zoveel?'), tijdsduur ('zo lang?') en categorieën ('ah, deze soort komt het meeste voor!') van het probleem zijn voorbeelden hiervan. Bespreek met elkaar wie, wat, hoe en hoelang gaat meten. Voer eerst de meting uit en ga pas verder met het uitdiepen van het probleem als je de resultaten helder hebt.

3. Analyseer de feiten

Kies de meest in het oog springende feiten en zoek naar de grondoorzaken. Werk vanuit verschillende invalshoeken. Stel voor elke oorzaak net zo vaak de 'waarom' vraag tot je bij de kern van het probleem bent gekomen. Soms kom je dan uit op een verrassende uitkomst, zoals je leest in mijn volgende voorbeeld.



Bellen en gebeld worden

Een verpleeghuis had één groot probleem: het vele bellen en gebeld worden. Hierdoor werden de medewerkers continu gestoord in het verzorgen van de bewoners en konden ze de persoonlijke aandacht niet goed waarmaken. Met als gevolg: bewoners gefrustreerd, medewerkers gefrustreerd.

Op een schaal van 1-10 gaven de medewerkers hun werk een magere 5. Allemaal door die stomme telefoontjes. Dit werd het belangrijkste knelpunt dat het team met elkaar wilde wegnemen. Ze gingen voor een 8, dat werd hun doel.

Toen we eenmaal wisten wat het probleem en het doel was, gingen we meten, de feiten achterhalen. Wat bleek? Er waren soms wel 40 telefoontjes per dag. De grootste reden: medewerkers die belden over het rooster. Welke medewerkers? De flexwerkers.

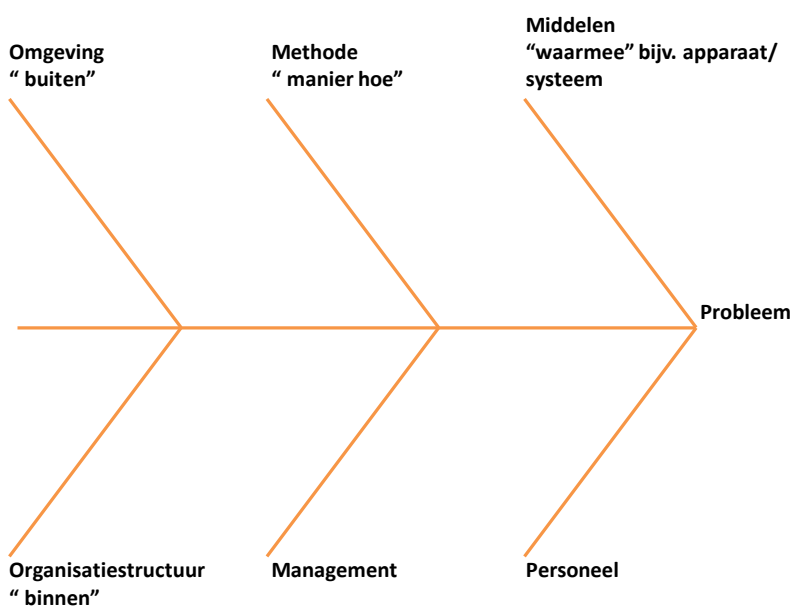
We gingen op zoek naar de grondoorzaken, de hele ui afpellen als het ware. Waarom wordt er zo vaak gebeld over het rooster? Omdat het onduidelijk is wie wanneer moet werken. Waarom? Er zitten vaak nogal wat fouten in het rooster. Waarom? Omdat er veel onderling geruild wordt van dienst en dit niet altijd netjes bijgehouden wordt. Waarom wordt er zoveel geruild? Omdat er steeds zoveel gaten in het rooster zitten die opgevuld moeten worden. Het ene gat wordt met het andere opgevuld, heel frustrerend.

Waarom zijn er zoveel gaten? Omdat we veel met flexwerkers werken, vanwege personeelstekort. Zij laten het nog al eens afweten. Waarom laten zij het nogal eens afweten? Omdat deze medewerkers minder binding hebben. Waarom? 'Omdat we ze eigenlijk niet echt als "1 van ons" behandelen en ze zich daardoor een buitenbeentje voelen. Dat moeten ze wel voelen, als ik heel eerlijk ben. We geven hen geen kans binding met ons team te krijgen.'

Vanuit verschillende invalshoeken

Een handige manier die ik aanraad om grondoorzaken te vinden, is de visgraat-methode. Een eenvoudige methode die je dwingt om vanuit verschillende invalshoeken naar het probleem te kijken. Hoe het werkt? Teken de volgende afbeelding op een flipover:

Visgraat diagram



Visgraat-diagram

Met een visgraat-diagram dwing je jezelf om vanuit verschillende invalshoeken naar het probleem te kijken

Laat de deelnemers in stilte brainstormen door zoveel mogelijk oorzaken – rijp en groen door elkaar – op post-its te schrijven en op de visgraat te plakken. Bespreek met de groep de post-its en ontdebbel ze als het nodig is.

Kies met elkaar de belangrijkste oorzaken, geef iedereen 3 stickers die hij/zij mag opplakken bij de belangrijkste oorzaken. Ga verder met de top 3 en stel hierop zoveel mogelijk waarom vragen, tot je bij de grondoorzaken bent aangekomen.

Inspirerend filmpje over grondoorzaken

Voor het belang van het zoeken naar grondoorzaken staat een leuk filmpje op youtube. Bekijk dit eens met elkaar en laat je inspireren:

<https://www.youtube.com/watch?v=gfDBTPTDfGU&list=PLp8rafEy6EB9yZrrz0P6zjCXAE2nUeKDF>

4. Bedenk oplossingen

Zoveel mogelijk

Nu is het tijd om oplossingen te bedenken. Om een zo goed mogelijk resultaat te halen is het goed om voorafgaand aan de brainstorm een aantal spelregels af te spreken. Ik noem er een paar: boor ideeën niet de grond in, denk outside the box, geen geklaag, geen evaluatie en de belangrijkste: creëer een berg van ideeën!

Schrijf alle mogelijke oplossingen per stuk op een post-it. Hoe meer hoe beter, je kunt later altijd nog schrappen.

En oh ja: blijf weg van heilige huisjes, zoals 'hebben we al geprobeerd', of 'mag niet van de instanties.' Het zijn dooddoeners in een brainstormsessie en vaak achterhaalde ideeën.

Kies maar

Zodra je een berg met oplossingen hebt bedacht, is het zaak om te kijken welke je gaat kiezen om door te voeren. Teken een impact-/haalbaarheidsdiagram op een flipover en laat iedereen de oplossingen er op plakken. Zo krijg je snel en eenvoudig een beeld hoeveel impact een oplossing heeft en hoe haalbaar een idee is.



Maak het visueel

Zoals je in alle stappen steeds ziet: maak het visueel. Een flipover en stift helpen om het probleem goed inzichtelijk te maken en een gestructureerd gesprek te voeren met elkaar. Het voorkomt kippenhok gesprekken.



Impact-/haalbaarheidsdiagram

Een eenvoudige manier om met de juiste oplossingen aan de slag te gaan

1. Focus vooral hierop
2. Plan nu al om op langere termijn de impact te bereiken
3. Enkel wanneer voldoende capaciteit voor andere verbeteringen beschikbaar is
4. Niet doen

Stap 5: En nu aan de slag!

Oké, het probleem, de oorzaken en de oplossingen zijn helder. Nu wil je de oplossingen graag ook doorvoeren. Ja, simpeler kan eigenlijk niet. Toch zijn er een paar tips die ik je wil meegeven.

Nodig ketenpartners uit

Zorg ervoor dat je de partijen die onderdeel zijn van het probleem en mee moeten helpen in de oplossing, zelf ook mee hebben kunnen nadenken over de oplossing. Liefst al bij het uittekenen van het proces. Mijn ervaring is dat je heel vaak andere partijen nodig hebt, buiten je afdeling of zelfs buiten je organisatie.

Hoe eerder je ze betreft, hoe beter zij zich kunnen inleven in het probleem en zien dat ze er zelf ook onderdeel van zijn. Des te meer commitment en actiebereidheid ze zullen tonen om het probleem opgelost te krijgen.

Maak tijd vrij

Een andere tip: maak tijd vrij, denk hier vooraf al over na. Rooster bijvoorbeeld iemand voor minder uren in voor een bepaalde periode, als dat nodig is.

Dat kan pijn doen, ik begrijp het. Ook hier geldt het principe: eerst investeren, daarna oogsten.



Stap 6: Is het ons gelukt?



Je hebt de oplossingen doorgevoerd. Dan is het nu tijd om te evalueren. Deze laatste stap wordt nogal eens vergeten. Gek eigenlijk, je wilt toch weten of de doorgevoerde oplossingen ook het juiste effect hebben gehad?

Meet en evalueer na bijvoorbeeld een maand of het probleem nu daadwerkelijk is opgelost. En of je doel is bereikt. Zoals in mijn eerder genoemde voorbeeld over het bellen: zijn er nu minder telefoontjes op een dag en kan er daardoor meer tijd aan de cliënt besteed worden? En: geven de medewerkers nu een 8 als cijfer voor hun werk?

Successen moet je vieren

Als het probleem is opgelost, dan is het belangrijk om hier met elkaar bij stil te staan. Stel elkaar de vraag: wat maakte dat het gelukt is? Successen moet je vieren, reden voor een feestje dus. De cirkel is rond en na het feestje is het tijd om een volgend probleem aan te pakken!

Probleem niet opgelost?

Is het probleem toch nog niet opgelost? Dan is het zaak om te kijken waarom de acties niet geholpen hebben. Bekijk kritisch met elkaar of je wel tot de kern van het probleem - de grondoorzaak - was gekomen of dat je per ongeluk toch alleen maar een pleister hebt geplakt.

Andere redenen die kunnen spelen: er is een andere grondoorzaak die eerst opgelost moet worden. Of, er speelt eigenlijk een heel ander probleem. Of, er is een andere oplossing die meer impact zal hebben. Loop met elkaar opnieuw de 6 stappen door en kijk welke stap je over moet doen.

Over de ZorgVerlichters

Ik ben Jeannine Castermans-Beurskens, zelfstandig ondernemer en specialist in continu verbeteren. Als lean black belt consultant help ik vanuit mijn bedrijf De ZorgVerlichters teams het werk leuker, makkelijker en klantgerichter te maken. Ik help je voorgoed af te rekenen met alles wat energie zuigt, tijd slurpt en er niet toe doet in het werk.



Ik verleen de volgende diensten:

1. ZorgOplosser: problem solve-sessie waarin we jouw probleem uitdiepen in 2 uur
2. ZorgScan: een 'foto' van je organisatie met de verbeterkansen bij jou op de werkvloer in 1 dag
3. ZorgWorkshop: teamworkshop waarin je een specifiek verbeterthema bij de kop pakt in 1 dag
4. ZorgExcellence Programma: compleet verbetertraject waarin jij de specialist in continu verbeteren wordt

Hulp nodig?

Kom jij om in je werk en kun je wel iemand gebruiken die er boven komt hangen om te zien waar het probleem nu precies in zit? Of wil je meer weten over de bovenstaande diensten? Neem dan contact op:

Bel 06 – 30 62 75 88

Mail jeannine@dezorgverlichters.nl

Web www.dezorgverlichters.nl

Jeannine Castermans-Beurskens

Wil jij een handige gratis set posters?

Nieuw: 6 stappen posters van probleem tot oplossing

Wil jij een handige set van posters met de 6 stappen om van probleem tot oplossing te komen? Die je kunt gebruiken als template in een brainstormsessie? Die je alleen nog maar hoeft uit te printen en op te hangen?

Bestel nu!

Stuur dan een mail naar jeannine@dezorgverlichters.nl en je krijgt de posters in PDF formaat gratis toegestuurd!

Weg met die tijdslurpers - voor iedereen die zijn werk leuker, makkelijker en klantgerichter wil maken