

# Voorwoord

“Het glas is niet halfvol, het glas is niet halfleeg.... het glas is te groot. Gebruik een kleiner glas en u zult zien dat het meteen vol zit.” Getver! Wat is dat nou weer voor een tekst? Op de zoveelste soep-en-broodjes-beleidsvergadering van mijn ziekenhuis heb ik mij helemaal, zonder vooroordeel, open willen stellen voor wéér een nieuwe weg om in te slaan. Een vriendelijke man in een iets te groot pak serveerde oude wijn in nieuwe zakken namens een duurbetaald veranderbedrijf. U snapt hem al, het is mij niet gelukt om oordeelloos te blijven. Waren we net zijn allen lekker mokkend op weg naar *Transparantie* (ook zo’n heerlijk vergaderwoord dat ik voorheen alleen bij lingerie gebruikte), nu gaan we met zijn allen *Lean* werken. Maar, maar, we hadden toch net een heel weekend workshop gehad over *Six Sigma*? We gingen toch de fouten in de organisatie zoeken en elimineren om procesvariëte te reduceren? En als je daar heel goed in bent mag je een groene of zwarte band dragen? Net als mijn zoontje bij judo? Niet lachen! Da’s echt waar! Motorola is er dertig jaar geleden groot mee geworden.

“Tuurlijk! We gaan ook door met Six Sigma. Dat is ook helemaal *Lean*”. We gaan ook gewoon door met al onze andere vertrouwde vergadergoden: Veiligheid! Joint Commission International! *Transparantie*! Benchmarks! Medisch leiderschap! EPIC! Service Level Agreements! Entrustable Professional Activities! Ik val steeds vaker stil als ze thuis aan mij vragen waar ik als dokter toch over vergaderd heb, nu ik weer eens het avondeten heb moeten missen. Tja, schat... vanaavond hebben we over de *Net Promotor Score* vergaderd... en die is niet goed genoeg. Heeel belangrijk allemaal!

Terug naar *Lean*. Ging er bij u een belletje rinkelen? Nou, bij mij ook vaagjes hoor. *The Triumph of the Lean Production System* waar Toyota dertig jaar geleden furore mee heeft gemaakt is aan mij voorbij gegaan. Op het puntje van mijn stoel heb ik geprobeerd de profetie van *Lean* te begrijpen. “We moeten niet harder gaan werken maar slimmer. De sleutel hiertoe is om verspilling te elimineren”. Dat klinkt prima, maar waar is dat anders dan bij onze vorige god: Efficiëntie? “Nou, bij *Lean* is het zo dat als je minder verspilt, je met dezelfde mensen en middelen meer kan bereiken”. Uhhhh... oké... best efficiënt toch? Hoe dan? “We gaan haaldelijk met zijn allen op de werkvloer samen bedenken hoe dingen beter kunnen”. Ooohhh, brainstormsessies dus? “Nee! **Kaizen**-sessies”. Oei, onthoud dat woord = nieuwe zak. Japans voor verbetering. Grote vellen pakpapier worden op de muren van de koffiekamers geplakt om met je stift ideeën op te spuien. Een soort exhibitionistische ideeënbus. “We gaan de dagelijkse processen zo helder en overzichtelijk maken dat de kans op fouten minimaal wordt”. Ooohh, foolproof-protocollen dus? “Nee! **Poka yoke**-oplossingen”. Iedereen in de zaal die gniffelend pokémon-verwijzingen fluisterde kon een boze blik krijgen. Het gaat nog een tijdje

zo door. Een kaartje ophangen wanneer iets aangevuld moet worden heet nu een Kanban-systeem. We gaan voortaan heel bewust oppassen voor overbelasting (muri), onnodig werk (muda), en onnodige variatie om hetzelfde te bereiken (mura). En dat doen we onder andere met de 5S-methode: Sorteren, Schikken, Schoonmaken, Standaardiseren en Systematiseren! Sssshit, wat een hoop sss-en (Oh ja, en vergeet Safety, Security en Satisfaction niet). En dat allemaal zonder overbelasting en onnodig werk...

U moet begrijpen dat ik geen stugge reactionaire zak wil zijn en ik juich een strak lopende organisatie met verantwoordelijkheid, participatie en vooral waardering (!!) van alle lagen enorm toe. Ik ga me vol vuur op het *Lean*- en *Six Sigma*-concept werpen (halfwerk is immers verspilling van tijd en proberen is voor bangeriken), maar ik ben overtuigd dat **waardering** de sleutel is van elke managementstrategie. *Kaizen*-sessies werken omdat ze de waarde erkennen van iedereen in alle lagen van het proces. *Waardering* is de basis. *Lean* als basis van een strategie doet het gevoelsmatig niet voor mij. En een goed gevoel is belangrijk. Het komt te koud en te mager binnen. Saai en ontdaan van alle plezier. Het heeft ook een zweem van top-down organisatie (hoewel het dat juist niet wil zijn) en op voorhand een gevoel van... ojee, wie vliegt eruit en waar gaan we bezuinigen. Het roept dus ongewild en onbedoeld angst op. En dat is de grootste duivel in elk systeem. Ach, wie ben ik. *Lean* heeft zich al bewezen en werkt als een zonnetje in talloze organisaties. Het heeft gewoon geen inspirerende toon voor mij. Terwijl al die managementfilosofieën hetzelfde willen: blij hardwerkende mensen in een soepel draaiende organisatie waar muziek in zit. Mijn inspiratie aan de basis van zo’n organisatie zie ik anders: Plezier en *Waardering*! En die heb ik de hele workshop niet gehoord.

In een volgend leven ben ik een managementstrateeg die waardering en plezier op een voetstuk zet. *Lean* volgt dan met gemak. **Fat management** klinkt ook veel lekkerder. Ik wil geen kleiner glas. Sodemieter op. Is het glas halfvol? Nondeju! Geef ons een nog groter glas, plezier en waardering en ik zal zorgen dat het overloopt!! *Brainstorm*- of *Kaizen*-sessies gaan dan **HangLoose**-sessies heten en spelen zich bij voorkeur af op het strand of in de kroeg. Niets wordt verspild, processen zoemen foutloos, iedereen doet zijn/haar ding en elke dag eindigt met een high five!

Met plezier schotelt de redactie u weer een vet nummer van het NTPC voor. We weten immers dat u het kunt waarderen. High five!

Mick Kreulen  
namens de redactie