

Verbeterbord

Doel: Komen tot snelle praktijkgerichte oplossingen voor praktische problemen op de afdelingen.

- Zodra iemand zijn werk niet goed kan uitvoeren schrijft hij of zij het op het verbeterbord.
- Dagelijks of enkele keer per week verzamelt het team zich 15 minuten rond het bord. Degenen die er iets opgeschreven heeft licht het toe. Er volgt een check: is het probleem voor iedereen helder?
- De oorzaak wordt besproken.
- Er worden tegenmaatregelen besproken en één gekozen.
- Er wordt afgesproken wie wat doet en wanneer de maatregel geëvalueerd wordt.

Waar loop ik tegen aan?



Datum	Onderwerp	Grootte	Voorstel oplossing / verbeteridee	Actie-nemer	Datum gereed



Verbeterbord: handleiding

Waarom een 'verbeterbord'?

- Veel problemen worden al dan niet met behulp van de leidinggevende direct opgelost.
- Daardoor weten de anderen niet wat er speelde, hebben ze niet kunnen meedenken over de oplossing en ontstaat er geen leereffect. Tegelijkertijd schuiven ook veel problemen door naar een werkoverleg, projectgroepen of uit het zicht omdat het lang duurt. Hierdoor duren acties langer dan nodig, hebben de teamleden geen overzicht wat er loopt, keren discussies terug en is er ook weer geen leereffect. Het verbeterbord houdt problemen klein, in het zicht en betreft het denk- en leervermogen van alle teamleden. Als het goed loopt worden problemen sneller opgelost met minder energie.
- Op termijn ontstaat er reflectie op wat voor soort problemen veel voorkomen en hoe die opgepakt worden. Als daar oplossingen voor gevonden worden, worden kernoorzaken achter veel voorkomende problemen opgelost zodat ze überhaupt minder vaak gaan voorkomen.

Verbeterbord: handleiding

Hoe werkt de bespreking van het verbeterbord?

Een vast moment per week (vaak aan het begin van de dag: de 'dagstart') waarop het team zich rond het verbeterbord verzamelt en in maximaal 15 minuten bespreekt:

- Wat zijn nieuwe problemen waar we tegenaan zijn gelopen? Licht het toe, begrijpt iedereen het? Zijn er andere perspectieven op het probleem? (geen discussie, alleen overleg!)
- Begrijpen we de oorzaak van het probleem? Dit moet binnen 3 minuten duidelijk zijn
- Zo nee, spreek af wie wat wanneer gaat doen om de oorzaak uit te zoeken
- Zo ja: vul direct in het op bord wie wat wanneer gaat doen om het op te lossen
- Spreek eventueel een test af met evaluatiecriteria en evaluatiemoment
- Evalueer verbeteringen en testen die vandaag afgerond zouden zijn en stel de nieuwe werkwijze vast of spreek een nieuwe test af. Noteer dat op het bord 'Zo werken wij!'
- Verwijder afgeronde acties zodat er ruimte is voor nieuwe problemen

Kies een moment waar zoveel mogelijk van de teamleden aanwezig zijn en het werk zo min mogelijk aandacht vraagt. Bespreek minimaal één keer per week het verbeterbord, óók als er niks op gekomen is (waarom niet?). Hoe meer er op komt, hoe vaker je het moet bespreken.

Wat is de achterliggende gedachte?

- gezamenlijk problemen oplossen
- iedereen neemt zijn verantwoordelijkheid binnen het team
- verbeteren als normaal onderdeel van het dagelijks werk
- acties klein houden en snel verbeteren
- visualisatie: iedereen ziet waar aan gewerkt wordt en hoe
- leren door te doen en door reflectie op wat er vaak op komt

Verbeterbord: handleiding

Aanvullende ideeën?

- Gebruik de **A3 systematiek** als de oorzaak niet duidelijk is, als grote problemen klein
- gemaakt moeten worden of als testen nodig zijn.
- **Evalueer** regelmatig:
 - Wat komt vaker voor op het verbeterbord? Gebruik '5 x waarom?' Om dieperliggende oorzaken op te pakken.
 - Hoe verbeteren we? Verbeter de verbeteraanpak
- Rondom het bord kun je doelstellingen, metingen en andere informatie weergeven.
- Maak er een **verbeterwand** van
- Betrek ook **andere afdelingen / teams / collega's** met wie het team veel van doen heeft. Laat hen ook iets noteren als ze ergens tegenaan lopen in de samenwerking of betrek ze als er iets op staat waar je hen voor nodig hebt.
- Zodra een onderwerp klaar is en het van het bord gaat: **noteer** dan op de afgesproken plaats, zodat je het later terug kan vinden en om analyses van jullie verbeteringen te kunnen maken
- **Visualiseer** hoeveel onderwerpen er op komen en hoeveel binnen een maand opgelost zijn. Vier goede voortgang
- Stem eventueel de systematiek af op **andere werkwijzen rondom verbeteren** die er al zijn en communiceer hoe ze samenhangen.
- Gebruik voor de **communicatie en vastlegging** van verbeteringen die voortkomen uit het verbeterbord zoveel mogelijk de reeds bestaande middelen van de afdeling.
- Zorg ervoor dat het niet vanzelfsprekend wordt dat degene die iets op het bord schrijft het ook op moet lossen. Dit werpt een drempel op om iets op te schrijven. Het is de **gezamenlijke verantwoordelijkheid** van het team.
- Geef eventueel de **prioriteit** per onderwerp aan op het verbeterbord

Verbeterbord: handleiding

Praktische tips voor toepassing Verbeterbord en Dagstart

Waar hang je het verbeterbord op?

- waar iedereen van je team er makkelijk bij kan om direct iets op te schrijven
- waar je ruimte hebt om 15 minuten als team rondom het bord te verzamelen
- waar iedereen het dagelijks ziet.

Wat vul je op het bord in?

- Alles waar je tegenaan loopt. Haal er nooit iets vanaf omdat het onzin vindt of niet aan de regels voldoet. Bespreek dat bij de bespreking van het verbeterbord
- Noteer feitelijk waar je tegenaan liep. Maak het niet complex door interpretaties of door het meteen groter te maken
 - Dus wel: overleg liep meer dan 15 minuten uit doordat de vergaderruimte tegen de afspraak in dubbel geboekt stond
 - Dus niet: overleggen beginnen vaak te laat (te algemeen, meerdere oorzaken, niet binnen een maand op te lossen)
- Gebruik alleen zwarte (whiteboard!) stiften. Om mysterieuze redenen zijn sommige andere kleuren niet goed uit te wissen. Mocht je iets niet goed kunnen uitvegen, dan lukt het vaak wel met (bijvoorbeeld) stickerverwijderaar.

Verbeterbord: handleiding

Vragen

Wat als er teveel op komt?

- Maak meer tijd vrij om problemen op te lossen en bespreek het bord vaker
- je kunt focus aanbrengen door thema's te kiezen
- je kunt het aantal onderwerpen wat loopt maximeren (bijv. 5 of 10) en er
- komen pas nieuwe onderwerpen bij als die afgehandeld zijn

Wat als er te weinig op komt?

- dan zul je als leidinggevende actief mensen moeten stimuleren om het op het bord te schrijven zodra ze ergens tegenaan aan lopen en zelf het goede voorbeeld geven
- koppel het bord aan veranderingen of thema's: volgende week start het nieuwe rooster, noteer het op het bord als je ergens tegenaan loopt

Wat als de bespreking te lang duurt?

- Besteed niet meer dan vijf minuten per onderwerp. Als het niet lukt binnen
- die tijd, bespreek dan een actie af hoe het onderwerp voorbereid wordt (zie volgende vraag)

Wat als er te complexe dingen op komen om direct op te pakken?

- Stel een groepje van 2 of 3 mensen samen die het probleem analyseren
- en in kleinere deelproblemen verdelen met behulp van de A3 methode. Start dan acties.

Wat als er toch dingen op komen die buiten het team liggen?

- breng het terug tot de feitelijke waarneming: maak het klein en trek het
- binnen jullie cirkel van invloed. Als dat echt niet kan, dan moet het van
- het bord af. Geef dan wel aan hoe het op wel opgepakt wordt of waarom
- het niet opgepakt kan worden.

Wat als dingen er te lang op staan?

- stel mensen in staat er aan te werken. Rooster ze een paar uur vrij of
- stimuleer ze eraan te werken als het een keer wat rustiger is
- maak het onderwerp kleiner
- maak eventueel eerst een analyse met behulp van de A3 methode

Verbeterbord: Toelichting procedure bespreking

Agendapunt	Doel	Typische vragen	Vorbereiding voorzitter
Bespreken afgesproken acties vorige bespreking	Zorgen dat alle afgesproken acties tijdig uitgevoerd zijn/worden	<p>"X hoe staat het ervoor met idee X wat vandaag klaar zou zijn"</p> <p>"X, ga je het redden om dit punt voor de deadline af te hebben?"</p> <p>"Hoe werkt de nieuwe afspraak voor jullie?"</p>	Opvolgen van actiepunten met actiehouders Toelichting wat de mdw zelf heeft afgehandeld
Bespreken nieuwe verbeterideeën	Medewerkers betrekken bij prestatie- en procesverbeteringen Nieuwe verbeteracties uitzetten (die prioriteit hebben)	<p>"X, kun je kort toelichten wat je met dit punt bedoelt?"</p> <p>"Wat merkt de cliënt hiervan?"</p> <p>Hoe vaak komt dat voor?"</p> <p>"Welke hulp heb je nodig?"</p> <p>"Wanneer is het gereed?"</p>	Vooraf nieuwe verbeterpunten doorlezen Prioriteiten aanbrenge
Bespreken overige bijzonderheden	Checken van overige bijzonderheden	"Nog bijzonderheden voor morgen die we moeten weten?"	Terugkoppeling vanuit andere overleggen meenemen

Verbeterbord

Relevante artikelen/boeken:

- Praktisch lean management in de zorg; Bas Lohman, Jeroen van Os, 2009
- <https://docs.google.com/fileview?id=0B9Pw2hsQrq7iOWU1OTFjYTgtMDk4OS00MmFmLWlxMTAtNGRjNTdjZWlzOTUw&hl=en> (ook voor een praktijksituatie)

BrabantZorg deskundigen:

- Bert Visser
- Vincent Bakx

Relevante internetlinks

- <http://leandenkenindezorg.blogspot.com/2009/11/continuu-verbeteren-met-het-verbeterbord.html>
- www.7verspillingen.nl
- <http://www.leaninstituut.nl/publications/index.htm>
- <http://www.sixsigma.nl>