

Het geheim van de smid (39)

Lean voor continu leren en verbeteren

In de themareeks ‘Het geheim van de smid’ zijn we op zoek naar methoden die waardevol zijn voor de praktijk. Marije Dekker bespreekt hoe werken vanuit de Lean-filosofie praktische handvatten aanreikt om de praktijk continu te verbeteren én met elkaar te blijven leren.

Marije Dekker

‘Helping people create more value on their own, represents one of the highest forms of respect.’

Dit is een quote van John Shook. Hij was de eerste Amerikaanse medewerker bij Toyota in Japan, waar de wereldwijd bekende filosofie van Lean zijn oorsprong vindt. Voor mij is die quote de kern van Lean: respect voor iedere collega die dagelijks waarde toevoegt voor de klanten van de organisatie. Hen zien, vertrouwen en ondersteunen om het werk te verbeteren en daarmee optimale waarde voor je klanten te organiseren.

Verskillende definities

Je kent het vast, je bent op een verjaardag en je praat met die ene kennis waarvan je nooit zo goed weet waar je het over moet hebben. ‘En... wat voor werk doe jij?’ Dit zijn momenten waarop ik de term Lean zoveel mogelijk probeer te vermijden. Men heeft vaak een kant-en-klaar beeld over Lean, dat meestal niet strookt met mijn werkelijkheid. Die beelden gaan vaak over productie, efficiëntie en bezuinigingen.

Ik kan het niemand kwalijk nemen, want als ik zoek op de definitie van Lean kom ik op de eerste pagina van een zoekmachine al op tien verschillende definities uit, veelal gericht op de verbetering van processen en het verminderen van verspillingen. Voor het gemak houd ik de volgende omschrijving aan:

‘Lean is een bedrijfsfilosofie waarbij het maximaal toevoegen van waarde voor de klant centraal staat, met respect voor iedere collega die hier een bijdrage aan levert.’

Essentie van het Lean gedachtegoed

Het klopt dat er uit de rugzak van het Lean gedachtegoed veel tools en technieken gehaald kunnen worden. Zo heb je de waardestromemethode, A3, PDCA, verbeterborden en 5S. Op zichzelf kunnen deze tools en technieken best tot plaatselijke successen leiden, maar deze tools en technieken missen daarmee een fundament.

Dit fundament is de menselijke kant van het gedachtegoed: de sterke focus op respect voor en vertrouwen in de medewerkers. Dit vanuit de overtuiging dat de mensen die dagelijks waarde creëren voor hun klanten het beste weten hoe zij hun eigen werk kunnen verbeteren. Zij worden gemotiveerd om te leren van het dagelijkse werk en op basis daarvan verbetervoorstellen te doen. Maar ook leidinggevend leren van de processen, doordat zij veel op de vloer te vinden zijn en geen besluiten nemen zonder het proces te hebben geobserveerd. De tools en technieken dragen daaraan bij, doordat ze structuur aan de verbeteringen geven.

Een heel praktische kant

De samenkomst van de menselijke focus en de praktische kant blijkt organisaties aan te spreken op alle verschillende niveaus. Zelf mag ik ook ervaren hoe de bevologenheid van collega’s groeit, zowel van de leiders die een meer dienende rol vervullen en ruimte geven aan medewerkers, als de bevologenheid van medewerkers zelf. Het gaat niet meer over vage doelen in een jaarplan ‘wat ze daarboven hebben bedacht’,

maar er wordt aan medewerkers zelf gevraagd: 'Als dit de richting is van de organisatie, waar loop jij dan tegenaan, welke ideeën heb jij om waarde te vergroten

We vertrouwen dat jij als expert het beste weet hoe je het werk zou moeten verbeteren

voor onze klanten en hoe kunnen we het werk verder verbeteren?' En vervolgens: 'Ga het ook maar doen! We vertrouwen dat jij als expert het beste weet hoe je het werk zou moeten verbeteren.'

Werken volgens de PDCA-cyclus

Binnen een Lean organisatie zijn medewerkers getraind in het toepassen van de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus, om een probleem gestructureerd te onderzoeken en vervolgens verbetervoorstellen te doen. Ondanks dat de PDCA-cyclus in vrijwel elke organisatie bekend is, blijkt het goed en consequent doorlopen ervan in de praktijk toch vaak nog een hele uitdaging te zijn.

Bijvoorbeeld: ik werk in een organisatie van doeners en ik merk vaak dat – nog voordat men het probleem helder heeft – er al meerdere oplossingen bedacht zijn en men daarmee weer teruggaat naar de orde van de dag. Echter, het probleem zal zich continu blijven voordoen, omdat we niet goed onderzocht hebben wat het daadwerkelijk veroorzaakt; er is niet echt van geleerd. Waarschijnlijk hebben we tal van extra controlemomenten, lijstjes en andere 'foplossingen' geïmplementeerd, omdat we niet tot de bronoorzaak van het probleem kwamen!

Ik probeer mensen in te laten zien dat wanneer er extra controles in het proces ingebouwd moeten worden, we het eerst moeten onderzoeken en begrijpen. Waarom doet het probleem zich in eerste instantie voor? De PDCA-cyclus geeft mensen daartoe handvatten; om stil te staan bij het werkelijke probleem en te leren van het dagelijkse werk.

Je start in de *Plan*-fase: welk probleem ben je aan het onderzoeken en wanneer zou je tevreden zijn? Je probeert de data te verzamelen en de situatie écht te begrijpen door te gaan kijken waar het probleem zich voordoet. Dit laatste verschilt veel van een aanpak waarin we vooral in vergaderzalen praten over problemen. Wanneer we het probleem begrijpen, gaan we op zoek naar de bronoorzaken en dragen verbetervoorstellen aan. We kiezen daarna de beste oplossing en gaan deze implementeren.

Pas dan kom je in de *Do*-fase. Tijdens de implementatie willen we kort-cyclisch kunnen evalueren en nieuwe problemen die zich voordoen verzamelen.

In de *Check*-fase ga je onderzoeken of de geïmplementeerde tegenmaatregel daadwerkelijk heeft geholpen. Dit is vaak waar de PDCA-cyclus wordt losgelaten; de tegenmaatregel lijkt op onderbuikgevoel te werken en we gaan weer terug naar onze dagelijkse gang van zaken. Echter, het is een zeer belangrijke vraag om antwoord op te krijgen. Je krijgt dat antwoord alleen door opnieuw te meten en weer te gaan kijken op de werkvloer.

Wanneer we weten dat het de juiste tegenmaatregel was, kunnen we de nieuwe manier van werken standaardiseren en het succes vieren. Dit is de *Act*-fase. Hierin is het belangrijk dat we ook kunnen constateren dat de tegenmaatregel niet de juiste was, het probleem zich nog voordoet en we terug moeten naar de teken-tafel. De PDCA-cyclus begint weer opnieuw.

Als we écht PDCA toepassen, zullen er veel meer gezamenlijke leermomenten plaatsvinden, vergadert de staf niet over problemen in vergaderzalen, maar gaan ze er samen met de collega's die het dagelijkse werk doen naar kijken. We checken daadwerkelijk of de bedachte oplossing heeft gewerkt en ik verwacht dat er vele controlelijstjes en checks opgeheven kunnen worden.

Iedereen heeft recht op zijn of haar eigen problemen

Ik gun het iedere leider én medewerker om met meer respect en vertrouwen naar elkaar te kijken en elkaar het recht te geven om met uitdagingen aan de slag te gaan. Immers, wanneer je dit overneemt als leider, neem je iemand de kans om te leren en te ontwikkelen en zal deze bij het volgende probleem ook niet in staat zijn het zelf op te pakken. Bovendien geef je een signaal af dat je niet verwacht dat die persoon zelf in staat is om het op te lossen.

De praktische handvatten vanuit Lean stimuleren om gezamenlijk te verbeteren en dragen bij aan een positieve leercultuur. Ik merk in de praktijk dat ook ogenschijnlijk lastigere vraagstukken gaandeweg steeds gemakkelijker opgepakt worden en men beter in staat is in te spelen op veranderingen.

Kortom: geef de medewerker het respect, het vertrouwen én de handvatten om de dagelijkse uitdagingen in het werk het hoofd te bieden en te blijven verbeteren. Je zult zien dat de bevologenheid én klantwaardering daarmee ook nog eens stijgt. ●



Drs. Marije Dekker is trainer en coach op het gebied van continu verbeteren en werkt als programmamanager SamenBeter bij Alrijne zorggroep.
E-mail: mcadekker@alrijne.nl