

Lean bouwen: continu verbeteren

In [WTCB-Contact 2019/3](#) werden de principes van het *lean* bouwen uit de doeken gedaan. De eerste twee daarvan – het vooropstellen van klantwaarde en het elimineren van verspillingen – werden verder belicht in [WTCB-Contact 2019/5](#). De volgende twee principes – het garanderen van een goede workflow en het werken op aangeven van de klant – kwamen aan bod in [WTCB-Contact 2020/3](#). Het voorliggende artikel gaat dieper in op het laatste *lean*-principe: het streven naar continue verbetering.

T. Vissers, ing., adjunct-afdelingshoofd, afdeling Beheer en kwaliteit, WTCB

Veel kleine stapjes in plaats van enkele grote

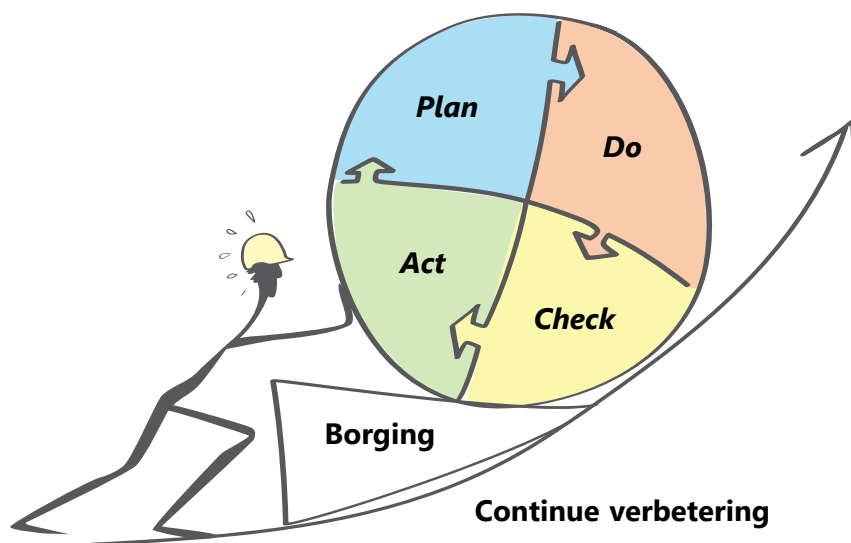
De grootste uitdaging binnen het *lean* bouwen bestaat erin om het **verbeteren deel te laten uitmaken van de dagelijkse werking van de organisatie**. Het voorbeeld bij uitstek hiervan is Toyota. Deze autoconstructeur slaagde erin om 154 keer sneller te verbeteren dan zijn concurrenten. Het ging hierbij niet zozeer om grootse revoluties, maar wel om een heleboel kleine verbeteringen. Deze voortdurend draaiende verbetermotor levert een ongezien concurrentieel voordeel op dat niet zomaar te kopiëren valt door de concurrentie. Het zijn immers de **mensen die de drijvende kracht vormen achter deze verbetercultuur**.

Deze leercurve moet trapsgewijs aangegaan worden. In eerste instantie moet men op zoek gaan naar de **quick wins** binnen de eigen werkomgeving. Dit zijn verbetermogelijk-

heden die een grote impact hebben op de werking van de organisatie en toch relatief weinig inspanningen vergen. Vervolgens kan er gezocht worden naar verbeteringen over de verschillende afdelingen en diensten heen. Een laatste stap bestaat erin om de hele productieketen (bv. ontwerpers, toeleveranciers en onderaannemers) te betrekken bij het verbeterproces.

Voorwaarden voor een continue verbetering

Hoe kan men van het continu verbeteren een gewoonte maken? Doordat de medewerkers van *lean*-bedrijven getraind worden in het **herkennen van verspillingen en het uitwerken van structurele oplossingen**, slagen deze bedrijven erin om uit te groeien tot lerende ondernemingen. Door problemen te beschouwen als een opportuniteit tot verbetering, kan men immers continu bijleren.



1 | Problemen oplossen volgens de PDCA-methode.

Deze verbeteringen zorgen er in de regel voor dat:

- er meer rust komt in de onderneming
- het werk voorspelbaarder wordt
- er minder faalkosten zijn
- er meer tijd vrijgemaakt kan worden voor de dingen die er echt toe doen.

Het is belangrijk dat het continu verbeteren steeds samen gaat met de pijler 'respect voor mensen'. Zo moeten de medewerkers de tijd krijgen om te verbeteren, zodat de kans op overbelasting en stresssituaties geminimaliseerd wordt (*muri*, zie de [WTCB-Dossiers 2019/5.7](#)).

Het borgen van verbeteringen in een standaard

Binnen *lean*-bedrijven is verbeteren een activiteit van iedere dag en van iedereen. Deze manier van werken voelt niet aan als een verplicht nummer, maar wordt toegepast als een **tweede natuur**. Elke kleine verbetering stuwt de onderneming voort in de richting van de bedrijfsdoelstellingen.

Een verbetering is echter pas geslaagd wanneer ze:

- door elke medewerker gekend is
- door elke medewerker toegepast wordt
- door elke medewerker kritisch benaderd kan worden.

In dat geval leert de *lean*-aanpak ons dat de verwezenlijking van een verbetering in de onderneming vergemakkelijkt zal worden door de **standaardisering van de werkmethoden**.

In het andere geval riskeert een goed idee niet opgepikt te worden door de organisatie, waardoor het lerende vermogen onbenut blijft. De oorzaak van problemen kan immers vaak teruggebracht worden tot het ontbreken van een standaard, het niet gekend zijn van de standaard of een gebrekkige toepassing ervan. Enkele voorbeelden van standaarden zijn:

- het standaardiseren van het informatiebeheer (bv. naamgeving van invulformulieren voor klanten)
- het standaardiseren van tools en werkomgevingen (bv. schaduwborden en inrichting van de bestelwagens en ateliers)

- het standaardiseren van processen (bv. facturatie en overdracht tussen de calculatie en de uitvoering)
- het standaardiseren van producten en diensten.

De PDCA-methode

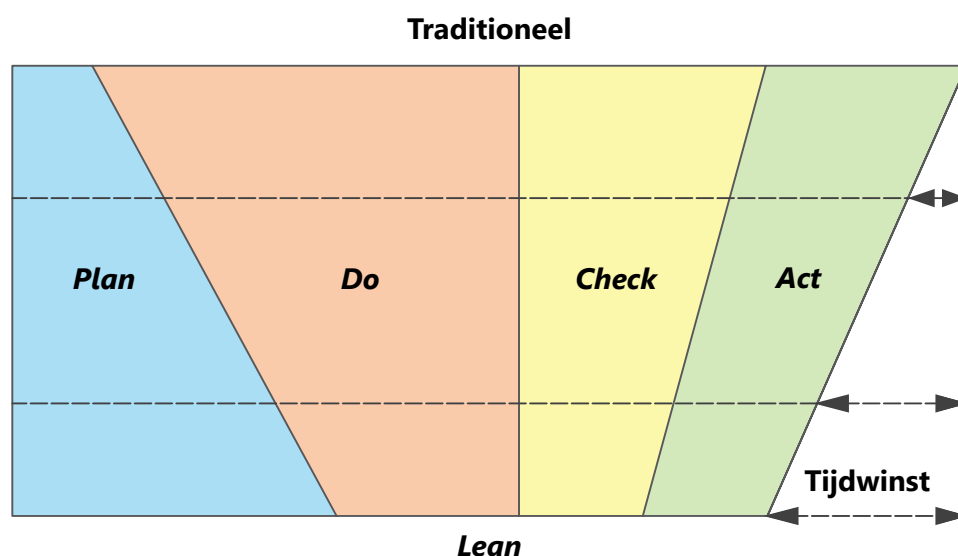
Er bestaat sinds jaar en dag een wetenschappelijk onderbouwde methode om problemen aan te pakken: de door kwaliteitspionier W. Edward Demings ontwikkelde PDCA-methode (zie afbeelding 1 op de vorige pagina). Dit staat voor:

- **Plan**: het definiëren van het probleem, het verzamelen en analyseren van feiten en het aanreiken van oplossingen
- **Do**: het uittesten van de aangereikte oplossing
- **Check**: het evalueren van de aangereikte oplossing
- **Act**: het verwerpen, bijsturen of aanvaarden van de aangereikte oplossing en het borgen ervan in de organisatie.

Aangezien er traditioneel onvoldoende tijd vrijgemaakt wordt voor de *Plan*-fase, moet men in de *Do*-fase vaak brandjes blussen, wat op zijn beurt meer controle (*Check*) en bijsturing (*Act*) vergt. Een grondige *Plan*-fase zal daarentegen leiden tot een verkorting van de totale doorlooptijd van de uitvoering van de verbetering (zie afbeelding 2).

Rol van leidinggevenden en medewerkers

Daar waar de leidinggevenden de verbeterrichting op lange termijn bepalen (bv. 0 defecten of 100 % opleverbetrouwbaarheid), zijn het de medewerkers die het pad hiervoor effenen door de verspillingen en verstoorders te detecteren en verbeteringen uit te werken. De leidinggevenden moeten hiertoe een coachende rol op zich nemen waarbij ze zelf niet noodzakelijk oplossingen aanreiken, maar wel de medewerkers in staat stellen om verbeteringen waar te maken. Zij zijn het immers die dagelijks in het werkveld staan, waar échte klantwaarde gecreëerd wordt. ◆



2 | Vergelijking tussen de traditionele aanpak en de *lean*-aanpak van een verbeterproces volgens de PDCA-methode.