

# Whitepaper

## **Continu verbeteren**

Define: Definieer het probleem





Uitsluitend processen beschrijven is zinloos. Het beschrijven van processen heeft als doel om verbeteringen (groot of klein) binnen de organisatie te bewerkstelligen. Processen beschrijven betekent dus processen verbeteren; continu. Immers, de markt en dus uw organisatie blijven in ontwikkeling.

Met verbetermanagement volgens Sensus-methode kunt u – gebaseerd op de principes van de LEAN-Six Sigma – in 7 stappen zelf aan de slag.

1. Wat is verbeteren?
2. Hoe begin ik met verbeteren?

Continu verbeteren gebaseerd op basis van de LEAN Six Sigma-principes:

**3. Define – Definieer het probleem**

4. Measure – Meet de benodigde gegevens
5. Analyse – Analyseer het probleem
6. Improve - Implementeer verbeteringen
7. Control – Borg de verbeteringen



Eerder hebben we al stilgestaan bij de manier waarop u de vertaling maakt van de strategie naar processen, om op die manier de juiste focus te bewaren binnen uw strategische kader met de juiste prioriteit per proces. Nu gaan we verder op de vraag "Hoe verbeter ik mijn organisatie"? Kortom: hoe ga ik probleemgestuurd zorgen voor continue verbeteringen in mijn organisatie binnen de kaders die daarvoor geschetst zijn?



## DMAIC

De verbeteraanpak van Sensus-methode maakt gebruik van de vijf fasen van DMAIC:

**Define, Measure, Analyse, Improve** en **Control**. Dit model wordt zowel gebruikt om een product- of procesverbetering te realiseren als voor (her)ontwerp van een proces.

Eigenlijk speelt DMAIC zich af op twee niveaus:

- het globale niveau waarop een verbeterteam (of een groep van verbeterteams) een verbeterproject aanpakken, van het begin tot het einde.
- het detailniveau, binnen het verbeterproject, waar een verbeterteam haar doel stap voor stap tracht te bereiken.

Middelpunt van onze aanpak zijn de verbeterteams op de werkvloer die volgens de systematische aanpak van DMAIC stap voor stap aan kleine en grote verbeteringen werken. DMAIC geeft dus houvast aan de gewenste veranderingsprocessen. Een goed opgezet programma met verbeterteams, met goed gekozen doelstellingen, geeft een solide basis aan het strategisch gewenste succes.

### Fasen van DMAIC

1. **Define** – Definieer het probleem
2. **Measure** – Meet de benodigde gegevens
3. **Analyse** – Analyseer het probleem
4. **Improve** - Implementeer verbeteringen
5. **Control** – Borg de verbeteringen

### Fase 1: Define

Het doel van deze stap is om duidelijk te definiëren wat het probleem is, het doel, de potentiële middelen en de omvang van het project. Deze informatie wordt meestal verwerkt binnen een *project charter document*.

Wij geloven sterk in een combinatie tussen een top down en bottom up benadering van verbetering. Draagvlak dient immers op beide plaatsen gehaald te worden. Daarom gebruiken wij in onze verbeteraanpak een combinatie van input uit top-level management en middle management bij het kiezen van een probleem dat verbeterd dient te worden. In de vorige nieuwsbrieven hebben we al uitgelegd wat we doen bij het in kaart brengen van de strategie. Nu gaan we aan de slag met hoe we gestructureerd een probleem kunnen kiezen binnen de daarvoor gestelde strategische kaders.



### **Samenstellen verbeterteam**

Voor het achterhalen van een probleem binnen de organisatie hebben we een zogenaamd verbeterteam nodig. Dit verbeterteam is bij voorkeur een multidisciplinaire groep mensen. Er is altijd een projectmanager (dit kan een manager zijn, maar ook een senior inhoudelijk deskundige) aangesteld in de eerste sessie. De groep is samengesteld door een senior manager uit de directie of uit een MT. Het multidisciplinaire karakter van de groep zit hem in het feit dat de groepsleden allemaal procesbetrokkenen zijn, maar niet altijd op elkaars afdeling hoeven te zitten. Bijvoorbeeld: een sales manager, een secretaresse, een inkoper, een administrateur en een teamleider. Vijf mensen van vijf afdelingen die allen betrokken kunnen zijn bij een proces.

### **Probleem en doelstelling formuleren**

Naast een zorgvuldig samengestelde groep dient er ook een duidelijk probleem en een daaraan gekoppeld proces zijn voorgelegd aan de groep. Dit is het centrale vraagstuk dat de groep zal moeten oplossen. Dit probleem en proces krijgen zij opgedragen vanuit senior management. Senior management heeft hierin de rol van sponsor en is verantwoordelijk voor het eindresultaat. Binnen Lean Six Sigma staat altijd **the Voice of the Customer** (VOC) bij probleemstellingen centraal. Alleen zaken die waarde toevoegen voor de klant, worden als nuttig beschouwd.

Het vaststellen van het probleem is de eerste fase van het verbetertraject. Daaraan gerelateerd zijn vaak onderliggende problemen. Die dienen in deze fase boven tafel te komen. Naar aanleiding daarvan formuleert het team een doelstelling. Er wordt een probleem geformuleerd en er wordt gecontroleerd of dit probleem relevant is (VOC) en valt binnen de strategische kaders die het MT of directie hiervoor heeft geformuleerd. Het resultaat uit deze fase is een duidelijke probleemstelling.

### **Instrumenten**

Om tot een goede probleemstelling en doelstelling te komen kan het verbeterteam gebruik maken van verschillende technieken. Binnen Sensus-methode maken we binnen deze fase gebruik van de volgende technieken, deels afkomstig uit LEAN Six sigma trajecten, zoals:



1. Brainstormen
2. Gele briefjes methode
3. Keuzerooster
4. Multivoting

*Brainstormen:*

Brainstormen is een techniek waarbij op systematische wijze een lijst van ideeën over een bepaald onderwerp wordt gemaakt. Zonder dat de volgorde of de belangrijkheid er toe doet, wordt er een inventarisatie gemaakt van *alle* ideeën die in een verbeterteam leven over een bepaald onderwerp. De kracht van brainstormen is gelegen in het feit dat de teamleden voort kunnen gaan op elkaars ideeën. Hierdoor is het uiteindelijke resultaat vaak beter dan wanneer iedereen afzonderlijk over een onderwerp nadenkt.

*Gele briefjes methode:*

De gele briefjes methode is een techniek waarbij op systematische wijze een lijst van ideeën over een bepaald onderwerp wordt gemaakt. Zonder dat de volgorde of de belangrijkheid er toe doet, wordt er een inventarisatie gemaakt van *alle* ideeën die in een verbeterteam leven over een bepaald onderwerp. De kracht van de gele briefjes methode is gelegen in het feit dat elk teamlid zijn eigen ideeën kan opschrijven en inbrengen in de groep. Er is geen kans dat bijdragen verloren gaan omdat een teamlid "overschreeuwd" wordt.

*Keuzerooster:*

Een keuzerooster is een techniek waarbij een verantwoorde keuze wordt gemaakt uit onderwerpen aan de hand van *criteria*. Indien uit een lijst van mogelijkheden een keuze gemaakt moet worden, zullen vooraf vastgestelde keuzecriteria het verbeterteam helpen de meest veelbelovende optie te selecteren.

<b>Probleem</b>	<b>Urgent</b>	<b>Door ons?</b>	<b>Belangrijk</b>	<b>Gecomplieerd?</b>	<b>Totaal</b>
Te weinig personeel	10	2	9	2	22
Slechte communicatie	9	10	7	7	33
Etc.	6	1	6	5	18

Afb: Keuzerooster



*Multivoting:*

Door te stemmen kan een verbeterteam een lijst van ideeën of problemen verkorten tot een handzaam aantal. Bij multivoting kan elk teamlid een vooraf vastgesteld aantal punten toekennen aan meerdere onderwerpen. Het stemmen kan anoniem worden uitgevoerd (met kaartjes) als het onderwerp gevoelig ligt. Is het aantal onderwerpen na afloop van de stemming nog steeds erg groot, dan kan een tweede ronde uitkomst bieden. Er wordt dan gestemd op de onderwerpen die in de eerste ronde de meeste punten kregen. Als de mening van elk teamlid even zwaar weegt, is multivoting de beste aanpak

In deze fase staat communicatie centraal. Teamleden leren naar elkaars argumenten luisteren en worden genoodzaakt om een probleem van verschillende kanten te bekijken. Als de aanpak van deze fase goed is en de teamleden elkaars creativiteit versterken, is de basis gelegd voor een succesvol verbeterproject.

In de volgende nieuwsbrief lees u meer over de tweede fase in de DMAIC-cyclus.

Measure: Het meten van de benodigde gegevens.



### **Meer weten?**

De consultants van Sensus-methode zijn gespecialiseerd in het verbeteren van processen bij diverse organisaties. Ze werken resultaatgericht met als doel dat u uiteindelijk zelf aan de slag kunt. Zo haalt u het maximale rendement uit de samenwerking met Sensus-methode.

Wilt een op maat gemaakt advies, een training volgen of vrijblijvend een afspraak maken? Neem contact met ons op via 088 - 888 7777 of [info@sensus-methode.nl](mailto:info@sensus-methode.nl).

Voor uitgebreidere informatie over de mogelijkheden die de Sensus-methode® u biedt, kunt u kijken op één van onze websites:

- [Sensus-methode.nl](http://Sensus-methode.nl) - Website Sensus-methode
- [Sensus-software.nl](http://Sensus-software.nl) - Website Sensus-software
- [Sensus-methode.be](http://Sensus-methode.be) - Website Sensus-methode in België
- [Sensus-consulting.nl](http://Sensus-consulting.nl) – Ondersteuning op het gebied van procesmanagement
- [Procesmanagement-training.nl](http://Procesmanagement-training.nl) - Bekijk ons volledige trainingsaanbod
- [HRM-processen.com](http://HRM-processen.com) - Ondersteuning voor uw HRM-afdeling
- [Woningcorporatie-processen.nl](http://Woningcorporatie-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor corporaties
- [Gemeente-processen.nl](http://Gemeente-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor gemeenten
- [Onderwijs-processen.nl](http://Onderwijs-processen.nl) – Procesmanagement voor onderwijsinstellingen