

[illegible]

LEANQUALITY

Verandermanagement en continu verbeteren

Beschrijving

Verandermanagement en continu verbeteren

Om continue te verbeteren in een organisatie, product of service zal je regelmatig veranderingen moeten doorvoeren.

Verandermanagement is de kunst om wijzingen op een gecontroleerde manier door te voeren.

Bijvoorbeeld een andere manier van samenwerken.

Of een wijzing van een bedrijfsinstallatie.

Maar ook een wijziging in de organisatie.

Verandermanagement is een belangrijk onderdeel van kwaliteitsmanagement.

En kwaliteitsmanagement is gewoon bedrijfsmanagement.

Daarom heeft het ook groot effect op de winstgevendheid van een organisatie.

Een praktijkverhaal, niet uniek toch?

Een machinebouwer nam contact met ons op.

Het probleem werd beschreven als het grote aantal wijzigingen bij machines in aanbouw.

En die werden al doende zeer snel doorgevoerd.

Het resultaat hier was echter niet continue verbetering van de organisatie en machine maar

- Frustratie bij veel medewerkers

- Veel klachten /tekortkomingen bij opleveringen
- Hogere kostprijs als gecalculeerd
- Veel piek in werkbelasting en 10 % overwerk tijd
- Veel overschrijdingen van levertijden

Kortom deze symptomen waren duidelijk en ongewenst.

Maar de oplossingsrichting blijktbaar niet duidelijk.

Wat was het probleem?

De meeste van ons herkennen het wel,.

Wij hebben het vaak moeilijk met het goed omschrijven van het fenomeen.

Daarom introduceerde wij de 5W1H methode.

default watermark

5W1H		VRAGEN
Wat		WAT neem je waar (WAT gebeurt er precies t.o.v. wat had moeten gebeuren?) WAT zijn specifieke kenmerken / verschillen (materialen/onderdelen/ hulpmiddelen) ten opzichte van andere producten? WAT verandert er als er meer of minder gebruik wordt gemaakt van de machine/werkwijze?
Wie		Bij WIE komt het probleem voor? Is er enige afwisseling van mensen? (Verschillen tussen nieuwe mensen en tijdelijke mensen t.o.v. ingewerkte collega's. (verschillen in de ochtend/ middag / nacht diensten). Waarom doet die persoon die werkzaamheden? Vereisen de werkzaamheden speciale vaardigheden? (zijn die al bekend?) Gebeuren dezelfde werkzaamheden ook op andere plaatsen? Gebeurt het probleem ook daar?
Waar		WAAR in het proces wordt het probleem gezien? (Dit kan binnen een proces of apparaat zijn) Zoom nog specifiek in WAAR het probleem wordt gezien? Wordt het probleem gezien steeds op dezelfde plek of op meerdere/variërende plekken? Als je bij twee gelijke machines gaat kijken heeft de ene het wel en de andere niet? Zijn er in het verleden aanpassingen gedaan aan het proces /apparatuur?
Wanneer		WANNEER gebeurde het? Gebeurt het ook op andere tijdstippen? Ontstaat het probleem telkens na een bepaalde actie? Zijn er seizoensinvloeden? WANNEER in de levenscyclus van het product (van idee tot vernietiging) is de afwijking voor het eerst waargenomen? WANNEER in de levenscyclus van de machine?
Welke	 Trend	Op WELK tijdstip is het probleem voor het eerst waargenomen? En daarna (Data en tijdstippen) WELKE trend wordt zichtbaar gedurende een periode? Komen de problemen sporadisch voor, repeterend of constant Nemen de problemen af of juist toe? Of blijven ze gelijk?
Hoe		HOE komt het probleem tot uiting? Wat zie je? (Zoom in op de afwijking) Fysiek probleem: hoe ziet het er precies uit? Bijv. zit er een beschadiging. Is er iets gebroken en hoe is het dan gebroken? (rechte, schuine breuk) Bijv. in de administratieve sfeer. Waar gaat het mis in het proces?

Continu verbeteren begint bij de basis

Met een groepssessie kwamen tot de volgende bevindingen

We zagen tot verbazing dat iedereen maar wat deed.

Er was geen eenduidige procedure .

Bovendien waren geen toetsing criteria aanwezig.

En dus kon iedereen kon dus veranderingen gelijk doorvoeren.

Er was geen goede [registratie](#) van veranderingen .

Zodat herkomst en reden van verzoek tot verandering niet meer was te analyseren.

Hoezo continu verbeteren?

Nog een dingetje,

Er werd niet procesgericht gekeken naar de impact van de verandering.

Een onderdeel kan misschien wel goedkoper zijn bij inkoop.

Maar als de monteur hierdoor meer werk krijgt of de leverbetrouwbaarheid wegvalt, kan goedkoop wel eens duurkoop zijn.

Tot slot moesten we concluderen dat bij het binnenhalen van de opdracht de eind specificaties onvoldoende werden vastgelegd.

En moesten daarom vaak worden bijgesteld.

Verandermanagement is teamwork

Met een team van diverse betrokken afdelingen hebben we een praktische werkwijze opgesteld.

Dus uitgewerkt met daarin duidelijke afspraken, concrete toetsingscriteria en een verplichte teambeoordeling.

Nu moest er alleen nog worden gezorgd dat men volgens de nieuwe afspraken ging werken.

Maar ook dat er beter werd gecommuniceerd.

Door gebruik te maken van [een eenvoudig registratie systeem](#) werd het volgen van het afgesproken proces afgedwongen

Bovendien had men ook een actueel overzicht van de plannen voor verbetering.

Ongekende resultaten met verander management nieuwe stijl.

Ben je benieuwd wat dit voorbeeld in de praktijk heeft opgeleverd?

Na een half jaar is het aantal voorgestelde wijzigingen met een factor 20 (!) afgenomen.

Bovendien is de kwaliteit van de voorstellen aantoonbaar verhoogd

De goedgekeurde voorstellen worden zorgvuldiger geïntroduceerd zonder verstoring van lopende orders.

Bovendien worden er geen onnodige kosten gemaakt.

Maar bovenal de werksfeer is sterk verbeterd.

Er is geen frustratie meer over onaangename verrassingen.

Tot slot over verandermanagement en continue verbeteren binnen ISO9001

Verandermanagement en continue verbeteren zijn verplichte elementen uit de ISO-9001 norm.

Maar ze zijn ook aan elkaar verbonden.

Door terug te gaan naar de basis kunnen we de bedrijfsvoering van organisaties eenvoudig verbeteren.

Categorie

1. Continu verbeteren
2. Kwaliteitssystemen

Tags

1. continu verbeteren
2. ISO9001:2015
3. kwaliteitsmanagement
4. risicomanagement
5. verander management
6. verbeteren

Datum aangemaakt

2022/01/09

Auteur

anton_s

default watermark