



INDUSTRIE, DIENSTVERLENING EN ZORG

## BOOST JE TRAINING MET EEN PROJECT!



*Als algemeen procesverbeteraar en ervaren project manager help ik organisaties om complexe uitdagingen te vertalen naar praktische oplossingen. Hierbij is mijn aanpak gericht op het in beweging krijgen van de mensen in de eigen organisatie. Ik doe dit door middel van het verschaffen van inzicht in de verbetermogelijkheden en het anders leren kijken naar en denken over de eigen bedrijfsprocessen.*

*Direct in de situatie toepasbare training in Lean en Six Sigma methodieken zijn onderdeel van mijn aanpak. Daarnaast verzorg ik de Lean Six Sigma Green Belt en Black Belt trainingen.*

*Theo de Goede  
Master Black Belt*



THEO DE GOEDE



Deze white paper bestaat uit 2 delen: Deel 1 beschrijft de 5 fasen waarin DMAIC verbeterprojecten worden uitgevoerd. Daarbij zijn een 14-tal stappen van belang en tot slot noemen we vanuit onze praktijk 10 succesfactoren die je kunt toepassen om je verbeterproject zo goed mogelijk uit te voeren. Deel 2 beschrijft een ideale situatie die een Green of Black Belt cursist voor zichzelf zou kunnen creëren waardoor het maximale uit een Belt training wordt gehaald. Direct beginnen, advies inwinnen en het verbeterproject in je normale werk integreren zijn hierbij de thema's.

### Deel 1: Projectmanagement volgens DMAIC structuur

Veel mensen die bij Symbol een Green of Black Belt training volgen, doen dit om een voor de hand liggende reden: Verbeteren! Persoonlijke verbetering, procesverbetering binnen de organisatie of een combinatie van beide. Maar hoe kun je dat nu het meest efficiënt (dus Lean) doen? Onze ervaring: door direct met een verbeterproject te beginnen. Je brengt het geleerde meteen in de praktijk, krijgt terugkoppeling van je trainer en zorgt dat je voortdurend zoekt naar mogelijkheden om je verbeterproject nog beter te managen.

Wat is een project?



Belangrijke kernwoorden in deze omschrijving:

- Begrensd
- Resultaat (creëren)
- Eenmalig
- Samenwerking
- Projectplan
- Management

Binnen de Symbol Green en Black Belt trainingen wordt je opgeleid tot zelfstandig projectleider voor een Lean Six Sigma verbeterproject. De projectmanagementmethode heet: DMAIC. Binnen deze methode komen de hiervoor genoemde kernwoorden meteen in het begin (Definitiefase) al aan bod.



In de **Definitiefase** worden grenzen gesteld (Scope), het resultaat gedefinieerd, een team gevormd, een plan gemaakt en tot slot wordt bepaald hoe het verbeterproject zal worden gemanaged.

De **Meetfase** leert ons hoe goed we op het moment van de start van project presteren. Ook komen we er achter of we wel juist kunnen meten of dat we het meetsysteem moeten verbeteren.

Gebaseerd op de juiste meetwaarden kunnen we in de **Analysefase** bepalen welke factoren gaan bijdragen aan het werkelijk verbeteren van ons proces. Hierbij zal waar nodig gebruik worden gemaakt van statistiek om gefundeerd beslissingen te kunnen nemen.

Nu we weten welke factoren van belang zijn, kunnen we door in de **Implementatiefase** (Improve). Hier wordt bepaald hoe het nieuwe proces er uit moet gaan zien. Denk daarbij ook aan het trainen van medewerkers die iets beter (anders) moeten gaan doen.

Tot slot, in de **Controlfase** gaan we er voor zorgen dat het verbeterde proces ook verbeterd blijft en zelfs steeds beter wordt. Beherrszen van het proces en het houden aan gemaakte afspraken zijn sleutelwoorden. En, uiteraard, het succes zal in deze fase ook worden gevierd met het hele team!

Deze 5 fasen worden onderverdeeld in 14 stappen die er voor zorgen dat de fasen juist kunnen worden uitgevoerd:

Definie	1	Definieer en 'scope' het verbeterproject
	2	Definieer het verbeterpotentieel
	3	Plan en documenteer het verbeterproject
Measure	4	Evalueer het meetsysteem
	5	Bepaal de huidige prestatie
	6	Bepaal de verbeterdoelstellingen
Analyze	7	Breng het proces en de invloedsfactoren in kaart
	8	Bepaald de belangrijkste invloedsfactoren
	9	Bepaal de relatie tussen invloedsfactoren en resultaten
Improve	10	Bepaal de optimale procesinstelling
	11	Voer de verbetermaatregelen in
	12	Evalueer het effect van de verbetermaatregelen
Control	13	Implementeer procesbeheersing
	14	Sluit het verbeterproject af

Deze 14 stappen zijn generiek toepasbaar, zowel voor typische Lean als typische Six Sigma verbeterprojecten. De invulling daarvan is wel weer afhankelijk van het soort verbeterproject dat je hebt. Bij Lean verbeterprojecten zal meer nadruk liggen op opsporen en wegnemen van verspilling. Denk hierbij aan technieken die de waardeestroom in kaart brengen en analyseren. Six Sigma verbeterprojecten zullen meer gericht zijn op het reduceren van variatie waarbij in de regel meer statistische technieken worden gebruikt, zoals bij voorbeeld kansberekening.



### Vanuit de praktijk: Succesfactoren!

Wat is onze ervaring in het begeleiden van personen die een verbeterproject uitvoeren? Dat er grote resultaten bereikt worden en dat het leuk is! Voor het bereiken van resultaten is er top 10 van succesfactoren:

1. Begin zo snel mogelijk.
2. Zorg voor een sparringpartner.
3. Zorg voor een goede Champion (sponsor).
4. Definieer je probleem kort en helder.
5. Definieer je doelstelling als (deel)oplossing voor je probleem.
6. Bakken je verbeterproject af en bewaak dat.
7. Kies ook kritische mensen in je team.
8. Behandel je teamleden met respect. Doe dat écht.
9. Concludeer op basis van feiten.
10. Zorg dat je niet terugvalt in de oude situatie.

Allemaal voor de hand liggend denk je wellicht. Toch zien we in de praktijk projectleiders worstelen aan het begin en aan het einde van een project. Probleemdefinitie en doelstelling zijn thema's waar vaak te snel en te licht over wordt gedacht. Vaak sturen consultants van Symbol hierin bij om een verbeterproject vlot te trekken. Daarna blijkt dat een verbeterproject veel beter verloopt en sneller tot succes leidt.

In de afrondende fase van een project zien we dat verbeteringen wel worden uitgevoerd, maar niet voldoende geborgd. Toch is dat essentieel om te zorgen dat de positieve effecten van je verbeterproject ook daadwerkelijk worden vastgehouden. Neem de tijd om dit goed te regelen!

### Deel 2: Utopie of werkelijk mogelijk?

Stel je voor: Je doet een Lean Six Sigma opleiding, voor Green of Black Belt. Tegen het einde van de opleiding ben je al lekker op weg met een door jou gekozen verbeterproject, waarvan het resultaat voordeel voor je organisatie oplevert. Het is nog een leuk verbeterproject ook, wat je samen met een team van collega's uitvoert volgens een gedefinieerd stappenplan.

Het is niet altijd eenvoudig maar je kunt bij je coach van Symbol terecht voor raad en daad. De eerste resultaten zijn al zichtbaar nu je een goede probleemdefinitie, doelstelling en procesomschrijving hebt. Deze onderdelen zijn voor de hand liggend maar in de praktijk weerbarstig. Want zoals Einstein al opmerkte: "Als ik een uur had om een probleem op te lossen, zou ik 55 minuten nadenken over het probleem en 5 minuten over de oplossing"!

Het theoretisch examen komt er aan dus dat is druk leren. Aantekeningen nakijken, hoe zat dat ook al weer met die verspillingen, en aan de slag met statistiek! Gelukkig ben je tijdig begonnen en merk je, nu je ook aan je verbeterproject werkt, dat de informatie uit de training begint te leven, praktisch bruikbaar is en echt in je hoofd zit. En dan: de grote dag is daar, je maakt je examen en je raadt het al; geslaagd! Met een goed cijfer!

Nu is het zaak om door te zetten, want je verbeterproject is nog niet klaar. De coaching die je ontvangt gedurende je training is ten einde maar Symbol laat je niet zomaar los. Tijdens de uitvoering van je verbeterproject na je Belt-training houd je contact met je trainer en coach en krijg je feedback. Dit motiveert je om door te gaan op de goede weg. Je leidinggevende ziet dat je goed draait met het verbeterproject en het zou zomaar kunnen dat je een extra projectopdracht krijgt. Dit zie je aankomen dus doe je zelf een voorstel voor een tweede verbeterproject, uiteraard weer een project waarvan het resultaat je werk en de organisatie verbetert!

Nu het eerste verbeterproject met succes is afgerond ben je met je tweede verbeterproject al weer aan het einde van de Definitie-fase. Je weet dat je het kunt en je hebt ook vrijwel geen begeleiding meer nodig. Collega's komen je vragen om raad bij het uitvoeren van hun verbeterprojecten!



### **Stel je nu eens voor dat dit verhaal écht over jou (en je team) gaat!**

Wat is daar dan voor nodig?

Eigenlijk alleen maar een aantal goede redenen waarom je het jezelf en je team toestaat om niet met je "gewone" of "normale" werk bezig te zijn maar juist met je verbeterproject.

Goede motivaties nodig? OK, hier zijn er een paar voor jou (en je team) op een rijtje:

- We lossen een belangrijk probleem op.
- We voegen waarde toe aan onze organisatie.
- We halen het maximale uit de training.
- We krijgen waardering van onze opdrachtgever.
- We staan zelf aan het roer.
- We krijgen waardering van elkaar.
- We werken nu wél gestructureerd.
- We krijgen er energie van.

én:

Het is veel leuker om problemen structureel op te lossen dan om brandjes blussen!

### **Kort samengevat:**

DMAIC is een methode die je helpt om verbeterprojecten op een gestructureerde manier uit te voeren en een succesvol resultaat te bereiken. Je bent het meest succesvol als je zo snel mogelijk (al tijdens je training) met een verbeterproject begint.

Wilt u meer informatie over onze trainingen, examens en praktijkexamens / projectbegeleiding? Neemt u dan [contact](mailto:sales@symbolbv.nl) met ons op, telefoonnummer: 053 – 2030240 of via [sales@symbolbv.nl](mailto:sales@symbolbv.nl)