

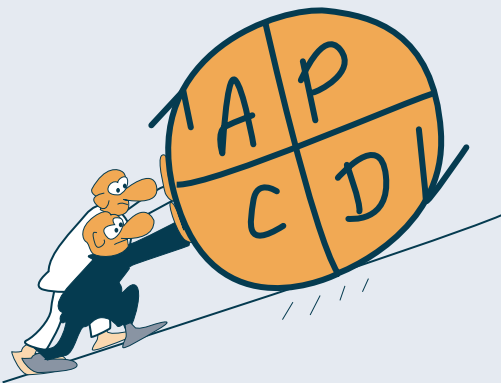
# DE PDCA-CIRKEL IN ZEVEN STAPPEN

## Een stappenmodel voor verbetertrajecten en creativiteit

In de jaren dertig van de vorige eeuw ontwikkelde de Amerikaan Walter Shewhart de PDCA-cirkel. Deze 'plan-do-check-act'-cirkel is een instrument om een proces te verbeteren. De PDCA-cirkel is nog steeds actueel en wordt gebruikt om een probleem op een creatieve manier aan te pakken. De methode is in de loop van de tijd verder ontwikkeld en verfijnd. Zoals het 7-stappenmodel dat we in dit artikel beschrijven.

### De PDCA-cirkel

Voor het managen van verbetertrajecten bestaan diverse modellen. In alle gevallen bestaan deze modellen uit een aantal te herhalen stappen. De PDCA-cirkel is wellicht de bekendste checklist als het gaat om continu verbeteren. De cirkel bestaat uit vier fasen: plan, do, check en act.



#### Plan

Wat gaat er verkeerd? Bepaal de echte oorzaak van een probleem, genereer mogelijke (creatieve) oplossingen en plan een verandering of een test gericht op verbetering.

#### Do

Voer de verandering in of voer de test uit. Bij voorkeur in een pilot of op kleine schaal. Daarmee wordt verstoring van de werkzaamheden zoveel mogelijk voorkomen.

#### Check

Check of het beoogde resultaat bereikt werd. Ga na of er iets verkeerd

ging. Zo ja, wat ging er dan verkeerd? Wat is het leereffect?

#### Act

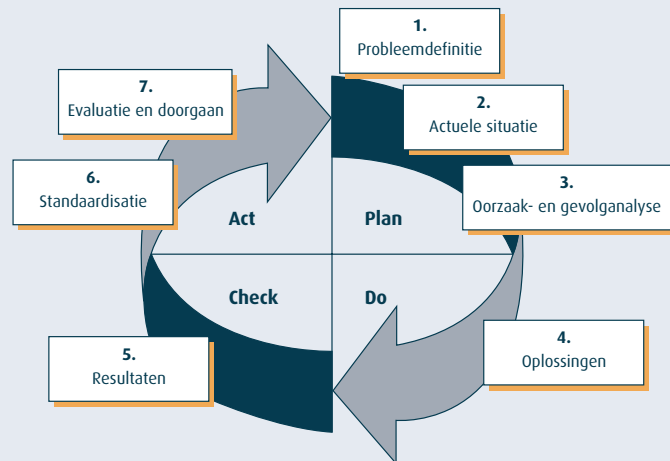
Als de pilot of de test succesvol was, implementeer dan de verandering in de breedte. Was de test of pilot geen succes, herhaal dan deze stap met behulp van hetgeen geleerd is in de vorige stap. Bepaal welk probleem u als eerstvolgende dient aan te pakken.

### 7-stappenmodel

Een gewijzigde en meer verfijnde versie van PDCA is het 7-stappenmodel. Niet nieuw, maar nog steeds heel erg actueel! Met een directe focus op de echte problemen garandeert deze aanpak een optimaal gebruik van tijd, geld en energie.

### Problemen voorkomen

Rigoureuus vasthouden aan het 7-stappenmodel voorkomt veel problemen in een probleemoplossingproces.



### Niet het goede probleem oplossen

Stap 1, en de daaraan voorafgaande werkzaamheden, zorgt voor een helder gedefinieerd probleem dat van belang is voor de organisatie en mede is afgeleid van het beleid en de strategie. Hiermee kunt u de volgende stappen doorlopen. Vaak slaagt men er niet in een probleem op te lossen omdat het verkeerde probleem werd gekozen of omdat er binnen een team onvoldoende overeenstemming was. Plan voldoende tijd in voor deze stap!

### Van probleemstelling naar oplossingen springen

We neigen er in het algemeen naar snel oplossingen te vinden (en springen van stap 1 naar stap 4). Dit kan leiden tot symptoombestrijding.

### 'Ik weet dat het werkt, laten we het gewoon doen'

Vaak worden voorgestelde oplossingen geïmplementeerd zonder de effect-

Het concept van de PDCA-cirkel komt van Walter Shewhart, de pionier die in de jaren dertig de statistische procescontrole ontwikkelde voor de Bell-laboratoria. Dit concept werd in de jaren vijftig opgepakt en effectief gepromoot door een autoriteit op het gebied van kwaliteitsmanagement: W. Edwards Deming. De PDCA-cirkel is dan ook bij velen bekend als de Demingcirkel of het Demingwiel. Minder bekend is de naam Shewhartcirkel

HANS TERHÜRNE



Hans Terhürne is adviseur bij Siemens Nederland en houdt zich, o.a. vanuit het perspectief van BSC en EFQM, bezig met creativiteit. Daarnaast verzorgt hij intern en extern ([www.creamatics.nl](http://www.creamatics.nl)) workshops.  
E-mail: [hans.terhurne@euronet.nl](mailto:hans.terhurne@euronet.nl).

tiviteit ervan te testen. Stap 5 vraagt om een complete pilot of test van de mogelijke oplossing. Pas als het beoogde doel wordt behaald, kunt u de oplossing breed implementeren. Een belangrijk onderdeel van het te verbeteren proces is het elimineren van processtappen zonder toegevoegde waarde.

**'Ik hoef het niet te implementeren'**

Al eens een e-mail ontvangen waarin staat: 'Ik weet wat je probleem is en dit is wat je moet doen?' De stappen 4 en 5 zorgen ervoor dat niet de oplossing het doel is, maar de implementatie. Het hele team is eigenaar van het proces!

**'We hebben geen tijd voor al dat papierwerk'**

Zonder stap 6 moeten we het met ons vergeetachtige geheugen doen. Een

'learning organization' wordt een 'forgetting organization'. Processen zakken weg naar het pre-verbetertijdperk.

**Volgende probleem graag**

In stap 7 gebeurt iets belangrijks: er wordt gefocust op het probleemoplossings- of creativiteitsproces zelf. Een procesevaluatie maakt duidelijk welke vaardigheden en methodes te corrigeren zijn. Daarmee worden teams effectiever. Het is belangrijk onderscheid te maken tussen het probleemoplossings- of creativiteitsproces en probleemoplossings- of creativiteitstools.

In de stappen 2 en 3 (gegevens verzamelen en oorzaken vinden) wordt veel gebruikgemaakt van 'vraag 5x waarom'. Hierdoor valt het probleem in steeds kleinere stukken uiteen en kom je tot de kernoorzaak of -oorzaken van een probleem.

Fase	Stap	Acties	Mogelijke subacties	Mogelijke tools
Plan	1	Kansen identificeren en het probleem helder definiëren	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificeer het proces</li> <li>● Identificeer de (interne) klant</li> <li>● Identificeer de opportunity of het probleem</li> <li>● Herformuleren</li> <li>● Bepaal de teamleden</li> <li>● Train de teamleden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interviews / audits</li> <li>● Mind Map</li> <li>● Concept Map</li> <li>● SWOT</li> <li>● Klantenonderzoek</li> <li>● Medewerkersurvey</li> </ul>
	2	De actuele situatie bestuderen en analyseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Breng het proces in kaart</li> <li>● Check de wensen en eisen van de (interne) klant</li> <li>● Bepaal indicatoren</li> <li>● Verzamel gegevens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Process Mapping</li> <li>● Check sheets</li> <li>● Pareto diagrammen</li> <li>● 5xW+H (wat, waarom, wie, wanneer, waar, hoe)</li> </ul>
	3	De mogelijke oorzaken identificeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bepaal de echte oorzaken (vraag 5 x waarom)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oorzaak- en gevolgdigram</li> </ul>
Do	4	Oplossingen vinden en testen of een pilot uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Genereer mogelijke oplossingen</li> <li>● Organiseer ook een brainstormsessie!</li> <li>● Selecteer de oplossingen die de echte oorzaken elimineren</li> <li>● Check of de oplossingen kosteneffectief zijn</li> <li>● Check of de oplossingen aansluiten bij de wensen en eisen van de (interne) klant</li> <li>● Ontwikkel een actieplan (5xW+H)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Criteriamatrix</li> <li>● Brainstorming</li> <li>● Brainwriting</li> <li>● Process Mapping</li> <li>● Conflictantering</li> </ul>
Check	5	De resultaten evalueren	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Check of de indicatoren de gewenste waarde aannemen</li> <li>● Check of de echte probleemorzaken weggenomen zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Criteriamatrix</li> <li>● Process Mapping</li> </ul>
Act	6	Standaardiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beschrijf het nieuwe proces/de nieuwe situatie</li> <li>● Ontwikkel checklists</li> <li>● Pas het dashboard aan</li> <li>● Communicatie en training betrokkenen</li> <li>● Procescertificatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Process Mapping</li> <li>● Training</li> <li>● Checklists</li> <li>● Dashboard</li> </ul>
	7	Evalueren en op zoek gaan naar het volgende probleem	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evalueer het verbeterproces</li> <li>● Bekijk of de oplossingen ook elders toe te passen zijn</li> <li>● Breng andere verbetermogelijkheden in kaart</li> <li>● Vier het resultaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pareto-diagrammen</li> </ul>