

8D casus – Operationele omgeving

Casusbeschrijving: Cable Incorporated is een Amerikaanse glasvezelfabrikant, gespecialiseerd in klantspecifieke haspels van 50 tot 500 meter lengte. Wat het bedrijf onderscheidt van de concurrentie is dat het in staat is om kleine hoeveelheden klantspecifiek te leveren. Klanten zijn vaak kleine tot middelgrote fabrikanten van patch cords (een optische kabel voor datanetwerken) voor de data- en telecomindustrie en die betalen graag wat extra voor de flexibiliteit die Cable Incorporated biedt. De markt waarin het bedrijf opereert is behoorlijk competitief, maar Cable Incorporated heeft het laatste decennium zijn plek in de markt weten te veroveren, met een goede reputatie als het gaat om betrouwbaarheid. De onderstaande tabel laat de omzet van het afgelopen jaar per regio zien.

Regio	Data / Telecom Sector (# klanten / €)	Andere sectoren (# klanten / €)	Totaal (# klanten / €)
Afrika	1 / €85,000	-	1 / €85,000
Azië	3 / €113,000	1 / €56,000	4 / €169,000
Australië	6 / €512,600	-	6 / €512,600
Europa	11 / €11,850,000	3 / €889,000	14 / €12,739,000
Noord-Amerika	23 / €43,345,000	7 / €4,610,300	30 / €47,955,300
Zuid-Amerika	9 / €1,100,500	2 / €470,500	11 / €1,571,000
<i>Totaal</i>	<i>53 / €57,006,100</i>	<i>13 / €6,025,800</i>	<i>66 / €63,031,900</i>

Tabel 1: Overzicht van de jaaromzet van Cable Incorporated

Het bedrijf werkt in drie ploegen van acht uur, vijf dagen per week, en heeft een productiecapaciteit van ongeveer 300.000 meter per dag. Het werkt met vier productielijnen om aan de klantenvraag te kunnen voldoen. De haspels worden geproduceerd in stappen van 50 meter (50, 100, 150, etc.) en de productmix varieert per week. Omdat Cable Incorporated op klantenvraag produceert heeft het geen klantenorders op voorraad liggen. Alle haspels die geproduceerd worden krijgen een unieke identificatie door middel van een datumcode en een ploegreferentie, zodat in het geval van een klantenklacht kan worden achterhaald wat er aan de hand is. De code bestaat uit vijf getallen en één letter, gevolgd door nog een getal. De eerste

twee getallen van de code zijn de laatste twee getallen van het kalenderjaar waarin de haspels zijn geproduceerd, de volgende twee nummers geven de week aan en het laatste getal is de dag. De letter geeft aan in welke ploeg de haspel geproduceerd is: de A-ploeg, die van 6 uur 's ochtends tot 's middags 2 uur werkt, de B-ploeg, die van 2 uur 's middags tot 's avonds 10 uur dienst heeft, en de C-ploeg, die van 10 uur 's avonds tot 6 uur 's ochtends de werkzaamheden verricht. Elke nieuwe werkweek begint met een A-dienst en eindigt met een C-dienst. De ploegen roteren per week, wat inhoudt dat de C-dienst van deze week de week erop de A-dienst heeft, de A-dienst dan een B-dienst wordt en de B-dienst een C-dienst. In die situaties waarbij de klantenvraag de weekcapaciteit overschrijdt, worden de weekenden gebruikt om aan de vraag te voldoen. Deze weekenddienst wordt dan met de letter 'W' aangeduid. Het laatste getal geeft de productielijn aan waarin het product is gefabriceerd. In de tabel hieronder staan enkele voorbeelden van zo'n datumcode:

Datumcode	Betekenis
16033A1	Geproduceerd in kalenderjaar 2016, week 03, dag 3 (woensdag), A-ploeg, productielijn #1
15231C3	Geproduceerd in kalenderjaar 2015, week 23, dag 1 (maandag), C-ploeg, productielijn #3
07515B4	Geproduceerd in kalenderjaar 2007, week 51, dag 5 (vrijdag), B-ploeg. Productielijn #4
16476W2	Geproduceerd in kalenderjaar 2016, week 47, dag 6 (zaterdag), Weekenddienst, productielijn #2

Tabel 2: Voorbeelden van datumcodes

Het aantal klantenklachten is al jaren erg gering en die hebben meestal te maken met transport gerelateerde zaken, die vaak veroorzaakt worden door transporteurs die de goederen naar de klant transporteren. Een maand of drie geleden klaagde een kleinere Noord-Amerikaanse klant echter dat van een zending van tien haspels van 300 meter er zes waren die enkele meters te kort waren. Dat resulteerde erin dat deze klant zijn klantenorders niet volledig kon afmaken en aanvullende haspels moest bestellen. Cable Incorporated deed de klacht af als een productiefout bij de klant en sloot deze af zonder verdere opvolging. Enkele weken bleef het rustig en waren er geen nieuwe klachten over te korte haspels. Maar na drie weken maakte een andere Noord-Amerikaanse klant ook melding van één 300

meterhaspel die te kort was. Omdat de klant geen klacht indiende werd er niets onderzocht.

In de zes weken erna waren er evenmin nieuwe meldingen, maar de afgelopen drie weken kwamen er weer diverse klantenklachten binnen over te korte 300 meterhaspels. Negen klanten in totaal uit verschillende regio's uitten hun onvrede. Het hoofd Verkoop maakt zich nu ernstig zorgen dat deze klachten niet de laatste zullen zijn. En omdat de reputatie van het bedrijf op het spel staat, besluit hij een 8D-team samen te stellen dat moet uitzoeken wat er aan de hand is. Hij vraagt de productiemanager om het team te leiden, en die accepteert de uitdaging bereidwillig.

Special cause gebeurtenis

Welke vorm van special cause is op deze casus van toepassing?

Beschrijving van het symptoom

Uit het bovenstaande moet je het symptoom van het probleem kunnen afleiden. Wat is dat symptoom?

D0 – Noodmaatregel

Kun je bedenken welke NMR's je zou kunnen nemen?



D1 – Samenstellen van het 8D team

Neem even de tijd en verplaats je in de rol van het hoofd Verkoop. Hij heeft besloten om een 8D-team samen te stellen onder leiding van de productiemanager om de zaak te onderzoeken. Wie zou er in het team moeten zitten, en waarom?

Wie?	Waarom?

Vervolg van de casus:

Het eerste wat de leden van het 8D-team willen weten, is of het klopt wat de klanten beweren en of haspels inderdaad minder dan 300 meter glasvezel bevatten. Ze nemen contact op met een van de klagende klanten en vragen of die een afgekeurde haspel retour wil sturen. Na twee dagen is deze gearriveerd en het 8D-team rolt de haspel af om vast te stellen wat de lengte is: 294,2 meter. De datumcode op de haspel staat is 1627B1.



D2 – Probleemstelling

Het bovenstaande verhaal biedt voldoende informatie om een probleemstelling af te leiden die het prestatieverschil beschrijft:

Object: _____

Afwijking: _____



D2 – Probleembeschrijving

Het bovenstaande verhaal biedt voldoende informatie om een SMART-gedefinieerde probleembeschrijving te bedenken. Gaat je dat lukken?



D3 – Tijdelijke beschermende maatregelen

Welke tijdelijke beschermende maatregelen zou jij nemen voor dit probleem, en welk effect zouden die moeten hebben?

Vervolg van de casus:

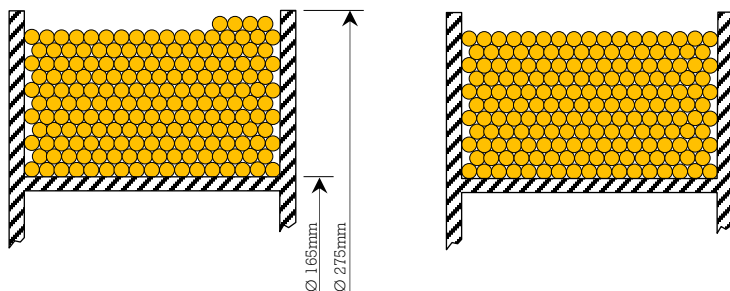
Het ziet ernaar uit dat de klagende klanten gelijk hebben. Sommige haspels zijn inderdaad te kort en andere niet. De retour gestuurde haspel is van veertien weken geleden, waardoor het 8D-team zich begint af te vragen hoelang dit probleem al speelt. Verward door de gevonden informatie besluit het team alle klantenklachten met de gemelde hoeveelheden en de datumcodes in een tabel te zetten om een overzicht te creëren. En omdat klanten momenteel alleen klagen over de haspels van 300 meter lengte, kiest het team ervoor om zich daarop te concentreren. Voor een zo compleet mogelijk overzicht worden ook de twee Noord-Amerikaanse klanten opgenomen die als eersten het probleem meldden. Dit om ervoor te zorgen dat er geen kritische details vergeten worden. De tabel op de volgende pagina is het resultaat, en om het overzicht helemaal compleet te maken heeft men ook de regio's toegevoegd waar de klant zich bevindt.

Klant	Regio	Afkeur aantal	Datum code	Verzenddatum	Klacht ontvangen op
A	Noord- Amerika	6 haspel	16274B1	08 JUL 2016	14 JUL 2016
		11 haspels	16344B1	30 AUG 2016	27 SEP 2016
B	Noord- Amerika	1 haspel	16295A1	26 JUL 2016	09 AUG 2016
		4 haspels	16345B1	31 AUG 2016	26 SEP 2016
		3 haspels	16341C1	23 JUL 2016	26 SEP 2016
C	Europa	30 haspels	16342C1	25 AUG 2016	28 SEP 2016
D	Europa	8 haspels	16293A1	22 JUL 2016	27 SEP 2016
		22 haspels	16341C1	24 AUG 2016	03 OKT 2016
E	Afrika	2 haspels	16274B1	08 JUL 2016	26 SEP 2016
F	Azië	35 haspels	16345B1	30 AUG 2016	27 SEP 2016
G	Australië	4 haspels	16345B1	31 AUG 2016	10 OKT 2016
H	Australië	11 haspels	16343B1	26 AUG 2016	05 OKT 2016
		63 haspels	16344B1	30 AUG 2016	08 OKT 2016
		23 haspels	16345B1	30 AUG 2016	09 OKT 2016
J	Australië	8 haspels	16343B1	26 AUG 2016	08 OKT 2016
TOTAAL		231 haspels	-	-	-

Tabel 3: Overzicht van haspels gerelateerd aan de klantenklachten

Als onderdeel van de tijdelijke beschermende maatregelen besluit het 8D-team van de 300 meterhaspels die de afgelopen twee dagen geproduceerd zijn, er willekeurig tien op de juiste lengte te controleren, natuurlijk wel afkomstig van de drie verschillende ploegen. Allemaal blijken ze te voldoen, waarbij de lengte varieert van 300,4 tot 302,1 meter. Dit resultaat doet de wenkbrauwen van de onderzoekers alleen maar meer fronsen. Hoe kan het dat de haspels zes meter te kort zijn? En ook al is de fout intermitterend, hoe kan het dat het aantal klantenklachten ineens toeneemt? En waarom hebben alleen de 300 meterhaspels het probleem, en de andere niet? De 8D-teamleden kijken nog even goed naar de data die ze hebben verzameld en speuren naar mogelijke aanwijzingen. Het probleem werd voor het eerst gemeld op 14 juli, en het blijkt dat het product waarover de klant klaagde, geproduceerd is in week 27, op donderdag 7 juli. Ook valt hun op dat de datumcodes uit de tabel laten zien dat alle afgekeurde haspels geproduceerd zijn op productielijn #1. Het 8D-team besluit een afkeur eens met elkaar te vergelijken met een van de haspels die de afgelopen twee

dagen geproduceerd zijn en die gebruikt zijn om de lengte ervan te verifiëren. De onderstaande tekening laat de twee haspels zien die met elkaar zijn vergeleken.



Figuur 1: Goede 300 meterhaspel (links) vs een geretourneerde 300 meterhaspel (rechts)

De goede haspel is geproduceerd op productielijn #3, de afgekeurde op productielijn #1. Alles ziet er normaal uit, behalve de wikkelingen bovenop. Wat blijkt? De afgekeurde haspel heeft vier wikkelingen minder dan de goede. Een snelle berekening onthult dat deze vier wikkelingen gelijk staan aan 5,8 meter! Op basis van deze nieuwe bevinding past het 8D-team de tijdelijke maatregel aan en na overleg met de algemeen directeur wordt er besloten geen 300 meterhaspels op productielijn #1 meer te produceren. De planningsafdeling wordt geïnformeerd en alle te produceren orders worden overgezet naar productielijn #3, omdat eerdere verificatie heeft aangetoond dat deze productielijn 300 meterhaspels kan produceren conform specificatie.

Het 8D-team weet nu waar het naar de grondoorzaken van het probleem moet zoeken. Gebrand om erachter te komen wat nu de verschillen zijn tussen productielijn #1 en alle andere komt men tot de volgende vraag: wat veroorzaakt het lengteverschil van zes meter op productielijn #1? Maar voordat het team verdergaat werkt het de probleembeschrijving bij, zodat deze overeenkomt met het nieuwe bewijs. Ook wordt gecontroleerd of de tijdelijke beschermende maatregelen die zijn genomen, nog steeds effectief zijn.

 **D2 – Probleembeschrijving (bijgewerkt)**

Er is nieuwe informatie beschikbaar gekomen, waardoor de probleembeschrijving bijgewerkt dient te worden. Kun jij dat doen?

 **D3 – Tijdelijke Beschermende Maatregelen (bijgewerkt)**

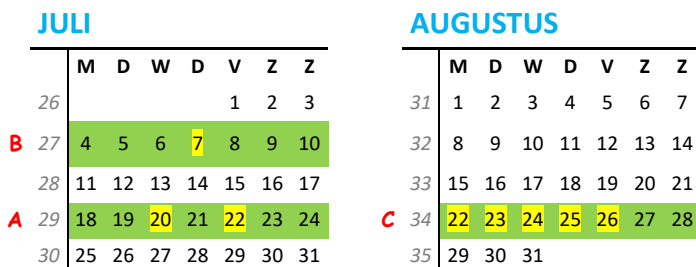
Het nieuwe bewijs vereist dat het 8D-team controleert of de tijdelijke beschermende maatregelen nog effectief zijn. Sommige TBM's zijn al beschreven in het bovenstaande verhaal, maar kun jij nog andere bedenken?

Vervolg van de casus:

Nu het 8D-rapport is bijgewerkt met de meest actuele informatie kan het team zich gaan richten op stap D4, de grondoorzaakanalyse. Het 8D-team kijkt nog eens naar de tabel en vraagt zich af wat de logische volgende stap is. Het is in ieder geval duidelijk dat er iets misgaat bij het produceren van 300 meterhaspels op productielijn #1. En ook dat het probleem bestaat sinds datumcode 1627B1 (donderdag 7 juli 2016). Bovendien is het duidelijk dat de afwijking constant is, maar dat het probleem intermitterend optreedt. Wanneer er naar de productieplanning van de afgelopen weken wordt gekeken, blijken er elke week 300 meterhaspels geproduceerd te zijn. En alle klantenklachten gaan over 300 meterhaspels die zes meter te kort zijn. Er zijn geen gelijksoortige klachten over andere producten. Het lijkt er dus op dat het probleem zich beperkt tot één product, maar wel intermitterend van aard is. Het 8D-team besluit de datumcodes van elke klacht in kaart te brengen om een overzicht te krijgen van het tijdstip waarop de afgekeurde

haspels zijn geproduceerd. Men neemt een gewone kalender en begint deze in te kleuren op basis van de tot nu toe ontvangen klachten:

- De productieweken (in groen);
- Een letter die verwijst naar de productieploeg (in rood);
- High-lighten van de productiedagen die uiteindelijk tot de klantenklachten (in geel) hebben geleid.



Figuur 2: Kalender met in kaart gebracht de ploegen en de geproduceerde afkeur

Wat onmiddellijk opvalt is het feit dat niet alle productiedagen tot afgekeurde producten hebben geleid. Dat zou een aanvullende aanwijzing kunnen zijn dat het probleem inderdaad intermitterend van aard is. In week 27, in juli, heeft slechts één van de vijf productiedagen een klantenklacht tot gevolg gehad, terwijl er in augustus bijna een hele week problemen zijn geweest. Opeens valt het een van de teamleden op dat er een ritme in het probleem zit. In week 27 was het de B-ploeg die productie draaide toen het probleem voor het eerst werd veroorzaakt. Twee weken later produceerde de A-ploeg het probleem. En op basis van het rotatieschema komt het 8D-team erachter dat het om dezelfde mensen gaat. Immers: B wordt C, C wordt A en A wordt B.

De kalender wordt aangevuld met de ontbrekende ploegen en het lijkt er inderdaad op dat het teamlid gelijk had. Wanneer men naar week 34 kijkt blijkt dat de C-ploeg die toen dienst had, inderdaad uit dezelfde mensen bestond. Zou het zo kunnen zijn dat deze ploeg een vergissing heeft gemaakt?

JULI							AUGUSTUS								
	M	D	W	D	V	Z	Z		M	D	W	D	V	Z	Z
A 26					1	2	3	C 31	1	2	3	4	5	6	7
B 27	4	5	6	7	8	9	10	A 32	8	9	10	11	12	13	14
C 28	11	12	13	14	15	16	17	B 33	15	16	17	18	19	20	21
A 29	18	19	20	21	22	23	24	C 34	22	23	24	25	26	27	28
B 30	25	26	27	28	29	30	31	A 35	29	30	31				

Figuur 3: Aangevulde kalender met de "ontbrekende ploegen"

Het begint er maar uit te zien dat het probleem uit een en dezelfde ploeg komt. Wanneer de productieorders met elkaar worden vergeleken blijkt het zelfs zo dat alle haspels waar klanten over klagen geproduceerd zijn door dezelfde medewerker op productielijn #1. Nu het 8D-team erg dicht bij de oorzaak komt besluit men de medewerker, Oscar, te interviewen om te achterhalen hoe het probleem heeft kunnen ontstaan. Patrick, een van de 8D-teamleden, besluit hem te interviewen, omdat ze allebei in dezelfde ploeg werken, zoals te lezen is in het onderstaande transcript:

Patrick Hey Oscar, kan ik je even spreken? Ik heb een probleem waar ik je hulp bij nodig heb.

Oscar ...'Tuurlijk... Laat me even dit afmaken... Zeg 't eens, wat kan ik voor je doen?

Patrick Je weet dat we de laatste tijd aardig wat klantenklachten hebben over de 300 meterhaspels, toch?

Oscar ...Jazeker... De ploegleider heeft het er al een paar keer met ons over gehad. Hij zei dat het hoofd Verkoop een 8D-team had samengesteld... Daar zit jij toch in, niet? Is dat waar je mij over wilt spreken?

Patrick Inderdaad... Ik wil samen naar de data kijken die we tot nu toe verzameld hebben. Ik heb je hulp nodig om het te snappen...

Oscar Oké, laat maar zien...

Patrick Tot dusver hebben we het weten terug te brengen naar deze drie productieweken en deze ploegen (laat Oscar tabel 7 zien)

Oscar ...Tjonge-jonge, 231 haspels... Dat zijn er nogal wat... Oh... Sorry dat ik je onderbrak, ga alsjeblieft verder ...

Patrick ...Je hebt gelijk; 231 haspels is veel. Bovendien hebben we die data op deze kalender ingekleurd (Patrick laat Oscar figuur 45 zien). Zoals je ziet, alle klantenklachten kunnen terug herleid worden naar deze drie productieweken. Zie je de ploegaanduiding voor de kalenderweken?

Oscar ...Ja... Elke week is het dezelfde ploeg... Onze ploeg, als ik het goed zie... Toch?

Patrick Correct. En daar is waar ik je hulp bij nodig heb. Toen we de datumcodes vergeleken met de productieorders kwam steeds jouw naam naar voren als productiemedewerker.

Oscar Wat...?!?...Je maakt een grapje zeker? ...Weet je het zeker...? Laat me die productieorders eens zien...!!

Patrick ...Oscar, wacht – luister alsjeblieft eerst naar me. Ik voer dit gesprek niet om jou de schuld te geven of om een zondebok van je te maken. Ik heb echt je hulp nodig om te begrijpen wat er is gebeurd. Wat er ook aan de hand is, ik ben er zeker van dat het ons allemaal had kunnen overkomen... Dus, help me alsjeblieft om het te begrijpen...

Oscar ...Potverdorie... Die zag ik niet aankomen... Oké, wat wil je van me weten...?

Patrick Het viel ons op dat toen we haspels die de juiste lengte hadden vergeleken met die van de klagende klanten, dat de bovenste wikkelingen ontbraken... Hier, zie zelf maar... By the way, die vier wikkelingen zijn precies de lengte waarover de klanten klagen: 5,8 meter...

Oscar ...Hmm... Vreemd...

Patrick Ook hebben we ontdekt dat alle te korte haspels op productielijn #1 gemaakt zijn, en dat de haspels die wel de juiste lengte hadden van een van de andere productielijnen kwamen. Weet jij nog wat je anders deed toen je ze produceerde?

Oscar Luister Patrick, het is alweer een poos geleden dat ik ze geproduceerd heb... Ik weet het niet zeker... Laat me even nadenken... Productielijn #1, dat oude beestje zei je toch...? Ik herinner me wel dat er een paar maanden geleden problemen waren met de inline-draadlengtemeter.

Patrick Wat voor problemen?

Oscar Ik kreeg het niet goed geïnstalleerd. De draad liep steeds van de rollers van de draadlengtemeter. Ik heb de voorman er nog bij gehaald, maar die kreeg het ook niet voor elkaar. Blijkbaar waren de lagers van de draadlengtemeter versleten.

Patrick Wat heb je toen gedaan? Ik neem aan dat je het probleem met de draadlengtemeter gemeld hebt aan de technische dienst, zodat zij het konden repareren?

Oscar Nee, dat heb ik niet gedaan... Sterker nog, nu ik eraan denk ben ik dat vergeten te doen. Hoe dan ook, we hebben toen de draadlengtemeter niet gebruikt... Goh, nu ik erover nadenk, dat is precies wat ik ook in week 29 en 34 heb gedaan, de draadlengtemeter niet gebruiken...

Patrick Hoe heb je dan gemeten dat de lengte op de haspel correct was?

Oscar Ik heb toen voorgesteld de offline draadlengtemeter te gebruiken om de lengte van de haspels te bepalen, je weet wel, dat oude grijze ding. Maar de ploegleider had een beter idee dat veel tijd zou besparen als we de offline draadlengtemeter zouden gebruiken. Ik hoefde alleen maar de omtrek van de haspel te meten om de lengte te verifiëren. Ik weet nog steeds hoeveel dat moest zijn: 170 centimeter...

Patrick 170 centimeter...? Hoe hebben jullie dat bepaald...?

Oscar ...Oh, simpel... De ploegleider pakte een haspel van een van de andere lijnen en mat de omtrek.

Patrick Hoe heeft hij dat gemeten dan? Kun je het mij laten zien?

Oscar Met een meetlint... Hier, deze... Je legt de haspel op de tafel, houd het begin van het meetlint hier in het midden en je gaat rond... Kijk, zo dus... 170 centimeters!

Patrick Ja, en minus de vier wikkelingen, Oscar!

Oscar ...Uuh... Ja, dat klopt... Potverdorie, nu ik zo naar de situatie kijk was dat toen niet zo'n hele slimme zet van ons.

Patrick Jij weet dat een meetlint geen gevalideerd meetinstrument is. Waarom heb je toch besloten dat te gebruiken?

Oscar De ploegleider zei tegen mij dat ik het zo moest doen. Toentertijd leek me dat niet zo'n probleem...

Patrick Ik weet genoeg. Heel erg bedankt voor je hulp. Ik waardeer het. Ik ga met deze informatie terug naar het 8D-team en bedenken welke permanente correctieve acties we gaan nemen. Ik houd je op de hoogte.

D4 – Definiëren en verifiëren grondoorzaak (RCA)

Op dit punt aangekomen zou je in staat moeten zijn om twee grondoorzaken voor het *ontstaan* te benoemen en ook nog eens twee voor het *ontsnappingspunt*, dus vier in totaal. Kun jij ze op grond van het bovenstaande verhaal formuleren?

D5 – Kiezen en verifiëren van Permanente Correctieve Acties

In principe heeft elke grondoorzaak zijn eigen PCA. Kun jij deze bedenken en een manier verzinnen waarop de effectiviteit ervan kan worden bepaald?



D6 – Implementeren & valideren van Permanente Correctieve Acties

Elke gekozen PCA dient geïmplementeerd en gevalideerd te worden. Kun jij bedenken hoe je dat voor de PCA's van het Cable Incorporated probleem zou doen?

Vervolg van de casus:

Het interview tussen Patrick en Oscar legde bloot dat het probleem zowel een uitvoerende als een gedragscomponent heeft. De 8D-teamleader is nogal bezorgd over het feit dat een van zijn eigen ploegleiders ervoor gekozen heeft om een niet-vrijgegeven en onorthodoxe manier te gebruiken om de lengte op de haspel te bepalen. Een jaar of zeven geleden was het gebruik van een meetlint een veelgebruikte methode om snel de lengte van de haspel te bepalen, maar sinds de invoering van de inline-draadlengtemeters zou deze werkwijze van de werkvloer verdwenen moeten zijn. Niet alleen zijn de inline-systemen accurater, ze zorgen er ook voor dat het produceren van haspels volledig automatisch verloopt. Verrast door deze bevinding checkt de teamleader bij al zijn ploegleiders of deze werkwijze nog steeds gebruikt wordt, en hij is verbaasd te horen dat dit het geval is. En wanneer hij verder informeert, komt hij erachter dat dit meestal wordt gedaan wanneer de inline- draadlengtemeters defect zijn. En omdat het te veel tijd kost om de offline meter gebruiken en er geen reserve-inline-meter aanwezig is, moet de productieafdeling wachten op de technische dienst om die te laten repareren. En om de strakke productieplanning te halen laten ploegleiders het soms toe dat de meetlintmethode wordt gehanteerd. Oscar is daarentegen pas sinds juni bij het bedrijf in dienst en beschikt niet over dezelfde kennis als de andere medewerkers, die wisten dat er bij de 300 meterhaspels vier extra wikkelingen nodig waren, iets wat de ploegleider vergeten had Oscar te vertellen, zo blijkt.



D7 – Voorkomen van herhaling

Hoe zou jij voor het Cable Incorporated probleem stap D7 uitwerken? Kun jij minimaal twee systemische oorzaken benoemen?

Vervolg van de casus:

Het 8D-team heeft nu een goed begrip van het probleem en kan het 8D-eindrapport gaan opstellen. De verbeterpunten zijn geïmplementeerd en ieder personeelslid in de organisatie is geïnformeerd over wat er is gebeurd. De medewerkers van de drie productieploegen zijn opnieuw geïnstrueerd over het belang van het gebruik van gevalideerde productiemiddelen. De ongevalideerde meetlinten zijn van de werkvloer verwijderd en de juiste productiemiddelen zijn in de juiste aantallen beschikbaar gesteld. Het management heeft een formele excuusbrief naar alle betrokken klanten gestuurd waarin wordt toegelicht wat er gebeurd is en welke maatregelen er zijn genomen om herhaling te voorkomen. Het 8D-team overhandigt het formele 8D-rapport aan de sponsor, die van mening is dat het team uitstekend onderzoek heeft verricht door de juiste oplossingen te bedenken die herhaling van het probleem voorkomen.



D8 – Erkennen van de individuele en de teambijdrage

Je staat op het punt het 8D-team te ontbinden. Welke vorm van erkenning zou jij aan de teamleden geven? En waarom deze?
