



# Hoe organisaties met Six Sigma Leadership tot management excellence komen

De rol van organisaties in de markt is de laatste jaren blijvend veranderd. Door de opkomst van populaire social networks als Hyves, Facebook, LinkedIn en Twitter en de groeiende invloed van diverse vergelijkingssites zijn consumenten in staat ervaringen met een organisatie snel te delen met de rest van hun netwerk. Niet alleen consumenten zijn mondiger, veeleisender en minder voorspelbaar geworden, ook andere belanghebbenden in en rondom organisaties zijn dat. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de toegenomen toezicht van verschillende (overheids)instanties, mondigere medewerkers en leveranciers. Ontwikkelingen die organisaties voor nieuwe uitdagingen stellen. De vraag hierbij blijft hoe organisaties zich in deze toegenomen dynamiek zowel op de korte, maar nog belangrijker op de lange termijn blijvend kunnen onderscheiden. En welke rol speelt Six Sigma hierbij?

door: Jeroen Molenaar en René Plasman

Traditioneel gezien richt Six Sigma zich op het verlagen van de levertijd, het verhogen van de kwaliteit en het reduceren van kosten. Allerlei zaken die gericht zijn op het bereiken van operational excellence. De tijd waarin een bedrijf alleen door het leveren van operational excellence klanten aan zich wist te binden, ligt ver achter ons. De concurrentie heeft inmiddels ook de nodige verbeterlagen gemaakt en dan is er nog de kritische en veeleisende klant. Tegenwoordig verlangt een klant van een organisatie niks anders dan zo snel mogelijk met de beste kwaliteit en tegen de laagste kosten het product of de dienst te ontvangen. En vanuit het gezichtspunt van de klant is dit heel begrijpelijk en verdedigbaar. Hoog tijd dus om als organisatie te kijken naar een andere vorm van excellence, waarbij er beter op de wisselende omstandigheden in de markt kan

worden ingespeeld. Management excellence heeft hierop een passend antwoord.

## Operational excellence

Operational excellence is vanuit een wetenschappelijke managementbenadering een denk- en werkwijze waarbij organisaties zich richten op het zo efficiënt en effectief mogelijk vervullen van de klantwens. Hierbij wordt nadrukkelijk gelet op tijd, kwaliteit en snelheid. Een methodiek als Six Sigma leent zich hier uitstekend voor en wordt dan ook veelvuldig ingezet bij het bereiken van operational excellence. Door processen te structureren en veelal te standaardiseren neemt de variatie in de procesoutput af. Het gevolg hiervan is dat het aantal fouten wordt gereduceerd. Bij machines bereikt men dit door de afstelling te optimaliseren. Bij mensen kan 'slechts' de kans op het maken van fouten worden verkleind. Dit gebeurt veelal door processen *dummy proof*, met andere woorden *poka yoke*, te maken.

Op korte en middellange termijn zal operational excellence de klanttevredenheid verhogen en de kosten verlagen. Op langere termijn brengt deze manier van werken bepaalde risico's met zich mee. Zo zal een proces waarbij mensen niet meer hoeven na te denken, er voor zorgen dat deze mensen ook daadwerkelijk niet meer nadenken. Een *dummy proof proces* kan hierbij mensen in negatieve zin laten evolueren tot echte *dummy's*. Daarnaast is de vraag hoe wenselijk een gestandaardiseerd proces is in een omgeving waarin de enige constante factor verandering is. Hiermee is niet gezegd dat werken aan operational excellence niet loont. Er vallen namelijk nog heel veel operationele verbeteringen binnen organisaties te behalen. En aangezien Six Sigma kennis steeds toegankelijker en beter betaalbaar is, zal operational excellence ook voor veel orga-

nisaties het eerste zijn wat ze nastreven. Organisaties die operational excellence nastreven, zullen echter ervaren dat de markt en omgeving vragen om een andere, meer flexibele benadering.

### Management excellence

Organisaties die alleen werken volgens operational excellence, krijgen op termijn te maken met een aantal beperkingen. Beperkingen die zich niet alleen manifesteren in de reactiesnelheid van de organisatie op veranderingen, het zien en invullen van kansen, maar ook in het maximaliseren van het bedrijfsrendement op langere termijn. Om die beperkingen te voorkomen is het van belang dat organisaties werken aan management excellence. Management excellence is het in overeenstemming brengen van de wensen en behoeften van de verschillende belanghebbenden (stakeholders). Organisaties die management excellence nastreven, hebben drie overeenkomstige eigenschappen. Ze hebben inzicht, zijn flexibel en efficiënt.

*Inzicht:* Door het verkrijgen van tijdige en juiste informatie is de organisatie in staat om snel inzicht te verkrijgen in veranderende omstandigheden in de omgeving. Hierbij gaat het niet om zoveel mogelijk informatie te verzamelen, maar meer om het beoordelen van de kwaliteit van de aangeleverde informatie. De filterfunctie die een organisatie hiervoor hanteert, is hierbij belangrijk. Organisaties die in staat zijn sneller te beschikken over de juiste informatie, kunnen een voorsprong realiseren ten opzichte van de concurrentie. Daarnaast zijn deze organisaties in staat toegang tot informatie effectief te decentraliseren. Op deze manier bereikt de informatie sneller een groot deel van de organisatie.

*Flexibel:* Met de verkregen informatie moet actie ondernomen worden, moeten veranderingen doorgevoerd worden en overgegaan worden tot handelen. De organisatie is dusdanig ingericht dat er ook daadwerkelijk iets gedaan wordt met het verkregen inzicht. Organisaties die dermate flexibel zijn dat ze in staat zijn om te voldoen aan de veranderlijke wensen van de klanten, zullen de concurrentie een stap voor blijven. Korte en duidelijke beslislijnen en het tonen van leiderschap zijn hierbij belangrijk.

*Efficiënt:* Organisaties die zowel de interne organisatie als de verbindingen in de bedrijfsketen hebben gestroomlijnd, zijn beter in staat verbeteringen te maximaliseren. Hierbij besteedt de organisatie ruime aandacht aan de inbreng van verschillende stakeholders. Een efficiënte uitvoering van de werkzaamheden is ook voor een management excellence bedrijf van belang. Operational excellence en management zijn daarmee geen losse of tegenstrijdige filosofieën, maar in deze opvatting is operational excellence een deel van management excellence.

### Een balans vinden

Overal waar mensen samenkomen in groepen zorgen normen, waarden, regels en structuren voor de basis van

een goede omgang met elkaar. Of dit nu op het voetbalveld, op school of in de gehele samenleving is. Mensen hebben er behoefte aan om te weten wat wel en niet mag. Daarnaast heeft men ook de vrijheid nodig om zich binnen de gestelde regels te kunnen ontplooiën en daarmee nieuwe initiatieven en ideeën te ontwikkelen. Een mooi voorbeeld van deze gedachtegang binnen de sport is de introductie van de *panenka penalty*. De Tsjechische voetballer Panenka nam binnen de regels die gelden voor het nemen van een penalty, de geboden vrijheid om een eigen invulling te geven aan de uitvoering. Dit zorgde voor een historisch mooi uitgevoerde penalty, die leidde tot de winnende Tsjechische goal in de EK finale van 1976.

Zo werkt het ook bij management excellente organisaties. Hier vormen regels, procedures en structuren de basis voor besparingen en succes op de kortere termijn. Op de langere termijn zorgen betrokken medewerkers binnen deze regels voor een perfecte aansluiting op de wensen en belangen van de diverse stakeholders en daarmee voor groei en continuïteit.

We kunnen dan ook stellen dat voor organisaties die zich enkel en alleen richten op operational excellence een valkuil op de loer ligt (zie *figuur 1*). Namelijk overstructuren en overstandaardiseren. Op korte termijn brengt meer structuur daadwerkelijk verbetering, maar op de langere termijn blijkt dat de medewerkers betrokkenheid en verantwoordelijkheid verliezen en zich onvoldoende ontwikkelen. Om het initiële succes van een verbetering te behouden is verder structureren en standaardiseren nodig. Dit leidt vervolgens weer tot minder betrokken, verantwoordelijke en ontwikkelde medewerkers. Het doorbreken van deze spiraal en het vinden van de balans tussen het traditionele standaardiseren en structureren en het stimuleren van creativiteit, ondernemerschap en verantwoordelijkheid, is de kracht van management excellence. Dit zorgt in eerste instantie voor een minder grote verbetering, maar het creëert een flexibele, efficiënte organisatie die door middel van het juiste inzicht in kan spelen op de verande-



Figuur 1: De verbetercurve met management excellence

rende eisen en wensen van de verschillende stakeholders. Een dergelijke organisatie zal dan ook op langere termijn beter in staat zijn het daadwerkelijk potentieel optimaal te benutten en een grotere verbetering te bewerkstelligen.

### Six Sigma Leadership

Six Sigma is een van de meest gebruikte methodieken in de wereld van procesverbeteringen en ondersteunt organisaties bij het nastreven van operational excellence. Veelal wordt dan ook gedacht dat deze toolset ongeschikt zou zijn voor het bereiken van management excellence. Bekeken vanuit het doel van Six Sigma (door middel van data en statistiek gestructureerd verbeteringen zoeken en implementeren) is de toolset Six Sigma uitermate geschikt voor het bereiken van management excellence. Slechts de insteek, toepassing en oplossingsrichtingen zullen anders zijn en enkele andere invloedsfactoren spelen een rol. Om een duidelijk onderscheid te maken tussen de traditionele vorm van Six Sigma (die zich richt op het bereiken van operational excellence) en de vorm die management excellence nastreeft, noemen we de laatste vorm Six Sigma Leadership.

Six Sigma Leadership richt zich – in tegenstelling tot Six Sigma – niet alleen op procesoptimalisatie, maar ook op het creëren van een slimme, meer betrokken en flexibele organisatie die openstaat voor kleine en grote veranderingen aangegeven door stakeholders binnen én buiten de organisatie. Het is daarmee ook een verbreding van de bestaande toepassing van Six Sigma en geen vervanging. Waar de traditionele inzet van Six Sigma de nadruk legt op standaardiseren en structureren, benadrukt Six Sigma Leadership ook de waarde van creativiteit, ondernemerschap en eigen verantwoordelijkheid binnen een organisatie. De verschillende aspecten die nodig zijn om een organisatie te brengen naar management excellence. Six Sigma Leadership richt zich op de mensen binnen het proces. Oplossingen zullen hierbij niet alleen leiden tot het veranderen van het proces, maar vooral tot het verleggen van verantwoordelijkheden en verduidelijken van individuele prestaties en de invloed die deze hebben op de prestatie van het bedrijf. De oplossingen richten zich hiermee veel minder op de vraag hoe medewerkers dienen te werken, maar op de vraag wat medewerkers dienen te bereiken. De wensen van de klant (en andere stakeholders) komen zodoende daadwerkelijk centraal te staan.

### Het Six Sigma Leadership stappenplan

Om management excellence te bereiken, dient een aantal stappen doorlopen te worden. De afzonderlijke stappen kunnen metaforisch als een ketting van een fiets worden getypeerd. Om een fietsketting soepel te laten draaien is een smeermiddel nodig. Zonder een goed werkend smeermiddel zal de ketting minder goed draaien en in het ergste geval vastlopen en breken. Het smeermiddel om management excellence te bereiken is Six Sigma Leadership. Een bedrijf dat deze verbeterfilosofie doelgericht adopteert, bezit over de tools die het nastreven van management excellence eenvoudig maken.

### VOORBEELD VAN SIX SIGMA LEADERSHIP

Een bakker bakt en verkoopt brood. Hierbij wil hij voorkomen dat zijn broodschappen leeg zijn en hij 'neen' moet verkopen aan een klant. Een overgestructureerde bakker zou daarom een bakplan hebben gemaakt, waarin exact aangegeven staat wanneer en hoeveel brood er gebakken dient te worden. 'Om acht uur, tien casino wit en tien tijger bruin. Om half negen, tien volkorenbroden en tien stokbroden, enzovoorts.' Daarnaast heeft de bakker gezorgd voor een startvoorraad van brood in de broodschappen. Waarbij van elk soort brood tien stuks aanwezig zijn. Op een zekere ochtend komt er om acht uur in de ochtend een klant in de winkel, die tien stokbroden bestelt. Geen punt, de stokbroden liggen immers nog in het schap. Na de verkoop constateert de winkelbediende dat het broodschap van de stokbroden leeg is, maar het bakplan verordent pas om half negen de volgende stokbroden te bakken. Om niet tegen de wens van zijn werkgever in te gaan, bakt hij geen stokbroden totdat het bakplan aangeeft dat hij weer mag bakken. Dit heeft tot gevolg dat de winkel tot kwart voor negen geen stokbroden meer in voorraad heeft en dus ook niet kan verkopen.

Het hoofddoel van de bakker was om geen lege schappen te hebben. En omdat de bakker geen vertrouwen had in het potentieel van zijn medewerkers, heeft hij het proces dummy proof gemaakt. Met als gevolg dat hij niet kan voldoen aan de veranderende vraag van de markt en inkomsten misliep.

Een collega bakker in dezelfde straat heeft een andere stelregel. Er dienen altijd minimaal vier en maximaal veertien broden van elk soort in de broodschappen te liggen. Hoe de winkelbedienden dit invullen, is aan hen zelf. De bakker heeft wel een structuur bepaald, maar geeft zijn medewerkers de ruimte om deze zelfstandig in te vullen. Hierdoor kan de bakker eenvoudiger inspelen op de veranderende vraag van de markt en na de verkoop van alle stokbroden naar eigen inzicht en ervaring het broodschap aanvullen met vers gebakken stokbrood.

1) *Positie in de omgeving.* Om aan management excellence te kunnen werken zal een organisatie eerst haar positie in de omgeving moeten vaststellen. Hierbij dient in ogen-schouw genomen te worden dat alle afzonderlijke stakeholders een zekere invloed op de organisatie hebben en op een bepaalde manier bijdragen aan het resultaat van de onderneming. We kunnen daarnaast ook direct constateren dat er verschillende stakeholders verschillende belangen hebben, die in sommige gevallen niet met elkaar overeenkomen. Het is daarom cruciaal dat een organisatie de juiste balans weet te vinden in dit krachtenveld van verschillende belangen van de afzonderlijke stakeholders en haar eigen belangen. Een goed hulpmiddel hiervoor is het maken van een stakeholderanalyse. Deze dient als baseline en uitgangspunt voor de implementatie van Six Sigma Leadership.

2) *Bedrijfsdoelstellingen en -strategie.* Aan de hand van de zojuist opgestelde stakeholderanalyse start de organisatie met het vaststellen van de bedrijfsdoelstellingen en -strategie. Door externe informatie (klanten, concurrenten, de markt, wet- en regelgeving, etc.) met interne informatie (product- en/of dienstportfolio, kennis en kapitaal) te koppelen, is een organisatie in staat interessante markt-kansen vast te stellen met een hoog rendement en hierop de doelstellingen te formuleren en haar bedrijfsstrategie in te richten. Om de doelstellingen met de gekozen strategie te behalen moet de organisatie de essentiële factoren voor het succesvol bereiken van deze doelstellingen beschrijven. De zogenaamde kritische succesfactoren (KSF's).

Hierbij valt onder andere te denken aan: financiering, opleiding en onderwijs. Overigens moet bij het opstellen van de bedrijfsdoelstellingen en -strategie rekening gehouden worden met het feit dat een organisatie zich ontwikkelt en de wensen en belangen van stakeholders veranderen. Het uitvoeren van een stakeholderanalyse is daarom geen eenmalige exercitie, maar dient periodiek te worden uitgevoerd. De strategie kan hierdoor (indien nodig) tijdig worden aangepast, waardoor doelstellingen bereikbaar blijven. In bepaalde gevallen kan er zelfs sprake van zijn dat eerder opgestelde bedrijfsdoelstellingen moeten worden gewijzigd.

3) *Ontwerp en inrichting.* Om de strategie uit te voeren en de bedrijfsdoelstellingen te behalen, is het van belang dat de organisatie de afzonderlijke interne afdelingen en processen logisch en efficiënt inricht. Specifieke Six Sigma Leadership projecten kunnen hiervoor worden uitgevoerd. Hierbij rekening houdend met de positie van de organisatie in de bedrijfsketen. Door met de verschillende ketenpartners overleg te plegen kunnen de belangen van de eigen organisatie in lijn worden gebracht met die van de partners. Dit zorgt niet alleen voor een verbetering bij de individuele organisatie, maar ook voor een maximalisatie van de waardecreatie in de keten. Hierdoor wordt beter voldaan aan de eisen en wensen van eindklanten en andere belanghebbenden en kunnen kapitaal en middelen optimaal worden ingezet.

4) *Monitoren en bijsturen.* Intern en extern heeft de organisatie te maken met dynamiek en variatie. De invloed die deze hebben op de vastgestelde KSF's en daarmee op het bereiken van de doelstellingen, moet door de organisatie beoordeeld worden. Het bewaken van de KSF's geschiedt door het opstellen van zogenaamde kritische prestatie indicatoren (KPI's). Door het monitoren, analyseren en tijdig bijsturen van en op deze indicatoren behoudt de organisatie inzicht in haar positie en kan zij reageren met de juiste (tegen)maatregelen. Bij het opstellen van de KPI's is het belangrijk dat deze niet alleen gericht zijn op de interne organisatie, maar ook op de invloedsfactoren buiten de organisatie. Door KPI's op te stellen die de wensen van de stakeholders, de prestatie van de keten en de prestatie van de eigen organisatie meten, ontstaat een volledig inzicht waardoor eenvoudig en snel bijsturen mogelijk is. Van belang hierbij is dat de KPI's inzichtelijk zijn voor de medewerkers die hierop dienen te sturen. In het geschetste voorbeeld van de bakker (zie kader): Als de winkelbediende bij de bakker niet weet hoeveel broden er in het broodschap liggen, kan hij hierop ook geen actie ondernemen.

5) *Feedback en evaluatie.* Het leveren van strategische, financiële en operationele feedback op het uitvoeren van de gekozen strategie stelt de organisatie in staat de geleverde prestaties te beoordelen. Om een zo breed en genuanceerd mogelijk beeld te krijgen, dienen de diverse stakeholders bij de uitvoering betrokken te worden. De gegeven feedback kan vervolgens met de stakeholderanalyse worden ver-

geleken om te beoordelen of de belangen en wensen van de verschillende belanghebbenden voldoende zijn ingevuld. De uitkomsten van deze evaluatie zullen samen met de status van de verschillende KPI's de input zijn voor het hernieuwd vaststellen van de positie van de organisatie in de omgeving en het bepalen van nieuwe doelstellingen. Dit geeft de organisatie de mogelijkheid om continu bezig te zijn met de ontwikkeling van de interne organisatie en het optimaal positioneren in de omgeving ten opzichte van de verschillende stakeholders.

### **Six Sigma Leadership en Management Excellence**

Om blijvend onderscheidend te zijn en te kunnen inspelen op de veranderende wensen in de markt, is het primair nastreven van operational excellence onvoldoende. Organisaties die dit wel doen, lopen het risico star te worden en de aansluiting met de omgeving op termijn te verliezen. Het uitvoeren van Six Sigma projecten op de traditionele wijze zorgt weliswaar voor grote verbeteringen die organisaties langdurig kunnen helpen beter te presteren. Echter, het zal uiteindelijk niet het ware potentieel van een organisatie naar boven halen. Willen organisaties ook in volgende generaties succesvol blijven, dan moet men meer investeren in het benutten van het ware potentieel van medewerkers in plaats van hierop te besparen door overstructurering. Er dient hierbij geïnvesteerd te worden in de relatie met alle belanghebbenden om zodoende niet alleen het bedrijf, maar de gehele bedrijfsketen te stroomlijnen.

Het nastreven van management excellence door middel van Six Sigma Leadership draagt bij aan een gezonde toekomst van organisaties. Continuïteit en gezonde groei kunnen slechts bereikt worden als organisaties daadwerkelijk in staat zijn om op de juiste manier om te gaan met de middelen die worden aangereikt. Gezamenlijk structureel verbeteren door rekening te houden met medewerkers, klanten, leveranciers, aandeelhouders, de overheid en de andere belanghebbenden. Dit zorgt op korte termijn wellicht voor minder aansprekende verbeteringen, maar op lange termijn zal het leiden tot een verhoogde betrokkenheid in de organisatie, de keten en het netwerk. Hierbij gaat verbeteren niet ten koste van anderen, maar wordt gezamenlijk gewerkt aan langdurige verbetering. Medewerkers, organisaties en ketens gaan daadwerkelijk excellent opereren en worden excellent gemanaged.

---

*Over de auteurs: Jeroen Molenaar en René Plasman zijn oprichters en eigenaren van Molenaar@Plasman Solutions en hebben een jarenlange ervaring met Business Intelligence en Lean Six Sigma*

Bronvermelding. Dit artikel is deels geïnspireerd op een tekst die door Thomas Oestreich en Frank Buytendijk is opgesteld september 2008. Management Excellence. How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead. An Oracle Thought Leadership White Paper.