


**Ellen Metaal**

Ellen Metaal is directeur bij IG&H Consulting & Interim, een consultancybedrijf gespecialiseerd in het effectief verbinden van markt en operatie in de sectoren Financial Services, Health, Industry en Logistics & Trade.


**Nadine Bosch**

Nadine Bosch is werkzaam als consultant bij IG&H Consulting & Interim.

# LEAN SIX SIGMA: HYPE OF NEXT PRACTICE?

Veel financiële dienstverleners zijn, geïnspireerd door de vele succesverhalen uit andere sectoren, de afgelopen periode gestart met de implementatie van verbeterprogramma's gebaseerd op Lean en Six Sigma. De eerste resultaten in de sector zijn veelbelovend en het enthousiasme voor deze programma's is dan ook groot. Toch blijkt uit de praktijk dat een effectieve uitrol lastiger is dan verwacht.

In onze adviespraktijk zien we dat partijen nog zoekende zijn in een aantal centrale vraagstukken bij de invoering van de Lean (Six Sigma) verbeterprogramma's:

- Hoe kan continu verbeteren écht in het DNA van de organisatie verankerd worden?
- Wat is de beste aanpak voor de invoering en uitrol van methoden zoals Lean en Six Sigma binnen de organisatie?
- Welke cultuurverandering is nodig dan wel hoe kan het verbeterprogramma bijdragen aan de gewenste cultuurverandering en wat is de rol van het leiderschap hierbij?

IG&H heeft recentelijk een onderzoek uitgevoerd naar de huidige stand van zaken van Lean en Six Sigma en de lessons learned op deze vraagstukken binnen de financiële dienstverlening. Dertien financiële dienstverleners, waaronder banken, verzekeraars en pensioenuitvoerders hebben aan dit onderzoek deelgenomen.

## Zoeken naar volgende stap

De nadruk van het onderzoek heeft zich gericht rondom de manier waarop de programma's zijn vormgegeven, de inhoudelijke methoden en technieken die zijn toegepast en de invloed van de verbeterprogramma's op de cultuur van de onderneming. De belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek zijn:

De veranderende markt dwingt de geïnterviewde financiële dienstverleners tot meer klantfocus en een efficiënter proces. De kerndoelstelling van deze financials voor de Lean (Six Sigma) programma's is dan ook gericht op het verhogen van klantgerichtheid en serviceniveau. De secundaire doelstelling voor de programma's is gericht op kostenverlaging en efficiëntere processen.

De gestarte Lean (Six Sigma) programma's zijn initieel vaak centraal georganiseerd en hebben meestal een gepland en projectmatig karakter. Een weergave van de positie van alle geïnterviewde financiële dienstverleners is weergegeven in figuur 1. Alle deelnemers aan dit onderzoek hebben echter de ambitie om tot een continu verbeter organisatie te komen. De weg er naartoe verschilt en is meestal afhankelijk van de huidige manier van werken en cultuur.

De meeste organisaties die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd combineren delen van Lean en Six Sigma. Hierdoor ontstaan bedrijfsspecifieke Lean (Six Sigma) programma's die vaak een eigen naam krijgen. De gekozen Lean (Six Sigma) variant hangt ook samen met de ingezette verbeterrichting (gepland vs. ontwikkelgericht).

Het belang van cultuurverandering wordt door de meeste geïnterviewden onderkend maar is slechts zelden



Figuur 1: huidige positie verbeteraanpak bij geïnterviewde financiële dienstverleners

een expliciet onderdeel van het programma. De sleutel tot de gewenste cultuurverandering is geïnvolveerd leiderschap. Geïnterviewde financiële dienstverleners met een geïnvolveerd managementteam zijn vaak ook verder met hun gewenste cultuurverandering.

### Betrokken leiderschap sleutel tot succes

De geïnterviewden geven aan dat naast de inhoudelijke methode ook cultuur en leiderschap een essentiële rol spelen voor het succesvol uitrollen van Lean of Six Sigma. Veel geïnterviewden geven zelfs aan dat dit zelfs de kern is van de beoogde transformatie. Om de beoogde doelstellingen te bereiken is het essentieel dat verbeteringen als onderdeel van het dagelijkse werk van alle medewerkers moeten worden uitgevoerd. Voor een brede en geborgde invoering van Lean (Six Sigma) programma's is ook een verandering van de organisatiecultuur nodig. Oftewel: 'Lean betekent een



Figuur 2: focus van geïnterviewden op verbeterprogramma's

cultuurverandering maar helpt ook de cultuurverandering te realiseren'.

De geïnterviewde financials geven bijna unaniem aan dat het leiderschap de sleutel in handen heeft om de gewenste cultuurverandering te bewerkstelligen. De invulling van het leiderschap moet daarvoor veranderen

zoals in figuur 3 is aangegeven. Uit het onderzoek blijkt dat financiële dienstverleners met een betrokken managementteam verder zijn met cultuurverandering.

Betrokken teams zijn in staat de visie en gewenste richting te schetsen en de doorvertaling te maken naar de impact voor de medewerkers. Hierdoor komt het 'waarom' en de urgentie van de cultuur- en organisatieverandering duidelijker naar voren. Daarnaast geven betrokken management teams voldoende tijd en prioriteit aan de invoering van Lean (Six Sigma) door het onderdeel te maken van de dagelijkse agenda en eigen werk. Ze tonen voorbeeldgedrag en besteden voldoende tijd op de werkvloer. Betrokken management teams creëren hiermee draagvlak binnen de organisatie en worden ook onderdeel



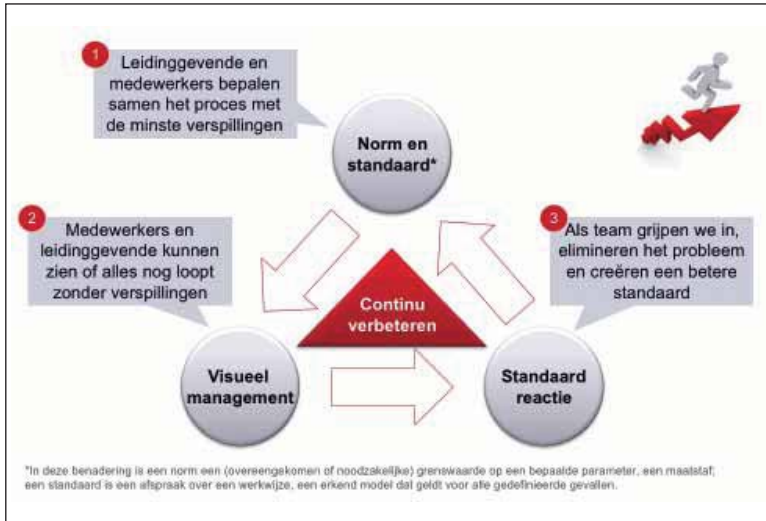
Figuur 3: genoemde traditionele en gewenste eigenschappen van leiderschap

van het proces. Eén van de geïnterviewden omschreef dit als "practice what you preach".

De weg volgen in de gekozen richting betekent dat betrokken managementteams keuzes maken en de consequenties daarvan ook aanvaarden. Mensen worden enerzijds beter ondersteund in hun persoonlijke ontwikkeling maar anderzijds wordt er afscheid van mensen genomen als blijkt dat ze niet mee willen of kunnen. Eén van de geïnterviewden benoemde dit als één van zijn belangrijkste succesfactoren. Binnen deze organisatie is eerst een screening gedaan op de houding en mogelijkheden tot verandering van de leidinggevenden. Met behulp van training en het voeren van gesprekken zijn de leidinggevenden op één lijn gezet. "Het is cruciaal om een goed team van leidinggevenden neer te zetten. Wanneer een leidinggevende tijdens het veranderproces afhaakt, verliest het team zijn motivatie en gelooft niet meer in de nieuw gekozen weg."

### Basis voor succes in andere sectoren

In andere sectoren, zoals bijvoorbeeld de automotive sector waar men al langer actief is met Lean en Six Sigma, zijn diverse voorbeelden aanwezig waarbij een significante productiviteitsverbetering, honderd procent leverbetrouwbaarheid en nul procent fouten richting de klant gerealiseerd worden. Ook binnen ziekenhuizen, waar men korter met Lean Six Sigma bezig is, worden concrete resultaten geboekt. Belangrijke onderdelen



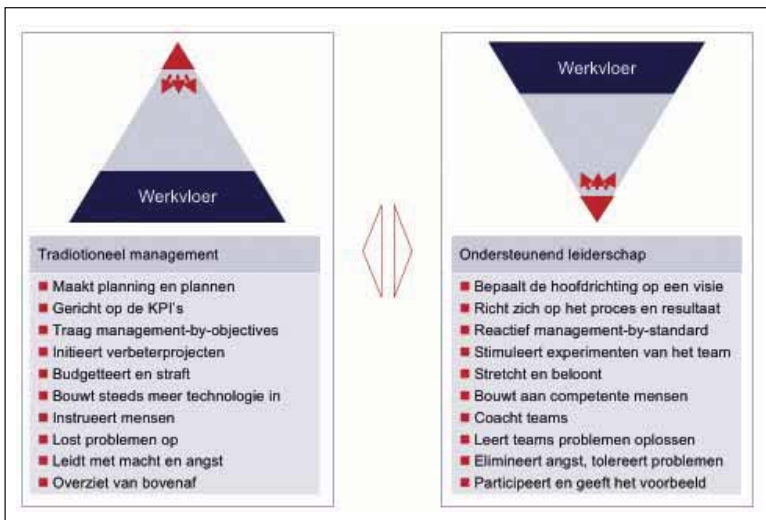
Figuur 4: Management-by-Standard: managen aan de hand van de lean "driehoek"

van het fundament voor continu verbeteren hierbij zijn 'Management-by-standard' en 'Lean leiderschap'.

### Management-by-standard

De eerste stap in continu verbeteren is het creëren van stabiliteit en consistentie in de resultaten van de processen binnen een organisatie (zie figuur 4). Dit doet men door eerst gezamenlijk het voor nu beste proces met de minste verspillingen te bepalen. Dit wordt de standaard. Continu verbeteren betekent dat de lijn de overeengekomen standaard consistent probeert na te volgen en, indien men niet de standaard naleeft of indien niet de gewenste resultaten worden geleverd, ingrijpt in het proces. Daarnaast achterhaalt men gezamenlijk de oorzaken van de geconstateerde afwijkingen en verbetert vervolgens de standaard aan de hand van het geleerde. De basis van deze aanpak ligt in het gezamenlijk definiëren wat er verwacht wordt en wanneer iets als een probleem wordt bestempeld

Figuur 5: Lean leiderschap: ondersteunend aan de waardetoevoegende operatie



('weten'), het zichtbaar maken van deze problemen ('zien') en het oplossen van problemen ('reageren').

### Lean Leiderschap

Om de Lean Six Sigma filosofie goed binnen de organisatie in te bedden is de stijl van leidinggeven cruciaal (zie figuur 5). Lean Leiderschap is te typeren als dienend leiderschap. In deze stijl is er gecombineerde aandacht voor zowel het resultaat als voor het proces. De manager vraagt naar de standaard werkwijze en zal zoeken naar visuele aanwijzingen of nog volgens standaard wordt gewerkt. Dienend leiderschap betekent ook dat de manager een meer coachende rol op zich zal opnemen waarbij hij in plaats van te instrueren, de juiste vragen weet te stellen aan het team zodat het team leert. De manager is veel op de werkvloer, participeert in probleemoplossingen en vertoont voorbeeldgedrag.

### Hype of dé manier van werken?

Lean verankeren in een organisatie is voor veel bedrijven een forse uitdaging. In Nederland zijn er slechts

## *'Financiële dienstverleners hebben de ambitie om Lean in hun DNA te verankeren'*

enkele organisaties waarvan met recht gezegd kan worden dat Lean in het DNA van de organisatie zit. Veel financiële dienstverleners die wij gesproken hebben, hebben wel de ambitie om Lean in hun DNA te verankeren. Het is dan noodzakelijk om van losse verbeterprojecten over te gaan naar een werkwijze die met recht continu verbeteren mag worden genoemd en waaraan iedereen binnen de organisatie een bijdrage levert. Pas dan is Lean geen apart kunstje, maar is het onderdeel van het organisatie DNA. Zoals Aristoteles het al lange tijd geleden verwoordde: 'We are what we repeatedly do. Excellence, therefore, is not an act, but a habit.' «

Meer weten? Alle resultaten uit het onderzoek zijn verwerkt in een paper, dat vanaf eind oktober kosteloos te downloaden is op [www.igh.nl](http://www.igh.nl)