

Wat is Six Sigma?

Jan van Diepen, 08-jun-09

Maar al te vaak zijn veel mensen in een organisatie druk met brandjes blussen en symptoombestrijding. Hierdoor kunnen problemen zich opstapelen en elkaar zelfs gaan overlappen. Six Sigma is een complete methode om problemen op te lossen en processen op een gestructureerde manier te verbeteren.

Projectmatig problemen oplossen en kansen verzilveren

Het hart van Six Sigma is zijn projectaanpak in vijf fasen. Deze projectaanpak is ontworpen om de grondoorzaken van problemen definitief weg te nemen. Zo hoeft men op termijn minder brandjes te blussen en komt er capaciteit vrij om aan ander zaken of aan vernieuwingen te werken. De organisatie wordt slagvaardiger en flexibeler en kan beter met zijn tijd meegaan. De vijf fasen zijn *Define, Measure, Analyze Improve* en *Control*. Als eerste wordt een kans of een probleem duidelijk beschreven. Daarna worden feiten verzameld en geanalyseerd (meten is weten). Hieruit worden oplossingen gegenereerd en getest en ten slotte worden de oplossingen verankerd in het verbeterde proces.

Trainingen die zichzelf snel terug betalen

Om verbeterprojecten goed uit te voeren bevat Six Sigma een opzet om medewerkers te trainen in de projectaanpak en de technieken die tijdens het project van nut kunnen zijn. Onderdeel van de training is een eigen project waar de deelnemers hun geleerde vaardigheden direct kunnen toepassen in de praktijk. Er is ook praktijkondersteuning bij de uitvoering van deze projecten. Hierdoor komt de trainingstof beter over en is de kans van slagen voor het project groter. De investering in de training kan zich op korte termijn terug betalen door de behaalde projectresultaten.

Win-win situatie voor medewerkers en organisatie

Six Sigma schept een win-win situatie voor de medewerkers en de organisatie. Medewerkers besteden stelselmatig een deel van hun tijd aan verbeteringen van hun eigen processen, kunnen elk op hun eigen niveau binnen de projecten hun creativiteit en capaciteiten beter benutten en hebben de mogelijkheid om te leren en zichzelf te ontwikkelen. Er ontstaat binnen de organisatie een beter netwerk van mensen doordat men met elkaar heeft samengewerkt in diverse projecten. De organisatie profiteert van de resultaten van de projecten. Na een aantal geslaagde projecten ontstaat een cultuur waarin men het zelfvertrouwen heeft verworven dat problemen daadwerkelijk kunnen worden aangepakt en opgelost.

Bewezen resultaten door een aantal succesfactoren

Het succes van Six Sigma is bij vele organisaties en bedrijven gedurende de afgelopen twintig jaar gegroeid en bewezen, het bekendste voorbeeld hiervan is General Electric. Dit succes wordt mede bepaald door klantgerichtheid. In de beginfase van een project wordt veel aandacht besteed aan het bepalen van de wensen van de klant. Dit voorkomt dat men tijd en energie verspilt aan activiteiten waar de klant uiteindelijk niet voor wil betalen. Daarnaast worden bij projectselectie de financiële criteria meegewogen (alleen starten als er een business case is). Tenslotte maakt Six Sigma structureel mensen vrij om aan verbeteren te werken. Dit kan in het begin lastig zijn omdat iedereen nog druk bezig is met symptoombestrijding. Six Sigma creëert geen aparte afdeling in de organisatie, maar is geïntegreerd in de bestaande organisatie. Zo worden ivoren torens en weerstanden voorkomen.

De belangrijkste rollen binnen Six Sigma

De eigenaar van het te verbeteren proces is de opdrachtgever van het project, deze wordt Process Owner (PO) genoemd. Dit kan een lijnmanager zijn die opdracht geeft om zijn of haar targets te kunnen halen. Een projectmanager van een relatief groot verbeterproject noemt men Black Belt (BB). Deze is vrijgemaakt om full time aan deze projecten te werken. Een Green Belt (GB) is een projectmanager die part time aan een relatief klein verbeterproject werkt in zijn of haar eigen expertise gebied. Teamleden voor de projecten worden gevraagd uit het gebied waar het probleem speelt. Hierdoor worden de ervaringen en ideeën van de betrokken medewerkers benut en zal er uiteindelijk een werkbare oplossing ontstaan die gedragen wordt door de betrokken medewerkers. Ter ondersteuning van de BB en GB projectleiders is er de Master Black Belt (MBB). Dit is een ervaren BB die de projectmanagers kan ondersteunen met advies en met complexere technieken als dat nodig is in een project. Daarnaast heeft de MBB een trainersrol en is hij programmamanager van lopende en geplande verbeterprojecten. Tenslotte is er de rol van Champion, deze persoon is pleitbezorger bij het hoger management om ook op dit niveau in de organisatie steun voor de Six Sigma aanpak te verzekeren.

Trends en stromingen

Six Sigma wordt tegenwoordig steeds vaker toegepast in samenhang met Lean Manufacturing onder de naam *Lean Six Sigma*. De *Lean* kant is er dan meer op gericht om verspillingen te voorkomen door processen te analyseren en te stroomlijnen. De *Six Sigma* kant levert het methodische kader en een alternatieve oplossingsroute met de cijfermatige aanpak door middel van meten is weten. De keuze van de oplossingsroute hangt af van het probleem. Six Sigma heeft verder een goede samenhang met ISO 9001 waarbij het een praktische uitvoering geeft aan het kwaliteitsprincipe dat een goede organisatie continu kwaliteit verbetert.