

Wat programmamanagement kan betekenen voor Lean Six Sigma en omgekeerd.

1. Inleiding

Op het PGM Open van 7 februari j.l. hebben wij toegelicht dat programmamanagement veel kan betekenen voor een succesvolle implementatie van Lean Six Sigma en omgekeerd, dat de sturingsfilosofie en de managementtools van Lean Six Sigma een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de verdere professionalisering van het programmamanagement. Op verzoek van de organisatoren van het PGM Open geven wij hieronder een beknopte beschrijving van onze visie.

2. De essentie van programmamanagement

Als begrip bestaat programmamanagement sinds begin 1970. Er zijn veel verschillende definities van dit begrip. De meest gebruikte definitie is: *"Een programma is het geheel van samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie om één of meer van tevoren gedefinieerde **strategische doelstellingen** te realiseren"*. Bij een project gaat het om het realiseren van een betrekkelijk eenduidig operationeel resultaat. Bij een programma daarentegen gaat het om het realiseren van een of meerdere strategische doelstellingen, door het managen van de afhankelijkheden en interacties tussen diverse projecten, activiteiten, drijfveren en belangen van veelal verschillende abstractieniveau en van verschillende aard. Een programma kan zich bijvoorbeeld richten op het veranderen van het business model van een onderneming, of het tot stand brengen van duurzame ketensamenwerking tussen verschillende partijen. In dergelijke programma's gaat het veelal om een of meer van de volgende dimensies:

- a. het samenhangend veranderen van de strategische missie en visie van verschillende partijen;
- b. het in lijn brengen van de drijfveren en belangen van de verschillende partijen;
- c. het ontwikkelen van een bij de missie en visie passende cultuur, werkwijze en competenties van medewerkers en
- d. het aanpassen van de functionaliteiten van de ICT-infrastructuur.

Kenmerkend is dat programma's vaak gerealiseerd moeten worden in een complexe omgeving en dat de programmamanager geen lijnbevoegdheden heeft. Hij zal de strategische doelstellingen moeten zien te realiseren op basis van persoonlijk gezag en met steun van een of meer relevante stakeholders op bestuurlijk- c.q. directieniveau.

Het succes van een programma is sterk afhankelijk van de mate waarin de resultaten van de verschillende projecten en interventies elkaar versterken en bijdragen aan de strategische doelen c.q. het beoogde maatschappelijke effect. Anders geformuleerd: veel veranderingen mislukken, of kosten veel meer moeite c.q. doen veel meer pijn dan nodig is. Programmamanagement is een methode die kan helpen om veranderingen met succes stapsgewijs, integraal en gestructureerd door te voeren.

3. De essentie van Lean Six Sigma

Lean Six Sigma is een benadering die zijn grote meerwaarde reeds bewezen heeft in diverse takken van het bedrijfsleven en overheidsorganisaties. Velen, die mogelijk wat oppervlakkig kennis hebben genomen van Lean Six Sigma, menen dat het een set ideeën en instrumenten is om bedrijfsprocessen "mean en lean" te maken. Vervolgens wordt verondersteld dat Lean Six Sigma op projectmatige wijze geïmplementeerd kan worden door een aantal medewerkers te trainen en hen toe te voegen aan lijnmanagers met als opdracht de bedrijfsprocessen te verbeteren. Veelal met het oog op de te realiseren bezuinigingsdoelstellingen. In essentie is Lean Six Sigma echter een sturingsfilosofie: een **manier van kijken** die de lange termijn strategie van een onderneming, of een samenwerkingsverband, bepaalt.

Een lange termijn strategie

- a. die duidelijk maakt wat centraal moet staan, namelijk het leveren van toegevoegde waarde conform de eisen van de klant, in plaats van bezuinigingen sec, schaalvergroting, etc.;
- b. die - met behulp van gestructureerde selectie en monitoring, denk daarbij onder meer aan de X-matrix – inzichtelijk maakt in welk stadium, welke doelen en procesverbeteringen al dan niet relevant zijn;
- c. die m.b.v. value stream mapping helder laat zien op welke wijze processtappen het beste verbonden kunnen worden om verspilling (acties die geen waarde toevoegen) te elimineren;
- d. die laat zien op welke wijze het beste leiding kan worden gegeven, namelijk door op basis van een goed begrip van de bedrijfsprocessen strategische doorbraken te definiëren, eigenaarschap van medewerkers te creëren en te faciliteren, en - last but not least - door medewerkers adequaat te coachen bij het identificeren en realiseren van noodzakelijke verbeteringen in strategisch perspectief;
- e. die duidelijk maakt op welke wijze noodzakelijke veranderingen het beste geïdentificeerd en doorgevoerd kunnen worden, namelijk door middel van continue verbetering gefaciliteerd met behulp van de 5 S methodiek, visueel management, de PDCA-methodiek en de wijze van coachen.

4. De betekenis van programmamanagement voor Lean Six Sigma

Omdat Lean Six Sigma in essentie een sturingsfilosofie is die alle aspecten van de bedrijfsvoering raakt, behoort een succesvolle implementatie onsinziens opgepakt worden als een programma. In zo'n meerjarig implementatieprogramma moet met name aandacht besteed worden aan:

- a. het samenhangend én zichtbaar actualiseren van de strategische missie, visie en doelen van de betrokken partij(en) met het oog op hun toegevoegde waarde voor de klant c.q. de maatschappelijke omgeving;
- b. de vertaling van de strategische doelen in operationele "targets to improve" m.b.v. de X-matrix en het daarbij in lijn brengen van de drijfveren en belangen van de betrokken partij(en);
- f. het ontwikkelen van een cultuur gericht op continue verbetering d.m.v. het implementeren van werkwijzen als 5 S, visueel management, de PDCA-methodiek en de wijze van coachen;
- c. het uitlijnen van de waarestromen conform de principes van value stream mapping en het uitfasen van activiteiten die geen waarde toevoegen;
- d. de ontwikkeling van de coachende vaardigheden van bestuur, directie en lijnmanagement;
- e. het ontwikkelen van de zelfsturende competenties van medewerkers en
- f. het zo nodig aanpassen van de functionaliteiten van de ICT-infrastructuur.

De volgorde van de onderscheiden interventies hangt mede af van het stadium van organisatie ontwikkeling van de betrokken organisatie(s) en de concrete ambities van betrokkenen.

Het implementatieprogramma kan na verloop van tijd overgedragen worden aan de lijnorganisatie. Een en ander laat onverlet dat de implementatie van Lean Six Sigma kan starten in de vorm van een pilot. Maar wie zich niet ten volle bewust is van de impact van Lean Six Sigma en/of de implementatie niet programmatisch aanpakt, zal op een gegeven moment moeten constateren dat de effecten van Lean Six Sigma uitgewerkt raken en misschien zelfs geleidelijk aan verloren gaan.

5. De betekenis van Lean Six Sigma voor programmamanagement

Lean Six Sigma heeft een aantal kenmerken gemeenschappelijk met programmamanagement. Denk daarbij aan het gegeven

- a. dat beide concepten een strategische oriëntatie hebben en gericht zijn op verandering c.q. verbetering;
- b. dat beide concepten gericht zijn op het managen van de onderlinge afhankelijkheden van diverse activiteiten van verschillende aard;
- c. dat beide concepten worden toegepast c.q. toepasbaar zijn in complexe omgevingen en zowel betrekking hebben op inhoud, als op houding en gedrag, en
- d. dat beide concepten niet gebaseerd zijn op hiërarchisch leiderschap, maar op dienend leiderschap, met als doel het activeren en faciliteren van het eigenaarschap de participanten in het proces c.q. het programma.

Geïnspireerd door het inzicht in de verwantschappen tussen beide concepten veronderstellen wij dat het programmamanagement verder geprofessionaliseerd kan worden door het te verrijken met de volgende inzichten vanuit Lean Six Sigma:

- a. (her)definieer en communiceer de strategische missie, visie en doelen van de betrokken partij(en) vanuit een consequente focus op de toegevoegde waarde voor de klant c.q. de maatschappelijke omgeving;
- b. vertaal de strategische doelen in operationele “targets to improve” m.b.v. de X-matrix en breng daarbij lijn in de drijfveren en belangen van de betrokken partij(en);
- c. maak gebruik van werkwijzen als 5 S, visueel management en de PDCA-methodiek, omdat dit bewezen hulp middelen zijn om gezamenlijke verantwoordelijkheid en focus te ontwikkelen op stapsgewijze verbetering en verandering;
- d. verbindt de onderscheiden projecten en activiteiten conform de principes van value stream mapping en elimineer activiteiten c.q. (deel)projecten die geen waarde toevoegen;
- e. pas Lean Six Sigma in voorkomend geval toe als gemeenschappelijk normen en waarden kader c.q. als gemeenschappelijke taal. Dit kan met name behulpzaam zijn bij het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsverbanden;

Het hangt van de aard en duur van het concrete programma af of de ontwikkeling van de coachende vaardigheden van bestuur, directie en lijnmanagement een issue moet zijn of niet.

Indien onze visie U aanspreekt willen wij graag vrijblijvend met U van gedachten wisselen over de vraag hoe wij U eventueel van dienst kunnen zijn bij de implementatie van Lean Six Sigma en/of de professionalisering van het programmamanagement in Uw organisatie.

Suzanne Meinen, Lean Six Sigma Groep, E: s.meinen@leansixsigmagroep.nl; M: 0650408833

en

Pieter van der Poel, Van der Poel Changemanagement, E: info@valuefocused.nl; M: 0610278919;

Oss, 25 februari 2013