



● Whitepaper

Leiderschap binnen Lean - Agile organisaties

eraneos

Inhoudsopgave	03 Het verlangen naar wendbaarheid
	05 De ontbrekende schakel
	07 Duidelijkheid scheppen
	08 Definieer het waarom?
	09 Het werk van de leiders
	16 Neem contact met ons op



Niels Loader
Senior Manager en auteur van
The Lean IT Expert: Leading
the Transformation to High
Performance IT

Heb jij alles onder controle?

Het verlangen naar wendbaarheid?

De verschuiving naar meer klantgerichte ITorganisaties, die beter presteren, is een feit. Al vele jaren worden de termen Lean-Agile en DevOps gebruikt om een beweging aan te duiden. Een beweging die afstand neemt van de traditionele vorm van IT-servicemanagement met functioneel georiënteerde organisaties en zich ontwikkelt naar een vorm die beter aansluit bij de snelle veranderingen in de huidige markt. Deze filosofieën zijn inmiddels succesvol gebleken, aangezien steeds meer bedrijven deze principes overnemen en toepassen op hun gehele organisatie. Dit heeft geleid tot de opkomst van de term 'enterprise agility'.

Deze beweging begint meestal met een enkel team, dat een methode, zoals Scrum gebruikt. In veel gevallen is dit een daad van ongehoorzaamheid; een daad die niet per se wordt afgestraft, maar min of meer wordt getolereerd door het management. Omdat het team zeer gemotiveerd is om een alternatieve werkwijze te ontwikkelen, een manier die leuker is en die mooie resultaten oplevert, is de verandering meestal een succes. Andere teams volgen het voorbeeld van het eerste team, vaak met vergelijkbare resultaten. Op dit punt beginnen leiders enthousiast te worden over het potentieel van de nieuwe methode. Het zijn vaak de leiders op middenniveau die de potentie als eerste opmerken, omdat zij dicht bij de teams staan.

De nieuwe manier van werken wordt gepitcht aan het hoger management, die de verandering als zeer wenselijk ziet. Wie zou het daarmee oneens zijn? De pitch vertelt alles over de nieuwe IT-werkwijze, die productiever, efficiënter en goedkoper is. Daarbij zijn de resultaten beter, waardoor het klinkt als een gouden ticket richting de finish van de doelstellingen van de organisatie.

De 'transformatie' komt in een stroomversnelling. Helaas zijn de teams die aan de beurt zijn om de nieuwe methodologie toe te passen nu minder gemotiveerd en de hele transformatie begint een moeizame aangelegenheid te worden. Maar de leiders hebben nu het potentieel gezien en staan te popelen om dit in de praktijk te brengen. Agile coaches worden aangetrokken om de koppige teams te bekeren, transformatieplannen worden opgesteld, de manier van werken wordt gestandaardiseerd en gedocumenteerd, massale trainingsprogramma's worden geïntroduceerd en er worden doelen gesteld om de nieuwe manier van werken te adopteren. Dit alles resulteert in enig succes, maar er zijn veel gebieden die de belofte nog steeds niet waarmaken.



Aan de zijlijn proberen de leiders te begrijpen wat ze hebben losgelaten op de organisatie. Met vier uur durende, executive' sessies om ze op stoom te brengen, leren senior leiders het jargon, zodat ze kunnen bijdragen aan het gesprek, wanneer het draait om alles wat met Lean-Agile en DevOps te maken heeft. In de tussentijd worden andere medewerkers op meerdaagse cursussen gestuurd om te begrijpen wat er nodig is om de nieuwe manier van werken effectief te implementeren.

De ontbrekende schakel in veel transformaties is het gebrek aan aanpassing van leiderschapsgedrag. Een wendbare organisatie vraagt niet alleen om verandering op operationeel niveau, maar ook om leiders die hun manier van werken durven te herzien en politiek lastige keuzes niet uit de weg gaan.



De ontbrekende schakel

Leiders spelen een enigszins verwarrende rol bij de overgang naar een meer wendbare organisatie. Enerzijds zijn zij zeer enthousiast over de mogelijkheid om te ontsnappen aan de huidige silostructuur, waarin de enorme hoeveelheden coördinatie die nodig zijn elk vermogen om snel te reageren op veranderende marktomstandigheden teniet doen.

Anderzijds zien zij, net als bij eerdere pogingen om de prestaties van hun organisatie te verbeteren, deze transformatie als iets dat in de eerste plaats de operationele teams aangaat. Leiders lijken het gevoel te hebben dat zij continuïteit moeten bieden door hetzelfde te doen als zij altijd hebben gedaan. Dit is precies waarom veel transformaties uitdraaien op, eerste pogingen tot transformatie'. Er is een bepaald punt in elke transformatie waar de leiders het feit moeten accepteren, dat een andere manier van werken op operationeel niveau van de organisatie, automatisch betekent dat er iets moet veranderen in de manier waarop leiders handelen.

Dit is de, missing link' in de meeste transformaties: een gebrek aan aanpassing van de huidige leiderschapsgedragingen en -praktijken naar leiderschap dat beter aansluit bij de Lean-Agile manier van werken.

Voordat we deze ontbrekende schakel onderzoeken, en bespreken hoe we dit probleem kunnen voorkomen, moeten we beginnen met erkennen dat het veranderen van leiderschapspraktijken en -gedrag veel moeilijker is dan het lijkt. Het is niet zo dat leiders de motivatie achter de verandering niet begrijpen en dat ze niet begrijpen wat er van hen verlangd wordt in termen van gedrag. Dit zijn zaken die kunnen worden uitgelegd in de, executive' sessies. Waar het om gaat is dat zij daadwerkelijk de stap zetten om het nieuwe gedrag in praktijk te brengen en over te nemen. De moeilijkheid komt voort uit het feit dat leiders voor een politieke keuze staan.

Een politieke keuze is een keuze, waarbij sprake is van aanzienlijke onzekerheid en een verschil van mening. Helaas wordt dit verschil van mening niet altijd uitgesproken. Het is niet altijd duidelijk wie voor en wie tegen is. Het oplossen van een politiek probleem is een uitdaging.

De leidinggevende hiërarchieën van organisaties zijn plaatsen waar macht en invloed belangrijke drijfveren zijn, vooral als het maken van de juiste zet de greep van een speler op beide kan vergroten. Dit betekent dat de timing van een zet van cruciaal belang kan zijn.

Leiders moeten de juiste timing vinden om agile te omarmen, anders riskeren ze politiek vast te lopen. Zonder duidelijke steun van bovenuit kan de transformatie stagneren.



Wanneer moet je als leider je steun uitspreken voor wendbaarheid in de organisatie? Heel snel, want er is geen rationeel argument tegen. Maar wanneer moet je zelf op een agile manier gaan werken? Dat is een moeilijker te beantwoorden vraag. Om te beginnen moet je de timing goed hebben. Te vroeg en je kunt worden gezien als een bedreiging; te laat en je loopt het risico te worden gezien als iemand die achter de feiten aanloopt. Hoe dan ook, het invoeren van nieuwe leiderschapspraktijken is een spannende aangelegenheid.

Daarbij is het niet alleen het middenkader dat de pijn voelt. CEO's moeten verantwoording afleggen aan stakeholders, zoals aandeelhouders en de raad van commissarissen, die vaak meer traditionele opvattingen hebben over hoe de organisatie moet worden geleid. Dus zelfs CEO's zitten gevangen in een politieke omgeving, waarin het veranderen van gedrag niet altijd eenvoudig is.

Deze lastige situatie kan in één zin worden beschreven: de angst op elk niveau van de hiërarchie is dat het niveau erboven de vraag zal stellen: "Ben je wel 'in control'?" en dat ze niet in staat zullen zijn een voldoende overtuigend antwoord te geven.

Ondertussen begint op het operationele niveau van de organisatie de frustratie te stijgen over het gebrek aan steun en beweging in de leiderschapspiramide. Als dit lang genoeg duurt, raken teams gedesillusioneerd door het gebrek aan actie en beginnen ze de overstap naar wendbaarheid af te wijzen. Uit studies van de laatste 150 jaar weten we dat leiderschap essentieel is bij elke organisatorische verandering. De uitdaging is dus: hoe kunnen organisaties deze impasse doorbreken? Dit is hetzelfde als de vraag stellen: hoe los je een politiek probleem op?

Er zijn in feite vele manieren om politieke problemen op te lossen, hetzij per decreet, hetzij door volksopstand en revolutie, hetzij door debat en compromis. Welke weg men ook kiest, wanneer een politiek probleem is opgelost, is het volstrekt duidelijk welke weg zal worden bewandeld. Absolute duidelijkheid is het enige dat de politiek uit elke situatie haalt, vooral als ook duidelijk is wat de gevolgen zijn als de doorgesproken acties niet worden uitgevoerd.

Duidelijkheid scheppen

Zoals eerder gezegd, hebben leiders in de meeste gevallen onvoldoende tijd en moeite besteed om daadwerkelijk te begrijpen wat zij, met opzet of met instemming, op de organisatie hebben losgelaten. De vier uur durende ,executive' sessies zijn hier grotendeels debet aan. De veelgehoorde klacht van leidinggevendenden zelf is dat leiders, vooral senior leiders, geen tijd hebben om sessies over wendbaarheid bij te wonen. Maar ook dit is een kwestie van keuze. De keuze is: geloof je dat jouw nieuwe strategie van, wendbaar worden of, Lean principes gebruiken belangrijk is, of niet? Als het belangrijk is, moet je er tijd aan besteden; zo niet, kies dan een andere strategie waar je wel bereid bent tijd aan te besteden.

Laten we aannemen dat wendbaarheid het kernprincipe wordt van de manier waarop de organisatie de komende jaren, zelfs decennia, zal werken. Wat gaan we dan doen?

Er zijn drie stappen:

01.

Bepaal waarom jij en jouw organisatie wendbaar moeten worden. Zorg ervoor dat het voor alle betrokkenen glashelder is waarom de bestaande manier van werken alleen maar leidt tot een slechter resultaat. Bij het beschrijven van het waarom, zul je de principes (Lean-Agile) die je wenst na te leven moeten identificeren;

02.

Identificeer de praktijken die de principes zullen ondersteunen en breng ze ten uitvoer;

03.

Creëer, koop of leen de hulpmiddelen die je nodig hebt om de praktijken in de organisatie te verankeren.

Waarom willen we agile worden?
Veel organisaties hebben geen
helder antwoord op deze vraag,
terwijl het cruciaal is voor een
succesvolle transformatie. Het begint
met het definiëren van het waarom.



Definieer het waarom?

Het klinkt misschien vreemd, maar in feite zijn er veel senior leiderschapsteams die niet formuleren waarom ze willen dat hun organisaties, agile' worden. Ze geven echter wel duidelijk aan welke voordelen ze verwachten te realiseren door wendbaar te worden: een meer responsieve organisatie, grotere klanttevredenheid, lagere kosten... In het algemeen alles wat zal zorgen voor hogere winsten (voor bedrijven) of de mogelijkheid om binnen een budget te werken (voor de publieke sector).

Van organisaties wordt steeds meer verwacht dat ze een doel, een 'purpose', hebben, met een duidelijk verhaal over hoe ze een impact willen hebben op hun klanten of zelfs op de wereld.

Tegenwoordig wordt verwacht dat het maken van winst het resultaat moet zijn van het hebben van een positieve impact, dus het definiëren van het waarom is cruciaal voor dit doel. Een andere moeilijkheid is na te gaan of het doel van de organisatie in overeenstemming is met de doelen van de leiders ... en omgekeerd. Nogmaals, geld verdienen zou een gevolg moeten zijn van andere doelen, eerder dan het enige doel van de leiders en de organisatie.

In ieder geval zijn de leiders verantwoordelijk voor het creëren van een overtuigend verhaal dat hun doel, principes en redenen beschrijft om de stap te willen maken naar een meer wendbare organisatie.

De tweede stap in het scheppen van duidelijkheid is misschien wel de belangrijkste, omdat het gaat over de dagelijkse manier waarop de organisatie zal worden geleid en beheerd. Het gaat hier om het managementsysteem. Voor alle duidelijkheid, het managementsysteem van een Lean-Agile/ DevOps-organisatie verhoudt zich tot het traditionele managementsysteem in de zin dat hetzelfde werk wordt gedaan door leiders. Het verschil is dat dit werk op een volledig andere wijze wordt uitgevoerd.

Het werk van de leiders

Als we kijken naar de grote beschavingen van de laatste 50.000 jaar, zullen we zien dat leiderschap altijd hetzelfde werk heeft gedaan. Het enige verschil tussen culturen is dat leiders hetzelfde werk op een andere manier hebben gedaan. Het werk van leiders kan worden ingedeeld in zes gebieden, zoals beschreven in de tabel hieronder. Deze activiteiten hebben verschillende namen (bv. „cascaderen“ is door leiderschapswetenschappers „leiden“ of „bevelen“ genoemd), maar in essentie zijn ze door de tijd heen hetzelfde gebleven:

Figuur 1: De belangrijkste activiteiten van leiders

Activiteit	Beschrijving
Organiseren	• Het verschaffen van kapitaal, personeel en grondstoffen voor de dagelijkse werking van de organisatie • Het bouwen van een structuur die past bij het werk
Visie bouwen	• Creëren van een visie en strategie voor de organisatie, gebaseerd op de behoeften van de klant, het doel, de waarden en de principes • Definieren van het 'Veranderverhaal' voor de richting van de organisatie
Plannen	• Het opstellen van actieplannen die eenheid, continuïteit, flexibiliteit en nauwkeurigheid combineren, rekening houdend met de middelen van de organisatie, het soort en de betekenis van het werk en de toekomstige tendensen • Prioriteiten stellen en vervolgens het werk op verschillende niveaus, en met verschillende tijdslijnen, coördineren
Cascaderen	• Alle sectoren van de organisatie met elkaar in verband brengen • Het verenigen en harmoniseren van activiteiten en het handhaven van het evenwicht tussen de activiteiten van de organisatie, door actieve en constante prioritering
Monitoren	• Zwakke punten en fouten opsporen door feedback te beheren, en de activiteiten in overeenstemming brengen met plannen, beleidslijnen en instructies • Het identificeren en vieren van de successen van de organisatie
Ontwikkelen	• Werven, aannemen en opleiden van leiders en teamleden; handhaving van gunstige arbeidsomstandigheden • Ervoor zorgen dat leiders en teamleden blijven voldoen aan de eisen van de organisatie, gerelateerd aan de waarde die de klanten van de organisatie verlangen

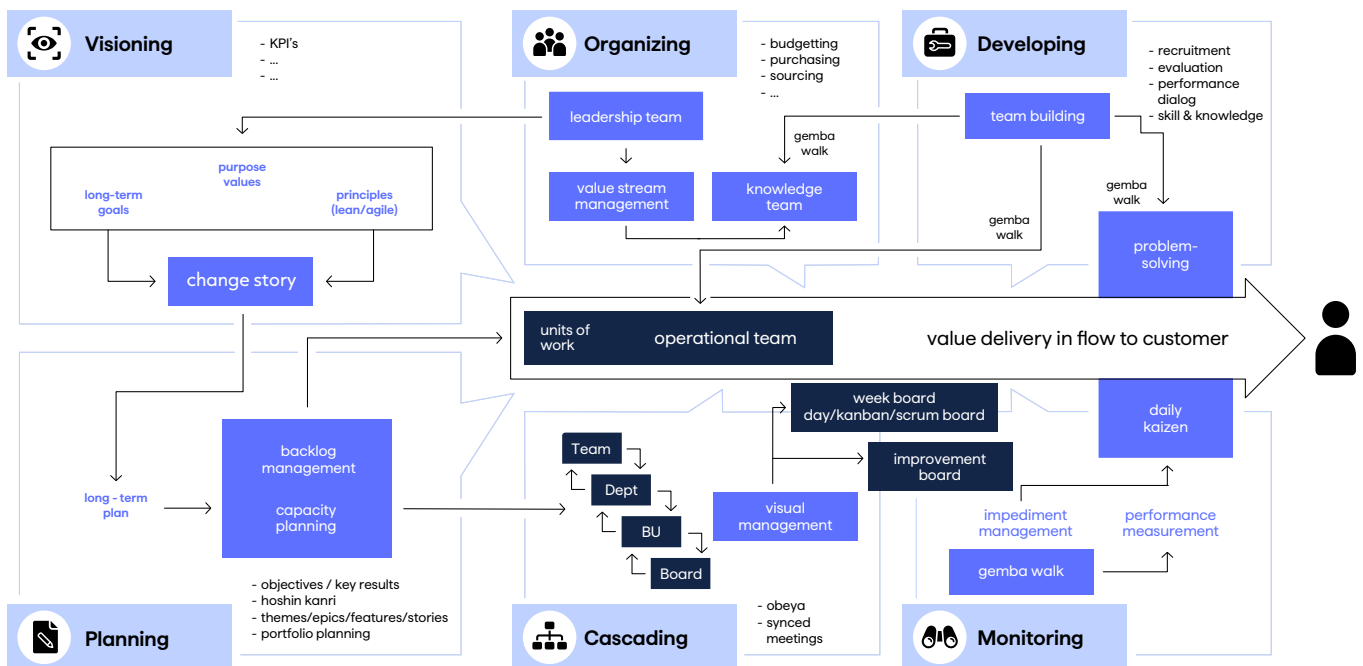
We kunnen zien dat deze activiteiten het leeuwendeel vertegenwoordigen van wat leiders op dagelijkse basis doen. De grote vraag is: hoe voeren we deze activiteiten uit binnen een agile organisatie? Dit is de crux van de overstap naar een agile manier van werken. De dingen die teams doen zijn relatief goed bekend en goed beschreven. Het werk van leiders is minder goed omschreven.

We moeten achtereenvolgens naar alle activiteiten kijken en beschrijven hoe deze worden gedaan in een organisatie die haar manier van werken baseert op Lean-Agile principes. Voor we dit doen, is het belangrijk op te merken dat al deze leiderschaps- en managementactiviteiten in een moderne organisatie één enkel doel hebben: ervoor zorgen dat operationele teams in een flow waarde kunnen leveren aan klanten, en managementactiviteiten in een moderne organisatie één enkel doel hebben: ervoor zorgen dat operationele teams in een flow waarde kunnen leveren aan klanten, en dit steeds beter te doen.

Er is geen andere reden voor het bestaan van leiderschap in organisaties. Dit betekent dat alle leiderschapsactiviteiten erop gericht moeten zijn ervoor te zorgen dat dit doel, in elk van de activiteiten, wordt verankerd. Het maakt eigenlijk niet uit waar we beginnen in de lijst van activiteiten, want we zullen elk van de activiteiten moeten herbeoordelen en hun doeltreffendheid voortdurend moeten verbeteren.

Let in de figuur hierboven op de blauwe blokken, de zogeheten keystone practices. Dit zijn praktijken die absoluut essentieel zijn voor het succes van het managementsysteem en die de eerste overweging vormen bij elke verschuiving naar Lean-Agile werken.

Figuur 2: Het Lean-Agile Management systeem



Leiders moeten teams organiseren rond waardestromen, met minimale afhankelijkheden, om autonomie en waardecreatie te stimuleren.



Organiseren

De meeste organisaties zijn reeds gestructureerd in de vorm van een organigram. In de Lean-Agile organisatie onderkennen we in essentie drie organisatorische entiteiten: operationele teams, leiderschapsteams en kennisteams. Operationele teams zijn multidisciplinaire teams, bestaande uit veelzijdige teamleden, met een duidelijk gedefinieerde scope van verantwoordelijkheden, gekoppeld aan een duidelijk gedefinieerde set van klanten. Dit stelt het team in staat de volledige verantwoordelijkheid te nemen voor het leveren van waarde aan de klant. Leiders moeten een organisatiestructuur creëren, waarin de afhankelijkheden tussen teams tot een absoluut minimum worden beperkt, zodat autonome teams ontstaan. In meer traditionele organisaties bestaat het organigram uit groepen van mensen, die aan hetzelfde onderwerp werken, dus financiële mensen zitten bij financiële mensen, marketeers bij marketeers, IT-mensen bij andere IT-mensen, enzovoort.

In de Lean-Agile organisatie worden materiedeskundigen georganiseerd in kennisteams. Dit zijn teams die regelmatig samenkomen om een specifieke expertise te bespreken, maar ze zitten niet permanent samen. Kennisteams zijn er in twee vormen: de eerste vorm is wat we in het algemeen personeelsteams zouden noemen, bv. HR, Legal, Purchasing. Dit zijn groepen die expertise hebben om de levering van waarde door de operationele teams te helpen ondersteunen.

De tweede vorm van kennisteams zijn de teams die regelmatig samenkomen om te bespreken hoe een bepaald onderwerp zal worden aangepakt. Bijvoorbeeld, bijeenkomsten van database-experts, programmeurs of architecten om de beste praktijken op deze gebieden te delen. De leiderschapsteams moeten de operationele teams weerspiegelen in hun kenmerken, d.w.z. dat zij multidisciplinair en polyvalent moeten zijn en een duidelijke reikwijdte moeten hebben wat betreft het leveren van waarde.

Organisaties bestaan vaak uit tientallen teams, wat het organiseren van autonome teams bijzonder moeilijk maakt. Welke keuzes moeten leiders maken bij het samenbrengen van grote aantallen van teams? De belangrijkste keuze is om teams samen te brengen, die aan dezelfde waardestroom werken. Het begrijpen van de stroom van werk door de organisatie, van het verzoek van de klant tot de levering van waarde aan de klant, is een essentiële vaardigheid voor leiders om zich eigen te maken. Deze vaardigheid moet worden weerspiegeld in de organisatiestructuur.

Leiders moeten een langetermijnplan maken voor waar zij willen dat de organisatie heen gaat.



Visie bouwen

Ervan uitgaande dat we een bestaande situatie hebben, waarin mensen zijn georganiseerd in een of andere vorm van structuur, waardoor waarde wordt geleverd aan klanten - hoe inefficiënt ook - is het nu aan het leiderschap om het verhaal te creëren voor de richting van de organisatie. Het maken van dit verhaal staat ook wel bekend als, 'visioning'. In een Lean-Agile organisatie wordt de richting beschreven in de vorm van een doel. Het doel wordt geformuleerd door elk team in de organisatie, op basis van het doel, zoals beschreven door het bestuur. Het doel omvat de lange termijn doelen van de organisatie, haar True North-waarden en enige verwijzing naar Lean-Agile principes. Het gemeenschappelijke doel wordt dan omgezet in een individueel veranderverhaal door elke leider. Het veranderverhaal beschrijft waarom de individuele leider gecommitteerd is aan de richting en is gericht op het inspireren van de teams om in die richting te bewegen. Het veranderverhaal is ook de basis voor het langetermijnplan.

Plannen

Leiders moeten een langetermijnplan maken voor waar zij willen dat de organisatie heen gaat. Dit vijf- tot tienjarenplan wordt vertaald naar een middellangetermijnplan voor de komende 12-18 maanden. Interessant is dat veel leiders zeggen dat het onmogelijk is om een vijf- tot tienjarenplan voor de organisatie te maken, omdat de wereld zo snel verandert. Dit is waar als het plan bestaat uit gedetailleerde beschrijvingen van (bijvoorbeeld) de technologische veranderingen die moeten plaatsvinden. Maar het langetermijnplan moet gebaseerd zijn op het bereiken van het doel van de organisatie, en niet op tussentijdse tactische doelstellingen. Dit komt tot uiting in de vaak gebruikte structuur van thema's (lange termijn doelen), epics (middellange termijn doelen), features (korte termijn doelen) en stories (concreet op te leveren producten). In Lean-termen is dit het proces van Hoshin Kanri beleidsontwikkeling en -uitvoering.

Hoshin Kanri wordt gekenmerkt door zijn participatieve karakter. Door de hele organisatie erbij te betrekken, kunnen richtingsveranderingen gemakkelijk worden omarmd en geabsorbeerd.

De essentiële praktijken hier zijn backlog management en bijbehorende capaciteitsplanning. Bij backlog management gaat het erom ervoor te zorgen dat het volgende dat teams doen de taak is die de hoogste bijdrage levert aan de waarde voor de klant en wordt weerspiegeld in de werkeenheden (stories, incidenten, service requests, changes etc.) die binnen de teams worden uitgevoerd.

Het gaat niet alleen om het leveren van producten en diensten aan klanten, maar ook om het waarborgen van de levensvatbaarheid van producten en diensten op langere termijn voor de klant. Het kan betekenen dat achter de schermen werk wordt verricht dat ogenschijnlijk niet direct bijdraagt tot de levering van klantwaarde. Hiertoe behoren alle activiteiten die ervoor zorgen dat de processen vloeiend verlopen, d.w.z. met een minimum aan wachttijd en werk in uitvoering. Het creëren en onderhouden van een backlog is één van de hoekstenen van de praktijk. Hieraan gekoppeld is de kernpraktijk van de capaciteitsplanning. Dit moet ervoor te zorgen dat alles wat van de organisatie wordt gevraagd, vanuit een backlog perspectief, haalbaar moet zijn in termen van de beschikbare capaciteit van mensen in de teams. Het in evenwicht brengen van de vraag naar waarde, met de mogelijkheid om te leveren, is van vitaal belang voor het welzijn van de organisatie op lange termijn.

Cascaderen

Bij cascaderen moet er gezorgd worden dat de communicatie door de organisatie stroomt. Er zijn drie onderwerpen die van bijzonder belang zijn: strategische keuzes, belemmeringen en coördinatie van het werk. Het is belangrijk op te merken dat de communicatiestromen snel en in twee richtingen moeten verlopen, van de teams naar het hoger management en omgekeerd. De strategische keuzes zijn rechtstreeks gekoppeld aan de planningsactiviteiten. De cascade wordt gebruikt om te communiceren en input te krijgen over de strategische keuzes van de organisatie. In dit opzicht is de cascade een vitaal en complementair aspect van planning. De cascade wordt ook gebruikt om ervoor te zorgen dat het werk in de hele organisatie wordt gecoördineerd en dat het werk, dat door meerdere teams wordt uitgevoerd, op het juiste moment wordt gedaan, zodat het resultaat in flow aan de klant wordt geleverd. Het laatste aspect is het oplossen van belemmeringen of andere problemen. Belemmeringen zorgen ervoor dat het werk niet goed op gang komt en moeten onmiddellijk worden aangepakt. De cascade wordt gebruikt om ervoor te zorgen dat de belemmering wordt verplaatst naar het niveau in de organisatie waar zij het best kan worden opgelost.

De cascade-activiteiten moeten worden ondersteund door uitgebreid visueel management op alle niveaus. Dit visueel management komt in de vorm van obeyas - 'war room', visuele representatie van alle aandachtsgebieden van een leiderschapsteam - op elk van de managementniveaus en voor projecten, en in de vorm van teamborden op het operationele niveau. Elk niveau heeft voldoende visueel management om ervoor te zorgen dat duidelijk is welk werk wordt gedaan, welk werk eraan komt en of er problemen zijn, waardoor het werk vertraging oploopt.

Monitoren

Monitoring is een van de belangrijkste activiteiten voor leiders, vanwege het dagelijkse karakter ervan. In Lean-Agile organisaties vervult monitoring het, 'Go See' principe. Leiders verzamelen informatie voor hun eigen besluitvorming via interactie met de teams, waarvoor zij verantwoordelijk zijn. De belangrijkste praktijk is de, 'gemba walk'. De gemba is de plaats waar het werk wordt gedaan en kan zowel leidinggevend als operationeel zijn.

Een gemba walk betekent het ophalen van informatie door te gaan kijken op de werkvloer; dit kan overigens zowel een operationele of een managerial werkvloer zijn.

Leiders moeten op zijn minst twee dingen doen, wanneer zij een gemba walk doen. Het eerste is nieuwsgierig zijn naar de prestaties, zowel kwalitatief als kwantitatief. Nieuwsgierig in de zin dat leiders echt geïnteresseerd moeten zijn in de prestaties en bereid moeten zijn om, met respect, vragen te stellen. Dit betekent niet dat ze moeten micromanagen wat er in de teams gebeurt; in plaats daarvan gaat het erom dat ze geïnformeerd zijn en echt begrijpen waarom de dingen zijn zoals ze zijn. Op basis van deze vragen en antwoorden kunnen leiders helpen belemmeringen voor de werkstroom weg te nemen, vooral wanneer er beleidskeuzes zijn die de problemen veroorzaken. Dit is de tweede reden voor de gemba wandeling: begrijpen en helpen oplossen van belemmeringen.



Tijdens gemba walk moeten de leiders continue verbetering altijd aanmoedigen. Dit staat bekend als „daily kaizen“. Als de continue verbeteringsmotor van de organisatie moeten de leiders de teams uitdagen om problemen op een dagelijkse basis op te lossen. Over het algemeen betekent dit: focussen op problemen die irritatie veroorzaken binnen teams. De problemen kunnen klein zijn, maar elke dag een kleine hoeveelheid tijd besteden aan het aanpakken van deze irritaties, helpt bij het creëren van een omgeving die bevorderlijk is voor hoge prestaties. Leiders moeten niet alleen stimuleren dat in de teams kleine belemmeringen opgelost worden, ze moeten dat zelf ook op organisatorisch niveau doen.

Ontwikkeling

In het verlengde van de dagelijkse verwijdering van belemmeringen, problemen en ergernissen moeten leiders er ook voor zorgen dat grotere en diepere problemen worden opgelost. Dit moet gebeuren aan de hand van een gestructureerde methode voor probleemoplossing. De tijd nemen om meer ingewikkelde of zelfs complexe problemen op te lossen vergroot de capaciteiten van degenen die de problemen oplossen. Het is daarom een vitale activiteit voor de ontwikkeling van goed presterende mensen en teams: een keystone practice. Ook hier is de gemba walk een belangrijke praktijk voor leiders. Zij moeten in staat zijn de teams te helpen bij het oplossen van problemen. Niet door antwoorden te geven, maar door te helpen met de gestructureerde methode van probleemoplossing die zal helpen om tot een oplossing van hoge kwaliteit te komen.

Om een goed presterende organisatie te ontwikkelen, moeten leiders in staat zijn teams te bouwen en te helpen bouwen. In teams vinden mensen de veiligheid om te experimenteren en te oefenen en zo nieuwe vaardigheden en kennis op te bouwen. Dit sluit aan bij de behoefte om de evolutie van gedragingen in het team te observeren, te begrijpen en te sturen. Het voeren van prestatiedialogen maakt deel uit van het creëren van een cultuur, waarin snelle feedback ervoor zorgt dat kwaliteit verankerd is aan de bron van het werk.

De derde en laatste stap van het creëren van je Lean-Agile managementsysteem is het kiezen van de tools die je wenst te gebruiken. In een aantal gevallen moeten de tools dezelfde zijn om consistentie in de hele organisatie te verzekeren, bv. de planning, cascadering en probleemoplossende mechanismen. In andere gevallen heb je de vrijheid om jouw eigen tools te ontwikkelen en te gebruiken (bv. hoe je een gemba walk doet, de tool die je gebruikt voor vaardigheden- en kennisanalyse). Uiteindelijk helpen de tools alleen om een praktijk in te bedden in de organisatie en zolang de tool precies dat doet, zijn er geen goede of foute tools.

Dus... ben jij in control?

Dagelijkse monitoring via gemba walks, snelle cascadering van informatie en een snelle reactie op problemen zijn sleutelementen om ervoor te zorgen dat leiders veel meer „controle“ hebben over wat er in hun verantwoordelijkheidsgebied gebeurt. De keerzijde voor traditionele leiders is dat leiderschap en management van passieve activiteiten worden omgevormd tot actieve werkwoorden: managen en leiden. Leiders moeten hun dagelijkse routines veranderen en traditionele (grotendeels op kantoor gebaseerde) activiteiten vervangen door meer agile praktijken, waarbij ze de werkvloer op gaan om te zien wat er gaande is. De ervaring leert dat het veranderen van traditionele gedragingen naar Lean-Agile gedragingen een hele uitdaging is, en wel om twee redenen:

01.

De eerder beschreven politieke omgeving werkt inertie in de hand. Er is geen echte oplossing voor dit probleem anders dan een keuze maken om dingen anders te doen. De keuze is individueel, gebaseerd op een collectieve consensus om te evolueren naar een Lean-Agile managementsysteem.

02.

Er is altijd een periode, waarin zowel traditionele als Lean-Agile praktijken elkaar overlappen, wat een overbelasting van de agenda van de leider veroorzaakt. De oplossing hier is het verkorten van deze tijd, waarin de twee sets van praktijken elkaar overlappen.

Zoals eerder gezegd, maakt het niet echt uit waar je begint als het gaat om het veranderen van je praktijken. Het is gewoon belangrijk om te beginnen. Elk van de aspecten zal bij meerdere gelegenheden aan bod komen, aangezien het systeem gebaseerd is op een Plan-Do-Check- Act cyclus.

De focus op teambuilding zal automatisch leiden tot een heroverweging van de samenstelling van de teams; zijn ze optimaal bemensd om de doorstroming van het werk te garanderen? Of zijn er nog afhankelijkheden? Dit leidt op zijn beurt tot een heroverweging of bevestiging van het doel van elk team. Heeft het team nog steeds dezelfde verantwoordelijkheden of werkomgeving?



Zonder balans tussen strategie, processen en mensen is duurzame verandering niet mogelijk.

Nadat we het doel van de teams hebben gecontroleerd, moeten we ervoor zorgen dat het werk adequaat wordt gepland en vervolgens naar de juiste teams wordt doorgesluisd. Is het duidelijk wie wat doet en wanneer en moeten eventuele problemen worden doorgespeeld naar een ander niveau van de organisatie? Door het werk en de belemmeringen nauwlettend in het oog te houden, creëren leiders een omgeving, waarin de juiste uitdaging wordt gecreëerd, en mensen wordt gevraagd problemen op te lossen en deze kansen te benutten om hun capaciteiten te verbeteren. Dit brengt ons terug bij het controleren of de organisatiestructuur nog steeds overeenkomt met de vereisten voor het leveren van waarde.

Met elke cyclus zullen leiders in staat zijn om hun vermogen te verbeteren om de levering van waarde te faciliteren en te ondersteunen op een veel effectievere en respectvollere manier dan ze voorheen hadden gedaan met de meer traditionele praktijken, terwijl ze tegelijkertijd hun vermogen om de principes toe te passen, de praktijken te verankeren en de hulpmiddelen te gebruiken, standaardiseren. Uiteindelijk is het jouw keuze of je echt de controle wilt hebben, of niet!



Neem contact
met ons op

Niels Loader

Senior Manager en auteur
van The Lean IT Expert:
Leading the Transformation
to High Performance IT

Eraneos Netherlands
De Passage 126-136
1101 AX Amsterdam
+31 20 305 3700
info.nl@eraneos.com
eraneos.nl