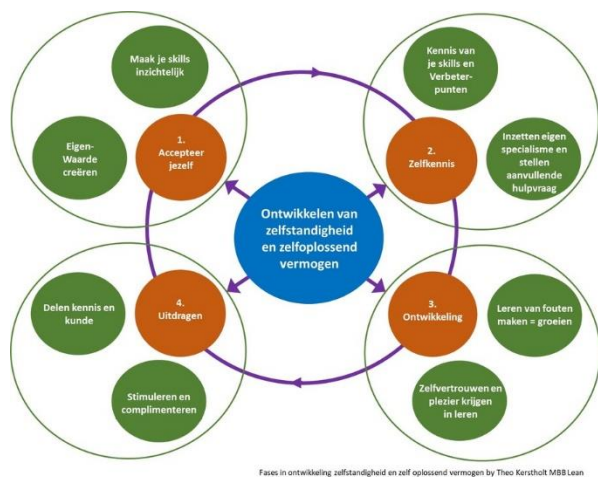


## Leiding geven aan een Leanleider



*Lean leiderschap koerst af op werken met zelfstandig werkende teams waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden op de werkvloer (de Gemba) zijn belegd.*

### Maar hoe geef jij als Directeur leiding aan een Leanleider?

Een goede Leanleider schakelt in 4 leiderschapsstijlen; sturen, coachen, faciliteren en delegeren. Welke stijl hij hanteert is afhankelijk wat een medewerker of team op dit moment nodig heeft.

Het ultieme doel is dat medewerkers in teams zelfverantwoordelijkheid dragen en bevoegdheden hebben t.a.v. op te leveren producten en diensten. In feite bepalen ze zelfstandig de route hoe e.e.a. tot stand komt. De Leanleider vertrouwt op het proces. De Leanleider weet dat de lean principes worden toegepast en dat er altijd wordt getracht het beste voor de klant te doen. Klantwaarde toevoegen aan producten en diensten is essentieel bij lean. In het proces van verbeteren wordt altijd de PDCA toegepast. In het proces van werken aan zelfstandigheid en zelf oplossend vermogen kunnen medewerkers door 4 fases gaan.

Zie bovenstaand schema: Fases in ontwikkeling zelfstandigheid en zelf oplossend vermogen. *“In feite heb je een leven lang de tijd om het einddoel te bereiken (stap 4. Uitdragen van jouw ontwikkelproces). Het is wel reëel om van een medewerker te verwachten dat de stappen “1. Zelfacceptatie” en “2. Inzicht in zelfkennis” in een eerste jaar wordt gezet. “Stap 3. Ontwikkeling” is in feite ook een proces voor het leven. De basis in deze stap mag gerust gezet worden in 2 tot 4 jaren.”*

### Wat heeft een Leanleider nodig van zijn Directeur om succesvol te zijn?

Een Leanleider zal altijd kijken naar zijn manager, “de Directeur”. Hoe doet hij het of hoe zou hij het hebben gedaan in een bepaalde situatie? De Directeur heeft een voorbeeldfunctie voor de gewenste cultuur in het bedrijf.

Het ultieme doel bij lean is om **delegerend leiderschap** te kunnen toepassen. De Directeur moet dus ook een pad uitstippelen samen met zijn Leanleider om hem ook die verantwoordelijkheid en bevoegdheden te kunnen geven.

Een Directeur moet met regelmaat op de Gemba aanwezig zijn. Dat is een randvoorwaarde om te weten wat speelt in teams en bij medewerkers. Wat gaat goed en wat kan beter. Als de Directeur zicht heeft op de status van het werk op de Gemba kan hij de Leanleider gerichte vragen stellen. Vragen gericht op zelf oplossend vermogen. Welke vragen stelt de Leanleider aan de medewerkers?

De Directeur geeft regelmatig complimenten, het liefst openbaar. De Directeur wenst een cultuur waarin feedback geven en krijgen in de groep heel normaal is en de basis is om als team te verbeteren en te groeien. De Directeur gaat met de Leanleider face to face het open gesprek aan maar altijd met respect. De regel "Go see, ask why, show respect" wordt altijd gehanteerd.

De Directeur plaatst de Leanleider op de voorgrond door hem (deel)presentaties te laten doen.

De Directeur stelt hulpvragen aan de Leanleider in bijzijn van teams/medewerkers. Daarmee zet hij de Leanleider in zijn kracht.

De Directeur werkt samen met de Leanleider aan projecten, zo kan hij uitleggen waarom je iets doet of laat en je kan hem zelf ook in actie zien en tips geven.

Zorg dat je aanwezig bent bij dagstarts/stand-ups en weekreviews. Observeer/beoordeel de interactie van de Leanleider met de groep en geef achteraf aan hem feedback.

Stuur op output, als afgeleide van de strategische doelen. Daarbij geef je vertrouwen.

Stimuleer de Leanleider om opleidingen etc. te volgen. Adviseer daarbij wat jou heeft geholpen.

**Zoek een referentiekader hoe jij het doet als leidinggevende van een Leanleider.**

Theo Kerstholt, Organisatie Coach, MBB lean