

Waardegedreven Organiseren en de rol van LEAN



Katsushika Hokusai: De grote golf van Kanagawa.

Waardegedreven leiderschap varen op het morele kompas

Het beeld van “de Grote Golf bij Kanagawa” symboliseert een dreigende omgeving die ons kan overspoelen als wij niet vasthouden aan ons innerlijk kompas. Onze waarden zijn namelijk niet langer gekoppeld aan instituties, zoals een kerk of politieke partij, maar worden steeds meer door het individu zelf bepaald. In organisaties vereist dit waardegedreven leiderschap:



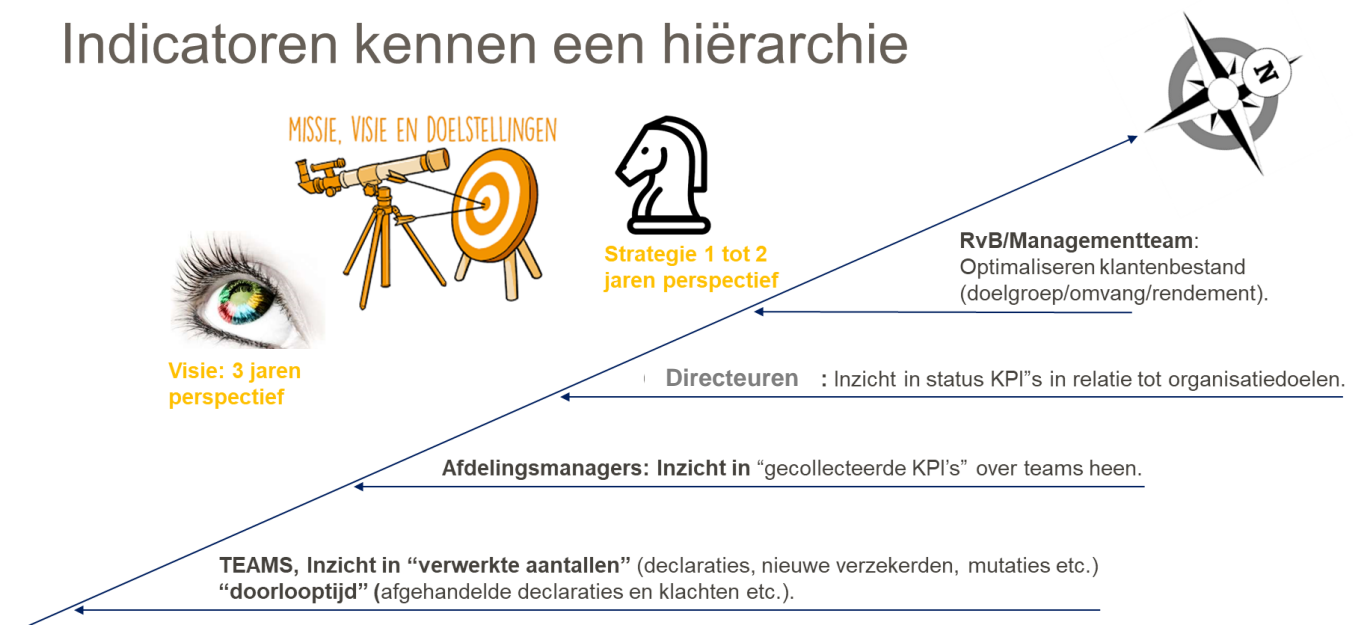
Waardegedreven leiderschap varen op het morele kompas

Voor iedereen geldt:

- moed om in lijn met de organisatiestrategie de eigen koers te varen;
- vermogen om zich te verbinden met de diepere lagen van jezelf en die van anderen;
- vormkracht ofwel het vermogen om verandering (bij mensen) op gang te brengen.



Indicatoren kennen een hiërarchie



Waardegedreven leiderschap varen op het morele kompas

De gehanteerde definitie van waardegedreven leiderschap is: 'het vermogen om te kijken en te luisteren, waar te nemen wat er gebeurt en vragen te stellen, zicht te hebben op waar het naar toe beweegt, dat samen onder woorden brengen en daarnaar te handelen'.

GO SEE – ASK WHY – SHOW RESPECT

CARE to DARE

LEREN & ONTWIKKELEN

UITDAGEN



Waardevol werken besturen (1)

Doel: Ontwikkelen van een gemeenschappelijk waarde en bewustzijn

Hoe krijg je een waarde gedreven ontwikkeling in een organisatie van de grond?

- Het antwoord ligt niet voor de hand maar begint altijd bij een persoon.
- De verandering die je wilt zien is rechtstreeks verbonden aan datgene wat jezelf laat zien.
- Streef-Doel → organisatorische eindwaarden o.b.v. geloofwaardigheid en authenciteit die verbonden zijn aan je eigen waarden.
- De 1^e vraag aan de leider. Ben jezelf bereid te veranderen? Is het antwoord JA? Dan kan je de mensen in de organisatie meenemen in de gezamenlijke verandering.

Waardevol werken besturen (2)

- Denk niet direct in concepten (de machinemetafoor). O.m. lean en agile.
- Plaats de mens centraal (diversiteit en kwaliteit).
- Een organisatie is organisch en geen machine.
- Zie de organisatie als een levend ecosysteem; hoe stroom de energie, waar komt beweging vandaan.
Let minder op de weerstand.
- Creëer een sfeer dat mensen hun talenten kunnen etaleren en hun drijfveren aanspreken.
Dat draag zorg voor betekenisvolle dialogen en feedback.

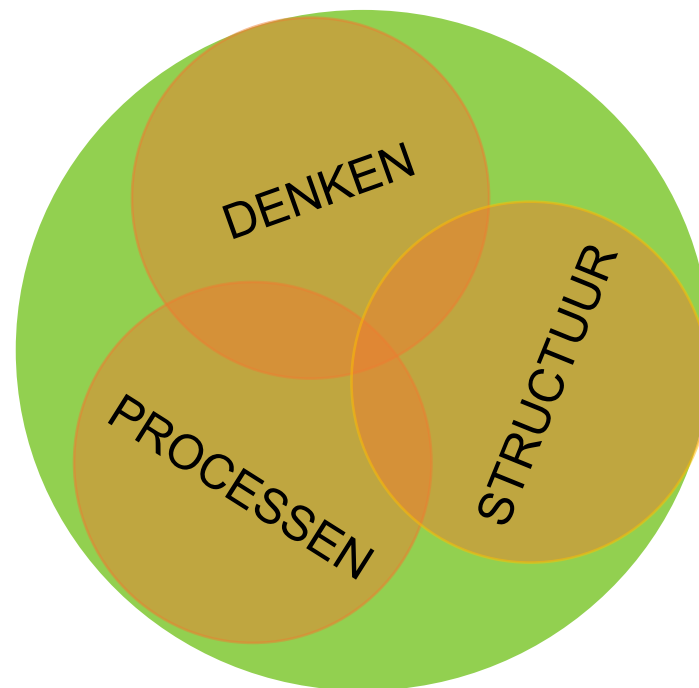
Waardesystemen

Duurzaam richting geven aan verandering

Leiderschap betekent richting geven (true north)

Waardegedreven leiderschap werkt vanuit het niveau van kernwaarde en de identiteit van de organisatie.

Verbind op waarden en drijfveren. Duurzaam!



Kenmerken waardesysteem

Kardinale deugden voor leider

- Wees behoedzaam en wijs om goed en kwaad te onderscheiden
- Wees rechtschapenheid om ieder het zijne te gunnen;
- Heb zelfbeheersing om verleidingen te overwinnen;
- Wees standvastig en heb daadkracht om om te gaan met tegenslagen en het noodlot.

De eigen ontwikkeling op deze kardinale deugden tijdens het levenspad gecombineerd met een helder waardebewustzijn vormt de essentie van waardegedreven leiderschap.

behoedzaam – rechtschapen – zelfbeheersing – standvastig - daadkrachtig

Waarde conflicten

De oplossingen voor waardeconflicten hebben als kenmerk:

- Niet alles kan tegelijkertijd;
- Er moet gekozen worden tussen appels en peren;
- Er moet altijd een prijs worden betaald voor een keuze.

Maak keuzes op basis van waarde of noodzaak

Veranderingen op drie niveaus

Veranderingen lijken in deze tijd de enige constante, maar de mate en snelheid waarin ze zich in 2022 voltrekken, is ongekend. Deze veranderingen zijn op drie niveaus zichtbaar: zeggen, zijn en doen.

Zeggen

Het organisatieverhaal gedefinieerd door doel, waarden, en strategie, laat zien hoe wij het verschil kunnen maken in de Markt en in de wereld.

Zijn

De mate waarin wij en de organisatie acteert en bijdraagt aan de organisatiedoelen door de waarden, cultuur en interne activiteiten.

Doen

De mate waarin de organisatie directe positieve bijdrage levert aan de organisatiedoelen door middel van hun producten, diensten, partnerschappen en toeleveringsketen.

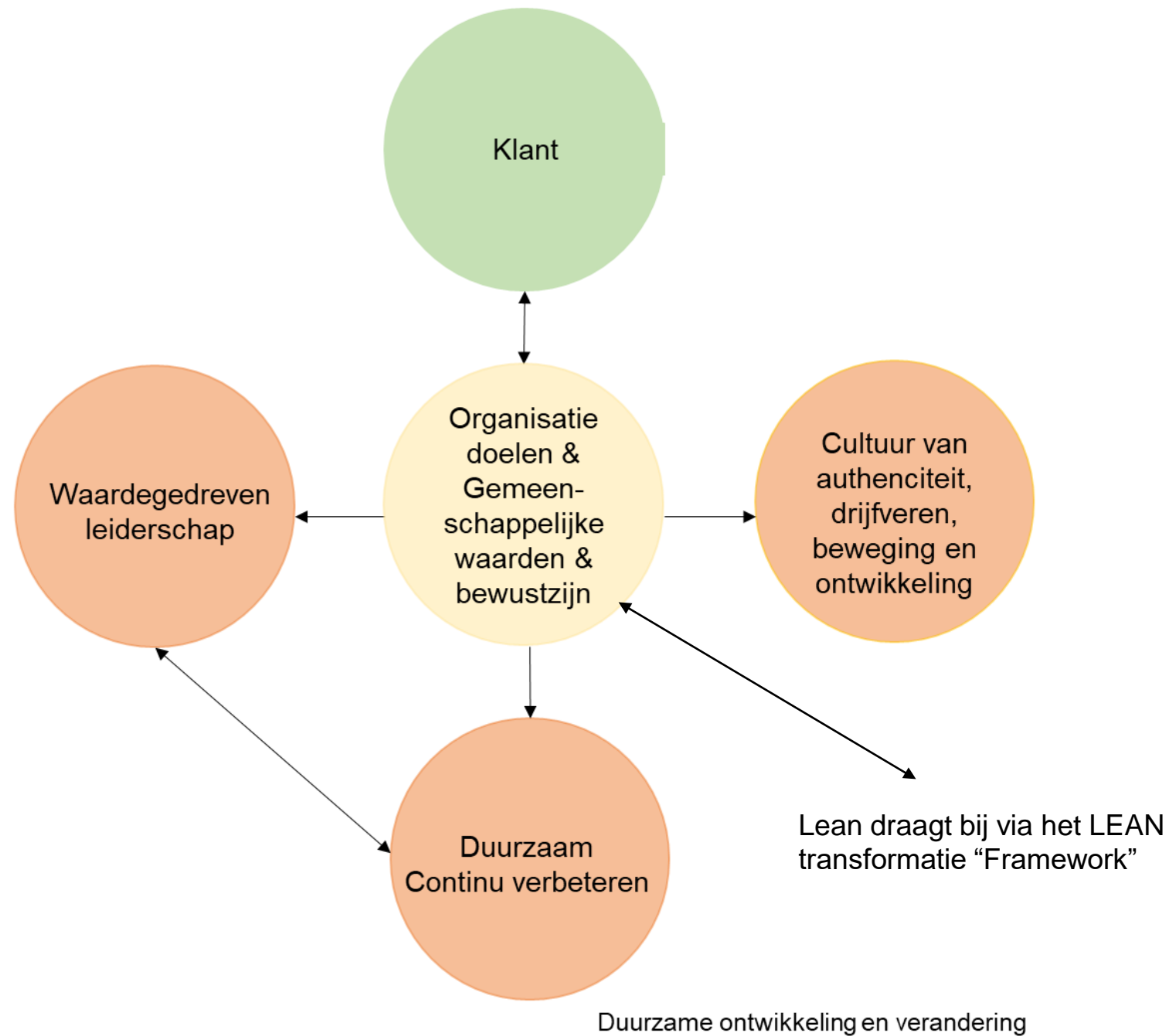
Zeggen, een voorbeeld: Kort na het uitbreken van de Covid-19-crisis hebben veel organisaties aangegeven dat de **veiligheid** van medewerkers en de maatschappij het belangrijkste doel is.

Zijn, een voorbeeld: Medewerkers van organisaties laten steeds meer zien dat het verschil wordt gemaakt o.b.v. **waarden**. Wij vinden aanpassingsvermogen, welzijn en zorgzaamheid nu belangrijker dan voor de uitbraak van Covid-19.

Doen, een voorbeeld: Het gebruik van **videobellen** (Teams). Zo voelt het nu bijna ouderwets om zonder beeld te bellen.

Zeggen, zijn en doen

Duurzame ontwikkeling en verandering en relatie tot LEAN



Inleiding op “lean”

De strategie van Lean “denken & doen”

Op systematische wijze ontwikkelen van mensen en continu verbeteren van processen gericht op het creëren van waarde en welvaart met zo min mogelijk consumptie van middelen (= kostenbeheersing).

Uit ervaring blijkt dat “Lean denken & doen”

- Helpt bij het verbeteren van de prestaties van organisaties.
- Het verhogen van de levensstandaard (gezonde organisatie en daardoor tevreden medewerkers).
- Realiseren van een balans tussen onze toegenomen consumptiewens en het minimaliseren van het gebruik van schaarse middelen. (keuzes maken)
- Bijdragen in meer voldoening gevend werk (werkgeeluk) m.b.v. continue ontwikkeling en bijdragen aan meer waarde creëren voor de klant.

Wat is een Lean Transformatie?

- De transformatie van een organisatie is het proces waarin een organisatie van haar huidige bedrijfsmodel naar een gewenste toekomstige situatie gaat.
- Een Lean transformatie vereist het leren van een nieuwe manier van denken en handelen, die niet wordt gekenmerkt door het implementeren van een reeks stappen of oplossingen, maar door het aanpakken van belangrijke vragen over het doel, het proces en de mensen.
- De waardegedreven leider coacht en faciliteert.
- Een Lean transformatie helpt om organisatiedoelen te realiseren

De LEAN benadering

Creëer een standaard ontwikkel programma om:

- De echte problemen waar de organisatie mee worstelt op te lossen.
- Medewerkers te ontwikkelen op kennis en kunde niveau zodat zij zelfstandig de bottlenecks in de organisatie kunnen oplossen.
- Baseer tegenmaatregelen op kernoorzaken op basis van data.
- Flow in de waardeketens re realiseren.

LEAN transformatie “Framework”



1. Wat is ons waarde gedreven doel? Welk probleem willen we oplossen (situational benadering)?
2. Hoe gaan we ons dagelijks werk verbeteren?
3. Hoe gaan we de (verander)capaciteit van onze medewerkers vergroten?
4. Welk leiderschapsgedrag willen we zien en is nodig? Hoe faciliteert ons managementsysteem bij de nieuwe manier van werken? (cascaderen van content)
5. Welke cultuur is essentieel om succesvol duurzame verbeteringen en veranderingen te realiseren.

Lean transformatie “Framework”

Maak keuzes op basis van waarde of noodzaak

LEAN transformatie “Framework”

1. Situationele Benadering

Wat is het waardegedreven doel? Welk probleem willen we oplossen?

Uitdagingen

- Productie verbetering in de keten (taktijd, flow, pull, balanceren)
- Verminderen doorlooptijd
- Verwijdering projectobstakels in het proces
- Verhogen van waarde
- Verbeteren klanttevredenheid
- Verbeteren kwaliteit (FTR)
- Omgaan met de complexiteit

Bij aanvang:

Verzamel de echte pijnpunten, leg ze vast en deel ze breed. Is essentieel om gezamenlijke doelen te bepalen.

Denk aan waarde van doelen.

Focus op een geselecteerd probleem (liever 1 voor 100% dan 10 voor 10% gereed)

Benoem de probleemeigenaar. Zorgt voor de randvoorwaarden. B.v. resources.

Zorg voor transparantie en goede communicatie

Wees kritisch in het proces van verbeteren of de waarde nog steeds voldoende is.

LEAN transformatie “Framework”

2. Proces Verbetering

Hoe gaan we ons dagelijks werk verbeteren?

- Werk aan problemen in lijn met het hoger doel (organisatie strategie, cascaderen). Welke waarde levert het op.
- Ken de kritische processen. Heb KPI's en ken de norm.
- Stel je ambities bij begin experimenteel (klein), begin bij voorkeur bij de basis, basisstabiliteit en standaardiseren.
- Pas de lean principes toe.
- Pas de PDCA cirkel toe.
- MDT/Teaming.
- Pas de A3 incl. onderliggende tools toe.

Lean management als business systeem

Om te verbeteren (of te transformeren), moet een organisatie zich richten op **3 P's**:

1.Purpose (Doel): Wat is het doel van onze organisatie? In welke behoefte in de maatschappij kunnen wij voorzien? Oftewel: wat is klantwaarde?;

2.Process (Proces): Hoe kunnen we continu verbeteren? Oftewel: het ontwerpen en managen van efficiënte processen;

3.People (Mensen): Hoe kunnen we iedereen respecteren door hun werk betekenisvol te maken, en hoe kunnen we iedereen actief betrekken en ontwikkelen?

Het op elkaar afstemmen van het doel, het proces en de mensen is de centrale taak van het management.

LEAN transformatie “Framework”

3. Capaciteit Ontwikkeling

- Bouwen aan verandercapaciteit is ontwikkelen van medewerkers. Het ene kan niet zonder het andere.
- Het zijn de mensen die o.b.v. hun kennis en kunde veranderpotentieel zien.
- De leider is de kritische succesfactor.
- Kennis- en vaardighedenmatrix
- Vindt de pareltjes

LEAN transformatie “Framework”

4. Verantwoordelijk leiderschap en Management Systeem

Welk leiderschapsgedrag willen we zien en is nodig? Hoe faciliteert ons managementsysteem bij de nieuwe manier van werken?

- SBL, care to dare.
- Zelfsturende teams
- Cascadering; top/down en bottom-up
- Prestatie dialog
- Obeya
- Iedereen is een leider; persoonlijke ontwikkeling is de succesfactor
- Go to de GEMBA
- Go See, Ask Why, Show Respect

LEAN transformatie “Framework”

5. Welke cultuur is essentieel om succesvol de veranderingen te realiseren.

- Cultuur is nummer 1 succesfactor: Zelfde gedachte, mindset en aannames. Theorie U.
- Zelfde Waarden; betrouwbaar, vertrouwen, we maken het verschil.
- Leiders tonen zelfde gedrag.
- Een leiderschapstijl, SBL in aanvang
- Gemba Walks

LEAN transformatie “Framework”

Purpose, People, Process

- **Purpose**
 - Customer view: “What do customers want that you can’t supply?”
 - Lower price
 - Better quality
 - Post-delivery support (such as Product-As-a-Service)
 - Faster process
 - Flexible design
 - Business view: “What is needed for your company to prosper?”
 - High margins
 - Fast response to new opportunities
 - New market awareness
 - Faster production or delivery methods
- **People**
 - Who is responsible for every important process?
 - Who evaluates the value stream in terms of business purpose?
 - Is everyone in the value stream actively engaged in making improvements?
 - **Process**
 - Consider all actions and information needed to provide value to a customer. Each step should be
 - Capable
 - Available
 - Adequate
 - Flexible
 - Connected to the next step

LEAN transformatie “Framework”

De 8 fases van een lean transformatie/verandering:

1. Evalueren; De onderliggende problemen(5W2H), waarde, start klein, oplossingsrichtingen.
2. Initieren; selecteer resources (C-suite = is essentiële experts).
3. Training & workshops; Inclusief het management. Zorg voor goed uitgeruste lean- en leiderschap experts om te faciliteren.
4. Analyseer het huidige proces, ontdek afwijkingen op de standaard en zie de verspillingen.
5. Analyseer & Optimaliseer; Gebruik data. Inventariseer kpi's
6. Realiseer flow en werk toe naar waardeketens en BDT's
7. Vaststellen van bestuursmethodes; Obeya, cascaderen, dagstarts, weekstart, Gembawalks, doelen, ksf, kpi, grafieken etc.
8. Creer een continue verbetercultuur, houdt vast en wees dienstbaar aan collega's, stakeholders en klanten.

LEAN transformatie “Framework”

Lean (5) principes

- Bieden waarde voor de klant, wat wil de klant van je organisatie afnemen?
- De volgende is de **Waardestroom**: de totale keten van activiteiten die ervoor zorgt dat het product of de dienst tot stand komt. Hierin bekijken we ook welke stappen wel of geen waarde toevoegen. VSM, Makagami.
- Wanneer we de Waardestroom in beeld hebben, komt stap 3: het zorgen voor **Flow**, oftewel de doorstroming in de Waardestroom.
- Daarna wordt het mogelijk om te zorgen dat we alleen nog produceren wat de klant wil hebben: **Van Push naar Pull**. De klant trekt de producten als het ware uit de organisatie. Vloeiend proces zonder werkvoorraden.
- De vijfde stap is **Perfectie**, want na het uitvoeren van de eerste 4 stappen zal niet alleen blijken dat er heel veel verbeterd is, maar ook dat er weer nieuwe verbeteringen mogelijk zijn.
- Het streven naar Perfectie leidt tot een **Lean Cultuur van Continu Verbeteren**.



LEAN transformatie “Framework”

Kernwaarden lean

- **Practice what you preach:**

Probeer zo Lean mogelijk te werken, of het nu gaat om de ontwikkeling van de mensen, om de activiteiten van organisatie en clusters en voor klanten, of het omgaan met de omgeving. Besteed ca. x% van je tijd aan ontwikkelen.

- **Gemba-based:**

Probeer echt te begrijpen wat er speelt, uit eerste hand, daar waar waarde wordt gecreëerd. De vloer ('Gemba') op dus, praten met klanten en medewerkers, voordat we plannen maken voor een tailor-made aanpak.

- **Respect:**

Tweeledig, namelijk respect voor wat mensen reeds hebben bereikt maar ook het challengen van de 'status-quo'. We geloven echt dat op deze wijze mensen boven zichzelf kunnen uitstijgen.

- **Naast betrouwbaar, vertrouwen en we maken het verschil en ook loyaal,**

Eenvoudige woorden, maar van wezenlijk belang in het lean werken. Of dat nu is met medewerkers of stakeholders, maar ook binnen ons netwerk van organisaties waar we mee werken.



富嶽三十六景 神奈川沖
浪裏

享和元年八月

JUST
DO IT

Katsushika Hokusai: De grote golf van Kanagawa.