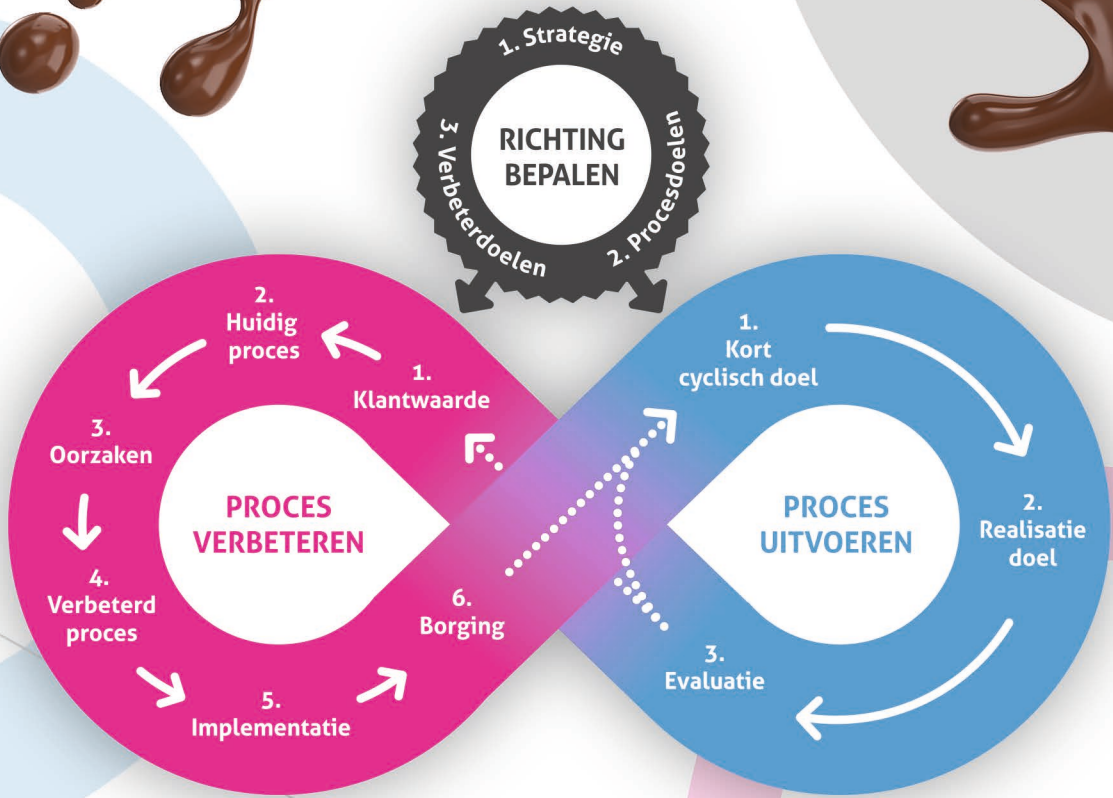




Chocola maken van het Lean Agile Model



Agile
Implementatie

Procedures klaar
workshop
Agile leadership

Strategie

Organisatie

Cultuur

Agile Leadership

Agile Leadership

Dit is een e-book over het Lean Agile Model

Leuk dat je aan dit e-book begint. Terwijl ik je uiteraard niet kan zien, laat staan weet wie je bent, ben ik benieuwd naar wat maakt dat je 'Chocola maken van het Lean Agile Model' geopend hebt. Misschien ben je nieuwsgierig naar het wat Lean Agile Model is, hoe, waar en wanneer je het kunt toepassen en welke waarde het levert. Wie weet ken je de termen Lean en Agile al en wil je lezen hoe we die in één model gevat hebben. Wellicht ook weet je nog niet helemaal wat je hier doet. Ben je hier bij toeval beland, door een speling van het lot. Of door vette vingers, onwillige toetsen of een net iets te cryptisch verwoorde zoekterm. Hoe het ook zij: welkom, fijn dat je er bent.

Zoals in onze trainingen, combineren we in 'Chocola maken van het Lean Agile Model' theorie met praktijk. We beschrijven niet alleen achtergrond, werking en toepasbaarheid van het Lean Agile Model maar geven daarvan ook voorbeelden, met een (fictieve) chocoladefabriek als leidraad.

Wat je van dit e-book op een iets gedetailleerder niveau mag verwachten? Voor een antwoord op die vraag kun je het best onderstaande inhoudsopgave even doorlezen.

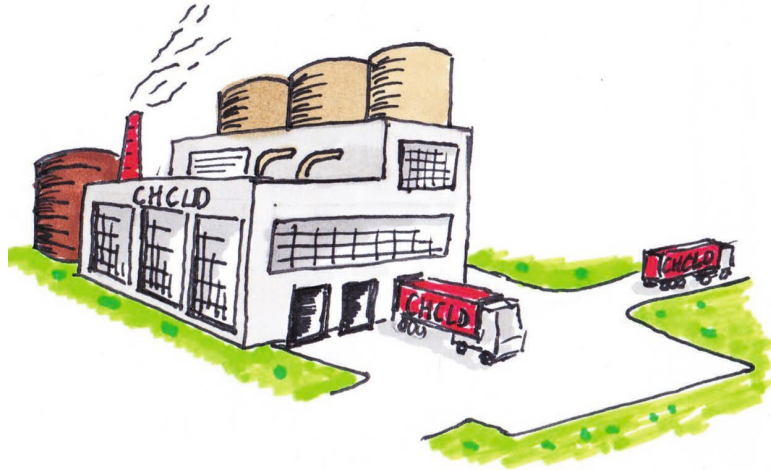
INHOUDSOPGAVE

1. Het Lean Agile Model in de praktijk
2. Uitleg Lean Agile Model
3. Het kan zo niet langer bij CHCLD
4. Proces Uitvoeren
 - 4a. Een dagstart met een Visual Management Bord
 - 4b. Agile
5. De klant aan het woord bij CHCLD
6. Proces Verbeteren
 - 6a. DMAIC
 - 6b. Kaizen
 - 6c. Scrum
 - 6d. 5S
7. Verbeterde receptuur bij CHCLD
8. Richting Bepalen
 - 8a. Veranderkaart
 - 8b. X-matrix
9. De cirkel rond bij CHCLD
10. Verbonden processen
11. Tot slot

Wij wensen je veel leesplezier!

1. Het Lean Agile Model in de praktijk: over de chocolademakers van CHCLD

Pas na lang aandringen van collega-directieleden heeft Ton zijn werkkamer op de begane grond verruild voor een veel grotere kamer op de topetage van de fabriek. Sinds afgelopen maandag komt hij – onder protest - door de directie-ingang de fabriek binnen. De muren van Tons werkkamer hangen vol met cijfers en letters. Die zijn nog van de vorige bewoner. Zelf heeft Ton meer met plaatjes. Natuurlijk is er een uitzondering op die regel. Het eerste dat hij op zijn nieuwe bureau heeft neergezet, is een ingelijste spreuk. Omnia mutantur, nos et mutamur in illis. Dat betekent zoïets als: Alles verandert en wij veranderen mee.



Ton werkt inmiddels ruim zeven jaar voor CHCLD, een chocoladefabriek die in de jaren tachtig van de vorige eeuw enige nationale bekendheid verwierf met de reclameslogan 'CHCLD, ook onze melkchocolade is van pure kwaliteit'. Precies zeven jaar gaf zijn werkplek hem het best denkbare beeld van de werkvloer. Wanneer hij uit het raam staarde, een enkele keer per dag slechts, zag hij chocolade in alle mogelijke soorten en smaken van de band af rollen. Wat hem van trots vervulde, was dat hij de ontwerper van dit proces was. In de loop der jaren had hij kwaliteitscontroles laten toevoegen, specialisten laten opleiden, rollen en verantwoordelijkheden tot op drie cijfers achter de komma gedefinieerd. Elk perfect opgeleverd eindproduct – in dit geval een stilistisch vormgegeven en ingewikkeld maar esthetisch verantwoord ingepakte chocoladereep – was een streling voor zijn ego. Soms verliet hij zijn kamer en bezocht hij de werkvloer. Op momenten dat hij zich onbespied waande, liet hij repen door zijn handen glijden. Vaker wel dan niet sloot hij daarbij zijn ogen.

Waar Ton zijn ogen niet voor sluiten kan, zijn de bedrijfsresultaten. CHCLD maakt allang geen winst meer. De late jaren 10 en de eerste jaren 20 van de 21ste eeuw komen voor de



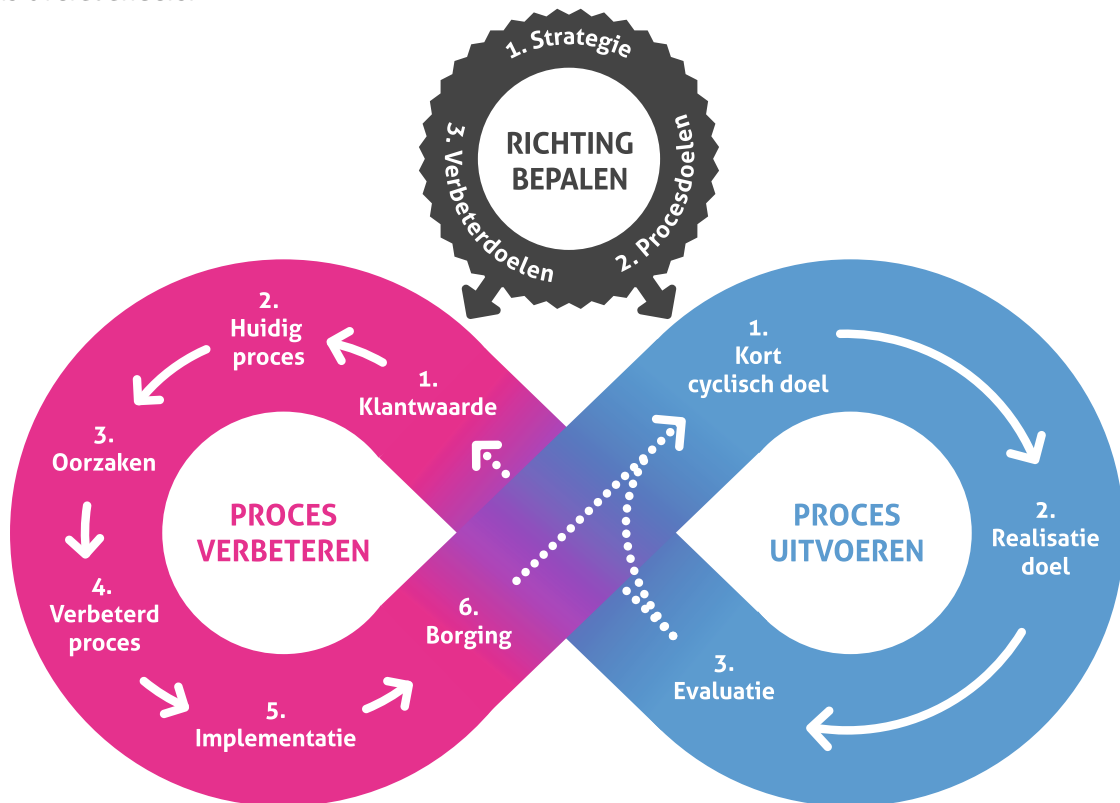
chocoladefabriek met gebreken. Kosten voor mensen, machines en materiaal rijzen de pan uit. En de omzet stagneert. Nou ja, als je daar – zoals de financieel directrice tegen beter weten in blijft doen – door een donkerroze bril naar kijkt. Feitelijk is het simpel. Hoewel de chocoladerepen van CHCLD qua vorm en wikkel ongeëvenaard blijven, lijdt de fabriek al drie jaar op rij verlies. De kosten stijgen en de omzet daalt. CHCLD is rijp voor verandering, vindt Ton. Om te voorkomen dat de chocoladefabriek rijp wordt voor het slachthuis, denkt hij er op sombere maandagochtenden wel eens bij. Een complicatie: hij is de enige van de directie die hier zo over denkt...

2. Uitleg Lean Agile Model

Lean Agile sturen is een manier van (bij)sturen gericht op het realiseren van organisatiedoelen. Lean en Agile hebben beide hun eigen toepassingsgebied binnen processen. Agile start vaak met de Proces Uitvoeren cirkel, Lean en Six Sigma starten vaak met de Proces Verbeteren cirkel. In dit e-book vertellen we je meer over de cirkels van het Lean Agile Model, de werkwijze en de unieke combinatie tussen deze werkwijzen.

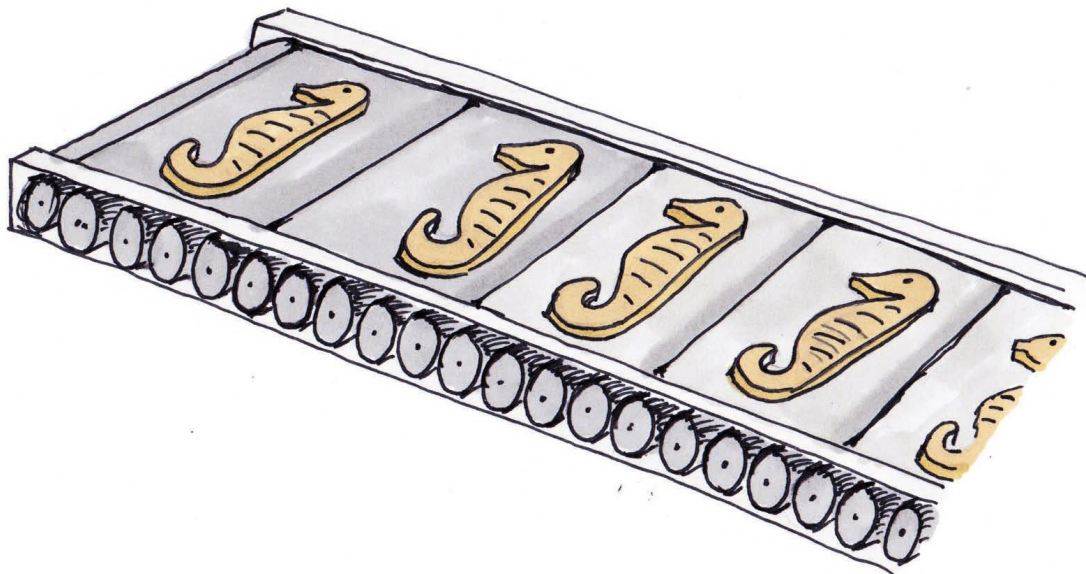
Het Lean Agile Model

In elke organisatie worden processen uitgevoerd. Echter, hoe er gestuurd en verbeterd wordt is overall anders.



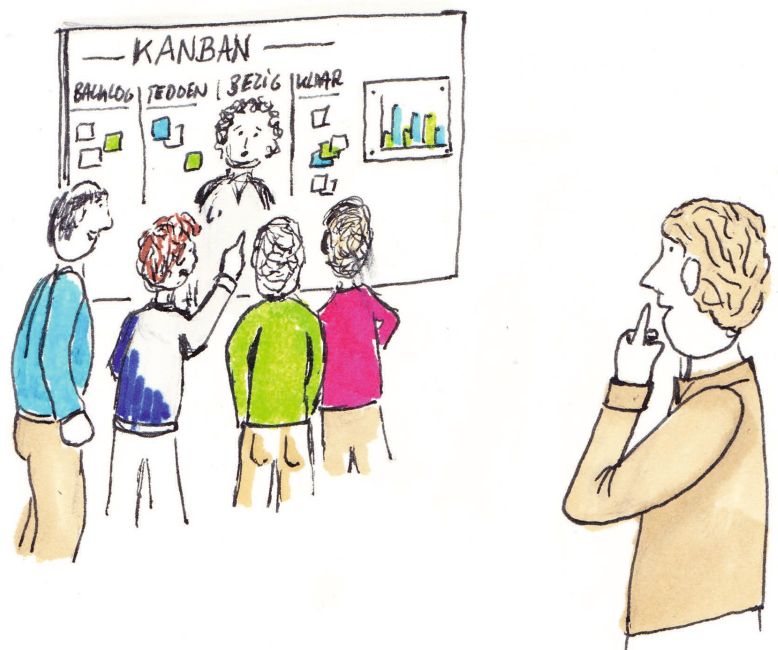
De bovenstaande cirkels staan met elkaar in verband. Wij noemen dit Lean Agile werken. Later in dit e-book leggen we uit wat er in elke cirkel gebeurt en hoe ze invloed op elkaar hebben.

3. Het kan zo niet langer bij CHCLD



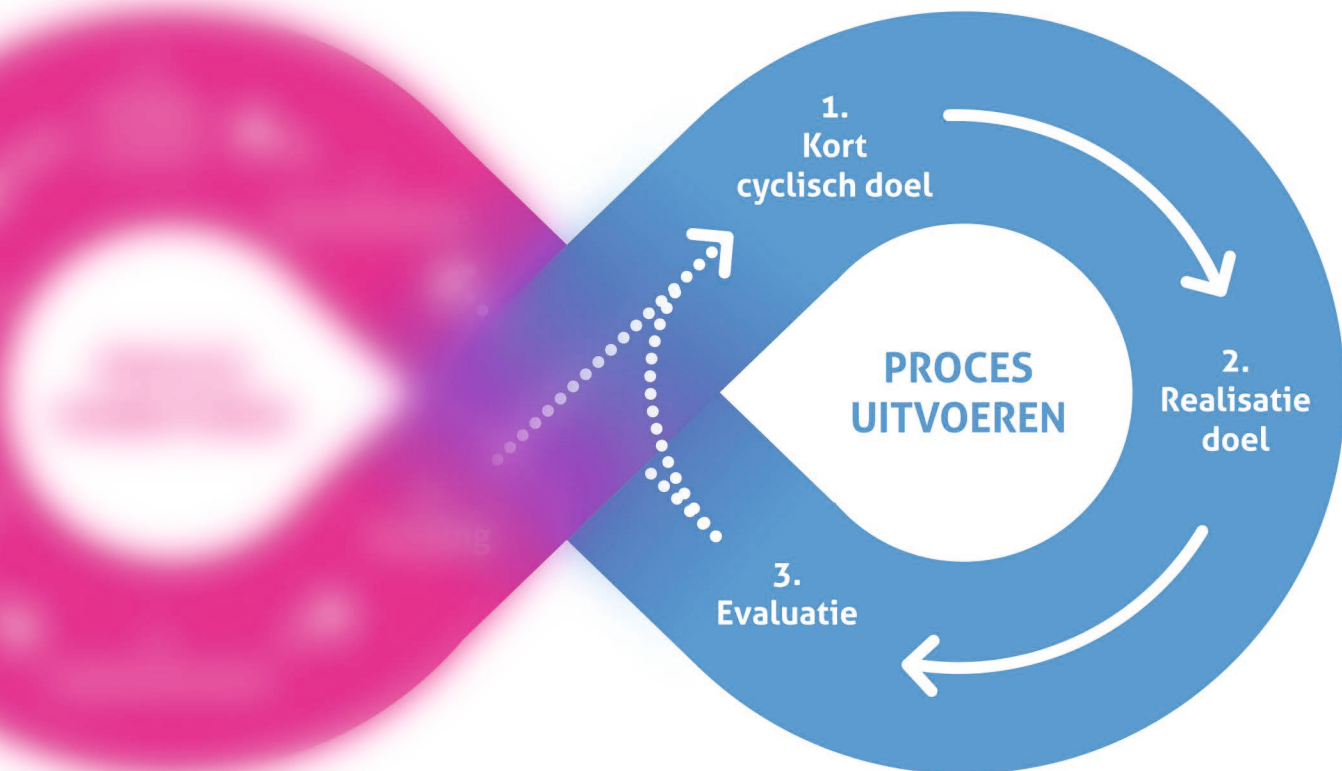
De chocolademakers van CHCLD komen handen tekort. Bestellingen stapelen zich op, wat onder andere komt doordat de medewerkers meer dan de helft van hun netto beschikbare productietijd besteden aan het verpakken van de repen. Dat alle CHCLD-repen de vorm van een zeepaardje hebben, maakt ze enig in hun soort en tegelijkertijd verdraaid lastig te verpakken. Letterlijk en figuurlijk. Verder klagen klanten over lange levertijden en stijgt het ziekteverzuim onder de chocolademakers. Overwerk is eerder regel dan uitzondering en lijkt niets op te lossen. Kwaliteitscontroles schieten erbij in. De stemming tijdens de dagstart, elke ochtend bespreken de medewerkers in maximaal een kwartier de dag van gisteren en vandaag, is somberder dan in een gemiddelde film noir.

Oude liefde roest niet en het bloed kruipt waar het niet gaan kan. Nadat hij zich drie weken niet heeft laten zien op de werkvloer, vooral omdat zijn collega-directeuren hem te druk bezighielden met vergaderen, daalt Ton af naar de begane grond. Er is een dagstart gaande. De medewerkers staan met hun ruggen naar hem toe en zien hem niet aankomen. Vera staat – als voorzitter van de dagstart – voor de groep en is als enige ooggetuige van zijn entree. Ze heft haar hand om hem te begroeten, maar Ton drukt zijn wijsvinger tegen zijn lippen, waardoor zij haar hand weer laat zakken. Verder heeft niemand iets gemerkt van zijn komst.



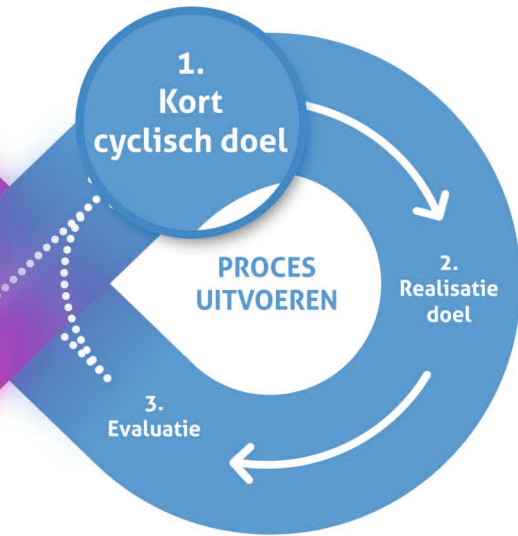
Een bord met rode getallen is leidraad voor de dagstart. Stewart, de oudste medewerker van CHCLD, roept: "Dit kan zo niet langer!" Mannen en vrouwen knikken, instemmend gemompel vult de werkvloer. Vera doet een vergeefse poging de teugels aan te trekken. Ton stapt naar voren. "Ik wil graag van jullie horen wat er aan de hand is."

4. Proces Uitvoeren



Alles begint bij 'proces uitvoeren', oftewel de werkvloer. Vanuit hier worden de diensten of producten geleverd aan de klant. Hiervoor zijn bepaalde processen ingericht. De processen kunnen repeterende processen zijn. Ook kan het dagelijkse werk een ontwikkelproces zijn. In deze processen wordt de toegevoegde waarde van het product of dienst geleverd waar de klant uiteindelijk voor betaalt. Elk proces heeft zijn eigen doelstellingen of eisen waar het aan moet voldoen. Bijvoorbeeld: Als iemand een product bestelt moet het pakketje binnen 24 uur zijn verzonden.

Stap 1: Bepaal het kort-cyclisch-doel



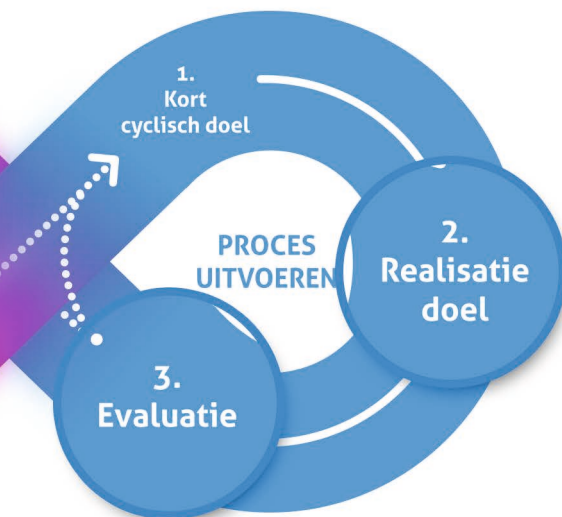
Bij het bepalen van de korte-termijn-doelen wordt gelet op de doelen van de organisatie. Deze zijn vaak afgeleid van de klantvraag.

Voorbeelden van doelen voor het proces zijn:

- o Het aantal producten dat klaar moet zijn om de klantvraag te beantwoorden;
- o Het sprintdoel van een sprintplanning;
- o Het aantal binnenkomende telefoontjes dat moet worden weggewerkt.

De beste manier om doelen te stellen is om deze uit te drukken in tastbare, meetbare eenheden. Deze doelen worden doorgaans gebaseerd op de 'resultaat-KPI's' van de organisatie, de zogenaamde strategische doelen.

Stap 2 en 3: Realiseer het doel en evaluatie



Stap 2:

Door het proces uit te voeren worden doelen gerealiseerd. Dit doen mensen individueel of gezamenlijk aan de hand van de gestelde doelen onder stap 1.

Stap 3:

Hierna wordt het resultaat geëvalueerd en kan bijvoorbeeld via een dag-/weekstart (of daily standup) weer gestart worden met doelen stellen en realiseren.

4a. Dagstart met een Visual Management Bord

Tijdens het overleg is er direct actuele informatie beschikbaar:

1. Check van de targets en het zetten ervan.
2. Informatieoverdracht: wat zijn ieders taken en zijn er bijzonderheden.
3. Probleemoplossing bespreken door direct verantwoordelijke.
4. Vaststellen welke problemen het gehele proces het hardst raken "management by exception".
5. Informeren, betrekken en motiveren van alle medewerkers.

Teamnaam	Teammoraal
Capaciteitsplanning & individuele performance 	KPI's
Lopende verbeteringen / belemmeringen 1. 2. 3. 4.	Successen P arkeerplaats
	Aankondigingen

TIP! Als je een dagstart levendig wilt houden, denk dan aan het volgende. De duur van een dagstart is maximaal een kwartier, maar als je eerder klaar bent, ben je eerder klaar (dus dan niet het kwartier alsnog volpraten). Zorg voor een wisselende agenda en wisselende voorzitters. Dat houdt de dagstart fris. Neem de tijd om de dagstart goed voor te bereiden. Evalueer regelmatig, niet alleen op inhoud maar ook op proces (gedrag) en procedure.

4b. Agile

Agile is een definitie, vastgelegd in het Agile manifest, en betekent letterlijk vertaald wendbaar.

Agile is veelomvattend. Het raakt alle cirkels van het Lean Agile Model. Het is in essentie een manier om een organisatie wendbaar in te richten. Er zijn daarbij verschillende vormen of uitwerkingen om een organisatie Agile in te richten, waaronder Scrum en het Spotify-model. Elk model heeft daarbij zijn eigen voor- en nadelen.

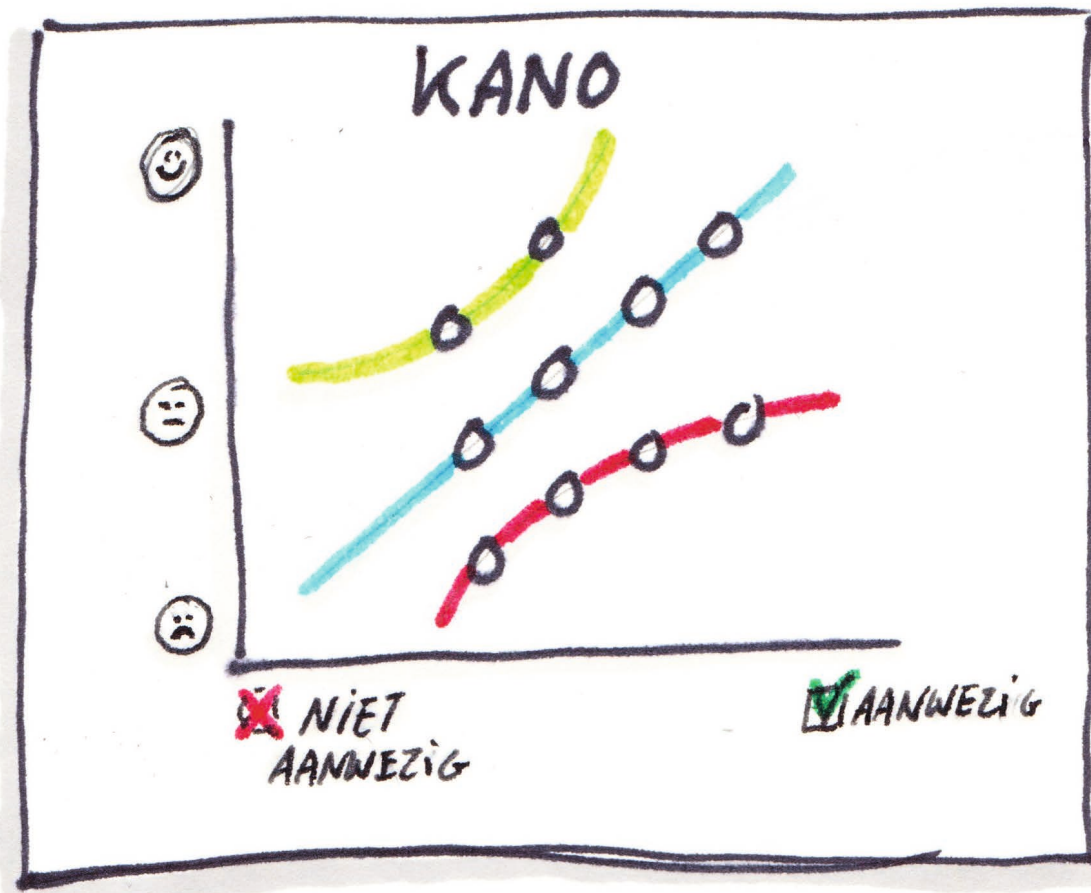


Het Agile denken is ontstaan in de 'proces uitvoeren' cirkel. De meest gebruikte en bekende vorm van Agile denken in deze cirkel noemen we Scrum. Scrum is ontstaan bij het ontwikkelen van software en is daarna ook werkbaar gemaakt voor andere processen. Zaken die gedaan moeten worden, worden in een 'backlog' gezet en in sprints wordt de backlog stap voor stap opgepakt in behapbare delen.

Verderop in dit e-book tref je ook over Scrum nog wat meer informatie aan.

5. De klant aan het woord bij CHCLD

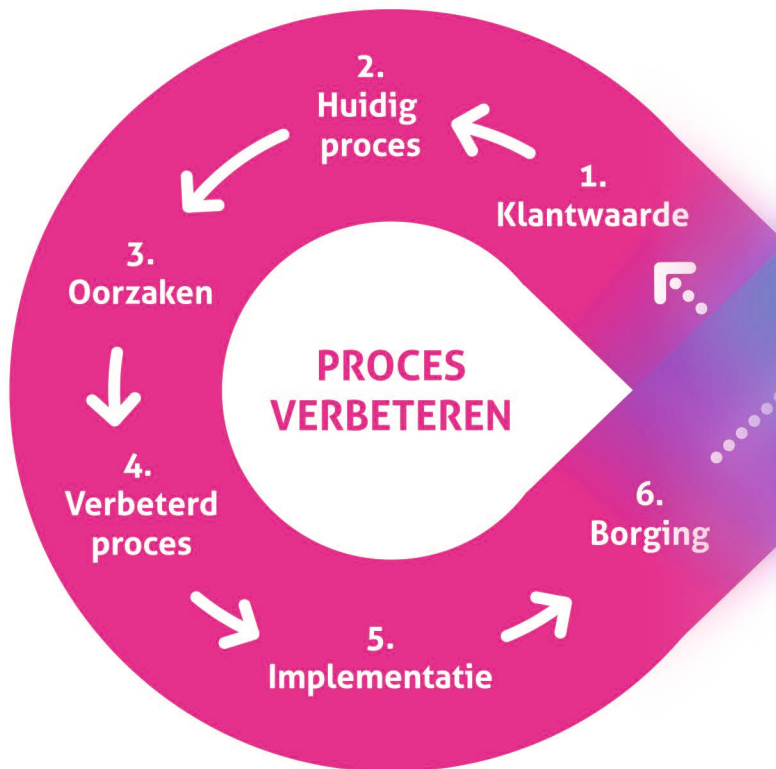
Ton heeft alle medewerkers aangehoord en is bevestigd in zijn vermoeden. CHCLD is rijp voor verandering. Geschrokken van wat de chocolademakers hem vertelden, formeert hij een veranderteam. Mannen en vrouwen, jong en oud, groen en rijp, daadkrachtig en analytisch, introvert en extravert, alles door elkaar heen, zo stelt hij het samen. Niet meer dan zes mensen in totaal. Met zichzelf als sponsor.



Het eerste dat het team doet, is alle problemen inventariseren. Zo ontstaat een lijst die zich kan meten met de Top 2000. Vervolgens analyseert Vera de klachten en doet Stewart klantwensonderzoek. De uitkomsten zijn de ene keer verrassender dan de andere. Natuurlijk willen de klanten hun producten zo kort mogelijk na bestelling geleverd krijgen, tegen een zo laag mogelijke prijs. Tegelijkertijd geven vrijwel alle klanten aan dat de kwaliteit van de chocolade prevaleert boven vorm en/of wikkel. Aangezien die laatste twee zowel Tons parade- als stokpaardje zijn, moet hij wel even slikken als hij dat hoort.

TIP! Gebruik voor het maken van de vragen voor een klantwensonderzoek eens het Kanomodel. Vraag de klant naar de basisbehoefte, de prestatiebehoefte en de enthousiasmebehoefte. Anders gezegd: wat verwacht zij/hij minimaal van je product of dienstverlening, waar wordt zij/hij blij van als zij/hij er meer van krijgt en waar kun je haar/hem mee verrassen?

6. Proces Verbeteren



Wanneer de doelstelling van een proces te vaak niet wordt gehaald, gaat het proces het 'proces verbeteren' in. Hier wordt een klein stukje uit het haperende proces gepakt, waar de grootste oorzaak van het niet halen van de doelstelling ligt. De belangrijkste oorzaken worden aangepakt, dit kan bijvoorbeeld met principes als DMAIC, Kaizen of A3. De vragen die centraal staan in het verbeterproces zijn:

- **Wie is onze klant en wat wil de klant?**
- **Hoe ziet het proces eruit?**
- **Wanneer voeg je waarde toe voor de klant?**
- **Wat zijn de hoofdoorzaken van het probleem? Hoe neem je deze weg?**
- **Wat is de oplossing van het probleem? Hoe implementeer je deze? Hoe borg je die?**

Het verbeterde stukje proces wordt teruggezet in het dagelijkse proces. Hier moet het worden geborgd en uitgevoerd. Als een proces in 'proces uitvoeren' frequent zijn doelstelling niet haalt, wordt het verbeterd in een verbeterproces en daarna weer teruggezet in 'proces uitvoeren'. Nu wordt de doelstelling wel gehaald. Komt er weer een moment dat het proces frequent zijn doelstellingen niet haalt, dan gaat het weer terug het verbeterproces in. Zo staan de onderste twee cirkels met elkaar in verband.

Vrijwel iedere methode gaat uit van de wens van de klant (Voice of the Customer) en volgt de stappen zoals aangegeven in het generieke model.

In onze trainingen volgen we de DMAIC-aanpak, omdat dit de Lean- en Six-Sigma-methodes in één stappenplan verbindt.

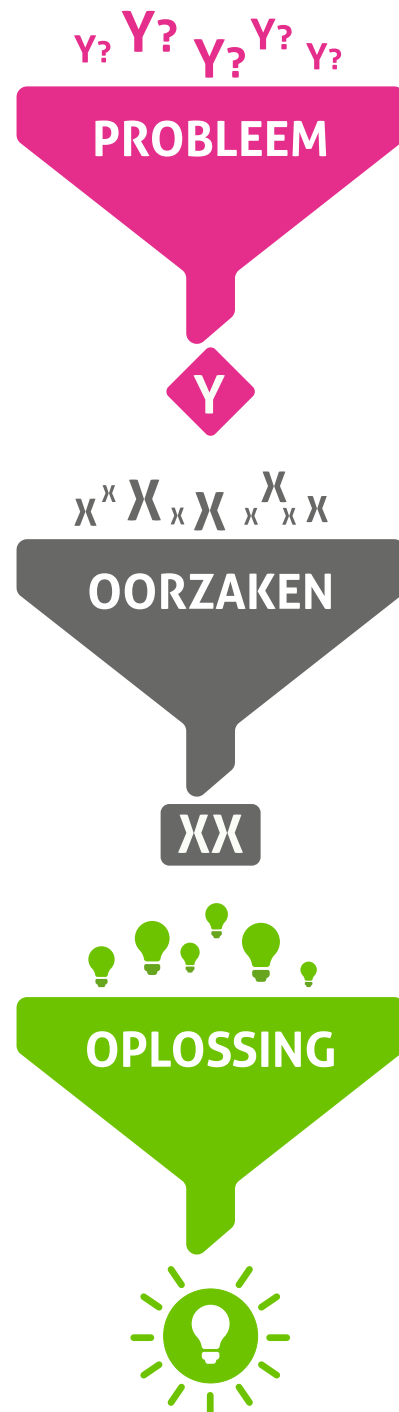
6a. DMAIC

DMAIC staat voor:

- Define
- Measure
- Analyse
- Improve
- Control

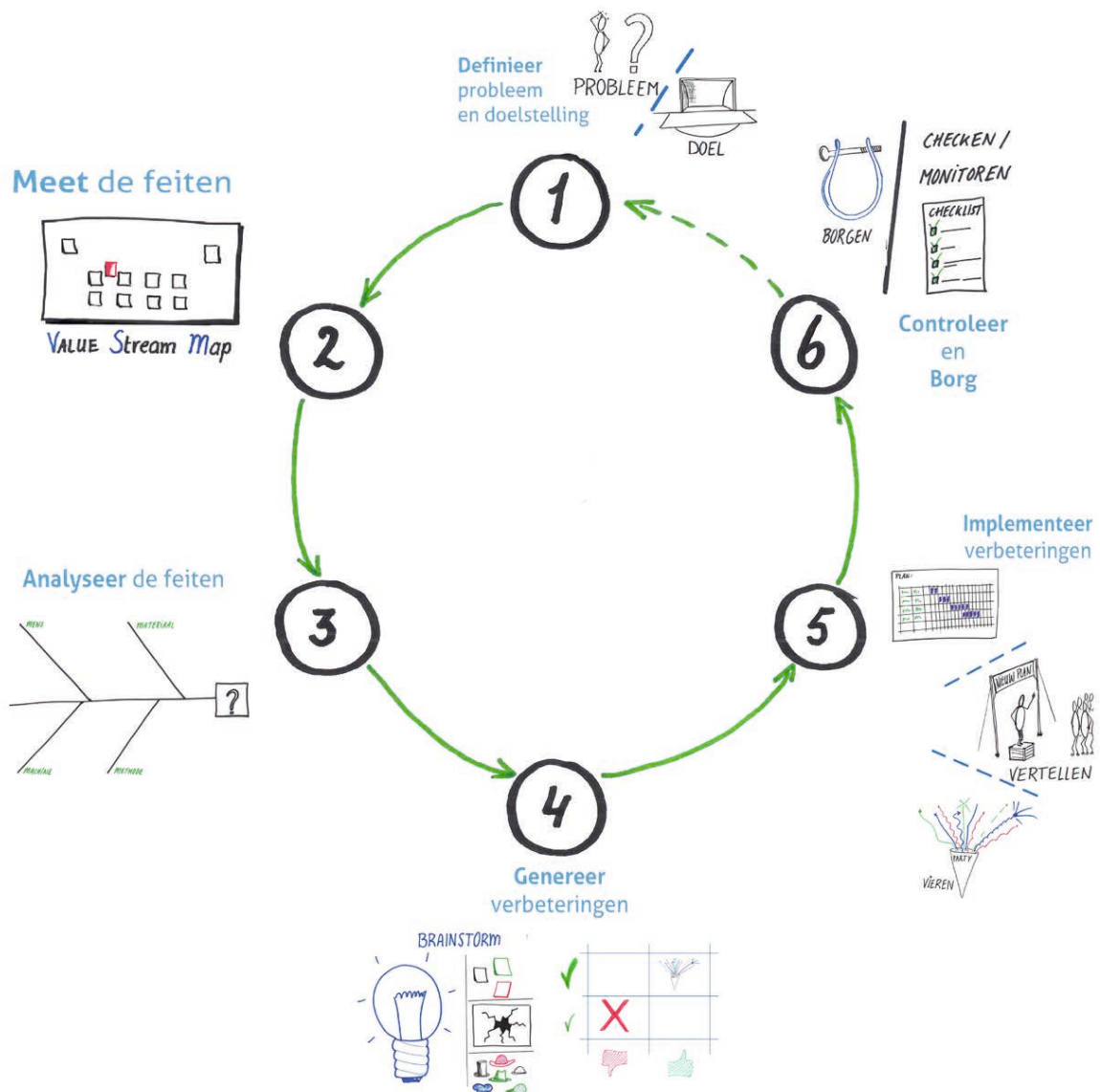
Elke letter staat voor een fase van een Lean Six Sigma-project. In deze vaste structuur zijn drie trechters verwerkt om ervoor te zorgen dat verandertijd en -energie zo efficiënt en effectief mogelijk worden benut.

1. Van een lijst met problemen in het proces (bij de start van de Define-fase) naar het belangrijkste, gevalideerde probleem (aan het einde van de Measure-fase).
2. Van een lijst met mogelijke oorzaken voor het falen van het proces (aan het begin van de Analyse-fase) naar de belangrijkste (grond) oorzaken (aan het einde van de Analyse-fase).
3. Van een lijst met mogelijke oplossingen voor de grondoorzaken voor het falen van het proces (aan het begin van de Improve-fase), naar de meeste effectieve en efficiënte oplossingen (midden in de Improve-fase, voor de start van de pilot), tot de geborgde oplossing aan het eind van de Control-fase waarop continu verbeterd wordt.



TIP! Volgens de DMAIC-structuur moet je tot de vierde fase (Improve) wachten met verbeteren. Om de energie in en buiten je veranderteam hoog te houden en om de verandering een vliegende start te geven, is het aanbevelenswaardig wel alvast – zo vroeg mogelijk – enkele 'quick wins' door te voeren. Kenmerkend voor een quick win: kleine inspanning, redelijke opbrengst.

6b. Kaizen



Kaizen betekent 'goede verandering' en wordt vaak georganiseerd als een evenement om te komen tot verbetering. Bij een Kaizen-event doorloopt het veranderteam, bestaande uit mensen die in het te verbeteren proces werken, de DMAIC-stappen in een periode die varieert van een dag tot maximaal een week. Het event start – net als bij de DMAIC – altijd met het scherp krijgen van wat het probleem is. Oorzaken en gevolg lopen in deze fase nog wel eens door elkaar. Een goede gewoonte is om te kijken naar het resultaat van het proces: voor wie is het en is deze 'wie' er tevreden over? Vaak is dat niet zo, dan is dát 'het probleem'. Waardoor het komt, dat komt later wel.

Nadat de processtappen duidelijk gemaakt zijn, zoeken we met brainstormen naar oorzaken voor het probleem. Een visgraatdiagram helpt de oorzaken te ordenen, doorvragen brengt ons naar de grondoorzaken. Andermaal met brainstormen bedenken we hoe we de belangrijkste oorzaken voor het falen van het proces kunnen wegnemen. Door de mensen die in het proces werken eigenaar te maken van de verbeteringen, wordt Kaizen ingezet om een continu-verbetercultuur te bereiken.

6c. Scrum

Scrum is de meest bekende Agile-aanpak voor het sturen van het proces van innovatieve producten.

Bij Scrum werk je in korte sprints van 1 tot 4 weken zodat tijdig kan worden bijgestuurd op nieuwe ontwikkelingen en veranderingen in de klantvraag.

Drie pilaren vormen binnen Scrum het fundament van elke implementatie:

1. **Transparantie:** gemeenschappelijk taal qua samenwerking en een duidelijke definitie van wanneer iets gereed is, de zogenaamde 'definition of done'
2. **Inspectie:** inspecteer regelmatig de voortgang ten opzichte van het doel
3. **Adaptatie:** snel kunnen bijsturen op het proces, om een gewenst product te kunnen leveren.

Wanneer het team de volgende Scrum-waarden omarmt, komen de drie pilaren tot leven:

- o Inzet
- o Moed
- o Focus
- o Openheid
- o Respect

6d. 5S

5S is het opruimen en inrichten van de fysieke of digitale werkplek op zo'n manier dat alleen de benodigde zaken voor het proces aanwezig zijn en dat duidelijk is hoe het proces loopt.



Dit kan ook een goede katalysator zijn voor het implementeren van een verandering.

5S staat voor:

S1 Scheiden & sorteren

S2 Schikken

S3 Schoonmaken

S4 Standaardiseren

S5 Standhouden

TIP! Pas 5S eens toe op je eigen laptop. Creëer een tijdelijke folder en zet daar alle bestanden op die je weg wilt gooien. Wacht een dag en kijk dan nog eens naar die bestanden. Bij twijfel: niet weggooien. Gooi alle overige bestanden weg. Beoordeel vervolgens welke bestanden je zo vaak gebruikt, dat het van toegevoegde waarde is ze op je bureaublad te zetten. Schrijf de resterende bestanden weg in een folderstructuur die voor jou overzichtelijk is. Beperk het aantal folders tot een minimum.

7. Verbeterde receptuur bij CHCLD

Het veranderteam brengt het proces in kaart en voert een meting uit. Wat al verwacht werd, is nu zeker. CHCLD levert structureel later dan de klant wil. In de processtap 'repen verpakken' zitten de meeste verspillingen. De belangrijkste oorzaak is de complexiteit van die stap. Alle repen moeten handmatig ingepakt worden.

Goede raad is duur, denkt Ton, maar dat valt reuze mee. Tijdens een brainstorm met het veranderteam stelt Vera voor de vorm van de repen te veranderen naar 'standaard', opdat ze machinaal ingepakt kunnen worden. De tijd die vrijkomt, kunnen de chocolademakers besteden aan het verbeteren van de kwaliteit van de chocolade. Niet door nog meer controles in te voeren, maar door de receptuur te veranderen waardoor controles (op één na, aan het begin van het proces) overbodig worden.

Zo gezegd, zo gedaan. Of beter: zo gezegd, zo gecommuniceerd, zo uitgeprobeerd. Alvorens het veranderteam met een pilot de nieuwe manier van werken uit gaat proberen, dient iedereen in het bedrijf op de hoogste gesteld te worden van de plannen. De chocolademakers zijn zonder uitzondering enthousiast. Bij de overige directieleden heerst enig cynisme. Ton moet de machine die de repen gaat inpakken van zijn eigen budget betalen.

Niet alles gaat perfect tijdens de pilot, toch zijn de eerste resultaten bemoedigend genoeg om de nieuwe manier van werken bedrijfsbreed te omarmen: klanten klagen minder, het

ziekteverzuim onder de medewerkers neemt af, levertijden gaan gelijk op met de klantwens. Ton durft voorzichtig te denken aan zwarte cijfers. Tegelijkertijd weet hij dat hij nog niet klaar is, er zijn nog genoeg dingen die beter kunnen. Evenzogoed viert hij het succes van deze verbetering. Niet alleen met het veranderteam, ook met de andere chocolademakers en directieleden. Tijdens de aangeklede borrel in de fabriekshal spreekt hij de mensen toe in een zeepaardjespak. Twee weken later wordt Ton gebeld door zijn belangrijkste klant, de Alpie, die aangeeft heel blij te zijn met de leveringen de laatste tijd.

8. Richting Bepalen

De twee besproken cirkels worden beïnvloed door 'richting bepalen' in Lean Agile werken. Het management stuurt de organisatie namelijk aan op wat er dagelijks moet worden gedaan ('proces uitvoeren') en verbeterd ('proces verbeteren'). Ook maakt het management de strategie voor de komende jaren. Daarna zal de strategie moeten worden vertaald naar (van globaal naar specifiek):

- **Langetermijndoelstelling**
- **Kortetermijndoelstelling**
- **Doelstelling per proces (procesdoelen)**
- **Verbeterdoelen**



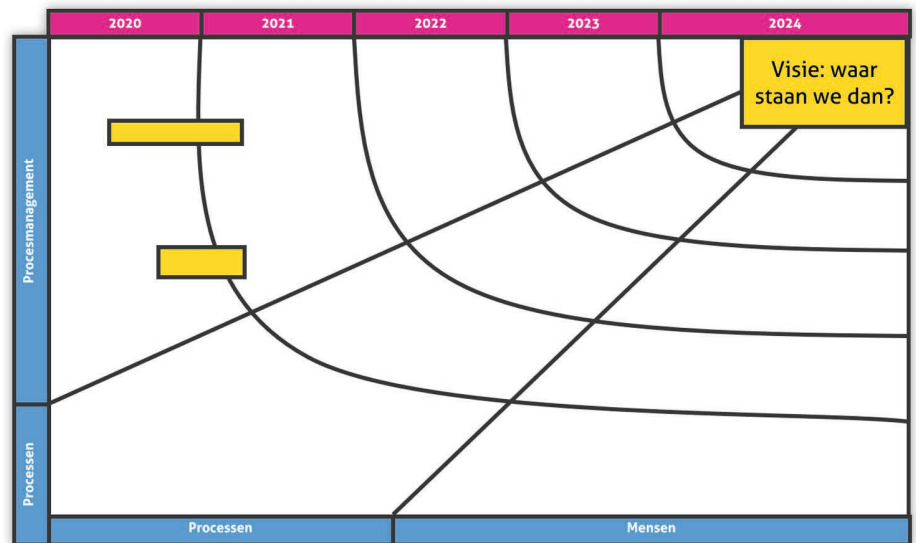
Wanneer het management een strategische verandering doet, voorzien zij dat processen verbeterd moeten worden. Een voorbeeld: de kwaliteit moet een hogere standaard krijgen. Hiervoor moet het proces verbeterd worden ('proces verbeteren'). Als het verbeteren van de kwaliteit een dusdanige verandering van het proces eist dat het niet kan blijven als het is, zal een ontwikkelproces in 'proces uitvoeren' moeten worden gestart. Dit kan bijvoorbeeld met een Lean Agile-principe als Scrum worden vormgegeven.

Organisaties kennen ontwikkelingen die invloed hebben op het uitvoeren van een proces en het verbeteren ervan. Simpel gezegd: de strategie. Er is een routine nodig om de bedrijfsvisie te kunnen vertalen naar langere-termijn-doelen. In het Lean Agile Model wordt dat weergegeven door de cirkel Richting Bepalen. Deze cirkel is een belangrijk onderdeel van de Green to Black Belt-training, waarin wordt geleerd hoe het geven van richting zich vertaalt naar de processen. Meer weten over deze training? -> [hyperlink Black Belt training](#)

8a. Veranderkaart

Veel organisaties hebben een visie die richting geeft en energie opwekt bij hun medewerkers. Maar, hoe zet je een visie, een vergezicht, om in concrete stappen in het hier en nu. Met de veranderkaart vertalen we de naar een langetermijnstrategie, de route om stap voor stap naar de visie te bewegen.

Deze langetermijnstrategie geldt voor verschillende onderwerpen:



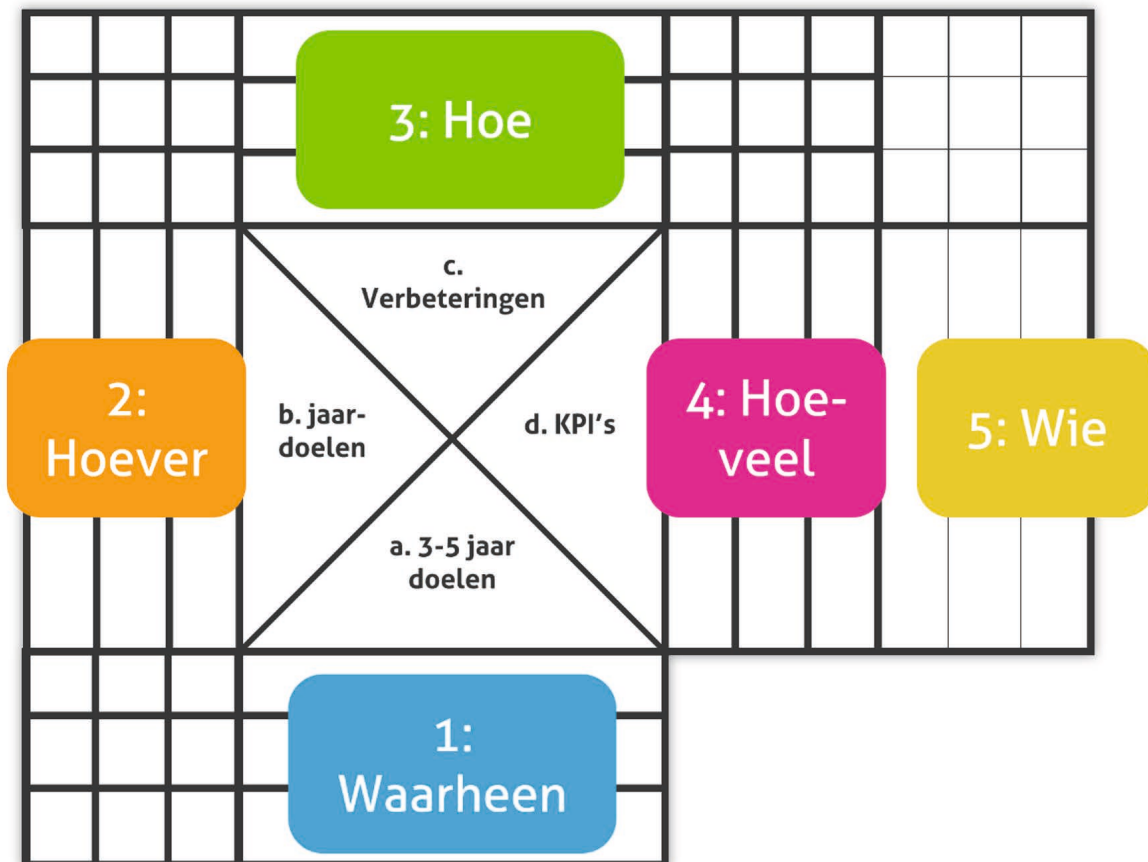
- **Proces:** welke processen hebben welke ontwikkeling nodig, ontbreken er of zouden moeten verdwijnen;
- **Proces Management:** op welke manier moeten de processen worden gestuurd en hoe moet verantwoording worden afgelegd. Kortom: hoe vindt de informatiestroom tussen management en uitvoering plaats;
- **Mens:** welke kennis, vaardigheden en competenties zijn nodig om de visie waar te maken. Immers, het zijn de mensen die het uiteindelijk moeten doen.

Aanvullende onderwerpen kunnen zijn:

- **IT-landschap:** welke systemen, infrastructuur of applicaties zijn behulpzaam, welke juist niet. Welke transities zijn nodig voor de organisaties. Zulke aanpassingen vragen vaak veel verandervermogen van een organisatie, goed om het op het netvlies te hebben;
- **Data:** steeds belangrijkere bron van inkomsten of waarde-bepalende factor van een organisatie. Welke data zijn er nodig;
- **Milieu/footprint:** transities waar bedrijven mee bezig moeten zijn, willen ze niet negatief in berichtgeving komen.

Kortom, de onderwerpen kunnen op het gehele bedrijf of specifieke aandachtsgebieden betrekking hebben. Deze onderwerpen worden ook wel moederstrategieën genoemd. Door te werken aan Processen, Procesmanagement en Mensen kun je duurzame impact hebben op de cultuur en resultaten van de organisatie. Processen, Procesmanagement en Mensen vormen daarom vaak de algemene gebieden voor de veranderkaart.

8b. X-matrix



Afstemming begint bij de jezelf. Een heldere communicatie over wat je wilt, hoe je dit wilt bereiken en wat je ermee wilt bereiken is essentieel in het aansturen van het personeel. Om doelen en plannen zo concreet mogelijk te maken, zal iedere laag in de organisatie een X-matrix moeten opstellen. Het invullen van de X-matrix start onderaan en beweegt met de klok mee (zie afbeelding). Zodoende word je gedwongen na te denken over je jaardoel, waarmee je dit gaat verbeteren en hoe je bepaalt dat een doel behaald is.

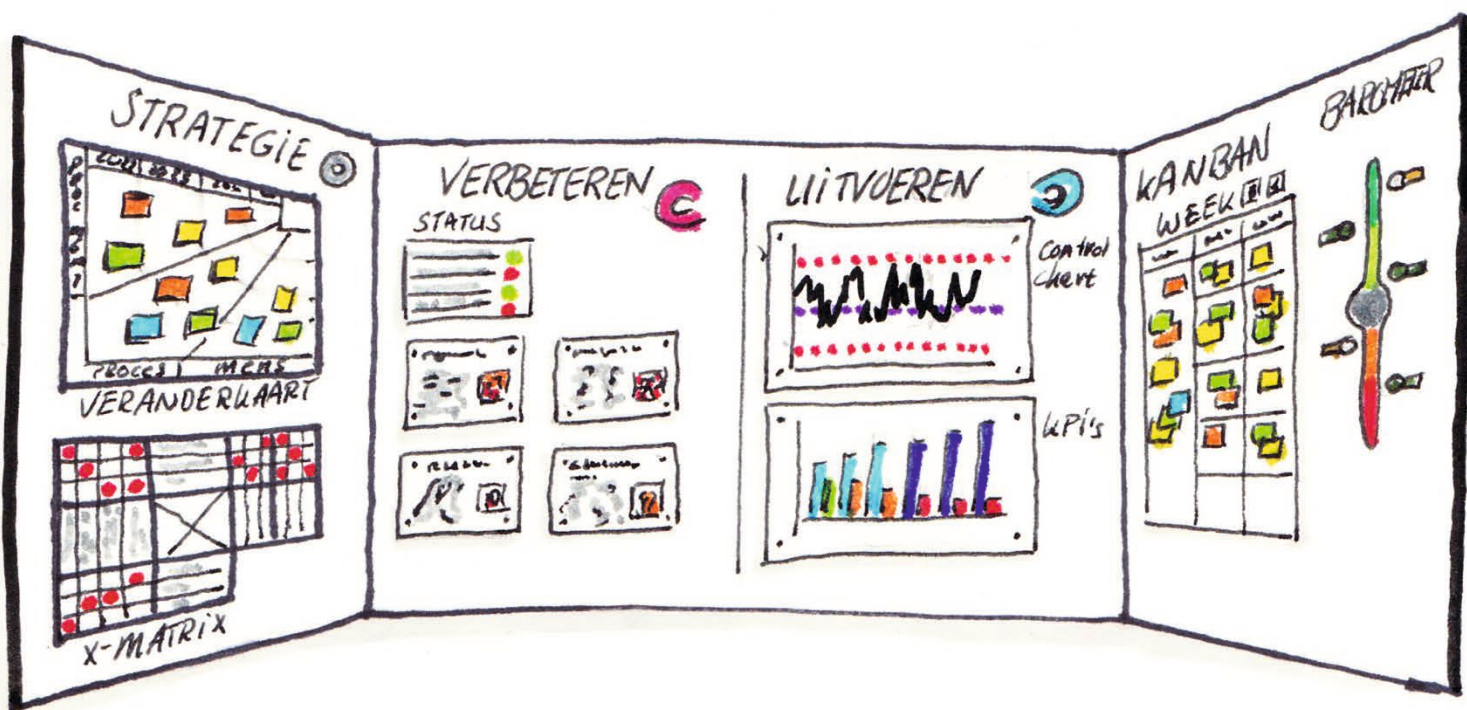
De X-matrix bestaat uit vijf componenten:

1. 3- tot 5-jaar-doelen (alleen nodig voor de X-matrix op hoofdniveau)
2. Jaardoel (doelen die komend jaar gehaald moeten worden)
3. Strategieën (verbeterprojecten die helpen het jaardoel behalen)
4. KPI's (metingen om te bepalen of een jaardoel is behaald)
5. Wie pakt welk gedeelte op

9. De cirkel rond bij CHCLD

Gelijk opgaand met het steeds zichtbaarder worden van de resultaten van de door de CHCLD-medewerkers bedachte verbeteringen, neemt het enthousiasme van Tons mededirectieleden voor de nieuwe manier van werken toe. Ton besluit het ijzer te smeden als het heet is. Hij organiseert avondsessies met zijn collega's om een X-matrix te maken. Om belangenverstrengeling te voorkomen en omdat ook hij zich met de inhoud wil bemoeien tijdens deze sessies, huurt hij een externe 'facilitator' in. Die begeleidt het proces en de procedure dusdanig goed dat de X-matrix al na twee sessies voor tachtig procent staat.

Op aanraden van Janneke, zo heet de externe, richt Ton daarnaast een visual-management-ruimte in: een kamer waarvan de muren gereserveerd zijn voor het visueel maken van de voortgang van de doelstellingen van CHCLD op verschillende niveaus. Maandelijks benut hij de ruimte om met zijn managementteam te evalueren in hoeverre ze nog op koers liggen voor het realiseren van de strategie. Dat de visual-management-ruimte Tons oude werkkamer is, maakt de cirkel meer dan mooi rond.



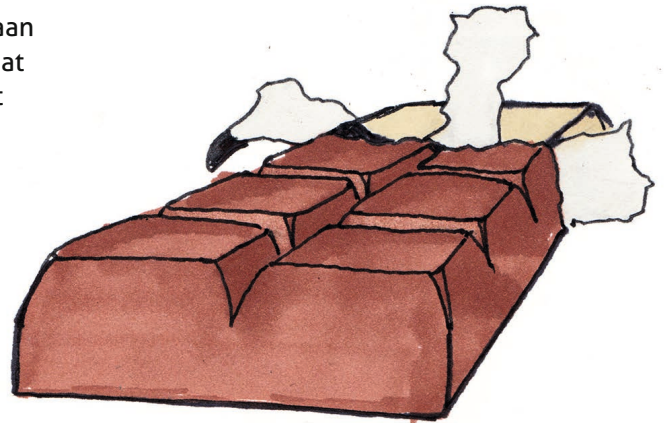
10. Verbonden processen

Alle cirkels van het proces hebben invloed op elkaar. Als er bij één iets verandert, heeft dat invloed op in ieder geval een van de andere cirkels.

Agile gaat vooral over zaken leveren die waarde toevoegen. Lean gaat over hoe je waarde toevoegt.

11. Tot slot

Dit e-book is gemaakt door Suzanne Meinen, Christiaan Neeteson, Ward de Beer en Krijn Vrolijk. Wij hopen dat je er zowel plezier aan hebt beleefd als iets van hebt opgestoken. Als je meer wilt weten, wilt reageren of nieuwsgierig bent naar hoe het nu met Ton, Vera, Stewart en CHCLD gaat, kun je natuurlijk altijd even contact met ons opnemen. Sterker nog: dat zouden we hartstikke leuk vinden! Wij zijn het best bereikbaar via 088 532 67 00 en info@leansixsigmagroep.nl.



TIP! Kijk eens bij onze kennisartikelen voor meer informatie:
leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma

Contact

Neem gerust contact op als je meer over ons wilt weten. Of kijk welke Green Belt, Black Belt of andere training we voor je ingepland hebben. We helpen je graag!



Suzanne



Krijn



Ward



Christiaan



Lean Six Sigma Groep Lean Agile Groep

Regulusweg 11, 5e verdieping
2516 AC DEN HAAG

088-53 267 00

info@leansixsigmagroep.nl

www.leansixsigmagroep.nl

www.leanagilegroep.nl
