



Drs. Mary Beijleveld

werkt als strategisch bedrijfsadviseur, bedrijfsarchitect en Agile projectmanager bij Approach. Zij is te bereiken via email: mary.beijleveld@approach-alliance.nl.

In vorige columns verwees ik naar gebrek aan leiderschap in het dagelijks leven en het verschil tussen leiderschap en management. Ter verduidelijking geef ik een opsomming van misverstanden die managers hebben over management en leiderschap. De relatie tot procesdenken en Agile-praktijken neem ik hierin mee. Managers denken te vaak:

Misverstanden

1. Goed geregeld = het hebben van handboeken.

Als er sprake is van vakmanschap dan zijn alle expliciete regels die in de handboeken, procedures, normen en andere voorschriften staan, meer dan overbodig. Vaklui weten wat ze moeten doen. Managers moeten goed luisteren naar vaklui, zoals leiders wel doen. In Agile en in Lean wordt hier expliciet aandacht voor gevraagd.

2. Kwaliteit = certificering.

De kwaliteit van een organisatie is nooit wezenlijk beter geworden door certificering. Alle procedures staan wel netjes op papier. Energie moet gericht worden op kwaliteitsverbetering in de praktijk en certificering afgeschaft. Met inspirerend leiderschap, BPM en een Agile-methode kom je een heel eind.

3. Hoge kwaliteit = hoge output.

Bedrijven die door de multinationals op de nominatie staan om te worden afgestoten zijn vaak al tot op het bot uitgemolken. Het vakinhoudelijk georiënteerde management is net vertrokken of staat op de rand van een burnout. In een software ontwikkelproject is een zeer hoog aantal regels code geen teken van kwaliteit. Het Agile principe: 'Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential' is duidelijk. Bij Lean en BPM is overproductie verspilling.

4. Gecompliceerd = complexiteit.

Gecompliceerd is ingewikkeld, zoals een machine ingewikkeld kan zijn.

Gecompliceerde problemen kunnen in kleine stukjes worden gehakt (decompositie). Complexiteit heeft met samenhang te maken en kun je niet in losse onderdelen bezien. Als je dat gaat opknippen tot op individueel niveau verdwijnt de samenhang. Een organisatie in steeds kleinere units (individuen) opknippen haalt de (sociale) samenhang eruit, wat zal leiden tot een steeds grotere onderlinge afhankelijkheid. Dan sturen op de kleinere deelsystemen en niet op het geheel, ontwricht de onderlinge samenhang nog

meer en de teamleden (de deelgebieden) doen ieder slechts hun eigen ding, terwijl een leider er tevergeefs een multidisciplinair team van probeert te bouwen.

5. Het dashboard = de wedstrijd.

Veel managers kijken naar scoreborden en denken dat ze daaraan de stand tijdens de wedstrijd kunnen herkennen. Men vergeet dat de meters altijd op de werkelijkheid achterlopen. Scoreborden, kengetallen en spreadsheets geven altijd een reductionistische kijk op de werkelijkheid. Geaggregeerde cijfers zijn bijna altijd waar, maar lopen ver achter. Een leider houdt de wedstrijd zelf in de gaten (Lean: gemba) en moedigt het team aan.

6. Meten = weten.

Onder verwijzing naar het vorige punt: De meetkramp van managers ontwikkelt redenen om alleen te leveren wat er gemeten wordt. De kwaliteit raakt weg.

Frustratie of voorgewende onwetendheid (fraude) wordt gestimuleerd en onnodige meetkosten gemaakt. Leiders hebben gezond vertrouwen. De meetlat is de werkende software of een waarde-toevoegende service, die opgeleverd wordt.

7. Leiderschap = (micro)management

Leiders doen de goede dingen. Managers doen vooral de dingen goed. Leiders aanvaarden onzekerheid en gaan de uitdaging aan, spelen gaandeweg in op ontwikkelingen en weten vaklui aan zich te binden door hen vertrouwen te geven.

Managers kunnen prima structureren maar zijn vaak risicomijdend en maken gedetailleerde stappenplannen. Angst om vertrouwen te hebben leidt bij hen tot bijna irrationele gedachten welke voortkomen aan het idee van een gebrek aan controle. Managers gaan vaker voor kostenvermindering en personeelsreductie; leiders voor waardevermeerdering, kenniscreatie en effectiviteit. «