

DIANA VAN KAAM

Voorwoord
van Rini van
Solingen

VOOR- WAARTSE KRACHT!

*Maak minibedrijven
van je teams*



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	10
Inleiding	15
De legenda van de Leadership Treasure Map	19
<i>De buitenwereld van de Leadership Treasure Map: structuur aanbrengen</i>	20
Tribes & Purposes	21
Excelling Teams	21
Focus on Value & Cadence	22
Autonomy & Sustainable Change	22
<i>De binnenwereld van de Leadership Treasure Map: cultuur creëren</i>	25
Company Values	26
Entrepreneurial Vibes	26
Courageous Leadership	26
Personal Vitality	27
1. TRIBES & PURPOSES	33
<i>Tribes; minibedrijven in de organisatie</i>	35
<i>Formeren van tribes gebaseerd op bedrijfsfuncties</i>	39
<i>Run en change samen in de tribe</i>	43
<i>Creëren van Purpose, Visie en Strategie</i>	46
<i>Gluren bij de burens</i>	55
<i>Met wie maak je visie en strategie?</i>	56
<i>Tribes en Purposes</i>	60
<i>Zelf aan de slag</i>	62

2. EXCELLING TEAMS	65
<i>Vorm teams die onafhankelijk klantwaarde kunnen leveren</i>	66
<i>Business change en IT samen in teams</i>	68
<i>Ontwikkelen van 'verhuisteam's'; T-shaping</i>	75
<i>Inrichten van ondersteunende rollen</i>	77
<i>Elk team zijn eigen missie</i>	78
<i>Meer teams op één missie: maak een treintje</i>	85
<i>Topteams; het begint bij vakmanschap</i>	88
<i>Steeds beter worden</i>	90
<i>Definition of High Performing</i>	91
<i>Feedback: elkaar uit liefde beter maken</i>	93
<i>Veiligheid en Vertrouwen</i>	95
<i>Technologische verbeteringen</i>	98
<i>Belonen</i>	100
<i>Excelling Teams</i>	102
<i>Zelf aan de slag</i>	104
3. FOCUS ON VALUE & CADENCE	107
<i>Waarvoor laat een team zich leiden?</i>	108
<i>KPI's en metrics op tribeniveau</i>	110
<i>De North Star</i>	111
<i>Jaarplannen en jaardoelen</i>	112
<i>Het formuleren van kwartaaldoelen</i>	115
<i>Sprintplanning</i>	118
<i>Zorg dat je het je moeder kunt uitleggen</i>	119
<i>Voortgang: klein, kleiner, kleinst</i>	120
<i>Meetings; helpen ze de cadans voorwaarts?</i>	121
<i>Faciliteren van flow in de cadans</i>	122
<i>Koppel change en run; go to the gemba!</i>	123
<i>De gezamenlijke sprintreview</i>	124
<i>Creëer één werkelijkheid</i>	126

<i>Change en run samen in één werkende keten</i>	127
<i>Focus on Value & Cadence</i>	128
<i>Zelf aan de slag</i>	130
4. AUTONOMY & SUSTAINABLE CHANGE	133
<i>Verbind teams aan duurzaam resultaat</i>	134
<i>Risicobewustzijn en Eigenaarschap</i>	139
<i>De risicoanalyse als leidraad voor autonomie</i>	146
<i>Het oprekken van mandaat: transparant maken van informatie</i>	146
<i>Houd overzicht over de geaccepteerde risico's</i>	148
<i>Risicogericht handelen</i>	148
<i>Het toets-framework</i>	149
<i>Het volgen van de PDCA; het is pas af als het af is</i>	150
<i>Eigenaarschap en verbondenheid door end-to-end verantwoordelijkheid</i>	151
<i>Nog een keer... Het grote voordeel van veel kunnen releasen</i>	152
<i>Autonomy & Sustainable Change</i>	153
<i>Zelf aan de slag</i>	154
5. COMPANY VALUES	157
<i>Welke values hebben we nodig voor succes?</i>	158
<i>Tools om tot company values te komen</i>	161
<i>Maak company values levend</i>	165
<i>Hire for will, train for skill</i>	166
<i>Schets het plaatje</i>	168
<i>Team culture eats company culture for breakfast</i>	169
<i>Wat is het gewenste leiderschap in onze tribe?</i>	171
<i>Hoe laten we het mislukken?</i>	172
<i>De rol van de leider van de leiders</i>	174
<i>Company Values</i>	177
<i>Zelf aan de slag</i>	178

6. ENTREPRENEURIAL VIBES	181
<i>Vergeet nooit waar het om gaat</i>	181
<i>Vieren van successen</i>	185
<i>Wat is succes? Laat je niet foppen!</i>	186
<i>Creëren van rituelen</i>	187
<i>Maken van totems</i>	189
<i>Ontwikkelen van een risico-mindset</i>	190
<i>De gouden vraag in elk overleg</i>	191
<i>Omgaan met fouten</i>	193
<i>De mistake of de week</i>	195
<i>Entrepreneurial Vibes</i>	196
<i>Zelf aan de slag</i>	198
7. COURAGEOUS LEADERSHIP	201
<i>Moedige gesprekken</i>	201
<i>De moed om te pushen of juist geduldig te zijn</i>	206
<i>De moed om je ego opzij te zetten</i>	208
<i>De moed om te stoppen</i>	210
<i>De moed om te kiezen voor lange termijn</i>	211
<i>De moed om te kiezen voor wat nodig is</i>	213
<i>De moed om onzekerheid te omarmen</i>	215
<i>De moed om eigen onzekerheid te omarmen</i>	217
<i>De moed om authentiek zijn</i>	219
<i>Veiligheid; de moed van de eerste stap</i>	220
<i>De moed om te luisteren</i>	223
<i>De moed om mandaat te geven</i>	225
<i>Courageous Leadership</i>	227
<i>Zelf aan de slag</i>	228
8. PERSONAL VITALITY	231
<i>Leiderschap is topsport</i>	232
<i>Het vinden van je roeping</i>	233

<i>Het richten van je tijd</i>	234
<i>Bewust omgaan met meetings</i>	236
<i>Action Meetings; doelmatig vergaderen</i>	239
<i>Vitaal zijn is een verantwoordelijkheid</i>	241
<i>Zuiver opladen</i>	242
<i>Alcohol</i>	243
<i>Je hoeft het niet alleen te doen</i>	244
<i>Personal Vitality</i>	247
<i>Zelf aan de slag</i>	248
DE TREASURE	251
<i>Je voelt het...</i>	252
<i>Afscheid</i>	252
<i>Van kern naar de diepere kern</i>	253
<i>Wie ben ik nog als ik mijn werk niet meer heb?</i>	254
<i>Bevrijding van oude pijn</i>	255
<i>Inzicht in mijn innerlijke criticus</i>	258
<i>Bevrijding van zelfmedelijden</i>	260
<i>Doodsangst</i>	261
<i>De Treasure: jezelf inbrengen; zonder meer</i>	262
<i>De Treasure</i>	266
<i>Zelf aan de slag</i>	267
Navigeren door de Leadership Treasure Map	269
Wat heb jij als leider nou te doen?	277
Nawoord	283
Dank, dank, dank!	285
Mijn inspiratie	287

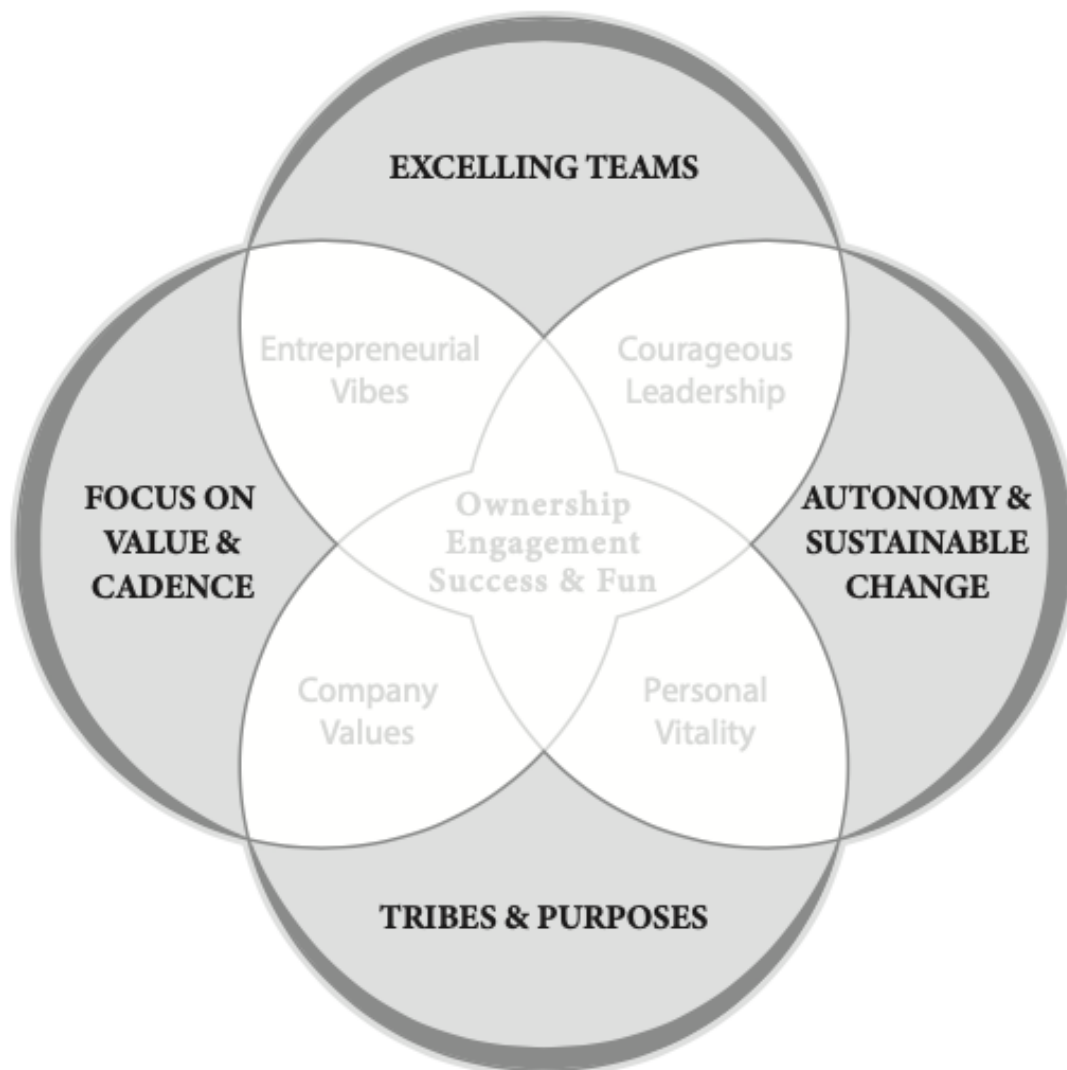


**DE LEADERSHIP
TREASURE MAP**

DE BUITENWERELD VAN DE LEADERSHIP TREASURE MAP: MAP: STRUCTUUR AANBRENGEN

De buitenwereld van de Leadership Treasure Map kent vier gebieden. In deze gebieden gaat het om richting en om duidelijkheid. Om antwoorden op vragen als: 'Wie zijn onderdeel van het systeem?' 'Wat zijn onze doelen?' 'Hoe werken we samen?' 'Hoe leveren we waarde?' 'Wie neemt welke beslissingen?' 'En hoe verbeteren we onszelf en elkaar?'

Hieronder wordt elk gebied kort toegelicht.



Overzicht van de buitengebieden van de Leadership Treasure Map

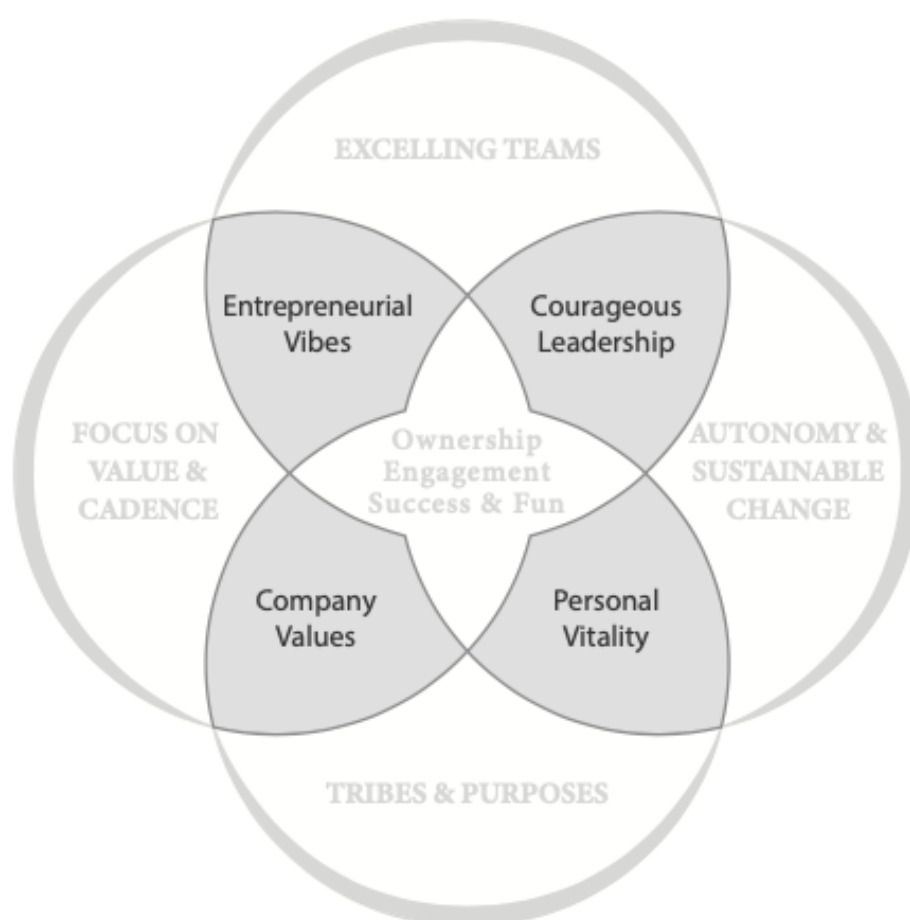
Gebied	Zorgt voor structuur ten aanzien van:
Tribes & Purposes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het inrichten van een wendbare organisatie 2. Een gezamenlijke aansturing in de tribe (change en run) 3. De cascadering van strategische doelen van de organisatie 4. Geprioriteerde missies waar teams op werken
Excelling Teams	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het samenstellen van teams 2. Benodigde specialistische ondersteuning 3. De definitie van high performing 4. Het ontwikkelpad voor teams
Focus on Value & Cadence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Focus op het leveren van waarde 2. Transparantie van de voortgang en het creëren van flow 3. Hoe change en run samenwerken 4. Het verkleinen van de gap door continu te leveren
Autonomy & Sustainable Change	<ol style="list-style-type: none"> 1. De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering 2. Kwaliteit en duurzaamheid van processen en systemen 3. Bewustwording van risico's 4. Het mandaat en de verantwoordelijkheid om risico's te nemen

DE BINNENWERELD VAN DE LEADERSHIP TREASURE MAP: MAP: CULTUUR CREËREN

Ook de binnenwereld van de Leadership Treasure Map kent vier gebieden. In deze gebieden gaat het over cultuur. Om het beantwoorden van vragen als: 'Hoe ziet de cultuur van onze tribe eruit?' 'Hoe creëren we veiligheid, waardoor eigenaarschap gestimuleerd wordt?' 'Hoe creëren we sfeer, energie en kameraadschap?'

Ook gaat het in deze gebieden over persoonlijk leiderschap. Over moedige keuzes. Over vervulling. Over vitaliteit. Over persoonlijke competenties. En over belemmeringen.

Hieronder wordt elk gebied kort toegelicht.



Company Values

In het gebied Company Values denk je na over welke onderscheidende waarden de tribe nodig heeft om haar missies te realiseren en haar strategische doelen te bereiken.

Daarnaast gaat het in dit gebied om de bewustwording van je eigen leiderschap. In het leiderschapsteam stellen we elkaar de vragen: 'Hoe ziet ons leiderschap eruit?' 'Wat heeft onze organisatie nodig?'

In het gebied Company Values gaat het om bewustwording en om duiding. En om het geven van richting aan cultuur.

Entrepreneurial Vibes

In het gebied Entrepreneurial Vibes wordt de cultuur van ondernemerschap: eigenaarschap, verbondenheid, succes en plezier, *tastbaar* gemaakt. Hier creëer je de smell of the place.

Dit gebied is de oase van de Leadership Treasure Map. Hier worden successen gevierd. Het grote verhaal steeds weer verteld. Hier ontstaan rituelen en totems.

Courageous Leadership

Het gebied Courageous Leadership aan de andere kant, is de woestijn in de Leadership Treasure Map. Het is hier, waar de impopulaire besluiten worden genomen. Waar de keuzes worden gemaakt die pas op langere termijn waarde opleveren. Keuzes waar moed voor nodig is.

Hier draait het om het karakter van de leider. Om vastberadenheid. Het gaat over authenticiteit, over persoonlijk leiderschap en het hebben van secure bases. En over het creëren van een olievlek die verder gaat dan alleen je eigen tribe.

Personal Vitality

Leiden is een mooie, maar ook zware opdracht. In het gebied Personal Vitality zorg je voor een duurzame omgeving voor de mensen in je teams, voor het leiderschapsteam, maar vooral ook voor jezelf.

Hier creëer je een team van mensen om je heen. Om samen de verschillende trekkende rollen in het team kunnen vervullen. Mensen die samen onvermoeibaar paden vrijmaken. Dit gaat over de ontwikkelteams, maar zeker ook over het leiderschapsteam.

In dit gebied gaat het over vitaliteit. In body en mind. Het gaat over het leven van je roeping. Over het richten van je tijd en over het aanzuiveren van je energieniveau.

Gebied	Creëert cultuur door:
Company Values	<ol style="list-style-type: none">1. Het expliciteren van waarden van de tribe2. Het expliciteren van waarden in de teams3. Houvast bij het aannemen van collega's4. Explicitering van het te leven leiderschap
Entrepreneurial Vibes	<ol style="list-style-type: none">1. Het zichtbaar maken van cultuur2. Het vieren van successen3. Verbindende rituelen4. Het creëren van een veilige omgeving
Courageous Leadership	<ol style="list-style-type: none">1. Het maken van moedige keuzes en doen wat nodig is2. Het bewaken van het geheel en de lange termijn3. Persoonlijk leiderschap4. Vastberadenheid
Personal Vitality	<ol style="list-style-type: none">1. De fysieke fitheid van vooral jou als leider2. Het hebben van een sterk leiderschapsteam3. Het focussen van je tijd op wat belangrijk is4. Vervulling in je werk als uitgangspunt te nemen

We waren al een tijdje bezig om de way of working met elkaar te bespreken. Als business-team van productmanagers en procesmanagers, vonden we dat we eigenlijk te ver van de bouwteams afstonden. Hoe het nu werkte: wij gaven als business onze wensen door aan één persoon, die dan weer namens de business, als product owner, het werk richting de teams vertaalde. Met als gevolg dat business en IT pas samen kwamen als het werk klaar was. Namelijk aan het einde van elke sprint, wanneer 'De Demo' werd gehouden. Een 'demo' was het inderdaad: een demonstratie van wat er gemaakt was, van hoe de techniek in elkaar zat. Technische userstory voor technische userstory... Ik hoopte dat mijn mensen de inhoud tijdens zo'n demo nog een beetje begrepen, want heel eerlijk, als leidinggevende ging er een hoop langs me heen tijdens zo'n technische presentatie. Gelukkig leek dat begrip er bij mijn mensen wel te zijn, want vooral onze procesmanager merkte vaker op dat een proces toch anders liep dan dat zij had gewild. Echter, ruimte voor echte discussie was er niet. Daar was de demo volgens de zittende product owner niet voor bedoeld. Het was vooral het viermomentje van het team. Daarnaast merkten we dat het werk dat wij als business-team met zo'n tien mensen bedachten eigenlijk via een soort trechter naar de ontwikkelteams moest. Er was één persoon aan de IT-zijde die het werk vanuit de business aannam en dat vervolgens als product owner distribueerde over de teams. Daarmee maakten we ons afhankelijk van de capaciteit van deze ene persoon.

Om meer grip te hebben op het eindproduct, wilden we als productmanagers en procesmanagers meer samen met de teams werken. Wat voor spanning zorgde bij de zittende product owner. Toch namen we het besluit: de business-mensen zouden zelf in de teams de rol van product owner op zich nemen.

Nick en ik spraken, als leidinggevend van de IT-teams en het business-team, met de zittende product owner over de wijziging die we wilden aanbrengen en over de overdracht van zijn werkzaamheden. Initieel wilden we nog dat hij mee zou draaien in het bouwteam waar de meeste druk ervaren werd. Hij gaf echter aan dat hij liever voor alle teams op de achtergrond beschikbaar wilde zijn. Nou ja, prima, doen we dat. Het was duidelijk dat hij geïrriteerd was. En wij wilden vooral door.

Dus organiseerden we, vanuit het business- en IT-leiderschap, een meeting om de nieuwe manier van werken aan te kondigen en toe te lichten.

We vertelden dat we dichter bij elkaar wilden staan. Meer betrokken wilden zijn bij wat er daadwerkelijk gemaakt werd. En dat we dus als business gingen participeren in de teams en dat we afscheid zouden nemen van de huidige product owner.

Nu de teerling was geworpen, ontstond er toch een onrustige sfeer van onduidelijkheid en onzekerheid. Werken zonder de huidige product owner? Wie is er dan beschikbaar voor vragen uit het team? En is de business dan wel altijd aanwezig? Moesten business-mensen in alle scrum rituelen meedraaien? En hoe moesten releases goedgekeurd worden? Hadden we een handboek over wie wat zou doen? En by the way: wat ging er eigenlijk zo verkeerd in de huidige situatie? En wanneer zou het ingaan dan? Eh... per nu?!

Dit hadden we niet goed aangepakt. De boodschap kwam te onverwacht. De noodzaak en de kansen hadden we onvoldoende weten over te brengen. Daarnaast was er onvoldoende met de mensen zelf uitgewerkt wat de dagelijkse impact zou zijn en hoe we dat in grote lijnen zouden aanpakken. En er was geen goede, vloeiende overdracht geregeld.

Beduusd liepen de mensen terug naar hun plek. Geroezemoes ontstond. Nick en ik spraken afzonderlijk met onze teams: we zouden gewoon aan de slag gaan en zouden issues terplekke oplossen.

Gelukkig zijn de meeste mensen in de basis welwillend. Dus gingen we aan de slag. Ook al werd ik twee weken min of meer genegeerd door mijn mensen, iedereen probeerde er het beste van te maken. Productmanagers en procesmanagers waren bij de stand up. We vonden een schema voor de releases die in de avonden plaatsvonden. En na verloop van tijd zag ik mensen samen aan bureaus zitten.

We hadden het overleefd. En het schip was gedraaid. Een intensievere samenwerking tussen business en IT was tot stand gebracht en zou vanaf dat moment door doorlopende aandacht en voeding alleen maar verder kunnen groeien.



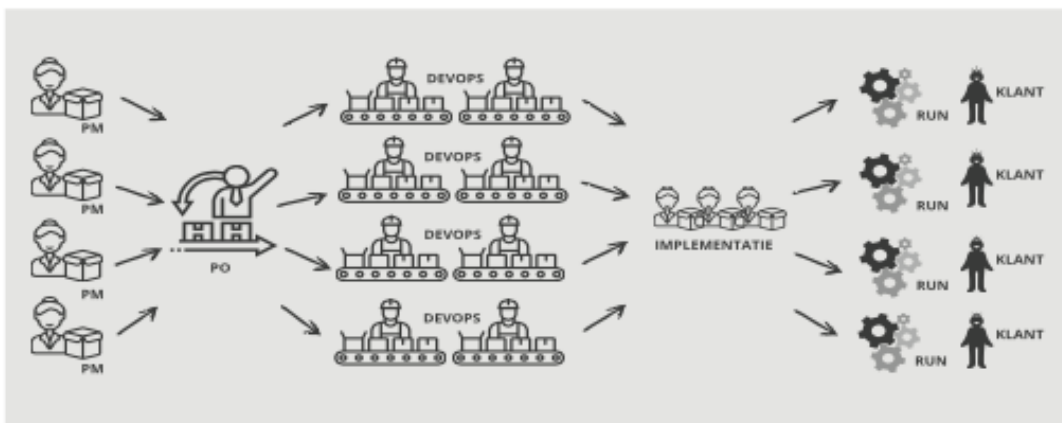
Het leuke van business en IT samen in een team was dat de groep meer divers werd. Mannen en vrouwen. Nederlanders en Indiërs. Extraverten en introverten. We leerden elkaar kennen. Werkten samen. Vierden verjaardagen. Met slagroomtaart. Met samosa's. Business en IT samen in een team. Het werd er niet alleen beter van; het werd er leuker door.

Maar als leiders hadden we belangrijke lessen geleerd over het meenemen van het team in je overwegingen... Maar daarover meer in het gebied Courageous Leadership.

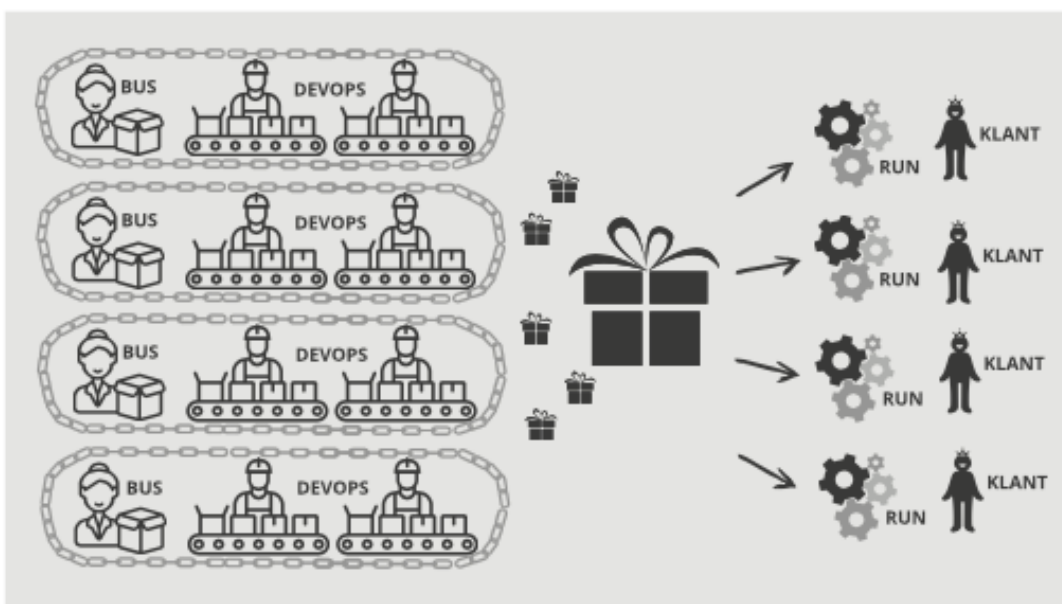
In ieder geval was de eerste stap gezet.

Stap 1: Breng de change-organisatie bij elkaar

Van business-mensen buiten het team:



Naar multidisciplinaire BizDevOps teams:



"Ik heb het boek in één adem uitgelezen. Omdat het zo herkenbaar en waardevol is. Het boek biedt een kompas dat je in staat stelt om koers te houden, voor jezelf en voor je organisatie, door de kernbegrippen structuur en cultuur met elkaar te verbinden op een manier dat het praktische handvatten biedt. Geen kookboek maar een boek vol ideeën en inspiratie die van grote waarde zijn voor leiders van nu." - **Henk Venema, Enterprise Agility Engineer bij Inspinity en Programmadirecteur IV Transitie bij de Belastingdienst**

"Mooi hoe Diana haar inzichten en leerervaringen heeft opgeschreven in het boek 'Voorwaartse Kracht!' Haar energie en passie komen herkenbaar in het boek naar voren. Ook ik geloof in dienend leiderschap en ondernemerschap en het boek gaat in op voor mij herkenbare punten zoals het belang van constant leren, mensen met de juiste eigenschappen en kwaliteiten samenbrengen in je teams en persoonlijke verdieping als belangrijke stap naar authentiek leiderschap." - **Huib De Mulder, Directeur Wonen, Rabobank**

"Voor mij heeft het werken in een team met eigenaarschap en mandaat veel betekent. Weten waarom je iets doet en wat het moet opleveren geeft energie en inspiratie. We namen eigenaarschap voor de klantreis waarvoor we verantwoordelijk waren en hadden aandacht voor elkaar. Dit leidde tot synergie en plezier. En daardoor tot een productief minibedrijf met bevlogen mensen!" - **Daniëlle van Lisdonk-Smit, PO in één van de minibedrijven uit Voorwaartse Kracht!**