

Rijnlands denken en Agile ICT

Patrick van Burgel 7 december



Even terug naar 1911

F. W. Taylor: Scientific management

2

‘Vroeger stond de mens voorop; in de toekomst moet het systeem (regels, procedures) voorop worden gesteld’

Even terug naar 1911

F. W. Taylor: Scientific management

3

Denken en Doen moet je scheiden

Even terug naar 1911

F. W. Taylor: Scientific management

4

Mensen doen minder dan ze aankunnen, je moet ze
controleren

c.q. Ontoereikende management systemen zorgen ervoor
dat werklieden traag werken

‘Vroeger stond de mens voorop; in de toekomst moet het systeem (regels, procedures) voorop worden gesteld’

Denken en Doen moet je scheiden

Mensen doen minder dan ze aankunnen, je moet ze controleren

Filmpje uit onze tijd... Afgelopen Maandag, VPRO tegenlicht

6



Terug naar het hier en nu ->vragenlijst

Hoe zit dit bij u?

Wat zou ik je mee willen geven vanavond?

- Herkenning van de verschillen tussen de 2 modellen: het Anglo-Amerikaanse (Angelsaksische) model en het Rijnlandse model
- Zien van de verbinding tussen Agile en Rijnlands (.. En waarom het lastig wordt met AA)
- Hoe je Agile en Rijnlands binnen een AA omgeving kan opbouwen

“Je ziet het pas als je het door hebt“

Johan Cruijff

	Model:	Angl-Amerikaans	Rijnlands
	Aspect:		
Organisatie	Gericht op	Kortetermijnwinst: – 'shareholder value' – geld is macht – 'may the best man win' – 'win – lose' – 'you are for us or against us'	Continuïteit en vertrouwen: – tevreden klanten – tevreden werknemers – tevreden aandeelhouders – win – win – het ligt genuanceerd
	Dominant denken:	Financieel denken	Industrieel denken
	Prestatieoriëntatie	Volgend kwartaal	Continuïteit
	I.v.m. Overnames	Macht aan het kapitaal	Beschermingsconstructies
	Organisatie is	Ondersteuning, 'Money making machine'	Werkgemeenschap, 'Noodzakelijk kwaad' voor het realiseren van complexe producten
	Centraal staat	Geld, macht en heldendom	Vakdeskundigheid, inhoud
	Manager is	Een MBA, want managen is een vak	Een meewerkend voorman (vergelijk: Gilden met hun meesterproef)
	Vakdeskundigheid is	De verantwoordelijkheid van de medewerker	De verantwoordelijkheid van de medewerker en de organisatie
	Centraal	Nuttigheid van de mens	Waardigheid van de mens
	Motivatie	Extrinsiek (geld, 'incentives')	Intrinsiek (werkinhoud)
	Mensbeeld	Mechanistisch	Humanistisch
	Beloning afhankelijk van	Productiviteit	Functie
	Arbeid	Is een kostenfactor	Heeft een sociale component
Medewerkers	Input	Belichaming van de organisatie	
Financiering via	De Beurs	Banken en Familie	

Interessante punten	Anglo-Amerikaans model	Rijnlands model
Arbeidsmotivatie	Het motief om te werken is vooral: geld verdienen (meer dan het exploiteren van de vakdeskundigheid).	Voorop staat de kwaliteit van de inhoud; het motief om te werken is kapitaliseren op je vakmanschap (waardecreatie).
Vertrouwen	Gebrek aan onderling vertrouwen wordt 'geregeld' met behulp van lijkvige juridische contracten (verjuridificering van het zakendoen).	Gebrek aan onderling vertrouwen gaat men te lijf met een overmaat aan regels, richtlijnen en procedures (verbureaucratisering van het zakendoen).
Arbeidsproductiviteit	Zeer hoog, maar nauwelijks vrije tijd en vakantie (twee weken) en arme werklozen.	Zeer hoog, en veel vrije tijd en 'welgestelde' werklozen.
Leiderschap	Wie de baas is, mag het zeggen.	Wie het weet, mag het zeggen.

Holland management review: **Het Rijnlands model als inspiratiebron**
Poul Bakker, Sjaak Evers, Nol Hovens, Herman Snelder en Mathieu Weggeman

NASA Challenger explosie in 1986

- De Context:
- 1 jaar geleden Engineer Roger had het management gewaarschuwd. Ernstige beperkingen.
 - Manager:leave it with me..
 - Multibillion contract met NASA is nog niet getekend
- De 2 rubberen ringen van de side rockets waren aangetast, dat hoorde niet
- Nasa heeft de vlucht Challenger al +/-3 keer moeten uitstellen (luik klemt, temperatuur, wind)
- Na heel veel frustratie en gezeur door Roger, vindt er een conference call met NASA plaats

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Betekenisgeving

Individuals and interactions over processes and tools

Het laten zien

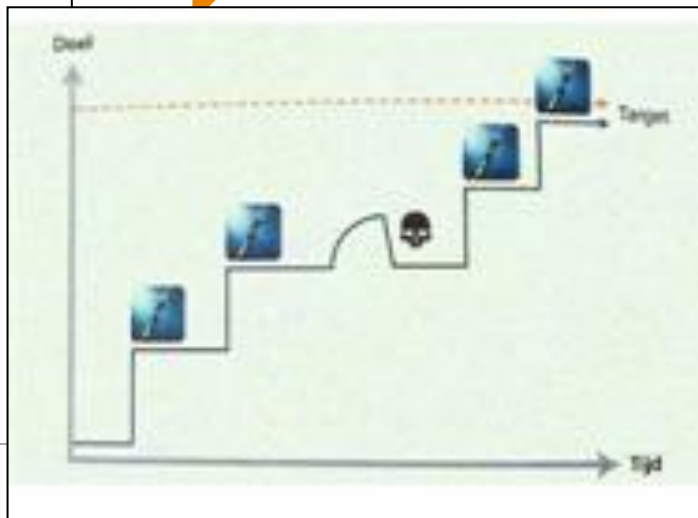
Working software over comprehensive documentation

FUN factor

Customer collaboration over contract negotiation

Kleine stapjes, herijken

Responding to change over following a plan



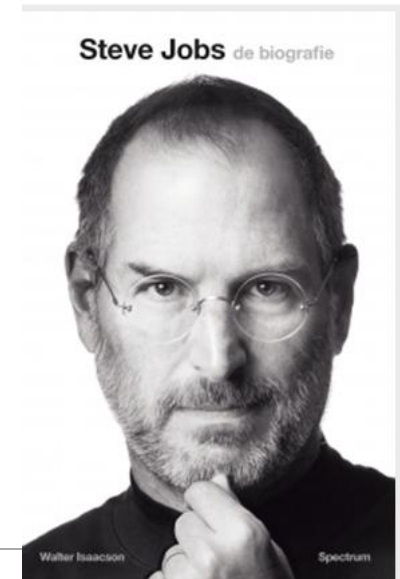
There is value in the items on the right more than the items on the left more.

Waarom Agile werkt? → omdat het menselijk is

14

- Het Slimme onbewuste:
 - Onbewust is veel slimmer dan alles rationaliseren!
 - Email = vaak rationele uitleg → bij elkaar zitten
- Mini-paradigm shifts:
 - Oooo.., zit dat zo
 - Vakmanschap komt tot z'n recht: Passie
 - Het kwartje valt: juist informatie op juiste tijdstip
- Diversiteit in teams
 - Verbinden van werelden
 - Steve Jobs/Apple doet dit
 - Beste (Innovatie) resultaat

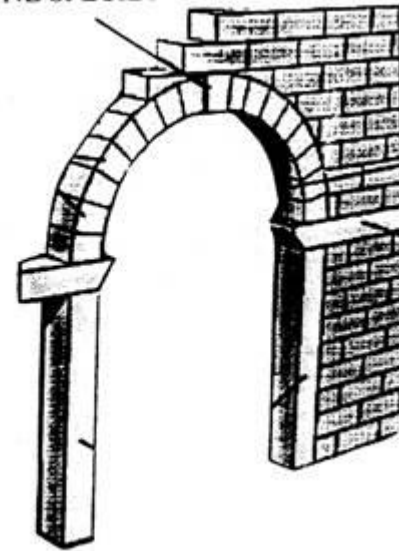
<http://www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg&feature=related>



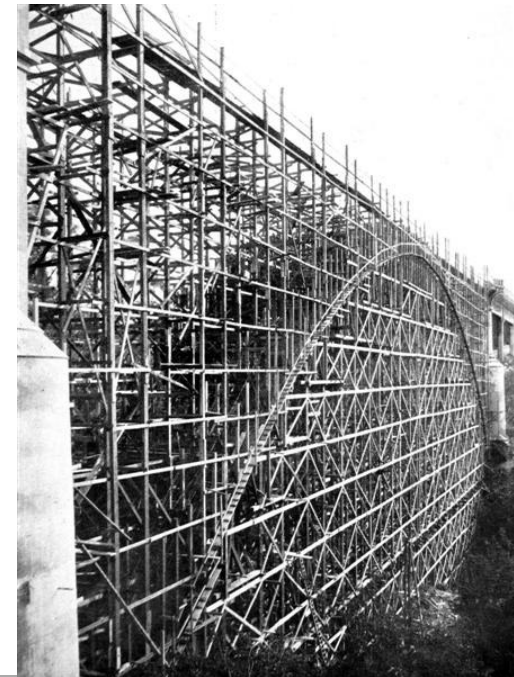
Vertrouwen

- Het belangrijkste fundament voor (organisatie-) verandering
- A keystone –vertrouwen: Als de steen geplaatst is kan die heel veel dragen, al het andere heb je niet meer nodig..
- Lees: Speed of trust (S. Covey)
- Gebrek aan vertrouwen zorgt voor stroperigheid..

KEYSTONE SPECIES



15



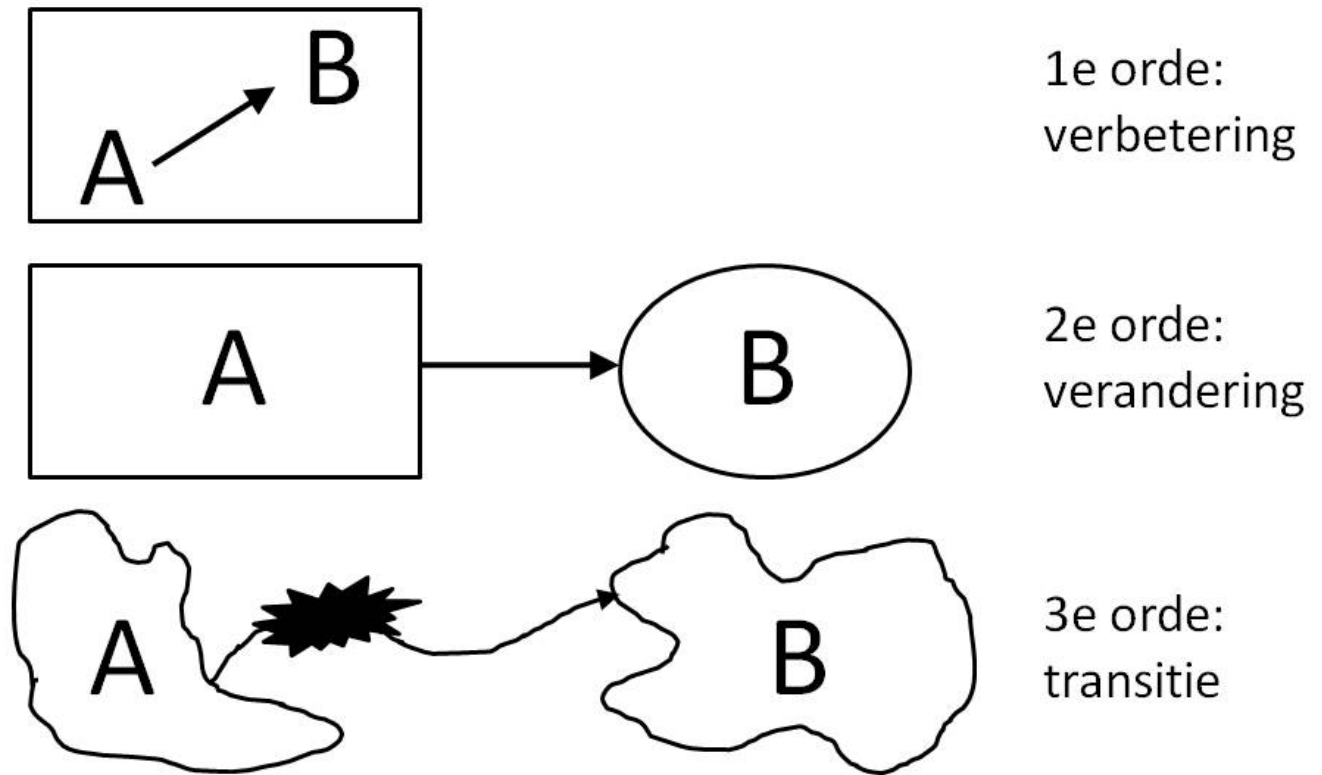
Van “trust me” naar “show me”

When trust reduces, the need for transparency, control increases...

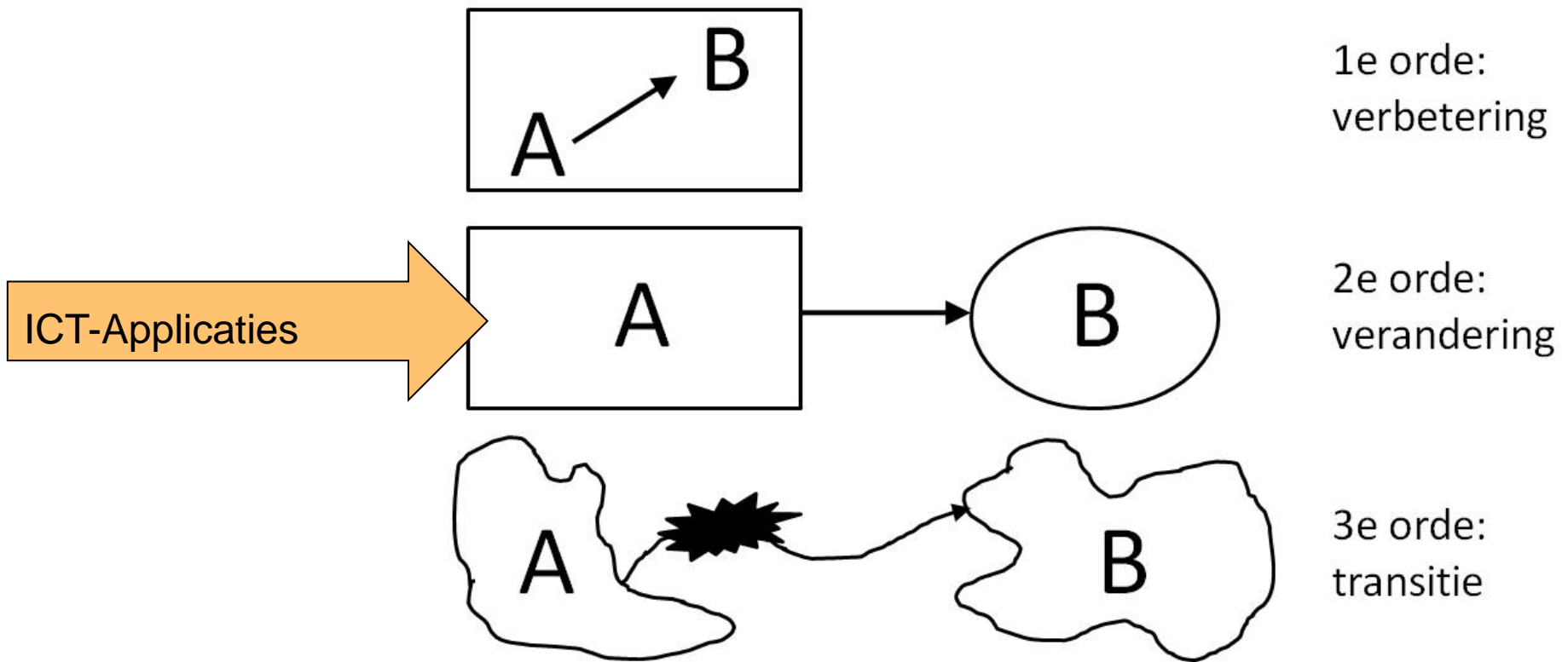


- Laten we een volledig gecontroleerd proces met vooraf afgesproken KPI's doorlopen. Haal deze KPI's! (The Trap, Curtis)
- Maakbaar: hoe gaat het produkt wat je uiteindelijk gaat leveren eruit zien?
 - → Het is niet leuk
 - → Juridisch dichttimmeren
 - → Je krijgt wat je hebt gevraagd
 - → Het houdt op bij de gemaakte afspraken
 - → stuurt aan op win-loose
 - ..Maar wel heel transparant

Niveaus van veranderen (Boonstra)



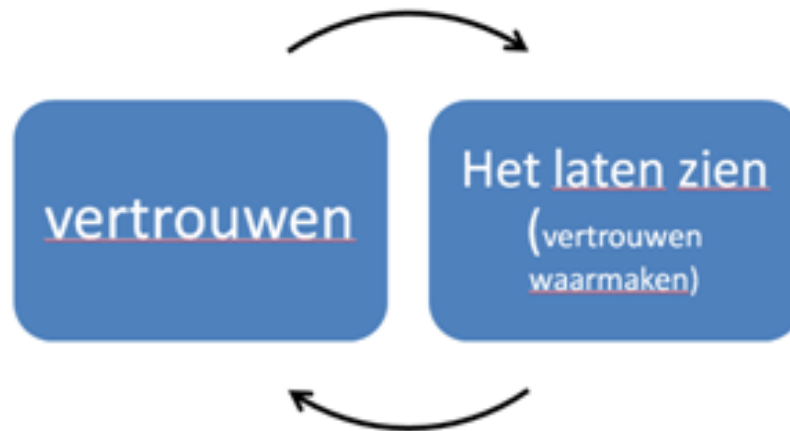
Niveaus van veranderen (Boonstra)



- Je weet nog niet wat eruit gaat komen, dus doe dan ook niet alsof..
- Het is winst dat mensen uit de business het totstandkomings-proces hebben meegemaakt. Er is een hoge vertrouwensfactor, en dit stralen ze ook uit binnen de organisatie

- Is vertrouwen een randvoorwaarde

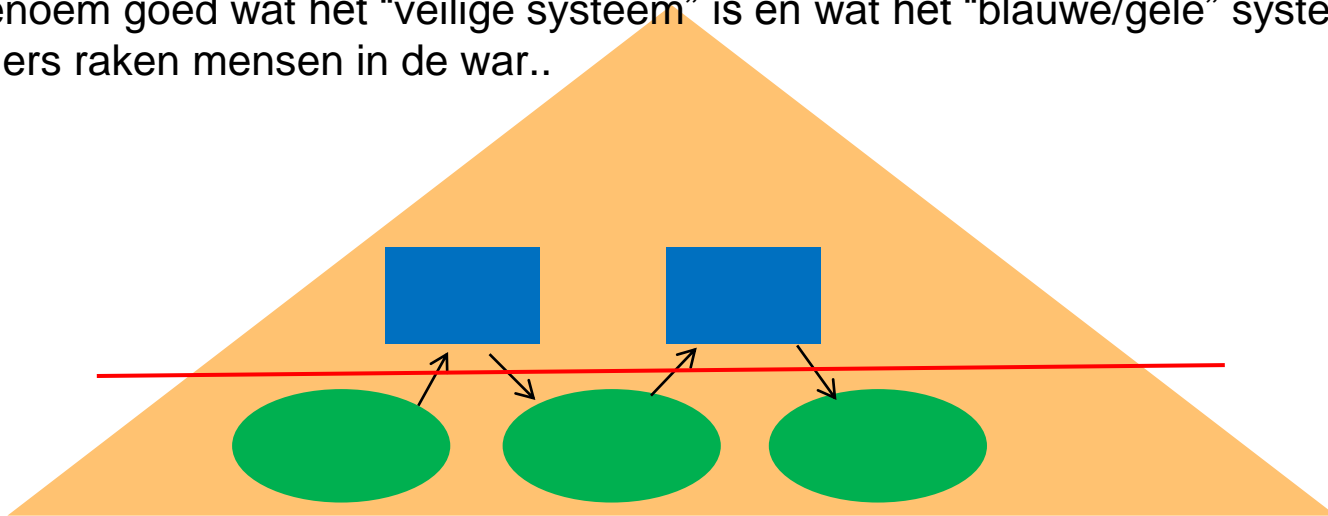
- Het team moet het (deel)resultaat laten zien, om meer vertrouwen te krijgen
- Opgaande spiraal



- Is een “veilige” omgeving nodig
- Rijnlands voldoet hier aan:
 - De focus en beslissingen op vakmanschap
 - Gaat uit van win-win
 - Gezamenlijk belang: geen hero's → dus niet: “als ik het jouw vertel weet jij het ook”
- Maar Rijnlands heeft ook nadelen:
 - “Wolken van overleg”
 - Hoofd onder maaiveld, → bevordert middelmatigheid
 - (zie eindsheet)

Hoe ga je om met Angelsaksische managers?

- Hoe hoger je in de organisatie komt, des te Angelsaksischer het wordt
- Hoe rijmt dat met Agile en Rijnlands?
- 1) Vraag om een kans, of begin klein zonder het te benoemen (in 't geheim)
- 2) Als je het kunt aantonen kom je naar buiten
- 3) Zoek aansluiting bij het hogere Angelsaksische Stelsel
 - - benoem goed wat het “veilige systeem” is en wat het “blauwe/gele” systeem, anders raken mensen in de war..



- Voel de verschillen, weet dat ze er zijn. Je ziet t pas als je het doorhebt.
- Wees menselijk, bij iedereen maar zeker bij kenniswerkers en professionals. Kenniswerk kun je niet afdwingen
- Begin klein
- Vraag en geef vertrouwen. (Daarna: waar het om wordt getoond)
- Sluit aan bij het eigen organisatiesysteem (maar meng ze niet op hetzelfde niveau)

- Solution manager bij Ordina
- Schrijver van
“Grip op de zaak, succesvolle ICT-veranderingen”
- www.vanburgel.com
- twitter: @vanburgel
- patrick.van.burgel@ordina.nl
- linkedin: <http://nl.linkedin.com/in/pvburgel>



The logo for ORDINA, featuring a stylized white 'O' with a white arrow pointing to the right, followed by the word 'ORDINA' in white uppercase letters, all contained within a white horizontal bar.