

Inhoudsopgave

Voorwoord 11

Inleiding 13

Niks nieuws onder de zon? 14

De aanpak van continu verbeteren vraagt ook
om continu verbeteren 14

De opbouw van het boek 15

MAAK GEBRUIK VAN POSITIEVE UITZONDERINGEN 19

Intermezzo van Hans van der Loo

I Waaron wendbaar zijn onafwendbaar is 23

Ben je niet wendbaar? Dan ben je vervangbaar! 23

Wat betekent agile in de praktijk? 26

Staar je niet blind op de methodes 33

Tot slot 36

HERSCHRIJVEN VAN DE ONGESCHREVEN REGELS 39

Intermezzo van Hans Vermaak

2 Weet waar je ja tegen zegt 45

Ben je in staat tot een kleine en gevarieerde aanpak? 45

Ben je bereid om met een 'onaf' plan aan de slag te gaan? 47

Durf je zonder draagvlak van start te gaan? 49

Ben je in staat om je eigen rol in het proces kritisch te bekijken? 50

Blijf je de vernieuwing ook steunen als de huidige kwaliteit
en productie onder druk komen te staan? 52

Tot slot 52

WEERSTAND OF LOYALITEIT? 55

Intermezzo van Jaap van 't Hek en Leike van Oss

**3 Het enthousiasme aanwakkeren om snel
in beweging te komen 59**

Het enthousiasme aanwakkeren 59

Start klein 68

Focus! 71

Tot slot 74

GESPREK VOOR GESPREK WERKEN AAN

EEN AANSTEKELIJKE BEWEGING 77

Intermezzo van Saskia Tjepkema, Luc Verheijen en Joeri Kabalt

4 De verbeterbeweging vasthouden en uitbouwen	81
Knip verbetertrajecten niet los van de praktijk	81
Niet praten over daar en straks, maar hier en nu experimenteren	83
Aanwakkeren en randvoorwaarden scheppen	86
Focus houden in de waan van de dag	88
Hoe maak je de verbeterbeweging groter?	96
Tot slot	102

**ONTKETEN VERNIEUWING! BLOKKADES WEGNEMEN
EN BEWEGING CREËREN** 105

Intermezzo van Arend Ardon

5 Gedoe benutten om verbetering robuuster te maken	109
Weerstand als uiting van gezond verstand	109
Hoe schep je een open leerklimaat?	117
Tot slot	126

TRIBES EN VERANDERING 129

Intermezzo van Danielle Braun en Jitske Kramer

Afsluitende woorden 133

Geraadpleegde literatuur 135

Over de auteurs 141

'It is easier to act yourself
in new ways of thinking,
than to think yourself
in new ways of acting'

— JERRY STERNIN

Voorwoord

Het eerste idee voor dit boek ontstond dankzij het televisieprogramma *De Vloer Op*. In dit programma worden topacteurs uitgedaagd om met minimale tekst ‘de vloer op’ te gaan en te improviseren. Tegelijk is *De Vloer Op* voor acteurs een uitspraak om elkaar aan te moedigen niet te blijven denken en praten over het script, maar het snel uit te spelen op het toneel.

Vervolgens maakten we in een interview met ex-dj Michael Pilarczyk kennis met zijn motto *Move before you're ready*, dat hij leerde van mensen als Lex Harding en Joop van den Ende. Deze ondernemers hebben een idee en gaan dat uitproberen. Onderweg sturen ze bij. Werkt het niet, dan laten ze het idee snel los. Werkt het wel, dan werken ze het verder uit. De uitspraak *move before you're ready* dekt voor ons precies de lading van dit boek. Zodoende nestelde het zich al snel in onze hoofden als titel. Er zit een tegendraadsheid in die inspireert om in beweging te komen. Wacht niet totdat je er klaar voor bent, want dat ben je in feite nooit.

Het vormde de inspiratie voor dit boek. Want hetzelfde geldt voor teams en organisaties wanneer zij aan de slag gaan met verbetering. Aan de start van een verandertraject weet je immers het minst – zeker nu veranderingen ontzettend snel gaan en organisaties zeer complex zijn. Uitvoerig plannen maken heeft daarom weinig zin. Probeer je ideeën liever snel uit in de praktijk, net als de acteurs op het toneel.

Dat is ook de manier waarop dit boek tot stand is gekomen. Allebei werkten we ooit voor dezelfde organisatie, zij het niet tegelijkertijd. Meer dan elkaar de hand geschud hadden we niet. In de zomer van 2015 was er dat telefoontje op maandagochtend: ‘Met Simon. Laten we lunchen, ik ga een boek schrijven en zoek een coauteur en ik denk dat jij dat moet worden.’ We zijn het gaan uitproberen. Hoe je samen schrijft en je

ideeën tot een boek verwerkt. Dat is een proces van vallen, opstaan en weer doorgaan. En soms zelfs elkaar uit de weg gaan om dan later diezelfde weg samen weer verder te begaan. Dit is het resultaat. Dit boek is gebaseerd op onze praktijkervaringen en de inspiratie die wij opgedaan hebben uit boeken en artikelen van vakgenoten zoals Hans Vermaak, Arend Ardon, Saskia Tjepkema, Hans van der Loo, Leike van Oss, Jaap van 't Hek en Chris Argyris. We hebben ervoor gekozen om de auteurs die ons het meest inspireerden tijdens het schrijven te vragen of ze een intermezzo wilden schrijven.

Helaas is ons boek nu 'klaar'. Dat voelt voor ons wat tegenstrijdig met de boodschap van dit boek. We pleiten er namelijk voor met een conceptversie te blijven werken, continu om feedback van klanten en collega's te blijven vragen en je ideeën zo steeds verder aan te scherpen. Maar dat is lastig met een boek. Er komt namelijk een moment dat er een definitieve versie is die naar de drukker gaat. Terwijl we graag met de feedback van jou als lezer het boek weer verder willen verbeteren. Ook al is de gedrukte versie dan lastig aan te passen, onze ideeën over dit boek zijn 'onaf' en we stellen ze graag bij met jouw feedback.

Voor deze versie hebben we waardevolle feedback ontvangen van onze collega's van TWST en mooie praktijkervaringen gebruikt die we hebben opgedaan bij warme relaties en opdrachtgevers zoals de Sociale Verzekeringsbank, Auping, Woonstad Rotterdam, de Belastingdienst, PSV, Spirit, FloraHolland en SNS. Zij hebben de inhoud van dit boek verrijkt. Ook zijn we veel dank verschuldigd aan onze meelezers: Tjip de Jong, Huub Peters en Huib Ribbens, maar vooral Eefje Gerits en Ina Boer. Hun soms pijnlijk eerlijke feedback heeft het boek vele male scherper en leesbaarder gemaakt.

Voor nu wensen we je veel leesplezier en we hopen dat je een aanmoediging voelt om versneld in beweging te komen!

Inleiding

Om als team of organisatie voortdurend goed aan te sluiten op de veranderende wensen van je klanten en beter te presteren, moet je continu verbeteren. Hoe doe je dat snel en hoe zorg je ervoor dat het daadwerkelijk een continu proces wordt? Daarover gaat dit boek. Het is geschreven voor jou als veranderaar. Of je nu leidinggevende, adviseur of een eigenwijze professional bent die het anders wil aanpakken, dit boek is jouw praktijkgids.

De kernboodschap van dit boek is: *move before you're ready* (MBYR). Het is een manier van kijken om versneld in beweging te komen, want in een continu veranderende omgeving ben je namelijk toch nooit 'ready'. Continu verbeteren betekent al in beweging komen voordat je klaar of uitgedacht bent. MIT-professor Otto Scharmer omschrijft dit mooi als: 'Let's move into action before its figured out.' Er bestaan geen planklare aanpakken en blijvende oplossingen meer. Enkel 'onaffe' aanpakken en tijdelijke oplossingen. *Move* staat voor 'in beweging komen'. Door de snelheid van veranderingen en de complexiteit van organisaties weet je vooraf het minst wat wel en niet gaat werken. Dat betekent dat je continu moet uitproberen, leren en verbeteren.

MBYR is zo:

- 1 een individuele manier van kijken en een duw in de rug om niet te blijven hangen, maar om versneld in beweging te komen en te werken aan verbetering;
- 2 een collectieve manier van kijken. Want door zo te kijken en handelen steek je collega's aan om ook in beweging te komen. MBYR is zo een duw in de rug om samen los te komen van de zwaartekracht van 'zo werkt het hier nu eenmaal' en te starten met het proces van continu verbeteren.

Niks nieuws onder de zon?

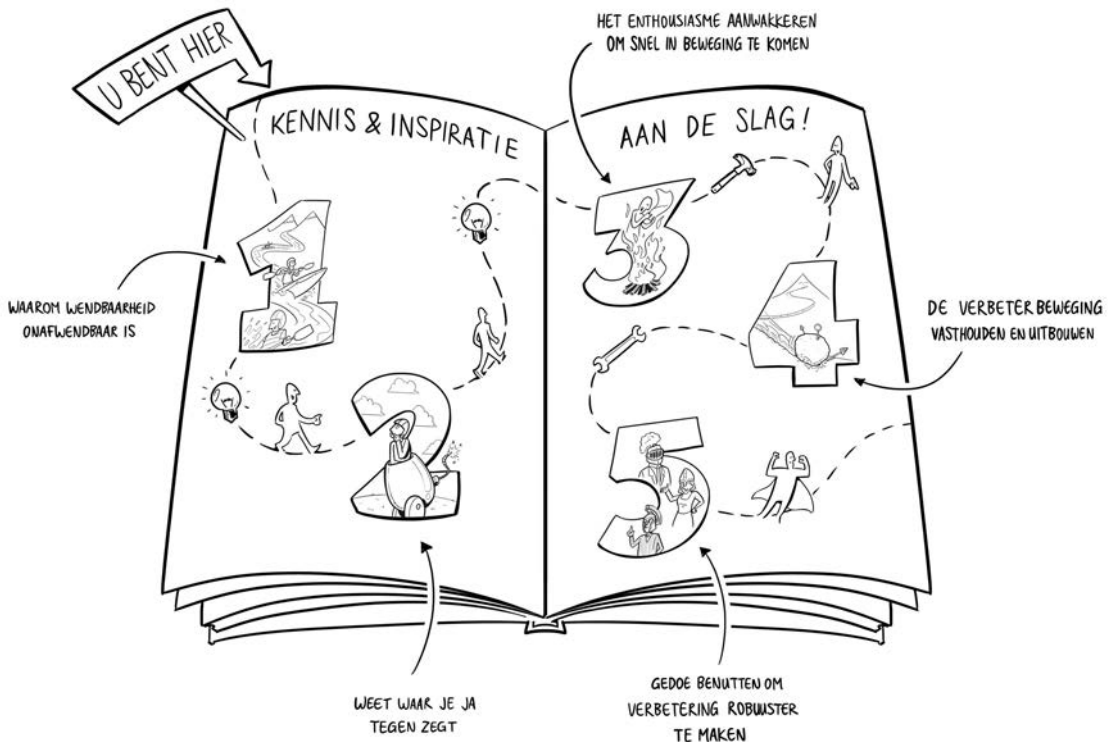
Het is niet nieuw dat continu verbeteren vraagt om kleine stapjes en leren door te doen, want dat komt ook terug in populaire agile-methodieken zoals Lean, Scrum en de Lean Start-up. Ook veranderexperts als Hans Vermaak, Leike van Oss en Jaap van 't Hek, Hans van der Loo en Arend Ardon onderschrijven dit. De belangrijkste waarde van dit boek is dat wij de rode draad laten zien in deze methodieken en theorieën. We hebben het 'beste' eruit gehaald en gecombineerd met onze eigen praktijkervaringen. Bovendien vind je in dit boek allerlei werkvormen en praktijkvoorbeelden, zodat je inspiratie opdoet *hoe* je het continu verbeteren snel kunt realiseren.

De aanpak van continu verbeteren vraagt ook om continu verbeteren

In het boek spreken we je vaak direct aan, omdat continu verbeteren over jouw aanpak gaat om dat voor elkaar te krijgen. Traditioneel werden veranderaanpakken van bovenaf bedacht en werden mensen 'door de wasstraat heen gehaald'. Tegenwoordig gaat het over positief veranderen en het aanboren van de intrinsieke motivatie van mensen, zodat ze van onderaf eigenaarschap voelen om aan de slag te gaan. Daarom geeft dit boek je niet zozeer een panklare aanpak om continu verbeteren 'uit te rollen' of 'te implementeren', maar handvatten om in de praktijk voortdurend je aanpak fijn te slijpen. Een eindpunt bestaat niet, want dat is alweer verouderd op het moment dat je er eindelijk arriveert. Je bent continu bezig om in elke situatie te ontdekken wat het best werkt. Dus de aanpak om continu te verbeteren te realiseren, vraagt ook steeds om continu verbeteren.

De opbouw van het boek

De meeste veranderaars lezen een managementboek niet van voor tot achteren, maar halen eruit wat ze nodig hebben. Dat wensen we ook met dit boek. Lees de inhoudsopgave en de opbouw van het boek, en kies datgene wat je interesse heeft. Haal eruit wat je kunt gebruiken en ga aan de slag!



Het boek bestaat uit vijf hoofdstukken en zes intermezzo's. De intermezzo's zijn geschreven door experts op het veranderkundige vakgebied en geven verdieping van en inspiratie voor het betreffende onderdeel. Omdat wij je met dit boek willen aanmoedigen om snel in beweging te komen, bevat elk hoofdstuk meerdere werkvormen en praktijkvoorbeelden. Naast tekst maken we veel gebruik van tekeningen gemaakt door sneltekenaar Willem Minderhoud. Ze zijn speels en prikkelend en zorgen ervoor dat de tekst beter blijft hangen. Het zijn zogenoemde *visual cues*. Bovendien zegt een tekening vaak meer dan duidend woorden. Je brein begrijpt en onthoudt door de analogie of visuele weergave sneller dan woorden wat iets betekent of hoe je iets in de praktijk brengt.

Het boek is als volgt opgebouwd. Na de inleiding staat het intermezzo van Hans van der Loo over positief veranderen vanuit intrinsieke motivatie.

Hoofdstuk 1 gaat over het belang van wendbaar zijn en de populariteit van het agile-gedachtegoed. Het beschrijft wat deze manier van denken betekent in de praktijk, waarin we dwarsverbanden maken met de drie populairste agile-methodes Lean, Scrum en de Lean Start-up. Daarbij voegen we ook aanvullende inzichten toe vanuit de veranderkundige literatuur.

Het intermezzo van Hans Vermaak gaat over effectieve cultuurverandering.

Move before you're ready klinkt mogelijk leuk en aantrekkelijk, maar is makkelijker gezegd dan gedaan. We hebben namelijk een aantal neigingen die deze manier van kijken en handelen juist belemmeren, terwijl we toch echt de intentie hebben en uitspreken om snel aan de slag te gaan en al doende te leren en verbeteren. Daarover gaat hoofdstuk 2.

Het intermezzo van Leike van Oss en Jaap van 't Hek gaat over mensen die voorkomen dat jouw neigingen en verandervalkuilen rampen veroorzaken: de medewerkers.

Hoofdstuk 3 laat zien hoe je het enthousiasme aanwakkert om in beweging te komen, want de meeste mensen prefereren stabiliteit. Continu verbeteren betekent ook een nieuwe manier van werken en dat vraagt om een visie of verhaal waar mensen enthousiast van raken, waardoor ze bereid zijn iets nieuws te gaan verkennen. Daarbij spelen vijf factoren een rol.

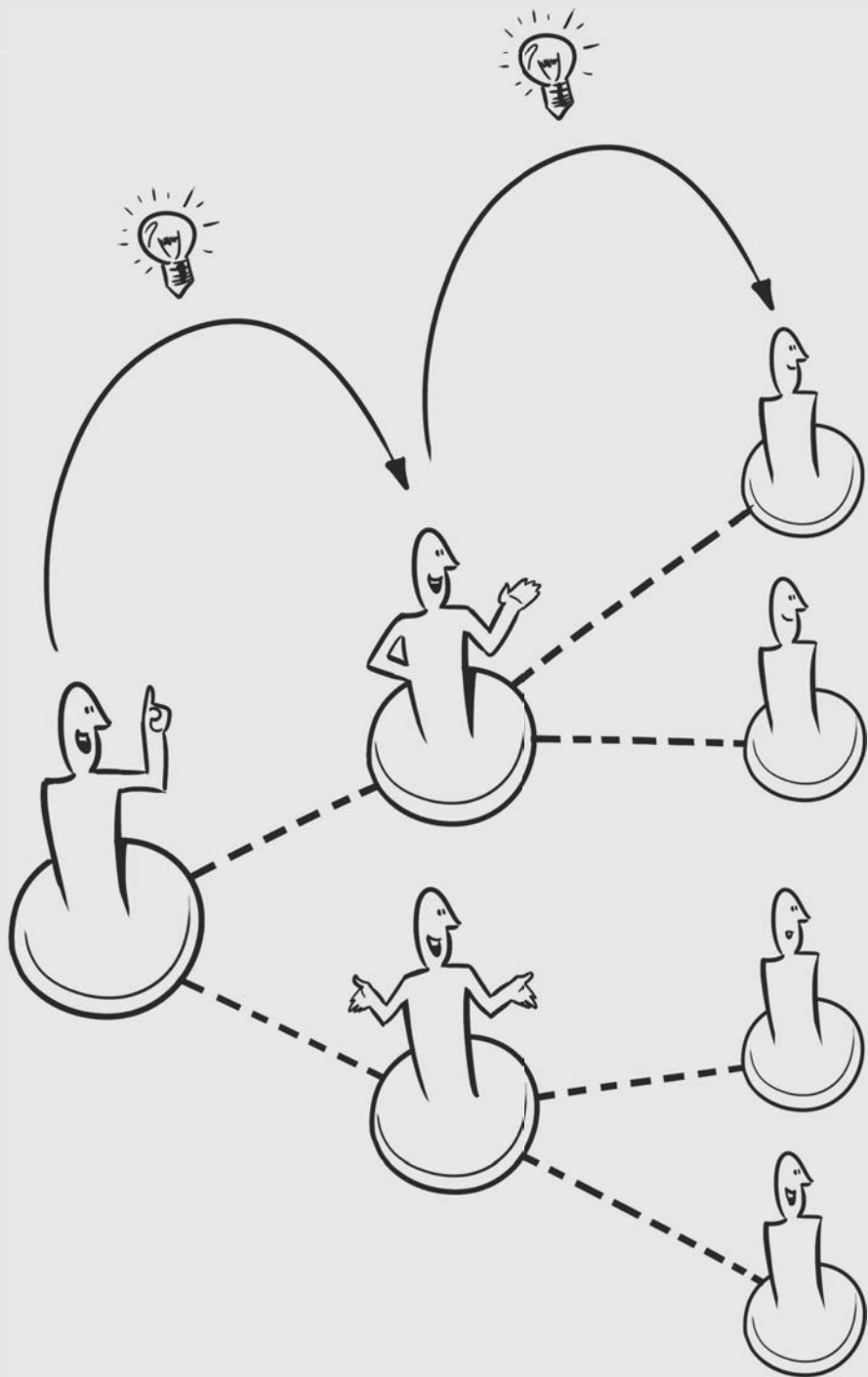
Het intermezzo van Saskia Tjepkema, Luc Verheijen en Joeri Kabalt laat zien hoe je gesprek voor gesprek werkt aan een aanstekelijke beweging.

In de waan van de dag is het lastig om het initiële enthousiasme vast te houden. Hoe doe je dat en hoe bouw je de verbeterbeweging uit? Daarover gaat hoofdstuk 4. Om continu te verbeteren, moet je experimenteren. Ook is er bepaald leiderschapsgedrag voor nodig. Vervolgens vraagt continu verbeteren in de dagelijkse werkomgeving om routine, zodat het een gewoonte wordt. Zodra het continu verbeteren op kleine schaal is ingesleten, kun je de beweging uitbouwen.

Het intermezzo van Arend Ardon laat zien hoe je de kracht van het sociale netwerk kunt benutten om een verbeterbeweging te creëren en groter te maken.

Continu verbeteren betekent dat je bestaande standpunten ter discussie stelt. Dat gaat meestal gepaard met gedoe. In hoofdstuk 5 ontdek je hoe je gedoe kunt benutten om verbeteringen robuuster te maken. Hoe ga je er bijvoorbeeld mee om als iedereen ja zegt, maar nee denkt?

Het intermezzo van Danielle Braun en Jitske Kramer gaat over de luisterende rol van 'chefs' bij het oplossen van conflicten.



MAAK GEBRUIK VAN POSITIEVE UITZONDERINGEN

INTERMEZZO VAN HANS VAN DER LOO

Vroeger, nog niet zo lang geleden, was veranderen een bijzaak. De wereld was betrekkelijk stabiel, overzichtelijk en voorspelbaar. Organisaties werkten volgens vaste en vanzelfsprekende regels. De gekozen richting was vaak niet meer dan een extrapolatie van succesformules uit het recente verleden. Sturing was vooral een kwestie van management, oftewel goed op de tent passen.

Wanneer de boel van tijd tot tijd opgeschud moest worden, werd een beroep gedaan op zogeheten *verandermanagers*. Die hielden zich keurig aan een drietal regels. In de eerste plaats gingen ze uit van de veronderstelling dat veranderen een hiërarchisch proces is, dat van boven naar beneden verloopt. Urgentie, inhoud en aanpak van het veranderproces werden volgens de gangbare zienswijze aan de top bepaald. In de lagere echelons vonden planning en uitvoering plaats. In de tweede plaats gingen verandermanagers uit van de maakbaarheid van veranderprocessen. In een beroemde cartoon tonen Fokke en Sukke zich rasechte verandermanagers die zich bekommeren om een strakke projectplanning. 'De cultuuromslag', zeggen ze, 'is donderdag de 17e om halfvier.' In de derde plaats bekommerden verandermanagers zich vooral om de volgzzaamheid van degenen die de verandering uiteindelijk dienden te 'implementeren'. Hoewel er vaak stoer over het 'uitrollen' van veranderingen werd gesproken, toonde de praktijk dat daar veelal heel wat manipulatie en overredingskracht voor nodig was (vaak werd die taak toebedeeld aan communicatiedeskundigen en trainers die de opdracht kregen om de veranderboodschap erin te masseren, dus om de werknemers 'door de wasstraat te halen').

Het rendement van de zojuist beschreven aanpak was doorgaans pover. Ruim twintig jaar geleden verrichtte de Amerikaanse Harvardprofessor John Kotter het eerste grootschalige onderzoek naar het succes van verandertrajecten. Zijn conclusie was vernietigend: in maar liefst 70 tot 80 procent van de gevallen bleek de gekozen aanpak niet tot de beoogde veranderresultaten te hebben

geleid. Deze negatieve en treurig stemmende score is sindsdien door talloze onderzoekers bevestigd. Je zou zeggen: hoogste tijd om het veranderen te veranderen. Maar dat gebeurde niet: omdat veranderen een bijzaak was, werd er blijkbaar niet al te zwaar aan deprimerende veranderresultaten getild.

Tegenwoordig is dat anders. In de dynamische, onzekere, complexe en ambigue wereld waarin we terecht zijn gekomen, is veranderen van bijzaak een hoofdzaak geworden. Slim, snel, soepel en succesvol veranderen is tot een cruciale concurrentiefactor uitgegroeid. Maar hoe doe je dat, vaart maken met verandering?

Het antwoord hierop kan gevonden worden bij mensen van wie je dat op het eerste gezicht niet zou verwachten: idealistische ontwikkelingswerkers die in de rimboe opereren. Een van die mensen was Jerry Sternin. Ergens in de jaren negentig van de vorige eeuw werd hem gevraagd om een bijdrage te leveren aan de oplossing van het hardnekkige probleem van ondervoede kinderen op het Vietnamese platteland. Dit probleem was in de voorgaande twintig jaar even hardnekkig als onoplosbaar gebleken. Voorzien van een optimistische inborst was Sternin ervan overtuigd dat hij althans een deel van de oplossing zou kunnen bieden.

Het liep allemaal anders dan verwacht. In Vietnam aangekomen, werd hem op barse toon door de betreffende autoriteiten verteld dat zijn inbreng niet bepaald welkom was. Omdat hij nu eenmaal toch al in het land was, kreeg hij zes maanden de tijd om een oplossing te verzinnen. Stel je voor: een probleem dat al decennialang voortwoekerde zou hij binnen een halfjaar dienen op te lossen.

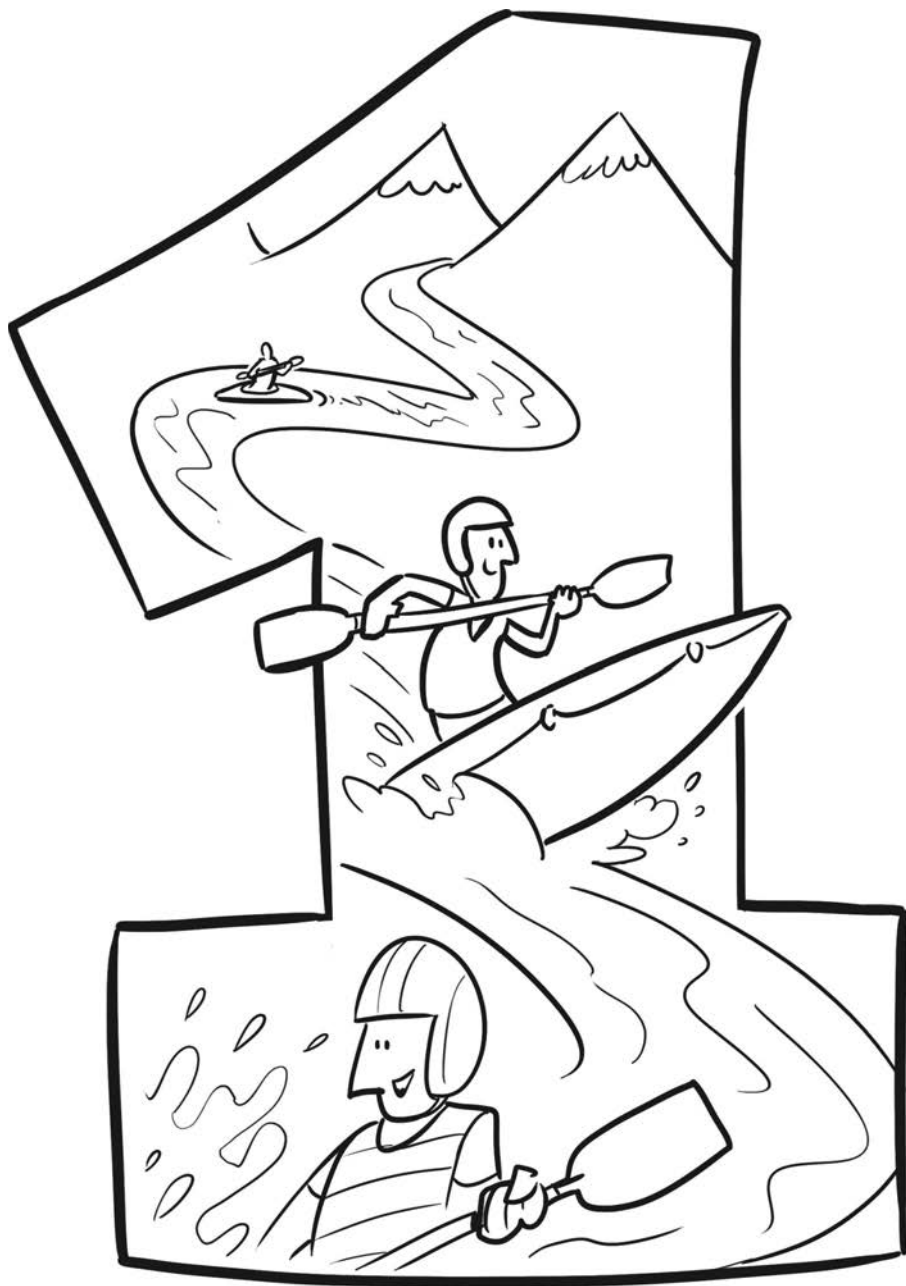
Mission impossible ...

Maar niet voor Sternin. Hij bedacht een even opmerkelijke als ingenieuze aanpak: laten we op zoek gaan naar 'positieve uitzonderingen': dorpen waar de kinderen wél doorvoed zijn, en laten we vervolgens leren hoe mensen daarin slagen. Dat leidde tot een lange zoektocht, waarbij uiteindelijk een paar dorpen met doorvoede kinderen werden gevonden. Daarmee was Sternin er nog niet: op de vraag hoe deze mensen erin slaagden hun kinderen op de juiste wijze te voeden, keken de dorpelingen hem verbaasd aan. Wisten zij veel, zij deden gewoon wat ze altijd deden ...

Na intensief speurwerk kwamen Sternin en de zijnen achter het geheim van de gezonde voedingspatronen in de desbetreffende dorpen. Dat geheim bleek uit een aantal vrij simpele gedragspatronen te bestaan: meer gevarieerde maaltijden en meer over de dag verspreide eetmomenten. Gewapend met deze kennis had Sternin kunnen doen wat veel traditionele verandermanagers in zijn plaats zouden hebben gedaan: een lijvig analyserapport en een actieplan schrijven om de nieuwe eetmethode over het land uit te rollen. Sternin deed dat niet. 'Kennis verandert het gedrag van mensen niet', wist hij, 'en plannen evenmin.' Daarvoor in de plaats bracht hij moeders die thuis waren in de nieuwe eetgewoonten in contact met moeders van dorpen die nog op de traditionele wijze te werk gingen. Geleidelijk ontstond een brede, steeds sneller groeiende beweging van onderaf. Het resultaat: binnen luttele maanden was 65 procent van de ooit ondervoede kinderen binnen het betreffende gebied goed doorvoed. Hiermee had Sternin de basis gelegd voor een aanpak die je zou kunnen aanduiden als *positief veranderen*: een slimme en snelle manier van veranderen, die start vanuit de intrinsieke motivatie en positieve wil om een onmogelijke uitdaging te realiseren en die daarbij optimaal gebruikmaakt van 'positieve uitzonderingen' die als inspirerende voorbeeld voor anderen dienen. Positief veranderen neemt de vorm aan van een beweging of een golf en past daardoor wonderwel bij een omgeving waarin alles dynamisch en vloeibaar is geworden.

Is deze aanpak ook toe te passen in organisaties? Jazeker! Want niet alleen op het Vietnamese platteland, maar ook in organisaties werkt deze aanpak om op volle kracht positieve veranderresultaten te bereiken.

Hans van der Loo is co-founder van de bureaus *betterday* (veranderen met de spirit van een startup) en *EnergyFinder* (gericht op het tanken van nieuwe energie). Hij is auteur van verschillende managementboeken, zoals *Kus de visie wakker* en *Vaart maken*. Zijn meest recente boek is *Waar haal je de energie vandaan?*



Waarom wendbaar zijn onafwendbaar is

De toekomst is steeds minder voorspelbaar. Resultaten van vandaag zijn geen garantie voor morgen. Veranderingen gaan razendsnel. En binnen die context moeten organisaties zich staande zien te houden. Leidinggevendenden zoeken daarom naar manieren om de wendbaarheid van teams of organisaties te vergroten. De populariteit van het agile-gedachtegoed is enorm. Dat draait om het continu aanpassen en verbeteren, en populaire agile-methodes zoals Lean en Scrum worden hiervoor gretig inzet. Tegelijkertijd merken we dat deze methodes te vaak tot doel worden verheven, terwijl het erom gaat dat je steeds onderzoekt wat wel of niet werkt in jouw specifieke werkcontext. Dit hoofdstuk gaat over het belang van wendbaarheid en wat dat voor jou betekent in de praktijk, en het eindigt met de boodschap van *move before you're ready*.

Ben je niet wendbaar? Dan ben je vervangbaar!

De omgeving waarin organisaties opereren, verandert steeds sneller. Wendbaarheid is niet langer een keuze, maar een noodzaak. Simpel gezegd: ben je niet wendbaar dan ben je uiteindelijk vervangbaar als team of organisatie. Ondertussen is er in veel organisaties nog steeds een onbedwingbare drang om plannen in detail uit te denken en uitvoerig met elkaar te praten alvorens aan de slag te gaan. Ook zien wij in de praktijk, en wellicht herken je dit, dat veel verandertrajecten successen móéten opleveren, om zo de oorspronkelijke plannenmakerij en het praten te rechtvaardigen. Ondertussen mislukt het merendeel van de

verandertrajecten nog steeds, omdat de vooraf bedachte en besproken plannen toch lastig te realiseren waren in de onvoorspelbare en dynamische praktijk. Dus men wil wel wendbaarder worden, maar worstelt ermee om dit in de praktijk te zijn.

Gelukkig ontstaat steeds meer het besef dat er geen glazen bol is waarmee we het succes van plannen en verandertrajecten kunnen voorspellen. Mede hierdoor is de laatste decennia het agile-gedachtegoed enorm in populariteit toegenomen. *Agile* is een Engels woord voor 'beweeglijk, lenig, wendbaar'. Het agile-gedachtegoed staat voor continu aanpassen en verbeteren. Simpel gezegd stelt het agile-gedachtegoed het inspelen op veranderingen boven het volgen van doordachte plannen, het omarmen van klantenfeedback boven uitgebreide analyses en het iteratief en kortcyclisch werken boven de traditionele manier van grootschalig en gepland veranderen. Oftewel: *act fast, fail fast, learn fast*. Hierdoor lukt het om de faalkosten van nieuwe initiatieven en verandertrajecten aanzienlijk te beperken, want je verspilt weinig tijd met het doordenken van plannen en je bent steeds kortcyclisch aan het leren en verbeteren. Lean, Scrum en de Lean Start-up zijn momenteel de populairste agile-methodes die worden toegepast binnen organisaties.

WAT ZIJN LEAN, SCRUM EN DE LEAN START-UP?

Lean is een westerse term voor de succesvolle verbeteraanpak bij Toyota om de processen en prestaties continu te verbeteren.

Wanneer gebruik je deze methode? Op het moment dat je de werkprocessen efficiënter en effectiever wilt maken door verspilling te verwijderen en waarde voor de klant te maximaliseren.

Hoe werkt deze methode? Je gebruikt de *plan-do-check-act/adjust*-cyclus (PDCA-cyclus) van William Edwards Deming om knelpunten te analyseren,

tot oplossingen te komen en deze uit te voeren en snel te 'meten' of deze oplossing tot verbetering leidt. Deze cyclus wordt gefaciliteerd door dag- en weekstarts om continu stil te staan bij knelpunten en verbeteracties. Deze methode verschilt van andere methodes doordat het echt gaat om werkprocessen optimaliseren en doordat ze continu gericht is op het terugdringen van verspilling.

Scrum is een term uit de rugbysport en staat voor de methode ontwikkeld door Jeff Sutherland en Ken Schwaber om in multidisciplinaire teams snel tot werkende (software)producten te komen.

Wanneer gebruik je deze methode? Op het moment dat je snel werkende (software)producten moet opleveren en de klant nog niet precies weet wat hij of zij wil.

Hoe werkt deze methode? Het team is samengesteld op basis van de disciplines die nodig zijn om snel een werkend product op te leveren. Als team werk je vervolgens met 'sprints' van één tot vier weken, om in korte tijd een (deel)product of resultaat op te leveren dat je kunt toetsen bij de klant. Elke dag start met een korte bijeenkomst (een *Scrum-meeting* of *daily stand-up meeting*) van maximaal vijftien minuten, om stil te staan bij de voortgang.

De *Scrum*-methode verschilt van andere methodes doordat deze met sprints werkt en erop gericht is om binnen vier weken een resultaat op te leveren dat toetsbaar is met klanten.

De *Lean Start-up* is door Eric Reis en Steve Blank als methode gepresenteerd voor het snel opstarten van nieuwe bedrijven en het lanceren van nieuwe businessmodellen en producten.

Wanneer gebruik je deze methode? Op het moment dat je een nieuw bedrijf, een nieuw product, een nieuwe dienst of een nieuwe propositie wilt lanceren en nog niet weet of je daarmee wel winst kunt behalen.

Hoe werkt deze methode? Ook binnen deze methode staat de PDCA-cyclus van Deming centraal, alleen is deze verkort naar drie stappen:

bouwen, meten en leren. Je vertaalt een businessidee op basis van hypothesen, *good guesses* noemen zij dat, naar een Business Model Canvas (dit is een format om verschillende bedrijfsaspecten op één pagina weer te geven, zoals waardepropositie, klantrelaties, kosten, inkomstenstromen). En vervolgens bouw je een *minimum viable product*: een product dat net genoeg is uitgewerkt om oprechte reacties te ontlokken aan klanten. Dit ga je vervolgens toetsen bij klanten: je meet of het idee aanslaat. Hieruit leer je wat beter of anders kan en vervolgens ga je weer bouwen, meten en leren. Je blijft net zo lang het businessmodel en product verbeteren totdat het goed is.

De Lean Start-up methode verschilt van andere methodes doordat ze werkt met een Business Model Canvas.

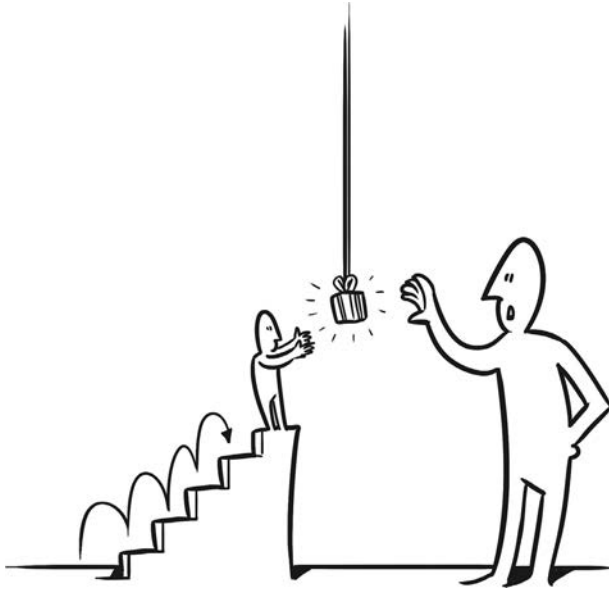
Wat betekent agile in de praktijk?

We kunnen ons voorstellen dat je nieuwsgierig bent naar wat agile in de praktijk betekent. In deze paragraaf gaan we in op de kenmerken ervan.

Niet navelstaren, maar de klant centraal stellen

Veel organisaties hebben een sterke neiging tot navelstaren. Intern zijn mensen dan ongelooflijk druk met elkaar bezig om bijvoorbeeld een nieuwe visie te ontwikkelen of met verbetersessies om het werk slimmer kan organiseren. De klant zien ze daarbij echter vaak over het hoofd. Agile stelt de klant altijd centraal. De agile-methode Lean, bijvoorbeeld, heeft als filosofie: alleen activiteiten die rechtstreeks bijdragen aan dat waar de klant voor betaalt, zijn van waarde, al het overige is verspilling. Wachten op voorraden of toestemming van een leidinggevende zijn voor de klant niet belangrijk en zijn daarmee verspilling. En zo zijn dan ook visievorming of interne verbetersessies verspilling als de klant niet centraal staat. Je zoekt daarom altijd eerst naar contact met de klant en haalt daar feedback op. Op deze manier ontdek je snel wat de klant werkelijk nodig heeft en voorkom je tijdsverspilling.





Plannen: klein is het nieuwe groot

Bij de start van verandertrajecten zie je dat leidinggevendenden de neiging hebben om veel energie te stoppen in het groots doordenken van het plan. Maar de actualiteit achterhaalt plannen snel. Wendbaar blijven betekent kortcyclisch werken op basis van kleine, haalbare stappen. In het kader op pagina 24 lees je hoe dat in de verschillende agile-methoden gaat. De Lean Startup, bijvoorbeeld, werkt met *minimum viable products*. Door het werken met dergelijke prototypes kom je snel in beweging en je verspilt geen kostbare tijd met het verzinnen van producten en plannen. En wellicht nog wel het belangrijkste: je wordt ook niet te 'verliefd' op je eigen product (of plan van aanpak), waardoor je niet meer openstaat voor kritische feedback. Klein is daarmee dus het nieuwe groot om snel en wendbaar te blijven.

Niet verbeteren op de hei, maar met de poten in de klei

Te vaak zien veranderaars het aanleren van het vermogen tot continu aanpassen en verbeteren nog als losstaande activiteit die je buiten het werk kunt organiseren. Vervolgens zitten mensen dan in heisessies, hotelzalen of inspirerende leerruimtes bij elkaar om nieuwe afspraken te maken over verbeteracties. Maar op de hei gemaakte afspraken zoals ‘We gaan elkaar beter aanspreken’ verzanden na het eerste enthousiasme snel weer in de waan van de dag. Binnen het agile-gedachtegoed is de werkomgeving echt de leeromgeving, waarin continu aanpassen en verbeteren routine is. Binnen Lean is er steeds aandacht voor het oplossen van urgente werkproblemen en het verbeteren van werkprocessen, en de verbetermomenten vinden met week- en dagstarts op de werkvloer plaats. Scrum staat ook stil bij waar mensen dagelijks tegenaan lopen en werkt met *daily stand-ups* in de werkomgeving om de vooruitgang te monitoren. Zo slijt het vermogen om continu aan te passen en te verbeteren, steeds dieper in. Kortom, zie de werkomgeving als leeromgeving.



En als je het continu verbeteren wilt leren, verzand dan niet in trainingen op de hei, maar verstrengel het met het werk. Verbeteren met de poten in de klei dus.

In het volgende kader vind je een voorbeeld van **SNS Retail & Advies** dat agile-principes demonstreert, zoals kortcyclisch werken en het plan al doende verbeteren op basis van hypothesen.

HET PLAN AL DOENDE ONTWIKKELEN

SNS Retail & Advies wilde de relatie met zijn bestaande klanten verstevigen en nieuwe klanten aantrekken. Daarop besloot het mt om een verbetertraject te organiseren. De hypothese bij de start van het traject was dat het organiseren van events de gewenste impact zou hebben. Bijvoorbeeld een Woonevent waarin SNS samen optrekt met makelaars en interieurontwerpers. Hiermee ging SNS niet in het wilde weg aan de slag. Het mt koos ervoor om – in lijn met de Lean Start-up-gedachte – op basis van een hypothese snel te leren door te doen.

De eerste actie was dat de begeleiders van het traject met lokale managers en verschillende winkelteams meeliepen. Het inzicht van de begeleiders en het mt was dat er binnen de bank al heel veel goede ideeën waren, maar dat daarvan maar een klein deel zijn weg vond naar de klant. Er was daarom niet zozeer behoefte aan inspiratie voor nieuwe events, maar aan een betere afstemming tussen alle bestaande ideeën, en een effectieve uitvoering. Dit werd zodoende de nieuwe hypothese en was input voor de volgende stap. Op deze manier werd de het plan al doende ontwikkeld.

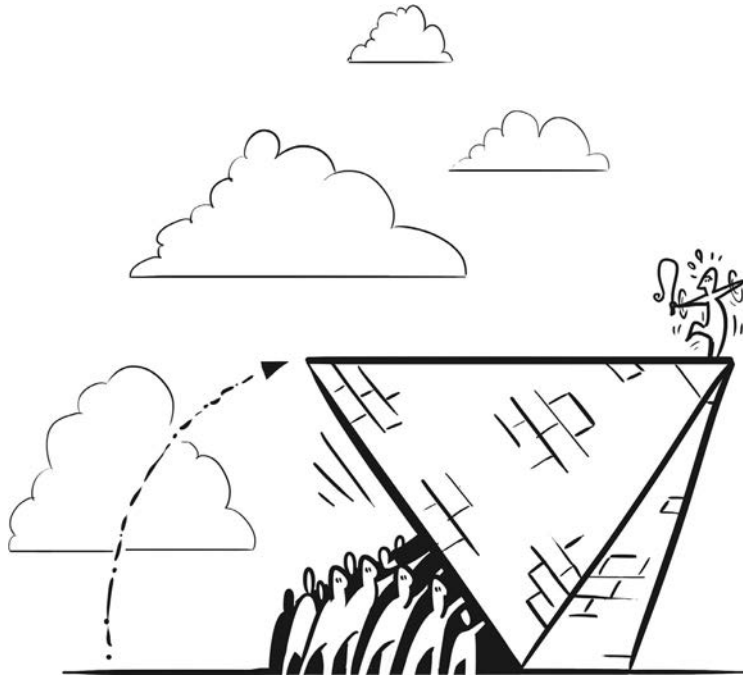
Vervolgens zijn er maximaal drie resultaatgebieden benoemd, met andere woorden: aan welke resultaten willen we zien, meten of merken dat we impact hebben op de klant? Op basis daarvan werden experimenten bedacht. Een voorbeeld hiervan was om tijdens de Open Huizendag alle mensen die een woning te koop hadden staan in een bepaald markt-

gebied, een kaartje te sturen om ze succes te wensen, met het bericht dat er als verrassing een overheerlijke appeltaart voor hen klaarstond in de SNS-winkel. Veel mensen konden dit kaartje bijzonder waarderen en zowel SNS-klanten als klanten bij andere banken kwamen de appeltaart ophalen.

De teams in de winkels werkten met weekstarts en verbeterborden met daarop een mix van Lean en Scrum-elementen om zo kortcyclisch de experimenten en de vooruitgang te monitoren. En zo continu te verbeteren. Daardoor leerden ze steeds beter wat wel en wat niet werkte en lukte het om de ambities te bereiken. Niet door vooraf een plan uit te denken, maar door in de praktijk hypotheses te toetsen en al doende te leren en verbeteren.

Niet instrueren, maar stimuleren als leidinggevende

Als teamleden of collega's bij je komen met een vraag, is het logisch dat je daar antwoord op geeft als leidinggevende. Maar onbewust beperk je zo het vermogen van mensen om zaken zelf op te lossen. Bovendien worden jouw antwoorden en aannames als de waarheid gezien en toegepast, terwijl de actualiteit jouw kennis misschien allang heeft ingehaald, waardoor jouw denken 'fouten' bevat, die je collega's vervolgens overnemen en doorgeven aan andere collega's. Zo sluipen er onbedoeld fouten in de denk- en gedragspatronen. Hoe vaker die worden herhaald, hoe meer ingesleten ze raken en hoe hardnekkiger ze te doorbreken zijn. Effectiever is het om de kennis en het zelfoplossend vermogen op de werkvloer maximaal te benutten. Dit betekent dat je mensen stimuleert om te experimenteren. Vraag mensen: 'Wat is de snelste manier om uit te vinden of jouw idee werkt?' En stimuleer hen om vragen eerst aan collega's te stellen. Komen ze er niet uit en hebben ze je nodig? Ga dan zelf ook eerst op onderzoek uit. Toets je mening en aannames op de werkvloer. In Lean is daar een term voor: *gemba*. Dat is Japans voor 'de plek waar het gebeurt, de plek waar de waarheid gevonden kan worden'. *Agile* betekent ook continu onderzoeken en op de 'gemba' observeren en pro-



blemen ervaren. Het is cruciaal dat je daar zelf het goede voorbeeld in geeft. Als veranderaar ben je onderzoekend en nieuwsgierig naar de kennis op de werkvloer, je moedigt mensen aan om elkaar op te zoeken bij vragen en steeds te speuren naar verbetermogelijkheden.

Deel alles en fout is goed

Over wat er moet veranderen, wordt veel gepraat, maar helaas vaak zonder dat duidelijk is wat het probleem precies is en wat de oplossing is. Vaak proberen we elkaar te overtuigen van het eigen gelijk. Maar hierdoor blijven we stilstaan en er ontstaat geen beweging om continu te verbeteren. Het agile-manifest zegt: ‘Facts beat opinions.’ ‘Meten is weten’ vormt een belangrijk vertrekpunt. Met de Lean-methode zoek je steeds naar het feitelijke bewijs waarom bepaalde problemen zich voordoen. Bijvoorbeeld als men zegt: ‘De communicatie met klanten moet beter.’

Binnen Lean is dan de vraag: ‘Welke problemen doen zich structureel voor? Uit welke feiten blijkt dat dit ook daadwerkelijk problemen zijn?’ Je bent op zoek naar concreet bewijs. Op basis hiervan kun je namelijk oorzaken analyseren, nadenken over oplossingen en deze oplossingen ‘testen’ en meten op effectiviteit. Niet alles is natuurlijk meetbaar. Als dat het geval is, zoek dan naar informatie waaraan het ‘merkbaar’ is, bijvoorbeeld: hoe waarderen we de sfeer binnen het team?

Bij het testen en uitproberen van oplossingen ga je fouten maken. Fouten worden binnen het agile-gedachtegoed echter niet als ‘fout’ bestempeld, maar als een kans om te verbeteren. Dat schept een sfeer van openheid. Fouten maak je bespreekbaar zodat ze verbeterbaar zijn. Dat maak je gemakkelijker door informatie zichtbaar te maken. In het Japans heet dit *mieruka*: ‘visueel management’. Je gebruikt visuele hulpmiddelen om de voortgang en resultaten zichtbaar te maken, bijvoorbeeld met grafieken, whiteboards, tekeningen, foto’s of flipovers. Deze zichtbaarheid maakt dat mensen problemen beter herkennen (‘O, is de werkvoorraad nog veertig openstaande klachten van klanten, ik dacht maar tien’), geeft gelegenheid om het succes te vieren (‘Mooi om te zien dat die oplossing effect heeft gehad’) en zorgt voor een grotere betrokkenheid bij het teamresultaat en gedeelde verantwoordelijkheid bij het identificeren van problemen en oplossingen. Kortom, je maakt zaken meetbaar, zichtbaar en bespreekbaar, waardoor ze snel verbeterbaar zijn. Je deelt hiermee alles en fout is goed.

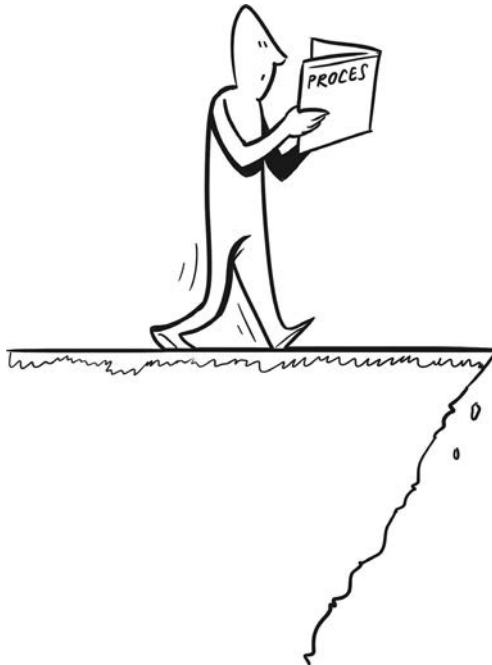
Staar je niet blind op de methodes

Het agile-gedachtegoed laat zien hoe je wendbaar kunt worden. Tegelijkertijd is de praktijk rommelig en weerbarstig. Hoe mooi de methodes soms ook zijn, staar je er niet blind op. Kopieer populaire methodes niet lukraak, maar zoek steeds naar dat wat nodig is in jouw specifieke werk-

context. Hier vind je een aantal voorbeelden om je te helpen kritisch te blijven kijken.

Agile is een middel, geen doel

Wat opvalt aan de agile-methodes, is dat hoewel ze flexibiliteit promoten, de methodes zelf wel dichtgetimmerd lijken door het vaste ritme en instrumentarium waarmee ze werken (zoals in Scrum elke dag werkt met een *daily stand-up* en een sprint maximaal vier weken duurt). Het is bijna machinematig. Dat is niet gek, omdat ze ontstaan zijn in technische of softwareachtige productieomgevingen. Zo werken geeft houvast en voorspelbaarheid, maar het is ook rigide, terwijl de praktijk juist ook rommelig en tegenstrijdig kan zijn. Afspraken die niet worden nagekomen, spoedklachten van klanten, belangen die tegenstrijdig zijn, systemen die onhandig werken, mensen die ziek zijn, leidinggevenden die voortdurend in overleggen zitten enzovoort. Door het methodische



keurslijf kun je de rommeligheid van het dagelijkse werk negeren, waardoor je onbedoeld het enthousiasme en eigenaarschap bij mensen om continu te verbeteren, ondermijnt.

Bedenk daarom ten eerste dat een methode een middel is en geen doel op zichzelf. Verbind daarom de agile manier van werken altijd met een zingevende en richtinggevende visie. Wat is de bedoeling van deze manier van werken? Wat gaan klanten en medewerkers hiervan merken? Dit helpt om de methode in een breder kader te plaatsen en ook kritisch te kijken wat wel en niet nodig is om die visie te realiseren, in plaats van lukraak een methode uit te rollen.

Ten tweede is het goed om te beseffen dat na stap 1 opnieuw stap 1 komt, zoals hoogleraar Thijs Homan dat zegt. Dat betekent dat je niet rigide een methodiek volgt, maar iets uitprobeert en na elke stap onderzoekt wat werkt. Pas daarna bepaal je de volgende stap. Zo creëer je beweging en eigenaarschap, door mensen ruimte en vertrouwen te geven hun eigen aanpak te ontwikkelen, specifiek voor hun eigen werkcontext, en hen niet te dwingen een bepaalde methode op te volgen.

Omgaan met gedoe en energie creëren

Hoe ga je om met gedoe en krijg je energie in de tent? Die vragen beantwoorden de agile-methodes nauwelijks. De focus ligt vooral op de rationele en feitelijke kant van continu verbeteren. Er is weinig aandacht voor de irrationele en emotionele kant.

In de rommeligheid van de dagelijkse praktijk gaat continu verbeteren onlosmakelijk samen met gedoe. Het enthousiast invoeren van een agile-methode zoals Lean of Scrum om de wendbaarheid te vergroten, stuit namelijk geheel op tegenstand. Dat komt doordat je bestaande werkwijzen en vertrouwde gewoontes ter discussie stelt. Mensen houden nu eenmaal graag vast aan datgene wat vertrouwd voelt, ook al is het mogelijk niet zo efficiënt of effectief. De agile-methodes bieden weinig houvast om met deze tegenstand om te gaan. Om beter te begrijpen wat er nodig is om van continu verbeteren een succes te maken, moet je achterhalen waarom mensen niet willen veranderen. Wat is voor hen de mogelijke

winst van het niet-veranderen? Door dit inzicht snap je beter waar weerstand vandaan komt en krijg je ook hier waardering voor, waardoor je minder de behoefte krijgt om weerstand te doorbreken, maar daar juist gebruik van gaat maken. In hoofdstuk 5 lees je meer over omgaan met gedoe.

Daarnaast wil je ook meer energie creëren. Je wilt mensen enthousiast maken om continu te verbeteren. Ook hiervoor geven de methodes weinig handvatten. Ze gaan er ten onrechte van uit dat iedereen direct enthousiast is over de aanpak, als de noodzaak tot meer wendbaarheid helder is. De noodzaak raakt echter vooral de ratio, maar mensen zijn creatief en eigenwijs, en willen ook graag hun eigen ideeën toevoegen, zodat ze enthousiaster worden om continu te verbeteren.

Hoe maak je mensen dan enthousiast? Hoe wakker je het vuurtje aan om te werken aan verbetering? Om die vragen te beantwoorden, combineren veranderaars in de praktijk de agile-methodes met bijvoorbeeld het gedachtegoed van Marcus Buckingham, *Focus on your strengths*, maar ook Appreciative Inquiry. Daarin staat dat wat wel werkt centraal, in plaats van dat wat niet werkt, met vragen als: waar zien we al uitingen van datgene wat we willen bereiken, en hoe kunnen we die uitbreiden? Met een positieve benadering geef je mensen energie en maak je hen enthousiast om te veranderen en verbeteren.

Tot slot

Wendbaar zijn is continu aanpassen en verbeteren. De tijd van uitgebreide plannenmakerij met veel denk- en praatwerk is voorbij. Een lineair stappenplan om succesvol te zijn is er niet. Wendbaar zijn is onafwendbaar geworden. En als je wilt werken aan het vergroten van wendbaarheid, begint dat wat ons betreft met *move before you're ready*. Deze manier van kijken helpt om niet te blijven hangen in plannen en praten, maar om versneld in beweging te komen. Maak een plan, maar

hou het ‘onaf’ en kom snel in beweging om in de praktijk te leren wat wel en niet werkt en stuur kortcyclisch bij.

Alvorens we je helpen om de beweging van continu verbeteren in gang te zetten, gaan we in het volgende hoofdstuk dieper in op de vraag welk gedrag je nodig hebt om continu verbeteren tot een succes te maken. Want MBYR klinkt mogelijk leuk, maar het is nog niet zo gemakkelijk om toe te passen.