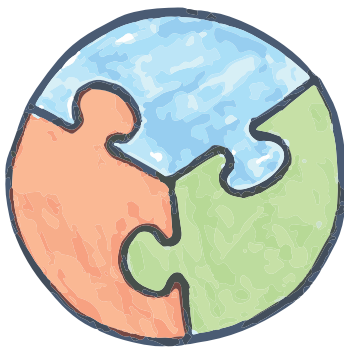




Tweede druk, versie januari 2021

Uitgave: LSD publishers

Druk: Brave New Books (printing on demand)

Tekst en illustraties: Gerjon Zomer

Schrijfcoach: Marinus Zomer

Eindredactie: BMHRTK

INHOUD VAN HET DRIELUIK

Voorwoord

LEAN

	Inhoudsopgave	12
Blok 1	Veerkracht	16
Blok 2	Tools & technieken	78
Blok 3	Veerkracht bouwen	98
Blok 4	De kracht van autonomie	124
Blok 5	Tools & technieken	160
Blok 6	Autonomie bouwen	178

STORY

	Inhoudsopgave	202
Blok 1	Verbindende verhalen	206
Blok 2	Tools & technieken	256
Blok 3	Aan de slag met storytelling	284

DESIGN

	Inhoudsopgave	308
Blok 1	Leren door te creëren	312
Blok 2	Tools & technieken	350
Blok 3	Aan de slag met design thinking	398
	De LSD workshops (introdunctie)	436
	De kern van Lean Story Design	440
	Eindnoten LEAN	442
	Eindnoten STORY	458
	Eindnoten DESIGN	464
	Index	472
	Dankwoord	476

‘Innovate or die’

Peter Drucker e.v.a.

VOORWOORD BIJ HET DRIELUIK

Het e.v.a. achter Peter Druckers naam is geen eretitel maar staat voor ‘en vele anderen’. De uitspraak wordt toegeschreven aan Drucker maar er zijn talloze mensen die hetzelfde hebben geroepen. En zo is het ook met innovatie. Er zijn meerdere organisaties met hetzelfde goede idee, maar net als bij Henny Huisman’s Soundmixshow kan er maar één de winnaar zijn.

De wereld is VUCA. Althans, zo noemen mensen die de tijdgeest herkennen het. VUCA is een acroniem voor Volatile, Uncertain, Complex and Ambigüe. Dit betekent vooral dat de wereld waarin we leven en dingen maken complexer wordt. Met multi-dimensionale problemen waar we ons niet uit kunnen *denken*. De complexe wereld vraagt om veerkracht om in te kunnen spelen op verandering. Net als in de natuur zijn de winnaars de organisaties die het beste toegerust zijn voor de nieuwe omstandigheden.

Teams

In de afgelopen vijftientig jaar werk ik aan diverse startups, ben ik (mede) eigenaar van meerdere bedrijven en kijk ik vanuit zeer verschillende rollen in de keuren van overheidsorganisaties, het MKB en corporates. Inmiddels zie ik helder wat innoverende organisaties succesvol maakt: écht innovatieve teams. Deze teams hebben veel gemeen. Je voelt de energie als je de teamleden aan het werk ziet. Ze maken betere producten, in kortere tijd en voor (en vaak samen met) tevredener gebruikers. Ze hebben een verbindend doel en vertellen inspirerende en vaak persoonlijke verhalen. Ze innoveren, denken in oplossingen en werken met hart, hoofd én handen. Ze hebben veerkracht ingebouwd in hun processen, krijgen het vertrouwen om zelfstandig hun weg te vinden en kunnen omgaan met de bijbehorende verantwoordelijkheid. Deze teams maken van hun organisatie een winnaar in deze complexe wereld.

De succesfactoren

De logische vraag die volgt is: ‘Kan elke organisatie een winnaar zijn in innovatie?’ Ik spar hier graag over met vakgenoten en lees talloze managementboeken. Daarbij luister, kijk en bezoek ik podcasts, webinars en seminars en spreek tientallen mensen uit de ‘winnende’ organisaties. Het onderzoek bevestigt mijn hypothese: de winnende elementen zijn aan *te leren*.

Bij de winnende organisaties staan mensen en teams centraal. De teamleden gebruiken, vaak onbewust, de verbindende kracht van storytelling. Ze werken vanuit de beginselen van design thinking. Zij zijn veerkrachtig in hun processen doordat zij beginselen uit onder meer Lean en Agile combineren met vergaande autonomie en zelfsturing. De drie – Lean, storytelling en design thinking – versterken elkaar enorm. Ze vormen een mindset die teams laat vliegen en organisaties winnen. En het mooie: dit is te leren. Dat is de belofte van Lean Story Design.

In winnende organisaties...

- Kennen teamleden de verbindende kracht van verhalen en weten deze te gebruiken om anderen te inspireren en het ‘hogere’ doel te blijven zien.
- Beheersen teamleden de principes van design thinking en gebruiken de bijbehorende instrumenten om gebruikerswensen in een complexe wereld te doorgronden en te vertalen in oplossingen.
- Zijn teamleden op de hoogte van nieuwe proces- en samenwerkingsvormen en tonen zij nieuwsgierigheid en lef om hiermee te experimenteren.

Mindset

Lean Story Design is een mindset. Een krachtige manier om te dealen met de uitdagingen van een steeds complexere wereld. Een samenspel van – en zo je wilt een spoedcursus in – storytelling, design thinking en de *Lean pijlers* veerkracht en autonomie.

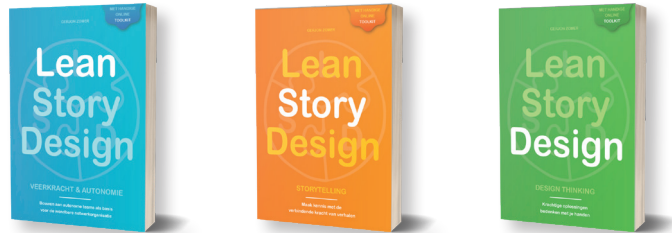
Kennis die je vandaag opdoet is morgen verouderd, maar een mindset neem je mee naar de toekomst. Aanpassen is de norm, veerkracht de nieuwe drive. De golven zijn te hoog om tegenin te zwemmen. Lean Story Design leert je surfen.

Welkom bij Lean Story Design. LSD.

Ik wens je een goede trip :)

Gerjon Zomer

DE LSD REEKS



	LEAN	STORY	DESIGN
Focus op...	Proces & project	Doel en purpose	Product en klant
Energieveld	Relatie	Context	Activiteit
Kans in het...	Hoe	Waarom	Wat
Aan de slag met...	Veerkracht en autonomie	Storytelling	Design thinking
Cultuur focus	Optimaliseren	Inspireren	Experimenteren
Beoogd effect	Organisch proces	Inspirerend verhaal	Waardevolle oplossing
Resultaat	Versnellen	Veranderen	Verbeteren
In alle drie delen	De kracht van evolutionair-cyaan De mens - klant en medewerker - staat centraal Vanuit het probleem stapsgewijs toewerken naar een oplossing Ontwikkelen samen met, en op basis van de feedback van, de doelgroep Fouten maken als kans om te leren en te groeien Combineer intuïtie, ratio en gewoon doen (hart, hoofd en handen)		
In dit deel onder meer	Empirisch werken	De VUCA-wereld	Productinnovatie
	Lean, Agile & Scrum	Personal branding	Problemen oplossen
	Iteratief ontwikkelen	Verhalen ontwerpen	Denken met je handen
	Zelfsturing	Hoe overtuigen werkt	MVP en prototyping
	Cross-functionele teams	Aandacht vangen	Mensgericht werken
	Teams bouwen	Gevoel 'bespelen'	Interdisciplinaire teams
	Ketensamenwerking	Spoken in het openbaar	Framing
	Liberating structures	Strategie ontwikkelen	Het belang van opties
	En meer...	En meer...	En meer...

GERJON ZOMER

MET HANDIGE
ONLINE
TOOLKIT

Lean Story Design

VEERKRACHT & AUTONOMIE

Bouwen aan autonome teams als basis
voor de wendbare netwerkorganisatie

INHOUD

Dit LEAN deel...

Blok 1. Veerkracht

1. De moeder aller mislukking
2. Het empirisme
3. Lean
4. Kleine stappen
5. Zwarte zwanen
6. Lean & flow
7. Agile werken
8. De kracht van teams
9. Waarom teams vastlopen
10. Slagvaardige teams
11. Het masterplan
12. Werk bedenken en verdelen
13. Waarom verkopen we niet?
14. Organisatiecultuur
15. Mensbeeld
16. Voorspelbaarheid
17. Sprintjes trekken

Blok 2. Tools en technieken

18. Scrum in een notendop
19. De scrumwaarden
20. Lichtgewicht
21. Pick'n Scrum

Blok 3. Veerkracht bouwen

22. Aangenaam, de klant!
23. Effectief vergaderen
24. De werkplek
25. Feedback
26. Ketensamenwerking

- 27. Veranderweerstand
- 28. De wendbare startup

Blok 4. De kracht van autonomie

- 29. Organisaties heruitvinden
- 30. Autonomie
- 31. Zelfsturing
- 32. De netwerkkorganisatie
- 33. Het verbindende doel
- 34. Reilen en zeilen
- 35. Leiderschap
- 36. Cultuur
- 37. Bewezen succesvol
- 38. Versnellen

Blok 5. Tools en technieken

- 39. Werk verdelen
- 40. Besluitvorming
- 41. Geldzaken
- 42. Agile en autonomie

Blok 6. Autonomie bouwen

- 43. Starten met zelfsturing
- 44. Autonome teams bouwen
- 45. Groter groeien
- 46. Uitdagingen in zelfsturing
- 47. Heelheid

Traditionele versus cyane organisatie
Eindnoten

DIT LEAN DEEL...

... gaat over het Hoe. In de eerste drie blokken van dit boek focussen we op het optimaliseren van teamprocessen en samenwerking. We vatten dit samen met de term *veerkracht* en gaan vooral in op de empirische beginselen van Lean en Agile. De laatste drie blokken van dit boek gaan over de ruimte die we krijgen om zelf te beslissen wat we doen en hoe we het doen. Dit raakt onder meer hiërarchie, zelfsturing en netwerkorganisaties. Deze ‘accelerators’ voor veerkracht vatten we samen onder de noemer *autonomie*.

Spoedcursus

Dit LEAN boek is onderdeel van een drieluik. De drie delen - die je prima los van elkaar en door elkaar kunt lezen - zijn een spoedcursus in verbindende verhalen, slimme oplossingen, krachtige teams en veerkrachtige organisaties.

Voor wie?

LSD wil directies, managers, teamcoaches (van alle pluimages) en vooral teamleden inspireren om nieuwe wegen te verkennen. Om op een andere manier te innoveren, te verbeteren, te versnellen en te veranderen. Om actief te bouwen aan een organisatie die klaar is voor de toekomst en floreert in onze complexe wereld. En vooral ook om de beginnersgeest terug te vinden en de wereld (weer) tegemoet te treden met nieuwsgierigheid en verwondering.

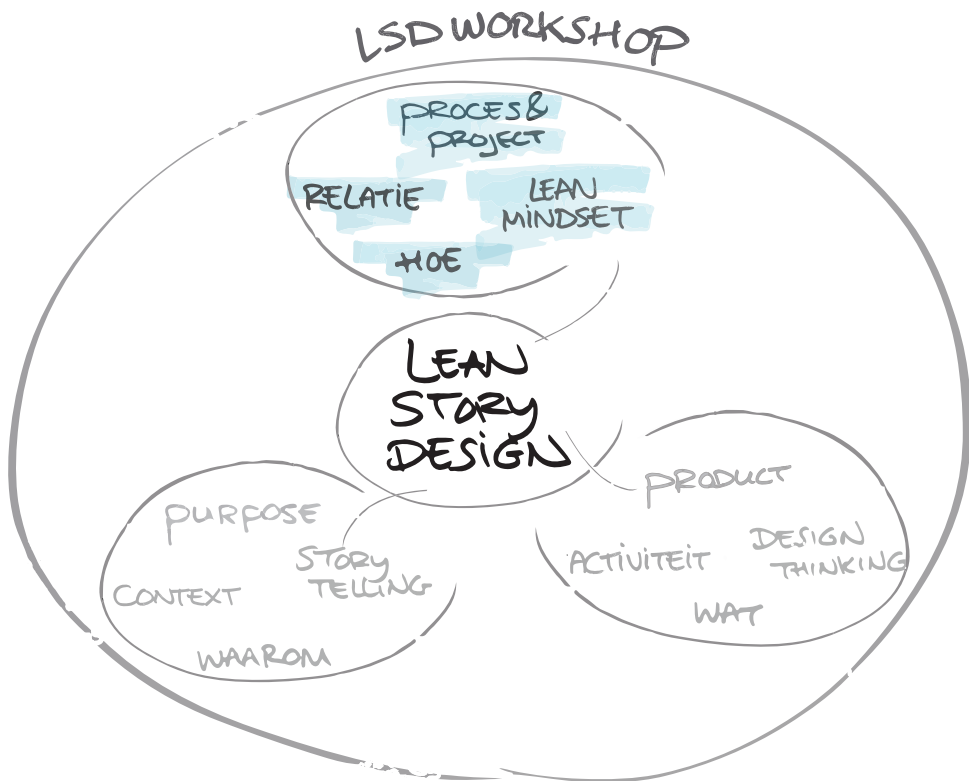
Workshops en toolkit

De LSD boeken bevatten een evenwichtige mix van theorie, praktijkvoorbeelden, oefeningen en technieken. De drie delen komen samen in een serie hands-on workshops waarin we de specifieke casus en context gebruiken om simultaan aan de slag te gaan met de LSD mindset.

Wil je zelf aan de slag met LSD en workshops verzorgen? Op de website leanstorydesign.nl helpen we je op weg. In de toolkit op leanstorydesign.com vind je een schatkamer vol technieken, werkvormen, oefeningen, energizers, Liberating structures, tips & tricks en meer.

VEERKRACHT EN AUTONOMIE

HOE DOEN WE WAT WE DOEN?



BLOK 1

VEERKRACHT

1. DE MOEDER ALLER MISLUKKING

Dit LEAN deel van de LSD serie focust op processen, op de rol van teams en samenwerking bij innovatie. Maar voor we daar zijn besteden we eerst aandacht aan de gevaarlijkste valkuil die je op je weg zult tegenkomen.



‘Ik snap er geen bal van,’ verzucht ik tegen mijn compagnon. ‘We zijn nu drie maanden verder en we hebben nog steeds geen cent verdiend. Er zijn echt wel voldoende vacatures en kandidaten. Ze melden zich alleen niet bij ons. We zitten vast en ik heb geen idee waarom.’

‘We hebben ons gebaseerd op aannames. Dat is wat er fout is gegaan,’ is de nuchtere reactie van mijn partner in crime.

‘Hoezo? We hebben marktonderzoek gedaan. Of ben je vergeten wat dat gekost heeft? En zowel de P&O-ers bij de gemeenten als de kandidaten gaven aan dat ze onze vacaturesite helemaal zagen zitten. En dan ga jij beweren dat we onze startup hebben gebouwd op aannames? Dat is toch...’

Mijn compagnon onderbreekt me: ‘Niet op ónze aannames. Op de aannames van anderen. En dat is nog veel erger.’

Een jaar ervoor zijn wij een werving & selectiebureau voor de gemeentelijke overheid gestart. De inkt onder onze geldlening bij de ABN is nog niet droog of twee vliegtuigen boren zich in de Twin Towers. Het zelfvertrouwen van de markt krijgt een flinke knauw en een mondiale recessie ligt op de loer. En wij zijn nog niet eens begonnen. De maanden na de bewuste 11 september zijn spannend, maar vooralsnog lijkt de schade voor ons mee te vallen. De overheid

gaat gelukkig niet op slot, maar het aantal vacatures neemt wel af. Wat we vooral zien is dat werving minder wordt uitbesteed en dat gemeenten weer zelf gaan werven. In deze markt lijkt er weinig animo voor nog een bureau. Het veroveren van een plek in de markt wordt een zaak van de lange adem. En helaas bedraagt de onze slechts twee ton.

We houden een brainstorm en komen tot de conclusie dat onze kortste weg naar omzet een eigen vacaturesite is. Zo pikken we een graantje mee van de wervingsuitgaven van gemeenten. En om te onderscheiden van alles dat er al is, werven wij op basis van *competenties*. Die zijn immers ‘hot’ in gemeenteland.

De eerste stap is grondig marktonderzoek met als kernvraag: ‘Zitten ze hierop te wachten?’ We schakelen een onderzoeksbureau in dat kwantitatief en kwalitatief onderzoek doet onder P&O-ers. Het werven met behulp van competenties blijkt een schot in de roos. De onderzoekers kijken ook naar de vraagkant. Een vacatureplaatser zoekt immers sollicitanten. Gelukkig zien zowel de zittende als de *wannabee* gemeenteambtenaren ons concept helemaal zitten. Zij zouden zich direct inschrijven als kandidaat. Met deze bemoedigende resultaten op zak, starten we de ontwikkeling van het online platform.

Stemhokjesgedrag

Exitpolls zijn een vorm van marktonderzoek. Stemmers geven vaak een wenselijk antwoord. Vraag daarom niet ‘wat heeft u gestemd?’ maar liever ‘op welke partij stemmen uw vrienden?’ Dit is geheid betrouwbaarder²²⁴.

Maar terwijl George Bush junior eigenhandig begonnen is aan zijn ‘mother of all battles’, maken wij ons schuldig aan de ‘mother of all fuckups’: de aanname. En niet eens die van ons. We vragen het onderzoeksbureau om een representatieve steekproef te doen onder de respondenten van ons eerste onderzoek. En al snel wordt duidelijk wat het euvel is.

‘Ik ben ervan uit gegaan dat jullie kandidaten zouden hebben en dan zou ik zeker mijn vacatures op Popstap geplaatst hebben,’ zegt de P&O-er.

‘Ik ben ervan uit gegaan dat jullie vacatures zouden hebben en dan zou ik me zeker hebben ingeschreven als kandidaat,’ zegt de werkzoekende. We zitten met een klassiek kip-ei dilemma.

Na enkele minder succesvolle reanimatiepogingen geven wij het op. Een jaar na de start trekken we definitief de stekker uit het Popstap avontuur. Wij hebben geen hoop meer maar wel een hoop geleerd. Vooral dat je een onderneming nooit moet bouwen op aannames. En al helemaal niet op die van anderen.

Kip-ei

Een andere ondernemer, Jan-Peter Cruiming, heeft op hetzelfde moment een soortgelijke uitdaging. Hij besluit de kip dan maar te lenen. Hij kopieert vacatures van andere websites en krijgt hiervoor een proces aan de broek. De opgelegde boete betaalt hij maar al te graag, want door de geleende vacatures heeft hij nu kandidaten. En daarmee komen ook de opdrachtgevers. Met deze wat dubieuze *growth hacking* strategie zet Jan-Peter het vliegwiel in werking. Zijn site kennen we als DeNationaleVacaturebank.nl.

En dat brengt ons bij de kernvraag: Hoe gebruik je de aanname in je voordeel? Hoe zet je deze effectief in? Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

Samengevat

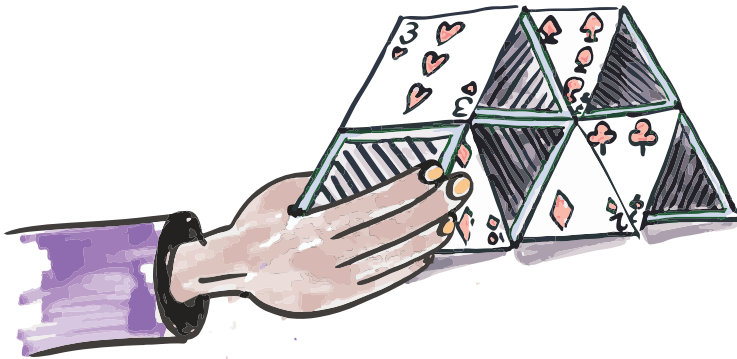
- Als je project of product vastloopt, is het zinvol om eens goed te kijken welke aannames eraan ten grondslag liggen.
- Soms is er sprake van aanname van anderen, bijvoorbeeld van je (toekomstige) klant.
- Check altijd (en regelmatig) of jouw aanbod voldoet aan de verwachte oplossing.

Oefening

- Op welke aannames is ons concept, product of communicatie gebaseerd?
- En op welke aannames van anderen?
- Nu we dit weten een gewetensvraag: moeten we doorgaan of stoppen?
- Doe de tekenoefening met het hondje dat je vindt op leanstorydesign.com/puzzels.

2. HET EMPIRISME

De keuzes die we maken in organisaties zijn vaak helemaal niet logisch, al doen we graag voorkomen dat ze dit wel zijn. Goede keuzes zijn gestoeld op waarneming. Je besluit op basis van wat je ziet en weet. Maar hoe?



Onze vacaturesite Popstap is ter ziele. We staan er niet al te lang bij stil want de eerste successen van ons werving & selectiebureau dienen zich aan. Door een aantrekkende markt, een heldere propositie en slimme marketing veroveren wij een plek in de markt. Popstap.nl is vergeven en vergeten... Of toch niet helemaal. Want er knaagt iets aan me. Hadden we dit eerder kunnen weten? We hebben drie maanden keihard gewerkt aan ons platform. Met de beste vormgevers en slimste web-ontwikkelaars. Wat hadden we beter kunnen doen?

Het nut van de aanname

In het STORY deel van deze LSD serie heb je kunnen lezen dat we leven in een VUCA-wereld. In een complexe wereld waarin er wel patronen zijn maar die zich niet herhalen, waar kleine veranderingen grote impact hebben (*butterfly effect*) en de benodigde expertise om problemen op te lossen niet voorhanden is omdat het systeem gewoonweg te snel verandert. Kort gezegd: in een wereld waarin een probleem zelden enkelvoudig is en de oplossing evenmin.

Als je vastloopt in een complexe setting is het vaak niet helder wat de impasse veroorzaakt. Bij het zoeken naar een uitweg zul je daarom aannames moeten doen. Zo'n bewuste aanname noemen we een *hypothese*. Bij de grote

consultancybureaus leren consultants om te denken vanuit de hypothese. Het is een denkrichting voor een oplossing die je middels experimenten gaat bewijzen of ontkrachten.

De design thinker doet iets vergelijkbaars met het *framen*. Hij kiest een context voor het probleem en de mogelijk oplossing en slaat vervolgens aan het experimenteren binnen dit frame. Hij reflecteert tijdens dit proces zowel op de experimenten als op het frame. Waar nodig kiest hij een ander frame¹.

De aanname is dus een nuttig instrument in de handen van de probleemoplosser, mits deze bewust is gekozen en de vorm heeft van een hypothese. Het gevaar zit hem in de onbewuste aanname, zoals het Popstap avontuur illustreert. Dit type aanname wil je voorkomen.

Cultuur van optimaliseren

In het STORY deel van de LSD serie kijken we naar het energieveld¹⁹¹ *Context* door de ogen (en mond) van de storyteller. In het DESIGN deel kijken we vooral naar *Activiteit* met de bril van de design thinker. In dit LEAN deel concentreren we ons op het energieveld *Relatie*, naar hoe we de dingen doen. Hoe we onze werkprocessen steeds een beetje beter maken. Met de Lean pijlers van veerkracht en autonomie leggen we de basis voor een cultuur van optimaliseren en een cyane organisatie.

Het licht gaat aan

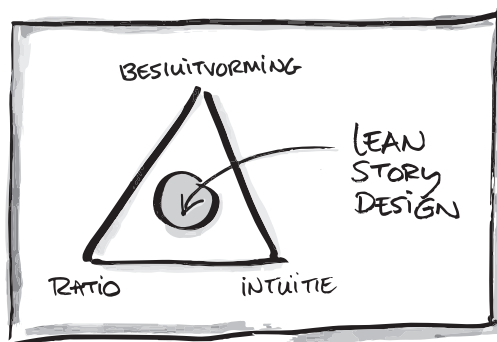
‘Ik sta in niemand z’n agenda, maar ik dans dus ik besta,’ zingt Henk Westbroek. In de achttiende eeuw heeft René Descartes een soortgelijke diepe gedachte. Hij geeft hiermee het startsein voor wat in retrospectief *De Verlichting* wordt genoemd. De sombere middeleeuwen zijn ten einde, het is alsof er een donkere deken van ons afvalt. De ratio is gewekt en gaat nooit meer slapen.

De Verlichting vloeit uit als een meanderende rivier en sleurt heilige huisjes mee op haar reis naar de zee van kennis. De religie wordt verdreven uit ethiek, moraal, politiek en wetenschap. Het licht van de wereld is vanaf nu onze eigen geest. Vijf eeuwen nadat Roger Bacon de vuurstenen van het empirisme tegen elkaar slaat, ontbrandt het vuur in volle hevigheid. Het empirisch

induceren wordt de enige aanvaarde natuurwetenschappelijke methode. Kort gezegd formuleren we bij het induceren een hypothese op basis van meerdere zintuiglijke waarnemingen en verklaren die tot nieuwe waarheid (tot het tegendeel wordt bewezen). Althans, dat is de belofte van De Verlichting. Maar de praktijk is weerbarstig.

Hoe we keuzes maken

Of we een project starten hangt af van het keuzeproces. Dit geldt ook voor de vraag of en hoe we doorgaan met een project. In de illustratie staan drie bekende manieren waarop keuzes in organisaties wordt gemaakt. We bespreken ze een voor een:



- Besluitvorming. Dit zien we vaak bij de overheid en bij grote hiërarchische organisaties. Er wordt een besluit genomen omdat je nu eenmaal moet besluiten. Of omdat het budget nu eenmaal 'eerlijk' verdeeld moet worden. Er is nauwelijks plaats voor inhoud, context en aannames.
- Ratio. Bij deze vorm van keuzes maken worden de voors en tegens nauwgezet tegen elkaar afgewogen. Alles wordt tot drie cijfers achter de komma doorgerekend. Aannames worden volledig geëlimineerd. Met als risico dat je het helemaal kapot denkt.
- Intuïtie. Deze laatste vorm van keuzes maken zien we vaak bij ondernemers. Zij vertrouwen blind op hun 'guts', op de tinteling in hun vingertoppen. Zij starten gewoon en niet zelden volledig op basis van aannames.

Een keuze wordt bij zowel Ratio als Besluitvorming hoofdzakelijk gevoed door angst, respectievelijk de angst om fouten te maken en de angst om ergens op afgerekend te worden. Intuïtie zit aan de andere kant van het spectrum en is niet zelden overmoed in vermomming. De beste teams vinden het midden tussen de drie. Ze doen vooraf een analyse op hoofdlijnen, met net genoeg denkwerk om de haalbaarheid in te schatten. Tegelijk luisteren zij naar hun onderbuikgevoel en tonen zij genoeg lef om de start niet eindeloos voor zich uit te schuiven. Daarbij houden ze ook voldoende rekening met

de besluitvormingsprocessen waarmee ze, zeker in een grotere organisatie, te maken krijgen. Ze spelen hierbij slim in op deze processen, bijvoorbeeld door de besluitvorming voor te bereiden of vooraf mandaat te vragen.

Aanname wordt hypothese

Het *gulden midden* dat Lean Story Design nastreeft, zit in de haarvaten van de Lean en Agile manier van werken maar ook in het *ramen* van design thinking. Je doet een aanname en toetst die aan de praktijk. *Adapt & respond*. Je maakt keuzes op basis van wat je weet en ziet. Leren door te creëren en te experimenteren staat centraal. De aanname is een hypothese geworden. Dit is dé manier om te dealen met de problemen van de steeds complexere wereld.

De randvoorwaarde voor empirisch werken is transparantie. Wees altijd open en eerlijk. Het erkennen van fouten is geen brevet van onvermogen maar juist een bewijs van zelfvertrouwen. Werk vanuit de onbevooroordeelde houding die we kennen van Shoshin² waarbij elke uitkomst goed is. Wat niet betekent dat je elke uitkomst zit te wachten. Een mooi voorbeeld hiervan lees je in het eerste blok van het DESIGN deel.

Samengevat

- Eén verkeerde aanname kan het hele kaartenhuis waarop je product of dienst is gebouwd ineen laten storten.
- Je kunt je niet wapenen tegen aannames door gewoon maar een besluit te nemen of alles vooraf door te denken. Het beste wapen is wakker zijn en eerlijk reflecteren.
- Aannames zijn nuttig als ze bewust worden ingezet als hypothese.

Oefening

- Welke van de drie besproken manieren om tot een keuze te komen - of welke combinatie - herken je in de situatie waarin je team vastloopt?
- Met GBV (gezond boerenverstand): wat zou je / zouden jullie anders moeten doen?

3. LEAN

Je hebt de knoop doorgehakt: dit najaar ga je de Marathon van New York lopen. Het begint immers met ambitie. Hoe zorg je dat je de stoute en niet de foute schoenen aantrekt?



Omdat je in geen jaren hardgelopen hebt, loop je eerst naar de winkel voor een paar luchtgeveerde schoenen. En je maakt een afspraak met een hardloopcoach. ‘Ik zie je morgenvroeg in het park. Negen uur stipt,’ is zijn heldere instructie.

Daar sta je dan. Met knikkende knieën en het gevoel dat je ochtendkoffie er elk moment weer uit kan komen. ‘Zo, zo,’ zegt de coach, ‘Lang niet gerend?’ De eerste sessies zijn een ware aanslag op je lijf. ‘Om je knieën niet onnodig te belasten moeten die overvloedige kilo’s er af,’ raadt de coach je gedachten, ‘maar dat gaat vanzelf want met elke training word je niet alleen sterker maar ook lichter.’ En inderdaad, al na een paar sessies loop je luchtiger, minder verkrampt. Je durft los te laten en te vertrouwen op je lijf. In nog geen drie maanden tijd is je looptechniek verbeterd en je voedingspatroon veranderd. In de spiegel staat een ander mens. Afgetraind, geen kilootje te veel. *Lean*.

Jij bent uiteraard de organisatie en de marathon is de uitdaging van innoveren in een complexe, steeds sneller veranderende wereld. Verbeteren, versnellen en veranderen doe je stapsgewijs. Ook het maakproces gaat stap voor stap. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

4. KLEINE STAPPEN

Schrijver Saul Bellow zegt het fraai: 'Wie een doel op afstand wil bereiken, moet kleine stappen zetten'. Sta dus eerst stil. Reflecteer op hoe je de dingen doet om hierna in kleine stappen de weg te vervolgen.



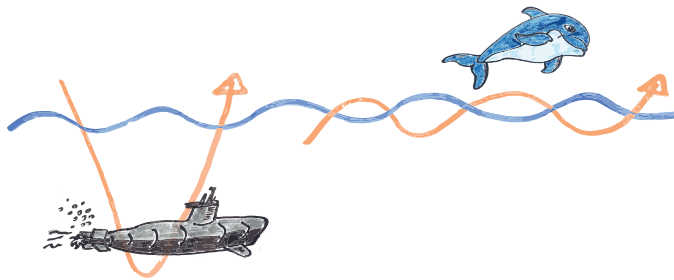
De term 'itereren' is geboren in de wiskunde en groot geworden binnen de informatica. Het is volgens mijn woordenboek een 'methodiek waarbij met een vooraf bepaald en zich herhalend proces een berekening kan worden uitgevoerd'. Eenvoudiger verwoord: herhaal je een proces waarbij je steeds iets kleins verandert. En als laatste poging om het uit te leggen, heb ik het maar even op rijm gezet: 'Een iteratie is dezelfde stap met een kleine variatie.'

De iteratie is een logisch uitvloeisel van empirisch werken. Je doet een aanname, begint een experiment en reflecteert op de resultaten. Daarna herhaal je het proces met een kleine verandering die hopelijk een verbetering oplevert.

De eerste keer dat mijn creatief team en ik iteratief aan een project werken, moeten we behoorlijk wennen. We zijn gewend om het concept mee te slepen naar de bodem van de zee, onder water alle werkzaamheden uit te voeren en dan - plop! - door het wateroppervlak te breken met een waanzinnig product. *Tadaa!* En nu komen we opeens elke week aan de oppervlakte. 'Om adem te halen,' houden we elkaar luchtig voor. Maar het voelt als controle en wantrouwen van klanzijde. We voelen ons beknot in onze artistieke vrijheid. En zonder verrassingseffect is de productrelease een feestje zonder slingers.

De duikboot en de dolfijn

De metafoor die vaak wordt gebruikt in dit kader is die van de duikboot en de dolfijn. De klassieke manier van projectvoering is te vergelijken met een duikboot. We duiken onder en komen pas weer boven als het project klaar is. Voor de buitenwereld is er lange tijd niets te zien en opeens is er de 'Big Bang'.



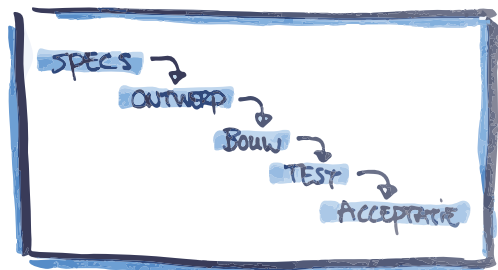
Voor het alternatief - dat veel ontwikkelteams inmiddels als standaard manier van werken hebben geadopteerd - gebruiken we het beeld van Flipper. Het projectteam duikt onder water, maar nooit heel diep. Het komt regelmatig boven om de voortgang te bespreken en feedback te vragen op wat er gemaakt is. De korte periodes onder water - iteraties - hebben bij voorkeur eenzelfde lengte. Ze vormen de basis van het Scrum framework, waar ze sprints worden genoemd. Op een later moment gaan we uitvoerig in op Scrum.

Door iteratief te werken kun je de feedback gebruiken om tijdig bij te sturen. Je voorkomt dat je, na maanden ondergedoken te zijn geweest, een product lanceert waar niemand op zit te wachten.

En van duikboten en dolfijnen is het een kleine stap naar de waterval...

Waterval

Bij de klassieke manier van projectmanagement wordt het project opgedeeld in stukken of fasen waar achtereenvolgens aan gewerkt wordt. Als dit geplotted wordt op een projectmanagementbord ontstaat er een figuur die doet



denken aan een waterval, een serie van vervallende plateaus waar je het water bijna af ziet stromen. ‘Watervallen’ is een werkwoord geworden met een negatieve connotatie, maar op zich is er niks mis mee. Het werkt prima als het product en de setting maar voorspelbaar zijn.

Een voorbeeld: je kunt de bouw van een postsorteercentrum heel goed watervallen. Eerst komen de jongens met shovels die de grond bouwrijp maken. Dan is het de beurt aan handige mannen die achtereenvolgens de rioleringsbuizen leggen, de wifkabels doortrekken en de gas- en waterleidingen aansluiten op het net. Vervolgens gaan de betonmannen aan de slag om de fundering te storten. Daarna is het de tijd voor de bekabelaars, de metselaars, timmerlieden en wie al niet meer betrokken is bij het project³. Het werk volgt een logische volgorde. Alle stappen staan op papier en de planning is nauwgezet en realistisch. Watervallen werkt hier prima omdat je een gecompliceerd⁴ product realiseert in een niet-complexe setting.

Succesvolle duikboten

Nu we het toch over duikboten hebben: David Marquet¹⁹⁸ is commandant op de nucleaire onderzeeër Santa Fe als hij op een dag besluit zijn manier van leidinggeven volledig om te gooien. Hij verstrekt geen opdrachten meer maar vaart volledig op *intenties*. Zo zorgt hij er voor dat zijn crew zelf leert nadenken. Zelfsturing dus.

Onzekerheid

Heel anders wordt het als je een nieuw product ontwikkelt in een nieuwe markt voor een nog niet bestaande klantengroep en ook nog eens binnen de complexe setting van een grote organisatie. Er zijn zoveel onzekerheden dat het niet verstandig is om als een duikboot onder te duiken en na maanden werk opeens op de proppen te komen met het eindproduct.

Om de kans van slagen te vergroten kun je je in een onzekere setting beter gedragen als een dolfijn. Anders dan bij het watervallen deel je het grote project niet op in opeenvolgende fasen, maar in kleine experimenten waarbij je aan het eind steeds een product⁵ oplevert. Een deelproduct dat werkt en dat getest en verbeterd kan worden. Het voordeel van zo’n miniprojectje is dat je in een korte tijd dat je onder water bent gewoon niet heel veel kapot kunt maken. Je

faalt nog steeds - en wellicht veel vaker - maar het falen wordt eerder ontdekt. Zodat je tijdig je koers kunt verleggen en voorkomt dat je strandt. Een mooie uitspraak in dit kader komt van Thomas J. Watson senior, de oprichter van IBM: 'The fastest way to succeed is to double your failure rate.'

'Maar...', zul je wellicht opmerken, 'ook met kleinere stappen zijn we toch nog steeds aan het watervallen⁶?' En inderdaad, met iteratief werken alleen zijn we er niet. Als we aan het eind van de iteratie een af-product willen opleveren, zullen we ons werkproces anders moeten inrichten. Het proces moet op de schop. We werken niet langer achtereenvolgens, maar simultaan. Niet met losse specialisten maar in een multidisciplinair team. 'Poeh. Hoe dan?'

We gaan hier later in dit boek uitvoerig op in. Voor nu is het belangrijk om te onthouden dat *hoe* je de dingen doet een grote impact heeft op de kwaliteit van *wat* je doet en de klantbeleving van *waarom* je het doet. Gelukkig is er voor elk proces dat niet voldoet een passend alternatief beschikbaar. En met die hoopvolle boodschap komen we aan in de keiharde realiteit...

Samengevat

- In de analogie van de duikboot duikt je projectteam heel lang onder om opeens met een eindproduct te komen. Dit is gevaarlijk in een complexe, onzekere setting.
- De *dolfijn* werkt beter. Die komt regelmatig boven om feedback op te halen.
- Het Watervallen is een aanduiding voor de manier van projectmanagement waarbij alle processtappen één-voor-één worden gezet. Ook dit werkt niet goed in een complexe, onzekere setting. Simultaan ontwikkelen in kleine stappen is hier effectiever.

Oefening

- Als je product maar niet afkomt of gebruikers niet tevreden zijn, neem dan je proces onder de loep. Begin met een kritische vraag: 'Zijn we te lang onder water geweest?'
- In hoeverre is er sprake van een 'culture of experimentation'. Mogen we fouten maken als noodzakelijk onderdeel van het ontwikkelingsproces?

5. ZWARTE ZWANEN

Onze snel veranderende wereld vraagt om aanpassingsvermogen. Je kunt maar beter zorgen dat veerkracht zit ingebakken in je organisatie. Dat begint bij processen die tegen een stootje kunnen.



De natuur is vrij simpel waar het gaat om grote veranderingen: pas je aan of sterf uit. Niet de grootste, slimste of sterkste overleeft, maar degene die zich het beste weet te redden in de nieuwe situatie. Zo is het ook met organisaties. Of beter gezegd, met commerciële organisaties.

Ach en Wehkamp

We kennen het verhaal van fotorolletjesboer Kodak die de boot mist als de digitale camera zijn opwachting maakt⁷. Met de opkomst van het internet verandert ons koopgedrag. En dus is mijn favoriete computerwinkeltje opeens verdwenen. Op het raam prijkt een poster met de tekst ‘*Moved to eBay*’. Veel organisaties verhuizen helemaal niet. Zij blijven zitten waar ze zitten en zien met lede ogen aan hoe mensen bij hen komen voor gratis advies (stevast gevolgd door: ‘We kijken nog even verder.’) om het product vervolgens met een fikse korting online te kopen. Een veranderende wereld kent nu eenmaal verliezers en winnaars.

Een van de winnaars in de *survival of the fittest* is Wehkamp. Hoewel de naam völlig Deutsch klinkt, is het postorderbedrijf toch echt uit de Nederlandse klei getrokken⁸. Wehkamp heeft geen fysieke verkooplocaties maar werkt met de

krachtige combinatie van een state-of-the-art logistiek en een lijvige catalogus die een fikse dreun geeft als hij op de deurmat valt. Founding father Herman Wehkamp heeft de logistiek voor internetwinkelen al op orde als ARPANET nog bedacht moet worden. Terwijl een mastodont als V&D worstelt met de overstap naar de online wereld, hoeft Herman slechts zijn winkel aan te sluiten op het wereldwijde web. Klik en klaar is 'ie.

Zwarte zwanen

Je zou kunnen zeggen dat Herman Wehkamp een visionair was, maar je kunt net zo goed stellen dat hij geluk heeft gehad. En op geluk kun je geen bestendige organisatie bouwen. Het doet me denken aan de albino kraai die regelmatig neerstrijkt in onze tuin. Die heeft pech met zijn witte jas, het maakt hem kwetsbaar. Totdat er een ijstijd aanbreekt. Dan is hij met zijn niemand-die-me-ziet-verenkleed helemaal het mannetje.

Naast witte kraaien zijn er ook zwarte zwanen. Althans, in figuurlijke zin. Auteur Nassim Nicholas Taleb⁹ definieert de zwarte zwaan als een toevallige gebeurtenis die het leven volledig op z'n kop zet. Een *life changing event* waarop je je niet kunt voorbereiden. Zo is in 2020 niemand klaar voor de wereldwijde impact van Covid19. Toch zijn er in de Coronacrisis organisaties die van de nood een deugd maken door in te spelen op het veranderende speelveld¹⁰. De les uit deze crisis is dezelfde als de boodschap van Taleb: zorg dat veerkracht verankerd is in je processen. Dat je kunt veranderen als dit van je gevraagd wordt.

Dit LEAN deel van het LSD drieluik gaat over het Hoe van ons werk. Over het energieveld *relatie*, over de processen. We zoomen in op de samenwerking binnen teams en de samenwerking *tussen* teams. We kijken hoe we (grote) projecten aanvliesen en hoe we organisaties inrichten en besturen. Maar voor we zover zijn, gaan we op hoofdlijnen in op de alternatieven voor het 'watervallen'. We beginnen met een empirische manier van werken waarmee een groter doel bereikt wordt in kleine stappen. Dit verhaal begint in 1912.

Nabranders

Publieke organisatie zoals overheden en gesubsidieerde musea zijn vreemde eenden in de evolutionaire bijt. Zij onttrekken zich aan marktwerking. Je zou ze kunnen vergelijken met aangereden wild dat wordt opgepikt door de dierenambulance. Zonder deze hulp zou het beestje het waarschijnlijk niet redden. Afschot en oversterfte van grote grazers in de Oostvaardersplassen leidt in de winter van 2017 tot grote consternatie. De een noemt het zorgvuldig natuurbeheer, een ander vindt het bij de beesten af. Empathie voelen voor een mens of een dier is heel menselijk. Maar hoe zit het met medelijden hebben met een organisatie?

In 2015 vragen speculatieve beleggers het faillissement van Griekenland aan. Het is even schrikken dat een land failliet kan gaan. Dit is echter een uitzondering. Anders dan commerciële organisaties overleven publieke organisaties vrijwel elke crisis. Gewoon een jaar geen loonindexering. Er zijn ook private organisaties die zo groot zijn dat ze niet dood mogen gaan. Althans, dat is wat ze heel hard roepen als het dreigt mis te gaan in 2008. Maar dan valt op 15 september het doek voor Lehman Brothers. De Nederlandse grootbanken krijgen een financiële injectie, terwijl een spuitje wellicht beter op z'n plaats zou zijn. Dick Scheringa krijgt niets. Zijn bank mag wel failliet, want die is niet groot genoeg om te redden. Het is een rare wereld.

Samengevat

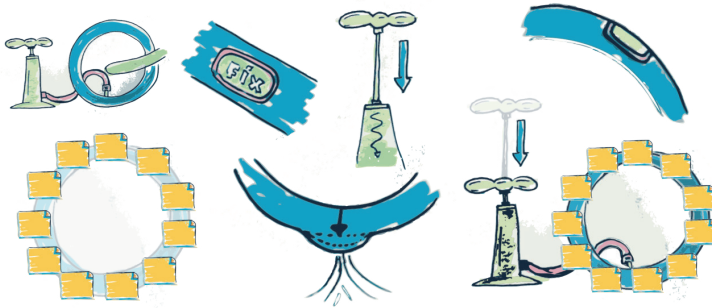
- 'Innovate or die' geldt ook voor private organisaties.
- Veerkracht laat je niet aan het toeval over maar moet je inbouwen in je processen.

Oefening

Hoe had jouw organisatie beter voorbereid kunnen zijn op de Coronacrisis van 2020?

6. DE LEAN METHODE

Lean vindt zijn oorsprong in de fabriek. Het kerndoel is het terugdringen van verspilling. Die treedt ook op als je een dienst levert of een reclameboodschap maakt. De Lean beginselen zijn breed toepasbaar.



Sluit je ogen en denk aan Toyota. Wat zie je?

- Helemaal niks.
- Een grijze Prius met daarin een grijze muis die tergend langzaam optrekt bij het stoplicht.
- Een jeugdige Taiichi Ohno in een lawaaierige autofabriek die vanonder zijn baseballcap de productielijnen observeert en druk aantekeningen maakt van alles wat er beweegt. Of juist niet beweegt.

Als je optie c. kiest, kun je dit deel overslaan en snel door naar het volgende hoofdstuk.

Wat is Lean?

Je bent er nog. Ik ga er gemakshalve vanuit dat je de ontstaansgeschiedenis van Lean niet kent of dat het allemaal zover is weggezakt dat je wel een opfriscursus kunt gebruiken. Hoe dan ook: hier komt het verhaal van Lean...

Taiichi Ohno wordt in 1912 in China geboren. We maken een reuzensprong en komen onze vriend weer tegen in het jaar 1932. Via zijn vader, die bevriend is met de zoon van Sakichi Toyoda (niemand minder dan de founder van

Toyota), heeft hij een baan gekregen bij het Japanse autoconcern. Taiichi klimt al snel naar de bovenste sport van de hiërarchische ladder. Niet vanwege zijn connecties, maar door zijn uitzonderlijk scherpe geest. Zijn passie: verspilling. Of beter gezegd het terugdringen ervan. Ohno ziet zeven vormen van verspilling, als de zeven hoofdzonden van de katholieke leer. In het kort gaat het om vertraging door wachttijd, overproductie, activiteiten die geen waarde toevoegen, transport, onnodige verplaatsing van goederen, een teveel aan voorraad en productiefouten. Verspilling van talent is hier later aan toegevoegd.

De optimalisatieslagen van Ohno, bekend onder de verzamelnaam Toyota Productie Systeem, dringen door tot in de haarvaten van de autofabrikant, die mede hierdoor een exponentiële groei doormaakt. Driewerf hoera dus voor Ohno!

Het ging toch over Lean?

Ja, daar zijn we nu aangekomen. ‘The Toyota Way’ en de hiermee samenhangende successen blijven niet onopgemerkt. Vooral in de Verenigde Staten, de bakermat van de het Taylorisme¹¹ en de lopende band, valt het gedachtegoed van Ohno in vruchtbare aarde. In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw worden de ideeën van Ohno vertaald in een set van principes die we kennen onder de term Lean. De term Lean (‘slank’) ziet het levenslicht overigens pas in 1988.

De vijf Lean principes zijn:

- De waarde voor de klant staat centraal.
- Breng de waardestroom in kaart.
- Zorg voor continue flow zonder verspilling.
- Werk niet met push maar met pull (just in time).
- Werk toe naar perfectie en streef ‘eerste keer raak¹²’ na.

Lean Story Design

De term *Lean* in de LSD mindset is een verwijzing naar de oorspronkelijke betekenis van het woord. De kern van het model is slank en wendbaar blijven waardoor je kunt inspelen op verandering. En inderdaad, Agile Story Design had ook gekund. Maar LSD bekt beter :).

Verspilling

Lean focust zoals gezegd op het terugdringen van (acht) vormen van verspilling. Hoewel deze bedacht zijn voor de productie-omgeving, kun je ze eenvoudig doorvertalen naar een werkomgeving met immateriële producten en diensten.

- Wachten. Tijdverlies door wachten op besluitvorming of op niet-beschikbare teamleden en ketenpartners.
- Overbewerking. Meer doen dan de klant gevraagd heeft omdat je niet weet wat de klant wil en/of hem niet betreft bij het maakproces.
- Voorraad. Slechte verdeling van capaciteit in middelen (denk aan serverruimtes en testfaciliteiten) en mensen.
- Transport. Ineffectief transport van informatie die het proces vertraagt.
- Fouten. Hersteltijd voor onnodige fouten, bijvoorbeeld als gevolg van te ver doorontwikkelen zonder te testen.
- Overproductie. Meer maken dan de klant vraagt. Bij een digitaal product kan overproductie zitten in een overdaad aan licenties die 'op moeten' voor er ge-upgrade wordt¹³.
- Beweging. Onnodig tijdverlies als gevolg van slechte taakroulatie of door het onvindbaar of ontoegankelijk zijn van informatie.
- Talent. Het niet volledig gebruiken van de talenten van je medewerkers, inclusief leidinggevend.

Autonomie en verantwoordelijkheid

In de Toyotafabriek hangt bij elke machine een touw dat vastzit aan de klepel van een bel. Elke medewerker kan op elk moment het productieproces stilzetten als hij dit nodig acht. Hij trekt dus letterlijk en figuurlijk aan de bel. Hiermee is iedereen verantwoordelijk voor het eindresultaat en blijft de kwaliteit gewaarborgd.

Transparantie

En ander rekwisiet uit de Lean productie-omgeving is het zogenaamde *Kanbanbord*. Je kent het vast van Scrum. Zo'n whiteboard met allemaal kleurrijke post-its. Het Kanbanbord bij Scrum heeft vaak drie kolommen: te doen, bezig en gedaan (ook wel: klaar!).

TE DOEN	BEZIG	KLAAR!
LSD ORANJE KOPEN	LSD CYAAN LEZEN	LSD GROEN KOPEN
LSD ORANJE LEZEN	LSD GROEN LEZEN	LSD CYAAN KOPEN

Veel teams maken gebruik van een digitaal bord op bijvoorbeeld Trello, JIRA, Rally of Azure Devops.

Kanbannen

Terug naar Ohno. Want ook Kanban is een geesteskind van de ingenieur. De term komt uit het Japans en wordt vaak vertaald als ‘zichtbare kaart’. Op het kanbanbord vind je een groot aantal kolommen met sleuven. In elke sleuf past een kanbankaart. Op zo’n kaart staat wat er gedaan moet worden en worden verbeteringen bijgehouden. De medewerker pakt een kaart, voert de werkzaamheden uit, doet verbeter suggesties en plaatst de kaart in de volgende kolom op het bord. Zo wordt werk als het ware door het proces getrokken.

Kanban ken je vast als werkwoord: *kanbannen*. Het is procesvorm die vaak wordt ingezet als alternatief voor - of in combinatie met - het *Agile framework* Scrum¹⁴ (waarover later meer). Bij het kanbannen is het werkproces visueel gemaakt en staat het optimaliseren van de waarde stroom centraal. Het werk wordt door de teamleden in het team ‘getrokken’ (*pull*) en de hoeveelheid werk waaraan tegelijkertijd wordt gewerkt is begrensd.

Flow

Lean draait om *flow*¹⁵. De kanbankaart kun je zien als een sprinter die zo snel mogelijk van start naar finish moet rennen. Om te zorgen dat dit ook gebeurt, wordt er een zogenaamde work-in-progress limiet ingesteld. Een WIP-limiet van 5 betekent bijvoorbeeld dat er in elke kolom niet meer dan 5 actieve kanbankaarten mogen zitten. Dit houdt de vaart erin, zorgt voor focus en voorkomt dat iedereen maar wat doet terwijl er niks af komt. Een bekend Lean adagium is dan ook: ‘*Stop starting, start finishing.*’

Springlevend

Lean is in de kern een mensgerichte filosofie. Een mindset die nooit ‘af’ is. Lean gaat mee met de tijd, met de technologische ontwikkelingen en vooral met de veranderende behoeften van mensen. Zo krijgen medewerkers in de Toyota fabrieken - daar waar het allemaal begon - als *onderdeel* van de proces optimalisatie steeds meer speelruimte en afwisseling. Het geestdodende werk is grotendeels overgenomen door robots en de meeste medewerkers

werken in kleine teams die verantwoordelijkheid zijn voor een deel van het proces. Er is een trainingsprogramma waarin manager leren luisteren en de medewerkers leren om zich uit te spreken. Vanuit de overtuiging dat er geen vervanger is voor directe observatie spendeert een nieuwe manager bij Toyota zijn eerste weken aan de productielijn. Een ander, meer vergaand, voorbeeld van de doorontwikkeling van Lean zijn de zelfsturende productiecellen van Semco. Er is uiteraard een heel boek te schrijven over Lean. Sterker nog, er zijn heel veel boeken geschreven over Lean (zie onderstaand kader).

Samengevat

- Lean is van origine een methode voor productie-optimalisatie.
- Het voorkomen van verspilling staat centraal.
- Ook bij het maken van (marketing)communicatie treedt verspilling op.
- Met Lean Story Design proberen we die verspilling te voorkomen.

Oefening

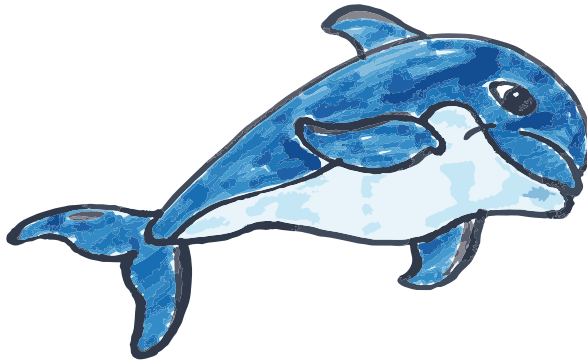
- Breng eens alle stappen in het maakproces van jullie product of dienst in kaart. Kijk vervolgens per onderdeel welke vorm(en) van verspilling optreden.
- Je kunt deze oefening goed combineren met de Stop-Start-Continu retrospective. Deze en andere retro's vind je op leanstorydesign.com/retrospectives.
- Wil je *flow* ervaren met je team, kijk dan op leanstorydesign.com/leanflow.

Meer over Lean

- Een toegankelijk boek over Lean is 'Running Lean' van Ash Maurya.
- 'The Toyota Way' van Jeffrey Liker was lange tijd zo ongeveer de Lean Bijbel.
- Als je aan de slag wilt met de Lean tools dan helpt 'The Lean Six Sigma Pocket Toolbook' van Michael L. Jones en John Maxey je goed op weg.
- Ik heb een LinkedIn artikel geschreven over Lean optimalisatie met de analogie van de leuke fietsband (vandaar de illustratie). De link vind je in de eindnoten¹⁸⁹.

7. AGILE WERKEN

Met de opkomst van de (home)computer neemt software-ontwikkeling een vlucht. Software wordt in het begin, net als fysieke producten, ‘waterval’ ontwikkeld. Maar software maken vraagt om een nieuwe benadering.



Agile - je spreekt het uit als *Ed's Sjaal* - is een mindset. Een manier van werken die aansluit bij de steeds sneller veranderende wereld. Agile is vooral *hip and happening*. Nu kent elk succes een tegenkracht en dus werd Agile in 2018 verkozen tot ‘jeukwoord van het jaar’. Volledig terecht. Je wordt doodgegooid met Agile. Elke zichzelf respecterende corporate of overheidsinstelling ‘is’ of ‘wordt’ Agile. Agile is geworden tot een organisatieveranderingsmodel avant la lettre. Maar zo is het niet begonnen. En zeker niet bedoeld...

In 2001 zitten zeventien mannen (waaronder onze ‘eigen’ Arie van Bennekum) gezellig bij een knapperend haardvuur onder het besneeuwde dak van The Lodge in Utah. De mannen - sorry dames, de volgende grote doorbraak is voor jullie - hebben een ding gemeen: hun liefde voor software-ontwikkeling. Zij combineren alles wat hen verbindt en stellen het Agile Manifest¹⁶ op.

Het volledige Manifest past op een A4-tje en begint met een spannende introductie: *‘Wij ontdekken betere manieren om software te ontwikkelen door het te doen en anderen helpen het te doen. Door dit werk kennen we waarde toe aan...’*¹⁷

Hierna volgen de vier Agile beginselen:

individueen en interactie	boven	processen en hulpmiddelen
werkende software		uitvoerige documentatie
samenwerken met de klant		contractonderhandelingen
inspelen op verandering		volgen van een plan

Met het woord ‘boven’ zeggen agilisten dat er waarde zit in de items aan de Rechterkant, maar dat de items aan de linkerkant belangrijker zijn. De vier beginselen zijn verder uitgewerkt in de 12 principes van Agile software-ontwikkeling. En ja, je leest het goed, het gaat hier om software-ontwikkeling. Hoewel Agile werken zich ook heeft bewezen buiten de IT (‘werkende software’ wordt dan vervangen door ‘werkend product’) is het oorspronkelijk bedacht en bedoeld voor het ontwikkelen van software. Het in kleine stapjes en in nauwe samenwerking met de klant, ontwikkelen van software heeft een naam gekregen. En met succes. Tegenwoordig gebruikt naar schatting negentig procent van software-ontwikkelteams een van de Agile werkvormen, waarvan het Scrum framework verreweg de bekendste is.

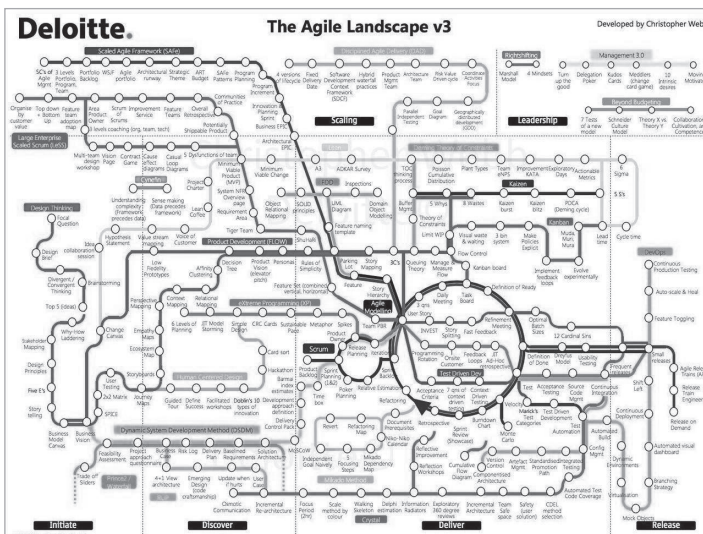
Oude wijn in nieuwe zakken

‘Kein Plan überlebt den ersten Kontakt mit dem Feind’, is het devies van de Pruisische legeraanvoerder von Moltke¹⁸⁸ (1800 - 1891). Deze generaal is niet alleen visionair maar ook agilist lang voor de term Agile het daglicht ziet. Moltke breekt met de gangbare militaire strategieën en voert flexibele aanvalseenheden in die een multi-disciplinair karakter hebben. Elke eenheid bestaat uit een mix van infanterie, cavalerie en artillerie. Het meesterplan wordt vervangen door kleine plannen en vooral veel planning. Een groot deel van de besluitvorming wordt bij de eenheden neergelegd. Samengevat beperkt de legerleiding zich tot het ‘Wat’. Het ‘Hoe’ is aan de mensen in het veld.

Wat zijn de overeenkomsten tussen Lean en Agile?

Terug naar Lean. Als we wat bochten afsnijden hebben we aan de ene kant dus Lean voor de productie-omgeving en aan de andere kant Agile voor software-ontwikkeling. Hoewel er zeker verschillen¹⁸ zijn tussen beide, domineren de overeenkomsten:

- Lean en Agile zijn beide een *mindset*, een manier van denken en werken.
- De *waarde voor de klant* staat centraal.
- De focus ligt op *continu verbeteren*.
- *Flow* is essentieel. Maak af waar je aan begonnen bent.
- *Samenwerking* binnen en tussen teams is van vitaal belang.
- Beide kennen het adagium '*first time right*'.
- Maximaliseren van het *niet-doen* staat centraal.



Het begon zo eenvoudig...

Wat is er anders aan Agile werken?

Het belangrijkste verschil is dat Lean vooral bedoeld is voor het optimaliseren binnen een repeterend (productie)proces, terwijl Agile werken juist bedoeld is voor een sterk veranderend speelveld. En dus gaan we nog heel even terug naar het *watervallen* uit hoofdstuk 4. Bij de watervalmethodiek worden de ontwikkelstappen één voor één doorlopen. Tot de jaren negentig van de vorige eeuw is dat de standaard in software-ontwikkeling. Dus gaan we van idee, naar plan, naar technisch ontwerp, naar ontwikkeling, naar testen en tot slot naar lanceren. Met als gevolg dat we twee jaar bouwen aan briljante software... waar niemand op zit te wachten. Omdat het technologisch speelveld zich als een razende ontwikkelt. Omdat de wereld steeds sneller verandert en de behoefte van de gebruiker evenzeer.

Agile onderkent dit probleem en gelooft in ‘iteratief’ werken: je ontwikkelt in kleine stappen en in nauwe samenwerking met de eindgebruiker. Je gebruikt de feedback om je product voortdurend bij te schaven op basis van de laatste inzichten. Zo kun je de software niet alleen veel sneller naar productie brengen (en dus geld verdienen), maar zorg je er ook voor dat je functionaliteit ontwikkelt die voldoet aan de behoefte van de gebruiker. Je product vervult een wens of, nog beter, lost een urgent probleem op.

En na deze introductie in Lean en Agile gaan we eens kijken bij de teams.

Samengevat

- Wat Lean is voor een autobouwers is Agile voor software-ontwikkelaars.
- Agile is een mindset. Een manier van denken en werken.
- Agile gaat over het snel inspelen op verandering in samenwerking met de klant.
- Centraal staat het multi-disciplinaire team dat in kleine stappen werkt...
- ... en op basis van gebruikersfeedback steeds een nieuwe productversie oplevert.
- Lean Story Design past deze ‘cultuur van experimenteren’ toe op communicatie.

Oefening

- Bekijk de vier Agile beginselen stuk voor stuk. In hoeverre zie je deze principes terug in je organisatie en de manier waarop projecten worden aangevlogen?
- Zie je een link met - en hiermee kansen voor - het vastlopende project?

Meer over Agile

- Het Agile Manifest inclusief de 12 principes, lees je op agilemanifesto.org.
- Werk je in een (software)ontwikkelomgeving, lees dan zeker het boek ‘Succeeding with Agile’ van Mike Cohn. En eigenlijk alles van Craig Larman en Bas Vodde.
- De bijdragen van The Liberators over Agile werken zijn zeer de moeite waard
- Harde cijfers over het succes van Agile zijn schaars, in de eindnoten staat het waarom¹⁹⁰.

8. DE KRACHT VAN TEAMS

Teams zijn van alle tijden, alleen werden ze lang geleden anders genoemd. Toen heten ze stammen. Stammen en tribale samenlevingen leren ons waardevolle lessen over het werken in teams.



In 2003 staat de wetenschappelijke wereld heel even op z'n kop. Op het Indonesische Eiland Flores worden vrij complete resten gevonden van een soort minimens van nog geen meter hoog, enkele jaren nadat er al een dwergolifant is ontdekt. *Homo Floresiensis*, zoals het volkje wordt genoemd, leefde tot 50.000 jaar geleden nog. Dat is heel wat dichterbij dan onderkaak-met-1-kies van vier miljoen jaar oud, een getal waar we in ons hoofd niets mee kunnen. Wat we al weten komt opeens wel heel dichtbij: *Homo sapiens* is slechts de overlevende van een hele serie mensversies. Voorlopige overlevende dan. Want we maken er best een potje van en creëren eigenhandig een wereld waarin voor onszelf geen plaats meer is.

De stam

Bij reconstructies van het verre verleden komt een hoop fantasie kijken. Niet voor niets hebben de meeste antropologen een kunstenaarskant¹⁹. Op basis van de schedelreconstructie van de Floresmens hebben we een goed beeld hoe onze kleine neef²⁰ eruit heeft gezien. Gewoon een mens, maar dan wat aan de kleine kant. Je ziet hem op de volgende pagina getekend als trotse jager op een *artist impression* van de University of Wollongong. Maar hoe zag het dagprogramma van Frodo eruit? De vondst op Flores betreft een groep van minimaal acht personen, wat doet vermoeden dat ze in stamverband leefden.

De sociale interactie is grotendeels giswerk. Spraken zij in klanken of in volzinnen? Kletsten zij gezellig bij een kampvuurtje? Kenden ze de monoloog-voor-twee waar jonge moeders en oude mensen in grossieren?

De tribale samenleving

Om een beeld te krijgen van hoe mensen vroeger samenleefden, kunnen we het beste kijken naar hedendaagse stammen. De tribale samenleving komt nog voor over de hele wereld. Zo'n samenleving is opgebouwd uit een los-vast verband van stammen die ergens een eenheid vormen. Je kunt ze vergelijken met broers. Onderling vechten ze elkaar de tent uit, maar wee je gebeente als je als buitenstaander een van hen bedreigt.



Stammen kennen een sterke orale traditie. Verhalen staan centraal, vaak omdat het schrift ontbreekt of in een basale vorm wordt gebruikt. De meeste 'primitieve' stammen kennen een scheppingsverhaal - met als bekendste het Gilgamesj-epos²¹ - dat altijd verdacht veel overeenkomsten vertoont met de epen van andere volken over de hele wereld. Het gerecht is anders, maar de ingrediënten zijn hetzelfde. De tribale samenleving kent een delicaat evenwicht dat niet zelden ruw verstoord is door westerse invloed. We hoeven maar naar de bloederige geschiedenis van Afrika te kijken om te zien hoe desastreus het opdelen van land kan uitpakken als je geen rekening houdt met tribale grenzen²².

Het ritme van een organisatie

Volgens antropoloog Jitske Kramer ontstaat bij het samenleven in groepen als vanzelf een beat, een onderliggende ritme waarop mensen praten en bewegen. Organisaties hebben volgens Jitske ook een ritme. Ze heeft hier een prachtige voorstelling omheen gebouwd, waarin ze taal vervlecht met muziek. Ze zingt, dicht en rapt op een beat, *live* begeleid door een meesterlijk trompettist. Als je een leuke invulling zoekt voor je corporate event - zeker als het in het teken staat van cultuurverandering en/of inclusie - dan is Jitske's voorstelling zeker een aanrader.

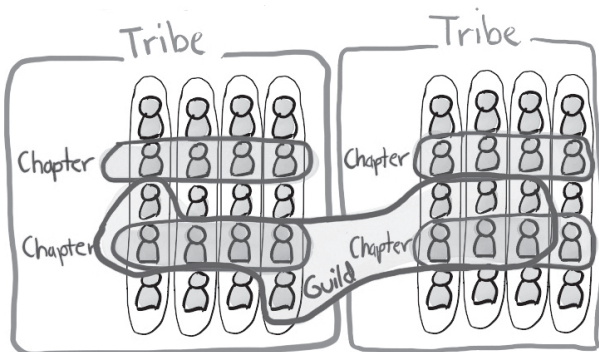
Onze stammen

Onze ‘moderne’ samenleving is nog steeds grotendeels opgebouwd uit stammen. De katholieke kerk is feitelijk een mondiale tribale samenleving van lokale stammen. Hetzelfde geldt voor de vereniging van filatelisten en de F-side van Ajax. Met de opkomst van het internet zijn er zelfs stammen ontstaan van mensen die elkaar nooit gezien hebben en die toch een hechte groep vormen. Het verschil met de ‘primitieve’ stam is dan wij allemaal onderdeel uitmaken van meerdere stammen. Zo ben ik onder meer lid van de stammen freelance agilisten, oude-mannen-die-hardlopen, vriendenborrelclub en gezin. Hoe hecht en bestendig een groep is, hangt af van het aantal stammen waarin groepsleden deelnemen. In de regel: hoe minder lidmaatschappen, hoe hechter de groep. De sociale verbanden in een dorp zijn hiermee sterker dan die van de stad, met zijn overdaad aan stammenaanbod.

Organisaties

Een organisatie is in haar wezen een tribale samenleving. Een cluster van stammen die we teams noemen. Een team is een stam zonder familiale relatie, met het familiebedrijf als vreemde eend in de bijt. Een team is een organisatievorm binnen een organisatie. Voor Ricardo Semler van Semco zijn teams heilig. Volgens hem is tribale co-existentie van cruciaal belang als organisaties willen overleven in de moderne tijd. Hij geeft teams all ruimte.

Teams maken met andere teams onderdeel uit van de organisatiecultuur maar hebben daarnaast een eigen teamcultuur. Of, in de woorden van Skik zanger Daniel Lohues: ‘N stukkie van ‘n bloemkool is ook weer ‘n bloemkooltje op zich.’



Hiernaast is het zogenaamde Spotify-model afgebeeld. De Tribe is hier een verzameling van teams, die Squads heten. We gaan op een later moment in op dit model voor *Agile Scaling*.

Teamstrubbelingen

Om te snappen waarom de samenwerking in en tussen teams soms hapert, helpt het om te kijken naar de factoren die een tribale groep uit evenwicht brengen. Dit zijn in de eerste plaats de *life events*: het wegvallen van een stamlid - door bijvoorbeeld overlijden of vertrek naar de stad - of de komst van een nieuw stamlid²³. Het evenwicht wordt ook verstoord door uitholling van culturele waarden, vaak door inbreng van nieuwe cultuurelementen. Ook het ontbreken van een gezamenlijk doel stelt de stam op de proef. De oorzaak hiervan ligt vaak in 'vooruitgang'; de stam is gebouwd rond het overleven waarbij iedereen zijn of haar unieke bijdrage levert. Als overleven *leven* wordt, vervalt het verbindende doel. Een laatste bedreiging die we noemen zijn de strijd *binnen* de stam en conflicten met andere stammen. Conflicten die niet zelden de toegang tot schaarse bronnen betreffen, zoals een enkele waterput in tijden van droogte.

Het vergelijk heeft uiteraard grenzen. Iets dat de primitieve stam niet kent en de moderne wél, is de eerdere besproken deelname in *meerdere* stammen. Het zet de samenwerking in teams vaak onder druk. Een ander verschil is de samenwerking *tussen* stammen die in organisaties veel vaker voorkomt en hiermee vaker spaak loopt. Maar de analogie is voldoende krachtig om haar verder uit te diepen in het volgende hoofdstuk.

Samengevat

- Stammen en teams hebben veel overeenkomsten.
- Een stam staat tot een tribale samenleving als een team tot een organisatie.
- De factoren die maken dat een stam vastloopt, komen grotendeels overeen met de factoren die maken dat een team vastloopt.

Oefening

- Stel je team voor als een stam van jager-verzamelaars. Wie heeft welke rol in de stam? En wat gebeurt er met de stam als er een persoon wegvalt?
- Hoe ziet de tribale samenleving eruit waarin jouw team acteert?

9. WAAROM TEAMS STRUIKELEN

Een team kan net als een ‘primitieve’ stam in de problemen komen. Zoals we hebben gelezen is de uitwerking anders maar komen de oorzaken grotendeels overeen. Wat zorgt ervoor dat een team vastloopt?



De belangrijkste factoren die het evenwicht in een primitieve stam bedreigen, heb ik doorvertaald in een soortgelijk lijstje voor teams. Waar kan een team in verzanden of door stranden?

Het doel heiligt de middelen

‘Ledigheid is des duivels oorkussen,’ zegt oma vermanend. Een mens moet een doel hebben. Een team ook. Een doel is iets dat je wilt bereiken en een teamdoel is dus iets dat je *gezamenlijk* wilt bereiken.

Een krachtig doel²⁴ is concreet genoeg om te weten *wat* je wilt bereiken en tegelijkertijd abstract genoeg om ruimte te bieden aan *hoe* je het bereikt. Binnen het Agile werken zijn het Hoe en het Wat van elkaar gescheiden. De Product owner bepaalt de wens (het Wat), het team de oplossing (het Hoe).

Doelen maken we concreter naarmate ze dichterbij komen²⁵. We schrijven geen meerjarenplan maar gebruiken liever een zogenaamde *roadmap*. Met het dichterbij komen van de uitvoering maken we het specifieker. De kans bestaat namelijk dat als dit moment is aangebroken, de gebruikerswens is veranderd en het doel hiermee achterhaald. Dan zijn we blij dat we er weinig tijd in gestoken

hebben. De roadmap past hiermee uitstekend bij het principe *maximaliseren van het niet-doen*. En anders dan het plan is de roadmap een levend instrument.

Waar de roadmap²⁶ abstract is, is het sprintdoel - het doel van het werk dat we verzetten in een periode van maximaal een maand - juist heel concreet. Ik vraag mijn teams altijd het nog specifiekere te maken met het 'doel van de dag'.

De tang en het varken

In de vorige eeuw verdrijft de Australische overheid een groot deel van de Aboriginals van hun geboortegrond. In ruil hiervoor krijgen zij 'echte' huizen van de regering. De nieuwe bewoners hebben echter geen flauw idee wat ze met de meubels en moderne apparatuur aan moeten. Wat ze wel kennen is hout. En dat zit er genoeg in de vloer en de wanden. En dus stoken ze hun huizen warm met een groot kampvuur in de woonkamer. Midnight Oil schrijft er het protestlied *Bed's are burning* over.

De les: een team heeft kwaliteiten die horen bij de specifieke context. Een team is alleen een goed team in de juiste setting. Soms is een team niet geschikt voor de werkzaamheden, simpelweg omdat de teamleden en hun competenties niet bij het werk passen. Daarom verlaten veel *young professionals* de overheid binnen twee jaar omdat ze werkelijk niets klaarspelen in de stroperige poldercultuur. Als het team niet lekker loopt, kijk dan eens naar de kwaliteiten die de teamleden niet kwijt kunnen in hun werk²⁷.

Wisseling van de wacht

Een team is als een diamant. Om te groeien heeft het, naast enige druk, vooral veel tijd nodig. Te veel wisselingen in de teamsamenstelling zijn funest. Het vertrek of de komst van een teamlid levert sowieso een dip in de productiviteit op. Daarbij moet het team opzoek naar een nieuw sociaal evenwicht. Tegelijk is af en toe een wisseling in het team gezond om de boel scherp te houden. Het evenwicht ligt zoals je begrijpt in het midden.

Te dun of te dik

Als het werk niet afkomt, moet er een poppetje bij. Zo simpel is het. Onderbezetting is echter veel minder snel aan de orde dan vooral managers

vaak denken. Ik zie meerdere malen dat een krimpend team - na de bijbehorende kortdurende terugval - juist effectiever²⁸ wordt. Schaarste in maakcapaciteit is geen bedreiging maar juist een kans. Het dwingt om (nog) beter na te denken over wat je doet, wanneer je het doet en wat je eerst doet. Hoe verdeel je het werk en hoe werk je samen aan taken, zodat ze sneller af zijn (swarming)? Je hoeft overigens niet te wachten op het vertrek van een teamlid om deze voordelen te benutten. Een manier om het 'droog te oefenen' doe je met de volgende vraag: 'Stel dat we hetzelfde werk moeten doen zonder Jan, hoe zouden we het dan aanvliegen?'

Anders dan onderbezetting vormt *overbezetting* wel degelijk een probleem. Als de workflow niet continu is, kan het zijn dat we het ene moment overlopen van het werk, terwijl we een week later moeten zoeken naar werk. Dat neuspeuteren geeft geen voldoening, het haalt de energie uit het team. Als overbezetting structureel wordt, is er maar een goede reactie: snoeien! Het levert een hogere productiviteit op tegen lagere kosten.

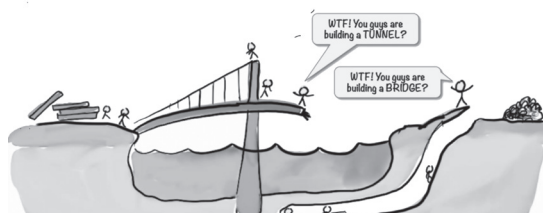
K(n)udde

Net als de organisatie heeft ook het team een eigen cultuur. Een interessant verschijnsel is het *stembokjesgedrag*. Dit doet zich vaak voor als de manager een dagje afwezig is. Dan vertrekt het eerste teamleden om half vier met stille trom. En als er één schaap over de dam is... Als team coach vind ik hier niets van, mits het werk afkomt. Maar opvallend is het wel.

En als ik mag kiezen heb ik wel een voorkeur voor een bepaald type teamlid. Dat is iemand die eigen verantwoordelijkheid neemt en gedijt bij autonomie. Die leergierig is en ook in zijn of haar vrije weekend met het vak bezig is. Die 'nog even doortrekt' als het werk af moet en altijd bereid is een teamgenoot te helpen. Een gezonde team cultuur begint met goede selectie aan de poort. Kies voor mensen die bij je Waarom passen, het Hoe en Wat leren ze wel.

Samenwerken

Deze treffende illustratie draagt de titel 'Misalignment' en is gemaakt door Henrik Kniberg²⁹. De samenwerking met andere



teams en leveranciers is vaak een bron van frustratie. We zien dit vaak in IT-organisaties waar het ontwikkelwerk is gescheiden van het beheer. Ik heb in een team gewerkt dat voor elke patch naar de productie-omgeving een schriftelijke aanvraag moest doen. Een mogelijke oplossing ligt in het creëren van DevOps teams, of de moderne variant *BizDevOps*. Veel organisaties die ‘Agile werken’ zoeken de oplossing voor samenwerkingsissues in een *scalingframework*. Complexe, gelaagde organisaties kiezen hierbij vaak voor SAFe. Op de voor- en nadelen van dit soort methodieken komen we later in dit boek terug.

Plug-in teams

Een ‘High Performing Team’ is waardevol. IT service providers als Ordina leveren daarom steeds vaker complete HPT’s aan hun klanten²⁰⁸.

De belangrijkste les voor nu is: los geen problemen op die de teams zelf kunnen oplossen. *Take it to the team* is het beste uitgangspunt. Vertrouw op het zelforganiserend vermogen van teams³⁰ en laat ze eerst zelf uitdokteren hoe de samenwerking beter kan. Plan een sessie met de teams en ga het gesprek aan. Sommige blokkades kunnen de teams niet zelf opruimen, daar hebben ze hulp voor nodig. Om de zaken binnen de invloedssfeer te scheiden van alles waar het team geen invloed op heeft, is de Cirkel van Invloed³¹ een goede werkvorm.

Samengevat

- Hoe verschillend teams ook mogen zijn, ze lopen vaak vast op dezelfde zaken.
- Samenwerking met andere teams of leveranciers is altijd lastig.
- Grijp niet gelijk naar ‘scaling’ maar kijk wat de teams zelf kunnen oplossen. Zo zit in het Scrum framework alles wat je nodig hebt om samen te werken in een keten.

Oefening

Gebruik de volgende teamsessie of retrospective om in te zoomen op wat het team hindert op de weg naar een de staat van *high performing team*¹⁹².