



INCLUSIEF
GRATIS
E-BOOK

ATY BOERS EN MARIJKE LINGSMA

DE 10 PRINCIPES VAN AGILE-LEAN TEAMCOACHING

Zelforganiserend
verbeteren in praktijk

Boom

Aty Boers en Marijke Lingsma

De 10 principes van agile-lean teamcoaching

Zelforganiserend verbeteren in praktijk

Boom

Inhoud

Voorwoord van Ronald Maas	5
De adaptatieparadox – grootste uitdaging voor teammanagement en coaching	
Voorwoord van Rob van Tulder	7
Ten geleide	17
1 Agile-lean teamcoaching: werken volgens de 10 principes	19
1.1 Waarom nu (dit boek)?	19
1.2 Waarom is aanpassingsvermogen niet vanzelfsprekend?	20
1.3 Belang van teams voor aanpassingsvermogen	21
1.4 Agile organiseren als hét antwoord?	22
1.5 Van agile organiseren naar agile-lean teamcoaching	22
1.6 De 10 principes	23
1.7 Opbouw van dit boek	27
DEEL I – PLAN: Navigeren vraagt om kennis van je instrumenten	29
2 Van agile en lean naar agilean	31
2.1 Het lean managementsysteem	31
2.2 De scrummethode: één resultaat, twee lijstjes, drie rollen en vier meetings	34
2.3 Essentie van agile denken	36
2.4 Agilean: breed toepasbare uitgangspunten	37
Afsluiting	42
3 Teamcoaching en teamontwikkeling	45
3.1 De vijf kritieke succesfactoren voor coaching	45
3.2 De 5 KSF's in het kader van teamcoaching	47
3.3 Toepassen van de 5 KSF's in een teamcoachtraject	49

3.4	Werken aan teamvolwassenheid	52
	Afsluiting	56
4	Agile-lean teamcoaching: een nieuw vakgebied	57
4.1	Aandacht voor resultaten bij teamcoaching	58
4.2	Coaching in lean: de coachingskata	60
4.3	Aandacht voor de ‘menschant’ in agile	61
4.4	Een integrale benadering: agile-lean teamcoaching	62
4.5	Agile-lean teamcoaching en de 5 KSF’s	63
4.6	Het begrip ‘minimum viable teams’	66
4.7	Rollen van de agile-lean teamcoach	68
4.8	Ontwikkelen van scrummaster naar agile-lean teamcoach	70
	Afsluiting	71
5	Functionele Analyse: zicht op teams in hun context	73
5.1	Van diagnose-receptdenken naar dynamische analyses	74
5.2	De dynamiek tussen team en organisatiecontext vanuit het systeemdenken	75
5.3	Het FA-model en bijbehorende analyse	77
5.4	Relevante organisatiecontext voor agile-lean trajecten	80
5.5	Functionele Analyse in agile-lean trajecten	84
	Afsluiting	88
	DEEL 2 – DO: Beweging krijg je door in beweging te komen	91
6	Je verbinden in je rol	93
6.1	Oriënterend gesprek	94
6.2	Intakegesprek	96
6.3	Kennismaking en intake met het team	98
	Afsluiting	100
7	Begeleiden van agile-lean teamsessies	101
7.1	De kracht van waarnemen	102
7.2	Je observaties delen	103
7.3	Opbouw van teambijeenkomsten volgens de PDCA-cyclus	105
7.4	Karakter van de ‘Do’ van bijeenkomsten	109
7.5	Stramien voor een agilean teamtraject	109
	Afsluiting	III

8	Honger naar beter kweken en versterken	113
8.1	Komen tot 'minimum viable team dynamics'	114
8.2	Vergroten van contextbewustzijn	115
8.3	Gezamenlijk beeld van waar het team nu staat	116
8.4	Competenties voor gezamenlijk verbeteren	117
8.5	Cadans voor verbeteren: introduceren van dag- en weekstarts	119
8.6	Visueel management	123
8.7	Honger naar beter bij senior teams	124
	Afsluiting	127
9	Functionele Analyse met het team	129
9.1	Wanneer een FA samen met een team?	129
9.2	Introduceren van het model	130
9.3	Samen met een team invulling geven aan de FA	132
9.4	Vertalen van de FA naar actie	134
9.5	De proactieve of 'appreciative' FA	135
	Afsluiting	136
10	Versterken van de focus op klantwaarde	137
10.1	Werken vanuit klantwaarde	138
10.2	De stem van de klant het team binnenhalen	140
10.3	Werken vanuit het idee van het 'minimum viable product'	142
10.4	Met senior teams van klantwaarde naar waardegedrevenheid	144
	Afsluiting	146
11	Waardestromen in de context van teams	147
11.1	Begrip van het waarom van processen in kaart brengen	148
11.2	Kiezen voor een passende wijze van vastleggen	149
11.3	Samen met teams teamproces(sen) in kaart brengen	150
11.4	Inzicht in overdrachtpunten	152
11.5	Procesmatig denken bij unieke opgaven	152
11.6	Bepalen van de meetlat voor procesprestaties	153
	Afsluiting	155
12	Organiseren van teamwerk vanuit focus, flow én dynamiek	157
12.1	Het begrip flow	158
12.2	Dagelijkse check op flow: niko niko	160

12.3	Organiseren van het eigen werk en team viability	160
12.4	Organiseren vanuit de flowgedachte	161
12.5	Plannen vanuit focus, flow en dynamiek	163
12.6	Dynamische taakverdeling in teams	165
12.7	Dynamische besluitvorming in teams	166
12.8	Dynamische teamsamenstelling	167
	Afsluiting	169
DEEL 3 – CHECK: Tempo houden vraagt om onthaasten		171
13	Evalueren als teamcompetentie	173
13.1	Het belang van terugkijken en daarvan leren	173
13.2	Reviewsessies	175
13.3	Retrospectives	176
13.4	Prestatiedialoog	178
13.5	De ‘adjourning’-fase	179
	Afsluiting	180
14	Wat als evalueren niet leidt tot telkens beter?	183
14.1	Stagnerende bijeenkomsten met junior teams	184
14.2	Stagnerende bijeenkomsten met senior teams	186
14.3	Omgaan met conflicten	188
	Afsluiting	189
15	Stagnaties van teams in transitie	191
15.1	De vanzelfsprekendheid van stagnaties in transities	191
15.2	Typering van transities	192
15.3	Vertaling naar lean en agile transities	195
15.4	Wat je hiermee kunt als agile-lean teamcoach	196
15.5	Teaminterventies bij stagnaties in transities	198
	Afsluiting	201
16	Check op je eigen bijdrage als agile-lean teamcoach: zelf op de foto	203
16.1	Terugkijken op en leren van interactie met teams	203
16.2	Reflecteren als agile-lean teamcoach	205
16.3	Check en bijstelling ‘in-action’	207

16.4 Continue check op je eigen toegevoegde waarde	209
Afsluiting	210
DEEL 4 – ACT: Lenigheid is stollen en vloeibaar blijven tegelijk	211
17 Ontwikkelen van adaptatievermogen: leren leren	215
17.1 Niveaus van leren	216
17.2 Zelfregulerend leren	217
17.3 Begeleiden van ‘triple-loop leren’: waardegedrevenheid	218
17.4 Competenties voor lerende teams	220
17.5 Hoe een agile-lean teamcoach leerprocessen stimuleert	221
Afsluiting	224
18 Reflecteren als teamcompetentie	225
18.1 Niveaus van reflectie	226
18.2 Begeleiden van teamreflectie	227
18.3 Reflectie met behulp van de reflectiecyclus	229
Afsluiting	231
19 Van verbeteren naar vernieuwen: innoverend leren	233
19.1 De essentie van innoverend leren	233
19.2 Teamcompetenties voor innoverend leren	236
19.3 Innovatief denken stimuleren	239
Afsluiting	242
20 Jezelf blijven ontwikkelen en vernieuwen met de 10 principes als anker	243
Nawoord: Van agile-lean teamcoaching naar agile-lean organisatiecoaching	251
Literatuurverwijzingen en bronnen voor verdieping	253
Bijlage: Beroepsprofiel agile-lean teamcoach	263

Ten geleide

Hoe gezonde organisaties van de eenentwintigste eeuw eruitzien, wordt steeds duidelijker. Dat zijn organisaties die het behalen van goede resultaten en hoge klantwaardering combineren met een groot aanpassingsvermogen en een stimulerende werkomgeving. De auteurs zijn ervan overtuigd dat de cruciale bouwstenen van zo'n gezonde organisatie gezonde teams zijn. Teams die in staat zijn betekenis te geven aan hun rol en gesprekspartner zijn voor andere teams (waaronder het management- of leiderschapsteam).

Dit boek richt zich op mensen die teams begeleiden in hun groei naar zo'n volwassen rol. Teamleiders, facilitators, trainers, teamcoaches, verandermanagers, kwaliteitsmanagers, procesverbeteraars, adviseurs of scrummasters. Die zullen op zoek moeten naar een andere invulling van hun rol. Minder uitgaan van wat ze 'te brengen' hebben en meer van wat het team dat ze begeleiden op dat moment nodig heeft om te groeien. In hun samenwerking, onderling en met anderen, én in de waarde die ze toevoegen.

Dat vraagt om nieuwe competenties en opvattingen. En soms ook om afscheid nemen van eerdere opvattingen over wat goed of nodig is. Niet adviseren, trainen, faciliteren of coachen, maar begeleiden vanuit principes. Gebruikmakend van best practices vanuit methoden als lean, agile en teamcoaching. Een benadering die we agile-lean teamcoaching zijn gaan noemen.

Belangrijke elementen voor dit nieuwe vak baseren we op het werk van anderen. Voor de leesbaarheid hebben we ervoor gekozen de verwijzingen naar die auteurs niet op te nemen in de lopende tekst. Achter in het boek is per hoofdstuk een overzicht opgenomen van de belangrijkste literatuur die ook ter verdieping kan worden gebruikt. Voor een verdere uitleg over de in dit boek genoemde werkvormen verwijzen we naar het in het najaar 2018 te verschijnen boek *75 werkvormen voor agile-lean teamcoaching*.

I Agile-lean teamcoaching: werken volgens de 10 principes

*Als je een supertanker wilt laten functioneren als een stel speedboten
kom je er niet met de boot in stukjes hakken;
Elk bootje zal toegerust moeten zijn om zelfstandig koers te houden.*

1.1 Waarom nu (dit boek)?

Of we het nu gekantelde organisatie, cyane organisatie, *the tribe*, lerende organisatie of agile organisatie noemen, er is wat aan de hand in organisatieland. Wat al tientallen jaren geleden is aangekondigd, lijkt nu echt te gebeuren: de typische organisatiepiramide is op haar retour. De scheiding tussen denken en doen die na de industriële revolutie in grotere organisaties vanzelfsprekend werd, wordt steeds vaker doorbroken. Allerlei vormen van zelforganisatie zijn in opkomst. Niet omdat zelforganisatie een mooi ideaal is, maar omdat met traditionele manieren van organiseren geen passende antwoorden meer gevonden kunnen worden op de uitdagingen die op organisaties afkomen.

Het vinden van die antwoorden wordt moeilijker vanwege de snelheid waarmee de omgeving van organisaties verandert en de complexiteit van de vraagstukken waarvoor organisaties staan. Men noemt dit wel het VUCA-effect, een toename van *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* en *Ambiguity*. Dat vraagt om organisaties die razendsnel kunnen reageren op problemen of kansen, die veerkrachtig en lenig zijn. Wendbaarheid oftewel *agility* is daarin een sleutelbegrip. Geen wonder dat de agile benadering, begonnen vanuit een aantal methoden voor softwareontwikkeling en gebaseerd op het lean gedachtegoed, zo veel weerklank vindt.

Ook voor teams zonder het etiket 'zelforganiserend' is aanpassingsvermogen van belang. Zodat ze als team kunnen inspelen op de buitenwereld en veranderingen die daar plaatsvinden. En daarbij verantwoordelijkheid kunnen nemen voor zowel hun onderlinge samenwerking als voor hoe ze hun eigen werk organiseren.

Om zich in deze richting te ontwikkelen, hebben teams begeleiding nodig. Agile-lean teamcoaches bieden die begeleiding en maken daarbij gebruik van best practices vanuit lean, agile en teamcoaching.

1.2 Waarom is aanpassingsvermogen niet vanzelfsprekend?

Een organisatie of team kan op verschillende manieren omgaan met veranderende omgevingen:

1. Vermijdend: zich richten op dat deel van de omgeving dat relatief stabiel is, bijvoorbeeld door focus op stabiele klantgroepen.
2. Reactief: reageren op wat zich aandient, door zich aan te passen zonder zich een eigen oordeel te vormen.
3. Actief: inspelen op behoeften vanuit de omgeving wordt als motor gebruikt om richting te geven aan de eigen verandering.
4. Proactief: mede richting geven aan de veranderingen in de omgeving. Een organisatie of team zoekt bewust woelige wateren op en geeft mede richting aan hoe de spelregels er in de toekomst zullen uitzien.

Steeds meer organisaties zijn zich ervan bewust dat de eerste twee manieren van omgaan met veranderingen niet (meer) werken. Veranderingen vermijden, betekent dat er een moment komt dat ook het eerder stabiele deel van de omgeving verandert. Of dan alsnog aanpassen nog lukt, is maar de vraag. En reactief veranderen, puur *sense and respond*, kan leiden tot een zwabberkoers en een onduidelijk profiel van de organisatie, waardoor die de aansluiting op de omgeving juist verliest.

Actief of zelfs proactief aanpassingsvermogen ontwikkelen is dus het devies. Als agile-lean teamcoach gebruiken we daarbij de term 'adaptievermogen'. Want aanpassen, adaptatie kan verworden tot doen wat anderen graag willen zonder daar zelf echt over na te denken. Adaptie benadrukt het belang van proactiviteit.

Dat dit niet gemakkelijk is, heeft te maken met wat men de adaptatieparadox noemt. Het gegeven dat organisaties enerzijds meer kans hebben om te overleven naarmate ze zich proactiever weten aan te passen, maar anderzijds te maken hebben met het feit dat

sociale systemen van nature evenwicht en stabiliteit nastreven, iets wat het ontwikkelen van aanpassings- en leervermogen juist belemmert. Men zegt wel: organiseren is rust, leren is onrust.

1.3 Belang van teams voor aanpassingsvermogen

Aanpassingsvermogen vraagt om ‘nieuw gedrag’ bij medewerkers. Wel blijft in veel organisaties vaag wat dat gedrag precies moet zijn. In andere organisaties wordt met enige moeite geformuleerd wat het gewenste gedrag zou moeten zijn. En ook over hoe die gedragsverandering bereikt moet worden, lopen de meningen uiteen. Er zijn verschillende benaderingen:

1. Kennis leidt tot gedrag: als mensen beter of anders geïnformeerd worden, zullen ze hun werk beter of anders doen.
2. Attitude leidt tot gedrag: als mensen een positieve houding hebben tegenover de verandering zullen ze veranderen.

Agile-lean teamcoaches beschouwen ook een andere factor als cruciaal, namelijk de sociale norm. Ze zien organisaties als een sociaal samenwerkingsverband in plaats van als optelsom van individuen. De sociale normen in een samenwerkingsverband beïnvloeden gedrag: wat mensen die jij beschouwt als ‘van je eigen groep’ vinden van jouw gedrag, is heel bepalend voor het gedrag dat je wel en niet zult vertonen.

Vanuit dit idee is bouwen aan resultaatgerichte teams een belangrijke sleutel voor actief en proactief veranderen. Teams bieden de context om zich nieuwe normen en principes eigen te maken en deze zelf te vertalen naar wel en niet passend gedrag. Dit door situaties te creëren waarin teamleden als het ware worden verleid om zich op nieuwe manieren te gedragen.

Geen wonder dus dat teams een centrale rol spelen in het overwinnen van de adaptatieparadox. Steeds meer organisaties zien teams nadrukkelijk als dé bouwblokken van hun organisatie. Bekende voorbeelden zijn Google, Spotify en Netflix. Maar ook het Nederlandse Buurtzorg wordt internationaal gezien als een succesvolle toepassing van het centraal stellen van teams.

1.4 Agile organiseren als hét antwoord?

Geïnspireerd door succesvolle voorbeelden van innovatieve organisaties in de digitale dienstverlening, nemen organisaties uit andere sectoren het idee achter het ‘Spotify-model’, over of maken eigen varianten daarop. Zoals de Nederlandse ING Bank, die vanaf 2015 bezig is de traditionele organisatiestructuur om te zetten naar een model met multidisciplinaire teams. Daarbij was de hoge mate van digitalisering van de dienstverlening overigens wel een belangrijk argument.

Teamorganisatie binnen de ING Bank: ‘squads’, ‘tribes’ en ‘chapters’

De ING heeft in 2015 een nieuwe structuur ingevoerd voor het hoofdkantoor. Daarbij zijn er 350 teams gevormd, elk bestaande uit maximaal negen personen. Bij de ING worden dit *squads* genoemd.

Squads zijn weer georganiseerd in *tribes*. Een tribe is een verzameling squads met een bijdrage aan een samenhangende missie en bestaat uit zo’n 150 mensen.

De bedoeling is dat deze structuur zich dynamisch aanpast aan de behoeften. Squads kunnen nieuwe ‘deskundigheden’ aantrekken als daaraan behoefte is en worden opgeheven als hun (deel van de) missie volbracht is. Ieder lid van een squad is ook lid van een *chapter*. Chapters zijn de groepen waarbinnen over squads heen kennis en expertise wordt ontwikkeld en onderhouden en vanwaaruit functioneel leidinggegeven wordt. Hr-processen zoals beoordelings- en ontwikkelgesprekken vinden plaats met de leidinggevende van het chapter waarvan een medewerker onderdeel uitmaakt.

Naar: *ING’s Agile Transformation*. McKinsey Quarterly, January 2017, via www.Mckinsey.com.

Toepassing van het Spotify-model noemt men ook wel agile organiseren. Onderzoek bij organisaties die het agile denken hebben geadopteerd, laat positieve effecten zien, zoals snellere introductie van nieuwe producten en diensten, een hogere medewerkerbetrokkenheid en een hogere productiviteit. Een aantrekkelijk perspectief.

1.5 Van agile organiseren naar agile-lean teamcoaching

Inmiddels zijn er veel organisaties die aan de slag zijn of willen met agile organiseren. Daarbij vallen verschillende zaken op. Allereerst is er veel discussie over wat er precies bedoeld wordt met agile organiseren en hoe dit zich verhoudt tot methoden als scrum en lean. Werkt agile ook in niet-digitale omgevingen? Betekent agile dat iedereen in scrum-

teams gaat werken? Ligt agile in het verlengde van lean of staat het er juist tegenover? Is een agile organisatie per definitie ook ‘cyaan’ of ‘gekanteld’?

Ook lijkt de introductie van een nieuwe term het idee te wekken dat ‘oude kennis’ over organiseren niet meer van belang is. Zo roept men: lean is uit, agile is in. Terwijl het agile gedachtegoed gebaseerd is op het lean denken, en lean benaderingen en methoden heel goed bruikbaar zijn om teams te helpen hun eigen werk beter te organiseren.

Ook kennis en ervaring op het gebied van bouwen aan zelforganiserende teams lijkt beperkt benut te worden. In agile benadrukt men aandacht voor ‘de mens’. Maar professionele aandacht voor teamontwikkeling en leerprocessen lijkt minder vanzelfsprekend. Terwijl er volop onderzoek is dat het belang daarvan aantoonst. Teams zijn effectiever naarmate:

- er meer stabiele en hechte relaties tussen de teamleden zijn;
- er meer onderling vertrouwen tussen teamleden is;
- teamleden beter zicht hebben op elkaars competenties en hiermee rekening houden bij de verdeling van de werkzaamheden.

Dat bereik je niet met wat teambuildingsessies. Dat vraagt dagelijkse aandacht, niet los van het dagelijkse werk, maar juist in verbinding daarmee. De verhoudingen in een team kunnen optimaal zijn, maar als vervolgens de inrichting van het werk niet helpt om vorm te geven aan prettig samenwerken, dan levert dit frustratie op en terugval in oud gedrag. Belangrijk is dat teams hun werkprocessen zelf kunnen vormgeven en die steeds op een hoger plan kunnen brengen.

Bouwen aan wendbare teams vereist dat je kunt omgaan met begrippen als eigenaarschap, teamvolwassenheid, onder- en bovenstroom. En vooral dat je weet hoe het geleerde vast te houden. Hoe kunnen teams eigenaarschap nemen en houden over de eigen werkprocessen? Het vakgebied teamcoaching heeft daar waardevolle antwoorden op.

1.6 De 10 principes

Agile-lean teamcoaching helpt teams zich te ontwikkelen in de richting van zelforganisatie. Daar hoort bij dat die teams in staat zijn betekenisvol te blijven. Niet alleen door te reageren, maar door actief in te kunnen spelen op de buitenwereld en de veranderingen die daar plaatsvinden. Daarbij is de kwaliteit van samenwerking van belang, maar ook soepel lopende werkprocessen en een prettige structuur om in te werken.

Dat maakt het noodzakelijk om de verschillende ‘werelden’ die in teams bij elkaar komen ook bij elkaar te brengen bij het begeleiden van teams, namelijk:

- teamontwikkeling;
- effectieve en resultaatgerichte organisatie van werk;
- leren en veranderen.

De agile-lean coachbenadering stelt principes centraal. Principes die niet alleen gelden voor teams, maar ook voor de organisatie als geheel en voor de begeleiding op organisatieniveau. Leidend zijn tien principes:

1 Betekenisvol bewegen vraagt om principes – methoden en regels zijn hulpmiddelen

Vanuit benaderingen als lean, agile, coaching en verandermanagement worden volop methoden, best practices en regels aangereikt. En daar is niet veel mis mee. Men zegt wel: er zijn geen slechte methoden, alleen slechte motieven, momenten en manieren om methoden in te zetten.

Het alleen inzetten van een methode leidt echter zelden tot blijvend succes. Op snel succes volgt dan een snelle terugval. Het succes van een andere organisatie is niet te kopiëren door dezelfde methoden te gaan gebruiken. Lean methoden maken een organisatie geen Toyota en agile methoden zorgen niet dat een organisatie even flexibel wordt als Spotify.

Hoe krachtig ook, methoden zijn een middel om een doel te bereiken. Door te veel nadruk op het middel, het volgens ‘het boekje’ toepassen van methoden, wordt wat met die methode beoogd werd soms uit het oog verloren. Het is belangrijk om niet in die valkuil te stappen. Agile-lean teamcoaching maakt principes leidend om van daaruit passende methoden in te zetten. Dat maakt model- en roloverstijgend werken mogelijk. En heeft een fundamentele en duurzame impact.

2 Een organisatie bestaat uit betekenisvol met elkaar verbonden teams

Met betekenisvol wordt bedoeld: gericht op waardevolle effecten voor de omgeving.

Een organisatie is meer dan een levensvatbaar businessmodel. Je kunt pas spreken van een gezonde organisatie als de leden ervan zichzelf zien als onderdeel van een doelgericht samenwerkingsverband. Dat is de basis voor duurzaam aanpassingsvermogen. Teams zijn een belangrijke context waarin doelgericht samenwerken vorm krijgt. Maar ook de samenhang tussen teams is cruciaal; dat elk team zich betekenisvol verbonden voelt met andere teams binnen de organisatie.

Die verbinding krijgt vorm door:

- het ‘aan elkaar knopen’ van teamopgaven in de vorm van waardeketens;

- een gezamenlijk begrip van de betekenis van de klantwaarde die gezamenlijk gerealiseerd wordt en een daarbij passende gezamenlijke identiteit.

3 'Harde' en 'zachte' aspecten van samenwerken zijn niet uit elkaar te trekken

Het uit elkaar trekken van samenwerkings- en werkprocessen betekent geen recht doen aan wat een organisatie is: een doelgericht samenwerkingsverband.

Het is dan ook niet logisch om eerst te werken aan een goede samenwerking en dan pas aan het resultaat of omgekeerd. Het is veel logischer om voortdurend en dynamisch afstemming te zoeken met de omgeving en werk- én samenwerkingsprocessen daarop af te stemmen. En om te werken vanuit het besef dat 'harde' en 'zachte' aspecten van samenwerken voortdurend met elkaar interacteren en wederzijds afhankelijk van elkaar zijn.

4 Klantfocus is de aanjager van verbeterdynamiek

Vernieuwing, verbetering en innovatie worden duurzaam als deze voortkomen uit de behoefte de eigen impact en betekenis te vergroten.

Het bestaansrecht voor elke organisatie en voor elk team is direct of indirect waarde creëren voor interne en/of externe klanten. Dat verbindt het van buiten naar binnen denken met het van binnen naar buiten denken. Zicht op waaraan de klant behoefte heeft en op hoe de eigen inspanning daarin het verschil maakt, is *driver* om in beweging te willen komen. 'Klant' is daarbij een breed begrip, dat kan ook een burger, een patiënt of de maatschappij als geheel zijn.

5 Transparantie maakt collectief eigenaarschap mogelijk

Als medewerkers en teams gevraagd wordt eigenaarschap te nemen voor hun eigen werk en het verbeteren daarvan, vraagt dat om transparantie. Dat betekent zicht op prestaties, knelpunten, ontwikkelingen en voornemens. Visuele communicatie werkt daarbij het beste. Ook onzekerheid of twijfel moet zo veel mogelijk gedeeld worden onder het motto 'Take it to the team'; vertrouw erop dat je samen tot oplossingen komt, ook als je ze zelf (nog) niet ziet.

6 Het gaat niet om de beste aanpak, maar om de eerstvolgende betekenisvolle stap

Uitgewerkte stappenplannen kunnen belemmeren in plaats van helpen. Denk aan een bergbeklimmer die naar een top wil die in de mist ligt en nog niet eerder beklommen is. Dan heb je zeker wat aan een kaart waarop je een mogelijke route hebt uitgestippeld. Maar je hebt nog meer aan deskundigheid en ervaring in bergbeklimmen – dié maken dat je de top ook daadwerkelijk haalt.

7 Lenigheid heeft lenige gewoonten nodig met een structureel karakter

Lenig blijven vraagt om in beweging blijven. Nieuwe gewoonten aanleren vraagt om herhaling. Net als bij individuen is er in teams en bij organisaties als geheel een neiging terug te vallen in oude gewoonten als er geen andere gewoonten tegenover worden gezet. Routines zoals dag- en weekstarts kunnen daarbij helpen, evenals een cadans van verbeteren, experimenteren, vernieuwen en evalueren.

8 Evaluatie en reflectie zijn even belangrijk als actie

De check, evalueren en reflecteren zijn nooit vrijblijvend. Van een betekenisvolle stap valt altijd te leren. Zie het als een welgekozen, gericht experiment. *Experiment and adapt*. Net anders dus dan trial-and-error, waarbij experimenten willekeuriger zijn. Het gaat niet zozeer om ‘fouten maken mag’. Wel om transparant zijn over dingen die niet goed gaan, zodat die verbeterd kunnen worden, en om dat een experiment dat geen positief resultaat heeft, wordt beschouwd als een geslaagd experiment omdat het nieuwe inzichten heeft opgeleverd.

9 Ontwikkelen kan alleen wanneer mensen zich bewust zijn van hun eigen bijdrage – en dat geldt ook voor begeleiders

Degenen die een commitment maken, zijn degenen die commitment nakomen. Iedere betrokkene levert zowel inhoudelijke bijdragen als bijdragen aan interactieprocessen. Dit betekent: iedereen is aanspreekbaar op de toegevoegde waarde van zijn bijdragen en draagt zorg voor zo min mogelijk verspilling, ook niet van talent en ontwikkelpotentieel. Dit wordt ook wel persoonlijk leiderschap genoemd. Hierbij geldt: als begeleider laat je minstens zo veel leer- en aanpassingsvermogen zien als je van teams, leidinggevend en andere betrokkenen vraagt.

10 Lenigheid is stollen en vloeibaar blijven tegelijk

Lenig zijn vraagt om continu verbeteren en om het borgen van wat daarbij geleerd wordt. Maar ook om kunnen vernieuwen en innoveren. Dat vraagt andere en nieuwe competenties. Bij continu verbeteren is het vaste ritme van belang en het voortbouwen op de vorige standaard. Continu verbeteren gaat om de vaardigheid zich aan te passen en het ontwikkelen van vanzelfsprekendheden daarin. Vernieuwen vraagt om het kunnen loslaten van vanzelfsprekendheden. Optimaal adaptievermogen vraagt om het combineren en afwisselen van verbeteren en vernieuwen, de ultieme uitdaging voor zowel organisaties, teams als individuen.

1.7 Opbouw van dit boek

In het kader van continu verbeteren, is de cyclus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA-cyclus) oftewel de cirkel van Deming een belangrijk hulpmiddel bij het gestructureerd oplossen van problemen. De cirkel beschrijft vier stappen die op alle verbeteringen of vernieuwingen in organisaties van toepassing zijn. Het cyclische karakter laat zien dat dit proces nooit meer stopt.

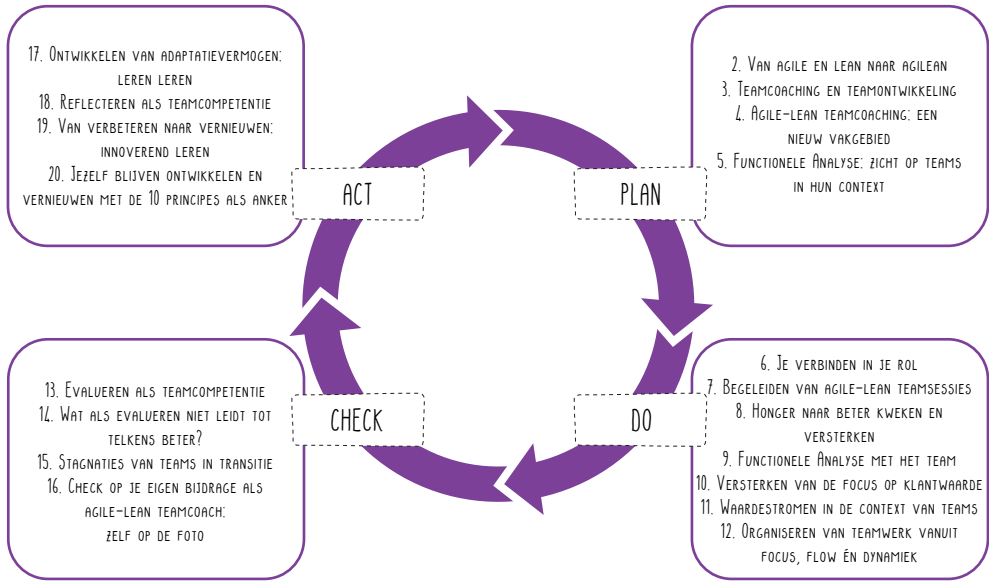
PDCA: een degelijk fundament

'Plan-Do-Check-Act' is bekend geworden als gedachtegoed van 'de goeroe van moderne kwaliteitscontrole' dr. William Edwards Deming. Zelf noemde hij het model de 'Shewhart cycle', omdat het idee gebaseerd is op de door de ingenieur en statisticus Walter Andrew Shewhart ontwikkelde methode voor *Statistical Process Control* (SPC). Die methode kent drie stappen: specificatie, productie en evaluatie. Onderdeel van de evaluatie was bijstelling op basis van de opgedane inzichten. Shewhart baseerde SPC weer op wat wel de basis van alle wetenschappelijke methoden wordt genoemd: de stappen hypothese, experiment en evaluatie, zoals die al in 1620 door Francis Bacon werden beschreven. Bij verwijzing naar de PDCA-methode of de Shewhart-cirkel heeft men het daarom ook wel over de wetenschappelijke methode voor verbeteren.

Een belangrijk element dat Deming aan deze methode toevoegde, was de A van 'Act', dat aandacht vraagt voor het zorgen dat hetgeen geleerd is de nieuwe standaard wordt als basis voor een constante kwaliteit van producten en processen.

Wij gebruiken de PDCA-cyclus ook als leidraad in dit boek. Want ook wanneer je je ontwikkelt op een (deels) nieuw vakgebied is, zoals bij alle leerprocessen, een dergelijke cyclus herkenbaar. Vanuit het perspectief van de begeleider die wil gaan werken als agile-lean teamcoach geeft het boek antwoord op de volgende vragen:

- *Deel 1 Plan:* Wat moet ik **weten** als professionele agile-lean teamcoach?
- *Deel 2 Do:* Wat **doe** ik als ik als agile-lean teamcoach teams ondersteun in hun ontwikkeling richting agile functioneren en zelforganisatie?
- *Deel 3 Check:* Wat kunnen het team en ik als agile-lean teamcoach leren van een pas op de plaats – stilstaan bij hoe het 'Do' gaat of gegaan is. En wat kan ik (al of niet samen met het team) **nader onderzoeken** als het doen niet lekker (meer) loopt?
- *Deel 4 Act:* Hoe kan ik het team dat ik begeleid, helpen niet alleen **vast te houden** wat er geleerd is, maar ook te komen tot meer fundamentele **vernieuwing**?



Figuur 1.1 Overzicht opbouw boek

De opbouw van het boek geeft mogelijkheden om dit boek op verschillende manieren te lezen.

Heb je weinig achtergrond in agile en lean, lees dan eerst hoofdstuk 2 van dit boek. Heb je weinig achtergrond in teamcoaching, lees dan hoofdstuk 3. Wil je weten hoe je kijkt als agile-lean teamcoach en wat daar onderscheidend aan is lees dan de hoofdstukken 4 en 5.

Wil je snel praktisch aan de slag, begin dan in deel 2 (Do) en grijp waar nodig terug op deel 1.

Werk je al als agile-lean teamcoach, maar ervaar je dat dat niet altijd lekker loopt, dan kun je starten in deel 3 (Check, met name de hoofdstukken 14 en 15) en van daaruit eventueel teruggrijpen op deel 1 of 2.

Deel 4 (Act) geeft inzicht in de stap van continu verbeteren naar het ontwikkelen van fundamenteel aanpassingsvermogen. Vanuit nieuwe manieren van kijken en werken die daaruit naar voren komen, heb je dan mogelijk behoefte om opnieuw naar de 'Plan' te kijken en daar andere dingen uit te halen dan de eerste keer dat je dat deel las. Of om op zoek te gaan naar verdieping in daar aangehaalde onderwerpen of zienswijzen via de bronverwijzingen. Zo kun je ook dit boek cyclisch gebruiken.