

VERSIMPELEN

PROJECTEN REALISEREN ZONDER GEDOE

**EXTRA
TOOLS**

1 t|m 15

Jan-Peter Bogers

SHORTLIST
MANAGEMENT-
BOEK VAN HET
JAAR 2014.

[vakmedianet](http://vakmedianet.nl)

Over deze uitgave

Deze uitgave is een aanvulling op het boek *Versimpelen - projecten realiseren zonder gedoe* (Jan-Peter Bogers – 2013).



Versimpelen haalde de shortlist (laatste 5) voor Managementboek van het Jaar 2014.

Het boek is o.a. te koop op:

www.managementboek.nl

En via deze link vind je:

het e-book

Download de preview op:

www.versimpelen.info

Boek

1e oplage 2013, Delft Digital Press

www.delftdigitalpress.com

2e oplage 2014, Vakmedianet

opgegaan in: www.boom.nl

Pdf met extra tools

Verschenen april 2014

Extra tools 1 t/m 5

Verschenen sept 2014

Extra tools 6 t/m 10

Verschenen sept 2020

Extra tools 11 t/m 15

© 2020 Jan-Peter Bogers

Voor deze pdf geldt hetzelfde copyright als voor het boek. Maar aangezien ik dat niet kan controleren, verzoek ik in ieder geval om een fair use policy: openbaar gebruik van dit materiaal graag met vermelding naar boek en auteur, inclusief link naar de website. Verspreiding alleen na overleg met de auteur.

janpeter@versimpelen.info

www.versimpelen.info

Auteur: Jan-Peter Bogers

www.janpeterbogers.nl

Illustraties: Christy de Witt

www.twc-works.nl

Vormgeving: Karen Knols

www.lampro.nl

Cover: Ron van Gils

www.ronvangils.nl

Overige afbeeldingen:

De Wet van Parkinson

komt van de website www.toothpastefordinner.com

Lean en Agile versimpelen

foto genomen door de auteur

De 8-S-methode

schema komt van Wikipedia

Hoera, complexiteit!

afbeeldingen komen van www.purposeconnection.nl

Speciale dank voor de inspiratie, input, voorbeelden of redactie:

Marcel, Odette, Ilse, Marianne, Dominique, Samantha, Linda, Michel, Steven en Ron.

Versimpelen

extra tools 1 t/m 15

Jan-Peter Bogers

Voorwoord

Van alle boeken die ik geschreven heb, is Versimpelen mijn favoriet. Het is niet per se het beste boek, dat is *StoryDoing*^{*}, maar wel het leukste.

Niet voor niets raakte ik destijds (2012-2013) niet uitgeschreven. Toen ik aan sommigen mijn eindversie liet lezen, vonden zij het boek veel te dik. Het team dat mij hielp (uitgever, vormgevers, illustrator) vond dat ik moest schrappen. Terecht, dus dat deed ik. En nog steeds was de meest gehoorde grap vlak nadat het boek uitkwam: “Zo, dat is wel een heel dik boek als het over Versimpelen gaat!” Gelukkig kon ik dat wel weerleggen: Versimpelen is niet simpel.

Maar ik was er nog niet klaar mee. Ik had nog een aantal extra tools in mijn hoofd en die moesten eruit. Sommige ervan had ik zelfs al aangekondigd in het boek. En wat geprint staat, is waar, dus die tools moesten er komen. De eerste twee sets van vijf extra tools schreef ik in 2014. Daarna raakte het op de achtergrond, maar nooit uit mijn hoofd.

De laatste tijd begon het weer te knagen. En Versimpelen kwam weer vaker op mijn pad. Aanvragen voor lezingen, mensen die zeiden dat ze het boek nog regelmatig openslaan. En af en toe las ik er zelf weer eens in terug en ik was verbaasd over wat ik geschreven had. Dingen die ik voor mijn huidige werk bedacht, origineel dacht ik, maar waarover ik blijkbaar al veel eerder had geschreven.

Dus nu in 2020, met extra tijd vanwege de coronacrisis, moest het er maar eens van komen: extra tools 11 t/m 15. En omdat dit echt het laatste setje is, heb ik alle extra tools meteen maar gebundeld. En daarmee is het af. Zie ook de tool *Stop it!*

Je kunt deze extra tools als losse elementen lezen en ze zijn op die manier prima bruikbaar, alleen mis je dan wel de achtergrond die in het boek Versimpelen beschreven staat, zoals de mindset en enkele essentiële principes achter Versimpelen. Ik refereer ook regelmatig aan hoofdstukken uit het boek en de icoontjes       verwijzen naar de zes gedoefactoren waar de tools betrekking op hebben.

Ook staan er links naar websites in de tekst, vooral bij de Leestips. Die verwijzen allemaal naar www.versimpelen.info/links. De reden daarvoor is dat links soms verouderen. Op de website kan ik ze makkelijker aanpassen dan in deze pdf. Mocht je zo'n veroudering tegenkomen, laat het me dan weten.

Ook reacties op het boek of deze extra tools zijn van harte welkom. Heb je de tools gebruikt? Wat leverde het op? Heb je leuke voorbeelden van versimpelen? Of blijft een project ingewikkeld en vol gedoe en wil je erover sparren? Mail het me!

Veel plezier bij het lezen van deze extra tools,

Jan-Peter

mail@janpeterbogers.nl

Eén enkele sneeuwvlok kan een bamboeblad doen buigen
Chinees gezegde

Inhoudsopgave

Voorwoord	iv
extra tools — 1 t/m 15	
One Hundred Dollar Question	8
De Wet van Parkinson	10
Stakeholder-map	12
Waarom ben je nog niet begonnen?	14
De slagroom op de spuitjes	16
Modellen	18
Stop it!	22
Lean en Agile versimpelen	26
Sparren	32
Anti-anticiperen	34
De 8-S-methode van Versimpelen	38
Deadline Democratie	42
Ben jij de juiste persoon?	44
Is... of lijkt...?	46
Hoera, complexiteit!	50
De toolbox van Versimpelen	54

One Hundred Dollar Question

Deze tool valt binnen het principe *Maak het klein*. Zie hoofdstuk 14 van het boek.



Ik had jarenlang een grote rugzak waar voor zo'n 20 kilo aan vakantiespullen in paste. In de loop der tijd had ik mijn noodzakelijke reisbagage van 17 naar 12 kilo weten terug te brengen, maar nog steeds nam ik meer mee dan ik uiteindelijk gebruikte. Er paste gewoon te veel in die rugzak. Uiteindelijk heb ik een kleinere gekocht en nu neem ik dus vanzelf minder spullen mee.



Ook bij projecten denken we vaak meer nodig te hebben dan werkelijk het geval is. We willen met alle mogelijke scenario's en factoren rekening houden en zolang we niet overal op geanticipeerd hebben, gaan we niet van start. Uit angst voor wat er mis kan gaan of misschien omdat plannen maken altijd makkelijker en veiliger is, dan ze uitvoeren.

Maar ondertussen ligt de uitvoering stil. En als we rekening houden met vijf verschillende scenario's, steken we ook energie in vier scenario's die nooit zullen plaatsvinden. Bovendien verandert de werkelijkheid terwijl we onze plannen maken.

De *One Hundred Dollar Question* dwingt je te focussen op de belangrijkste zaken, die je op korte termijn voor je project nodig hebt. Je stelt jezelf de vraag: *Als ik nog maar 100 dollar (of euro) had om uit te geven aan mijn project, waar zou ik die dan aan besteden?* Juist vanwege de beperking leidt het antwoord je naar de essentie van het project, de kritische succesfactoren. Het scheidt hoofdzaken van bijzaken, zodat je daarna je plannen snel in daden kunt omzetten.

Toepassing

1. Stel jezelf de *One Hundred Dollar Question* en maak een lijst van je antwoorden.
2. Wees eerlijk en schrap in je lijst tot het écht binnen de 100 euro past.
3. Wat hou je over op je lijst? Wat zegt dat over de essentie van je project? Trek je conclusie, ga van denken naar handelen. En als je wilt, besteed die 100 euro op een goede manier!
4. **Extra stap** Als je project weer in een goede flow zit, kun je natuurlijk beoordelen of je geschrapte benodigdheden of acties alsnog toe wilt voegen.

Je kunt voor geld een heel mooie hond kopen,
maar niet het kwispelen van zijn staart

Josh Billings (humorist)

Varianten

Natuurlijk mag je ook 10 euro of 1000 euro als uitgangspunt nemen. Als het bedrag in relatie tot het project maar extreem laag is. Bovendien kun je de vraag ook met andere meet-eenheden stellen. Stel dat je nog maar twee dagen hebt om je project af te ronden, waar besteed je die tijd aan? Als je de deelnemers van je workshop maar één boek mag aanraden, welk boek is dat dan? Als je projectplan uit drie plaatjes zou bestaan, welke afbeeldingen kies je dan? Als je één doelgroep voor je campagne moet kiezen, welke is dat dan?

Vraag je ook af *waarom* je die keuze maakt. Dat vertelt je meer over de essentie van je project.

Voor twee leegstaande, industriële gebouwen in Het Oude Westen in Rotterdam wordt al tien jaar een nieuwe invulling gezocht. Traditionele vastgoedpartijen komen er niet uit. Nynke Schaaf krijgt vanuit de Gemeente Rotterdam de opdracht de panden nieuw leven in te blazen. Er is nauwelijks geld, wel goede intenties.

Wat zou Nynke doen als ze 100 euro had? Ervoor zorgen dat zoveel mogelijk mensen het prachtige pand te zien krijgen! Met een paar collega's organiseren ze een *pandsafari* voor lokale *passionado's*, de mensen die de wijk vaak tot leven wekken. Er wordt een eenvoudig logo gemaakt en er worden broodjes en drinken gekocht of gewoon meegenomen. Bewoners en ondernemers ontmoeten elkaar, er worden contacten gelegd en met legosteentjes worden de mogelijkheden van het pand creatief verkend.

Het gebouw openbaart zich die avond als een goed bewaarde schat. Aan het eind hebben vijf initiatiefnemers er plannen voor. Verder zijn er veel nieuwe connecties in het netwerk gelegd. Een half jaar later opent de *Impact Hub Rotterdam* zijn deuren in één van de panden. Na tien jaar zijn er eindelijk partijen gevonden die de leegstand doorbreken en de transformatie inzetten. En dat voor minder dan 100 euro. Kleine investering, groot rendement! [Noot 2020: helaas trekt de Gemeente Rotterdam enkele jaren later de stekker eruit vanwege commerciële belangen]

Ooit stuurde een opdrachtgever me ter voorbereiding op een ééndaagse teamtraining een pdf met 43 pagina's achtergrondinformatie over de organisatie. Ik stelde hem voor de keuze: ofwel ik lees alles en breng die leestijd in rekening, ofwel je geeft de belangrijkste 5 pagina's aan en ik lees het gratis. Hij stuurde me uiteindelijk de 3 A4'tjes die ik écht nodig had.



Leestips: Deze tool is een variant op de tool *One Million Dollar Question*. Hij is goed te gebruiken in combinatie met de tool *Het mini-Plan-van-Aanpak*. Lees ook de extra tool *De Wet van Parkinson*, waarbij je jezelf specifiek beperkingen qua tijd stelt.

De Wet van Parkinson

Deze tool valt binnen het principe *Regelen*. Zie hoofdstuk 20 van het boek.



Sinds kort ben ik een nóg trotsere Rotterdammer. We hebben een nieuw Centraal Station dat niet alleen imposant is, het is ook nog eens binnen de gestelde tijd gerealiseerd. En dat is bijzonder voor zo'n groot project. Meestal lopen vergelijkbare projecten flink uit. Ook kleinere projecten hebben de neiging dit te doen: een reorganisatie, de verbouwing van je nieuwe huis. En hetzelfde geldt voor lezingen en vergaderingen, die duren meestal langer dan de afgesproken tijdsduur, zelden korter.

Volgens *De Wet van Parkinson* is dat een logisch verschijnsel: *Een project duurt zolang als je ervoor uittrekt. Of langer.* En van uitstel komt meestal nog meer uitstel, een project gaat eindeloos duren en kost daardoor veel extra geld en energie.

Normaliter wordt het einde van een project bepaald door het feit of het afgerond is of niet. Hebben we onze inhoudelijke doelen en resultaten behaald? Zo ja, prima. Zo nee, dan stellen we een nieuwe deadline en gaan we weer aan de slag. Maar kun je in plaats van de inhoud de tijd ook leidend maken? 'Ons project eindigt op 4 april om 12:00 uur. Af of niet af.'

Binnen ICT-projecten, die vaak de neiging hebben uit te lopen, is dit niet ongebruikelijk. Als het project niet binnen de gestelde tijd dreigt te worden afgerond, bepaalt men met het in hoofdstuk 14 al kort genoemde *MoSCoW* wat de belangrijkste vereisten zijn voor het betreffende automatiseringssysteem.

De hoofdletters staan voor **M**ust-have (verplicht), **S**hould-have (belangrijk), **C**ould-have (prettig) en **W**on't-have (niet of misschien ooit). Wat voor een groot project werkt, kan ook bij een simpele vergadering. Je kunt afspreken dat deze om 16:00 uur eindigt, wat er ook gebeurt. En dan bepaal je om 15:40 uur wat er zeker nog besproken moet worden, voordat iedereen de vergaderzaal verlaat.

Toepassing

1. Schat de benodigde tijd voor je project in: realistisch, maar liever te krap dan te ruim.
2. Stel een deadline. Maak die hard. Dat doe je meestal door afspraken te maken met andere partijen of personen. Een deadline die je in stilte voor jezelf houdt, is geen echte deadline...
3. Go! Zorg dat je die deadline haalt! En let op: als je nu weer te krap in je tijd komt te zitten, pas dan je project en de eisenlijst van wat af moet zijn aan. Stel de deadline niet bij. Nooit! Dat is nou juist de essentie van deze tool!

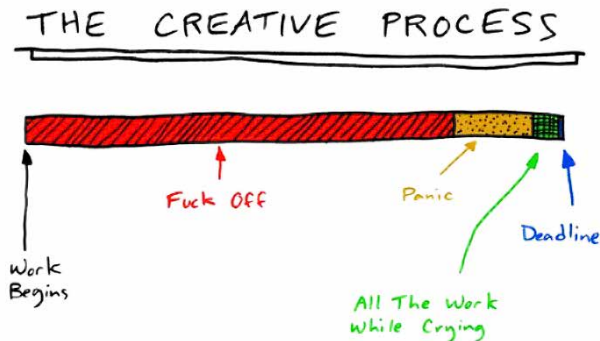
You may delay, but time will not

Benjamin Franklin (politician)

Bij een middelgrote overheidsinstelling vertelt iemand me over het gedoe dat ze ieder jaar hebben over de jaarbegroting. Als belangrijkste gedoefactor noemt hij 'mensen': iedereen wil meedenken over de begroting, iedereen vindt er wat van, er is altijd kritiek - zelden opbouwend, en de opzet is constant aan verandering onderhevig. Een gebed zonder einde. De deadline wordt nooit gehaald, of in ieder geval niet zonder een overdosis stress en irritatie.

Als ik even doorvraag, blijkt dat de organisatie al met deze begroting begint in april-mei. Terwijl hij in december-januari af moet zijn. Negen maanden voor een begroting? Beginnen in april 2014 als het over 2015 gaat? Hoe vaak verandert de realiteit in de tussentijd? Met zo'n onderwerp over zo'n periode kun je je *blijven* aanpassen aan de veranderende realiteit!

De oplossing is simpel: begin later. Doe het in maximaal twee maanden. Maak een *backwardsplanning* (zie hoofdstuk 20), maak duidelijke afspraken en wie te laat is met zijn input heeft pech. Het ingewikkelde van deze oplossing zit hem natuurlijk niet in het logistieke deel, maar in het krijgen van draagvlak voor het verkorten van de doorlooptijd. Er zal weerstand tegen zijn en er is een verandering in mindset voor nodig. Het inkorten van de tijd zit nu in de experimentele fase. Spannend...



Leestips: Deze tool is goed te gebruiken in combinatie met de tool *Backwardsplanning*. Ook *De projectdriehoek* helpt je bij het niet overschrijden van deadlines.

Zie Wikipedia voor meer precieze informatie over *De Wet van Parkinson*.

En hier vind je een korte uitleg over de *MoSCoW-methode*. Technieken die aansluiten op dit hoofdstuk zijn *Timeboxing* en de *Pomodoro-techniek*.

Stakeholder-map

Deze tool valt binnen het principe *De juiste mensen*. Zie hoofdstuk 21 van het boek.



Ter compensatie van het voorbeeld in het vorige hoofdstuk nu een project waar Rotterdam minder trots op kan zijn: De Hofbogen. Al sinds 2006 zijn er plannen om dit historische (1908) en langste (1,9 km) gebouw van Rotterdam nieuw leven in te blazen. En om op het dak een stadspark te realiseren. Tot nu toe is dat niet of nauwelijks gelukt. Wil je het nu opnieuw proberen, dan krijg je te maken met de volgende belanghebbenden of stakeholders: twee woningcorporaties, Prorail, huurders, de ondernemersvereniging, de gemeente Rotterdam, de Rijksoverheid (het is een Rijksmonument), banken, bouwbedrijven, omwonenden, milieuactivisten, een commissie links, een vereniging rechts en eigenlijk iedereen die er een mening over heeft. Ga er maar aan staan! [Noot 2020: inmiddels is het gelukt! *Luchtpark Hofbogen* is een feit.]

Er zijn vaak meer mensen of partijen bij een idee of project betrokken dan je denkt. Sommige hebben invloed op je project, anderen ondervinden de impact ervan. Sommige willen je tegenwerken, andere juist helpen.

Het is handig om een overzicht te hebben van *alle* mensen die een rol (kunnen) spelen in je project: helpers, tegenwerkers, klanten, collega's, vrienden, experts, concurrenten, mensen met invloed, beslissers, ambassadeurs, enzovoorts.

Want stakeholders waar je geen rekening mee houdt, kunnen voor onaangename verrassingen zorgen en vormen een risico voor je project. Zo had ik ooit voor een leegstandproject de toestemming van de hoogste baas en alle medewerking van de werkvloer. Er bleek echter nog een managementlaag tussen te zitten, een manager met andere belangen. Die torpedeerde de plannen en het project werd afgeblazen.

De positieve kant is: als je je stakeholders goed in beeld hebt, zie je ook waar de mogelijke ambassadeurs en helpers van je plannen zitten. Door die erbij te betrekken kun je het project versnellen of makkelijker maken. Heb je deze fans niet in beeld, dan laat je kansen liggen.

Een stakeholder-map is een mindmap waarin je alle mogelijke betrokkenen bij een project in kaart brengt. Zo uitgebreid mogelijk. Tijdens een project kun je dit overzicht raadplegen om te zien met wie en wat je rekening moet houden. Of wie je kunt inschakelen als je tegen een drempel aan loopt.

Toepassing

1. Maak een stakeholder-map.
2. Beschrijf de rollen en invloed van de verschillende stakeholders

3. Bepaal met wie je op welke manier rekening moet houden. Wie kun je als 'hulp-bron' inschakelen en wie heeft er juist andere belangen dan jij?

Een vernieuwende onderwijsinstelling is op zoek naar sponsors en andere middelen van financiering. Ze organiseren een brainstormmiddag met professionals uit hun netwerk om mee te denken over oplossingen. Er heerst een goede sfeer en er worden veel en zeer creatieve ideeën bedacht. Alleen... niemand heeft eraan gedacht om de twee belangrijkste stakeholders in te schakelen bij de zoektocht naar geld: de creatieve studenten en hun ouders die ook allemaal weer een netwerk hebben. Een gemiste kans!

Vreemd genoeg vergeten teams en organisaties vaak hun meest voor de hand liggende stakeholders bij hun plannen te betrekken, liefst in een vroeg stadium. Met een stakeholder-map kijk je extra bewust naar alle belanghebbenden en maak je vergeten groepen en mensen snel zichtbaar.

Variant

Je kunt ook een mindmap maken van je eigen netwerk. Je zet jezelf in het midden en tekent de belangrijkste categorieën mensen eromheen: familie, vrienden, collega's, oud-collega's, burens, de basketbalclub, klanten, etc. Binnen de categorieën schrijf je zoveel mogelijk mensen op die je kent.

Deze mindmap maakt snel zichtbaar wie je kunt inschakelen bij een project. Misschien is je broer een kei in people management, redigeert je buurman teksten of weet je collega één kamer verderop alles van marketing.

Tom sleutelt aan oldtimers. Het begon ooit als hobby, maar nu wil hij er zijn beroep van maken. Hij heeft dus een grote ruimte nodig, zodat hij meerdere auto's tegelijkertijd onder zijn hoede kan nemen. Hij zoekt stad en land af en bekijkt veel leegstaande showrooms. Die zijn ideaal als nieuwe garage, maar veel te duur om te huren. Zijn mooie plannen lopen vast.

Wie kan hem helpen? Tom loopt in gedachten zijn hele netwerk nog eens af en realiseert zich opeens dat de oplossing letterlijk één deur verderop woont: zijn buurman heeft een oude, leegstaande loods. Inmiddels heeft Tom zijn eigen bedrijf. Hij betaalt zijn buurman een bescheiden huur en doet uiteraard jaarlijks gratis zijn apk-keuring.



Leestips: Deze tool is goed te gebruiken in combinatie met de tool *De 7 torren*.

Lees ook de hoofdstukken over *Medespelers* uit het boek *StoryDoing* voor organisaties.

Waarom ben je nog niet begonnen?

Deze tool valt binnen het principe *Doen!* Zie hoofdstuk 23 van het boek.



Ik ken een ondernemer die iedere keer als ik hem bij een congres, borrel of andere netwerkbijeenkomst tegenkom, over zijn mooie maatschappelijke project vertelt. Al drie jaar. De ene keer is hij bezig met subsidie, de andere keer is hij in gesprek met belangrijke mensen, dan ligt het even stil. In al die tijd heeft hij nog geen concrete stappen voor zijn project gezet, terwijl hij wel denkt dat hij bezig is met het *doen* van zijn plan. Eigenlijk is dit nog erger dan plannen die gewoon op de plank blijven liggen. Die realiseer je ook niet, maar je steekt er gelukkig ook geen energie in.

Soms ben je je heel bewust van je uitstelgedrag, maar vaak gebeurt het ook onbewust. Je denkt dat je goed bezig bent met je project, maar eigenlijk kom je geen stap verder. Je komt niet van de ideeënfase naar de planningsfase, of van planning tot actie. En toch kost het ongemerkt veel tijd en energie. De oplossing ligt voor de hand: als je steeds maar uitstelt om écht te beginnen, moet je jezelf afvragen waar dat door komt. De toepassing is deze keer dan ook heel simpel.

Toepassing

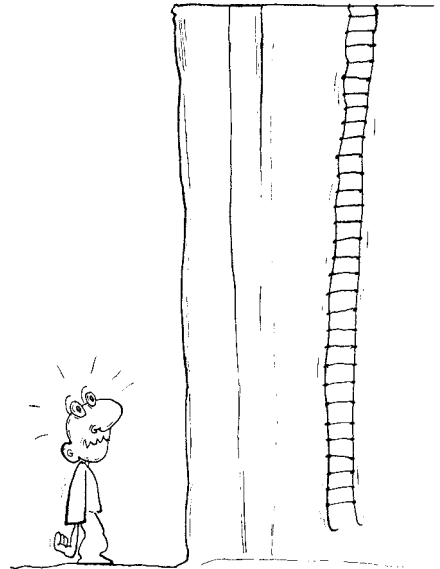
1. Onderzoek wat je tegen houdt om (écht) te beginnen.
2. Onderzoek wat je nodig hebt om (écht) te beginnen.
3. Begin!

Bij stap 1 passen bijvoorbeeld deze vragen:

- Ben je wel voldoende gemotiveerd?
- Heb je jouw doel helder voor ogen?
- Als het doel ver weg is of lijkt, heb je mijlpalen of subdoelen om naartoe te werken?
- Heb je de juiste kennis en expertise in huis?
- Heb je de juiste mensen om je heen?
- Wat zijn de drempels die je belemmeren om te beginnen?
- Of zijn die er helemaal niet? En ben je gewoon aan het uitstellen uit luiheid...

Bij stap 2 kun je je het volgende afvragen:

- Wanneer zou je wél direct beginnen?
- Wat zijn de ideale omstandigheden om te beginnen?
- Aan welke criteria moet voldaan zijn?
- Waar zit je stiekem op te wachten of op te hopen?
- Hoe zou Super-jij het aanpakken?



- Wat houdt je tegen?
- Wat heb je nodig?

En tot slot één van de kernvragen van versimpelen (zie hoofdstuk 4 van het boek): *Wat heb je écht nodig?* Waarbij het accentje op de e van écht je uitdaagt extra kritisch na te denken.

Als ik zelf vastzit, zowel bij het opstarten van een project als bij een dip tussendoor, komt dat vrijwel altijd doordat ik met het verkeerde bezig ben. Ik ben bijvoorbeeld aan het schrijven terwijl ik beter zou kunnen gaan brainstormen. Of ik ben aan het plannen terwijl ik zou moeten structureren.

Vraag je dus steeds af: ben ik op het juiste moment met het juiste bezig?

Extra tips

Een vraag die je hierbij kan helpen is: *Moet Ik Dit Nu Doen?* Je stelt de vraag vijf keer, steeds met de klemtoon op een ander woord. Meer hierover lees je bijvoorbeeld op www.carrieretijger.nl.

De Creatiespiraal van Marinus Knoope gaat over de fases binnen het creatieproces. Je kunt dit model gebruiken om zicht te krijgen op de grote lijn van je plannen of projecten. Een korte inleiding vind je op www.decreatiespiraal.nl/theorie.

Mitchell is accountmanager bij een groothandel in kantoorartikelen. Ze hebben een nieuwe productlijn, maar de verkoop valt tegen. Mitchell heeft de opdracht gekregen zijn volledige klantportfolio te bellen, maar nog geen enkel telefoontje gepleegd.

Hij realiseert zich dat hij ertegen opziet klanten te bellen die hij lang niet gesproken heeft en weet niet hoe hij zo'n gesprek moet openen. De deadline nadert en Mitchell bedenkt de volgende stappen: hij vraagt collega's hoe zij zo'n gesprek voeren en doet zo ideeën op. En hij verandert de volgorde van zijn belijst en belt eerst de mensen met wie hij nog recent contact heeft gehad. Langzaam maar zeker gaat het bellen hem steeds makkelijker af.



Leestips: Deze tool is goed te gebruiken in combinatie met de tool *Een reis van duizend kilometer*.

En deze tools sluiten er goed op aan: *De Wet van Parkinson*, *De slagroom op de spruitjes*, *Sparren* en *Stop it!*

Lees ook *Kijk anders naar Ik* (hoofdstuk 12 van het boek). Dat gaat over jezelf als gedoefactor en uitdaging binnen een project.

De slagroom op de spruitjes

Deze tool valt niet binnen een principe uit het boek. Het is de nieuwe categorie *Maak het leuk*. Zie het overzicht van alle tools voor de andere categorieën.



Sommige dingen zijn gewoon niet leuk. Punt. Simpel. Maar ze moeten toch gebeuren. Zo heb ik bijvoorbeeld een hekel aan vergaderen. Althans, ouderwets vergaderen: met zijn allen twee of drie uur rond een tafel een agenda afwerken, en slecht naar elkaar luisteren. Ook al probeer ik dat soort vergaderingen altijd nieuw leven in te blazen, ik kom toch niet altijd onder de saaie versies uit.

Hoe kun je iets wat niet leuk is toch leuk maken? Hoe zorg je voor voortgang van een project op het moment dat het (voor jou) niet zo spannend is of zelfs saai en vervelend? Hoe maak je van een vervelend klusje toch een minifeestje? Oftewel: als je geen spruitjes lust, hoe maak je ze dan toch lekker?

Eigenlijk valt deze tool een beetje buiten versimpelen: je project wordt niet simpeler, maar je gaat makkelijker aan de slag. Maar aangezien *Ik* een belangrijke gedoefactor binnen versimpelen is (zie hoofdstuk 12 van het boek) zijn deze tips om het leuker te maken toch nuttig.

Toepassing

1. Als je ontdekt dat je met iets bezig bent wat je niet leuk vindt, bedenk dan eerst of je het sowieso wel wilt of moet doen. Of dat je het kunt uitstellen of zelfs kunt stoppen. Is het belangrijk genoeg? Kun je het door iemand anders laten doen?
2. Als je het toch moet of wilt doen, bedenk dan wat maakt dat je het geen leuke taak vindt. En vervolgens: wanneer zou het wél leuk zijn? Welke omstandigheden zijn daarvoor nodig? Welke criteria? Welke extra's?
3. Brainstorm tot je minstens 7 ideeën hebt die de taak leuk(er) kunnen maken. Kies er één en ga aan de slag!

Je hoeft vaak maar iets heel kleins te veranderen om een taak leuker te maken. Hieronder een aantal kleine voorbeelden ter inspiratie.

Hoe maak je een saaie vergadering leuker?

Bedenk je eigen doel voor de vergadering. Ga stopwoordjes van de andere deelnemers tellen en reik aan het eind een prijs uit. Download van internet een bullshitbingokaart en print hem uit (google er maar even op). Neem je voor om 3 specifieke woorden in de vergadering te gebruiken, zoals spruitjes, procrastinatie en belachelijk. Deze tips kun je ook toepassen tijdens minder inspirerende congressen, lezingen, etc.

Hoe maak je het schrijven van een projectplan leuker?

Zorg dat het exact 444 woorden lang wordt. Schrijf het in de vorm van een acrostichon. Laat alle klinkers weg. Schrijf het in een park op een bankje in de zon. Of doe het samen en bedenk om de beurt een zin.

Hoe maak je het vragen om toestemming leuker?

Lees het boek *Invloed* van Robert Cialdini en probeer alle technieken in één gesprek toe te passen. Ga overdreven slijmen, zodat het ook voor je gesprekspartner duidelijk is dat je overdrijft: neem een bloemetje mee, een doosje Merci, geef een compliment over zijn of haar kleding, etc. Beargumenteer zelf waarom de ander je geen toestemming moet geven, net zo lang tot je het toch krijgt.

Hoe maak je het afwerken van een to-do-lijstje leuker?

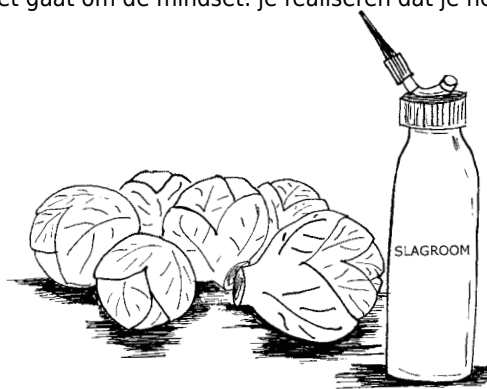
Werk het af van niet leuk naar leuk (bekend principe: *Eat that frog*; *Eerst de keien, dan de kiezels* - Steven Covey). Werk onder tijdsdruk: 1e taak 15 minuten, 2e taak 14 minuten, tot de 15e taak 1 minuut. Doe alles tegelijk en door elkaar en probeer je hoofd erbij te houden. Gebruik de *Pomodoro-techniek*.

Hoe maak je het lezen van een saai verslag of saaie tekst leuker?

Lees het achterstevoren. Maak er tekeningen bij of plak het vol met stickers.

Lees het alsof je Obama bent, wat zou hij van de tekst vinden? Neem je voor de tekst samen te vatten in 20 losse woorden.

Dit is natuurlijk een heel persoonlijke tool. Wat de één leuk vindt, vindt de ander verschrikkelijk of kinderachtig. Probeer dus van alles uit. Pas de tips hierboven aan aan jouw eigen voorkeuren. Het gaat om de mindset: je realiseren dat je het leuker kunt maken!



Leestip: Kijk eens op de website van Marieke van Dam over spelen:
www.speelregels.nl.

Modellen

Deze tool valt binnen het principe *Maak het zichtbaar*. Zie hoofdstuk 18 van het boek.
En ook binnen het principe *Maak een keuze*. Zie hoofdstuk 16 van het boek.

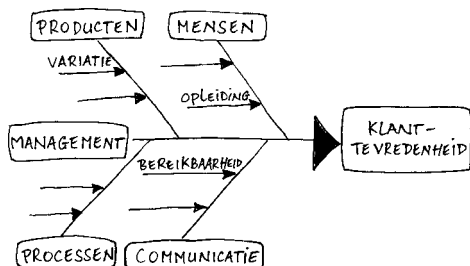
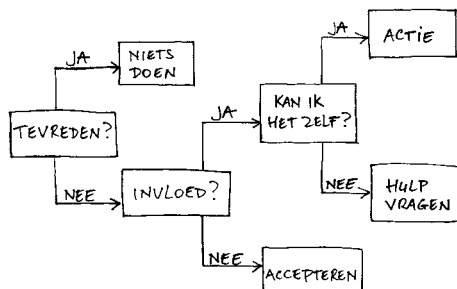
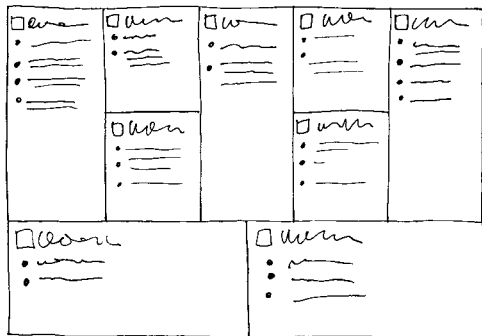


Ben je een *ENTP-type*? Werk je in een *blauwe organisatie*? Heb je wel eens ontworpen met een *Business Model Canvas*? Bepaal je je groeimodel met de product-markt-matrix van *Ansoff*? Ken je de *Maslow-piramide*, *beslisbomen* en het *visgraatdiagram*? En gebruik je wel eens een plattegrond als je in een vreemde stad bent?

De werkelijkheid is vaak weerbarstig. En complex. Je ziet door de bomen het bos en door de gebouwen de stad niet meer. Welke richting moet je op? Wat is de hoofdweg en wat zijn vooralsnog onbeduidende zandpaadjes?

In projecten is dit niet anders. Teveel of gecompliceerde informatie kan ervoor zorgen dat je geen overzicht meer hebt, geen beslissingen meer durft te nemen en een project daardoor stagneert. Soms verlies je zelfs het einddoel uit het oog. Overigens is daar niets vreemds aan. Het is vaak een fase in een project of proces.

Modellen kunnen je een helder beeld geven van waar je staat en waar je naartoe wilt. Een model is een schematische weergave van de realiteit. Het biedt je een (denk)kader. Als je een project in een model wilt weergeven, moet je keuzes maken



en scherp zijn. Wat is relevant en wat niet? Hoe beïnvloeden de factoren in het project elkaar? Bovendien nodigen veel modellen uit om te visualiseren. Je project wordt er overzichtelijker door, en daarmee inzichtelijker.

Met een visgraatdiagram breng je bijvoorbeeld mogelijke oplossingsrichtingen voor een probleem in kaart. Met het Business Model Canvas verken je de mogelijkheden voor een (vaak startende) onderneming of product. Terwijl het model van Ansoff juist bestaande organisaties helpt met het bepalen van hun strategie. Een *Gantt chart* gebruik je om voor een project een tijdsplanning te maken. En de teamrollen van *Belbin* helpen met het samenstellen van een team.

Maar pas op: een model is nooit de hele werkelijkheid. Ik heb regelmatig kilometers omgefietst, omdat de kaart wegen aangaf die er niet waren. Model en werkelijkheid horen elkaar aan te vullen. Hou dus steeds voor ogen dat een model een versimpeling is van de werkelijkheid.

Toepassing

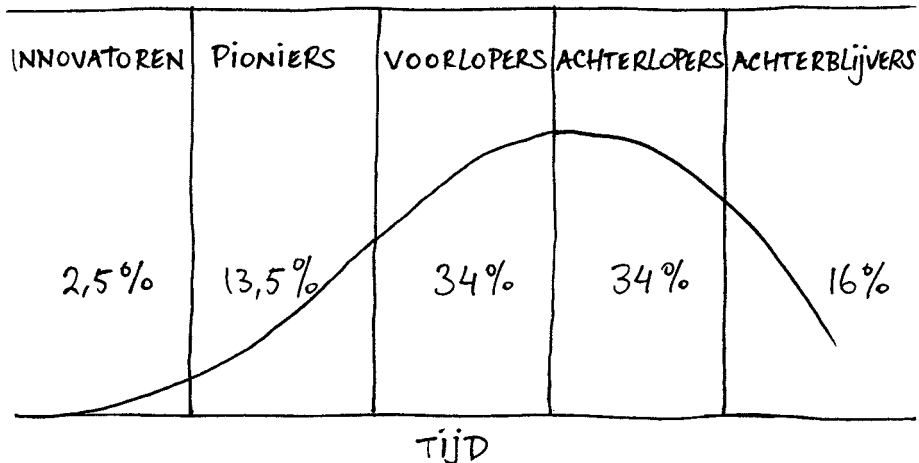
1. Bepaal waar je overzicht in wilt creëren: heb je teveel informatie? Zie je de verbanden niet meer? Heb je een dilemma? Blijkt het moeilijk hoofd- en bijzaken te onderscheiden? Weet je niet wat de logische volgende stap in je project is?
2. Kies een model, dat past bij jouw situatie. Een willekeurig model kiezen kan ook (zie de leestips). Het dwingt je vanzelf de goede kant op te denken. Of je maakt zelf een model gebaseerd op de modellen die je kent. Begin gewoon te schetsen en zie waar je uitkomt.
3. Wringen en dwingen! Plaats alle informatie die je hebt in het model. Als het niet lijkt te passen, zet dan toch door. Het gaat juist om het aanbrengen van structuur. Als het goed is worden hoofd- en bijzaken vanzelf duidelijk, waarna je kunt bepalen hoe je verder gaat met het project of idee.

Het maken van een model kun je prima met een of meerdere mensen samen doen (zie ook de tool *Sparren*) of met een team. Zowel met iemand die bij het project betrokken is als met ‘buitenstaanders’. Een frisse blik kan je helpen overzicht en inzicht te krijgen.

Een groot beveiligingsbedrijf in de Randstad start met een intern verandertraject. Huisvesting, ICT, klantprocessen, terugbrengen van het aantal medewerkers: alles hangt met alles samen, dus het wordt één groot programma. Maar daardoor wordt het ook meteen complex. De eerste versimpelslag wordt gemaakt door een keuze te maken waarmee te beginnen: bij cultuur, leiderschap en communicatie. En vooral door te kiezen waar voorlopig geen aan-

dacht aan wordt besteed: 'Alles wat ondersteunend is vergeten we voorlopig in dit project. Eerst zorgen we ervoor dat iedereen in dezelfde stand staat.'

Maar wie is 'iedereen'? En met wie begin je? De projectleider herinnert zich de innovatietheorie van *Rogers*. In de grafiek hieronder zie je hoe snel volgens dit model verschillende groepen mensen meegaan met verandering en vernieuwing.



Het projectteam maakt zijn eigen versie van dit model en stelt: een kleine groep *saboteurs* zal proberen iedere vorm van verandering tegen te houden of te vertragen. De meerderheid *onverschilligen* maakt het niet zo veel uit. Ze willen gewoon hun werk doen. Een iets kleinere groep *nieuwsgierigen* zal de verandering met belangstelling volgen. En dan is er nog een minderheid *innovatoren* die graag initiatief nemen, experimenteren, creatief zijn en meedenken.

Ze besluiten zich op deze kleine groep innovatoren te richten. Die krijgen behoorlijk veel ruimte. Ze mogen meer onderzoekend dan resultaatgericht werken, vaker naar 'buiten' (buiten de organisatie en buiten hun eigen afdeling) en krijgen minder administratieve verplichtingen, zoals tijdschrijven. Ze worden gekoesterd, zetten de cultuuromslag in gang en helpen met hun lef en enthousiasme de verandering mee vorm geven. Daarnaast nemen zij de groep nieuwsgierigen mee op sleeptouw, zodat de verandering op steeds meer draagvlak kan rekenen (zie ook de tool *Guerrilla's en olievlekken*).



Leestips: Deze tool is een aanvulling op de tool *Begrijpend tekenen* en tevens goed te gebruiken in combinatie met de tools *Kno-
pen doorhakken*, *Beperk je keuzes* en *Het kwadrant*.
Op www.managementmodellensite.nl vind je een overzicht van
enorm veel managementmodellen.
Sowieso: Google is 'your friend'. Online vind je allerlei
modellen met uitleg.
Lees ook: *50 succesmodellen* en alles over *Business Model
Generation*.

Stop it!

Deze tool valt niet binnen een principe uit het boek. Het is de nieuwe categorie *Niet Doen!*
Zie het overzicht van alle tools voor de andere categorieën.



Hou je vast... dit is de simpelste tool van versimpelen! Ik kan er kort of lang over schrijven, maar de boodschap is en blijft: Stop it! En als je denkt dat het niet zó simpel kan zijn, google dan eens op *Bob Newhart Stop It*.

Sommige ideeën en projecten kosten meer dan ze opbrengen. En dan gaat het niet alleen over tijd en geld, maar ook over energie, moeite, stress, hoofdbrekens, frustratie, de sfeer in een team, prioriteiten in een organisatie, enzovoorts. Vanuit het oogpunt van versimpelen is de keuze makkelijk: als een project meer opbrengt dan kost, ga er dan mee door. Kost het meer dan het opbrengt: *Stop it!*

Stoppen vinden we vaak niet makkelijk. We hebben geleerd dat *de aanhouder wint* en dat *als je A zegt, je ook B moet zeggen*. Bovendien associëren we stoppen met mislukken en gezichtsverlies. Wat zullen anderen ervan zeggen? Of vanuit een projectteam: hoe zullen ze binnen de organisatie reageren? En als organisatie: hoe zullen de markt en de media reageren?

Er is zelfs een theorie over, de *Sunk cost fallacy*. Vrij vertaald: de denkfout van de gemaakte kosten. Hoe meer tijd, geld en energie we in een project hebben gestoken, des te moeilijker wordt het om er alsnog mee te stoppen. Immers, als we stoppen zijn al onze kosten, in welke vorm dan ook, voor niets geweest.

Dat is misschien waar, maar het is geen goed argument om eindeloos door te gaan met een project. Want eigenlijk moet je alleen de kosten en opbrengsten voor de toekomst berekenen. Doorgaan betekent immers dat je wederom tijd, geld en energie investeert. Wat gaat dat - al dan niet - opleveren?

Stel je voor: in de bioscoop kom je er halverwege de film achter dat je het een slechte film vindt. Wat is waardevoller: blijven zitten, want je hebt immers 9 euro betaald en al 45 minuten geïnvesteerd? Of weglopen en de 45 minuten die je daarmee wint leuk en zinvol besteden?

Geen dramatisch voorbeeld natuurlijk, maar in organisaties zitten veel projecten 'de film uit'. En dan hebben we het nog niet eens over megaprojecten, zoals de Noord/Zuidlijn of de JSF! De *Sunk cost fallacy* zie je vaak en overal.

The time to quit is before you wish you had

Kimberly K. Jones (schrijfster)

Succesvolle mensen kennen de kracht van stoppen. In plaats van mislukken zien zij stoppen als een gevolg van voortschrijdend inzicht. Niet voor niets luidt een oud gezegde: *Beter ten halve gekeerd, dan ten hele gedwaald*. Volgens Seth Godin is succesvol ondernemen zelfs strategisch stoppen; met de juiste dingen op het juiste moment. Bovendien kun je door te stoppen met het ene, prioriteit en energie geven aan iets anders. Datgene waarvan de balans tussen de kosten en baten *wel* goed is.

Toch doorzetten?

Soms moet je niet stoppen, maar doorzetten. Seth Godin vertelt in zijn boek *De Dip* dat ieder waardevol project een dip kent, een fase waar het allemaal stroef loopt en waar je doorheen moet. Zo niet, dan is het geen waardevol project, aldus Seth. Kies dus niet om te stoppen op basis van paniek, moedeloosheid of dat de flow even uit een project is. Maak liever een gezonde, nuchtere afweging. Stoppen is prima. En doorzetten is prima. Maar doorzetten tegen beter weten in... dat kun je alleen maar rechtvaardigen als je oneindig veel tijd hebt. En dat heeft niemand.



Toepassing

Bij deze stappen ga ik ervan uit dat je een keuze hebt om te stoppen. Soms ben je verplicht om door te gaan en spelen andere mensen en belangen er een rol in. Alleen, zoals ik bij de tool *Kies je eigen gedoe* (hoofdstuk 16, *Maak een keuze*) al schreef, meestal heb je meer keuze en invloed dan je denkt.

1. Maak een lijstje van de kosten die je nog moet maken om een idee te realiseren of een project af te ronden. Neem daarin niet alleen tijd en geld mee, maar ook gedoe, energie, frustratie, mogelijke tegenvallers, strijd met anderen die een ander belang hebben, enzovoorts.
2. Maak een lijstje van de opbrengsten. Dit kan gaan om geld, een compliment van je manager, eeuwige roem, voldoening, leuke of leerzame activiteiten binnen het project, enzovoorts.
3. Vergelijk kosten en opbrengsten. Wat weegt zwaarder? Nu kun je een keuze maken. Twijfel je nog? *Stop it!*

Extra tips

Soms hoeft het project niet te stoppen, maar moet *jij* stoppen met een project. Meer daarover in de tool *Ben jij de juiste persoon?* Stoppen is ook iets loslaten. Iedereen weet dat dit vaak een opgelucht gevoel geeft. Maar dan moet je ook echt stoppen! Zonder schuldgevoel. Zonder dat je steeds denkt: zal ik toch maar weer...

Speciaal voor mensen die moeite hebben met stoppen: je kunt een idee of project ook een maand op een hoge plank achterin een kast leggen. En jezelf of je team verbieden er naar te kijken. Of er zelfs maar aan te denken! Na een maand weet je of er zich rampen hebben voltrokken doordat je met het project stopte. Meestal is dat niet het geval. En je weet intuïtief of je het weer van de plank moet halen, rustig moet laten liggen of ermee naar de papierversnipperaar kunt lopen.

Een dramatisch voorbeeld van stoppen is dat van autofabrikant Ford. In 2004 stopten zij met het Everest-project, waar zij met Oracle al vier jaar aan werkten. Het betrof complexe software die tientallen oude systemen voor inkoop en bestellingen moest vervangen. Een nieuw systeem dat zou zorgen voor hogere snelheid, lagere kosten en minder papiergebruik. Na vier jaar werkte het nog steeds voor geen meter. Ford trok de stekker eruit. De schattingen van de kosten van het project tot dan toe variëren van 200 tot 400 miljoen dollar!

Maar ja, wat als Ford had doorgezet? Had het systeem ooit gaan werken? Hoeveel investeringen waren er nog nodig? Zouden die ooit worden terugverdiend? Was het goedkoper alsnog voor een andere oplossing te kiezen? Blijkbaar heeft Ford deze

afweging gemaakt. Ondanks de *Sunk cost fallacy*. Want afscheid nemen kostte minstens 200.000.000 dollar. En dat doet vast pijn.

Een minder dramatisch voorbeeld. In plaats van stoppen met een heel project, kun je ook met bepaalde onderdelen stoppen. In 2012 besloot ik van mijn bedrijf *ActingTime* een collectief te maken. Met enkele collega's onderzochten we onze ideeën, wensen en plannen. Vol creativiteit en zonder moeite bedachten we een aantal nieuwe producten en nieuwe potentiële klanten.

Waar we niet uitkwamen was: hoe regelen we ons collectief officieel? Worden we een maatschap, een vof of een coöperatie? Wat zijn de voor- en nadelen van iedere optie? Deze kwestie kostte ons veel energie. Energie, die we niet voor productontwikkeling en marketing konden inzetten. We raakten gefrustreerd. De oplossing: we stopten erover na te denken en gingen doen wat we leuk vonden en waar we goed in waren. Tot op heden hebben we geen formele rechtsvorm. En dat gaat prima. Vol inspiratie werken we samen en ons portfolio vult zich meer en meer.

Je kunt ook met hele kleine dingen stoppen: stop je onbeantwoorde mails in een mapje dat je *ooit* noemt en kijk er *nooit* meer naar. Stop met mailen naar iemand die veel energie kost. Stop met nadenken over een probleem of dilemma (het lost zich vaak vanzelf op). Stop met het maken van een to-do-lijstje en ga wat doen. Enzovoorts.



Leestips: Deze tool is een aanscherping van de tool *Kies je eigen gedoe*.

Lees ook de tools *Knopen doorhakken* en *De projectdriehoek*.

De Dip van Seth Godin is een klein, prettig leesbaar boekje over al dan niet stoppen.

Lean en Agile versimpelen

Deze tool valt binnen het principe *Regelen*. Zie hoofdstuk 20 van het boek.



Ik krijg veel vragen over Versimpelen in relatie tot bekende methodes voor project-optimalisatie. In dit hoofdstuk bespreek ik er een paar. Deze tool is eigenlijk geen tool. Wel vind je tussendoor enkele praktische tips en voorbeelden. Experts in de genoemde methodes kunnen dit hoofdstuk beter overslaan. Ik ga namelijk nogal kort door de bocht in mijn uitleg. Er zijn immers al tientallen boeken over deze onderwerpen geschreven.

Lean

Lean is een managementfilosofie die zich richt op de continue verbetering van werkprocessen in een organisatie. Klantwaarde en efficiëntie staan hierbij centraal. Een belangrijk aspect van Lean is het elimineren van onnodige activiteiten in een proces die geen waarde toevoegen voor de klant. Stappen schrappen dus, zodat je meer tijd kunt besteden aan wat *wel* zinvol is. Hierin schuilt meteen een overeenkomst met het versimpelen van projecten: zorg dat je het beoogde doel of eindresultaat scherp op het netvlies hebt. Stel vervolgens de kernvragen uit hoofdstuk 4: *Waarom doe je wat je doet? Wie en wat heb je écht nodig? En wat heb je (nog) niet nodig?*

Verder heeft het optimaliseren met Lean een hoog doe-gehalte. Verbetering vindt bottom-up plaats. Dus vooral op de werkvloer en niet door het produceren van stapels documenten. Je leert door te doen en door het zetten van kleine stapjes. Als er veel stappen nodig zijn, bepaal dan vlug wat op dit moment de belangrijkste is en ga daarmee aan de slag. In Versimpelen zie je dat bijvoorbeeld terug in het hoofdstuk *Doen!* en vooral bij de tool *Een reis van duizend kilometer*.

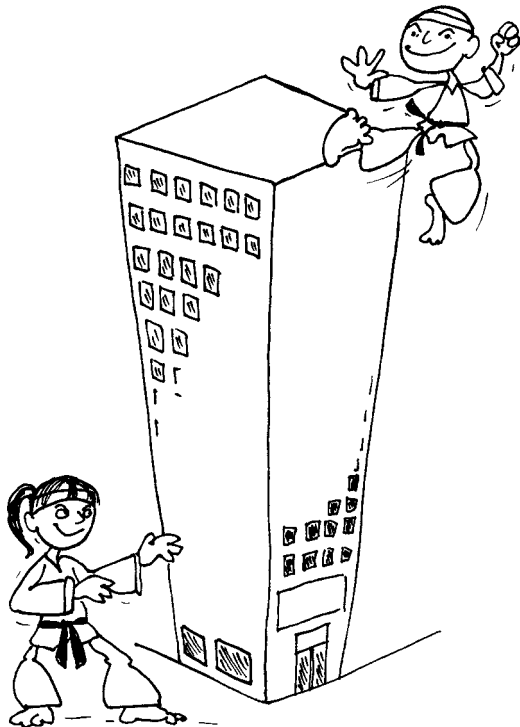
Lean is als methode veel strakker dan Versimpelen. Je kunt er zelfs een gele, groene en zwarte band in halen! Het is ontstaan vanuit industrieën met massaproductie (Toyota), maar wordt steeds meer overgenomen voor andersoortige organisaties. Net als met iedere methode staat of valt het succes met de wijze waarop het wordt toegepast. Helaas heb ik een paar keer gezien dat Lean binnen een organisatie het nieuwe dogma werd. Alles moest Lean, terwijl medewerkers (nog) niet wisten wat ze ermee moesten. De organisatie wordt dan eerder ingewikkelder dan simpeler. Bij een goede toepassing van Lean voorkom je juist een hoop gedoe, soms voor medewerkers, soms voor de klant, liefst voor beide. De methode van Lean en de mindset van Versimpelen sluiten dan ook mooi op elkaar aan.

Een interessant model uit Lean is het *5S-model*. Het is gericht op optimalisatie van een werkplek (en daarmee de workflow). Ik heb dit model 'vertaald' naar een toepassing om projecten te versimpelen: *De 8-S-methode van Versimpelen*, die ik verderop beschrijf.

De Gemeente Opmeer in Noord-Holland neemt een aantal processen kritisch onder de loep. Eén ervan is het aanvragen van een gehandicaptenparkeerkaart. Op dit moment moet de aanvrager eerst een formulier invullen. Dat samen met een pasfoto meenemen naar het loket bij het gemeentehuis en daar de verschuldigde leges betalen. Vervolgens krijgt hij een oproep voor een medische keuring, die ook in het gemeentehuis plaatsvindt. Als het keuringsrapport positief is, moet hij wederom langskomen om de pas op te halen en er ter plekke een handtekening op te plaatsen. Drie bezoeken dus om aan die ene kaart te komen.

Vanuit Versimpelen vragen de Opmeerse medewerkers zich af: Kan dat simpeler? Waarom doen we wat we doen? Vanuit Lean zijn aanvullende vragen: Welke stappen zijn niet relevant voor de klant? Welke stappen kunnen worden geëlimineerd?

Het idee voor de nieuwe werkwijze is als volgt: het inleveren van het formulier kan digitaal, net als de pasfoto. Tegelijkertijd kan de betaling van de leges voldaan worden. Het bezoek voor de keuring kan natuurlijk niet anders dan door langs te komen. Hoewel, het kan ook aan huis, maar dan moet de aanvrager zelf de extra kosten daarvoor betalen. Uiteindelijk kan de pas prima opgestuurd worden. De pasfoto op de kaart is belangrijk, maar de handtekening heeft eigenlijk geen toegevoegde waarde. Een stuk simpeler, zowel voor de aanvrager als voor de gemeente.



Agile

Agile is een werkwijze voor het ontwikkelen van software binnen de ICT. Het belangrijkste kenmerk is het opleveren van deelresultaten binnen een vaste, korte, overzichtelijke periode. Dit wordt ook wel *timeboxing* genoemd (zie ook *De Wet van Parkinson*). Binnen een projectteam stellen de teamleden de belangrijkste acties voor dat moment vast. Hier wordt voor een periode van (bijvoorbeeld) twee tot vier weken aan gewerkt. Daarna houdt het team een evaluatie en worden nieuwe acties gekozen. En zo steeds opnieuw. Men spreekt van *korte iteraties*. Ook bij Agile staat de klant centraal en deze speelt een grote rol bij het vaststellen van de prioriteiten voor de volgende iteratie.

Het verschil met een traditionele planning is dat die vaak bij aanvang van een project wordt vastgesteld en nauwelijks wordt bijgesteld. Het voordeel is dat je door vooral te doen en niet teveel te anticiperen (zie ook de tool *Anti-anticiperen*) flexibel om kunt gaan met veranderingen, gebruik kunt maken van voortschrijdend inzicht en de werkprocessen zo voortdurend kunt optimaliseren.

Een grappige term binnen Agile is *YAGNI*: You Aren't Gonna Need It. Oftewel, al het werk dat *nu* nog niet nodig is, moet nu ook niet worden gedaan. Maar pas op het moment dat het *echt* nodig is. Hierin schuilt weer de voornaamste overeenkomst met Versimpelen: het vinden van de juiste balans tussen denken en doen, of tussen planningen maken en daadwerkelijk aan de slag gaan.

Ook Agile is als methode veel strakker dan Versimpelen. Ik las in een Agile handboek: als je één stap weglaat is het geen Agile meer. Gelukkig schreef een andere auteur dat Agile een middel is en geen doel op zich. Versimpelen is meer een mindset, met daarbij een grote koffer *tools and tricks*, die stimuleren om lenig te denken. Dat is dan wel weer een overeenkomst, want *agile* en *lean* zijn allebei Engelse woorden voor lenig. De vrijheid van Versimpelen en de structuur van Agile kunnen elkaar versterken.

Een team van drie communicatiemedewerkers heeft als opdracht gekregen een boek samen te stellen vanwege het 50-jarig jubileum van de organisatie – van oudsher een familiebedrijf. Uiteraard moet dit naast hun reguliere werk plaatsvinden. Na een gezamenlijke brainstorm zet één van hen de globale opzet van het jubileumboek op papier. Aan de hand daarvan zullen ze de taken verdelen. Er valt veel over de geschiedenis van de familie en de organisatie te vertellen. Omdat het erg druk is op de afdeling is, duurt het veel langer dan gepland voordat de opzet af is. Het project loopt al vertraging op voordat het goed en wel begonnen is. Ze besluiten het anders aan te pakken.

Ze zetten alle acties die ze nu al kunnen bedenken op een rijtje (in Agile heet dit een *backlog*): de opzet en indeling van het boek maken, de familie interviewen, medewerkers interviewen, de geschiedenis van het bedrijf uitspitten, de geschiedenis van de omgeving uitspitten, oude foto's verzamelen, nieuwe foto's maken, de eerste versie van alle hoofdstukken schrijven, proeflezers vragen om input, de tweede versie schrijven, enzovoorts. Ze besluiten zich steeds twee weken op een taak te richten.

Ze beginnen met twee weken interviews afnemen (de eerste *iteratie*), als eerste met de directeur-eigenaar. Na een evaluatie besluiten ze dat het verzamelen van de geschiedenis de volgende belangrijke stap is (de tweede *iteratie*). En zo gaan ze verder in stappen van steeds twee weken.

Deze werkwijze werkt goed. Wel raken ze halverwege het overzicht kwijt en wordt de resterende tijd steeds krappere. Ze schakelen nu over op *Backwardsplanning* (zie hoofdstuk 20). Met de datum waarop alles bij de drukker moet zijn in hun achterhoofd kijken ze naar al het materiaal dat ze al verzameld hebben en rekenen ze terug wanneer wat af moet zijn. Een week voor het jubileumfeest komen de dozen boeken binnen, ingepakt en wel, voor alle medewerkers en relaties.

Scrum

Scrum is een vorm van Agile werken. Een klein maar populair onderdeel uit Scrum is de stand-up meeting: een dagelijkse mini-vergadering van maximaal 15 minuten, waarbij iedereen antwoord geeft op de volgende vragen:

1. Wat heb ik gisteren gedaan en bereikt?
2. Wat ga ik vandaag doen en bereiken?
3. Welke belemmeringen kom ik tegen?

Vanuit Versimpelen voeg ik daar graag aan toe:

4. Wat heb ik nodig om verder te komen?
5. Wie heb ik nodig (wie kan me helpen) om verder te komen?

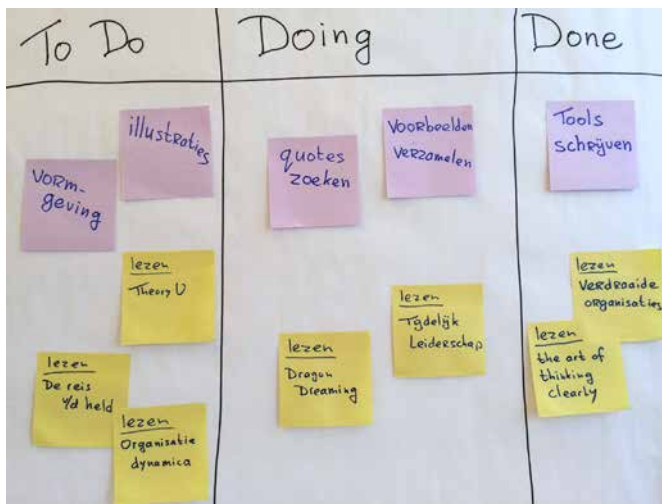
Kortom: heel daadkrachtig en resultaatgericht. Zoals de naam van de meeting al doet vermoeden, blijft iedereen staan, zodat de vaart in de bespreking gehouden wordt en deelnemers niet teveel gaan uitweiden. Want de bedoeling is om snel weer van praten naar doen te gaan.

Kanban

Waar ik uit Scrum versimpeld vergaderen destilleer, haal ik uit *Kanban* versimpeld plannen. Het woord *kanban* komt uit het Japans en betekent letterlijk *visuele kaart*. Het principe wordt binnen zowel Lean als Agile werken gebruikt. Op een bord worden met post-its de activiteiten bijgehouden in de categorieën *to do*, *doing* en *done*. Het biedt snel overzicht en maakt het makkelijk acties te prioriteren. Vooral als je in een team werkt is een *Kanbanbord* handig. Je ziet in één oogopslag wat al af is, wie waarmee bezig is en hoeveel taken er nog wachten om te worden opgepakt. Vaak wordt afgesproken dat ieder teamlid niet meer dan (bijvoorbeeld) twee items in de kolom *doing* mag hebben staan.

Plannen met een Kanbanbord is goed te combineren met de tool *Backwards-planning* (hoofdstuk 20, Regelen).

In steeds meer organisaties zie je, als je door de gangen loopt, een groep mensen in een scrum-achtige meeting voor een kanban-achtig bord met elkaar overleggen. Ik had bijvoorbeeld deze zomer een flipover met post-its in mijn werkkamer liggen met daarop een kanban-achtige planning van projecten waar ik aan werkte, boeken die ik wilde lezen, teksten die ik wilde schrijven en klussen die in huis moesten gebeuren.



Toepassing

1. Bepaal welke aspecten van Lean, Agile, Scrum en Kanban voor jou of voor jouw team of organisatie interessant zijn. Wat zou je graag willen veranderen of verbeteren?
2. Ga gericht op zoek naar de bijbehorende informatie. Lees beslist niet alles wat er over te vinden is!
3. Maak de tips, trucs en technieken die je gevonden hebt op maat voor jouw situatie.



Leestips: Deze tool is goed te gebruiken in combinatie met de tools *Backwardsplanning*, *Een reis van duizend kilometer* en *De Wet van Parkinson*.

Lees ook de tool *De 8-S-methode van Versimpelen*.

Verder zijn er honderden boeken en websites die je meer over de genoemde methoden kunnen vertellen, van simpel tot zeer uitgebreid.

Sparren

Deze tool valt niet binnen een principe uit het boek. Het is de nieuwe categorie *Niet Doen!*
Zie het overzicht van alle tools voor de andere categorieën.



De beste stuurlui staan aan wal. Het spreekwoord heeft een negatieve betekenis. Het gaat over betweters. Maar ik zou zeggen: maak juist gebruik van die uitstekende stuurlui! Haal ze bij je project. Bovendien, iedereen is met grote regelmaat *een beste stuurlui*. Je kunt immers veel beter en makkelijker een ander adviseren dan jezelf. Ook ik als versimpelaar kan mijn eigen projecten onnodig ingewikkeld maken. Nog zo'n gezegde: *Bij de loodgieter thuis lekt de kraan.*

Zo nu en dan lopen we vast in ons eigen denken en raken we het overzicht kwijt. We durven geen beslissingen te nemen en komen niet tot actie. De oplossing is heel simpel: als je vast zit in je hoofd en in rondjes blijft denken, moet je uit je hoofd gaan. Sparren met iemand heeft dat effect. Het is een snelle, interactieve manier van versimpelen. Vaak kan iemand anders je veel helderheid verschaffen over een project, want hij of zij denkt anders en doorkruist dus jouw eigen gedachten en vooral de vaste gedachtenpatronen waar je nou net in gevangen zat.

Enerzijds zal je sparringpartner je lastige vragen stellen, waardoor je gedwongen wordt het verhaal helder te vertellen, te structureren, te kiezen wat je vertelt en hoe je het vertelt. En misschien het probleem van een andere kant te bekijken. Vaak is dat al voldoende om te weten wat je moet doen. Vergelijk het met opgooien van een muntje als je een dilemma hebt. Zodra het muntje valt, weet je wat je het liefst wilt, ongeacht de uitkomst!

Anderzijds heeft de ander ook eigen ideeën bij jouw project. En hij of zij ziet veel beter wat de mogelijkheden en alternatieven zijn. Logisch, want een ander staat buiten het project, kent niet alle details en kan zich dus ook geen zorgen maken over die details. Zelf zit je er vaak zo diep in, dat je minder belangrijke bijzaken niet meer kunt negeren. Je wilt volledig zijn.

Ook heeft een sparringpartner meestal geen belang bij het project en kan dus onbevangen, vrijblijvend en constructief denken. Hij of zij durft risico's te nemen en heeft geen last van de barrières die jij wel ziet. Bovendien nemen sommige mensen expres een tegenovergesteld standpunt in als je om advies vraagt. Je krijgt dus een andere visie voorgeschoteld en die kun je overnemen - of niet.

Good communication is as stimulating as black coffee
and just as hard to sleep after

Anne Morrow Lindbergh (luchtvaartpionier)

Toepassing

1. Ga koffie drinken met iemand met wie je graag spart – of neem juist eens iemand die je minder goed kent. Het is handig als diegene goed is in het helder krijgen van zaken. *Open-minded* en tegelijk kritisch is.
2. Begin te vertellen uit de losse pols, gooi al je gedachten over het project eruit. Laat de ander reageren: vragen, meningen, ideeën, alles is goed. Maak zo nu en dan korte aantekeningen in steekwoorden.
3. Stel vragen die jou helpen orde in de chaos te scheppen. En als je niet weet welke je moet stellen, vraag dan: “Hoe kan ik orde in deze chaos scheppen?”

Variant

Als er even niemand in de buurt is, kun je ook met jezelf sparren. Bijvoorbeeld door jezelf te interviewen. Dat kan al schrijvend of typend, maar je kunt het ook met een recorder opnemen. Begin gewoon met hardop praten over het project waar het om gaat, waarom je vastloopt en wat er nodig is om verder te komen. Vaak komt het inzicht dan vanzelf.

Deze tool is zó simpel en algemeen toepasbaar dat een voorbeeld niet nodig is. Bovendien spart iedereen wel eens over een lastige vraag. Met je partner, collega, projectgroep, buurman, of wie dan ook. We zouden het hooguit wat vaker en bewuster kunnen doen. Het heeft snel effect op de chaos in je hoofd en de chaos in je project. Die blijkt vaak erg mee te vallen.



Leestips: Deze tool is goed te gebruiken in combinatie met de tools *Waarom? Waarom? Waarom?*, *Begrijpend tekenen* en *Modellen*. Lees ook hoofdstuk 21, *De juiste mensen*, en de tools *Durfte-vragen* en *Ben jij de juiste persoon?*

Anti-anticiperen

Deze tool valt niet binnen een principe uit het boek. Het is de nieuwe categorie *Niet Doen!*
Zie het overzicht van alle tools voor de andere categorieën.

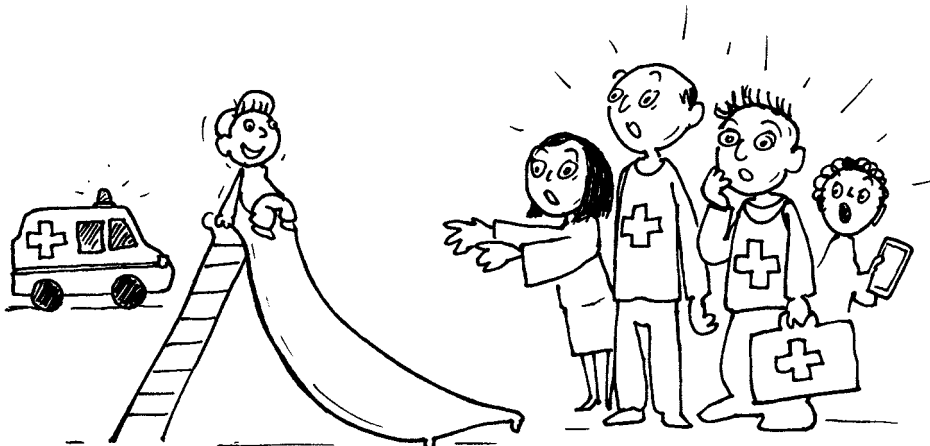


Ken je dat? Iemand die 100 meter voor het groene stoplicht alvast begint af te remmen, omdat het misschien binnenkort op rood springt? En uiteindelijk makkelijk door groen had kunnen rijden, maar nu – op de laatste 10 meter – oranje krijgt en dus maar stopt?

Vooruitkijken is handig. Maar je kunt ook teveel blijven denken en plannen. Feit is dat terwijl je aan het voorbereiden bent, de realiteit verandert. Je anticipeert op dingen die nooit gebeuren, verspilt daar tijd mee en maakt je zorgen om niets. Je doet de verkeerde dingen, stelt uit waar het écht om gaat en bereikt op die manier je doelen niet.

Het is logisch dat we graag anticiperen op wat er komen gaat. We willen dat een project slaagt en onzekerheden en risico's uitsluiten. Niets mis mee. Maar we blijven ook vaak te lang in de voorbereiding hangen vanuit perfectionisme en de gedachte dat je pas kunt beginnen met de uitvoer als de voorbereiding 100% af en compleet is. Binnen teams komt daar nog bij dat we eerst alle neuzen dezelfde kant op willen hebben en binnen een organisatie zelfs draagvlak. Ook speelt angst een rol: plannen is veilig, pas als je gaat doen wordt het spannend (en kijken er anderen mee naar hoe je het doet).

Het voordeel van *niet* anticiperen is dat ideeën sneller gerealiseerd kunnen worden als je er meteen mee aan de slag gaat. Als je de actiepunten kiest waar je energie van krijgt en de eerste resultaten snel zichtbaar worden, zet je bovendien voor jezelf



en je team alvast een goede toon voor de rest van een project. Daarbij: door te beginnen leer en ontdek je van alles en krijg je voortschijdend inzicht.

Uiteraard hou je bij het kiezen van de eerste acties de kern van het project goed in de gaten. Wat wil je ermee bereiken en welke stappen zijn essentieel? Oftewel *Wie en wat heb je écht nodig?* (zie hoofdstuk 4 van het boek).

Het devies is natuurlijk wel: ga voor een goede balans tussen denken en doen. Er zijn situaties waarin je doordacht moet handelen en geduldig moet zijn. Als een project een groot afbreukrisico heeft, als er onzekere factoren meespelen die bepalend zijn voor het welslagen van het project en als veel factoren in een project van elkaar afhankelijk zijn, dan is anticiperen natuurlijk zinvol. Toch kun je ook dan door te versimpelen kijken welke stappen je alvast kunt zetten (zie ook de tool *Een reis van duizend kilometer*).

**Als je de toekomst niet kunt voorspellen, heeft anticiperen geen nut.
Als je de toekomst wel kunt voorspellen, heeft anticiperen geen nut.**

Toepassing

1. Maak een grof (en uiteraard simpel) stappenplan van je project. Als je al een beeld hebt van de stappen die je moet zetten, maak dan vooral geen stappenplan! Ga dan meteen door naar 2.
2. Kijk welke stappen je al kunt zetten, zonder risico en zonder ver vooruit te plannen. Dat zijn ook degenen die (nog) geen consequenties voor later hebben.
3. Doen!

Rotterdam kent vele evenementen, groot en klein. Als je zo'n evenement organiseert moet je van de gemeente goed anticiperen op veiligheid. Vaak moet het festivalterrein worden afgezet met hekken, er moet beveiliging zijn en een EHBO-post. Zeker voor een klein evenement geeft dat veel regel en extra kosten. Zoals het muzikale en culturele Bluegrass festival, dat jaarlijks bij mij in de buurt plaatsvindt. Een gezellig, kleinschalig festival op een lieflijk pleintje... dat voor die gelegenheid wordt omgetoverd tot een onneembare vesting met hekken en mannen met oortjes in!

Het kan ook anders. Zoals die keer dat de populaire jaren 80-band Kool & The Gang op een buitenpodium op het Hofplein optrad. Groot feest en veel enthousiast publiek, net als het jaar ervoor, toen Manu Chao optrad. Iemand wees me erop dat er deze keer zo weinig hekken stonden en dat er voor een concert met tienduizen-

den bezoekers zo weinig politie op de been leek te zijn. Zouden de organisatie en de gemeente zich deze keer niet hebben afgevraagd: “Wat kan er gebeuren en hoe kunnen we dat voorkomen?” Maar de omgekeerde redenering gekozen hebben: “Hoe zorgen we ervoor dat het één groot feest op het Hofplein wordt en blijft?” In ieder geval waren er niet of nauwelijks ongeregelheden.

Ik weet dat er in Rotterdam per jaar 2200 evenementen worden georganiseerd, van buurtbarbecue tot Zomerparade. En dat regelgeving en vergunningen op maat per evenement worden vastgesteld. Welke maatregelen er precies bij welk evenement worden genomen wordt niet altijd openbaar gemaakt. Maar hopelijk is er een tendens om met mate te anticiperen en zeker niet te over-anticiperen. En het Bluegrass festival is ieder jaar ondanks de hekken een gezellig en bovendien zonnig feestje.



Leestips: Deze tool is een aanvulling op de tool *Een reis van duizend kilometer* uit hoofdstuk 23 (*Doen!*).

Hij is goed te gebruiken in combinatie met de tools *Het mini-Plan-van-Aanpak* en *Toestemming of vergiffenis*.

You'll never plow a field by turning it
over in your mind

Iers spreekwoord

If one does not know to which port one
is sailing, no wind is favorable

Seneca (filosoof)

De 8-S-methode van Versimpelen

Deze tool valt binnen het principe *Regelen*. Zie hoofdstuk 20 van het boek.



Ik ben meer van improviseren dan van structureren. En meer van gezond verstand dan van methodes. Toch heb ook ik momenten waarop ik heel gestructureerd te werk ga. Bijvoorbeeld bij het opruimen van mijn huis. Lang voordat opruimgoeroe Marie Kondo ons dat aanraadde deed ik dat al per categorie en niet per kamer. Mijn volgorde is: eerst kleding, dan boeken, dan administratie en tot slot al die lastige, losse, resterende dingen.

Versimpelen is ook meer een mindset dan een methode. De (inmiddels 42) tools zijn er om je op weg te helpen, te inspireren en te ondersteunen, niet om klakkeloos af te werken. Toch past het ook bij Versimpelen om je project eens goed gestructureerd onder de loep te nemen. De vijf kernvragen en een aantal tools dagen je daar ook toe uit. Zo ook deze tool.

De 8-S-methode van Versimpelen brengt je van overzicht naar inzicht, waarna je je project kernachtig voort kunt zetten. Het helpt je met helderheid in je project, prioriteiten stellen en keuzes maken, oftewel: **wat ga je (nog) niet doen, wat wel, wanneer en in welke volgorde?** Je kunt deze methode toepassen als je door de bomen het bos niet meer ziet in je project, als je project stroperig wordt en steeds moeizamer gaat, of als je wilt checken of je nog met het goede bezig bent op de goede manier.

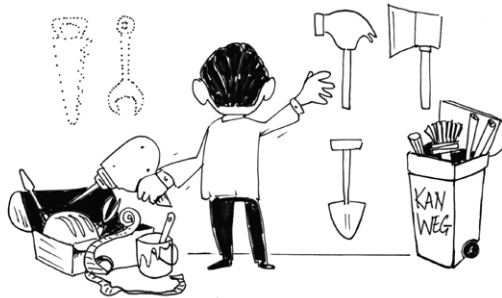
De 8 S'en zijn gebaseerd op de Japanse managementfilosofie *Lean manufacturing* die een tool kent die 5S heet. Het refereert aan vijf Japanse woorden die 'schoonmaken' of 'opruimen' beschrijven, in de ruime betekenis van het woord (zie tabel). De tool is vooral bruikbaar voor praktische, productiegerichte taken. Een makkelijk en vaak gebruikt voorbeeld is hoe je je schuurtje met gereedschappen netjes en ordelijk houdt. Door het overzicht te bewaren, wordt de productiviteit en uiteindelijk ook de kwaliteit van het werk verhoogd.

De vijf basisbegrippen van 5S

Seiri	整理	Sorteren
Seiton	整頓	Schikken
Seisō	清掃	Schoonmaken
Seiketsu	清潔	Standaardiseren
Shitsuke	躰	Standhouden of Systematiseren

Opruimen is dat wat je doet voordat je iets gaat doen, zodat wanneer je het doet, het niet allemaal een rommeltje wordt

A.A. Milne (schrijver)



Voor het versimpelen van projecten hebben we net wat andere S'en nodig. Maar het is natuurlijk wel helemaal in de lijn met Versimpelen om je projecten 'schoon' te willen maken en houden. Hoe schoner je project, hoe overzichtelijker, hoe beter je beslissingen kunt nemen en in actie kunt komen. En andersom, als er veel onnodige ballast in je project zit (zaken die (nog) niet nodig zijn, de verkeerde personen, een niet duidelijke 'waarom' van je project, nog niet doorgehakte knopen), dan ligt ingewikkeldheid op de loer. Vandaar dat ik de 5 S'en van *Lean* heb geherformuleerd voor Versimpelen en er een paar aan heb toegevoegd:

- | | |
|---------------|--------------------|
| 1. Schouwen | 5. Samenvoegen |
| 2. Schrappen | 6. Schaven |
| 3. Sorteren | 7. Schalen |
| 4. Selecteren | 8. Standaardiseren |

Toepassing

1. **Schouwen:** maak een overzicht van alles wat je al van je project weet en hebt: ideeën, plannen, to do's, teksten, alles wat je al geregeld hebt en nog moet regelen, spullen en materialen, betrokken en benodigde personen, te verwachten problemen, dilemma's, deadlines, enzovoorts. Je kunt hier de tools *Brown Paper* of *Begrijpend tekenen* bij gebruiken.
2. **Schrappen:** streep alles door of gooi weg wat je eigenlijk niet nodig hebt, wat niet tot de essentie van je project behoort, zoals spullen, acties of personen die toch overbodig blijken. Schrappen hoeft natuurlijk niet definitief te zijn, je kunt zaken ook parkeren. Maar zorg er dan wel voor dat ze tijdelijk *niet* zichtbaar zijn, zodat je je er niet door laat afleiden.

3. *Sorteren*: zoek naar overlap en samenhang tussen je ideeën, plannen en acties. Wat past inhoudelijk bij elkaar en kun je eventueel aan elkaar koppelen? Of wat past qua timing bij elkaar? Welke verbanden en overeenkomsten zie je? Zit er een rode draad in je acties?
4. *Selecteren*: selecteer de beste ideeën en acties. Het grote probleem hierbij is natuurlijk: wat zijn de beste ideeën? Neem daarvoor *de vijf kernvragen van Versimpelen* (hoofdstuk 4) in gedachten. Zij voeren je terug naar de essentie van je project, naar wat je werkelijk wilt realiseren. Welke ideeën dragen bij aan de kern van je project? Wat zijn versnellers? Welke zijn snel en makkelijk uit te voeren. Welke zetten een keten van slimme acties in werking? Wat is urgent en wat is belangrijk? Wat moet er gebeuren voordat al het andere kan gebeuren?
5. *Samenvoegen*: welke combinaties kunnen je project versnellen of vergemakkelijken? Welke personen kun je benaderen voor welke acties? Met welke overkoepelende ideeën kun je in één keer een grote slag maken?

De laatste drie stappen gaan iets minder over Versimpelen, maar zijn logisch binnen iedere vorm van projectmanagement. Dus als we toch bezig zijn...

6. *Schaven*: zowel je losse acties als de samengevoegde kun je bijschaven. Hoe maak je ze makkelijker, praktischer, goedkoper, omvangrijker, effectiever, beter toepasbaar, makkelijker haalbaar? Bij deze stap maak je tevens alle losse onderdelen tot een heel plan, met stappen, prioriteiten en een tijdspad.
7. *Schalen*: bij deze stap kun je proberen je acties op te schalen. Hoe kun je je project grootser en meeslepender maken? Hoe zorg je ervoor dat het meer impact krijgt? Dit kun je in de voorbereidingsfase doen, maar ook nadat je al begonnen bent en wanneer het idee blijkt te werken.
8. *Standaardiseren*: als je je plannen hebt uitgevoerd, kun je ze evalueren. Wat werkte er goed bij deze werkwijze? Wat hebben we geleerd of verbeterd? En hoe kunnen we dat toepassen in een volgend project? Of tot onze nieuwe standaardwerkwijze maken? (zie ook de tool *Groundhog Day*)

Variatie

Uiteraard zijn deze stappen niet meer dan een leidraad en het zal per project verschillen welke meer of minder aandacht nodig hebben. Begin sowieso altijd met *schouwen*. Zodra je dat gedaan hebt, wijst het zich meestal vanzelf welke andere S'en in jouw situatie van toepassing zijn. Zo niet, pak dan de vijf kernvragen van Versimpelen er nogmaals bij, om de essentie van je project weer helder te krijgen.

Twee grote overheidsorganisaties die zich met het beleidsterrein Jeugd bezighouden zijn gefuseerd. Met de methode *StoryDoing* hebben ze hun nieuwe, gezamenlijke missie geformuleerd. Het zijn daadkrachtige organisaties, echte doeners. Mooi natuurlijk, maar er worden veel projecten opgestart en weinig afgemaakt. Vanwege de fusie is het niet echt duidelijk wie de leiding heeft, niemand heeft het totale overzicht over de projecten en van een heldere koers is ook al geen sprake.

We besluiten met deze organisatie alle projecten op een rijtje te zetten (*schouwen*). Meteen wordt duidelijk dat vele projecten *geschraapt* kunnen worden. Ze zijn 'over datum' of dragen niet meer bij aan de nieuwe missie. Veel projecten blijken zelfs dubbel te zijn belegd, dezelfde activiteiten worden door verschillende teams opgepakt. Deze worden *samengevoegd* of het meest kansrijke project wordt gekozen. Nog steeds zijn het er te veel.

Nogmaals worden de projecten met de missie vergeleken voor een volgende *selectie*. Welke zijn het meest relevant? Of het meest urgent? Wat past bij de huidige politieke agenda? Waar valt snel resultaat te behalen? Vanuit deze selectie worden collega's die eerst bij de verschillende organisaties werkten *samengevoegd* om de projecten uit te werken. Het *schaven* oftewel verbeteren van de projecten gebeurt vanzelf: de teams schieten in hun zelforganiserend vermogen, bepalen doelen voor de lange termijn en richten nieuwe teams daarop in.

Schalen wordt hier iets anders opgevat. Het directieteam is namelijk verrast hoe moeiteloos dit proces wordt opgepakt en hoe weinig sturing of correctie er nodig is. Medewerkers mogen dan ook naar eigen inzicht met een project starten, er wordt snel beoordeeld hoe kansrijk en zinvol dat is en er wordt een doorstart- of stopmoment ingebouwd. Zo kan de organisatie snel handelen en snel leren.

De collega's bespreken met elkaar de opgedane inzichten, de *lessons learned*, zoals dat hoort bij continu vernieuwen. De koers wordt scherper en steeds helderder, iedereen is op de hoogte van de lopende projecten en dubbeling wordt voorkomen. Dit proces is in de praktijk nog steeds gaande, maar als het naar tevredenheid werkt wordt het ingevoerd als *standaard* werkwijze.



Leestips: Deze tool is goed te gebruiken in combinatie met de tools *Beperk je keuzes* en *Knopen doorhakken*. Bij de stap *Schouwen* kun je de tools *Brown Paper* en *Begrijpend tekenen* goed gebruiken.

De voorbeelden bij de tool *Lean en Agile versimpelen* sluiten mooi aan bij de 8-S-methode.

Lees ook uit het boek *StoryDoing voor organisaties* de hoofdstukken 5.2 (Maak je strategie) en 5.3 (Doe je actie-map). En het deel vanaf bladzijde 161 over Toegepast vrijdenken.

Het boek *The laws of simplicity* van John Maeda gaat over het versimpelen van producten. Het heeft veel overeenkomsten met de 8-S-methode.

Deadline Democratie

Deze tool valt binnen het principe *Maak een keuze*. Zie hoofdstuk 16 van het boek.



Soms heb je een echte leider nodig. Iemand die knopen durft door te hakken, die niet eindeloos blijft vergaderen, iemand die kiest voor actie. Want wat zijn we allemaal goed in overleggen, polderen, zoeken naar consensus, beslissingen voor ons uitschuiven, vertragen. Vaak uit angst om echt in actie te komen. Want zolang je blijft praten, kun je geen fouten maken, maar als je gaat *doen* wordt het spannend.

Maar we willen ook graag alle meningen meenemen. De professionals en experts aan het woord laten, zelforganiserende teams laten doen waar ze goed in zijn. We willen ook niet overhaast beslissen, we willen alle opties overwegen, zo veel mogelijk belangen meenemen en een gedragen besluit nemen.

Dat kan nu allebei! Met *Deadline Democratie*. De tool werkt heel simpel: als leidinggevende geef je een team de kans om zelf met een gezamenlijk en door iedereen gedragen voorstel, oplossing, plan of wat dan ook te komen. Maar wel binnen een bepaalde tijd. Lukt dat niet, dan neem je de rol van dictator op je en beslis je. En daar is dan geen discussie meer over.

Toepassing:

1. Bepaal als directie, management of leidinggevende de kaders waarbinnen een bepaalde beslissing of bepaalde plannen moeten vallen.
2. Geef het team de ruimte om binnen deze kaders zelf te beslissen en hang er een deadline aan. Realistisch, maar zeker niet te ruim (zie ook de extra tool *De Wet van Parkinson*).
3. Vraag naar de beslissing. Is er geen beslissing genomen, of een vage, of valt deze niet binnen de afgesproken kaders, hak dan zelf de knoop door. Neem uiteraard de input van je team mee, maar neem zelf het definitieve besluit.

Noot: wie precies de kaders stelt en wie er mee mogen beslissen hangt uiteraard af van de situatie binnen je organisatie, afdeling of team en hoe jullie hiërarchische afspraken hebben gemaakt.

Aan een masterclass Versimpelen doet een faculteitshoofd van een hogeschool mee. Hij brengt een casus in over een nieuw onderwijsprogramma dat moet worden geschreven voor de faculteit. De docenten die daarbij betrokken zijn van de verschillende vakgroepen, vinden allemaal hun eigen vak het belangrijkste en proberen zoveel mogelijk uren te claimen. Er is al eindeloos gediscussieerd en standpunten worden steeds herhaald. Het belang van de vakgroepen dreigt boven het belang van een goed studieprogramma en de studenten te staan. Er is een patstelling ontstaan.

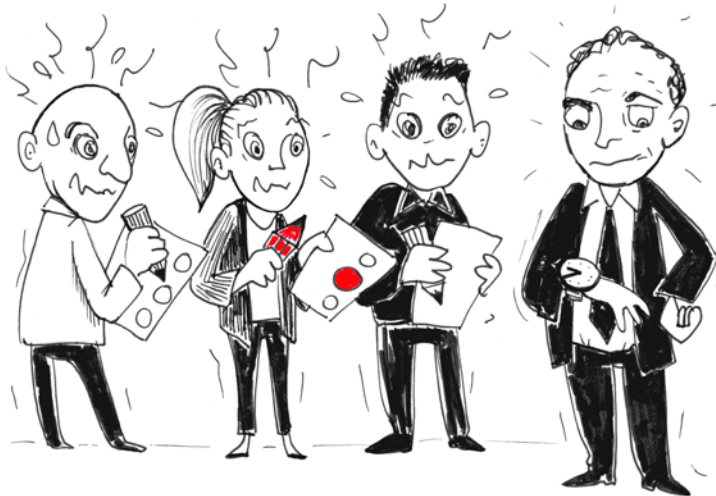
De tip aan het faculteitshoofd is om *Deadline Democratie* toe te passen. Bepaal samen met de hoofden van de vakgroepen waar iedereen het wél over eens is, het grotere kader. Aan welke criteria moet het nieuwe onderwijsprogramma voldoen?

Democratie zou iets meer moeten zijn dan twee wolven en een schaap die erover stemmen wat ze vanavond zullen eten

James Bovard (politiek auteur)

Welke visie op het onderwijs moet erin terug te zien zijn? Welk langetermijneffect moet het programma hebben voor de opleiding, de docenten en de studenten?

Vervolgens stuur je de hoofden en docenten terug naar de tekentafel met de opdracht om met een gezamenlijk voorstel te komen. Stel een deadline wanneer je hun uitgewerkte plan op tafel wilt hebben. Als dat lukt: prachtig. Maar als ze er democratisch niet uit zijn gekomen, hak je zelf de knopen door waarover nog geen beslissing is genomen.



Leestips: Deze tool is goed te gebruiken in combinatie met de tools *Knopen doorhakken* en *De Wet van Parkinson*.

Het team kan voor het halen van de deadline baat hebben bij de tools *Brown Paper*, *Begrijpend tekenen*, *Backwardsplanning* en *De projectdriehoek*.

Lees ook *Kijk anders naar Mensen* (hoofdstuk 11), dat gaat over mensen als gedoefactor en uitdaging binnen een project. En *De juiste mensen* (hoofdstuk 21), dat daarop aansluit.

Ben jij de juiste persoon?

Deze tool valt binnen het principe *De juiste mensen*. Zie hoofdstuk 21 van het boek.



Voor sommige dingen ben ik niet de juiste persoon. Zoals mijn boekhouding. Doe ik niet. Ik heb bijna alle types gedragstrainingen gegeven, maar salestraining? Geef ik niet. De vormgeving van deze pdf met extra Versimpeltools zou ik zelf kunnen doen. Alleen weet ik van tevoren dat het me veel frustratie gaat opleveren als er opeens teksten verspringen of andere technische tegenvallers de kop op steken. Bovendien zou de vormgeving vrij cliché worden. Iemand die er verstand van heeft, doet het sneller, beter, met meer plezier en tilt het geheel naar een hoger niveau.

Vraag jij je ook wel eens af of je wel de juiste persoon voor een bepaalde taak bent? Het kan soms handig zijn om veel zelf te doen, maar er zitten ook nadelen aan: het kost veel tijd en energie, je moet van veel vakterreinen op de hoogte blijven en je vindt vaak het wiel uit, dat anderen allang uitgevonden hebben. Bovendien kan het ertoe leiden dat je niet de juiste prioriteiten stelt. En wees eerlijk... je bent natuurlijk niet écht de beste in alles.

Dus laat jezelf eens wat vaker vervangen door iemand die iets beter kan dan jij. Je kunt dat op voorhand doen, maar ook nog tijdens een project. Af en toe ergens 'nee' tegen zeggen maakt je geloofwaardiger en betrouwbaarder. Soms (of vaak?) komt een project erdoor in een betere flow en jij kunt je tijd aan iets besteden waar je écht goed in bent of wat je leuk vindt. Bovendien krijg je door het samenwerken met anderen weer eens een andere mening, inzicht of aanpak te horen en maakt samenwerking in een team je krachtiger en flexibeler.

Toepassing:

1. Realiseer je dat een taak of project je meer kost dan oplevert.
2. Vraag jezelf af of jij de juiste persoon, op het juiste moment, op de juiste plek bent.
3. Zo nee, besteed de taak uit. Bijvoorbeeld aan een collega, teamlid of extern expert.

Bij stap 1 kun je bijvoorbeeld merken dat een taak je meer tijd en energie kost, dan je logischerwijs zou verwachten. En dat het resultaat achterblijft. Dat je er geen voldoening uithaalt of dat het zelfs frustratie oplevert. Het kan ook zijn dat je je stort op details, terwijl de grote lijn nog niet helder is. Of dat je uitstelgedrag bij jezelf merkt.

Bij stap 2 kun je je bijvoorbeeld afvragen:

- Zijn er anderen die dit beter, sneller, effectiever of goedkoper kunnen dan ik?
- Wat levert me meer op? Zelf doen of uitbesteden?
- Is er een belangrijke reden om het wél zelf te doen? Vind ik het leuk? Heb ik er tijd voor?
- Kan ik iets beters, nuttigers, leukers doen in die tijd wanneer ik het uitbesteed?

Variatie

Deze tool gaat vooral over jezelf als de juiste persoon. Maar ook als (project)team is het goed om zo nu en dan te kijken of de juiste personen de juiste taken doen. Voor een team zou de toepassing er zo uit kunnen zien:

1. Ga met je projectteam bij elkaar zitten.
2. Schrijf ieder voor jezelf op welke soorten taken je binnen het project doet, zoals rapporten schrijven, met klanten overleggen, programmeren, meetings plannen, administratie bijhouden enzovoorts. Schrijf ook op hoeveel tijd je aan deze taken besteedt (in uren of in percentages).
3. Overleg met je teamgenoten wat jullie vinden van deze verdeling. Doet iedereen waar hij het beste in is? En wat hij leuk of interessant vindt? Is een andere verdeling mogelijk en wenselijk?

Voor de medewerkers van een organisatieadviesbureau was één ding duidelijk: iedereen was medeverantwoordelijk voor het binnenhalen van nieuwe klanten. En dat binnenhalen startte in de regel met telefonische acquisitie. Veel medewerkers vonden dit echter een verschrikkelijke taak, maar durfden dat niet goed kenbaar te maken. Iedereen zag immers wel in dat het binnenhalen van nieuwe klanten essentieel is.

Na een periode van veel gedoe en ontevreden gezichten (en niet heel veel nieuwe klanten) zijn we samen met alle medewerkers hun hele verkoopproces gaan ontleden en hebben we benoemd welke rollen daarin belangrijk waren. Zo kwam bijvoorbeeld naar voren dat sommige adviseurs buitengewoon goede offerteschrijvers zijn, anderen een fantastische pitch bij een mogelijke klant kunnen geven en weer anderen een kick halen uit het bellen van oude en nieuwe klanten met een mooi voorstel. Zo kreeg iedereen een rol die hem of haar goed lag en ging de kwaliteit (en het resultaat) van het gehele verkoopproces omhoog.



Leestips: Deze tool is goed te gebruiken in combinatie met de tools *Waarom ben je nog niet begonnen?* en *De slagroom op de spruitjes*.

Lees ook *Kijk anders naar Ik*, *Kijk anders naar Mensen* en *De juiste mensen* (hoofdstukken 12, 11 en 21 uit het boek). Die gaan dieper in op je eigen rol en die van anderen binnen een project.

Google ook eens op het *Eisenhowschema* over prioriteren en delegeren.

Is... of lijkt...?

Deze tool valt binnen het principe *De juiste vragen*. Zie hoofdstuk 22 van het boek.



Laatst mocht ik een offerte maken voor een lezing Versimpelen bij een bouwbedrijf. Alleen was de aanvraag via-via gegaan, had ik eigenlijk te weinig informatie en het moest snel. Er waren wat onzekere factoren over wat ze precies wilden, ik zat maar te puzzelen hoe ik de offerte toch helder kon opstellen en ik kwam er niet uit. Het was ingewikkeld.

Totdat ik me realiseerde dat het heel simpel was... Ik heb toen een grove schatting van de kosten gemaakt, dat naar beneden afgerond, hun een totaalprijs aangeboden en aangegeven dat ik het wel wilde specificeren, maar dat ik dan vermoedelijk op een hoger bedrag uit zou komen. De offerte werd per ommekeer geaccepteerd.

Ik begin lezingen en workshops vaak met de vraag: *Is het ingewikkeld of lijkt het ingewikkeld?* Het is een essentiële vraag in Versimpelen. Je moet je er immers eerst bewust van zijn dat je zelf of als team iets ingewikkeld maakt en dat het simpeler kan, voordat je met Versimpelen aan de slag kan. Dat je het soms (nog) niet ziet, is logisch. We hebben allemaal onze blinde vlekken en als je midden in een project zit, krijg je vanzelf een lichte mate van tunnelvisie.

Bovendien kun je er belang bij hebben het ingewikkeld te houden. Het geeft je een excuus om lang over een taak of project te doen, er veel over te praten en te discussiëren. Of als je volhoudt dat je het druk hebt, dan hoef je niet meer kritisch naar jezelf te kijken: of je iets wel op een handige manier aanpakt, of je de juiste dingen doet op de juiste manier, of je de juiste prioriteiten stelt, etc. Het is gewoon druk! Deze houding hoeft niet eens bewust te zijn, het is normaal en menselijk. Alleen niet altijd handig en effectief (zie ook *Versimpelangst* op blz. 39-41 van het boek).

Waar het bij deze tool dus om draait, is een aantal kritische vragen over je project, je team en jezelf te stellen. Dit kun je standaard met enige regelmaat doen, maar zeker als een project stroef verloopt. Bijvoorbeeld als deadlines blijven verschuiven, de sfeer in het team matig is, je de grip op het project verliest of als je het ervaart als een enorme energievreter. De bedoeling is om focus te houden of meer focus aan te brengen, zodat je doelgericht en effectief aan je project kunt werken. Er zijn veel vragen die je jezelf kunt stellen, zoals:



- Is het ingewikkeld of lijkt het ingewikkeld? Of maken we het ingewikkeld?
- Is het druk of maak ik me druk? Heb ik het druk of maak ik me druk?
- Heb ik geen tijd of maak ik geen tijd?
- Is het nodig of is het afleiding?
- Hebben we écht een conflict of blijven we alleen maar in discussie hangen?
- Moet dit af voordat ik dat ga doen, of ben ik aan het uitstellen?

En zo kun je er zelf vast nog veel meer bedenken.

Toepassing:

1. Stel jezelf bovenstaande of vergelijkbare vragen.
2. Wees heel eerlijk in je antwoord.
3. Accepteer het antwoord.

Je kunt deze vragen aan jezelf stellen, in duo's of met een team. Het past bij deze tool om ze meermaals te stellen, totdat het irritant wordt of tot je zeker weet dat je het eerlijke antwoord hebt gegeven: 'Is het ingewikkeld of lijkt het ingewikkeld? Nee, het is echt wel ingewikkeld. O ja? Echt? Zeker weten? En als je heel eerlijk kijkt?' Als het antwoord na een paar keer 'ja' blijft, mag je doorbladeren naar de volgende tool, *Hoera, complexiteit!*

Een grote organisatie heeft honderden meters archief dat moet worden gedigitaliseerd. Ze willen dat innovatief aanpakken, maar hebben geen idee hoe. Een ingewikkeld vraagstuk dus, dat leidt tot veel vergaderen en veel gepuzzel. Of is het eigenlijk heel simpel?

Hoe goed en nobel het ook is dat een logge organisatie – want dat zijn ze – innovatief wil gaan denken en doen, de tip is om toch voor de eenvoudige oplossing te gaan. Honderden organisaties zijn hun de afgelopen jaren voorgegaan in zo'n digitaliseringsproces, dus een slim systeem is er al. Daar heb je geen innovatie voor nodig, je kunt gewoon in de markt zoeken wat de best passende oplossing is. Aldus geschiedde. Simpel voorbeeld? Precies!



Leestip: Deze tool is goed te gebruiken in combinatie met de tool *Waarom ben je nog niet begonnen?* en de tools die gaan over *Doen!* (hoofdstuk 23 uit het boek). Lees ook *Kijk anders naar Ik* en *Kijk anders naar Complexiteit* (hoofdstuk 12 en 13 van het boek). Die gaan respectievelijk over jezelf en complexiteit als gedoefactoren en uitdagingen binnen een project.

Alles is zowel simpeler dan we ons
kunnen voorstellen, als ingewikkelder
dan we kunnen bevatten

Goethe (schrijver)

I am really simple, you have to be a
genius to understand my simplicity.
And sometimes I am a bit complex too,
you need to be hell mad to realize it

Emma Brynstein (schrijfster)

Hoera, complexiteit!

Deze tool valt niet binnen een principe uit het boek. Het is de nieuwe categorie Maak het leuk.



'Jij wil altijd alles maar versimpelen!' Vroeger kreeg ik dat nog wel eens naar mijn hoofd geslingerd. Inmiddels weet iedereen wel dat de essentie van Versimpelen *niet* is dat je dingen per se simpeler moet maken, maar dat het gaat om het effectief en daadkrachtig uitvoeren van projecten. Zorgen dat je geen onnodig gedoe creëert of laat voortbestaan. En dat je een goede balans krijgt tussen visie en actie, tussen denken en doen.

Dit laatste hoofdstuk is eigenlijk geen tool, het is meer een boodschap die ik naast Versimpelen *ook* wil meegeven: **Complexiteit is leuk. Dus omarm complexiteit!** Niet voor niets is de focus in mijn werk de afgelopen jaren verschoven van Versimpelen naar werken met complexe vraagstukken.

Een 180 graden omwenteling? Nee, dat lijkt alleen maar zo. Ik hou van de dynamiek tussen chaos en orde, tussen actie en rust, tussen puzzelen en oplossen. Van organisatievraagstukken waarin je je kunt vastbijten en waarbij er geen evidente oplossing is.

Hans Vermaak schrijft in zijn boek *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* het volgende: 'Juist taaie vraagstukken gaan over de kernprocessen van een organisatie. En zijn dus belangrijk.' Complexe vraagstukken creëren dynamiek, zetten de boel op scherp en zijn alleen daarom al boeiend en waardevol. Ze bieden mogelijkheden en vragen om onderzoek en creativiteit. Ze zijn dus essentieel en leiden meestal tot verdieping en vernieuwing.

De toepassing van deze *niet-tool* over complexiteit is heel simpel:

Toepassing:

1. Omarm complexiteit! Durf iets niet te weten.
2. Zorg wel dat je zeker weet dat het complex is...
3. Bij twijfel, bel me even of nodig jezelf uit om het *complexiteitsspel* te spelen.

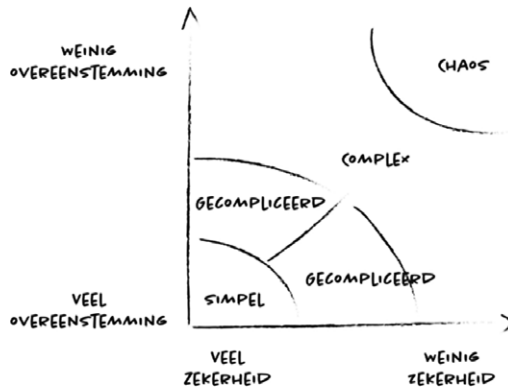
Stap 2 is belangrijk. Als je een simpel probleem complex maakt, ga je allemaal onnodige dingen doen. Dit is in feite wat we met de methode van Versimpelen willen voorkomen. Maar als je een complex probleem simpel maakt, kom je ook in de gevarezone. Je onderschat dan het probleem en juist daardoor kan het uit de hand lopen.

Complexiteit is het wonder van de wereld.

Eenvoud is de sensatie van het universum

Gang Yu (wetenschapper)

Hoe maak je dan het onderscheid tussen simpele, ingewikkelde en complexe vraagstukken? In hoofdstuk 6 van het boek heb ik er kort en eenvoudig wat over geschreven. Ik verwijs daar naar het *Cynefin framework*. Ook met de *complexiteitsmatrix* van Stacey kun je vraagstukken snel verdelen in simpel, ingewikkeld (of gecompliceerd), complex en chaotisch. Google is your friend, als je er meer over wilt weten.



En stap 3, is dat nou ongeneerde reclame? Jazeker. Mijn collega's en ik houden van complexe organisatievraagstukken en we zijn er goed in om ze samen met de mensen van een organisatie aan te pakken, dus ik maak daar graag reclame voor.

Hoe je vervolgens omgaat met complexiteit en complexe vraagstukken voert voor nu te ver. Het blijft een boek over Versimpelen. Ook hier geldt: bel gerust als je er meer over wilt weten. Of kijk eens op de website van *Purpose Connection* en onze blogs die over complexiteit gaan.

Ik schrijf deze tool in tijden van Corona (Covid-19), een typisch geval van een complexe situatie. Hoewel er steeds meer bekend is over het virus, weten we er nog steeds het fijne niet van. Er is onduidelijkheid over het behandelen van de ziekteverschijnselen en over het voorkomen van grootschalige verspreiding. Wetenschappers spreken elkaar tegen. Er zijn geen eenduidige oplossingen.

En als die er wel zouden zijn, dan heb je alsnog te maken met de publieke opinie en het draagvlak voor de verschillende aangedragen oplossingen. Iedereen heeft een mening over de ernst van het virus en over de maatregelen die de overheid neemt. Verschillende landen gaan er verschillend mee om. Zelfs over 'harde feiten', zoals het aantal besmettingen is men het niet eens. Hoe te handelen?

Het begint met het erkennen van de complexiteit en van het 'niet-weten'. Premier Mark Rutte zei in het begin van deze periode: "Je moet op basis van maximaal 50% van de kennis die je hebt, 100% van de besluiten nemen". De gehanteerde methode is steeds enkele maatregelen nemen, kijken wat het effect daarvan is en daar je handelen weer op aanpassen. Ondertussen probeer je steeds meer kennis te vergaren, steeds meer onzekere factoren te verhelderen en om verschillende visies bij elkaar te brengen. Omgaan met complexe vraagstukken draait onder meer om blijvend onderzoeken en blijvend leren. Net als bij Versimpelen.



Impressie van het Complexiteitsspel



Leestips: Lees ook *Complexiteit* en *Kijk anders naar Complexiteit* (hoofdstukken 6 en 13 van het boek).

Google op *Cynefin framework* en de *Complexiteitsmatrix* van Stacey.

Kijk ook eens op de site van mijn collega's en mij:

www.purposeconnection.nl

En misschien wil je het complexiteitsspel spelen:

www.purposeconnection.nl/complexiteitsspel

De toolbox van Versimpelen

Maak het klein

Inzoomen	boek, hoofdstuk 14
Uitkleden	boek, hoofdstuk 14
Het mini-Plan-van-Aanpak	boek, hoofdstuk 14
<i>One Hundred Dollar Question</i>	pdf met extra tools

Maak het groot

Big Hairy Audacious Goal	boek, hoofdstuk 15
One Million Dollar Question	boek, hoofdstuk 15
Groundhog Day	boek, hoofdstuk 15

Maak een keuze

Beperk je keuzes	boek, hoofdstuk 16
Knopen doorhakken	boek, hoofdstuk 16
Kies je eigen gedoe	boek, hoofdstuk 16
<i>Deadline Democratie</i>	pdf met extra tools

Maak het scherp

Zwart-wit denken	boek, hoofdstuk 17
Het kwadrant	boek, hoofdstuk 17
Duidelijke taal	boek, hoofdstuk 17

Maak het zichtbaar

Brown Paper	boek, hoofdstuk 18
Begrijpend tekenen	boek, hoofdstuk 18
<i>Modellen</i>	pdf met extra tools

Ontregelen

Working around the system	boek, hoofdstuk 19
Toestemming of vergiffenis	boek, hoofdstuk 19
Guerilla's en olievlekken	boek, hoofdstuk 19

Regelen

Backwardsplanning	boek, hoofdstuk 20
De projectdriehoek	boek, hoofdstuk 20
<i>De Wet van Parkinson</i>	extra tools, 1 t/m 5
<i>Lean en Agile versimpelen</i>	pdf met extra tools
<i>De 8-S-methode van Versimpelen</i>	pdf met extra tools

De juiste mensen

De 7 torren	boek, hoofdstuk 21
De directeur en de portier	boek, hoofdstuk 21
Putjes en motortjes	boek, hoofdstuk 21
<i>Stakeholder-map</i>	pdf met extra tools
<i>Ben jij de juiste persoon?</i>	pdf met extra tools

De juiste vragen

Waarom? Waarom? Waarom?	boek, hoofdstuk 22
De slimme Hoe	boek, hoofdstuk 22
Durftevragen	boek, hoofdstuk 22
<i>Is... of lijkt...?</i>	pdf met extra tools5

Doen!

Een reis van duizend kilometer	boek, hoofdstuk 23
De kracht van het experiment	boek, hoofdstuk 23
<i>Waarom ben je nog niet begonnen?</i>	pdf met extra tools

Niet Doen!

<i>Stakeholder-map</i>	pdf met extra tools
<i>Anti-anticiperen</i>	pdf met extra tools

Maak het leuk

<i>De slagroom op de spruitjes</i>	pdf met extra tools
<i>Sparren</i>	pdf met extra tools
<i>Hoera, complexiteit!</i>	pdf met extra tools

En dan zijn er natuurlijk nog:

De 5 kernvragen	boek, hoofdstuk 4
Het 10-stappenplan	boek, hoofdstuk 4

De 6 gedoefactoren:

Kijk anders naar Geld	boek, hoofdstuk 8
Kijk anders naar Tijd	boek, hoofdstuk 9
Kijk anders naar Regels	boek, hoofdstuk 10
Kijk anders naar Mensen	boek, hoofdstuk 11
Kijk anders naar Ik	boek, hoofdstuk 12
Kijk anders naar Complexiteit	boek, hoofdstuk 13

Kan het simpeler? Jazeker! Wij maken projecten en organisaties vaak onnodig ingewikkeld. En als we dat zelf niet doen, doen anderen het wel voor ons. Voor je het weet is een mooi plan of project veranderd in gedoe en raakt de vaart eruit.

Versimpelen is een manier om focus aan te brengen in projecten, om van complex naar simpel en van gedoe naar flow te komen. Onttraf een project, ontdoe het van alle bijzaken en je ziet weer waar het écht om draait. Hiermee worden de vervolgstappen om het project te realiseren kraakhelder. Voor organisaties is versimpelen een manier om de kern van hun bestaan te (her)ontdekken: waarom doen we wat we doen?

Versimpelen is speels en bloedserieus tegelijk. Het begint met de mindset dat eenvoudiger vaak beter is en eindigt met het makkelijker realiseren van projecten en dynamischer maken van organisaties.

In *Versimpelen* vertelt Jan-Peter Bogers hoe je onnodig gedoe herkent en complexiteit doorgrondt. Vijf kernvragen, zes gedoefactoren en een toolbox met 27 technieken helpen je om te versimpelen. Talloze voorbeelden en cases laten zien hoe versimpelen in de praktijk werkt.

'Versimpelen is een andere kijk op organiseren. Het maakt projecten overzichtelijk en behapbaar, waardoor de weg voor actie vrijkomt.' - Marcel Jongmans (@enthousiasmeur)

'Eigenlijk zou dit boek verplicht moeten zijn voor iedereen die zich met projecten en moeilijk gedoe qua organiseren bezig houdt.' - Martijn Aslander (auteur van o.a. *Easycratie*)

'Een boek voor mensen die complexiteit met een fileermes te lijf willen. Juist versimpelen vraagt secuur vakmanschap.'
- Jaap Peters (auteur van o.a. *Bij welke reorganisatie werk jij?* en *Het Rijnland-boekje*)

VERSIMPELEN IS IN 2014 GENOMINEERD VOOR MANAGEMENTBOEK VAN HET JAAR

JURYRAPPORT: 'Jan-Peter Bogers maakt glashelder dat wij maar wat snel de essentie van zaken uit het oog verliezen en verzanden in het moeras van complexiteit. En dat terwijl het allemaal begon met een simpel idee. Het boek nodigt uit om toe te passen op kleine en grote schaal en draagt bij aan dat wat managers nastreven: getting things done!'

Jan-Peter Bogers is organisatie- en projectadviseur, spreker en trainer. Hij houdt zich bezig met teamsamenwerking, visietrajecten en het vertalen van visie naar actie. Hij weet iedereen tot versimpelen en actie te verleiden en zet startende en vastgelopen projecten (terug) op de rails.

Bas Bakker is begrijpend tekenaar. Hij brengt de essentie van ideeën, processen en verhalen letterlijk in beeld. Daarmee schept hij overzicht en brengt hij professionals, teams en organisaties in beweging.