

INHOUD

Voorwoord 9

Inleiding 13

WAT

De eerste weg naar eenvoud 18

De tweede weg naar eenvoud 22

De derde weg naar eenvoud 26

De vierde weg naar eenvoud 30

De vijfde weg naar eenvoud 34

WAT EN HOE

1	Ga terug naar het waarom	41
1.1	Hoe we het ingewikkeld maken: we beginnen meteen over oplossingen	41
1.2	De eerste weg naar eenvoud: ga terug naar het waarom	45
1.3	Het voordeel van het bierviltje	51
2	Neem zorgen serieus	57
2.1	Hoe we het ingewikkeld maken: we creëren onrealistische verwachtingen	57
2.2	De tweede weg naar eenvoud: neem zorgen serieus	61
2.3	Het voordeel van het bierviltje	72
3	Stel duidelijke prioriteiten	77
3.1	Hoe we het ingewikkeld maken: we sparen de kool en de geit	77
3.2	De derde weg naar eenvoud: stel duidelijke prioriteiten	81
3.3	Het voordeel van het bierviltje	90

4	Creëer eigenaarschap	93
4.1	Hoe we het ingewikkeld maken: we geven de verkeerde mensen invloed	93
4.2	De vierde weg naar eenvoud: creëer eigenaarschap	96
4.3	Het voordeel van het bierviltje	104
5	Blijf communiceren over de bedoeling	107
5.1	Hoe we het ingewikkeld maken: we verliezen ons te veel in details	107
5.2	De vijfde weg naar eenvoud: blijf communiceren over de bedoeling	110
5.3	Het voordeel van het bierviltje	119
	Tot slot	123
	Over de auteur	125
	Literatuur	127

**‘If you can’t explain
it simply, you don’t
understand it well
enough’**

– ALBERT EINSTEIN

VOORWOORD

Als je een ruwe steen in een rivier legt en jarenlang blootstelt aan de kracht van het water, dan hou je een mooie gladde kiezel over. Dezelfde steen, en tegelijkertijd toch ook een totaal andere steen.

Als je boeken schrijft over opdrachtgever-schap, businesscaseontwikkeling en batenmanagement, daar jarenlang trainingen en workshops over geeft en steeds de feedback verwerkt, dan is dit het boek dat je overhoudt. Dezelfde kennis, samengevat in een aantal eenvoudige vragen in gewoon Nederlands.

De afgelopen jaren heb ik mijn opdrachtgevers geholpen om de kern te vinden van hun projecten en programma's,

zodat ze beter richting konden geven en verantwoordelijkheid nemen. Terugkijkend zie ik dat zij mij geholpen hebben om de kern te vinden van mijn vak – bedrijven helpen concrete doelen te bereiken – zodat ik het beter over kon dragen. Mijn dank gaat dan ook in de eerste plaats naar mijn opdrachtgevers, die mij het vertrouwen gaven om samen te leren en tegelijk voorzagen in mijn levensonderhoud.

Met dit boek wil ik delen wat ik de afgelopen jaren geleerd heb. Bij het schrijven vervulde mijn schrijfcoach Eefje Gerits een sleutelrol. Zij hielp mij een structuur en een stijl te vinden die passen bij het onderwerp van dit boek. Eefje, het was opnieuw een voorrecht met je te kunnen

werken. Dank voor alles wat ik van je geleerd heb, voor je eindeloze geduld, je altijd positieve coaching en voor hoe je het soms hebt voorgedaan, altijd met respect voor mijn inhoud.

Ik dank mijn uitgevers Ina Boer en Monique Lindzen voor hun enthousiasme, strategisch meedenken en hun bereidheid om op basis van een globaal idee direct in het boek te investeren. Ik heb me enorm gesteund gevoeld.

Tijdens het schrijven hebben veel mensen mij geholpen. Naar aanleiding van mijn blogs over de totstandkoming van dit boek kreeg ik suggesties, vragen, complimenten of kritiek van Cees Berkelmans, Jos Dams, Frans van Egmond, Petra Entius, Hajar Essanoussi, Theo Faddegon, Gerard van Hal, Niek Helmer, Henk

Janssen, Ruud van de Kastele, Luuk Ketel, Aat de Kwaasteniet, Han van Lelyveld, Mazin Maasoom, Mike Maes, Norbert Overvelde, Pieter Reintjes, Ton van Schie, Ton Soetendaal, Marcel Sommer, Wim Vleeskens en Manon Vos. Jullie betrokkenheid heeft me enorm gestimuleerd.

Een conceptversie van dit boek heb ik voorgelegd aan Stefan Besten, Jo Bos, Arja Hilberdink, Minka Jongkind, Alex Kiffen, Marjolein de Kwaasteniet, Gerard Meijer, Eva van der Molen, Hans van der Molen, Peep van der Molen, Nicoline Mulder, Ruud Peltzer, Fred Pouderoijen, Henny Portman, Björn Prevaas en Annemarijn Schoon. Jullie waardevolle opmerkingen en suggesties voelden als een grote mand cadeaus. Ik heb er een wezenlijk beter boek mee kunnen maken. Heel veel dank.

Ten slotte Marjolein. Dank voor je liefdevolle steun tijdens het schrijven van dit boek.

En dan kan deze steen nu weer verder geslepen worden.

Bennekom, juni 2020
Michiel van der Molen

Zet het samen
op een bierwiltje

ZODAT
IEDEREEN
HET SNAPT



Meer kans op
SUCCES!

INLEIDING

Waarom zijn projecten vaak zo moeilijk? De inhoud op zich is meestal niet eens de grootste uitdaging; wij zijn het zelf die de projecten nodeloos ingewikkeld maken, door al ons 'gedoe' eromheen. Dat leidt tot meer gepraat dan resultaat, tot onnodige conflicten, mooie vergezichten die in de praktijk teleurstellingen opleveren en verspilling van tijd en geld. Uiteindelijk voldoen veel projecten niet aan de verwachtingen.

VERANDERING VRAAGT OM EENVOUD

Hoe kan het beter? Het antwoord is: eenvoud. Want wat niet eenvoudig is, wordt niet begrepen. En wat niet begrepen wordt, wordt niet gedaan. Dus als we iets gedaan willen krijgen, zullen we het eenvoudig moeten

maken. Eenvoud betekent bij een project in de eerste plaats een realistisch en helder doel stellen; een doel dat mensen werkelijk begrijpen en waar iedereen zijn bijdrage mee kan verbinden. Dit bereik je alleen als je het eens bent over de essentie, dus over de bedoeling van het project. Dit boek laat zien hoe je dat bereikt.

Een bierviltje is daarbij dé maatstaf. Ten eerste: als we niet in staat zijn de bedoeling van een project op een bierviltje samen te vatten, hebben we het nog niet echt begrepen. Ten tweede: als we niet in staat zijn het *samen* op een bierviltje te zetten, zijn we het nog niet eens over wat nu eigenlijk de essentie is. En ten derde: wat we niet op een bierviltje kunnen

samenvatten, is te ingewikkeld om succesvol te communiceren. Het uitgangspunt van dit boek is dan ook: zet dingen samen op een bierviltje. Zo kom je tot de eenvoud die nodig is om van je project een succes te maken.

WAT VIND JE IN DIT BOEK?

Dit boek laat vijf manieren zien waarop je een bierviltje kunt gebruiken om een project eenvoudiger te maken. Vijf wegen naar eenvoud. Het deel *Wat* geeft alleen kort weer welke wegen dat zijn. Het deel *Wat en hoe* beschrijft ook hoe je die wegen kunt begaan. Je kunt *Wat en hoe* lezen zonder eerst *Wat* gelezen te hebben.

Dit boek biedt geen alomvattende aanpak en is geen pleidooi om meer uitgebreide methoden en werkwijzen zonder meer overboord te zetten. Het helpt je wel om tot de essentie te komen. Inzicht in de essentie van je project is pas

zinvol wanneer het een gedeeld inzicht is. De weg naar de eenvoud is daarom steeds een interactief proces met betrekken. Helaas is deze weg niet per se eenvoudig. In de woorden van Jos de Blok, oprichter van Buurtzorg: ‘Het is heel makkelijk om iets moeilijk te maken, maar het is heel moeilijk om iets makkelijk te maken.’ Het resultaat van elke weg naar eenvoud is wél eenvoudig en past op een bierviltje.

TOT SLOT . . .

Er zijn veel soorten veranderinitiatieven: veranderprogramma’s, projecten, transitie, fusies, overgangstrajecten, leiderschapsprogramma’s, verbouwingen, verhuizingen of implementaties. Klassiek planmatig aangepakt of lean/agile. In dit boek noem ik ze allemaal een *project*. De wegen naar eenvoud in dit boek kun je gebruiken bij ieder type project.

Vaak is een groep mensen verantwoordelijk voor het aansturen van een project. Zo'n groep wordt aangeduid als leidende coalitie, stuurgroep, regieteam, ketenoverleg, programmaraad of vergelijkbaar. Soms vervult een bestaand directieteam of managementteam deze rol. In dit boek noem ik deze groepen allemaal *de sturende groep*. Wat ik in dit boek beschrijf, is gebaseerd op mijn werk met sturende groepen.

Ook de groep die verantwoordelijk is voor de dagelijkse uitvoering van het project kan verschillende namen hebben, zoals projectgroep, ontwikkelteam of scrumteam. In dit boek noem ik deze groep *het uitvoerende team*.

Ik heb dit boek geschreven voor iedereen die bij een project betrokken is: initiatiefnemers, sturende groepen, uitvoerende teams. Voor ervaren en onervaren mensen. Maar wat je rol en expertise ook zijn: heb je meer ondersteuning nodig, dan kun je terecht op zethetopenbierviltje.nl.

Ik wens je veel leesplezier en succesvolle verandering.

Vijf wegen
naar eenvoud
helpen je
tot de essentie
te komen

Dit deel is voor de snelle lezer die alleen wil weten wat de vijf wegen naar eenvoud zijn en om overzicht te krijgen. In dit deel staat *wat* de vijf wegen naar eenvoud inhouden en niet *hoe* je ze kunt bewandelen. Alles wat in dit deel *Wat* staat, komt ook terug in het volgende deel *Wat en hoe*.

1

GA TERUG NAAR
HET WAAROM



BASIS VOOR VERBINDING
EN BESLUITVORMING



EENVOUD

DE EERSTE WEG NAAR EENVOUD

Hoe we het ingewikkeld maken: we beginnen meteen over oplossingen

Als we een project starten, zijn we geneigd ons al gauw te richten op de oplossing: wat we gaan doen en hoe we dat gaan doen. Maar deze snelle focus op het wat van een project heeft nadelen. Het wat is uiteindelijk maar een middel en een middel is op zichzelf weinig inspirerend. Het wat is vaak ingewikkeld en kent veel details. Als je te snel over het wat begint, wek je de indruk dat er slechts één goede oplossing is. Dan bestaat het gevaar dat anderen binnen bestaande kaders gaan denken en mis je kansen om tot betere ideeën te komen. Het ergste is dat een project dat van start gaat zonder duidelijk waarom, snel een doel op zich wordt en een eigen leven

gaat leiden. De besluitvorming over zo'n project is sterk vatbaar voor persoonlijke voorkeuren en je kunt dan al snel verwijten krijgen van hobbyïsme en geldverspilling. Dit maakt de besturing van je project onnodig ingewikkeld.

De weg naar eenvoud: ga terug naar het waarom

Samen hetzelfde doel voor ogen hebben, helpt mensen om met elkaar tot oplossingen en detailbeslissingen te komen. Zorg voor een gezamenlijk doel met de eerste weg naar eenvoud: ga terug naar het waarom.

Een overtuigend waarom laat zien dat het project bijdraagt aan een hoger doel waaraan zo veel mogelijk mensen zich

kunnen verbinden. Mensen die het waarom begrijpen, begrijpen de essentie van het project en kunnen beter meedelen en beslissingen over details nemen. Daardoor heb je minder gedetailleerde sturing nodig.

Voor de beslissers over een project is een duidelijke relatie met een hoger doel een gemeenschappelijke basis om slagvaardig besluiten te nemen. Niet alleen bij de

start van een project, maar ook daarna. Kortom, een goed antwoord op de waaromvraag maakt de besturing van je project eenvoudiger.

In het deel *Wat en hoe* lees je onder meer hoe je een goed waarom formuleert, zodat het verbindend is voor de meeste betrokkenen en een goede basis vormt voor alle te nemen beslissingen.