

INHOUD

Over de auteurs 6

Voorwoord 7

Inleiding 9

1. Werk visualiseren 15

2. WIP en pull 27

3. Doorstroom verbeteren 41

4. Expliciete afspraken 53

5. Samen verbeteren 69

Bijlage 83

Personal Kanban 83

Het vliegtuigspel 87

Woordenlijst 94

OVER DE AUTEURS



Wij zijn Sam Laing en Karen Greaves.

We zijn beide gedreven persoonlijkheden en hebben in het verleden nogal wat overuren besteed aan projecten die eigenlijk bij voorbaat al gedoemd waren te mislukken. Dat moest anders kunnen, vonden wij. In 2012 sprongen we in het diepe en startten we ons eigen bedrijf, Growing Agile. Sindsdien hebben we werk waar we energie van krijgen: mensen en organisaties helpen om meer agile te gaan werken. Er is niks mooiers dan een positieve impact te kunnen hebben op andermans leven.

Een van de dingen waarin we erg goed zijn geworden is dingen gedaan krijgen, op een efficiënte manier. We waren allebei workaholic, maar het leven is meer dan werk alleen en dus spraken we af nog maar 4 dagen per week te werken, zonder overuren.

Hoe we dat voor elkaar kregen? Met enkele eenvoudige ingrepen: door ons werk zichtbaar te maken, regelmatig prioriteiten te stellen, nee te zeggen tegen werk dat voor ons niet waardevol was, de hoeveelheid onderhanden werk beperkt te houden en ons te focussen op het afmaken van taken. Je hebt nu een boek in handen dat je zal helpen precies hetzelfde te doen.

De principes die wij hanteren zijn allemaal Kanban-principes. Je leert het beste door te doen, dus is dit boek echt een praktijkboek om je te helpen Kanban te gaan gebruiken met je team. We horen graag hoe het je bevalt. Je kunt ons bereiken via e-mail op info@growingagile.co.za of via Twitter op [@GrowingAgile](https://twitter.com/GrowingAgile).

Veel leesplezier!

INLEIDING

Waarom dit boek?

Waar we ook komen, overal ontmoeten we mensen die teveel te doen en te weinig tijd hebben. We leven in een wereld waarin vrijwel iedereen meer ideeën heeft, dan capaciteit om ze uit te voeren. Op zich is dat een luxeprobleem, maar het is frustrerend als je het gevoel hebt dat je voortdurend aan het schakelen bent tussen allerlei taken en nooit iets écht gedaan krijgt.

Daarom zijn we zo dol op Kanban. Het is een eenvoudige methode met slechts enkele regels die je manier van werken drastisch zal veranderen, zowel als individu als in teamverband. Kanban brengt structuur en rust in je werk en geeft je voldoening omdat je taken eindelijk eens af krijgt – niet incidenteel, maar op structurele basis.

Wij zijn ervan overtuigd dat iedereen baat heeft bij Kanban. Wij hebben dit boek geschreven om het voor iedereen gemakkelijk te maken Kanban eens uit te proberen. We hopen dat het je zal helpen meer werk af te krijgen, je te focussen op wat echt belangrijk is en meer plezier in je werk te krijgen.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Die boek is geschikt voor iedereen die met Kanban aan de slag wil. Misschien weet je nog niks over Kanban en zoek je naar een

manier om efficiënter en met meer plezier te werken of misschien gebruik je Kanban al en wil je daarin nog beter worden.

Dit is een boek voor mensen die het liefst leren door te doen en de voorkeur geven aan plaatjes boven tekst en verhalen of voorbeelden boven theorie. Hoewel dit boek natuurlijk ook tekst en theorie bevat, hebben we geprobeerd het kort en krachtig te houden. We geven steeds niet meer theorie dan nodig om te begrijpen hoe de Kanban-principes werken, gevolgd door een checklist om je te helpen je eigen Kanban-bord te beginnen. Die principes werken in elke bedrijfstak en voor elk team. We hebben geprobeerd in dit boek voorbeelden te gebruiken die iedereen kan begrijpen. En we hebben natuurlijk zelf ook Kanban gebruikt om dit boek te schrijven ... in één week!

Wat is Kanban?

Hmm, het is niet gemakkelijk om deze paragraaf te schrijven, want er zijn nogal wat uiteenlopende ideeën over wat Kanban nou eigenlijk is. Men is het er zelfs niet over eens of Kanban met een kleine k of een hoofdletter K geschreven moet worden. We weten zeker dat iemand onze beschrijving onjuist vindt, maar goed, hier komt ie...

Kanban is een simpele manier om je werk te organiseren en je te focussen op het voltooien van taken die de meeste waarde toevoegen. Kanban voorkomt dat je vooral erg druk bent, maar geen resultaten boekt.

Hoeveel principes of uitgangspunten kent Kanban? Stel die vraag aan drie verschillende Kanban-experts en je krijgt drie verschillende antwoorden. In ieder geval tussen de 3 en 6 principes, maar in dit boek hebben we gekozen voor 5. Hoeveel het er precies zijn en in welke volgorde is voor ons minder belangrijk dan begrijpen hoe deze principes je kunnen helpen efficiënter te werken. Dit zijn onze 5 principes:

- 1** Visualiseer je werk
- 2** Beperk de hoeveelheid onderhanden werk en maak het mogelijk dat teamleden werk naar zich toetrekken
- 3** Zorg voor doorstroom
- 4** Maak afspraken expliciet
- 5** Verbeter samen

Wij houden van boeken die ons iets leren, maar die zijn geschreven in verhalende vorm. Dit boek vertelt het verhaal van het bedrijf Growing Gardens dat besluit Kanban te gebruiken om een ambitieus project in goede banen te leiden: het schrijven van een boek over tuinieren. Je ziet hoe hun Kanban-bord zich ontwikkelt als ze de Kanban-principes gaan toepassen en onderweg problemen tegenkomen die opgelost moeten worden. We hebben met opzet een voorbeeld gekozen dat niet technisch is, zodat we geen vakjargon hoeven te gebruiken.

Elk hoofdstuk behandelt één van de 5 principes, legt uit hoe het principe precies werkt en geeft aanwijzingen hoe je het principe

**KANBAN
VOORKOMT
DAT JE
VOORAL ERG
DRUK BENT,
MAAR GEEN
RESULTATEN
BOEKT.**

1. WERK VISUALISEREN

Growing Gardens: werk visueel maken

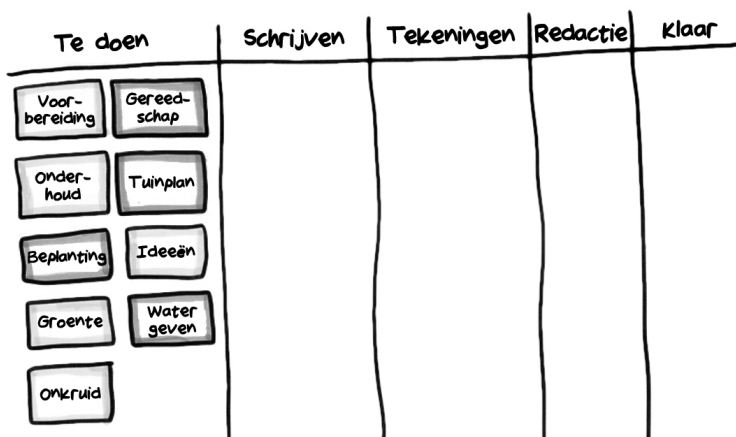
Growing Gardens is een klein hoveniersbedrijf uit Apeldoorn. Er werken drie mensen: Linda, Ellen en Joost. Ze hebben besloten een klein boekje over tuinieren te schrijven om hun bedrijf te promoten. Het boekje bevat professioneel advies voor mensen die zelf hun tuin willen aanleggen, maar natuurlijk brengen ze ook de diensten van Growing Gardens onder de aandacht, zodat lezers weten waar ze terecht kunnen als ze hulp nodig hebben.

Voor de eerste versie van het boek ligt de nadruk op het aanleggen van een moestuin. Het was hun namelijk opgevallen dat steeds meer klanten met vragen daarover kwamen. Ze hebben al besloten welke hoofdstukken het boekje krijgt – het zijn er negen. Roos, een kennis van Linda, kan de benodigde tekeningen maken en een van hun klanten, Mirjam, heeft spontaan aangeboden de tekst te redigeren. Joost heeft wat onderzoek gedaan en Linda en Ellen ervan overtuigd dat ze Kanban moeten gebruiken om het schrijfproces in goede banen te leiden.

Stap 1 is het visualiseren van hun workflow op een fysiek bord. Ze hebben er uitvoerig over gesproken en kwamen tot de voor de hand liggende conclusie dat ze het werk het beste kunnen splitsen in hoofdstukken om het boekje zo hoofdstuk voor hoofdstuk af te ronden.

Eerst tekenen ze enkele kolommen op het bord. Een hoofdstuk begint in de kolom Schrijven als iemand zich opwerpt om dat hoofdstuk te schrijven. Na Schrijven volgt de kolom Tekeningen – dat is het moment waarop ze het hoofdstuk aan Roos geven, die dan de tekeningen maakt die voor dat hoofdstuk nodig zijn. Na Tekeningen komt de kolom Redactie – ze sturen het hoofdstuk dan naar Mirjam die de tekst corrigeert. Daarna is het hoofdstuk voltooid en als alle hoofdstukken klaar zijn is het boek af! Tadaaa!

Zo ziet het bord er dus aan het begin uit:

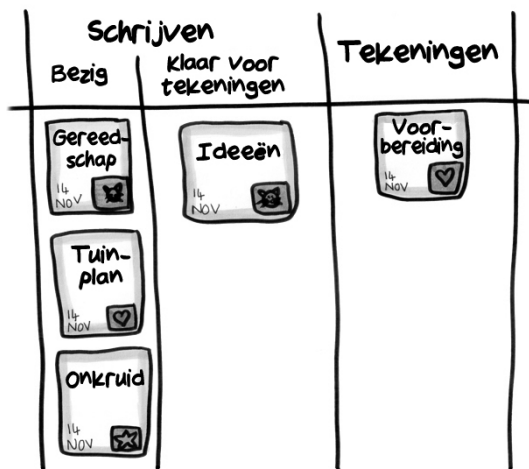


Tips voor het visualiseren van het werk

Maak het werk zichtbaar

Het eerste principe in Kanban is het visueel maken van je werk. Die visualisatie kent twee belangrijke onderdelen. Ten eerste moet je bepalen uit welke stappen de workflow bestaat. In dit voorbeeld zijn dat schrijven, tekenen en redigeren. Ten tweede

voor dat hoofdstuk. Om dat op te lossen besloten ze de kolom Schrijven te splitsen in twee kolommen: de eerste kolom kreeg de naam *Bezig* en de tweede *Klaar voor tekeningen*. Pas als Roos daadwerkelijk begon aan de tekeningen voor een hoofdstuk plaatste zij de desbetreffende taakkaart zelf in de kolom *Tekeningen*. Ze ‘trok’ de taak als het ware in de kolom *Tekeningen*, vandaar dat deze handeling *pull* genoemd wordt.



Tips voor het beperken van werk en het mogelijk maken van pull

Het beperken van onderhanden werk

In Kanban is het streven om items zo snel mogelijk af te ronden – het doel is niet om iedereen bezig te houden. Growing Gardens ontdekte dat Joost minder hoofdstukken wist te voltooien dan Linda en Ellen. Hij had net zoveel werk verricht (of misschien wel meer) maar omdat hij aan vier hoofdstukken tegelijk werkte

duurde het langer een hoofdstuk af te krijgen. Kanban heeft een term voor onderhanden werk: *Work in Progress* of kortweg *WIP*.

Spellen als het vliegtuigspel (opgenomen in de bijlage) laten zien hoe het beperken van de WIP feitelijk helpt om als team meer gedaan te krijgen. Dat lijkt misschien tegenstrijdig, maar in de praktijk blijkt dat mensen minder druk zijn en dingen sneller af krijgen als er een limiet wordt gesteld aan de hoeveelheid onderhanden werk of WIP.

Als je dat niet gelooft, speel het spel dan maar eens met je team en kijk zelf wat er gebeurt! In Kanban beperken we de hoeveelheid onderhanden werk door voor elke kolom een WIP-limiet af te spreken. De WIP-limiet wordt boven de kolom op het bord geschreven. Het is niet toegestaan om meer items dan de afgesproken limiet in de kolom te plaatsen. Is de WIP-limiet voor een kolom bijvoorbeeld drie, dan mag die kolom maximaal drie items bevatten. Als iemand een nieuw item in die kolom wil plaatsen, dan moet hij of zij eerst een ander item afmaken of meehelpen om ervoor te zorgen dat een van de items doorschuift naar de volgende stap voordat een nieuwe taak kan worden toegevoegd.

De focus komt hierdoor te liggen op het afronden van taken en niet op het beginnen aan taken. Mensen die veel multitasken of regelmatig taken afwisselen kunnen zich waarschijnlijk wel voorstellen dat ze veel effectiever kunnen zijn als ze de WIP beperken.

Er is geen regel die bepaalt hoe hoog de WIP-limiet moet zijn. Begin gewoon met een relatief klein getal en kijk wat er gebeurt. Hoe lager de WIP-limiet, hoe sneller het zal opvallen dat de werkzaamheden ergens vastlopen of een knellende situatie ontstaat. En hoe lager de WIP-limiet, hoe sneller een taak door de workflow stroomt.