

PREVIEW

**DE LEAN PIJLERS
VEERKRACHT EN AUTONOMIE**

HOE DOEN WE WAT WE DOEN?



23. EFFECTIEF VERGADEREN

‘Verander niet de mens, maar zijn omgeving,’ gaat wat ver, maar er zit een kern van waarheid in. De plek waar we werken en de manier waarop we ‘meetten’ is van invloed op de kwaliteit van ons werk.



In een biologieboek zou in het hoofdstuk over de moderne mens het volgende kunnen staan: *‘Homo Sapiens brengt tweederde van zijn leven slapend door. Een groot gedeelte in bed en de rest in meetings, vergaderingen en andere slaapverwekkende bijeenkomsten.’*

Er zijn honderden boeken over effectief vergaderen en talloze methodieken die vergaderen effectief maken. Samengevat kent een succesvolle overlegvorm een agenda, een facilitator of voorzitter, gelijkwaardige inbreng en een eindconclusie met concrete actiepunten.

Vergaderen Semco-stijl

In het boek ‘Semco-stijl’ geeft Ricardo Semler een set handige spelregels voor effectief vergaderen die zijn onderneming profondervindelijk ‘ontdekt’ heeft.

Meetings kosten tijd en geld. De eerste wezenlijke vraag is daarom: ‘Waarom hebben we deze meeting?’ Of beter: ‘Waarom moet *ik* bij deze meeting zijn?’ Wat helpt is tijd te zien als geld, dat je maar één keer kunt ‘uitgeven’. Heb je als Product owner geen tijd voor je team(s), cancel⁷⁷ dan alles waarbij het

doel van de meeting of jouw inbreng onduidelijk is, maak je ‘schone’ agenda openbaar voor je team en de klant en bewaak je schaarse tijd vanaf nu als een moederbuizerd haar jongen.

Is een meeting wel nodig, zorg dan in ieder geval dat deze begrensd is in de tijd. Als je goed oplet, zul je namelijk zien dat het belangrijkste altijd in de eerste minuten wordt gezegd. De rest is grotendeels herhaling van wat al besproken is. De *timebox* verplicht je om je te beperken tot de kern en wat je zegt kernachtig te verwoorden.

De dagstart⁷⁸ bij Scrum duurt maximaal vijftien minuten. Om ervoor te zorgen dat het tijdslot effectief benut wordt, krijgt elke deelnemer bij voorkeur evenveel (lees: even weinig) spreektijd. In veel teams beantwoordt ieder lid drie vragen: ‘Wat heb je gedaan, wat ga je doen, waar loop je tegenaan?’ Als alternatief kun je kort vertellen wat je dagdoel is en welke hulp je kunt gebruiken. Een goed wapen tegen uitvoerige discussies is een ‘doorgeefobject’, met de spelregel dat je alleen praat als je het ding (wees creatief) vast hebt.

Extreme timeboxing

Voor hardleerse teams die steevast het tijdslot overschrijden heeft uw auteur *extreme timeboxing* bedacht. De instructies vind je op leanstorydesign.com/timeboxing.

Samengevat

- Meetings kunnen altijd effectiever en je aanwezigheid is lang niet altijd nodig.
- Zorg dat een overleg altijd een tijdslot heeft (hoe korter hoe beter). Om ervoor te zorgen dat je de timebox niet wordt overschreden, krijgt iedereen evenveel spreektijd en mag je alleen praten als je het ‘doorgeefobject’ vast hebt.

Oefening

Kijk eens kritisch naar je agenda vanuit de bril van tijdschaarste. Met welke alternatieve invulling van een meeting creëer je meer waarde?

PREVIEW

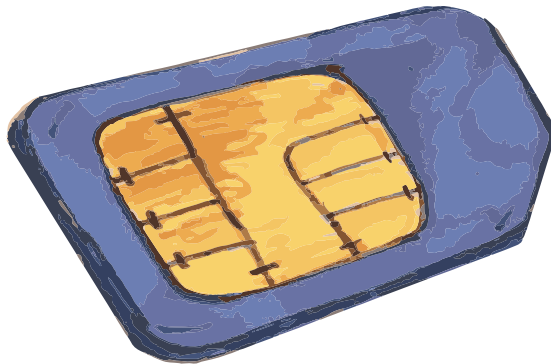
DE KRACHT VAN STORYTELLING

WAAROM DOEN WE DIT OOK ALWEER?



12. VERHALEN ONTHOUDEN

Als je geheugen goed werkt, herinner je dat het geheugen voorkomt in het voorgaande hoofdstuk. Hoe werkt ons geheugen en waarom is dit interessant in het kader van storytelling?



Yanjaa Wintersoul heeft niet alleen een bijzondere naam maar ook een bijzonder talent. Geef haar een getal met 500 cijfers na de komma - en een paar minuten studietijd - en ze dreunt het hele getal foutloos op uit haar hoofd. Yanjaa noemt het zelf geen gave, volgens haar kan elk mens dit 'kunstje' leren.

De verhalende mens

Waarom kun je in een jaarverslag beter woorden gebruiken in plaats van cijfers? Waarom krijgt de hevig gesticulerende spreker meer aandacht dan de Powerpointpresentator? Waarom blijft een inspirerend verhaal beter hangen dan een bondig geschreven memo? Het antwoord ligt in de manier waarop onze hersenen werken.

Aandacht

Onze hersenen zijn scherp op verhalen. We letten beter op als er een verhaal wordt verteld. Weet je nog hoe lastig het was om Franse woordjes te 'stampen' die zonder enige context alleen bleven hangen door eindeloze herhaling? En kijk dan eens hoe kleine kinderen aan de lippen van de juf hangen. Het verhaal is een erfenis uit de tijd dat we bijpraatten rond het kampvuur, zeggen wetenschappers. Als een communicatiemedium succesvol is, kent het vrijwel

altijd een verhaalelement. Ook de meeste ‘succesverhalen’ in de gamewereld en de sociale media hebben een verhaallijn in zich.

Onthouden

In het jaar dat de eerste mens voet op de maan zet (als je de live uitzending hebt gezien, weet je vast nog waar je toen was) publiceren Stanford's Bower en Clark²¹ de resultaten van hun studie naar de werking van het geheugen. In hun onderzoek laten zij mensen lijstjes van 12 woorden onthouden. Gemiddeld herinneren de proefpersonen direct na het lezen van het lijstje slechts 13 procent van de woorden. Als zij vervolgens gevraagd worden om een verhaaltje van de woorden te maken, onthouden zij een verrassende 93 procent van de woorden. Dit is tegelijk de sleutel naar het talent van Yanjaa: zij zet cijfers om in beelden en maakt er een verhaal van. Bij het terughalen van de cijfers hoeft ze alleen maar het verzonnen verhaal te decoderen. De techniek is ook wel bekend onder de naam *Het Geheugenpaleis*.

Té goed onthouden

Diepgewortelde emotie onthou je het beste⁵⁵. De keerzijde van de medaille kennen we als het trauma. En hoe vaker de herinnering naar bovenkomt, hoe dieper de imprint. Met technieken als EMDR wordt geprobeerd de herinnering te wissen van de ‘harde schijf’.

De relevantie voor storytelling laat zich raden. Als je wilt dat je boodschap aandacht krijgt, impact heeft én onthouden wordt, kies dan voor de verhaalvorm.

Samengevat

We hebben meer aandacht voor een verhaal, het raakt ons meer en we onthouden het beter.

Oefening

Gebruik de volgende productpresentatie geen cijfers of slides, maar vertel het verhaal van de gebruiker. Waar loopt hij tegenaan en welke oplossing bieden wij?

PREVIEW

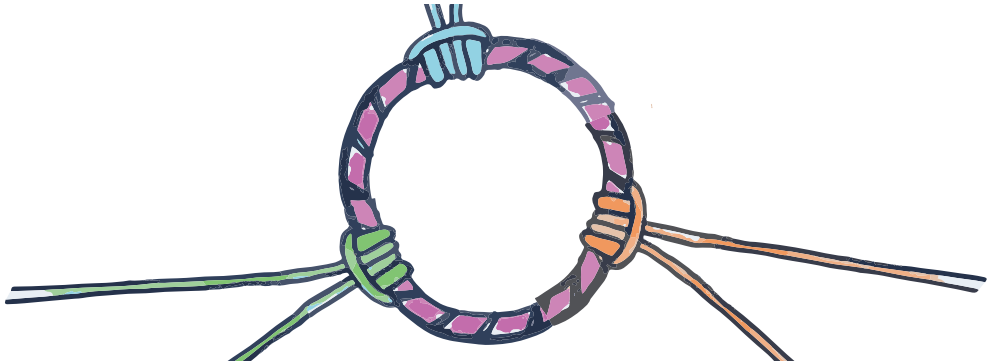
DE KRACHT VAN DESIGN THINKING

WELK PROBLEEM LOSSEN WE OP EN VOOR WIE?



8. HET SPEELVELD

Design thinking is geen vrijblijvende bezigheid. Er zijn duidelijke kaders voor innovatie die ervoor zorgen dat we de realiteit niet uit het oog verliezen.



De chinezen komen²¹. En niet alleen met hun producten maar ook met hun design. En wij maar denken dat Aziaten alleen kunnen na-apen. Het beeld dat we hebben is lekker veilig, maar het klopt niet. Of in ieder geval niet meer. De Chinese overheid erkent al jaren de waarde van design en investeert (met de grootschaligheid waarmee ze ook natuurrampen aanvliege) in scholen waar designers worden opgeleid om producten, diensten en zelfs hele systemen te ontwerpen. En dan liggen de chinezen opeens een straatlengte op ons voor. Zij ontwerpen namelijk in een ecosysteem van technologie en hoogstaande productie met schaalvoordelen die voor ons utopisch zijn. Wat de chinezen zien is dat de gebruiker, ontwerp, technologie en productie niet op zichzelf staan, maar een geïntegreerd geheel vormen. Een ecosysteem. Wellicht moeten wij op onze beurt de chinezen maar eens na-apen.

De drie dimensies

Wat we leren van de Chinezen - of al wisten maar wellicht zijn vergeten - is dat krachtige innovatie drie dimensies kent. Een haalbaar product voldoet aan de wens van de gebruiker, is technologisch haalbaar en tegelijk commercieel rendabel. De drie dimensies worden in het Engels *desirability*, *viability* en *feasibility* genoemd, wat ik heb vertaald in 'door de gebruiker *gewenst*, technologisch *haalbaar* en commercieel *rendabel*'. Dit zijn de grenzen waarbinnen de design thinker opereert.

Design thinking kent, anders dan vaak gedacht, geen vrijblijvende we-zie-wel-experimenten, maar is altijd gekaderd vanuit de drie genoemde dimensies:

- Vanuit de dimensie *gewenst* wordt altijd incrementeel ontwikkeld op basis van de feedback van de gebruikers. Waar mogelijk wordt de gebruiker zelfs onderdeel van het innovatieproces.
- Vanuit de dimensie *rendabel* is een innovatieproces altijd afgebakend in een project met een kop, midden en een staart. Dit zorgt ervoor dat we de (commerciële) realiteit niet uit het oog verliezen.
- Vanuit de dimensie *haalbaar* toetsen we voortdurend of wat we beogen ook te maken is. Hierbij maken we vooral gebruik van prototypes en zoeken we alternatieven technologieën als we vastlopen.

Producten worden soms teveel opgehangen aan een van de drie dimensies. In de traditionele productiebedrijven is dit meestal de technologie. Peter Drucker heeft in zijn studie *Innovation and Entrepreneurship* laten zien dat het riskant is om een product volledig aan de technologie op te hangen. Marketeers zijn van mening dat zij alles kunnen verkopen omdat zij de vraag gewoon *maken*. Door slimme marketing wordt soms een behoefte gecreëerd die er feitelijk niet is, maar dit blijkt nooit een bestendige vraag. De behoefte zakt weg zodra het reclamebudget op is en de hype over.

Samengevat

De design thinker zoekt altijd naar de gezonde balans tussen de wens van de klant, de technologische maakbaarheid en de commerciële haalbaarheid.

Oefening

Toets jullie innovatie(s) eens aan de drie dimensies.

MEER LEZEN?

BESTEL DE LSD BOEKEN OP

LEANSTORYDESIGN.NL/BESTELLEN

