

MÅLSTÄLLA

Eenvoud in complexe organisatie verandering



© 2026 Erwin Verweij, Judith Degens, Hester van Baerken en Yvan Rens.
Alle rechten voorbehouden.

Dit boekje is met zorg samengesteld en wordt zonder enig winstbejag gepubliceerd. Het doel van deze uitgave is het delen van kennis, inzicht en praktische handvatten rondom doelgericht organiseren, samenwerken en verbeteren.

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in welke vorm of op welke wijze dan ook, tenzij dit gebeurt voor intern gebruik, bespreking, reflectie of educatieve doeleinden en met duidelijke bronvermelding.

De inhoud van dit boekje is bedoeld als inspiratie en gespreksstof. Het is geen formeel beleidsdocument, juridisch advies of blauwdruk die zonder context kan worden toegepast. Organiseren blijft mensenwerk. Helaas, daar helpt zelfs copyright niet tegen.

Voor vragen over gebruik, verspreiding of toestemming kan contact worden opgenomen met:
Erwin Verweij

MÅLSTÄLLA
Version 1.0
ISBN 9789465465036

www.agileviking.nl

Het oorspronkelijk plan is gezamenlijk geschreven door **Erwin Verweij, Judith Degens, Hester van Baerken** en **Yvan Rens**.

We waren gelijk in rot en verantwoordelijkheid. Samen gaven we woorden aan hoe doelgericht werken vorm krijgt in de praktijk, met aandacht voor mens, richting en resultaat.

Inhoud

MÅLSTÄLLA	1
Voorwoord – De kunst van MÅLSTÄLLA	7
Waarom dit boekje?	9
Leeswijzer	13
7 Groeivlakken.....	17
1. Eigenaarschap op elk level	22
2. Samenwerking als fundament	24
3. Vakmanschap en talent benutten	26
4. Weerstand en belemmeringen benutten	28
5. Betekenisvol werken	30
6. Doorontwikkeling als houding.....	32
7. Metrics en dialoog verankeren	34
Vlieglevels	37
De vlieglevels – samen groeien in volwassenheid	39
Level 0: Inpakken (Randvoorwaarden)	40
Level 1: Inchecken (Bewustwording en begin)	42
Level 2: Boarding (Structuur en bespreekbaarheid)	44
Level 3: Taxiën (Zichtbaarheid en toepassing)	46
Level 4: Opstijgen (Eigenaarschap en effect)	48
Level 5: Vlieghoogte (Integratie en cultuur).....	50
Level ∞: Ambitie (Voorbij de vlieghoogte)	52
Overzicht groeivlakken, einddoelen en groeipad.....	55
Boordbibliotheek	57
Ondersteuning voor groei	57
Praktijk.....	61
Boarding naar Taxiën: een groeiscan gesprek in de praktijk.....	67
Groei in kaart gebracht.....	75
Voor dat je begint.....	77

MÅLSTÄLLA

Zweeds voor “doel stellen”, met dezelfde praktische charme als een IKEA-kast: helder ontwerp, duidelijke onderdelen en iedereen kan het in elkaar zetten... mits je de handleiding volgt.

Voorwoord – De kunst van MÅLSTÄLLA

Veel organisaties willen het anders. Beter, sneller, slimmer. Dus worden verandermanagers ingevlogen, coaches neergezet en transitiegoeroes losgelaten. Iedereen met dezelfde belofte: het moet in beweging komen.

Vaak begint dat met het invoeren van een nieuwe werkvorm of een framework. Scrum, Kanban, SAFe, LeSS, Prince2, PMBOK enz, kies er maar één. Het voelt alsof het helpt, want nieuwe werkwijzen leggen snel bloot waar het wringt. En eerlijk is eerlijk: een deel daarvan is prima op te lossen. Maar echte verandering komt niet door een nieuw schema of proces. Het komt van de mensen die er middenin staan.

Een framework geeft structuur, geen ziel. Succes hangt af van betrokkenheid, van bevlogen mensen die begrijpen waarom ze doen wat ze doen. Je kunt roepen om eigenaarschap en autonomie, maar die ontstaan niet vanzelf. Ze groeien pas als mensen de ruimte voelen om ze te pakken. Daarom hebben we deze aanpak ontwikkeld. Geen strak uitrolprogramma met milestones, maar een praktische, nuchtere manier om beweging te krijgen in de organisatie. Een manier die begint bij mensen, niet bij modellen. Want de meeste mensen willen wél veranderen, ze weten alleen vaak niet waar te beginnen.

MÅLSTÄLLA draait om wat er echt toe doet: kennis delen, waarde leveren, groeien als mens en als team, verantwoordelijkheid nemen en overzicht houden. Zonder meteen te sleutelen aan de werkvorm. Het maakt niet uit of je werkt in een traditionele omgeving of in een agile organisatie, deze principes gelden overal. **MÅLSTÄLLA** helpt om richting te vinden, zonder iets op te leggen. Het is geen blauwdruk, maar een kompas.

MÅLSTÄLLA bestaat uit twee delen: het *referentiemodel* en de *vlieglevels*. Samen vormen ze het fundament van deze aanpak.

- **Het referentiemodel** laat zien waar we naartoe willen, de stip aan de horizon, onze manier van werken als alles klopt.
- **De vlieglevels** laten zien hoe we daar komen, stap voor stap, met vallen, opstaan en leren.

Een organisatie bestaat niet uit afdelingen of structuren, maar uit **teams**.

- Binnen die teams bepalen professionals zélf hoe ze werken, binnen heldere kaders.
- Tussen teams maken we duidelijke afspraken, zodat samenwerking soepel blijft lopen.

Samen vormen ze de **groeiscan**: het kompas dat laat zien hoe teams zich ontwikkelen richting de werkwijze uit het referentiemodel.

Het is geen checklist, maar een gesprek. Een manier om zichtbaar te maken waar we staan, waar het schuurt en waar we kunnen groeien.

Groeien doen we op zeven vlakken zoals vastgelegd in het referentiemodel en 5 vlieglevels. Dit vormt samen de groeiscan.

Van verandering naar verankering

Doelgericht werken is geen project. Geen hype, geen tijdelijke campagne.

Het is **hoe** we werken. Hoe we samenwerken, sturen en blijven verbeteren. We benoemen obstakels zonder schuld. Niet om te wijzen, maar om te leren. Ze laten zien waar we scherper kunnen worden, waar we groeien. Cijfers en gesprekken gebruiken we niet om af te rekenen, maar om inzicht te krijgen.

Metrics geven richting, dialoog brengt groei.

Dit is geen experiment. Dit is onze werkwijze.

Laten we niet alleen meer leveren, maar doelgerichter.

Elke dag een beetje beter.