

MIKE HOOGVELD

## Agile managen

*Snel en wendbaar werken aan continue verbetering in organisaties*

### Conclusies

- Adaptiviteit is meer nodig dan ooit tevoren.
- Hiërarchische structuren, gebrekkige samenwerking en vaste gedragspatronen zijn belemmeringen voor agile managen.
- Falen is nuttig.
- Agile management wordt toegepast op de volle breedte van de organisatie.
- Het Doe-Denk-Leer proces staat bij agile management centraal.
- De Denk-fase draait om de vraag: welke verbeteringen leveren de meeste impact in verhouding tot de effort?
- Aan het eind van de Doe-fase wordt iets opgeleverd dat werkt en kan worden aangeboden aan de klanten om te testen.
- Tijdens de Leer-fase worden de testresultaten en de activiteiten van het team geanalyseerd.



VERDER LEZEN?  
U BESTELT DIT BOEK OP  
MANAGEMENTBOEK.NL

#### AGILE MANAGEN

**Mike Hoogveld**

Paperback, 256 blz., 1e druk, 2016,

Van Duuren Management

9789089653185

€ 24,95

## Executive summary

Met agile managen bedoelt Mike Hoogveld de werkwijze die adaptiviteit realiseert. Hoewel agile een bekende term is binnen de ICT-wereld, is agile managen toe te passen binnen vrijwel ieder organisatieonderdeel en binnen elk soort organisatie. Hoogveld bekijkt agility 'in de volle breedte', waarbij centrale vragen zijn: hoe goed kan een organisatie zich aanpassen aan onverwachte gebeurtenissen en steeds veranderende omstandigheden? Hoe snel, flexibel en wendbaar is zij? Is de organisatie een overlever?

Antwoorden op deze vragen worden vanuit twee invalshoeken gegeven. In het eerste deel biedt de auteur theoretische inzichten in de relevantie van agility voor organisaties. Het blijkt tegenwoordig meer nodig dan ooit tevoren, omdat in vrijwel alle markten sprake is van toegenomen volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. In het tweede deel worden de agile principes concreet gemaakt voor toepassing in de dagelijkse praktijk. Hierbij staat het Denk-Doe-Leer proces centraal, een cyclus die werkt met korte iteraties en die zich richt op het onophoudelijk verbeteren van de prestaties voor de klant. Deze cyclus is ook terug te vinden in methodes die besproken worden, zoals Toyota Production System, de PDCA-cyclus en Lean Startup.

## Summary

**Adaptiviteit is tegenwoordig meer nodig dan ooit tevoren, omdat in vrijwel alle markten sprake is van toegenomen volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Algemene ontwikkelingen die het belang van agility onderstrepen zijn technologische ontwikkelingen (productcycli worden steeds korter), mondialisering (de economische macht verschuift naar opkomende economieën), vergrote transparantie in de markt dankzij de vele online kanalen (de macht van de klant neemt toe) en de toegenomen interactie en samenwerking met klant, leveranciers, partners en collega's uit andere afdelingen (dankzij de opkomst van online kanalen).**

### 7-S

Meer specifieke, externe veranderingen die belangrijk zijn voor een organisatie zijn te monitoren met behulp van het STEEPLED-analysemodel, wat een acroniem is voor categorieën drivers die de markt veranderen (Sociaal-cultureel, Technologisch, Economisch, Environment, Politiek, Legal, Ethisch en Demografisch). Interne veranderingen kunnen worden geanalyseerd met het 7S-model, waarbij de zeven S-en staan voor de interne factoren die kunnen veranderen: *Strategy, Structure, Systems, Superordinate goals, Skills, Style* en *Staff*.

Hoogveld onderscheidt verschillende blokkades naar adaptiviteit. 'Veel organisaties worden daarin belemmerd door hun traditionele hiërarchische structuren, gebrekkige interne samenwerking en hun neiging om vast te houden aan vaste gedragspatronen,' schrijft hij. Een andere belemmering om tot een agile organisatie te komen is 'faalangst en de focus op voorspelbare resultaten' waardoor er te weinig wordt geëxperimenteerd. Falen is nuttig en kan het beste zo vroeg mogelijk in het proces worden gedaan om herstelkosten achteraf te besparen. Een bijkomend voordeel is dat falen kan leiden tot onverwachte ontdekkingen, zoals Facebook, Viagra en Post-It Notes.

### Iteratief

Agile management als integrale aanpak maakt de volgende activiteiten mogelijk: onderhoud (activiteiten binnen de organisatie gericht op het in stand houden van de huidige technologische, leidinggevende en operationele standaarden), continue verbetering (activiteiten met als doel de technologische, leidinggevende en operationele standaarden te verhogen via kleine dagelijkse stappen, gericht op de langere termijn) en innovatie (drastische verbeteringen op de kortere

termijn, als gevolg van relatief grote en gerichte investeringen). Daarbij richt agile management zich zowel op de interne als externe klant. Hoe beter de interne processen op elkaar afgestemd zijn, des te effectiever en efficiënter de organisatie toegevoegde waarde voor de externe klant creëert. Een belangrijk kenmerk van agile management zijn zelforganiserende teams die op een iteratieve, incrementele manier werken.

Daarbij is het gebaseerd op de volgende acht principes:

1. Waardecreatie voor de klant door snelle en continue levering van nieuwe of vernieuwde producten en diensten.
2. De wensen, behoeften en het gedrag van de klant begrijpen is nodig om waarde te creëren.
3. Alignment: waardecreatie voor de klant vereist dat de klant centraal wordt gesteld door nauwe samenwerking binnen een multidisciplinair team van betrokkenen.
4. Empowerment: het team krijgt alle ondersteuning en autonomie die het nodig heeft.
5. Synchron en visueel communiceren: de meest efficiënte en effectieve methode om informatie met of binnen het team te delen. Idealiter werken teams fysiek in hun eigen ruimten en is er veel face-to-face contact.
6. Leren van experimenten: vereist nauwkeurige metingen en een gestructureerde cyclus. Experimenteren gebeurt in kleine projecten met korte iteraties, om daarbij maximale snelheid en flexibiliteit te realiseren.
7. Snelheid en flexibiliteit: veranderingen worden gezien als kansen.
8. Accountability: teamleden moeten volledig transparant zijn om accountability te verkrijgen en continue verbetering mogelijk te maken. Er wordt gewerkt met vaste rollen, zoals de product owner, agile coach en, bij grotere organisaties, een agile manager (zie de *case study* van ING).

De auteur biedt een uitgebreide *self assesment* waarmee de lezer kan achterhalen hoe agile de eigen organisatie is. Belangrijke punten zijn hierin de facilitering als de effectiviteit van agile management.

Binnen agile management staat de empirische cyclus van de wetenschappelijke methode centraal. Dit is bijvoorbeeld terug te vinden in methodes die besproken worden, zoals het *Toyota Production System*, *agile development*, de *PDCA-cyclus* en *Lean Startup*. Vooral in het tweede deel van het boek, waarin het Denk-Doe-Leer proces centraal staat, komt de wetenschappelijke methode terug. Het Denk-Doe-Leer proces is een zich continu herhalende cyclus die werkt met korte iteraties en zich richt

op het 'onophoudelijk verbeteren van de prestaties voor je interne of externe klant'.

## Denk-fase

In de Denk-fase draait het vooral om de vraag: welke verbeteringen leveren de meeste impact in verhouding tot de effort? Om deze vraag te beantwoorden is er allereerst een overzicht nodig van verbeteringen, die, wanneer agile management voor het eerst wordt uitgevoerd, voort kan komen uit analyses van interne *value streams* of processen of van *de customer journey* van de klanten. Daarna komen de verbeteringen uit inzichten die vorige iteraties hebben opgeleverd.

De Denk-fase is zo kort mogelijk en prioritering en planning vormen meestal de belangrijkste onderdelen van deze fase. Met behulp van de impact/effort-matrix kan een globale prioritering worden aangebracht in de verbeteringen die uit vorige cycli naar voren zijn gekomen (of uit analyses). Vervolgens kan deze prioritering verfijnd worden door verbeteringen te vertalen naar *stories* en deze punten te geven voor de hoeveelheid werk. Uiteindelijk wordt bepaald welke *stories* in de komende sprint gerealiseerd kunnen worden.

Behalve dat een planning snel tot stand moet komen, is het bij agile management essentieel dat een planning flexibel verloopt. Er wordt daarom vaak gewerkt met *time-boxing* en vaste ritmes, zoals in sprints van bijvoorbeeld drie weken. 'In de *planning meeting*, *daily standups* en *huddle/sync meeting* wordt de *planning visueel besproken*. Daarvoor worden *hulpmiddelen gebruikt als de impact/effort-matrix, kanban en portfolio-overzichten*.'

Om te kunnen leren van de resultaten van de inspanningen tijdens de cyclus, is het tenslotte belangrijk om in deze fase hypothesen op te stellen. Een hypothese dient te worden geformuleerd als een stelling die alleen maar waar of onwaar kan zijn. Bijvoorbeeld: 'Een prijsverlaging van 10% zal binnen 1 maand minimaal 1.000 nieuwe klanten opleveren.' Hypothesen draaien rondom bepaalde kritieke prestatie indicatoren (KPI's), zoals klanttevredenheid en klantverloop. Deze KPI's maken een hypothese toetsbaar: ze vormen de basis voor metingen (ook wel *metrics* genoemd).

## Doe-fase

Dit is de fase waarin een team concreet aan de slag gaat. 'Hier bouw je steeds verder aan je producten, diensten en klantervaringen,' schrijft Hoogveld. 'Daarbij maak je gebruik van de 80/20-regel door te werken met 'minimum viable products'. Per iteratie lever je iets op wat ook echt werkt en dit bied je vervolgens je klanten aan om te testen of dit inderdaad

voorziet in hun behoefte.’

Om ideeën voor aanpassingen en verbeteringen concreet te maken kan met een klantwaardepropositie worden verwerkt. Hierin worden de voordelen die de klant zoekt en de problemen die hij ervaart vertaald naar een passende oplossing. Om voor die oplossing de ideale klantenervaring te ontwerpen en te bouwen, kan de methodiek van *storyboarding* helpen. ‘En daarbij mag je je gedragen als een derderangs regisseur van een B-film, oftewel: je zet het script lekker vet aan. Alles wat de klant moet ervaren mag er dik bovenop liggen, nuances zijn niet gewenst.’

Om op een goedkope en snelle manier te weten te komen of de oplossing relevant is en goed werkt, kan gebruik worden gemaakt van een *minimum viable product* (MVP). Dit kan een idee, concept, *mock-up*, demo of prototype zijn. Het testen van deze oplossing gaat aan de hand van de hypothesen die zijn opgesteld in de Denk-fase. Tijdens het testen van de oplossing, bijvoorbeeld met een A/B-test, is het van belang ‘het feitelijke gedrag’ van interne of externe klanten te observeren en om ‘metingen in een ceteris paribus-situatie te verrichten (waarbij alle factoren waarin men niet geïnteresseerd is zoveel mogelijk constant worden gehouden).

### Leer-fase

Tijdens deze fase staat analyse op twee niveaus centraal. Ten eerste wordt gekeken naar de testresultaten om vast te stellen of de hypothesen ontkracht of bevestigd worden. Op basis van deze analyse kan worden vastgesteld of de aanpak de nieuwe standaard wordt, er gezocht moet worden naar betere alternatieven of de aanpak fundamenteel veranderen. Daarbij moet gedacht worden aan doelgroepen, inkomstenstromen, proposities, kanalen, kosten en platforms.

De *voice of the customer* (VOC) biedt informatiebronnen voor het analyseren van klanten en het doen van metingen tijdens de tests. Volgens Hoogveld is deze aanpak uit Lean vaak ‘het scharnierpunt’ van de Denk-Doe-Leer cyclus. ‘Het idee achter de VOC is dat je de klant altijd als startpunt neemt voor je verbeteringen, zoals (...) bij de persona en customer journey.’ Binnen de VOC wordt onderscheidt gemaakt tussen enerzijds passieve en actieve bronnen en anderzijds kwantitatieve en kwalitatieve informatie. Op deze manier ontstaan vier groepen die elk specifieke toegevoegde waarde hebben. In het combineren van de verschillende soorten schuilt de kracht van deze methode. Ten tweede wordt (bij voorkeur tijdens dezelfde meeting als waarin de test wordt geëvalueerd) op metaniveau de eigen activiteiten geëvalueerd om te zien of de aanpak verbeterd kan worden. ‘Kort samengevat is dit waar agile management

## Lessons learned

- Technologische ontwikkelingen, globalisering, meer transparantie in de markt en toename aan interacties benadrukken het belang van agility.
- Bij agile management werken zelforganiserende teams in korte sprints van drie weken, waarna ze een verbetering presenteren.
- Een flexibele planning is essentieel bij agile management.
- Veranderingen naar agile management kunnen het beste stapsgewijs worden doorgevoerd.

om draait. Hiermee kun je jouw organisatie snel, slim en wendbaar maken.’

### Believers

Bij het implementeren van een nieuwe aanpak, is het belangrijk te realiseren dat er geen theoretisch ideaalmodel is voor een agile managementorganisatie. ‘Het gaat erom dat je de acht agile managementprincipes toepast,’ schrijft Hoogveld. ‘Binnen de specifieke situatie van jouw organisatie mag je dus flexibel zijn in de concretisering daarvan.’

Om een organisatie te transformeren in een agile organisatie, is het verstandig om te werken met een multidisciplinair veranderteam van *believers*. ‘Dat team dient veel te communiceren over de urgentie, ambitie en belemmeringen – en over agile management als oplossing hiervoor.’ Daarbij kan deze verandering het beste stapsgewijs worden toegepast.

Vervolgens is de uitdaging de verandering in de organisatie te borgen. Om dit te bewerkstelligen dient, ten eerste, de leiding voorbeeldgedrag te tonen. Zij moeten de dragers van de nieuwe agile managementcultuur worden. Ten tweede dient geïnvesteerd te worden in het opleiden, certificeren en coachen van betrokkenen in de agile managementwijze. Ten derde zal de *governance* van de organisatie hierop ingericht moeten worden, waarbij gedacht kan worden aan het inrichten van het Denk-Doe-Leer proces, het werken in sprints en het houden van meetings als de *daily standup*, maar ook over de HRM-instrumenten zoals de beoordelingen. ■

### Samenstelling

Deze samenvatting is geschreven door Ger Post en is gebaseerd op het boek *Agile managen* van Mike Hoogveld.