

Inhoud

Voorwoord	11
1 Inleiding	15
1.1 De organisatie als topsporter	15
1.2 Accelereren	16
1.3 Agile managen: in theorie en praktijk	18

DEEL 1

Op expeditie!

Schatgraven naar de essentie van agile management

2 Adaptiviteit: aanpassen of uitsterven	27
2.1 Een (r)evolutionair idee van een amateurbioloog	27
2.2 Van organismen naar organisaties: het uitsterven van technologiebedrijven	30
2.3 Toekomstbestendigheid: agility vereist	35
3 Niets is blijvend behalve verandering	41
3.1 Verandering is een constante	41
3.2 De oorzaken van veranderingen	44
3.3 Blokkades voor adaptiviteit	51
4 Het nut van experimenteren en falen	55
4.1 Experimenteren is een krachtig instrument	55
4.2 Mislukken: doe het vroeg en vaak	58
4.3 Faalangst beperkt de creativiteit	61
4.4 Serendipiteit: per ongelukt!	63

5	Als winnen noodzakelijk is	71
5.1	Een keerpunt in de moderne wereldgeschiedenis	71
5.2	Agility in de topsport	74
6	Agility: snel en responsief zijn	81
6.1	Het ontstaan van agile management vanuit twaalf ideeën	81
6.2	Het rendement van agile management	98
7	De essentie van agile management	101
7.1	Agile management als integrale aanpak	101
7.2	Voor de interne en de externe klant	105
7.3	De acht principes van agile management	108
7.4	Cultuur en leiderschap: anders samenwerken	112
7.5	Cultuur en leiderschap binnen Spotify	115

DEEL 2

Aan de slag!

Agile management concreet toepassen in de praktijk

8	De agile organisatie	123
8.1	Organiseren van agile management	123
8.2	Agile Assessment: hoe agile is jouw organisatie nu?	128
8.3	Organisatiestructuur en rollen binnen ING Nederland	135
9	Het agile managementproces: denk, doe en leer	143
9.1	Actief en passief adaptief worden	143
9.2	De Denk-Doe-Leer cyclus als basis voor het agile managementproces	149
9.3	Denk: vaststellen en prioriteren van verbeteringen	152
9.4	Doe: bouwen en testen van verbeteringen	153
9.5	Leer: wat hebben de verbeteringen opgeleverd?	154

10	De Denk-fase: ontdek hoe je kunt excelleren	157
10.1	Werken met het business model canvas	157
10.2	Intern perspectief: value stream mapping en process mapping	163
10.3	Persona: je klant als denkbeeldig vriendje	167
10.4	Customer journey: op ontdekkingsreis met je klant	173
11	De Denk-fase: maak een flexibele planning	177
11.1	Prioriteren van de verbeteringen	177
11.2	Een nieuwe manier van plannen	180
11.3	Werken met hypothesen en metrics	186
12	De Doe-fase: experimenteer als een laborant	193
12.1	Bouwen van klantwaardeproposities	193
12.2	Bouwen van customer experiences	196
12.3	Sneller en goedkoper leren met het minimum viable product	200
12.4	Testen: meten is weten	205
13	De Leer-fase: stap slimmer de toekomst in	211
13.1	Evaluëren om te evolueren	211
13.2	Bronnen: 'voice of the customer'	214
13.3	Aan jou de keuze: continueren of pivoteren	221
14	Toekomstbestendig worden	227
14.1	Agile management: terug naar de kern	227
14.2	Succesvol de transformatie realiseren	229
14.3	Tot slot	234
	Agile Assessment: test de agility van jouw organisatie!	237
	Bronnen van inspiratie	239
	Over de auteur	241
	Noten	243
	Index	247

Voor Suzanne, Julius en Floris

Voorwoord

Ik ben om precies te zijn 1 meter en 94 centimeter lang. En ik weeg 93 kilo.

Nogal een bekentenis om een boek mee te beginnen... Maar het is niet mijn doel om je iets op te biechten over mijn lichamelijke fitheid. Of om te kijken of je snel mijn BMI kunt uitrekenen (24,7). Waarom deel ik dat dan wel met je, zul je je misschien afvragen.

Om uiting te geven aan een kleine frustratie van me. En die gaat niet over te kleine bedden op een vakantieadres, onmogelijke houdingen in een vliegtuigstoel, of het feit dat nog steeds veel mooie kleding niet in mijn maat beschikbaar is. Wat dan wel?

Het heeft te maken met sport. Neem bijvoorbeeld squash, ik vind dat enorm leuk. Niet om naar te kijken, maar om zelf te doen. Alleen, ik ben er niet zo goed in. En dat maakt het een stuk minder leuk om te doen. Steeds maar verliezen gaat toch vervelen op den duur. Ik ben er dus maar mee gestopt. Lag het aan mijn techniek? Tactisch inzicht? Fitheid? Ik durf te beweren van niet. Het had alles te maken met de traagheid van massa, om het maar eens klinisch te formuleren.

Om de een of andere reden leken al mijn tegenstanders in hun lichaamsbouw wel het tegenovergestelde van mij. Als we de gewichtsklassen van het boksen gebruiken, waren zij duidelijk meer de 'super fly' en ik de 'heavy weight'. En dat zorgde voor een ongelijke strijd, want in squash is kracht niet zo belangrijk. Het draait vooral om tactiek, techniek en beweeglijkheid. Op tactiek en techniek waren mijn tegenstanders niet echt superieur aan mij, maar wel op beweeglijkheid. Door hun kleinere lichaam en lagere gewicht waren ze simpelweg veel sneller en wendbaarder. Door lenig te draaien en sprinten

konden ze veel makkelijker reageren op onverwachte ballen. Ze pasten zich direct aan mijn acties aan, terwijl ik als een soort nijlpaard tegen de wanden opliep of domweg omviel. Behalve een slecht humeur leverde het me na verloop van tijd ook pijn in mijn onderrug op.

Iets vergelijkbaars ervaar ik in andere sporten. Als ik met mijn talentvolle zoontje meedoe aan een partijtje vader-zoon-voetbal, dan blijk ik op het veld bepaald geen Messi, om het maar voorzichtig te formuleren. En op het grillige mountainbikeparcours hier in de duinen werd ik altijd ingehaald door mannen met een kleine, lichte lichaamsbouw. Ook met boksen leken die wel sneller dan hun schaduw, ik voelde me soms net de oefenzak.

Ik dacht aanvankelijk dat het aan mij lag. Dat ik gewoon te langzaam was. Maar vrienden met een vergelijkbare lichaamsbouw als die van mij blijken precies dezelfde frustratie te hebben. Ook zij mijden sporten die vragen om lenigheid, wendbaarheid en snelle aanpassingen. Net als zij richt ik me inmiddels op sporten waarin die factoren een verwaarloosbare rol spelen, zoals golf, roeien, zwemmen, hardlopen en wielrennen. Sporten met voorspelbare bewegingen. En daar hou ik het maar bij (sporten als bowlen, curling en darten laat ik graag aan anderen, hoe mooi de shirts ook zijn die je daarbij mag dragen).

Wat me opviel bij de sporten die beter geschikt zijn voor mijn lichaamsbouw is dat die kleinere, lichtere mannen ook daarin vaak ontzettend goed zijn. En dat zette me natuurlijk aan het denken: het lijkt alsof eigenschappen als snelheid, lenigheid en wendbaarheid het verschil maken in sporten met een hoog dynamisch karakter. Dat prikkelde mijn nieuwsgierigheid in mijn werk als adviseur en het onderzoek dat ik als promovendus verricht. Zou het zo zijn dat die eigenschappen van snelheid, lenigheid en wendbaarheid ook van belang zijn voor organisaties? Dus dat organisaties met die eigenschappen succesvoller zijn in dynamische omgevingen dan organisaties die niet of in mindere mate over die eigenschappen beschikken?

Zo kwam ik een jaar of tien geleden op het spoor van *agility* en daar ben ik me helemaal in gaan verdiepen. Er ontstond een soort sneeuw-

baleffect. Al lezend en interviewend raakte ik geïnspireerd door de ontdekkingen die Darwin deed. Door Jurans herontdekking van Pareto's 80/20 regel en Demings Plan-Do-Check-Act aanpak voor continue verbetering. Door het succes van Toyota en de OODA-cyclus van Boyd. Door de mogelijkheden die Scrum biedt en de ongelooflijke resultaten die er in het Engelse wielrennen werden geboekt. En de laatste jaren ook door de Lean Startup methodiek. Geweldig, er ging een wereld voor me open.

Wat me meteen opviel in mijn adviespraktijk was dat maar weinig organisaties echt agile zijn. De meeste konden zich maar zeer moeizaam aanpassen aan veranderingen in de markt, bij concurrenten en klanten. Terwijl ze juist klaagden dat er steeds meer verandert en dat dat ook steeds sneller gebeurt. Het ontbrak ze aan adaptiviteit en bovendien waren ze niet op de hoogte van het fenomeen agility.

Ik besloot daarom mijn inzichten te vertalen naar een werkwijze die geschikt is voor die organisaties, door bewezen methodieken te combineren en waar nodig aan te vullen met eigen oplossingen. Al experimenterend heb ik dit fijn geslepen tot een 'agile management'-aanpak die in principe iedere organisatie kan toepassen.

De inzichten die ik heb opgedaan tijdens mijn fascinerende ontdekkingsreis wil ik graag met je delen, in de vorm van dit boek. Het combineert theoretische inzichten met een concrete aanpak en praktische hulpmiddelen. Ik hoop dat dit jou net zo kan inspireren als ik zelf geïnspireerd werd door de vele boeken, artikelen, video's, onderzoeken, colleges, gesprekken, projecten en cases die ik hiervoor heb gebruikt.

Ik wens je heel veel plezier en succes met je eigen agile ontdekkingsreis!

Mike Hoogveld
Bergen, februari 2016

“

**Good is
the enemy
of great.**

JIM COLLINS

1 Inleiding

Dit hoofdstuk helpt je om grip te krijgen op de inhoud van dit boek. Het biedt je een eerste kennismaking met het fenomeen agility en maakt duidelijk waarom dat relevant is voor jouw organisatie. Het vertelt je wat agile management wel en niet is, en welke problemen agile management voor je kan oplossen. Verder biedt het je een kort overzicht van de inhoud van de hierna volgende hoofdstukken, zodat je snel en gemakkelijk door het boek kunt navigeren.

1.1 De organisatie als topsporter

Als je kijkt naar topsport, wat is volgens jou dan het verschil tussen een roeier en een wildwaterkanoër? Tussen een langebaanschaatser en een ijshockeyer? Een wielrenner en een mountainbiker? Of tussen een Formule 1-coureur en een rallyrijder?

Misschien zie je vooral veel overeenkomsten. Beide sporters uit deze vergelijkingen moeten gedisciplineerd zijn, veel trainen, gezond eten, geestelijk en lichamelijk topfit zijn, goed materiaal hebben, enzovoort. Toch is er een belangrijk verschil. De eerste van de twee sporters richt zich op een voorspelbaar traject. Degene die dit zo efficiënt en snel mogelijk aflegt, is de winnaar. Daar is vooraf een strategie voor uit te stippelen. De tweede heeft een heel andere uitdaging. Die krijgt te maken met onverwachte gebeurtenissen en steeds veranderende omstandigheden. Dat vereist anticiperen en improviseren. Degene die het snelst en meest flexibel reageert, is de winnaar.

Daarnaast is er nog iets interessants aan de hand. De eerste van de twee zou volstrekt falen als hij zich op het speelveld van de tweede begaf. Een skif zinkt onmiddellijk op een wildwaterrivier. Een 5.000 meter specialist op noren kan niet meekomen in een ijshockeywed-

strijd. Een racefiets is onbruikbaar op hobbelige bergpaadjes of mul zand. En aan de Formule 1-wagen van Max Verstappen heb je weinig in het Dakar-terrein. Andersom kan het wel: de tweede sporter kan zich prima begeven op het speelveld van de eerste en daar een acceptabele prestatie leveren. Daar kan hij zich op aanpassen, zodat hij dus veel meer allround is dan de eerste.

Als je nu eens kijkt naar jouw eigen organisatie, vind je die dan een topsporter? En zo ja, welke van de twee soorten topsporters is jouw organisatie dan? Hoe goed kan zij zich aanpassen aan onverwachte gebeurtenissen en steeds veranderende omstandigheden? Hoe snel, flexibel en wendbaar is zij? Hoe slim en lenig? Hoe goed is de organisatie in anticiperen en improviseren? Is ze een overlever?

Vragen die knagen, en daarom staan ze centraal in dit boek. Op welke manier dat gebeurt kun je hieronder lezen.

1.2 Accelereren

De veranderingen in de marktomstandigheden, in de aanpak van concurrenten, in de wensen en behoeften van klanten en binnen je eigen organisatie gaan steeds sneller en dieper. En daar worstelen veel organisaties enorm mee. De meeste slagen er niet of onvoldoende in om zich snel aan de omstandigheden aan te passen. Het ontbreekt ze aan veerkracht. Steeds meer leidinggevenden verzuchten dan ook regelmatig dat hun organisatie het moordende tempo niet meer bij kan houden.

Hiermee lopen ze een groot risico, want hun bestaansrecht komt onder druk te staan. Het is aanpassen of uitsterven. Darwin bewees dit al voor flora en fauna en dit blijkt niet alleen voor organismen, maar ook voor organisaties te gelden. Zoals je verderop in dit boek zult lezen, is er een grote dynamiek in het ontstaan, groeien, krimpen en verdwijnen van organisaties. Er zijn steeds meer startende bedrijven, maar het merendeel hiervan is binnen vijf jaar weer verdwenen. Het aantal faillissementen en liquidaties stijgt al heel lang, ook al voor de financiële crisis. Dit betreft niet uitsluitend kleine ondernemingen,

maar ook wereldwijde iconen, zoals Nokia, Saab en Kodak. Om de metafoor van reizen te gebruiken: deze organisaties zaten in de trein naar een vaste bestemming, terwijl ze eigenlijk op ontdekkingsreis hadden moeten gaan.

Tegelijkertijd zijn er vele voorbeelden van bedrijven die zichzelf opnieuw uitvinden, denk aan Wehkamp, LEGO en Mini. En voorbeelden van ondernemingen die vanuit het niets ontstonden en al zoekend de juiste weg vonden naar hun bestaansrecht. Neem bijvoorbeeld Marktplaats, TomTom en easyJet.

De vraag is natuurlijk hoe jij ervoor kunt zorgen dat jouw organisatie de winnaar in de markt van morgen wordt. Het blijkt dat agility (spreek uit: 'edzjiliti') hierin een cruciale rol speelt. Zoals je nog uitgebreider zult lezen, gaat het bij agility om lenigheid en wendbaarheid. Aanpassingsvermogen staat centraal. Agility laat zich letterlijk vertalen als de vaardigheid om vlug en makkelijk te bewegen. Binnen de context van dit boek gaat het om termen als lichtheid, snelheid, scherpte, kracht, focus en precisie. Het doel van agility is adaptiviteit, het responsieve vermogen van de organisatie om zich flexibel aan te passen aan nieuwe vereisten. Er is een onmiskenbare *need for speed*, alles draait om het minimaliseren van de time-to-market.

Je kunt het misschien wel vergelijken met autorijden. Ten eerste zie je in het verkeer een groot verschil in de wendbaarheid en reactiesnelheid van bijvoorbeeld vrachtwagens en bussen enerzijds en auto's en motoren anderzijds. Ten tweede is het besturen van een auto een dynamisch proces. Je kunt onmogelijk op alles voorbereid zijn, het heeft dan ook geen zin om alle wegen en hun verkeersbepalingen uit je hoofd te leren. Want het verkeer is net als een zwerm vogels een complexe chaos van op elkaar reagerende weggebruikers, en die doen soms heel onverwachte dingen. Bovendien zijn er wegwerkzaamheden, komen er voortdurend nieuwe wegen bij, enzovoort. Dus je haalt je rijbewijs op basis van heel andere criteria. Dat begint natuurlijk met het theoriegedeelte. Door de verkeersregels te bestuderen krijg je inzicht in hoe verkeersdeelnemers met elkaar om dienen te gaan en hoe jij je dient te gedragen en bepaalde verkeerssituaties kunt her-

kennen. Dat ga je vervolgens oefenen in de praktijk, totdat je in staat bent om in alle verkeerssituaties terug te vallen op je inzicht en wendbaarheid, zodat je altijd snel kunt reageren. Dat doe je natuurlijk door continu goed om je heen te kijken, je richting te bepalen, je dashboard in de gaten te houden en waar mogelijk te anticiperen. Zo pas je je continu aan. Je geeft gas, schakelt, remt, stuurt en gebruikt je lichten, claxon en richtingaanwijzers, zodat je probleemloos met iedere verkeerssituatie om kunt gaan. Het is vooral improviseren. In het begin gaat dat nog wat stroef (de verzekeringsmaatschappijen weten hier alles van), maar naarmate je meer kilometers hebt gemaakt word je er steeds sneller en beter in. Uiteindelijk wordt het een soort tweede natuur, doe je het vaak op gevoel en soms zelfs 'op de automatische piloot'.

Zo zou je het dus ook in jouw organisatie willen. Dat is de essentie van 'agile managen'.

1.3 Agile managen: in theorie en praktijk

Met agile (spreek uit: 'edzjail') managen wordt de werkwijze bedoeld die voor agility zorgt en daarmee de noodzakelijke adaptiviteit realiseert. Steeds meer leidinggevenden willen hun organisatie agile maken, maar weten niet hoe. Of ze hebben de eerste stappen al gezet en vragen zich af hoe ze hun aanpak breder kunnen uitrollen of verder kunnen professionaliseren. Voor hen is dit boek met name bedoeld.

Agile heeft voor velen nog de connotatie van softwareontwikkeling en dat is begrijpelijk. Want daar kennen de agile ontwikkelaanpakken, zoals Scrum, hun oorsprong. Deze ontwikkelaanpak wordt echter al geruime tijd veel breder ingezet, bijvoorbeeld in engineering, productontwikkeling, onderzoek, marketing en projecten. De aanpak is in principe, met waar nodig wat maatwerk aanpassingen, toe te passen binnen vrijwel ieder organisatieonderdeel en binnen elk soort organisatie: zowel binnen (semi-)overheden en non-profit organisaties als binnen commerciële ondernemingen in alle branches. Voor interne en externe klanten, voor diensten, producten, kanalen, processen, enzovoort.

Maar agility gaat nog verder dan dat: het betreft ook factoren als klanten, strategie, businessmodellen en proposities, leiderschap, cultuur, bemensing, systemen, processen, informatie, samenwerken, experimenteren, meten, enzovoort. En daar gaat dit boek over. Het bekijkt agility dus in de volle breedte en doet dat vanuit twee invalshoeken. In het eerste deel biedt het boek je theoretische inzichten om goed te kunnen begrijpen wat de relevantie van agility is voor jouw organisatie. Aan de hand van veel voorbeelden wordt beschreven waarom er steeds meer – en fundamenteeler – aan het veranderen is. Ook wordt verteld hoe je daarop kunt anticiperen en hoe het agility-denken is ontstaan. Je zult zien dat het vrijwel overal op toepasbaar is. Je leert waarom experimenteren en falen belangrijk zijn en wat andere principes zijn waarop agile management is gebaseerd.

Ben je minder geïnteresseerd in de theorie en meer in de praktijk? Dan kun je ook direct naar het tweede deel gaan. Hierin worden de agile principes concreet gemaakt voor toepassing in jouw dagelijkse praktijk. Allereerst kun je een test doen om vast te stellen hoe agile jouw eigen organisatie op dit moment al is. Dit Agile Assessment kun je trouwens ook online doen, op agilemanagen.nl. Dan krijg je direct te zien hoe agile jouw organisatie is en welke verbetermogelijkheden er zijn, inclusief benchmark.

Je kunt vervolgens lezen hoe je jouw organisatie en processen dient in te richten. Welke zich continu herhalende stappen zijn er binnen die processen? Welke hulpmiddelen kun je gebruiken bij het doorlopen van die stappen, en op welke manier? Die aanpak en de bijbehorende hulpmiddelen zijn al experimenterend in de praktijk ontwikkeld, door bestaande werkwijzen te combineren en deze aan te vullen met nieuwe oplossingen.

Hieronder worden de afzonderlijke hoofdstukken nader toegelicht, zodat je dit kunt gebruiken als ‘navigatiesysteem’ bij dit boek.

Onderwerpen per hoofdstuk

In hoofdstuk 2 kun je lezen wat darwinisme inhoudt. Je zult ontdekken dat iedere organisatie zich zal moeten aanpassen aan verande-

rende omstandigheden, anders loopt deze het grote risico om uit te sterven. Ook zul je zien dat agile organisaties het meest succesvol zijn in het zich aanpassen aan die veranderingen, waardoor ze beter presteren.

Hoofdstuk 3 gaat over veranderende omstandigheden, zowel extern als intern. Je zult constateren dat er steeds meer steeds sneller en steeds diepgaander verandert, en dat agility vereist is voor de noodzakelijke adaptiviteit. Helaas schieten veel organisaties hierin tekort door weerstand, gebrekkige interne samenwerking en faalangst.

Dat het mogen experimenteren en falen belangrijk is voor agility, staat centraal in hoofdstuk 4. Besproken wordt waarom je zo vroeg mogelijk in een proces zo veel mogelijk moet proberen te falen. Je kunt je laten inspireren door prachtige voorbeelden van waardevolle uitvindingen die per ongeluk tot stand zijn gekomen.

In hoofdstuk 5 ontdek je dat agility ook het bepalende verschil maakt in situaties waarin winnen cruciaal is, namelijk oorlogvoering en topsport, waarna hoofdstuk 6 je de gelegenheid biedt om je te verdiepen in de ontstaansgeschiedenis van agile management. Je komt te weten dat de aanpak geen eendagsvlieg is, maar al meer dan honderd jaar in ontwikkeling is. Ook kun je lezen wat de voordelen en het rendement van agile management zijn.

Hoofdstuk 7 bespreekt de agile managementaanpak in detail. Het behandelt de acht principes waarop de aanpak is gebaseerd, zoals waardecreatie, alignment en empowerment. Verder wordt beschreven hoe agile management voor zowel de interne als externe klant te gebruiken is. Ook wordt stilgestaan bij het belang van ICT.

Het praktijkgedeelte van dit boek (deel 2) begint bij hoofdstuk 8. Allereerst kun je daar een snelle self-assessment doen om vast te stellen hoe agile jouw organisatie nu eigenlijk is. Daarna wordt besproken hoe je je organisatie dient in te richten en wat dit betekent voor leiderschap. Tot slot wordt hier de case van ING Nederland uitgebreid besproken.

Het proces dat centraal staat binnen agile management wordt toege-licht in hoofdstuk 9. Daar kun je lezen dat dit bestaat uit drie zich conti-nu herhalende stappen: Denk-Doe-Leer. Deze stappen worden ver-der uitgediept in de hoofdstukken daarna.

Hoofdstuk 10 en 11 behandelen de eerste stap: Denk. Ze gaan in op hoe je veranderingen in omstandigheden kunt monitoren en hoe je je businessmodel snel aan kunt passen, zowel naar binnen als naar bui-ten toe. Je leert hoe je jouw organisatie klantgerichter kunt maken. Daarbij prioriteer en plan je de verbeteringen slim, en maak je gebruik van hypothesen en metingen.

In hoofdstuk 12 ga je verder met de volgende stap: Doe. Je krijgt ant-woord op de vraag hoe je op een snelle en praktische manier waar-devolle proposities en klantervaringen ontwerpt en bouwt, waarbij je leert hoe een zogeheten *minimum viable product* werkt en hoe je dit kunt testen.

De laatste stap, Leer, komt in hoofdstuk 13 aan bod. Daarin gaat het over het analyseren van je inspanningen en de resultaten die deze heb-ben opgeleverd. Je wordt wegwijs gemaakt in de verschillende bron-nen van informatie die je nodig hebt voor je analyse, de *voice of the customer*. Ook leer je hoe je kunt evalueren en pivoteren.

Het laatste gedeelte van het boek, vanaf hoofdstuk 14, gaat in op de vraag hoe je toekomstbestendig kunt worden. Het bevat een samen-vattend overzicht van hoe alles samenkomt en er wordt besproken hoe je de transformatie naar een agile organisatie vanuit je huidige situatie kunt realiseren. Daarnaast vind je er antwoorden op veelge-stelde vragen uit de praktijk en verwijzingen naar inspirerende bron-nen voor meer achtergrondinformatie.

Door het lezen van dit hoofdstuk heb je het volgende kunnen ontdekken:

- Je kunt op verschillende manieren naar organisaties kijken. Een ervan is door het niveau van agility te beoordelen. Agility is noodzakelijk voor adaptiviteit: de mate waarin organisaties zich kunnen aanpassen aan veranderingen in interne of externe omstandigheden.
- Agile management is een aanpak die dit faciliteert voor de gehele organisatie. De aanpak beperkt zich dus niet alleen tot ICT en omvat ook veel meer aspecten dan alleen het ontwikkelen van bijvoorbeeld producten. Agile management gaat over zowel interne als externe klanten en is in ieder soort organisatie te gebruiken.
- Het boek leert je op twee manieren om agile management toe te passen binnen jouw organisatie: allereerst door je kennis te laten maken met de theoretische achtergrond en vervolgens door je te laten ontdekken hoe het in de praktijk concreet in zijn werk gaat.

DEEL 1

Schatgraven
naar de
essentie
van agile
management

Op expeditie!

In deel 1 ontdek je wat agile managen inhoudt. Vanuit theorie en praktijk wordt aan de hand van veel voorbeelden besproken wat agile managen wel en niet is. Dit deel geeft antwoord op vragen als:

- Wat is adaptiviteit en waarom is het relevant voor mijn organisatie?
- Waarom verandert er binnen en buiten mijn organisatie steeds meer en hoe kan ik daar beter op anticiperen?
- Waarom lukt het mij niet om mijn organisatie zich sneller te laten aanpassen aan veranderende omstandigheden?
- Wat is het belang van experimenteren en hoe dien ik daarbij om te gaan met mislukkingen?
- Hoe is agile management eigenlijk ontstaan?
- Wat zijn goede voorbeelden van agile organisaties waar ik iets van kan leren?
- Wat zijn belangrijke uitgangspunten voor agile managen en hoe gaat het concreet in zijn werk?
- Is het niet alleen iets specifieks voor softwareontwikkelaars?
- Wat kan ik ermee voor mijn interne en externe klanten?
- En waarom speelt informatie zo'n belangrijke rol binnen agile managen?

“

**Change is the law
of life. And those
who look only
to the past
or present are
certain to miss
the future.**

JOHN F. KENNEDY

2 Adaptiviteit: aanpassen of uitsterven

Iedere organisatie – of deze nu commercieel is of non-profit, en of deze nu een start-up is of reeds lang bestaat – krijgt vroeg of laat te maken met verandering van interne of externe omstandigheden. In dit hoofdstuk maken we een uitstapje naar de natuur om beter te begrijpen waarom het zo ontzettend belangrijk is om je te kunnen aanpassen aan veranderingen. Ook kun je lezen over organisaties die grote veranderingen meemaakten, met fatale afloop.

2.1 Een (r)evolutionair idee van een amateurbioloog

Het zeilschip gaat voor anker in de baai van een prachtig eiland. Zodra de sloep te water is gelaten, gaat de jongeman onmiddellijk van boord. Na een reis van vier lange en zware jaren, waarin hij een kleine hut moest delen met een kapitein die lijdt aan zwaarmoedigheid en woedeaanvallen, verheugt hij zich op het vooruitzicht om er weer alleen op uit te kunnen trekken.

De jongeman luistert naar de naam Charles Darwin en is 26 jaar eerder geboren in Shrewsbury, een rustig dorpje in het westen van de Engelse Midlands. Zijn moeder – die overleed toen Charles acht was – komt uit de rijke Wedgwood familie, van het beroemde porselein. Zijn vader, een welvarende arts die in Charles zijn opvolger ziet, raakt hevig in hem teleurgesteld als hij op zestienjarige leeftijd al snel zijn studie medicijnen stopzet omdat hij niet tegen bloed kan. Na ook een mislukte studie rechten ziet hij uiteindelijk kans om aan Cambridge in theologie af te studeren, waarna hem een saai leven in een plattelandsparochie wacht. Maar zijn grote passie is biologie.

Als hij in het voorjaar van 1831 het aanbod krijgt om mee te varen op het onderzoekschip HMS Beagle, hoeft hij dan ook niet lang na te

denken. De kapitein, Robert FitzRoy, zoekt een tafelgenoot omdat hij in zijn positie alleen met 'gentlemen' mag omgaan en zijn favoriete gezelschap het heeft laten afweten. FitzRoy, een uiterst vreemde man, kiest Darwin deels om de vorm van zijn neus, die volgens hem van een sterk karakter getuigt. Dat Darwin is opgeleid tot geestelijke is daarbij doorslaggevend. Het is namelijk FitzRoys officiële opdracht om de kustwateren in kaart te brengen, maar het is zijn hobby om te zoeken naar bewijs voor de Bijbelse interpretatie van de schepping. Bij het vertrek uit Plymouth, op 27 december 1831, kon hij niet bevroeden dat deze ontdekkingsreis juist zou resulteren in bewijs voor het tegenovergestelde.

Het is 17 september 1835 als Darwin voet aan wal zet op Chatham, het meest oostelijke eiland van de Galápagos archipel, ongeveer 800 kilometer uit de kust van Ecuador. Gedurende de vijf weken daarna verzamelt hij op de eilandengroep een enorme collectie specimina van de lokale flora en fauna, waaronder veel verschillende soorten vinken. Darwin was nog geen volwaardig natuuronderzoeker, zodat hem op dat moment enkele voor de hand liggende constateringën geheel ontgingen. Ook vergeet hij in zijn onervarenheid te noteren van welke eilanden de vogels afkomstig zijn. Het duurt na terugkomst nog twee jaar om deze warboel helemaal uit te zoeken.

Adaptiviteit

Aan Darwins vriend John Gould, een ornitholoog, valt in 1837 op dat de vinken naast hun duidelijke overeenkomsten ook sterk verschillende snavels hebben. Samen determineren ze vervolgens dertien soorten, waarbij ze concluderen dat de snavel van iedere soort is aangepast aan de plaatselijke voedselbronnen van het betreffende eiland. Hun conclusie luidt dat de vogels zo niet zijn geschapen, maar dat ze zichzelf in zekere zin hebben geschapen. Dit was waarschijnlijk tamelijk slecht nieuws voor de creationist FitzRoy.

Pas zes jaar na terugkomst begint Darwin zijn nieuwe theorie uit te werken in een manuscript. In 1844 legt hij het terzijde als het boek *Vestiges of the Natural History of Creation* verschijnt. Daarin wordt gesuggereerd dat de mens zich wel eens uit de lagere primaten zou kunnen hebben ontwikkeld, zonder hulp van de goddelijke Schepper.

Dit veroorzaakt grote woede en de anonieme auteur wordt vanaf de kansels vervloekt. (Om die reden durfde de auteur zich pas veertig jaar later bekend te maken; het bleek Robert Chambers, eigenaar van de grootste uitgeverij van bijbels.) Darwin besluit zich te wijden aan het opvoeden van tien kinderen en het schrijven van een dik boekwerk over eendenmosselen (die hij daarna begrijpelijkerwijs haatte), waar hij acht jaar over doet. Ook veranderde hij in een soort kluzenaar, nauwelijks in staat tot werken, omdat hij leed aan de slopende gevolgen van de ziekte van Chagas. Deze had hij in Zuid-Amerika opgelopen als gevolg van een muggenbeet.

Een controversiële theorie

Waarschijnlijk zou Darwins manuscript verloren zijn gegaan als hij niet in 1858 een verzoek had ontvangen van Alfred Russell Wallace om diens essay te becommentariëren. De inhoud daarvan bleek sterke overeenkomsten te hebben met die van zijn manuscript. Darwin besloot toen dat zij hun theorie gezamenlijk moesten presenteren op de Linnaean Society, waarna Wallace zijn interesse verloor en er verder naar zou verwijzen als ‘darwinisme’.

Eind 1859 komt dan uiteindelijk het boek *On the Origin of Species* uit, waarin Darwin zijn theorie presenteert. Het is direct een commercieel succes, hoewel er in de eerste jaren veel kritiek is op de te beperkte bewijsvoering. Pas in 1865 komt de Tsjechische monnik Gregor Mendel met bewijs voor het mechanisme dat verklaarde hoe volgens Darwin alle levende wezens van één enkele gemeenschappelijke bron afstammen. Desondanks wordt Darwins theorie pas vanaf rond 1930 algemeen geaccepteerd. Tijdens zijn latere leven is Darwin veelvuldig geëerd door de wetenschappelijke wereld, maar nooit voor zijn evolutionaire theorie.¹

Overigens heeft Darwin zelf nooit de zinsnede *survival of the fittest* gebruikt, deze is afkomstig uit het boek *Principles of Biology*, dat Herbert Spender in 1864 schreef. De term ‘evolutie’ werd pas door Darwin zelf in 1872 gebruikt, in de zesde uitgave van zijn boek. Wel stond in zijn eerste uitgave de inmiddels beroemde zin: ‘It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most adaptable to change.’

Deze zin vat heel sterk samen dat Darwin begreep dat het in het dierenrijk maar om één ding draait: adaptiviteit. Het vermogen van diersoorten om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden was volgens hem de belangrijkste voorwaarde om de natuurlijke selectie te overleven.

Waarschijnlijk zul je je afvragen wat dit uitstapje naar de wondere wereld van de flora en fauna met jouw organisatie te maken heeft. Meer dan je denkt. Laten we samen op expeditie gaan in de wereld van organisaties om dat te ontdekken.

2.2 Van organismen naar organisaties: het uitsterven van technologiebedrijven

Wat is het merk van jouw huidige mobiele telefoon? De kans is tegenwoordig zeer klein dat het een Nokia betreft. Maar heb je in het verleden wel een Nokia telefoon gehad? Waarschijnlijk is het antwoord hierop bevestigend. Vreemd eigenlijk, vind je niet? Je zult straks zien wat de logische verklaring hiervoor is.

Velen, onder wie misschien ook jijzelf, lijken namelijk geneigd om te denken dat de grootste bedrijven altijd zullen winnen, waardoor de bekende merknamen voor eeuwig zouden bestaan. Maar als je kijkt naar de beursnoteringen op Wall Street van de afgelopen vijftig jaar, doe je een verrassende ontdekking. Wat hebben titanen als Kodak, Polaroid, Chrysler, GM, Saab, Pan Am, RCA, Pulman, Compaq, Atari, Blockbuster, Circuit City, MGM en Texaco met elkaar gemeen? Of dichterbij huis, Fokker en DAF? Ze hadden staatshulp nodig, moesten worden overgenomen, zijn gedecimeerd, zijn veroordeeld tot een bestaan in de marge of zijn failliet gegaan. Kijk eens mee naar een paar van deze voorbeelden.

Kodak

Opricht in 1888 door George Eastman, beleefde Kodak ongeveer een eeuw later zijn hoogtepunt. Het bedrijf heeft dan wereldwijd 145.300 werknemers in dienst, genereert ruim 16 miljard dollar omzet en wordt gewaardeerd op ongeveer 30 miljard dollar. Het is zo alom-

tegenwoordig dat zijn slogan zelfs in de meeste woordenboeken voorkomt: een Kodak moment. Neil Armstrong gebruikte Kodak film toen hij als eerste mens op de maan zijn beroemde opnames maakte. Meer dan tachtig films die een Oscar wonnen voor beste film zijn met Kodak gemaakt. Kodak is een beursicoon op Wall Street, een voorbeeld van de 'American dream.' Maar dan gebeuren er twee dingen. Ten eerste betreedt Fuji de Amerikaanse markt en weet met een slimme marketingaanpak snel naar een marktaandeel van 17% te groeien. Ten tweede besluit Kodak te laat om alsnog in te zetten op digitale fotografie. (Kodak had al in 1975 de allereerste digitale camera uitgevonden en vroeg hiervoor 1.100 patenten aan, maar besloot de camera niet in productie te nemen omdat het zijn filmbusiness zou schaden.) Pas aan het begin van het nieuwe millennium, als de filmomzet instort, wordt hieraan prioriteit gegeven. Enkele jaren weet Kodak dankzij agressieve marketing te profiteren van een snelle en winstgevende groei van de omzet in digitale camera's.

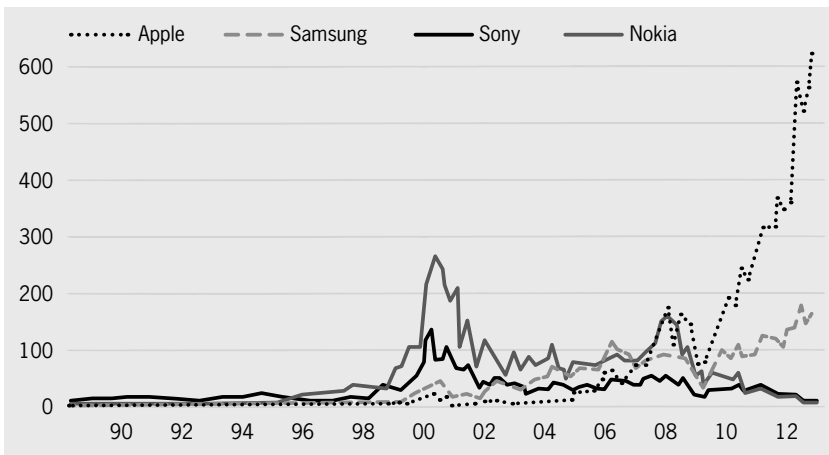
Maar het bedrijf anticipeert er niet op dat deze camera's al snel commodities worden en dat dit samen met de komst van nieuwe toetreders uit Azië zorgt voor lage prijzen, met voor Kodak negatieve marges. Het marktaandeel valt terug van 27% naar 7% en de verliezen lopen snel op. In 2012 moet de onderneming surseance van betaling aanvragen, ze maakt dat jaar 1,3 miljard dollar verlies op een omzet van 4,1 miljard. Na verkoop van vrijwel alle patenten tracht Kodak nu te overleven als leverancier van grafische producten in de zakelijke markt. De huidige marktkapitalisatie schommelt rond de 660 miljoen dollar, oftewel op ongeveer 2% van zijn hoogste waardering. Het is maar te hopen dat jouw pensioenfonds niet in Kodak heeft belegd.

Nokia

Of neem een andere gigant: Nokia. Dit bedrijf werd in 1865 opgericht en maakte rubberen overschoenen. Rond 1980 besluit het een gedurfde diversificatiestrategie in te zetten door zich met een nieuw product op een nieuwe markt te richten: die van mobiele telefoons. Dat doet de onderneming uitermate succesvol. Tussen 1998 en 2012 is Nokia wereldmarktleider in deze markt, al in 2005 verkoopt het zijn miljardste telefoon. Op zijn hoogtepunt realiseert Nokia een omzet

van 37 miljard dollar, biedt het werk aan 132.400 werknemers en heeft het een marktkapitalisatie van 251 miljard dollar.

Hoewel hierover al in 2002 geruchten gaan, beleeft Nokia in januari 2007 zijn *deus ex machina*: de voor het bedrijf onverwachte introductie van de iPhone door Apple (zie figuur 2.1). Samsung komt hierop al snel met een antwoord in de vorm van zijn F700. De leiding van Nokia ervaart dit als een disruptieve innovatie, omdat ze denkt een grote voorspong te hebben op het gebied van hardware en software (Nokia beschikt zelfs al over een succesvolle smartphone, alleen niet een met een touchscreen en apps). Door het jarenlange succes is Nokia log geworden in de uitvoering, zodat de time-to-market van innovaties uit de R&D-labs veel te lang is. Als gevolg van interne conservatieve krachten staat het bedrijf onvoldoende open voor verandering. Als een lid van de Raad van Bestuur de nieuwe iPhone op een avond mee naar huis neemt, wil zijn vierjarige dochter er onmiddellijk mee spelen. Als zij hem na enige tijd vraagt of ze die magische telefoon onder haar kussen mag leggen, beseft hij dat zijn bedrijf een enorm probleem heeft.²



Figuur 2.1 De marktkapitalisatie van Nokia en zijn directe concurrenten: na het leeglopen van de 'Internet bubble' in 2000 zet de neergang van Nokia in 2007 definitief in; ook Sony heeft het moeilijk ondanks het succes van zijn PlayStation (bron: Thomson Reuters Datastream)

Pas eind 2008 introduceert Nokia eindelijk zijn eerste telefoon met touchscreen: de 5800 XPressMusic. Deze blijkt echter niet goed te functioneren. Bovendien werken Apple en Google inmiddels veel slimmer dan Nokia samen met app-ontwikkelaars, doordat het programmeren makkelijker is, zij een hoger aandeel in de opbrengsten bieden en er een centrale downloadwinkel is (respectievelijk de App Store en Android Market). Tot 2010 groeit Nokia's omzet in smartphones nog, maar de totale markt groeit vele malen harder. Ondanks forse prijsverlagingen stort daarna de verkoop in. Het bedrijf verkoopt weliswaar nog steeds veel 'klassieke' telefoons, maar ook dat is door de hevige concurrentie en bijbehorende prijserosie van 60% inmiddels verlieslatend. In 2013 is Nokia technisch failliet en moet het noodgedwongen zijn divisie 'Mobile' en bijbehorende patenten voor slechts 7,4 miljard dollar verkopen aan Microsoft. De kroonjuwelen voor een fooi, omdat Nokia over te weinig veerkracht bleek te beschikken. En waarschijnlijk verheugt niemand bij Nokia zich erop om weer rubberen overschoenen te gaan maken.

Overigens overkwam Research In Motion, de producent van de BlackBerry, iets vergelijkbaars. Dit bedrijf vertrouwde blindelings op zijn grote installed base, eigen netwerk en superieure beveiligingsmogelijkheden om de markt te kunnen blijven domineren. Daardoor was de onderneming te langzaam in het zich aanpassen aan de veranderingen in de markt. Als gevolg hiervan stortte het marktaandeel van Research In Motion tussen 2008 en 2013 in: van ruim 40% naar 5%. Zijn marktkapitalisatie is nu ongeveer een twintigste van die op het hoogtepunt.

Zowel voor Kodak als Nokia geldt: wie had op het hoogtepunt de totale ondergang van deze absolute marktleiders durven voorspellen? Waarschijnlijk had vrijwel iedereen die persoon op dat moment voor gek verklaard. Maar ze bleken beide te weinig adaptief, konden niet goed omgaan met veranderende omstandigheden. Toch gebeurt dit niet alleen grote, gevestigde bedrijven. Zoals je hierna zult zien, overkomt het ook start-ups.