

INHOUD

Voorwoord door Gary Hamel 11

Inleiding 13

DEEL 1: AGILE MANAGEMENT

1. MEER WAARDE MET MINDER WERK 25

Kader 1-1 Manifesto for Agile Software Development 44

Kader 1-2 Verklarende woordenlijst 46

2. DE WET VAN HET KLEINE TEAM 49

Kader 2-1 Veelgebruikte technieken van kleine Agile teams 56

3. DE WET VAN DE KLANT 71

Kader 3-1 Wetenschappelijke paradigmaverschuivingen 89

Kader 3-2 Klanten en gebruikers 91

Kader 3-3 Methoden van de Wet van de Klant 92

Kader 3-4 Personeelsmanagement en
Agile management op één lijn bij Cerner 96

4. DE WET VAN HET NETWERK 105

Kader 4-1 Agility op basis van marktgerichte benaderingen 119

Kader 4-2 Grootschalige operaties voltooien met platforms 120

Kader 4-3 De oerknal: zes fouten die Salesforce niet maakte 122

5. AGILE OP GROTE SCHAAL: MICROSOFT 127

Vind het juiste evenwicht tussen overeenstemming en autonomie 130

Krijg de rol van de Agile manager onder de knie 131

Handel onderlinge afhankelijkheden af op teamniveau 132

Zorg voor continue integratie 132

Let de technische problemen zich niet opstapelen 134

Verwelkom DevOps en continue integratie 134

Houd de vooruitgang voortdurend bij 135

Luister naar wat klanten willen, maar maak wat ze nodig hebben 135

Geen inmenging van boven 136

Gebruik zelfvormende teams om eigenaarschap te stimuleren 136

Onderken dat het team het product is 137

Werk vanaf het begin aan kwaliteit 137

Ga zorgvuldig om met training en coaching 138

Zorg voor steun van de top 138

Kader 5-1 De hiërarchie afvlakken is niet de oplossing 139

6. VAN OPERATIONELE NAAR STRATEGISCHE AGILITY 141

De principes van strategische Agility 144

Vier componenten van een marktcreërende waardepropositie 149

Kader 6-1 Grenzen tussen sectoren vervagen 156

Kader 6-2 Van operationele naar strategische Agility 157

7. DE CULTUUR VAN DE ORGANISATIE VERANDEREN 161

Kader 7-1 De NABC-waardepropositie voor Siri 177

DEEL 2: VALKUILEN VOOR MANAGEMENT

8. DE VALKUIL VAN AANDEELHOUDERSWAARDE 183

Kader 8-1 Geen juridische basis voor aandeelhouderswaarde 202

Kader 8-2 Wat is echte aandeelhouderswaarde? 203

Kader 8-3 Adam Smith en de filosofische
oorsprong van de theorie van aandeelhouderswaarde 205

Kader 8-4 De onvoorziene risico's van aandeelhouderswaarde 207

9. DE VALKUIL VAN DE INKOOP VAN EIGEN AANDELEN 213

De uitdaging voor beleidsmakers 219

De uitdaging voor Agile leiders
in hun omgang met de aandelenmarkt 219

De uitdaging voor Agile managers binnen het bedrijf 221

Kader 9-1 Rechtvaardiging voor de inkoop van eigen aandelen 223

10. DE VALKUIL VAN DE KOSTENGERICHTE BENADERING 225

Hoe het Dell Inc. verging 226

De aandrang tot offshoring 229

Een permanent verlies van expertise 231

Agile management uitleggen aan een cfo 232

Throughput accounting 233

Kader 10-1 Technische schuld, regelschuld en merkschuld 235

Kader 10-2 Amerikaanse productie versus Duitse productie 238

11. DE VALKUIL VAN EEN ACHTEROMKIJKENDE STRATEGIE 241

Kader 11-1 De strategie om meer van hetzelfde te doen 253

Kader 11-2 Keuzeredenering en portfoliomanagement 255

EPILOOG

12. NUCLEAIRE WINTERS EN GOUDEN EEUWEN 259

Kader 12-1 De geschiedenis van
gouden eeuwen en nucleaire winters 270

Kader 12-2 Hoe de verandering zich zou
kunnen voltrekken: een agenda voor actie 275

Dankwoord 285

Over Stephen Denning 289

Noten 291

Register 315

INLEIDING

Een onstuitbare revolutie voltrekt zich momenteel in onze samenleving en laat bijna niemand ongemoeid. De revolutie is niet ontketend door politieke partijen in de oppositie, door terroristen in geheime cellen of door een obscure overheidsdienst die spionagetechnieken toepast. De revolutie voltrekt zich waar iedereen haar kan zien en is geïnitieerd door een aantal van onze grootste, meest gerespecteerde bedrijven. Iedereen met twee ogen in zijn hoofd kan deze revolutie zien. Het is een revolutie die de manier verandert waarop bedrijven worden gerund.

De revolutie is heel eenvoudig. Organisaties proberen overal en altijd alles en iedereen met elkaar in verbinding te brengen. Het gevolg is dat ze op grote schaal en in hoog tempo persoonlijke en frictieloze waarde kunnen leveren. Ze creëren een wereld waarin mensen, ideeën en geld snel, gemakkelijk en goedkoop de interactie aangaan. Sommige mensen vinden deze revolutie inspirerend en wonderschoon. Anderen zien haar als duister en bedreigend.¹

Overal zien we verbluffende voorbeelden van deze nieuwe manier om organisaties te runnen. Bedrijven als Apple en Samsung bieden apparaten aan die kunnen worden aangepast om de individuele behoeften en grillen te vervullen van honderden miljoenen gebruikers. Bedrijven als Tesla, Saab en Ericsson upgraden auto's, vliegtuigen en netwerken. Niet door fysiek nieuwe onderdelen te installeren, maar door via het net nieuwe software aan die producten te leveren. Ondertussen speelt Spotify in op de individuele smaak van honderd miljoen gebruikers door een wekelijkse muzikale playlist af te leveren die is gebaseerd op de smaak van al die mensen, terwijl Warby Parker brillen van hoge kwaliteit verkoopt voor een fractie van de prijs die de

traditionele detailhandelaren vragen door een online businessmodel te hanteren dat vrijwel geen frictie oplevert. Online diensten als Skype, Zoom en WhatsApp halen tientallen miljoenen dollars aan inkomsten weg bij de traditionele, gevestigde telecombedrijven door hun klanten gratis telefoontjes of telefoontjes tegen lage kosten te geven. Amazon heeft aangetoond wat je kunt bereiken als je waarde leveren aan de consument een hogere prioriteit toekent dan winst boeken op korte termijn. Het bedrijf is niet zomaar de grootste detailhandelaar van de wereld, maar zelfs groter dan alle andere detailhandelaren bij elkaar.² Google is razendsnel groot en rijk geworden door een gratis zoekmachine aan te bieden.³ De bevolking van Facebook is groter dan die van China. Airbnb, Uber en Lyft ontsluiten waarde in bestaande eigendommen die tot dan niet werden gebruikt. En zo gaat het maar door.

Tegelijkertijd gaan bedrijven ten onder aan hetzelfde fenomeen dat andere verheft. Ook hier liggen de voorbeelden voor het oprapen. ‘Marktleidende bedrijven’, schreef de analist Alan Murray in *The Wall Street Journal*, ‘hebben in talloze sectoren – computers (van mainframe naar PC’s), telefonie (vaste lijn naar mobiel), fotografie (film naar digitaal) en aandelenmarkten (beursvloer naar online) – ingrijpende transformaties gemist; niet vanwege ‘slecht’ management, maar omdat ze vasthielden aan de voorschriften van ‘goed’ management.’⁴ Het ‘goede’ management dat deze bedrijven beoefenden was een anachronisme geworden. Die voorschriften waren simpelweg niet meer effectief.

Misschien verklap ik nu teveel, maar het verschil tussen winnaars en verliezers is geen kwestie van toegang tot technologie of big data. Succesvolle en minder succesvolle bedrijven hebben doorgaans dezelfde technologie en data tot hun beschikking; die zaken zijn in feite gebruiksgoederen geworden. Ook traditioneel gemanagede bedrijven gebruiken digitale technologie en big data, ze behalen er alleen minder goede resultaten mee. In sommige gevallen, zoals bij Kodak, is het bedrijf dat nieuwe technologie heeft ontwikkeld zelf niet in staat gebleken om het succesvol toe te passen. Toegang tot technologie en data maakt niet het verschil. Het verschil schuilt in een andere manier om de organisatie te runnen, een manier die technologie en data slimmer toepast.⁵

Technologie en data gebruiken in combinatie met de managementaanpak die in veel grote bedrijven nog altijd wordt gehanteerd, is alsof je met paard en wagen over de snelweg rijdt. Om succesvol te zijn in de sterk veranderde wereld die nu ontstaat, hebben bedrijven behoefte aan een radicaal ander soort management.

1.

MEER WAARDE MET MINDER WERK

“Wat we nodig hebben, is een ondernemersmilieu waarin innovatie en ondernemerschap vanzelfsprekend, standvastig en voortdurend aanwezig zijn.”

— **Peter Drucker**¹

Bij Spotify, de snel groeiende Zweedse muziekstreamingdienst met ruim 100 miljoen actieve en meer dan 30 miljoen betalende gebruikers, werd halverwege 2015 op dramatische wijze duidelijk wat de werkelijke waarde van Agile is. Spotify had Agile management al omarmd vanaf de oprichting van het bedrijf in 2008 door te kiezen voor een structuur waarin enorme aantallen zelfsturende teams gericht waren op het leveren van steeds meer waarde aan de gebruikers. De premisse van Agile management is dat innovatie van onderen naar boven steeds meer waarde zal creëren voor zowel de klant als het bedrijf. De teams van Spotify – halverwege 2016 werkten daarin ongeveer 2.500 mensen – proberen daarom alles over jou als muziekluisteraar én Spotify-gebruiker te weten te komen om interessante manieren te vinden om je op beide niveaus aan te spreken. Soms doen ze dat door je aanbevelingen te doen – je op het juiste moment te vertellen over een fantastische playlist, een leuke nieuwe feature of nieuwe content waarvan ze denken dat je die leuk zult vinden. Op andere momenten doen ze het door nieuwe luisterervaringen voor je te creëren.

Door Agile teams gegenereerde innovaties waren al zeven jaar verantwoordelijk voor de groei van Spotify. Maar in maart 2015 zochten Chris John-

son en Ed Newett, twee softwareontwikkelaars van Spotify, Matt Ogle op, een hooggeplaatste productleider die is afgestudeerd in Engelse literatuur en ook een technische achtergrond heeft. Het idee dat ze kwamen promoten bleek een gamechanger te zijn. Ze hadden een oplossing bedacht voor een probleem waar Spotify en andere streamingdiensten zoals Pandora en Apple Music al jaren mee kampten: hoe kunnen muziek liefhebbers in een bibliotheek met miljoenen nummers de voor hun meest geschikte muziek vinden zonder tijd te verliezen aan muziek die ze niet interessant vinden?²

In 2013 had Spotify de feature News-Feed geïntroduceerd om gebruikers aanbevelingen op maat te doen qua albums en artiesten. Dat was al een hele stap, maar de gebruikers moesten nog altijd flink hun best doen om de aanbevolen muziek daadwerkelijk te horen te krijgen.

In 2014 lanceerde Spotify de feature Discover, die de aanbevelingen in stroken aanbood, zoals ook op Netflix gebeurt. Dit was gebruiksvriendelijker dan News-Feed, maar vereiste nog steeds een actieve inspanning van de gebruiker. Onderzoek toonde aan dat gebruikers nog altijd meer luisterden naar door de redactie van Spotify gecreëerde playlists.

Nu kwamen de twee engineers met een nieuw plan. Wat zou er gebeuren, vroegen ze zich af, als ze alle frictie voor de gebruiker zouden wegnemen? Als ze alle muziek waarnaar je in het verleden had geluisterd zouden groeperen tot microgenres. Als ze alle – miljarden! – door gebruikers gecreëerde playlists zouden analyseren en met algoritmes op zoek zouden gaan naar overeenkomsten in jouw playlists om automatisch een nieuwe playlist samen te stellen, speciaal voor jou. Wat als Spotify je elke week zo'n playlist op maat zou leveren? Wat als ze elke keer als je een liedje oversloeg daar iets van zouden leren om er steeds zekerder van te zijn dat je volgende wekelijkse playlist je nog meer zou aanspreken? Wat als ze dat niet alleen voor jou deden, maar voor alle tientallen miljoenen actieve gebruikers? Zou dat mogelijk zijn? Of zou het alleen ruis opleveren? Dit was de kiem van het onvoorstelbaar succesvolle idee dat bekend werd onder de naam Discover Weekly.

Ogle was enthousiast over het idee. Hij besprak met de engineers verschillende manieren om er een succes van te maken. Ze haalden er een designer bij die in de discussie tegengas moest bieden. 'Waarom hebben we deze feature nodig?' vroeg hij. 'We bieden onze gebruikers al te veel aan! Wat voegt dit toe aan alle dingen die we al doen?' Zijn vragen hielpen het team om helderder voor ogen te krijgen waartoe het nieuwe idee diende en welke meerwaarde het kon hebben.

Ogles team had alles in huis om een snel experiment te kunnen uitvoeren. Spotify had al data verzameld over de actieve gebruikers; dat waren er

er meer dan zeventig. Hoe kunnen traditionele managers ooit chocola maken van zo'n verwarrende stortvloed aan ideeën? Het antwoord: als we heel goed kijken, kunnen zien dat bedrijven die Agile omarmen allemaal werken met drie wetten:

1. De Wet van het Kleine Team
2. De Wet van de Klant
3. De Wet van het Netwerk

Het eerste universele kenmerk van Agile organisaties is de *Wet van het Kleine Team*. Beoefenaars van Agile delen de gedachte dat werk in principe moet worden uitgevoerd in kleine, autonome, multifunctionele teams die in korte cycli aan relatief kleine opdrachten werken en voortdurend feedback krijgen van de uiteindelijke klant of gebruiker. Grote, complexe problemen worden opgelost door ze in kleine, behapbare stukken op te delen.

In het eerste decennium van de Agile beweging (van 2000-2010) werd veel nagedacht over de vraag hoe op een systematische manier hoogpresterende teams konden worden gegenereerd. Het werken in teams was uiteraard geen nieuw idee. We kennen die magie allemaal. We hebben allemaal weleens deel uitgemaakt van een kleine groep waarin probleemloos wordt gecommuniceerd en de verschillende teamleden als één organisme lijken te denken en handelen. Als we in zo'n team zitten, kunnen we situaties analyseren, knopen doorhakken en in actie komen alsof al die zaken één ononderbroken handeling zijn. Er is geen baas die ons vertelt wat we moeten doen. We vertrouwen onze collega's. Dat vertrouwen wordt beloond met prestaties. Het is alsof de groep een collectief brein heeft. Meningsverschillen worden in persoonlijke gesprekken opgelost. Werk is leuk geworden. De groep verkeert in een constante flow.¹²

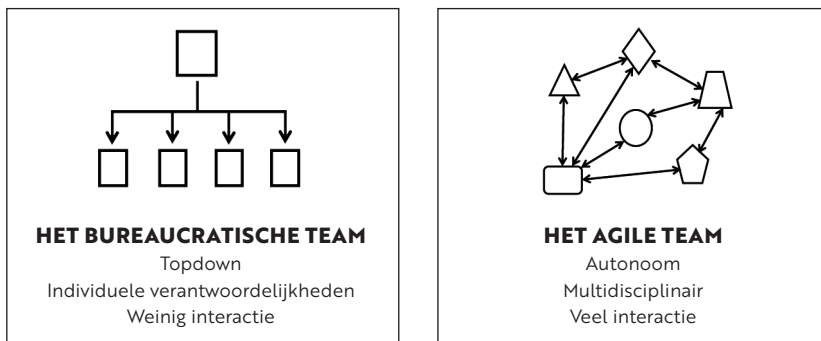
Helaas ging het zo echter niet in de meeste organisaties van de twintigste eeuw. Met grote plannen werden grote systemen geïmplementeerd om grote hoeveelheden van een standaardproduct te leveren; het systeem stond of viel met grootschaligheid. Het werk werd opgedeeld in kleine, vaak betekenisloze taken. Mensen brachten verslag uit aan bazen die op basis van de specificaties van het plan aandrongen op consistente en nauwgezette uitvoering van de taken. De baas van de baas deed hetzelfde, en zo ging het maar door, steeds hoger in de hiërarchie. Plannen en budgetten werden divisie voor divisie opgesteld en uitgezet. De connectie tussen het verrichte werk en de impact van dat werk op het leven van de klant ging verloren in afstompende systemen waarvan de focus altijd naar binnen was gericht. Het gevolg, dat we in tal-

loze bedrijven zien, is personeel dat zijn werk zonder enige betrokkenheid uitvoert; slechts 1 op de 5 werknemers zegt plezier te beleven aan zijn werk. 1 op de 7 werknemers heeft zichzelf als het ware uitgeschakeld en ondermijnt opzettelijk het werk van de organisatie.¹³

Tallose schrijvers hebben in de twintigste eeuw betoogd dat werken in teams een betere manier is om werk gedaan te krijgen. Het begon met Mary Parker Follett in de jaren twintig. Daarna kwamen Elton Mayo en Chester Barnard in de jaren dertig, Abraham Maslow in de jaren veertig, Douglas McGregor in de jaren zestig, Tom Peters en Robert Waterman in de jaren tachtig, en uiteindelijk Douglas Smith en Jon Katzenbach in de jaren negentig en Richard Hackman in het begin van deze eeuw.

Toch hielden veel organisaties koppig vast aan bureaucratie en systemen waarin bazen optraden als supervisor van hun ondergeschikten. Een reden daarvoor was de bij het management heersende overtuiging dat teams niet in staat waren op grote schaal gedisciplineerd en efficiënt te presteren. Ze konden nuttig zijn bij het oplossen van complexe eenmalige problemen, maar voor het alledaagse werk in grote organisaties werkte bureaucratie volgens de ingesleten opvattingen beter.

Een andere reden was dat de meeste teams binnen organisaties in de twintigste eeuw alleen in naam teams waren. De meeste waren echter helemaal geen echte teams. De teamleider opereerde exact zoals andere bazen in een bureaucratie (zie afbeelding 1-1).



Afbeelding 1-1 Het bureaucratische team vs het Agile team

Een derde reden is dat zelfsturende, hoogpresterende (high-performing) teams een zeldzaamheid waren. De literatuur over teams sprak vaak over hoogpresterende teams – teams die niet zomaar tien of twintig procent beter

zagen we wel overeenkomsten in de toegepaste managementpraktijken. De belangrijkste kenmerken beschrijven we in het kader hierna.

KADER 2-1

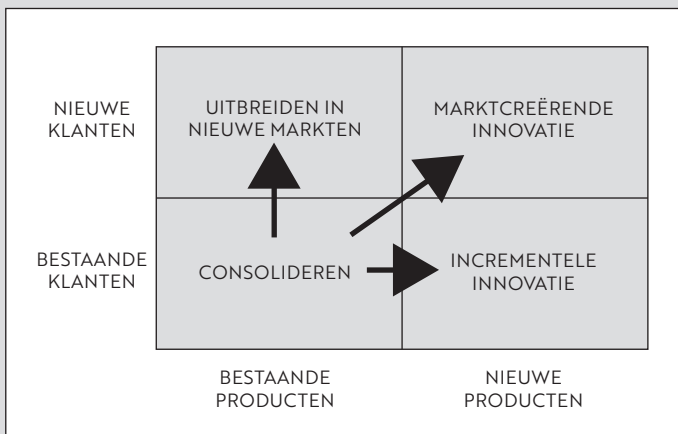
VEELGEBRUIKTE TECHNIEKEN VAN KLEINE AGILE TEAMS

1. **Ze werken met kleine batches.** Om te kunnen omgaan met complexiteit en onvoorspelbaarheid wordt het werk zoveel mogelijk opgedeeld in porties waarin iets wat potentieel waarde heeft voor de klant of eindgebruiker in een korte cyclus kan worden voltooid en opgeleverd. Als teams werken in korte cycli is zelfs bij grote, complexe projecten makkelijk te zien of er al dan niet voortgang wordt geboekt. Soms schrijft het bedrijf voor alle teams hetzelfde werkritme voor van meestal een, twee of drie weken. In andere gevallen wordt de cyclusduur overgelaten aan de teams.

Deze bedrijven hadden allemaal grote, complexe plannen zien falen omdat er teveel onbekende variabelen waren en de veranderingen zich zo snel voltrokken dat het onmogelijk was om tijdig de vereiste aanpassingen door te voeren. De oplossing was een andere mentaliteit: kleine porties werk, kleine teams, korte cycli, snelle feedback. Alles wordt klein gehouden.

2. **Kleine, multidisciplinaire teams.** Het werk wordt doorgaans verricht door kleine, autonome, multidisciplinaire teams die iets kunnen voltooien wat potentieel waardevol is voor de klant. De grootte van de teams varieert. Een van de vuistregels is *zeven plus of min twee*. Bij sommige bedrijven bestaan de teams uit tien tot twaalf leden. In andere gevallen zijn de teams kleiner. Soms worden voor de teams andere benamingen gebruikt, zoals 'pods' of 'squads'. Het woord 'team' wordt dan gebruikt voor het grotere project waaraan al die kleinere groepen werken.

3. **Onderhanden werk limiteren.** Bij Agile management leren teams zich te focussen op een hoeveelheid werk die binnen een korte cyclus kan worden afgerond. Door de hoeveelheid onderhanden werk te beperken, wordt het risico kleiner dat het werk zich opstapelt. Overdadig veel onderhanden werkzaamheden zijn vaak kenmerkend voor teams die net met Agile beginnen en bij administratieve afdelingen waar het werk de neiging heeft zich op te stapelen.



Afbeelding 3-6 De vier keuzes voor klantfocus

Het kwadrant rechtsonder – incrementele innovatie door kostenreductie of kwaliteitsverbeteringen – is noodzakelijk. Het is de prijs die je betaalt om te overleven. Maar het is misschien niet genoeg om belangrijke nieuwe inkomsten te genereren.

Flinke nieuwe winsten ontstaan meestal als je je begeeft in het kwadrant linksboven (nieuwe markten voor bestaande producten) of het kwadrant rechtsboven (nieuwe producten die nieuwe markten openen). We komen in de hoofdstukken 6 en 7 terug op het kwadrant rechtsboven, dat een ander niveau van Agility noodzakelijk maakt – strategische Agility.

2. **Experimenteer voortdurend.** ‘In het huidige klimaat,’ zegt de management-consultant Paul Nunes, ‘ben je beter af als je voortdurend in de markt experimenteert, als je blijft leren en aftasten en een scala aan opties creëert, dan wanneer je vooraf bepaalt wat het beste is. Een voorwaarde is natuurlijk wel dat je het je kunt veroorloven. In een sector als software, waar de kosten van experimenteren en revisie laag liggen, geldt dat meer dan in andere branches. Sites als Kickstarter hebben aangetoond dat je kunt experimenteren met het aanbieden van producten die je nog niet hebt gemaakt. Vandaar dat we zeggen dat marktexperimenten noodzakelijk zijn. Dat betekent echter niet dat je geen strategie nodig hebt of dat je de jackpot niet kunt winnen met één enkele poging. Door te leren van de experimenten van anderen en de kosten goed te timen, kun je een oerknaldisruptie creëren (zoals de Kindle in de VS).

“Meer en meer leiders in het bedrijfsleven kiezen voor maatregelen die direct rendement voor aandeelhouders opleveren, zoals de inkoop van eigen aandelen of dividendverhogingen, terwijl ze te weinig investeren in innovatie, hoog opgeleid personeel of kapitaaluitgaven die nodig zijn om op de lange termijn groei te waarborgen.”

— **Laurence Fink**, ceo van BlackRock Inc.¹

Het is een bekend verhaal. Een wereldberoemd bedrijf implementeert een Agile transformatie door gebruik te maken van de energie en talenten van dappere pioniers die al hebben geëxperimenteerd met Agile methoden. Een topmanager ondersteunt het initiatief. Er wordt op grote schaal opgeleid en gecoacht. Beoefenaars van Agile treden uit de schaduw en Agile management gaat deel uitmaken van het officiële leven van het bedrijf. Er wordt een Agile ondersteuningsteam aangesteld om het initiatief op grotere schaal te begeleiden. Het initiatief wint aan momentum omdat de mensen die het werk doen deze betere werkwijze verwelkomen en accepteren. De snellere aanpak om waarde voor de klant te genereren wordt uitgebreid gedocumenteerd. Voorvechters helpen Agile te verspreiden door de hele organisatie.

Het Agile initiatief floreert enkele jaren. Dan claimt het topmanagement opeens de overwinning. ‘We zijn nu Agile!’ jubelen ze. ‘We zullen voortaan een meer gedisciplineerde benadering kiezen voor de levering van waarde aan de aandeelhouders.’

Er worden wat protesten gepreveld, maar het besluit van de top staat vast. De Agile voorvechter in de directie krijgt een andere aanstelling. De beoefenaars van Agile worden uit elkaar gehaald of ontslagen. Er is binnen het bedrijf geen officiële steun voor Agile meer. Er wordt steeds meer volgens regels gewerkt; alles wordt plichtmatiger. De werksfeer verslechtert. Goede medewerkers vertrekken. De kwaliteit loopt terug. De technische achterstand loopt op. Er doen zich onverklaarbare systeemstoringen voor. Alle innovatie stagneert. Na een paar jaar begint iemand in de directie – meestal een nieuwkomer – te vragen: ‘Waarom krijgen we niets voor elkaar? Hebben jullie nooit gehoord van Agile?’ En dan begint de transformatiecyclus weer van voren af aan.²

Lof voor HET TIJDPERK VAN AGILE

“Dit boek is een onmisbare gids voor het bouwen van een organisatie die wil uitblinken in een wereld die voortdurend verandert.”

– **GARY HAMEL**, Hoogleraar aan de London Business School en directeur van MLab

“Lees dit boek als je een kompas zoekt voor een economie waarin concurrentievoordelen niet lang houdbaar zijn.”

– **RITA GUNTHER MCGRATH**, Hoogleraar aan de Columbia Business School en auteur van ‘The End of Competitive Advantage’

“Steve Denning maakt in dit boek duidelijk waarom een nieuwe manier van managen noodzakelijk is om te kunnen overleven in een tijd van snelle verandering.”

– **W. CHAN KIM**, Hoogleraar Strategie aan INSEAD en co-auteur van ‘Blue Ocean Strategy’ en ‘Blue Ocean Shift’

“Steve Denning maakt een lastig onderwerp heel toegankelijk, hij heeft pittige kritiek op falende managementpraktijken, geeft tactisch advies en kan ook nog eens goed schrijven. Een fantastisch boek!”

– **SCOTT ANTHONY**, Managing Partner van Innosight en auteur van ‘Dual Transformation’

“Een onmisbare gids die je helpt te transformeren van het oude – een starre, hiërarchische organisatie – naar het nieuwe – een organisatie die de klant betreft, teams in hun kracht zet en in staat is zichzelf voortdurend opnieuw uit te vinden.”

– **ROBERT M. RANDALL**, Hoofdredacteur van Strategy & Leadership en redacteur/auteur van ‘The Portable MBA in Strategy’

“Dit boek is niet alleen een dringende oproep om ons innovatieve vermogen te verbeteren, het vertelt je ook hoe. Steve legt uit hoe organisaties de onbenutte capaciteiten van werknemers kunnen aanboren om waarde te genereren voor klanten, investeerders, personeel en maatschappij.”

– **CURTIS R. CARLSON**, CEO van Practice of Innovation en oud-CEO van SRI International (1998–2014)

“Steve Denning geeft een indrukwekkende en toepasbare beschrijving van de nieuwe mindset die nodig is om significante waarde te creëren.”

– **JOHN HAGEL**, Medevoorzitter van het Deloitte Center for the Edge

“Dit boek is een krachtpatser. Het beste boek dat ik het afgelopen jaar heb gelezen. Eindelijk heeft iemand de kernprincipes op een rijtje gezet en, aan de hand van duidelijke en aansprekende voorbeelden, uitgelegd wat je moet doen als je Agile in je organisatie wilt toepassen. Dankjewel Steve!”

– **SETH KAHAN**, auteur van ‘Getting Change Right’ en ‘Getting Innovation Right’

“Steve Denning – een van de belangrijkste managementdenkers van de 21ste eeuw – bewijst in dit boek dat passie voor het product, en niet passie voor winst, de sleutel is tot succesvol zakendoen.”

– **WILLIAM LAZONICK**, Hoogleraar Economie aan de Universiteit van Massachusetts Lowell en co-directeur van het Center for Industrial Competitiveness

“In Silicon Valley raken bedrijven die hard groeien doorgaans de weg kwijt. Steve Denning laat zien hoe je de valkuilen kunt omzeilen waar veel startups intrappen als ze uitgroeien tot meer volwassen bedrijven. Dit boek is een blauwdruk voor zowel startups en kleine bedrijven als grote ondernemingen.”

– **STEPHEN FORTE**, Managing Partner van Fresco Capital

“Steve Denning biedt een leidraad voor leiders die een oplossing zoeken voor wat volgens Peter Drucker de grootste uitdaging is voor management in de 21ste eeuw: het verwezenlijken van een stapsgewijze verandering in de productiviteit van kenniswerk. Dit boek bevat talloze aansprekende en actuele praktijkvoorbeelden en relevante achtergrondinformatie die leiders zullen helpen om de huidige manier van managen, die nog stamt uit het industriële tijdperk, te transformeren tot een eigen unieke koers.”

– **RICHARD STRAUB**, oprichter/voorzitter van The Global Peter Drucker Forum

“Dit opzienbarende boek dwingt ons na te denken – niet alleen over welke technologie de toekomst gaat bepalen, maar vooral welke organisaties in staat zullen zijn die technologie te ontwikkelen en beheersen.”

– **CARLOTA PEREZ**, auteur van ‘Technical Revolutions and Financial Capital’

“In een tijd waarin het maximaliseren van aandeelhouderswaarde ten koste gaat van klanten, werknemers en alle anderen, herinnert Steve Denning ons eraan dat er een alternatief is. Dit boek barst van de praktijkvoorbeelden en schetst een economie die innovatiever, menselijker en inclusiever is.”

– **LYNN S. PAINE**, Hoogleraar Bedrijfskunde aan de Harvard Business School en co-auteur van ‘Capitalism at Risk’