

**BAS VAN LIESHOUT, HENDRIK-JAN VAN DER WAAL,
ASTRID KARSTEN EN RINI VAN SOLINGEN**

AGILE

TRANS

FORM

EREN

**EEN PRAKTISCHE AANPAK VOOR HET STRUCTUREEL
VERSNELLEN EN WENDBAAR MAKEN VAN ORGANISATIES**

Boom

AGILE TRANSFORMEREN

*Een praktische aanpak voor het structureel versnellen
en wendbaar maken van organisaties*

Bas van Lieshout
Hendrik-Jan van der Waal
Astrid Karsten
Rini van Solingen

Boom

INHOUD

Voorwoord	5
Introductie	11
DEEL A WAAROM AGILE TRANSFORMEREN?	15
Er is een fundamentele versnelling van de wereld gaande	17
De versnelling van de wereld heeft gevolgen voor iedere organisatie	23
Een agile transformatie is daarom voor elke organisatie onvermijdelijk	29
DEEL B HOE VOER JE EEN AGILE TRANSFORMATIE UIT?	35
Agile transformeren in acht stappen	37
Stap 1 Transformatievisie: bepaal de scope	41
Stap 2 Transformatievisie: onderzoek de (start)situatie	49
Stap 3 Transformatievisie: communiceer de urgentie	59
Stap 4 Transformatie-executie: maak een bouwschets	65
Stap 5 Transformatie-executie: bepaal de veranderstrategie	79

Stap 6 Transformatie-executie: maak een transformatieroadmap	87
Stap 7 Transformatie-executie: implementeer in korte iteraties	97
Stap 8 Transformatie-executie: meet de voortgang	105
DEEL C WAT TE VERANDEREN EN BORGEN IN EEN AGILE TRANSFORMATIE?	113
Algemeen: borging in structuur en cultuur	115
Borgingsthema 1 Talentontwikkeling (hr)	125
Borgingsthema 2 Leiderschap	137
Borgingsthema 3 Strategische besturing	149
Borgingsthema 4 Meten en afstemmen	159
Borgingsthema 5 Financiën	165
Borgingsthema 6 Compliance	173
Borgingsthema 7 Technologie	179
Nawoord en dankwoord	185
Over de auteurs	191

INTRODUCTIE

Dit boek gaat over het transformeren van organisaties. Om precies te zijn over het transformeren naar een agile organisatie. En dan niet over de theorie rondom dit soort transformaties, maar over de echte praktijk. Want die zul je in dit boek naar voren zien komen. Agile organisaties weten zich continu te organiseren op een voor dat moment optimale manier. Ze kunnen snel reageren op veranderingen in de markt of de maatschappij.

De titel van dit boek – *Agile transformeren* – zou de indruk kunnen wekken dat het vooral een boek over ‘agile’ is. Maar dat is het niet. Het boek gaat meer over transformeren dan over agile. Agile is niets meer (en niets minder) dan een oplossing die in veel organisaties blijkt te werken om de noodzakelijke flexibiliteit en snelheid te bieden. Dan is het ook best logisch dat veel organisaties ervoor kiezen om agile werken structureel en integraal in te voeren. Voordat je het weet, is agile werken dan het doel geworden. Dat is niet de bedoeling, want agile is geen doel op zich, maar slechts een hulpmiddel om klanten beter te helpen, meer waarde te leveren, betere producten te maken, goedkoper diensten te bieden, enzovoorts. Om dat steeds sneller en flexibeler te kunnen doen, ja, dáár is dus wél een transformatie voor nodig!

Wij (de auteurs) hebben dit soort transformaties al vaak mogen leiden en begeleiden. De eerste keer was het doodeng. Wat kom je tegen? Wanneer doe je het goed? Wat kun je doen als je het zelf ook even niet weet? Allemaal vragen die wij hadden en die vooral werden beantwoord door gewoon maar te beginnen. Maar er kwamen ook steeds nieuwe vragen bij; andere vragen bleven terugkomen. Soms met dezelfde antwoorden, maar soms ook met totaal andere. Inmiddels hebben wij gezamenlijk honderden bedrijven mogen helpen bij hun agile transformatie. Meestal met succes, soms met minder resultaat dan gehoopt.

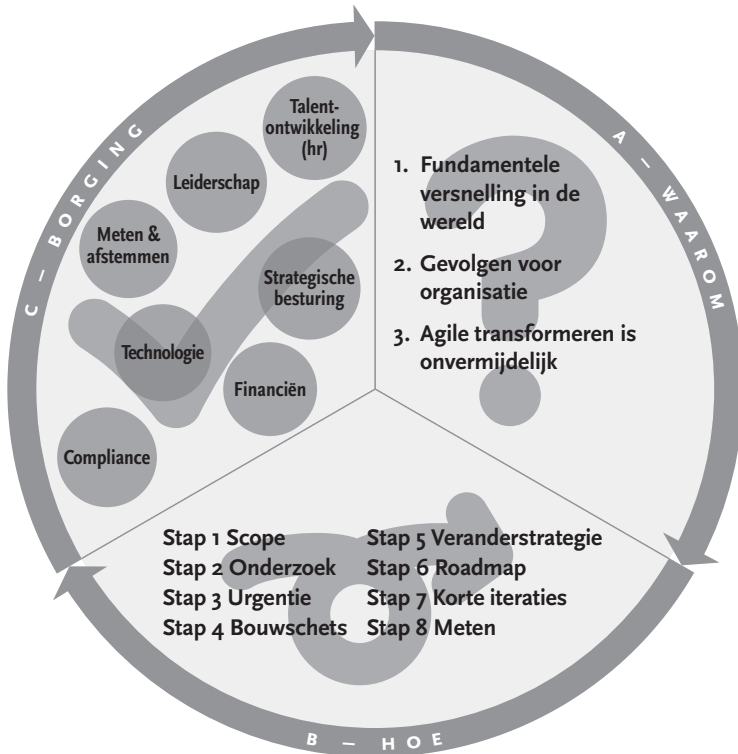
Regelmatig structureel en duurzaam, af en toe ook slechts vluchtig en tijdelijk. Doorgaans met veel vreugde, maar ook weleens met verdriet. Van iedere transformatie hebben wijzelf én de bedrijven die de reis zijn aangegaan hoe dan ook altijd geleerd. Die ervaringen en de steeds terugkerende vragen over transformeren, liggen ten grondslag aan dit boek.

Het doel van dit boek is om iedereen die in de praktijk voor een agile transformatie staat zo goed mogelijk op weg te helpen. Een soort van reisgids voor als je op vakantie gaat. Die geeft tips en adviezen. Als je niet weet wat te doen, dan blader je erdoorheen en vind je ideeën en mogelijke routes. Maar uiteindelijk bepaal je zelf wat je doet, hoe en wanneer. Het is tenslotte jouw vakantie, jouw reis, en dus ook jouw specifieke transformatie. Het zou raar zijn als anderen die er verder vanaf zitten beter zouden weten wat jij wanneer moet doen. Wel hebben wij ook geleerd dat er binnen een transformatie een soort van logische volgorde is. Meestal is het verstandig eerst het ene te doen voordat je met het andere start. Dat soort wijsheden mag je natuurlijk ook zelf ontdekken, maar wellicht gaat het sneller als je een dergelijke ervaring van een ander overneemt. Zo zit dat met een reisgids ook. Je kunt op vakantie ook alles zelf ontdekken, maar dat kost meer tijd. En die heb je vaak niet. Vandaar dit boek: een reisgenoot voor jouw reis tijdens jouw agile transformatie.

Wij hebben dit boek geschreven met een team van ervaren transformatieconsultants. Ervaring is de bron van kennis. Niet de wetenschappelijke literatuur, blogs

*Het doel van dit boek is om iedereen die
in de praktijk voor een agile transformatie
staat zo goed mogelijk op weg te helpen.
Een soort van reisgids voor als je op
vakantie gaat.*

of andersoortige vakpublicaties. Die lezen wij ook wel, maar de belangrijkste bron voor dit boek is onze dagelijkse praktijk. Wat hebben wij gezien en wat werkte voor ons? Hoewel elke transformatie anders is, omdat er andere doelen onder liggen of omdat het om andere mensen of andere klanten gaat, hebben wij al doende een aanpak zien ontstaan. Geen aanpak in de zin van een recept dat je letterlijk en stap voor stap moet volgen, maar meer een aanpak die terugkerende randvoorwaarden, principes en lessen bevat. Het komt erop neer dat elke transformatie haar eigen specifieke aanpak nodig heeft. Maar die eigen aanpak kun je wel op een min of meer vaste manier tot stand laten komen. Dit boek geeft de handvatten om dat eigen ‘recept’ te maken.



DEEL A – WAAROM AGILE TRANSFORMEREN?

Dit eerste deel gaat over het waarom van agile transformaties. We geven voorbeelden van drijfveren van bestaande organisaties, maar laten ook zien dat transformeren naar wendbaarheid eerder noodzaak dan nut is. Dit deel kan je helpen bij het vormen van een coalitie voor de transformatie in jouw organisatie. Het bevat de argumenten om in actie te komen; bovenal onderbouwt dit deel dat het doorvoeren van een transformatie in elke organisatie nodig is of wordt. Er is namelijk echt iets fundamenteels aan de hand met onze maatschappij. Dat waait niet over. Dat komt van buiten naar binnen. Onder invloed van digitalisering vindt versnelling plaats in de buitenwereld, waardoor het voor organisaties cruciaal is om zelf sneller en wendbaarder te worden. De vraag is dus niet óf jouw organisatie een transformatie nodig heeft, maar wannéér. Hoe snel gaat jouw organisatie transformeren en hoe rigoureuus pak je deze verandering aan? Daar gaat het eerste deel van dit boek over. Het scherp krijgen van de waarom-vraag blijkt in de praktijk cruciaal, want niet de agile transformatie zélf zorgt voor succes, maar de drijfveren en doelen áchter die transformatie. Waarom ga je de transformatie aan? Waarom hier, waarom wij, waarom nu? En wanneer is onze transformatie succesvol?

DEEL B – HOE VOER JE EEN AGILE TRANSFORMATIE UIT?

Dit tweede deel gaat over de vraag hoe je een agile transformatie in de praktijk structureert en uitvoert. Het bevat een stappenplan (acht stappen) waarmee je het recept voor jouw transformatie gaat ontdekken. Elke stap bevat concrete acties en praktijkvoorbeelden. Dit deel van het boek helpt je ontdekken wat er in jouw specifieke transformatie nodig is, wat jij kunt doen en hoe jij er direct en concreet mee aan de slag kunt. Dit tweede deel is echt de kern van het boek en maakt er ook een hoe-boek van. Moet iedereen deze acht stappen compleet, exact en in deze volgorde doorlopen? Nee, want elke transformatie is anders. Maar als jij het even niet meer weet en twijfelt over wat je moet doen, dan is dit deel wel een trouwe reisgids. Of gebruik het als een spiegel, want stappen overslaan betekent vaak dat je een bocht afsnijdt. En dat kan risicovol zijn. Wil je dat? Is het bewust? Dit deel van het boek kun je dus zien als inspiratie voor het maken van een plan. Jouw eigen plan zal zeker afwijken van het stappenplan dat wij schetsen – maar graag wel bewust afwijken.

DEEL C – WAT TE VERANDEREN EN BORGEN IN EEN AGILE TRANSFORMATIE?

Dit deel gaat in op de verankering van een agile transformatie. Wij hebben geleerd dat een transformatie pas echt succesvol wordt als die goed verankerd wordt in de organisatiestructuur en -cultuur. Dit betekent veranderingen op het gebied van onder andere talentontwikkeling (hr), leiderschap, strategische besturing, meten en afstemmen, financiën, compliance en technologie. Allemaal verander- en borgingsthema's waarbij wij in de praktijk steeds weer tegen vergelijkbare obstakels aanlopen. Het deel hiervoor (deel B) gaat weliswaar over het hoe van de transformatie, maar gaat niet in op deze specifieke borging. Vandaar dit derde deel, waarin we voor deze thema's aangeven waar je in de praktijk allemaal aan kunt en vaak zelfs móét denken.

Wij wensen je veel plezier en inspiratie toe bij het lezen van *Agile transformeren*. Je kunt het van kaft tot kaft lezen, maar ook gebruiken als naslagwerk. Gebruik het boek vooral om er tips en ideeën uit te halen, of om te kijken of je iets over het hoofd ziet. Gebruik het dus niet als een stappenplan dat je 'alleen maar even hoeft te volgen', maar blijf je gezonde verstand gebruiken. Blijf vooral van buiten je organisatie naar binnen kijken, en wees voorzichtig met denken dat je het wel weet. Want als wij één ding hebben geleerd tijdens die meer dan honderd transformaties, dan is het wel dat elke transformatie anders is en dat het nooit loopt zoals verwacht!

DE VERSNELLING VAN DE WERELD HEEFT GEVOLGEN VOOR IEDERE ORGANISATIE

Veel organisaties zitten in een identiteitscrisis. Soms zijn ze zichzelf daarvan bewust. Dat is dan goed nieuws, want je bewust zijn van een probleem is de eerste stap. Helaas zijn de meeste organisaties er zich nog niet van bewust; ze richten zich vooral op de symptomen van hun identiteitscrisis. Ze ervaren problemen die ze proberen aan te pakken zoals ze dat altijd al deden. Maar feitelijk betreft het de symptomen van een dieperliggend probleem.

Overigens gaat er ook een hoop goed, hoor. Veel bedrijven blijven staan, ook in roerige tijden. Zij het met de nodige moeite. Toch zijn er nog te weinig organisaties die bewust doorhebben dat ze een transformatie te wachten staat als ze de toenemende snelheid van verandering van mens en maatschappij op een bestendige manier willen overleven.

BEDRIJFSMODELLEN VERANDEREN

Het woord ‘bedrijfsmodel’ stamt uit de jaren vijftig – bedrijfsmodellen die toen heel valide leken, zijn inmiddels gedateerd. Sterker nog: veel organisaties zijn ooit opgericht voor een behoefte die inmiddels is ingehaald door de tijd. Door verregaande digitalisering en automatisering zijn genoeg organisaties omgevalen. Het beroemde verhaal van de teloorgang van Kodak, dichterbij huis het faillissement van Intertoys en Kijkshop, en talloze andere voorbeelden laten het zien: vanwege het niet kunnen meegaan met een veranderende omgeving en het niet kunnen inhaken op nieuwe technologie, voldoen bestaande businessmodellen niet meer.

Digitalisering raakt ondertussen alle sectoren. Ook retail, financiële dienstverlening en de telecomindustrie. Het is een kwestie van tijd dat ook andere branches zoals gezondheidszorg, bouw en onderwijs de volledige impact van digitalisering zullen voelen. Dit vraagt een bedrijfsvoering waarin steeds sneller kunnen reageren én innovatief blijven essentieel zijn.

MENSEN VERANDEREN

Er zijn twee grote verschuivingen zichtbaar in de positie van werknemers. Enerzijds is er een steeds groter wordende groep werknemers die betekenisvol wil zijn; de medewerker zien als ‘klant’ van het bedrijf is om die reden geen gek idee. Werknemers willen bijdragen aan de wereld. Zowel op het werk als in het dagelijks leven. Parttime werken wordt de standaard, ook voor mannen, zodat zorgtaken uitvoeren en thuis zijn gemakkelijker worden. Steeds vaker hebben mensen meerdere banen. En naast het ‘gewone’ werk wordt er ook meer ‘ander werk’ gedaan, van vrijwilligerswerk tot mantelzorg. Mensen willen ergens goed in zijn, misschien zelfs wel de beste. Ze willen betekenisvol werk verrichten met een grote mate van autonomie: controle over het indelen van het eigen werk, thuis- en flexwerkmogelijkheden, en vooral zelf bepalen waaraan ze willen werken. Dit vraagt om een andere manier van samenwerken dan hiërarchische controle. Ook laat veel onderzoek zien dat geld een minder sterke motivator is dan eerder werd gedacht.

De andere grote verschuiving is de diversifiëring van werknemers. De verschillen tussen generaties zijn groot. Ook is er een grote verscheidenheid van generaties tegelijkertijd aan het werk: van generaties die zijn opgegroeid in schaarste tot de jongste werkende generatie die gewend is alles op afroep beschikbaar te hebben. Ook komen we door internationalisering in aanraking met allerlei culturen. Naast technisch geschoold personeel uit bijvoorbeeld Oost-Europa en India komen er steeds meer kenniswerkers uit Afrika en Zuid-Amerika. Die diversiteit is mooi en wenselijk, want ze biedt steeds betere en creatievere oplossingen voor de bestaande complexe problemen. Daarmee is er ook meer aandacht nodig voor het begrijpen van elkaar. Niet alleen puur linguïstisch, maar ook qua cultuur, historie en gedrag. Ook dit gegeven vraagt om een drastisch andere manier van samenwerken en organiseren.

Een veelgehoorde zin is: ‘Mijn werknemers zijn veranderd.’ Elkaar steeds sneller opvolgende reorganisaties lijken dan een slecht plan. Beter help je werknemers klaar te zijn voor continue verandering. Dat kan door ze te helpen zo

veel mogelijk het heft in eigen handen te nemen en ze een bijdrage te laten leveren aan betekenisvolle doelstellingen.

Er verandert dus veel in en om organisaties. En deze veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. De ene verandering is nog niet afgelopen of de volgende

*Er verandert dus veel in en om organisaties.
En deze veranderingen volgen elkaar steeds
sneller op.*

dient zich alweer aan. Het is lastig – zo niet onmogelijk – om organisaties zodanig te ontwerpen dat ze duurzaam bestendig zijn voor alle nieuwe ontwikkelingen op technologisch en maatschappelijk vlak.

LEIDERSCHAP VERANDERT

Het leiderschap van organisaties herkent deze paradigmashift wel. De urgentie om gericht op de klanten en hun beleving te organiseren is helder. Maar decennialang werd vooral gestreefd naar het maximaliseren van de waarde van de aandeelhouder. Die was tenslotte de eigenaar van het bedrijf. Steeds meer komt het besef dat dat geen doel zou moeten zijn, maar meer een gevolg van goede bedrijfsvoering. De klant en de eigen medewerker centraal stellen, blijkt veel succesvoller. Of zoals Peter Drucker het verwoordde: ‘Het enige doel van een bedrijf is het creëren van een klant!’

De *New York Times* publiceerde* in augustus 2019 dat meer dan tweehonderd chief executives van de Business Roundtable, onder wie de leiders van Apple, Pepsi, Walmart, en JPMorgan Chase, onderschreven dat het puur maximaliseren van aandeelhouderswaarde onwenselijk en onverstandig is. Volgens hen moeten bedrijven waarde leveren voor alle stakeholders, van werknemers tot leveranciers en klanten.

Een recent Deloitte-onderzoek** onder meer dan tienduizend senior executives toont aan dat minder dan 10 procent van hen hun huidige organisatie als

* <https://www.nytimes.com/2019/08/19/business/business-roundtable-ceos-corporations.html>

** 2017 Deloitte Global Human Capital Trends report (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>)

‘zeer wendbaar’ beschouwt. Ook vindt 90 procent van hen dat ‘wendbaarheid en samenwerking’ cruciaal zijn om hun organisatie succesvol de toekomst in te leiden. Dit wordt onderschreven door data van McKinsey & Company* die aantonen dat organisaties die agile implementeren het financieel beter doen dan organisaties die dat niet doen.

Er zijn twee expliciete veranderingen gaande binnen het leiderschap. Enerzijds verandert de cxo-agenda steeds vaker en sneller; er staan ook steeds meer items op. Door de continue veranderingen in de omgeving nemen de complexiteit en de onzekerheid toe, terwijl de tijd om te beslissen afneemt. Dat er wat gaat – en misschien wel moet – veranderen in de besturing, is voor iedereen inmiddels wel helder. Maar wat dan? Wanneer? En vooral hoe? In dergelijke onzekerheid kijkt men in organisaties dan toch altijd naar de leiders. Van hen wordt verwacht dat ze een antwoord hebben op deze vragen. Dat ze in staat zijn om voorop te gaan, het pad aan te geven en een richting te bieden, zodat iedereen weer precies weet wat te doen. Maar wat nu als je dat als leider zelf ook niet weet? Wat nu als ook voor jou die richting nog onduidelijk is? Wat te doen als jouw omgeving heldere plannen en zekerheid van jou verwacht, terwijl je die simpelweg niet kunt bieden?

Anderzijds is er een totaal andere manier van leidinggeven nodig. Niet door gedetailleerde plannen, stappen en procedures neer te leggen, maar leidinggeven door doelen te geven en kaders te bieden, waarbinnen medewerkers zelf kunnen nadenken en met goede, creatieve oplossingen mogen komen. Dienend leiderschap: gericht op het bieden van ondersteuning in plaats van het houden van controle. Niet het maken van gedetailleerde plannen en compleet uitgewerkte strategieën, die daarna ‘alleen nog maar’ uitgevoerd hoeven te worden. Maar een omgeving creëren waarin succes tot stand kan komen. Werken met doelen en kaders, waarbinnen medewerkers en teams het zelf mogen organiseren.

IN EEN COMPLEXE WERELD IS EMPIRISCH WERKEN DE ENIGE OPLOSSING

We dienen snel oplossingen te testen, zodat er ook snel tot marktvalidatie kan worden overgegaan. Omdat die marktvalidatie ook nog eens plaatsvindt in een snel veranderende omgeving (markt, maatschappij, wereld), wordt duidelijk

* *How to create an agile organization – report McKinsey & Company 2017* (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility>)

dat empirisch werken de enige oplossing is. Dat wil zeggen: kleine stukjes plan maken, valideren en vervolgens een nieuw stukje plan maken.

Met het maken van een plan is op zich niets mis, mits er in beginsel maar wordt geaccepteerd dat het nooit volgens plan zal verlopen. Continu bijsturen of aanpassen van oorspronkelijke plannen is aan de orde van de dag. De hele controlefunctie verschuift hierdoor. Voorheen ging controle over het in de gaten houden of iedereen zich wel aan het plan hield, tegenwoordig om de mate waarin het doel wordt behaald en waarde voor de klant wordt geleverd. Maakt het dan uit dat daarvoor het oorspronkelijke plan wijzigt? Het resultaat is leidend en belangrijker dan het plan. Een totaal andere manier van denken, voelen en handelen.

Om de klant optimaal te kunnen bedienen, is samenwerking belangrijker dan ooit. Niet alleen met een paar teams, maar met een hele keten van dienstverleners. Silo-inrichting en functionele aansturing zijn daarmee passé – ze dragen niet bij aan een multifunctionele invulling van klantbehoeften.

De komende jaren zullen nog meer organisaties zichzelf behoorlijk tegenkomen. Wie zijn we? Waarom zijn we hier? Moeten we veranderen om bestaansrecht te

*Elke organisatie krijgt een keer
te maken met deze gevolgen van
digitalisering, versnelling en sterk
veranderende klantbehoeften.*

hebben en te overleven? En zo ja, wat dan? Fundamentele vragen. En in veel gevallen zullen de antwoorden leiden tot een (tijdelijke) onzekerheid over de eigen positie. In veel gevallen zal dit de start zijn van de transformatie.

Bijzonder is dat dit bij elke organisatie het geval is of zal zijn. Elke organisatie krijgt een keer te maken met deze gevolgen van digitalisering, versnelling en sterk veranderende klantbehoeften. Die verandering vindt buiten plaats; in de maatschappij, de wereld. En ze komt een keer van buiten de organisatie binnen. Het is geen incident. Er is echt iets fundamenteels aan de hand. Anders zou het wel overwaaien en slechts bij een beperkt aantal organisaties gebeuren. De onderliggende reden is een fundamentele verandering (en versnelling) van onze maatschappij. Die verandering is bezig, gaat voorlopig nog wel even door, en is blijvend. Ze is de bron van de hierboven geschetste verschuivingen, en daarmee ook de oorzaak van de meeste agile transformaties.

Steeds meer organisaties stappen integraal over op 'agile'. Dat lijkt in eerste instantie slechts het oppakken van een andere werkwijze. Na verloop van tijd blijkt echter altijd dat diepe wendbaarheid om een complete kanteling vraagt – en dus om een volledige transformatie van de hele organisatie: rigoureuze veranderingen in haar bestaande structuur en cultuur.

De vraag is: hoe voer je zo'n bedrijfsbrede transformatie door? Hoe implementeer je die concreet in de praktijk? En wat zijn de randvoorwaarden en de valkuilen?

De auteurs van dit boek hebben de afgelopen jaren meer dan honderd organisaties geleid en begeleid bij grootschalige agile transformaties. Al doende is een aanpak ontstaan die zij in dit boek beschrijven. Het boek bestaat uit drie delen.

- Het eerste deel behandelt het waarom van agile transformaties. Het gaat in op het onderliggende nut en de diepere noodzaak voor versnelling en wendbaarheid van organisaties. Tevens biedt het handvatten om de eigen transformatie te starten.
- Deel twee gaat over het hoe, en beschrijft een concrete aanpak van acht stappen die zijn succes heeft bewezen in de praktijk. Deze aanpak is zowel gestructureerd als flexibel, want agile transformaties vereisen een aanpak die zelf ook agile is. Daarmee is het mogelijk om snel resultaten te boeken én bij te sturen op basis van concrete (tussen)resultaten en veranderende behoeften.
- Deel drie behandelt wat in een brede agile transformatie belangrijk is te verankeren in de structuur en cultuur van de organisatie en hoe je dit aanpakt. Aan de orde komen: borging in talentontwikkeling (hr), leiderschap, strategische besturing, meten en afstemmen, financiën, compliance en technologie.

Elk hoofdstuk bevat voorbeelden uit echte praktijksituaties en wordt afgesloten met een concrete actielijst. Zodoende is het een praktijkboek voor iedereen die succesvol wil zijn in het doorvoeren van agile transformaties.

Alle auteurs van dit boek zijn verbonden aan Prowareness WeOn. Bas van Lieshout en Hendrik-Jan van der Waal zijn agile transformatie lead. Astrid Karsten is agile coach en Rini van Solingen is CTO.

boommanagement.nl
boomuitgeversamsterdam.nl

ISBN: 978 90 2445 6529
NUR: 801



9 789024 456529

