

MANAGEMENT BOEKMAGAZINE

Managementboek van
het Jaar 2016 **SHORTLIST**

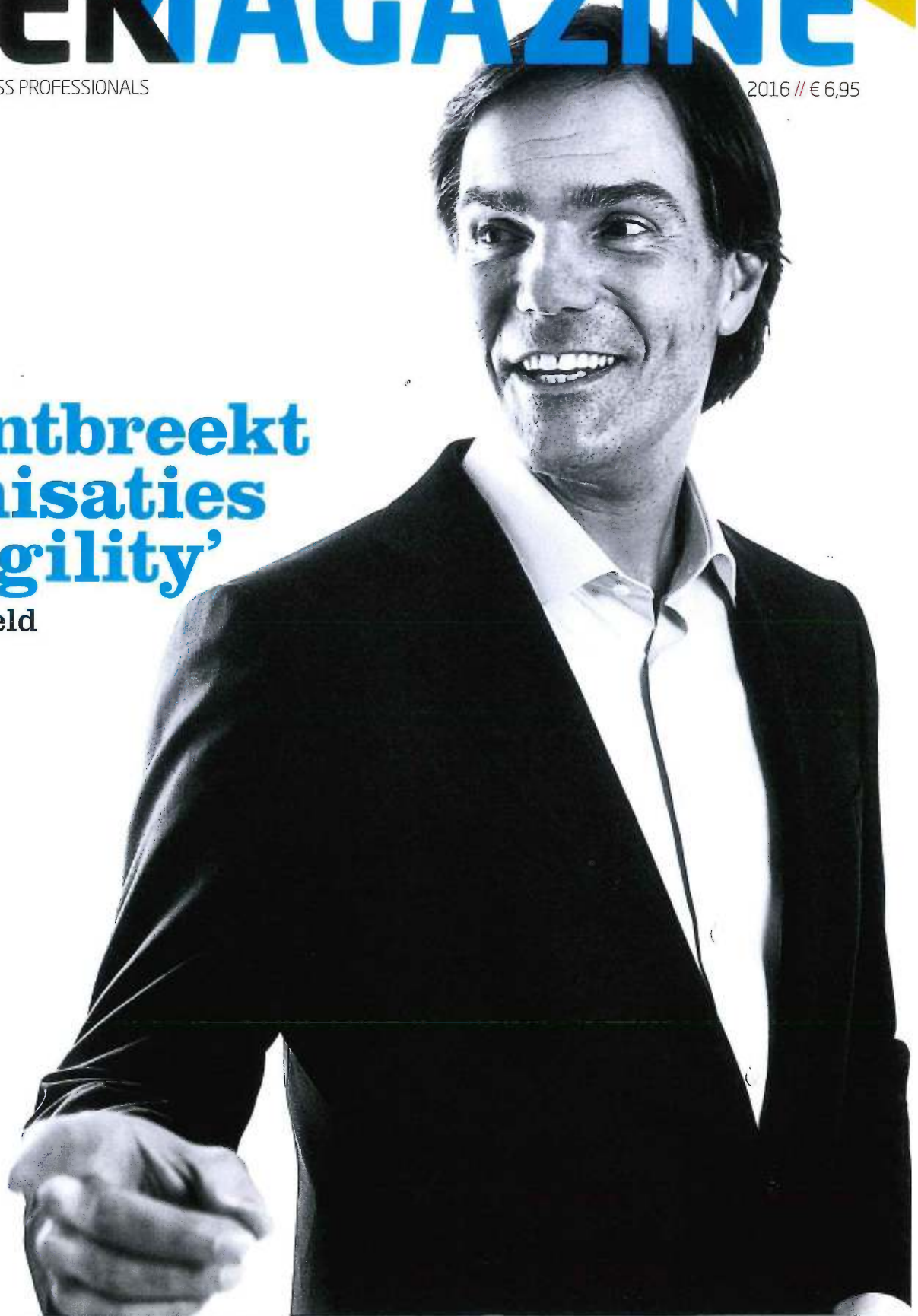
PLATFORM VOOR BUSINESS PROFESSIONALS

2016 // € 6,95

PAG 10

'Het ontbreekt organisaties aan agility'

Mike Hoogveld





'Het is aanpassen of uitsterven.'

MIKE HOOGVELD

'HET ONTBREEKT ORGANISATIES AAN AGILITY'

Geen enkele organisatie wil de kant op van Kodak en Nokia, de twee bekendste voorbeelden van organisaties die niet meer bestaan omdat ze zich te laat aanpasten aan een nieuwe situatie.

In *Agile Managen* brengt Mike Hoogveld agile naar de volle breedte van de organisatie. 'Agile is een middel, geen doel op zich.'

TEKST GER POST // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN



In het Olympisch Stadion waar Holland Consulting Group kantoor houdt stapte Mike Hoogveld dagelijks de sporthistorie binnen. Ajax speelde hier legendarische thuiswedstrijden, zoals de mistwedstrijd tegen Liverpool, en ook het Nederlands elftal trapte er bijna tachtig keer af. En het stadion was natuurlijk het toneel van de Olympische zomerspelen van 1928.

Geen wonder dat hij zijn nieuwe boek *Agile Managen* begint met een reflectie op sport.

Alleen is het geen heldendaad van een sportteam of sporter waarmee Hoogveld zijn boek opent. Nee, hij start met zijn eigen frustratie. De auteur is 1.94 meter lang en weegt 93 kilo, het formaat dat hem bij voetballen 'bepaald geen Messi' maakt, bij squashen ervoor zorgt dat hij 'als een nijlpaard' over de baan beweegt en hij bij boksen 'net een oefenzak' is voor zijn tegenstanders. 'Het had alles te maken met de traagheid van massa,' schrijft Hoogveld.

Het zette hem aan het denken. Als de eigenschappen als snelheid, lenigheid en wendbaarheid het verschil maken in sporten met een hoog dynamisch karakter, zou dat ook zo zijn voor organisaties die zich in een razendsnel veranderende omgeving bevinden? En wat

zouden grote organisaties als ING moeten doen om ervoor te zorgen dat ze niet als een nijlpaard tegen de muren van de VUCA-wereld knalden om de bal in het spel te houden?

CONTINUE VERBETERING

Het antwoord op de eerste vraag is kort: ja. Om dit uit te leggen maakt Hoogveld gebruik van de evolutietheorie van Darwin. 'Darwin zegt eigenlijk: het is aanpassen of uitsterven. Dat is heel voor de hand liggend, maar een hoop organisaties zijn zich daar niet bewust van. Zoals Kodak de slag naar de digitale fotografie heeft gemist, terwijl ze dat zelf nota bene hebben uitgevonden. Of Nokia dat niet geloofde in de smartphone en door Apple van de kaart is geveegd. Het zijn voorbeelden van organisaties die niet meer in staat zijn om zichzelf opnieuw uit te vinden en zich aan te passen aan de nieuw realiteit. En dat werd ze fataal.' Maar ook in zijn eigen adviespraktijk viel hem op dat de meeste organisaties '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.' >>



Mike Hoogveld: 'Doordat mensen meer verantwoordelijkheden krijgen, wordt een organisatie sneller en wendbaarder.'

Dat proces hakken ze in projecten van drie weken om verbetering concreet op te leveren. Het geeft een kick: na een sprint van een week of drie is heel tastbaar wat je met je team hebt gedaan.'

VICIEUZE CIRKEL

'Doordat mensen meer verantwoordelijkheden krijgen, wat ik maar even ondernemerschap noem, wordt een organisatie sneller en wendbaarder. Je appelleert aan dat ondernemerschap als je als leidinggevende zegt: Hier heb je een probleem en dat moeten jullie met elkaar oplossen. Ik ga vooral regelen dat jullie helemaal op dit probleem kunnen focussen en je niet met randzaken hoeven bezig te houden.'

Dienend leiderschap is dus essentieel voor een agile organisatie, stelt Hoogveld. En laat daar nu precies de grootste belemmering liggen om van een trage, kwetsbare organisatie te komen tot een organisatie die agile is. 'De leidinggevendens zitten vaak in een vicieuze cirkel. Doordat ze top-down sturen op kortetermijnresultaten trekken werknemers zich terug in passiviteit. Zo van: jij weet precies hoe het moet dus voer ik dat maar uit. De leidinggevende ergert zich vervolgens weer aan die passiviteit en gaat nog meer micro-managen. Daar moeten ze uit stappen en voor sommigen is dat hartstikke eng, want je moet veel zekerheden loslaten - of dat nu schijnzekerheden zijn of niet.'

'Daarbij is dienend leiden minder prestigieus. Uiteindelijk zie je in echte agile organisaties dat leiders meewerkende voormannen worden. Als je energie haalt uit lekker inhoudelijk aan de slag te gaan, dan is dat fantastisch. Maar als jij vooral energie haalt uit managen, dan is dat wat anders. Die toegevoegde waarde die vanzelfsprekend was in de oude hiërarchie komt heel erg ter discussie.'

DOKTER, IK HEB LAST VAN KLANTEN

Nieuwe generaties hebben een heel ander beeld van verantwoordelijkheden en leiderschap, zegt Hoogveld. 'Zij zijn bijvoorbeeld meer aangetrokken door start-ups. Dat ze daar meer vrijheid hebben om zelf waarde toe te voegen heeft daarmee te maken.' En ook bedrijven met een grote historie zoals ING gaan dus overstag. 'Om tot een meer agile organisatie te komen hebben ze daar een grote reorganisatie gedaan, waarbij iedereen mocht solliciteren op de nieuwe banen in teams. Dat was heel vooruitstrevend.'

Niet alleen brengt Hoogveld met *Agile Managen* een idee van de ICT naar de volle breedte van organisaties, hij schrijft hiermee ook zijn eerste manage-

CV

Mike Hoogveld is expert op het gebied van 'Business Agility', ofwel het snel en wendbaar maken van organisaties en het werken aan continue verbetering van bedrijfsprocessen. Iets wat in deze snel veranderende tijden hard nodig is. Zijn eerdere boeken werden genomineerd voor de PIM Marketing Literatuurprijs en Managementboek van het Jaar. Mike Hoogveld is associate partner bij Holland Consulting Group en is verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

In zijn recente boek *Agile Managen* doet Hoogveld uit de doeken wat agile precies is. 'Allereerst is het een middel, geen doel op zich,' vertelt hij. 'Het is een middel om het doel van snelheid en wendbaarheid te bereiken. Ik definieer het zo breed als een geheel van mensen, processen en hulpmiddelen die in samenwerking met elkaar voor continue verbetering zorgen.'

SOFTWAREONTWIKKELING

Agile is een bekend begrip binnen de ICT, waarmee softwareontwikkeling wordt bedoeld in korte perioden van niet meer dan een maand. Deze iteraties zijn als het ware kleine projecten op zichzelf. Hoogveld brengt met zijn boek agile 'naar de volle breedte van de organisatie. Agile binnen de ICT-omgeving is vrij specifiek en afgebakend, waarbij een bepaalde methodiek tot de letter wordt gevolgd. Ik breng er ook andere elementen in, onder andere die van Lean Startup, Pareto's 80/20 regel en de wetenschappelijke methode van hypothesen opstellen, experimenteren en evalueren.'

Hoe dit er in de praktijk uit ziet blijkt uit een case-study binnen zijn promotieonderzoek die Hoogveld ook in het boek beschrijft: de ING. Geïnspireerd door Spotify heeft het Nederlandse hoofdkantoor agile omarmd. 'Ze hebben alle klantenprocessen uit elkaar gerafeld. Een team is bijvoorbeeld verantwoordelijk om de klantenervaring in het proces van hypotheekaanvragen te optimaliseren. Wat vindt die klant optimaal en hoe kan ING daar het beste op matchen?'



Mike Hoogveld: 'Ik denk echt dat klooiën een ondergewaardeerde activiteit is.'

KLOOIEN

In het toetsen of een verbetering daadwerkelijk een verbetering is, komt een belangrijk kenmerk van agile terug: kleine stapjes nemen. Een experiment moet je volgens de auteur zo kort mogelijk houden. 'Als je een jaar lang iets gaat testen, dan is er waarschijnlijk zoveel veranderd ten opzichte van het moment toen je het experiment startte, dat er geen bruikbare informatie uit te halen is. In heel korte cycli moet je uitvinden wat wel en niet werkt.'

Daarvoor is het belangrijk goede hypothesen op te stellen. 'Het belangrijkste daarbij is dat het hard meetbaar is, of in ieder geval heel specifiek. Bij het aanbieden van een nieuw prototype touchscreen aan een testpanel, kan een hypothese bijvoorbeeld zijn dat tenminste 80 procent zegt: Hier zou ik wel 500 euro aan willen uitgeven.'

Ten tweede is het principe van *ceteris paribus* van belang, oftewel het isoleren van een element terwijl je alle andere factoren zo constant mogelijk houdt. Hier gaat het vaak fout, omdat veel mensen hier niet over nadenken of omdat het lang niet altijd eenvoudig is om een soort laboratoriumsituatie op te stellen.'

Dit betekent volgens Hoogveld niet dat managers 'rigide wetenschappers' moeten worden die pas een experiment starten zodra alle details onder controle zijn. 'Maar het is goed om wetenschappelijke criteria in testen aan te brengen: hoe dichter bij de wetenschappelijke voorwaarden je kunt komen, des te beter. Het is een beetje *science* en een beetje *art*, onderbuikgevoel met onderbouwing van het rationele. In die combinatie zit veel toegevoegde waarde.'

Sterker nog, wat Hoogveld betreft mag er wel wat meer geklooid worden in bedrijven. Vanuit zijn raam heeft hij uitzicht op het kantoor van Google Nederland, waar werknemers een percentage van de tijd krijgen om nieuwe dingen uit te proberen, zonder daarop meteen te worden afgerekend. 'Als de man die de lijm voor *post-its* had uitgevonden een tik op zijn vingers had gekregen omdat zijn lijm niet plakte, dan was die uitvinding er misschien nooit gekomen. Nu heerst bij 3M juist een cultuur waarin nieuwe

dingen proberen werd gestimuleerd. Om soms eens wat aan te klooiën. Behalve dat dit nieuwe dingen op kan leveren voor het bedrijf, levert het ook een hoop arbeidsvreugde op bij de werknemers. Ik denk echt dat klooiën een ondergewaardeerde activiteit is.' ¶

mentboek. De vorige twee - *Cross channel excellence* en *Dokter, ik heb last van klanten* - waren gericht op marketing. 'Die eerste twee boeken gaan over het belangrijkste principe van lean: dat je de klant centraal stelt in alles wat je doet. Dus als je geen toegevoegde waarde aan de klant kan leveren met je activiteit, dan moet je die activiteit elimineren.'

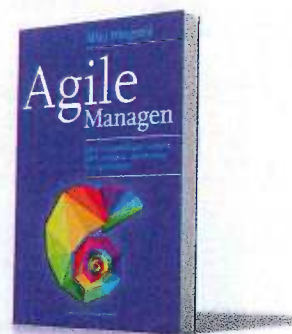
In het continu zoeken naar verbeteringen en die toepassen op de manier van werken ligt het raakvlak tussen lean en agile, zegt Hoogveld. 'Of het nu om een interne of een externe klant gaat, het uiteindelijke doel van beide is: toegevoegde waarde realiseren. Agile is dan de manier om dat zo snel en goedkoop mogelijk te doen, want

je neemt kleine stapjes met weinig risico in plaats van investeren in grote projecten met lange doorlooptijden.' Zo kan een team aan het einde van een sprint

van drie weken de eigen werkwijze en resultaten evalueren. 'Dat gebeurt op een transparante manier voor iedereen. Dan wordt meteen duidelijk wanneer iemand niet lekker functioneert. Die persoon kan dan geholpen worden. Bij Spotify doet een agile coach dit, die het proces faciliteert en dienend coacht.'

'Het is een beetje science en een beetje art.'

VERDER LEZEN



AGILE MANAGEN

Mike Hoogveld

Paperback, 256 blz.,
1e druk, 2016

Van Duuren Management,
9789089653185

€ 24,95