

Agile FOCUS

Pocketguide voor
executives in
transformatie
in besturing

Marjolijn Feringa
Jeroen Venneman



Agile focus in besturing

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CM[®]
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VersiSM™

Enterprise Architecture

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL® and BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Agile focus in besturing

Pocketguide voor executives in transformatie

Marjolijn Feringa en Jeroen Venneman



Colofon

Titel:	Agile focus in besturing
Ondertitel:	Pocketguide voor executives in transformatie
Auteurs:	Marjolijn Feringa en Jeroen Venneman
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's Hertogenbosch, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0387 8
ISBN eBook:	978 94 018 0388 5
ISBN ePub:	978 94 018 0389 2
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, februari 2019
Lay-out en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2019

Voorwoord Wiebe Draijer

Binnen Rabobank zijn we volop bezig op een Agile manier te werken. Dat betekent voor ons als groepsdirectie en voor mij persoonlijk ook een andere besturing. Het FOCUS-bord is een mooie praktische manier om hier vorm aan te geven.

Iedere maandag starten wij als groepsdirectie met onze stand-up, waar onze gezamenlijke agenda van veranderprojecten centraal staat. We spreken heel gefocust over de onderwerpen die aandacht of coördinatie tussen de groepsdirectieleden nodig hebben.

Wij passen hier de technieken van Agile werken op onszelf toe. Dat is in het begin best ongemakkelijk en het blijft leren maar gaandeweg worden we er steeds handiger in. Deze korte vergadervorm geeft aan het begin van iedere week de juiste focus op onze veranderagenda.

Ik ben ervan overtuigd dat deze pocketguide directieteams zal helpen om Agile besturing in de praktijk ook toe te passen.

Wiebe Draijer

Voorzitter Groepsdirectie Rabobank

Voorwoord van de auteurs

Al jaren helpen wij organisaties met effectief werken en meer klantwaarde creëren door middel van continu verbeteren. Verandermanagement, Lean en Agile zijn hier een rode draad in. De zichtbare en voelbare verandering start vaak op de werkvloer en krijgt echt significante waarde als de hele organisatie ermee aan de slag gaat en zo elkaar versterkt. Dus tot in de directiekamer.

We krijgen vaak de vraag hoe zo iets werkt en wat onze ervaringen zijn. Wat betekent dit voor de directie en hoe pas je het concreet toe? We zijn dit gaan opschrijven om meer mensen hiermee te helpen, zo is deze pocketguide ontstaan.

Om een transformatie naar een andere manier van werken binnen de gehele organisatie door te voeren wordt vaak als succesfactor aangegeven dat er minstens één authentieke sponsor binnen de directie aanwezig moet zijn. Wij zien vaak dat dit iemand is die hiermee eerder resultaten heeft gezien voordat hij/zij binnenkomt in de organisatie. De instroom van een ervaren directielid kan helpen omdat hij/zij de anderen vanuit eigen ervaring kan meenemen op de weg met uitdagingen.

Maar ook enthousiasme, lef en moed bij bestaande directieleden om nieuwe dingen uit te proberen en te experimenteren zijn een succesfactor. Vaak zijn deze wel aanwezig maar heeft het een prikkel nodig om in een bestaand directieteam te ontbranden.

In deze pocketguide beschrijven we het FOCUS-bord als een hulpmiddel om die prikkel te geven. Het FOCUS-bord op zich is gemakkelijk te begrijpen en zo ook de bijbehorende ceremonies zoals de stand-up en de kwartaalwissel. De uitdaging zit in het gebruik ervan. We hebben daarom naast de uitleg ook onze ervaringen in deze pocketguide beschreven.

Wij hopen dat allen die dit boekje lezen inspiratie krijgen om continu verbeteren in de hele organisatie in te zetten om de strategische doelen te bereiken. Wij wensen hen veel succes met het toepassen. De hele organisatie zal er plezier van hebben.

Als afsluiting van dit voorwoord willen we de volgende personen bedanken voor het reviewen en de constructieve feedback die bijgedragen heeft aan deze versie: Ernst Bik, Theo Gerrits, Patrick Verheij en Gijs Wijers.

Winter 2019

Marjolijn Feringa en Jeroen Venneman

Inhoud

1	INLEIDING	13
2	WAT IS AGILE? HET AGILE EXECUTIVE MANIFESTO UITGELICHT ...	17
2.1	Het Agile Executive Manifesto	20
3	HET BEGINT MET VISIE	23
4	DE VERANDERING NAAR EEN WENDBARE ORGANISATIE	27
4.1	Top-down versus bottom-up	29
5	HET FOCUS-BORD	33
5.1	Wat is een FOCUS-bord?	34
	Staan vergaderen	35
	Koppeling met de teams in de organisatie	36
	Kortcyclisch sturen	36
	Tijd maken	36
	Kort en bondig	37
	Onderhoud	37
	Verhouding tussen FOCUS-bord en de reguliere vergadering ..	38
5.2	Thema's	38
5.3	Doelen	39
5.4	Status ten opzichte van de doelen	40

5.5	Initiatieven en mijlpalen	42
	De facilitator van een initiatief	44
	De mijlpalen	44
	De praktijk: Veel gehoorde opmerkingen bij het bepalen van initiatieven en mijlpalen	45
6	DE AGENDA EN DE GRONDREGELS VAN DE STAND-UP	51
	Samen verantwoordelijk	52
6.1	De check-in	52
6.2	Status impediments	54
6.3	Doorlopen van de initiatieven: zijn er impediments of hulpvragen?	55
6.4	Nog enkele andere hulpvragen/impediments/mededelingen ..	57
6.5	Nog punten op de parkeerplaats?	57
6.6	Fist of Five	58
7	DE KWARTAAL-WISSEL: CONTINU AANSCHERPEN OP DE KOMENDE DRIE MAANDEN	63
7.1	De review	64
7.2	De retrospective	65
	Hoe vaak houd je een retrospective?	66
7.3	De planning	67
8	CASCADEREN VAN STRATEGISCHE DOELEN NAAR ONDERLIGGENDE MANAGEMENTTEAMS	69
8.1	Een casus om te oefenen	72
	8.1.1 Opdracht	72
	8.1.2 Uitwerking van de opdracht	74
	SCRUM FOR EXECUTIVES	77
9.1	Wat is Scrum?	77
9.2	De vertaalslag van Scrum voor executives	79

9.3	De pijlers van Agile gelden ook voor executives: transparantie, inspectie en aanpassing.	84
	Versimpelen van de organisatie	84
	Vrijheid in besluitvorming	84
10	FOCUS TOOLBOX	87
10.1	Manifesto workshop.....	87
10.2	Policy deployment en de X-matrix	88
10.3	Verandercompas	91
10.4	Kanban-bord	93
10.5	FOCUS Radar	95
10.6	BCP-methode (brainstormen, clusteren, prioriteren)	97
10.7	Feature mapping.	98
10.8	De retrospectieve	100
	De eenvoudige retrospectieve.....	100
	K.A.L.M. retrospectieve	101
10.9	Delegatie poker	102
10.10	Anticipate Workshop.....	104
11	TOEPASSING IN DE PRAKTIJK: DE RABOBANK CASE, DE FOCUS WAY OF WORKING	107
11.1	Hoe is het begonnen?	107
11.2	Hoe is het verder gegroeid?	112
11.3	Wanneer is het klaar?	114
12	AGILE LEIDERSCHAP MATURITY	117
13	DRIE TIPS OM TE STARTEN MET AGILE FOCUS IN BESTURING	121
	OVER DE AUTEURS	125
	INDEX	127

1

Inleiding

“One must always be careful of books,” said Tessa, “and what is inside them, for words have the power to change us.”

Cassandra Clare (1973), *Clockwork Angel*

Grote innovatieve thema's als digitalisering, globalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie (artificial intelligence, AI) vragen van organisaties om te veranderen. Als je als organisatie niet meegaat, tel je niet meer mee. Organisaties die snel kunnen inspelen op de thema's en de daarbij veranderende klantwensen hebben een veel grotere kans tot overleven ten opzichte van organisaties die dit niet kunnen. Maar zo maar even een wendbare organisatie worden is moeilijk en veel directieteam worstelen met deze transformatie.

Het Amerikaanse organisatieadviesbureau McKinsey & Company geeft in hun influence model¹ aan wat er nodig is voor effectief veranderingmanagement.

Er zijn in dit model vier onderdelen die er tezamen toe leiden dat medewerkers en dus ook de organisatie veranderen. Medewerkers in organisaties

1 Beschreven in het artikel van Tessa Basford en Bill Schaninger, *The four building blocks of change*, in: McKinsey Quarterly, April 2016.

veranderen als de ‘purpose’, het gemeenschappelijke doel, duidelijk is zodat ze begrijpen wat er van hun wordt gevraagd en dat dit voor hen logisch is en ze zich hieraan kunnen verbinden. Maar, dat alleen is niet voldoende. De processen in de organisatie moeten passen bij de verandering die de organisatie doormaakt en medewerkers moeten worden opgeleid in deze nieuwe manieren van werken zodat hun talenten en vaardigheden aansluiten bij de ‘purpose’ en de processen. Als laatste is ‘role modeling’ belangrijk, zelf voorbeeldgedrag laten zien: “be the change”. De transformatie naar een organisatie die snel kan inspelen op innovatieve thema’s en de daarbij veranderende klantwensen vraagt om een ‘purpose’ die daarbij aansluit en om gedragsverandering in de hele organisatie.

De vier punten die een basis geven voor effectieve Agile verandering op een rijtje:

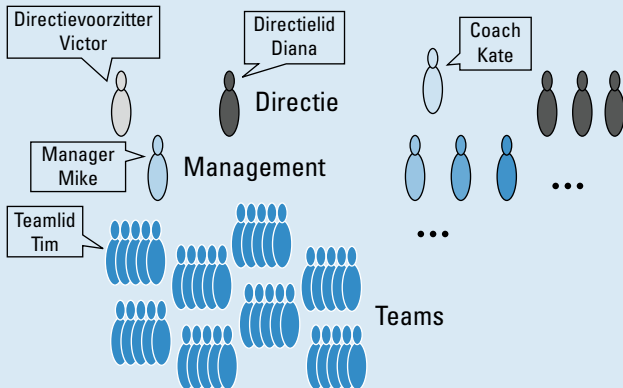
1. Uitleggen aan alle medewerkers waarom de verandering nodig is in relatie tot de strategische doelen.
2. Een systeem introduceren van kortcyclische aanpassingen, waarbij wordt gestuurd richting op lange termijn wijzigende strategische doelen.
3. Medewerkers (inclusief de directie) opleiden in de nieuwe manier van werken, de Agile mindset.
4. Voorbeeldgedrag vertonen, door bijvoorbeeld stand-up’s bij de directie en het stimuleren van transparantie en het leren van fouten.

Wendbaarheid zit in de basis van de principes en uitgangspunten van Agile werken. Over Agile werken is al veel geschreven. De meeste teksten gaan over hoe je dat doet met teams op de werkvloer. Maar veel minder zijn er teksten die uitleggen over hoe executives dat in de praktijk kunnen doen en hoe je de koppeling maakt naar de werkvloer zodat je elkaar versterkt. Hoe meer focus de directie geeft aan de organisatie en hun strategische doelen hoe groter de kans dat ze deze doelen ook daadwerkelijk gaan halen. Een concrete en praktische uitgewerkte manier over hoe je deze focus in de Agile besturing aanbrengt vind je in deze pocketguide.

De onderwerpen in deze pocketgide worden met elkaar verbonden door middel van een casus. De casus beschrijft de situatie in een fictief bedrijf, WeTrans4m. Het is een middelgroot bedrijf met een directieteam bestaande uit de directievoorzitter en vier directieleden. Elk van de vier directieleden heeft een eigen managementteam (MT) met vier managers, en elke manager heeft acht operationele teams. De organisatie is ruim acht jaar bezig met continu verbeteren op basis van een combinatie van Lean en Agile. Ze noemen dit “theTrans4M Way of Working”.

De volgende personen hebben een rol in deze casus:

- Directievoorzitter Victor
- Directielid Diana
- Manager Mike
- Teamlid Tim
- FOCUS coach Kate



Afbeelding 1 Organisatieschema WeTrans4m

2

Wat is Agile? Het Agile Executive Manifesto uitgelicht

I know of no single formula for success. But over the years I have observed that some attributes of leadership are universal and are often about finding ways of encouraging people to combine their efforts, their talents, their insights, their enthusiasm and their inspiration to work together.

Queen Elizabeth II (1926), koningin van Groot-Brittannië

Om te begrijpen wat Agile is kijken we terug naar het Agile Manifesto. Dit is in 2001 opgesteld. Dat is al een hele tijd geleden en de oorsprong in de IT is daar goed in te herkennen, maar de 4 waarden en 12 principes zijn nog steeds goed bruikbaar als basis voor waar Agile vandaan komt en naartoe beweegt.

De vorm van het Manifesto, met rechts de omschrijving van een waarde en links méér waarde, helpt mee in de herkenning en erkenning van de waarden waar we over het algemeen vandaan komen, de rechter kant. En aan de linkerkant de waarden waar we naartoe willen bewegen. Deze van-/naar-opzet van het Manifesto wordt dan ook veelvuldig gebruikt in verandertrajecten. In dit hoofdstuk volgt hier een voorbeeld van.

Manifesto for Agile Software Development:

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.

Through this work we have come to value:

- Individuals and interactions** *over* processes and tools
- Working software** *over* comprehensive documentation
- Customer collaboration** *over* contract negotiation
- Responding to change** *over* following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Afbeelding 2 Manifesto for Agile Software Development

Het Agile Manifesto wordt beschreven in de vorm van twaalf principes:²

1. Onze hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant door het vroegtijdig en voortdurend opleveren van **waardevolle** software.
2. **Verwelkom veranderende behoeftes**, zelfs laat in het ontwikkelproces. Agile processen benutten verandering tot concurrentievoordeel aan de klant.
3. **Lever regelmatig werkende software op**. Liefst iedere paar weken, hooguit iedere paar maanden.
4. Mensen uit de **business** en **ontwikkelaars** moeten dagelijks **samenwerken** gedurende het gehele project.
5. Bouw projecten rond **gemotiveerde individuen**. Geef hen de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren.

² Deze principes zijn overgenomen van de Nederlandse vertaling van het Manifesto [Manifest2001] met enkele wijzigingen voor de leesbaarheid en voor een betere aansluiting met het Engelse origineel.