

# Beheersing in een agile organisatie: contradictio in terminis?

Gedachten over verschillende manieren om zowel  
wendbaar te zijn als essentiële sturing te faciliteren

## Inleiding

In de race naar agility die gaande is in de financiële wereld zie ik meer en meer organisaties worstelen met sturing. Niet alleen om grip te krijgen op productiviteit van de multidisciplinaire teams, maar ook om keuzes en inzet te verantwoorden. Al is dat wellicht een beetje een reflex van de 'oude wereld'.

In de 'nieuwe wereld' hebben we het over 'alignment enables autonomy'. Gericht op versterking van zelforganisatie en verschuivende paradigma's over beheersing. Blijft de vraag staan: mengt zich dan toch meer en meer een stem in de discussie die 'verantwoording' en 'grip' weer hoog in het vaandel voert? En is dat passend bij de gezochte wendbaarheid?

Dit artikel schetst context voor het beoordelen van sturing gegeven een veranderend besef van beheersing binnen agile organisaties.

Robert Voogt

Voogt Pijl & Partners

Voogt Pijl en Partners richt zich op de financiële sector (banken, verzekeraars en pensioenuitvoerders). De programmamanagers en consultants zijn ervaren in het begeleiden van trajecten op het domein van business transformatie. De ervaring ligt in business programma's, zoals:

- wet- en regelgevingstrajecten
- agile/wendbaar maken van organisaties
- integratie en reorganisatie van bedrijfsonderdelen
- kostenreductie
- effectiviteitsvergroting (proces, staf, ondersteuning, projectenbedrijf en productrationalisatie).

Het overnemen van (delen van) de inhoud van deze publicatie moedigen wij aan, mits voorzien van bronvermelding.

Voogt Pijl & Partners © t. 033 4570460

Utrechtseweg 35 e. info@vp-p.nl

3811 NA Amersfoort i. www.vp-p.nl

## Inhoud

Inleiding .....	1
Agile organisaties sturen anders .....	3
Een mix aan sturing geeft niet altijd meer grip.....	5
Agile is niet organisatie-breed de optimale vorm .....	6
Een driedeling geeft richting.....	7
Agile vóór het ontkoppelpunt .....	7
Lean en autonoom ná het ontkoppelpunt.....	7
Kort-cyclisch sturen in het projectenbedrijf.....	8
Beheersing 2.0: fit for purpose .....	9

## Agile organisaties sturen anders



Traditionele besturing van verandering begint met een sterk gedetailleerd uitgedacht (en uitgeschreven) ontwerp van een groots en meeslepend eindresultaat. Het sturen van veranderingen werd in essentie geoperationaliseerd met drie hoofdknoppen: tijd, geld en kwaliteit. Die laatste knop werd vastgezet en de andere twee knoppen gedraaid. Dus er werd heel nadrukkelijk gestuurd op alle mogelijke manieren om zo efficiënt mogelijk naar het vaststaande grootse eindresultaat te komen.

### **Duivelsdriehoek**

Tijd: Hoe lang gaat het duren?

Geld: Wat gaat het kosten?

Kwaliteit: Wat zijn de specificaties van het 'grootse' eindresultaat (wat maken we)?

Een sterke focus op capaciteitsvragen en toewijzing van middelen aan de meest noodzakelijke activiteiten waren dominante invalshoeken. En met een sterke controledrang op de totale kosten die nodig waren voor het maanden of zelfs jarenlang construeren van het 'grootse' resultaat.

Agile organisaties zijn organisaties waar grotere delen van de organisatie structureel georganiseerd zijn rond principes van agile werken. Het 'Spotifymodel' is een regelmatig gebruikt voorbeeld. De sturing in die organisaties is geïnspireerd op het agile werken in teams. Vaste multidisciplinaire teams die permanent staan opgesteld om producten, systemen en kanalen te ontwikkelen. Hierbij staat niet zozeer het eindresultaat vast, maar is het meer de beschikbare capaciteit die vaststaat. En daarmee is tijd eveneens bepaald. Continu wordt de prioriteit van user-stories op de backlog beoordeeld met de prioriteiten van dat moment. Met kleine beetjes resultaat per keer (sprint).

In vergelijking met de schakelkast van de sturing staat bij agile ontwikkelen eigenlijk de knop van tijd en geld vast. De teams zijn vast gealloceerd aan hun ontwikkelgebied binnen de keten. Het aantal teams staat vast. Evenals de samenstelling. Vaak is die multidisciplinair en meestal aan één team toegewezen. Kosten en capaciteit staan daarmee redelijk vast. De knop van kwaliteit en in mindere mate tijd is degene die te draaien is. Immers worden kortcyclisch kleinere stukjes functionaliteit opgeleverd. Die worden vervolgens weer door de klant getest. Zo bepaal je iedere sprint, wat er op dat moment het meest relevant is en de meeste prioriteit krijgt.

De ontwikkeling heeft geen vastgestelde einddeliverables, omdat de afnemer kan en mag veranderen in diens behoefte tijdens de ontwikkeling. De ontwikkeling kent ook geen groots eindpunt, maar is georganiseerd om permanent recht te doen aan wisselende behoeften. Dat maakt een discussie over de tijd die een bepaald groots resultaat vergt of de kosten die het nodig heeft minder relevant. Er is ook helemaal geen groots eindresultaat... De effectiviteit van permanent kunnen bewegen in de ontwikkeling is de belangrijkste kwaliteit van het agile proces!

## Een mix aan sturing geeft niet altijd meer grip



Ik zie – eigenlijk ondanks de eenvoud van de sturing in agile omgevingen - een strijd gaande als het om beheersing gaat. Een meting van de krachten van de 'traditionele beheersing' versus de beheersing nieuwe stijl. Een strijd waarin in de bestaande organisaties te pas, maar ook soms te onpas, besturing wordt getransformeerd tot agile sturing. Hiërarchische coördinatie wordt vervangen door zelforganisatie. Soms is dat goed, maar soms is het ook een te snel meedoen met de hype van het moment. En dan is een twistpunt gecreëerd waar binnen de organisatie nog lang energie in kan weglekken.

*...ik zie nog het volstrekte onbegrip in de ogen van een agile projectleider die stand-ups hanteert als stuurgroep, waarbij de flip-over de meest uitgebreide documentatie is, maar die door haar stuurgroep wordt afgeserveerd vanwege een onvoldoend uitgeschreven PID!*

Verder zie ik de laatste tijd dat óók daar waar de agile principes wel daadwerkelijk relatief voldragen in de organisatie zijn geadopteerd, er een toename is naar verantwoordingsinstrumenten. Een hoog effectieve innovatie organisatie die 'geen' verantwoording aflegt over de langere termijn doelmatigheid, kostenefficiency of doeltreffendheid wordt in toenemende mate als ongemakkelijk ervaren. Bereiken we eigenlijk wel de hogere doelen uit de strategie van de organisatie? Het senior management heeft zorg of er voldoende grip is. Dat uit zich soms in de beweging om meer en meer informatie te geven over de productiviteit van de teams. Daarbij worden dashboards ontwikkeld waarop belangrijke team-parameters worden getoond als bijvoorbeeld 'velocity' (aantal verwerkte stories per sprint), 'scope creep' (stabiliteit sprint planningen) of 'predictability' (de mate waarin het team de haalbaarheid van hun werk kan inschatten).

Heel valide manieren om de efficiency en productiviteit van deze delen van een organisatie te sturen. Toch nemen de dashboards niet altijd de inherente zorg van senior management weg. Er blijft onzekerheid over het doen van de juiste dingen en het structureel toewerken naar de strategische organisatiedoelen. Meer efficiencymaatstaven aanleggen is daarbij niet de oplossing. Wel het onderkennen dat de essentie van het gevoel van ongemak 'm zit in het toepassingsgebied van agile organisatie-filosofieën. De oplossing dus ook.

## Agile is niet organisatie-breed de optimale vorm



Agile ontwikkelen hoort thuis in omgevingen waar permanente verandering is. Waar wensen van klanten niet langer vooruit te voorspellen zijn. Of waar de technologie waar je mee werkt ongebaande paden inslaat.

Agile werken betekent onder meer dat je:

- werkt met minimum viable products (*daar is niet elke omgeving bij gebaat!*)
- je richt op heel korte klantinteracties (*niet overal is de klant dichtbij!*)
- je organiseert in permanente multidisciplinaire teams (*die niet altijd hoog scoren op efficiency of een optimale schaalgrootte!*)
- het een aanbeveling beschouwt om te 'experimenteren' in het zicht van de klant.

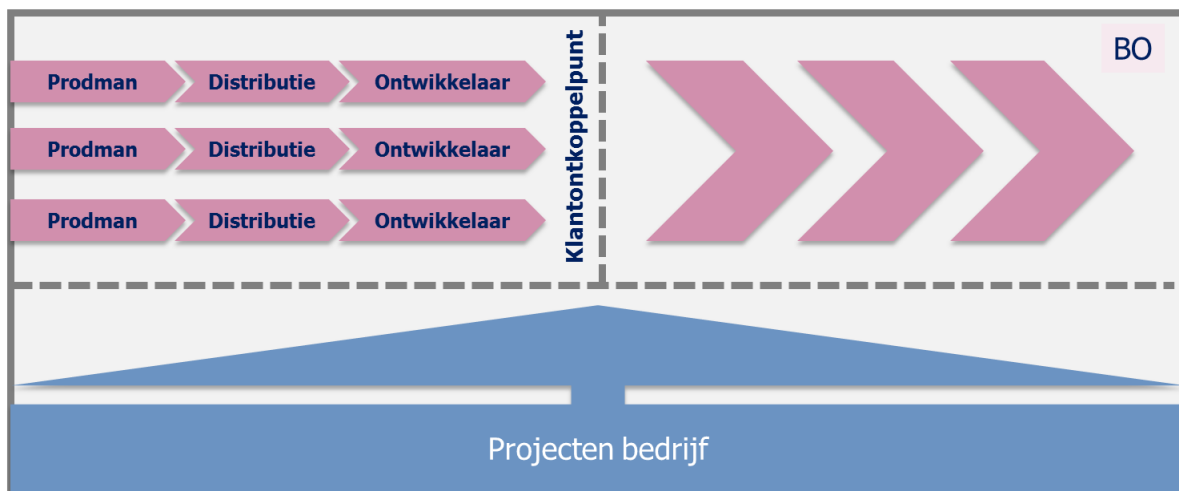
Als ik een parallel mag trekken die weliswaar niet helemaal bij de aankomende kersttijd past: het is een beetje organiseren als ware je een hittezoekende raket. Dat is uitermate geschikt wanneer het doel enorm beweegt en je niet kan voorspellen waar die zich bevindt op moment van inslag. En als het van vitaal belang is dat je raakt. Hittezoekende raketten zullen permanent (zelfsturend) het doel volgen. Continu bijsturend naar richtingen die vooraf niet konden worden voorspeld of gepland. Net zoals agile organisaties geweldig goed kunnen zijn om de bewegende klantwens te volgen! In die setting discussiëren over cost-control en grip op je inspanningen is op zich niet helemaal gepast. Want het is dan wel een beetje of je een hittezoekende raket in de hectiek van een oorlogssituatie afwijst omdat het verbruik van de raket wat hoog is...

Een agile organisatie is dus met name heel erg effectief, maar naar conventionele omstandigheden bezien niet altijd efficiënt of ultiem productief. Inderdaad: vaste doelen op de grond hoef je niet met de hittezoekende raket na te jagen, die zijn daar wel wat duur voor.

## Een driedeling geeft richting



Voor ons is het in de praktijk van vitaal belang om agile organisatie voor te behouden aan de omgevingen die daar ook echt om vragen. We zien dat de achterliggende behoefte naar 'wendbaarheid' eigenlijk een universele vraag is die meerdere antwoorden kent. Voor ons valt het in drieën uiteen:



4

### Agile vóór het ontkoppelpunt

Dat is het deel van de organisatie waar ontwikkeld wordt op de door de klant ervaren diensten op een manier waar de klant ook daadwerkelijk een mening over heeft. Dat wat je klant 'ziet', dat is waar Agile werkt. Dat is in de productontwikkeling, de ontwikkeling van een distributie-app of het ontwikkelen van nieuwe vormen van dienstverlening in wijzigende omstandigheden. Typische actoren hier: productmanagement, productmarketing, kanaalmanagement, ICT ontwikkelaars, user interface specialisten e.a. Dat is waar agile organiseren het antwoord is op een vraag naar wendbaarheid. En daar mag effectiviteit ten koste gaan van schaal en efficiency. Daar wordt iedereen beter van. En daar mag de bestuurder vooral sturen op effectiviteit en agility.

### Lean en autonoom ná het ontkoppelpunt

Dat is het deel van de organisatie waar de directe klantbediening niet substantieel wijzigt op een manier die de klant direct ervaart. Of waar de klant ook niet altijd een mening over heeft. Het is change die het bestaande proces als een gegeven beschouwt dat niet ter discussie staat. Dat laat onverlet dat die change wel een grote ambitie kan behelzen: maar de essentie is vooral verbeterend en in mindere mate vernieuwend. Het zijn veranderingen net zo goed als agile vernieuwing op permanent basis worden georganiseerd (in tegenstelling tot projecten). Maar in een andere omgeving en een andere context.



Dat zijn bijvoorbeeld de staven die noodzakelijke bijdrage leveren, dat zijn backoffice omgevingen waar waarden als stabiliteit, foutloosheid en betrouwbaarheid belangrijk zijn. Waar schaalgrootte nog een wezenlijke overweging is die tot concentratie van activiteiten, kennis en kunde leidt. En het zijn óók productieomgevingen waar experimenteren en heftig en meeslepend vernieuwen niet altijd tot applaus leidt. Daar waar wendbaarheid wel evenzeer een belangrijke en legitieme wens is, maar waar het antwoord op die vraag meer wordt georganiseerd met verplating van de organisatie, zelforganisatie, lean concepten en continue verbetering dan met agile organiseren.

Wendbaarheid wordt hier georganiseerd door afscheid te nemen van de sterk hiërarchische manieren van sturen (geen 'paraboolcommunicatie meer), door effectieve ketens in te richten, door de mensen die verstand van zaken hebben ook het mandaat te geven om zelf te organiseren en te verbeteren. Maar dat is een andere wendbaarheid dan de wendbaarheid van de hittezoekende raket. Agile is hier niet op zijn plek en managen op kosteneffectiviteit is hier juist een legitieme sturing.

### **Kort-cyclisch sturen in het projectenbedrijf**

Ook in organisaties die hun klantgerichte productontwikkeling agile hebben gemaakt en die dus delen van de organisatie hebben ingericht om continu en permanent in staat te zijn om te veranderen, blijven projecten bestaan. Dat zijn opdrachten met een harde deadline, met een uniek en eenmalig karakter, die organisatie-breed moet worden uitgevoerd of die simpelweg voor niemand in de lijnorganisatie als kerntaak worden gedaan. En die een disruptie zijn voor de reguliere organisatie (agile of niet). Invoering van impactvolle wet- en regelgeving bijvoorbeeld, , grote vervangingen van core-systemen of de centralisatie van taken in service centra zijn alle – willekeurige – voorbeelden van ontwikkelingen die nog steeds als project moeten worden aangevlogen.

Dus het adagium dat projectmanagement niet meer bestaat in een agile organisatie is onjuist. Maar het is wel heel erg goed mogelijk om ook dit deel van de organisatie, het bestaande 'projectenbedrijf' wendbaarder, sneller, effectiever en kort-cyclischer te organiseren. Wendbaarheid vraagt hier een antwoord waarin de visie op aard en rol van stuurgroepen wordt herzien. Waarin de vraag naar voren komt of en waarom projectleden niet gemandateerd zijn voor de zaken waar zij expert in zijn. Of waar fundamenteel anders wordt omgegaan met managen van risico door het uitschrijven van plannen en scenario's. Er is hier nog steeds een wereld te winnen, maar ook hier zou ik niet de agile concepten naar voren schuiven, want die passen niet goed. Hier zijn de beheersingsknoppen die van tijd en geld, want de kwaliteitsknop is hier gefixeerd. En soms die van tijd (de deadline van wet- en regelgeving bijvoorbeeld). Sturen op zowel efficiency als op effectiviteit is hier op zijn plaats.

## Beheersing 2.0: fit for purpose



Het onderscheid in de drie hoofdantwoorden die de ambitie tot wendbaarheid kunnen adresseren helpt ons in onze adviespraktijk om zin van onzin te scheiden. Zo organiseren wij de juiste organisatorische reflexen op uitdagingen van buiten.

1. Agile in de voorkant
2. Lean aan de achterkant
3. Kort-cyclisch in het projectenbedrijf.

Het onderscheid lijkt subtiel omdat elementen van bijvoorbeeld zelforganisatie in elk van de drie hoofdantwoorden een kernonderdeel zijn. Maar ze zijn daadwerkelijk anders van aard voor elk van de drie. En met dat besef wordt het beter te duiden welk instrument op welke ambitie past zodat je wendbaarheid inhoud geeft. En wordt het ook duidelijker waar je als bestuurder vooral richt op effectiviteit van vernieuwing en waar je stuurt op efficiency van zaken. En hoe je omgaat met verantwoording daar waar telkens andere knoppen van de 'duivelsdriehoek' vastgeklikt zijn. En met dat onderscheid kunnen we effectief organiseren voor en sturen op wendbaarheid.

Desondanks blijft het altijd met een scherp oog en gezond verstand kijken naar de situatie die voor je ligt. Het helpt om in 'archetypen' te denken, maar de werkelijkheid zal in vele gevallen tussenvormen en grijstinten kennen. Daarom is het ook zo mooi om daar als professional mee bezig te zijn.

Het is ons vak: we kijken ernaar uit om in gesprek te zijn.

