



Een mooi boek
over hoe je een
organisatie gezond,
flexibel en fit maakt,
boordevol tips,
valkuilen en
praktijkervaring

AGILE

RINI VAN SOLINGEN

Huub Vermeulen, Algemeen directeur, bol.com:

“Dit boek is een standaardwerk met veel waardevolle kennis en praktisch toepasbare inzichten. Het is niet alleen een aanrader voor beginnende organisaties, maar zeker ook voor organisaties die al langer met agile aan de slag zijn.”

Mirjam Verhoeven, CIO en directeur Innovatie, De Volksbank:

“Dit boek is een weerspiegeling van de schrijver: heel toegankelijk, nuchter en praktisch. Met vooral het besef dat agile niet alleen vraagt om het oude weg te gooien, maar juist ook om te werken aan een nieuw fundament!”

Amir Arooni, CIO, NN Group:

“Rini legt in dit boek op een eenvoudige manier de belangrijkste principes van agile uit. Het is daarmee en zeer bruikbare handleiding voor agile teams, leidinggevend en een gids voor een succesvolle agile transformatie. Kortom: een aanrader!”

Bas de Reus, Algemeen Directeur, Fujitsu Nederland:

“Dit boek maakt agile leiderschap en agile werken tastbaar aan de hand van goede voorbeelden en praktijkcases. Het boek is een aanrader voor iedereen die zijn organisatie succesvol in de huidige tijdgeest wil laten opereren!”

Frank de Goede, ondernemer en algemeen directeur, SIMgroep:

“Rini bewijst dat hij ook zichzelf weer kan verbeteren. Dit boek biedt een actueel verhaal voor iedereen die agile werken naar een next level wil brengen binnen zijn organisatie.”

Mike Hoogveld, auteur, spreker en adviseur, Holland Consulting Group:

“Mooi om te zien hoe inzichten uit een jarenlange ervaring met agile werken, via verschillende invalshoeken samenkomen in dit boek. Het heeft een prachtige vormgeving, maar de inhoud is zelfs nog beter dan de vorm!”

Leon Bedaux, Director IT, KPN:

“Eindelijk een praktisch en eerlijk boek over agile werken dat teruggaat naar de essentie en dat boordevol staat met concrete voorbeelden en praktische handvatten om de vele valkuilen te omzeilen.”

Hessel Dikkers, Directeur IT, NS:

“In dit boek worden veel praktische handvatten gegeven. Hoe je een agile transformatie aanpakt, maar ook de valkuilen komen uitgebreid aan bod. Een aanrader voor iedereen die de stap naar agile wil maken.”

Jurriaan Kamer, Organization designer, The Ready:

“Agile is een ingrijpende verandering van het besturingssysteem van een organisatie, waarvan de impact vaak flink onderschat wordt. Dit boek geeft waardevolle inzichten in de belangrijkste misvattingen en lessen uit de praktijk.”

Daniel Ropers, CEO, Springer Nature en voormalig algemeen directeur van bol.com:

“Dit boek is een aanrader voor zowel ‘beginners’ in agile maar ook voor degenen die al overtuigd zijn van het principe, maar moeite hebben om agile werken in hun organisatie echt van de grond te krijgen.”

Marc Gill’ard, Directeur, Verdonck, Klooster & Associates:

“Ben je overtuigd van de noodzaak om je continu aan te kunnen passen aan snelle verandering? Lees dan deze makkelijk toegankelijke ‘encyclopedie’ met theorie én praktische voorbeelden van agile werken!”

Derk-Jan Stol, Head of Group Finance & Reporting, NN Group:

“Dit boek helpt om door alle theorie en symbolen van agile heen te kijken en te identificeren wat de essentie is van agile. Het heeft allerlei lijstjes zoals in managementboeken gebruikelijk, maar in de eenvoudige uitleg van de essentie zit voor mij persoonlijk de echte waarde.”

Martin van Gogh, Directeur, Batenburg Industriële Automatisering:

“Zorg dat je bedrijf zo fit, flexibel en wendbaar is dat je altijd snel kunt reageren op verandering. Dit boek geeft praktische en nuttige handvatten daarvoor!”

Leo van der Heijden, CEO, Calvi Group:

“*Agile* is door zijn holistische benadering en praktische inslag een must-read voor iedereen die zijn organisatie meer agile wil maken.”

Ontwerp omslag en binnenwerk: Hans Roenhorst, www.h2rplus.nl
Redactie: Suzanne Loohuis
Correctie: Jorine Lamsma, www.tesseltlanus.nl
Auteursfoto: Jessica Vink-Innemeer, www.vi-photography.nl
Beelden: Shutterstock
Afbeelding blz. 147 ©Scaled Agile Inc.

© 2018 Rini van Solingen en Vakmedianet, Deventer

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van afbeeldingen en teksten te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.

ISBN 978 94 627 6277 0
E-ISBN: 978 94 627 6299 2
NUR 801

www.managementimpact.nl
www.rinivansolingen.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

INHOUD

<i>Voorwoord door Henk Ester</i>	9
<hr/>	
1 Het waarom, wat, wanneer en hoe van agile	13
1.1 Agile werken betekent werken als een dolfijn	16
1.2 Fundamentele denkfouten die agile werken oplost	18
1.3 Het Agile Manifest	20
1.4 Wanneer agile en wanneer niet?	23
<hr/>	
2 Gaat het de juiste kant op?	27
2.1 Zeven vragen om te kijken hoe agile men is	30
2.2 Rapporteren met metriecken	33
<hr/>	
3 Wendbaar door afmaken	37
3.1 Zes praktijkmaatregelen om het werk sneller te maken	40
3.2 Voorbeeld: bol.com	43
<hr/>	
4 Gevaren van agile	45
4.1 Acht gevaren van agile werken	48
4.2 Zeven misvattingen over agile	50
<hr/>	
5 Scrum of agile?	53
5.1 Hoe werkt Scrum?	56
<hr/>	
6 Is agile haastwerk?	63
6.1 Zeven redenen waarom agile juist kwaliteit afdwingt	66
6.2 Agile en de Definition of Done	68

7	Agile transformaties	71
7.1	Een agile transformatie in acht stappen	74
7.2	De paradox van gecontroleerde flexibiliteit	77
<hr/>		
8	Valkuilen van agile transformaties	79
8.1	Zeven valkuilen bij agile transformaties	82
8.2	Praktijkproblemen tijdens agile transformaties	86
<hr/>		
9	Agile cultuur	89
9.1	Zeven maatregelen voor een agile cultuur	92
9.2	Hoe maak je agile cultuur meetbaar?	96
<hr/>		
10	Agile leiderschap	99
10.1	Voorbeelden: ANWB en Eneco Consumenten	103
10.2	Zeven stappen om een eigen ownershipmodel te maken	104
10.3	Leidinggeven als een imker	106
<hr/>		
11	Agile besturing en structuur	109
11.1	Zeven maatregelen voor agile governance	112
11.2	Voorbeelden: rigoureuze governance-aanpassing	114
<hr/>		
12	Product owner valkuilen	119
12.1	Negen valkuilen voor product owners	122
12.2	Hoe werkt succesvol product ownership?	125
<hr/>		
13	Kwaliteit door autonomie	129
13.1	Zeven maatregelen om kwaliteit te verhogen bij agile	131
13.2	Voorbeelden: bol.com en ANWB	132

14	Hyperproductieve agile teams	135
14.1	Vier randvoorwaarden voor hyperproductiviteit	137
14.2	Zes manieren om agile teams hyperproductief te maken	139
<hr/>		
15	Agile op grote schaal	141
15.1	Zeven aandachtspunten voor het schalen van agile	144
15.2	Wat is SAFe?	147
<hr/>		
16	Agile PI Planning	149
16.1	Een PI Planning voorbereiden in zeven stappen	151
<hr/>		
17	Agile opdrachtgeverschap	155
17.1	Acht vragen over agile opdrachtgeverschap	157
17.2	Hoe doe je een agile aanbesteding?	160
17.3	Negen kenmerken van de ideale agile aanbesteding	162
<hr/>		
18	Agile en fixed-price	165
18.1	Vier maatregelen voor fixed-price agile	169
<hr/>		
19	Automatiseren van herhalend werk	171
19.1	Zes tips voor continuous delivery	174
<hr/>		
20	Agile schatten met Planning Poker	177
20.1	Hoe werkt Planning Poker?	179
20.2	Tien tips voor Planning Poker	180
<hr/>		
	Verder lezen?	182
	Naschrift en dankwoord	185
	Bronteksten	188
	Over de auteur	191

VOORWOORD



Bijna twintig jaar hebben Rini van Solingen en ik samengewerkt: Rini als schrijver van expertverhalen, ik als redacteur bij *Automatisering Gids* (in 2016 opgegaan in het maandblad *AG Connect*). Die samenwerking is vanaf het begin vruchtbaar geweest. Dit boek levert het bewijs. Bijna alle hoofdstukken zijn gebaseerd op artikelen die door Rini eerder zijn gepubliceerd. Hij was misschien wel mijn productiefste IT-expert. Ik heb hem ooit de diva onder mijn auteurs genoemd. Maar dan wel een auteur zonder divagedrag. Hij is een spin in 't web. Hij weet hoe het web eruit moet zien, maar eerst wacht hij en laat de wind zijn werk doen. Voordat een spin een web bouwt, laat hij een constructiedraad zweven op de wind. Waar die heen gaat, waar die zich vasthecht? De spin heeft geen idee. Hij wacht. Wie Rini kent, denkt niet meteen aan 'wachten'. Want hij is snel, heel snel. En toch, hoe paradoxaal ook, hij wacht. Je moet lef hebben, zegt hij, kleine stapjes zetten om alert te blijven op kleine veranderingen. De eerste stap is de belangrijkste. Pas dan weet je wat de volgende stap moet zijn. Dat is agile. Maximale wendbaarheid. Oog hebben voor de wind, voor onvoorspelbaarheid. De essentie van agile, schrijft Rini, is het loslaten van het idee dat je een gedetailleerd plan nodig hebt om complexe problemen op te lossen. Dat dit onderwerp Rini op het lijf geschreven is, wist ik al voordat het begrip agile in de kolommen van *Automatisering Gids* verscheen. Wij werkten al jaren samen volgens dit principe. De kracht van onze samenwerking was de kracht van agile. Wij delen het wachten van de spin. De combinatie van IT-expert en redacteur laat de paradox ontstaan: door te wachten een perfect web maken. Of: door naar elkaars ideeën te luisteren, stap voor stap een mooie verzameling artikelen schrijven.

Lef hebben om te wachten.
Daar begint het mee.
Altijd.

Henk Ester (Den Haag, 1 september 2018)

Henk Ester (1952) is dichter, studeerde geografie en filosofie in Utrecht en werkte tot de zomer van 2018 als redacteur bij *Automatisering Gids* en *AG Connect*. Ester debuteerde in 2013 met de bundel *Bijsgeluiden*, waarvoor hij de C. Buddingh'-prijs voor het beste poëziedebuut van het jaar ontving. In 2016 verscheen *E-groot is rood* en in 2018 *Het vermoeden van Witten*.

*Het uitgangspunt van
vooral een breed
die in veel omgevingen
En zo gek*

*dit boek is dat agile
toepasbare mindset is,
zijn weg zal vinden.
is dat niet.*



HET WAAROM, WAT, WANNEER EN HOE VAN AGILE

AGILE KUN JE VERGELIJKEN MET FITHEID. ALS TEAM, AFDELING OF ORGANISATIE ZO FIT ZIJN DAT JE MET ALLE OMSTANDIGHEDEN KUNT OMGAAN. SNEL, VLUG EN WENDBAAR KUNNEN REAGEREN ALS DE SITUATIE DAAROM VRAAGT. WAT ER OOK OP JE PAD KOMT, JIJ BENT KLAAR VOOR ALLES. EN LAAT DAT NU NET EEN HEEL BELANGRIJKE VAARDIGHEID ZIJN IN EEN TIJD VAN DIGITALISERING, DISRUPTIE EN VLEGENSVLUGGE VERANDERINGEN.

Agile is vooral een mindset

Agile is een mindset die verandering omarmt, die draait om snel resultaat leveren en hiervan leren. Agile werken draait om het geven van autonomie aan mensen en teams, met heldere beslissingsruimte en veel zelforganisatie. Continu verbeteren vooropstellen en stap voor stap proberen om een nog hogere klantwaarde te genereren en prestaties te overtreffen. Stap voor stap leren en verbeteren door te doen. Resultaten leveren en leren hoe het beter kan, gezamenlijk als team. Dat is agile.

Agile als er veel verandert

Agile werkt het best in situaties waar veel verandert en nog ontdekt moet worden. Werk waarover vooraf wel ideeën zijn, maar waaraan nog gaandeweg veel wordt bedacht, geleerd en veranderd. Een plan maken heeft dan alleen beperkt zin, omdat het toch altijd anders loopt dan verwacht. Een helder doel is wel nodig, maar hoe je daar komt, mag grotendeels openstaan. En zelfs het doel mag je regelmatig tegen het licht houden. Want ook dat zou in onze snel veranderende wereld wel eens kunnen bewegen. En hoe fitter je bent, hoe makkelijker je met verandering kunt omgaan.

Agile past uitstekend bij kenniswerk

Het uitgangspunt van dit boek is dat agile vooral een breed toepasbare mindset is, die in veel omgevingen zijn weg zal vinden. Zo gek is dat niet. De maatschappij is tenslotte sterk aan het versnellen als gevolg van digitalisering en nieuwe manieren van samenwerken. Agile helpt om in samenwerking met anderen en in kleine overzichtelijke stappen doelstellingen te behalen die je steeds kunt bijstellen. Zodoende is agile in het bijzonder geschikt voor wat wij vaak 'kenniswerk' noemen: samenwerking tussen mensen waarbij het werk en de resultaten dikwijls vluchtig zijn en bestaan uit informatie, data en dergelijke. Kenniswerk is niet-fysiek en voltrekt zich daardoor fundamenteel sneller dan werk in de fysieke wereld. Berichten, documenten en dossiers kun je in digitale vorm immers binnen een seconde naar de andere kant van de wereld sturen. De hiërarchische infrastructuur in organisaties wordt door die versnelling ongeschikt voor snelle operationele beslissingen. De snelheid en de dynamiek van verandering zijn simpelweg te groot om voor elke keuze toestemming aan de baas te vragen. Operationele beslissingen en keuzes vinden daardoor steeds vaker plaats op het uitvoerende niveau, meestal in teams die zichzelf mogen organiseren.

Rol van management verschuift

De rol van het management verschuift daardoor: het beslist niet langer operationeel langs hiërarchische lijnen en procedures, maar is dienend en inrichtend, zingevend en kaderstellend. Het management bemoeit zich niet met het dagelijkse werk, maar creëert een omgeving waarin zelforganiserende teams autonoom kunnen werken en zelfstandig succesvol kunnen zijn. Zonder inmenging en bijsturing van bovenaf.

Agile werken is dus een reactie op een snel veranderende en complexe wereld. En het blijkt ook effectief te zijn en is dus ook geen hype die wel weer overwaait. Veel organisaties in Nederland zijn op de een of andere manier actief bezig om hun wendbaarheid te vergroten – van groot tot klein, van commercieel tot publiek, van jong tot oud, van technisch tot administratief. Allemaal worstelen ze met de dynamiek in de buitenwereld, en allemaal zien ze veel voordelen in het meer agile, het meer wendbaar maken van hun werkwijze. Hoe ze dat doen, zal per organisatie verschillen. Het hangt af van hun situatie, hun klanten, hun medewerkers. Maar het streven naar snellere resultaten en meer flexibiliteit is een uniforme verandering in heel veel organisaties.

Stap voor stap ontdekken

De essentie van agile werken ligt in de acceptatie van het feit dat ver vooruit in de tijd nooit precies helder is wat je wanneer voor elkaar kunt krijgen. De realiteit is namelijk dat er zo veel verandert dat we eigenlijk geen afspraken ver vooruit kunnen maken. Een belangrijke persoonlijke drempel om tot agile werken te komen, is dat je het idee durft los te laten dat een gedetailleerd plan noodzakelijk is om in complexe situaties succesvol te zijn.

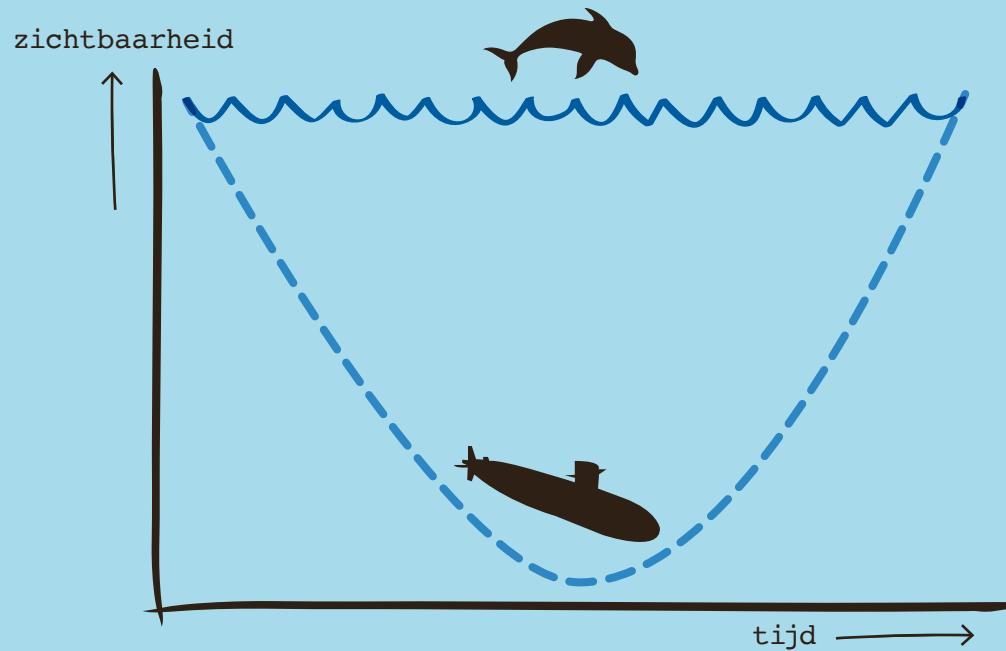
Werk experimenteel en stap voor stap. Leer erop te vertrouwen dat het zetten van de eerste stap belangrijker is, en dat je pas tijdens die eerste stap zult ontdekken wat de beste volgende stap is. Agile teams plannen niet te ver vooruit en leveren in korte perioden gezamenlijk stap voor stap resultaten. Vooral met het doel om van elke stap te leren: leren hoe het beter kan, leren wat klanten écht nodig hebben, en al doende samen ontdekken waar de hoogste klantwaarde ligt.

1.1 AGILE WERKEN BETEKENT WERKEN ALS EEN DOLFIJN

De essentie van agile valt ook goed uit te leggen aan de hand van een duikboot en een dolfijn. Projectmatig werken lijkt op een duikboot: de boot is onzichtbaar en duikt onder water. Daar kan hij lang blijven. Net als een groot project. Pas tegen het einde word je onrustig; wanneer de deadline nadert, ontstaan urgentie en activiteit. Een duikboot komt aan het einde boven water met het resultaat. Voor het eerst. Je hoopt dan dat alles goed is. Dat klanten blij worden en dat je resultaat veel waarde heeft. De praktijk is helaas anders. De hoop blijkt dan vaak uitgestelde teleurstelling te zijn. En dat is best logisch, want dit is het moment van de allereerste feedback. Alles wat niet goed is, krijg je tegelijkertijd te horen. En helaas, je hebt eigenlijk geen tijd meer om er iets mee te doen. Deze duikboot noemt men ook wel het *see-you-later*-model.

‘De essentie van agile valt goed uit te leggen aan de hand van een duikboot en een dolfijn.’

Het alternatief is: de dolfijn. Een dolfijn duikt ook onder water. Maar een dolfijn komt snel weer boven. Dolfijnen hebben namelijk lucht nodig. Bij de dolfijnaanpak duik je onder water, maar kom je snel weer boven met het eerste resultaat. Dat is natuurlijk minder en kleiner dan je voor ogen hebt, maar het is wel iets wat je kunt toetsen. Je kunt toetsen of het waarde heeft, toetsen of het werkt en toetsen of het inderdaad een deel van het doel realiseert. Zodoende ontdek je of het de waarde levert die je verwacht en krijg je feedback op wat zinvol is, en wat niet. Met die kennis duikt de dolfijn weer onder water en komt even later opnieuw boven. Een dolfijn werkt met zogenoemde iteraties of sprints (herhalingen). Steeds onder water gaan en boven water komen. Ademhalen, kijken of je nog de goede kant op gaat of besluiten bij te sturen. En dan hop, weer onder water, om snel opnieuw boven te komen. De dolfijnaanpak heet ook wel het *see-you-soon*-model. Probeer in alles wat je doet zo snel mogelijk resultaat te leveren en daarop feedback te vragen. Je zult zien dat het je eerder resultaat oplevert en dat je ook veel eerder doorkrijgt welke delen van je oorspronkelijke plan helemaal niet nodig zijn. En daar zit de versnelling van agile. Het gaat namelijk niet om harder werken, maar om slimmer werken. Ontdekken wat je niet hoeft te doen omdat het helemaal geen waarde heeft, levert heel veel tijdswinst op. En het biedt je de kans om eerder te leveren of extra waarde te leveren.



Twee verschillende aanpakken die op een totaal andere manier functioneren:

- Aan het einde is het af versus het is altijd af.
- Feedback aan het einde versus feedback vanaf het begin.
- Niet tussentijds bijsturen versus constant bijsturen.
- Niet halverwege kunnen stoppen versus altijd kunnen stoppen.
- Waarde komt pas als alles af is versus het meest waardevolle komt als eerst.
- Risico's opsparen versus risico's naar voren trekken.

Kortom: langcyclisch werken versus kortcyclisch werken. Agile werken verschilt fundamenteel van projectmatig werken. In een dynamische en complexe wereld waar veel verandert en ter discussie staat, is het slimmer om kortcyclisch te werken. Dat werkt hier namelijk veel beter.

Agile werken is zwemmen als een dolfijn: steeds boven water komen en bijsturen op basis van concrete resultaten en nieuwe inzichten.

1.2 FUNDAMENTELE DENKFOUTEN DIE AGILE WERKEN OPLOST

Agile werkt omdat het een aantal conceptuele denkfouten al direct in het werkproces oplost:

- De denkfout dat eindresultaten vooraf volledig moeten zijn vastgelegd voordat er gestart kan worden. Dit is een denkfout omdat het verkrijgen van feedback nooit mag worden uitgesteld. Vooraf weet je namelijk het minst. De meeste fouten worden dan ook gemaakt aan het begin. Vooraf is zodoende het allerslechtste moment om allerlei details vast te leggen en uit te werken. Dit zou namelijk betekenen dat je gaandeweg niets meer gaat leren of ontdekken. Hoe eerder er feedback is, hoe eerder duidelijk wordt dat er fouten gemaakt zijn of dat zaken verkeerd begrepen zijn. Daardoor kan je eerder ingrijpen en kan je zinloze voorbereidende inspanningen voorkomen.
- De denkfout dat voortschrijdend inzicht een verstoring is en wijzigingsverzoeken een gevaar zijn, en dat de scope dus keihard bewaakt dient te worden om succesvol te zijn. Dit is een denkfout omdat de belangrijkste reden achter een wijzigingsverzoek is dat men inziet dat het beter is om het anders te doen. Met andere woorden: een wijzigingsverzoek is bedoeld om de waarde te verhogen! Dat negeren zou fundamenteel fout zijn. Verzoeken om verandering horen een centrale plaats te hebben in een werkproces. Ze maken het eindresultaat namelijk beter. Voortschrijdend inzicht is fantastisch en kan helpen om meer waarde te verwezenlijken met minder inspanning. Als extra waarde wordt ontdekt, mag er namelijk lagere waarde geschrapt worden. Scope-aanpassingen bestaan niet alleen uit het toevoegen van extra elementen, maar ook zeer zeker uit het schrappen van





zaken die vooraf noodzakelijk leken maar al doende niet zinvol blijken te zijn.

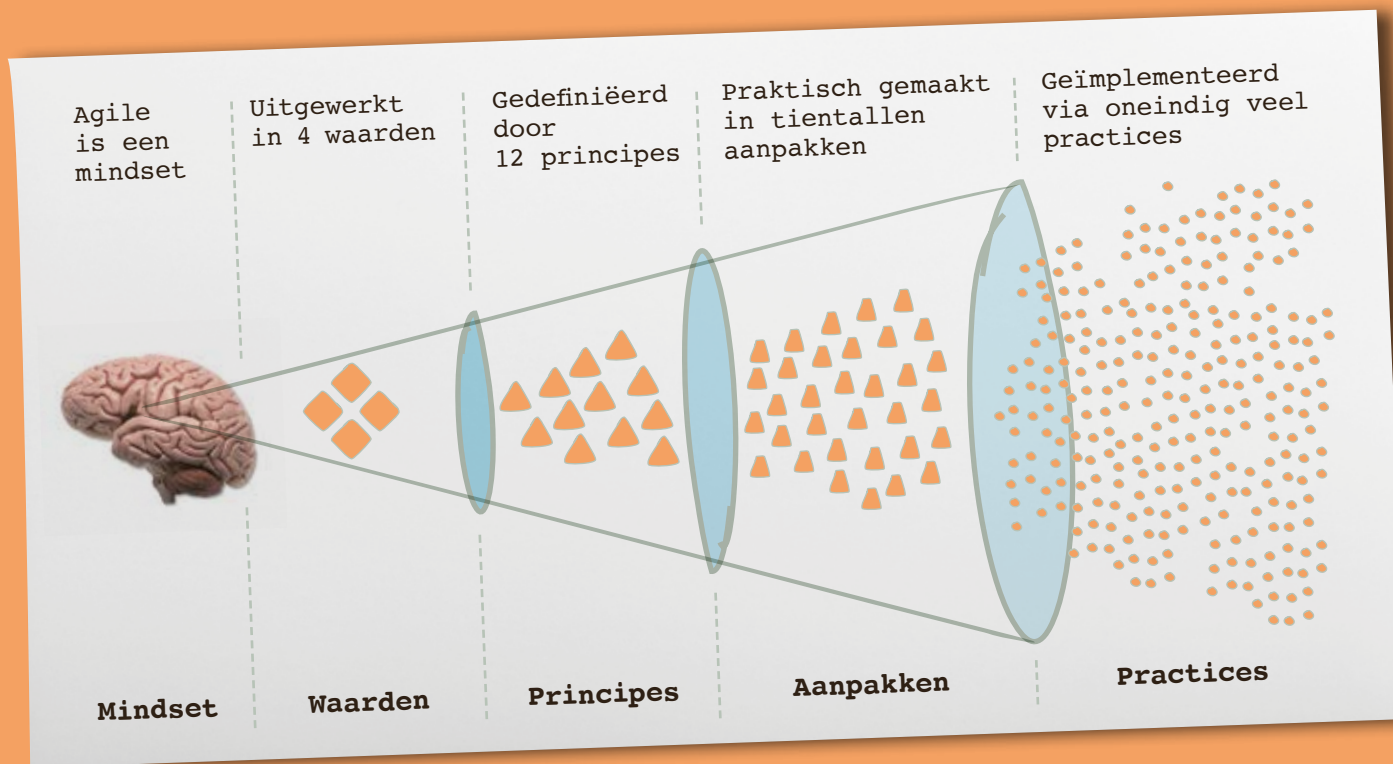
- De denkfout dat gedetailleerde documenten noodzakelijk zijn en beter werken dan het opstellen en bespreken van ruwe schetsen. Dit is een denkfout omdat het nut van documentatie is om identieke concepten en modellen op te bouwen in de hoofden van mensen die samenwerken. Dergelijke concepten en modellen worden veel sneller en effectiever overgedragen door discussie, interactie en vragen opwerpen. Uiteindelijk gaat het om het leerproces, niet om het document. Het is een denkfout dat mentale modellen kunnen worden overgedragen in een geschreven document vol details. Gedeelde mentale modellen bouw je gezamenlijk op via interactie.
- De denkfout dat tijdens de uitvoering niet geleerd wordt. Dit is misschien wel de grootste denkfout die gemaakt wordt. Veel werk is tegenwoordig complex van aard. Complex werk kenmerkt zich door een grote diversiteit van factoren die ervoor zorgen dat resultaten vooraf nauwelijks voorspelbaar zijn. Achteraf zijn ze wel verklaarbaar; dan is altijd duidelijk waar ontwikkelingen vandaan komen en wat er eigenlijk anders had moeten. Leren door te doen is cruciaal in een snelle en wendbare wereld. Accepteer daarom dat gaandeweg altijd bijgestuurd zal worden op basis van voortschrijdend inzicht en leerervaringen. Ga er niet van uit dat je slim genoeg bent om complexiteit vooraf volledig te doorgronden en via gedetailleerde plannen te neutraliseren. Complexiteit laat zich namelijk alleen temmen via iteraties. Leren door te doen en daarbij verandering omarmen.

1.3 HET AGILE MANIFEST

Agile is bovenal een mindset. Een mindset die is uitgewerkt in het Agile Manifest. Dit manifest is opgesteld in 2001 door een aantal experts die kleine en lichtvoetige aanpakken hadden ontwikkeld die heel effectief bleken te werken in de praktijk. Dit Agile Manifest bestaat uit slechts vier waarden (values) die nader zijn uitgewerkt in twaalf principes. Op basis van deze waarden en principes zijn

aanpakken ontwikkeld die elk weer ondersteund worden door oneindig veel *practices*.

Dit wordt in de praktijk allemaal agile genoemd. Je zou dus kunnen zeggen dat agile eigenlijk heel veel verschillende facetten heeft. Dat zorgt geregeld voor spraakverwarring. Want waarover hebben we het nu eigenlijk als we iets 'agile' noemen?



HET AGILE MANIFEST LUIDT ALS VOLGT*:

‘Wij verkiezen:

- * **Mensen en hun onderlinge interactie** boven processen en hulpmiddelen.
- * **Werkende resultaten** boven allesomvattende documentatie.
- * **Samenwerking met de klant** boven contractonderhandelingen.
- * **Inspelen op verandering** boven het volgen van een plan.

Hoewel wij waardering hebben voor alles wat aan de rechterkant staat vermeld, hechten wij meer waarde aan wat aan de linkerzijde wordt genoemd.’

De volgorde van de genoemde waarden is niet willekeurig, al valt dat misschien niet direct op. De vier waarden bouwen op elkaar voort:

- **Mensen en hun onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen.** Zorg eerst maar eens dat je mensen en hun onderlinge interactie op orde krijgt, want daardoor leer je elkaar pas echt begrijpen. Zodra je elkaar begrijpt, kun je als team gaan samenwerken.
- **Werkende resultaten boven allesomvattende documentatie.** Als teamleden elkaar begrijpen, dan zetten ze dat begrip om in werkende resultaten. Je wilt namelijk je ideeën toetsen, en dat lukt alleen via echte feedback op écht resultaat.
- **Samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen.** Daarna wordt het relevant om met je klant te gaan samenwerken en het resultaat steeds af te stemmen en beter te maken. Maar be-

* De daadwerkelijke tekst van het manifest spreekt over software en softwareontwikkeling. Aangezien agile toepasbaar is op alle vormen van kennisintensief en niet-fysiek werk, hebben we de gebruikte termen iets breder gemaakt. De oorspronkelijke tekst van het manifest is te vinden op: <http://agilemanifesto.org/iso/nl/manifesto.html>

trek die klant pas echt als het je lukt diens wensen snel om te zetten in werkende resultaten. Anders heeft de klant het gevoel dat er niet geluisterd is en wordt daardoor ontevreden.

- **Inspelen op verandering boven het volgen van een plan.** Pas als deze bovenstaande drie waarden werken, ben je klaar om snel veranderingen door te voeren wanneer de situatie daar om vraagt. Pas hier komt de wendbaarheid om de hoek zetten. Agile zet klantfeedback, waardevolle resultaten en kortcyclisch opleveren centraal. Inspelen op verandering is prima, maar alleen als dat direct meerwaarde heeft voor de klant.

De laatste zin van het Agile Manifest luidt letterlijk: 'Hoewel wij waardering hebben voor al hetgeen aan de rechterkant staat vermeld, hechten wij méér waarde aan wat aan de linkerzijde wordt genoemd.' In veel gevallen interpreteren mensen het manifest daardoor als: de rechterkant is slecht, de linkerkant is goed. Of soms nog scherper: de linkerkant is agile, de rechterkant is niet-agile. Maar dat is onzin. Ook de rechterkant heeft waarde. Lees die laatste zin nog maar eens na. Ook de rechterkant is belangrijk om wendbaar te zijn. Maar waar zit dan die waarde? Wat is de waarde van de zaken aan de rechterkant? Dat wat aan de rechterkant wordt genoemd, is randvoorwaardelijk voor de linkerkant. De rechterkant is er dus om de linkerkant te ondersteunen. Met de

zaken aan de rechterkant (procedures, plannen of documentatie bijvoorbeeld) is niets mis. Zolang ze er maar zijn om bij te dragen aan de linkerkant. Dus om bijvoorbeeld interactie tot stand te brengen of om resultaten naar voren te halen.

De vier waarden van het Agile Manifest zijn een belangrijk en heel praktisch hulpmiddel. Ze kunnen je namelijk helpen om je eerste intuïtieve reacties te toetsen. Vraag jezelf bijvoorbeeld af of een voorgenomen maatregel bij de rechter- of de linkerkant van de waarden hoort. En vraag je af of het wellicht 'nog agiler' kan. Hoe? Dat staat namelijk aan de linkerkant!

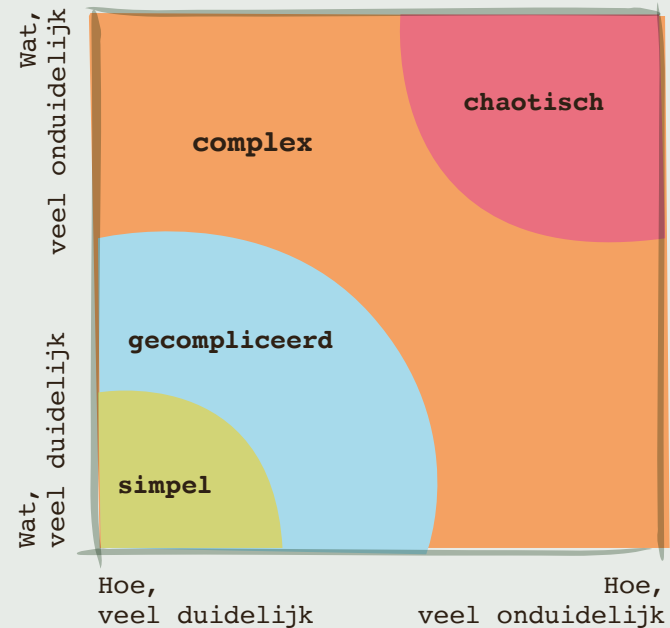
Ben je toch bezig om acties aan de rechterkant te ondernemen, check dan of je daarmee de linkerkant helpt. Zo ja, prima. Zo nee, niet doen. Verbeter een tool de interactie? Goed idee! Zorgt een tool ervoor dat mensen niet meer met elkaar hoeven te praten? Dan schiet je jezelf zeer waarschijnlijk in de voet. Of helpt een document om snel de eerstvolgende stap helder te krijgen? Prima document! Maar maken we gedurende een paar maanden eerst een omvangrijk document voordat we een eerste versie van het product maken? Dan is het waarschijnlijk een heel slecht idee.

1.4 WANNEER AGILE EN WANNEER NIET?

Agile is geen *silver bullet*. Het is niet de oplossing voor alle problemen. Agile past bij situaties waarin er veel onzekerheid is. Waar nog veel verandert en nog veel ontdekt wordt. Dat noemen we ook wel complexe situaties. Vooraf weet je dat er nog veel verandert en achteraf weet je altijd wel hoe het eigenlijk had gemoeten. Het gaat om de mate van (on)zekerheid bij deze keuze of agile gaat helpen of niet. Agile helpt vooral wanneer werk complex is en vooraf moeilijk valt te plannen. Een alternatief voor agile is: lean. Lean helpt vooral wanneer het werk duidelijker is. Het mag best gecompliceerd zijn, maar het is mogelijk door herhaling het werk onder de knie te krijgen en planbaar te maken.

De beste manier om uit te leggen wanneer agile zin heeft en wanneer niet is het model van Ralph Stacey. Dit model beschrijft de verschillende situaties die kunnen ontstaan wanneer de zekerheid over wat er nodig is kleiner wordt en wanneer de zekerheid over hoe dat gerealiseerd kan worden afneemt. Of agile werken een goede keuze is, is sterk afhankelijk van deze mate van (on)zekerheid:

- *Simpele situaties*: hierin is helder wat er nodig is en hoe dat kan worden bereikt. Simpele situaties zijn bijvoorbeeld het bakken van een taart, het rijden op een fiets of leren zwemmen. Er is een heel duidelijke



Het Ralph Stacey model

lijke relatie tussen het wat en het hoe. Als je een vast aantal stappen volgt, dan krijg je het resultaat dat je wilt. Hoe dit werkt is bekend, dus er zijn best-practices die je van een instructeur kunt leren. En dan werkt het praktisch altijd. Als je nog niet weet hoe je simpele situaties moet oppakken, dan zoek je een trainer of instructeur die je dat leert.

- *Gecomplieerde situaties*: deze ontstaan als de onzekerheid rond het wat en hoe toeneemt. Het is redelijk helder wat er nodig is en hoe dat kan worden bereikt, maar keiharde garanties zijn niet meer te geven. Het is dan ook lonend om vooraf gedetailleerd te analyseren wat er precies nodig is. Hoe scherper het *wat* is uitgedacht en gespecificeerd, hoe groter de kans van slagen. Denk bijvoorbeeld aan het kiezen van een technisch platform, het stellen van een medische diagnose of het repareren van een ingewikkelde machine. Dat lijkt op voorhand ingewikkeld, maar als goed opgeleide mensen eerst een gedegen analyse uitvoeren, dan lukt het ze bijna altijd wel om een goed resultaat te behalen. Ook de slagingskans van het *hoe* kan verhoogd worden door extra aandacht, opleiding, het inzetten van expertise, automatisering en/of standaardisatie. Gecomplieerd werk is doorgaans repetitief. Je doet het vaker en wordt er daardoor ook steeds beter in. Optimalisatie met lean past dan ook uitstekend bij gecomplieerde omgevingen. Experts en consultants die onderzoek doen en een gerichte oplossing voorstellen, passen zodoende bij gecomplieerde situaties. Gecomplieerd werk is vooraf planbaar.

meer onzeker dan zeker. Er zijn te veel variabelen betrokken die van elkaar afhankelijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan een groot project waarbij veel mensen en partijen betrokken zijn, het maken van nieuwe IT-systemen of het fuseren van twee bedrijven. Je hebt wel een idee van wat je wilt bereiken en hoe dat zou kunnen werken, maar het verloopt toch altijd anders dan je vooraf dacht. Wel kun je in complexe situaties achteraf altijd heel goed verklaren waarom het zo gegaan is. En weet je achteraf ook altijd hoe je het met de kennis van nu eigenlijk had moeten aanpakken. In een complexe situatie kun je daarom het best in kleine stappen ontdekken wat er exact nodig is en hoe je dat kunt bereiken: experimenteren en ontdekken, en op basis van tussenresultaten leren en bijsturen. Complexe situaties zijn dus uitermate geschikt voor agile. Durven ontdekken en een coach die daarbij helpt, passen bij complexe situaties. Complex is dus vooraf eigenlijk niet planbaar, maar achteraf nog wél verklaarbaar.

- *Chaotische situaties*: hiervan is sprake als het *wat* en *hoe* nog onzekerder worden. Het kenmerk van een complexe situatie is dat die altijd anders verloopt dan je vooraf had verwacht. Er is vooraf namelijk

meer onzeker dan zeker. Er zijn te veel variabelen betrokken die van elkaar afhankelijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan een groot project waarbij veel mensen en partijen betrokken zijn, het maken van nieuwe IT-systemen of het fuseren van twee bedrijven. Je hebt wel een idee van wat je wilt bereiken en hoe dat zou kunnen werken, maar het verloopt toch altijd anders dan je vooraf dacht. Wel kun je in complexe situaties achteraf altijd heel goed verklaren waarom het zo gegaan is. En weet je achteraf ook altijd hoe je het met de kennis van nu eigenlijk had moeten aanpakken. In een complexe situatie kun je daarom het best in kleine stappen ontdekken wat er exact nodig is en hoe je dat kunt bereiken: experimenteren en ontdekken, en op basis van tussenresultaten leren en bijsturen. Complexe situaties zijn dus uitermate geschikt voor agile. Durven ontdekken en een coach die daarbij helpt, passen bij complexe situaties. Complex is dus vooraf eigenlijk niet planbaar, maar achteraf nog wél verklaarbaar.

Het antwoord op de vraag wanneer agile en wanneer niet, is puur afhankelijk van de situatie. Is deze gecompliceerd of complex? Complexe situaties zijn uitermate geschikt voor agile.

een kwestie van handelen. Iets doen. Maakt niet uit wat. Uit chaos wil je weg, dus je onderneemt zo gecoördineerd mogelijk actie om zo snel mogelijk een andere toestand te bereiken. Leiderschap speelt in dit soort situaties een cruciale rol.

Het antwoord op de vraag wanneer agile en wanneer niet, is puur afhankelijk van de situatie. Is deze gecompliceerd of complex? Complexe situaties zijn uitermate geschikt voor agile. Het verloopt namelijk altijd anders. Dan komt agile dus vooral tot zijn recht. Agile helpt bij het ontdekken van een route als je dingen voor het eerst doet. Agile pas je toe in situaties die niet repetitief zijn, waarbij je achteraf pas weet hoe het had moeten en wat er eigenlijk nodig was. Kleine stapjes zetten en daarmee het leerproces kortcyclisch en iteratief maken.

Als het gecompliceerd is en dus repetitief, heb je in eerste instantie meer aan lean. Lean helpt bij het

optimaliseren van processen waarmee je vaker te maken krijgt en daarvan te leren. Lean pas je toe in situaties die van zichzelf al repetitief zijn; denk aan uitvoerende processen of productielijnen, vooral in de maakindustrie of dienstuitvoering. Het doel van lean en agile is eigenlijk identiek: succesvol zijn en op basis van ervaring steeds beter worden.

Echter, onze maatschappij is dusdanig aan het veranderen dat er steeds meer complexe situaties ontstaan. Alles gaat steeds sneller en is steeds meer digitaal. Veel simpel werk en gecompliceerd werk is daarmee aan het verdwijnen doordat dat wordt geautomatiseerd. En iets automatiseren is weer complex. Zodoende worden steeds meer omgevingen complex en is er ook steeds meer complex werk. Dat verklaart de reden dat agile steeds vaker en breder wordt toegepast. Agile is namelijk goed in staat om met complexiteit en verandering om te gaan.





GEVAREN VAN AGILE

ONDANKS HUN BEHOEFTE AAN SNELHEID EN WENDBAARHEID SLAGEN NIET ALLE ORGANISATIES ERIN OM AGILE OP EEN SUCCESVOLLE MANIER TOE TE PASSEN. DIT KOMT DOORDAT ER ONZICHTBARE GEVAREN OP DE LOER LIGGEN. HIERDOOR BEGINNEN VEEL ORGANISATIES AAN AGILE EN LEREN ZIJ LATER PAS WELKE NADELEN ERAAN KLEVEN OF AAN WELKE RANDVOORWAARDEN ZE NIET KUNNEN VOLDOEN.

Agile worden vraagt discipline

Wat begint met een enkel Scrum-project, groeit na verloop van tijd vaak uit tot het grootscheeps oppakken van agile in de volle breedte van de organisatie. Soms wordt agile dan nogal gehyped en gepositieerd als de volgende heilige graal die alle problemen rond stiptheid, kwaliteit en kostenbesparing gaat oplossen. Dat is natuurlijk onzin. Maar in een snel veranderende wereld is het wel verstandig om ervoor te zorgen dat een organisatie snel, lenig en fit is.

Agile en gezondheid hebben verrassend veel overeenkomsten. Wie wil er nu geen gezond en fit leven? Wie wil er niet goed uitzien en veel energie hebben? Voor organisaties geldt in feite hetzelfde. Haast elke organisatie wil tegenwoordig fit, wendbaar en agile zijn. Wat is er mooier dan sneller dan de concurrentie kunnen reageren op klantwensen of veranderende markteisen?

Wendbaarder word je echter niet vanzelf. Daarvoor zul je wat moeten doen. Iedereen weet dat een gezond leven leiden tijd en inzet vergt en dat een vast ritme nodig is om fit te blijven. Maar hoeveel van de mensen die in januari een jaarabonnement nemen

op de sportschool slaagt erin om fit te worden? Voor agile is dat niet anders. Zonder offers en discipline lukt het niet om meer agile te worden. Zelfs een beetje agile werken levert al voordelen op, maar de weg naar echte wendbaarheid vraagt doorzettingsvermogen, opoffering, regelmaat en discipline. Agile worden is lastiger dan velen denken: patronen uit het verleden dienen te worden afgeleerd en nieuw gedrag, nieuwe regels en principes moeten worden aangeleerd.

Deze inspanning volledig opbrengen lukt maar weinig organisaties. Ken Schwaber, de medebedenker van Scrum, de meest gebruikte agile-aanpak, stelt: '75 procent van de organisaties die met Scrum beginnen, slagen er niet in de voordelen te behalen waarop ze hopen.' Dit komt doordat ze niet bereid zijn om pijn te lijden en de verandering die agile vraagt integraal door te voeren.

Pilots met agile zijn vaak niet representatief

De eerste keren in de sportschool zijn ook niet de prettigste. Die eerste stappen op weg naar een gezonder leven zijn zwaar en doen pijn. Bij agile is het net zo. De eerste projecten of pilots laten vaak tegenvallende resultaten zien. Dat hangt samen met

het leerproces en markeert het begin van de onvermijdelijke leercurve. Pilots geven zodoende zelden een goed beeld van de te verwachten opbrengsten. De beloofde voordelen van een ‘gezonde organisatie’ zullen zich pas op termijn manifesteren.

Agile invoeren verloopt nooit pijnloos

Ook de inspanningen die nodig zijn om gezond te blijven en de daarmee gepaard gaande risico's, worden pas na verloop van tijd zichtbaar (zie paragraaf 4.1). Het is naïef te denken dat het invoeren van agile een kleine verandering is die zonder pijn of problemen zal verlopen. Veel organisaties beschikken niet over voldoende kennis en ervaring om tijdens het leerproces goed bij te sturen. Vaak is er een andere actie nodig dan de eigen intuïtie aangeeft. Gelukkig is er ondertussen elders voldoende kennis en

praktijkervaring opgedaan over dit leerproces. Kijk daarom de kunst af bij organisaties die dit traject al eens succesvol hebben doorlopen.

Voor organisaties is het raadzaam om vooraf goed te bedenken of men wel de benodigde investering wil doen om agile te worden. De weg ernaartoe ligt namelijk vol gevaren. Iedere organisatie mag voor zichzelf bepalen hoe wendbaar of gezond ze wil zijn. Maar let op: deze keuze kan rigoureuze consequenties hebben. Niet wendbaar zijn loopt namelijk meestal slecht af. We hebben immers van Charles Darwin geleerd dat niet de grootste, sterkste of slimste organisaties zullen overleven, maar zij die het best kunnen reageren op verandering.

In een snel veranderende wereld is het verstandig om ervoor te zorgen dat een organisatie snel, lenig en fit is.

4.1 ACHT GEVAREN VAN AGILE WERKEN

1 Agile werken is moeilijker dan het lijkt.

De regels en principes van agile zijn eenvoudig te begrijpen. De moeilijkheid openbaart zich pas tijdens het toepassen ervan. Agile lijkt in eerste instantie *too good to be true*. Een disclaimer of waarschuwingssticker ontbreekt. Rondkijken bij organisaties die veel verder zijn met agile is daarom een goed idee.

2 De weg naar agile is onduidelijk.

Agile onder de knie krijgen, gaat met vallen en opstaan. Het is een leerproces: een ontdekkingsreis. Wanneer de eerste resultaten tegenvallen, is door het gebrek aan ervaring vaak niet duidelijk welke aanpassingen nodig zijn. Veel teams en organisaties vallen op dat moment terug op het maken van gedetailleerde plannen, waardoor ze juist minder wendbaar worden. Het aannemen van medewerkers met agile 'vliegreuven' of samenwerken met een adviespartner zal helpen dit te voorkomen.

3 Impact blijkt veel groter dan gewent.

De verandering naar agile is veel groter dan men zich vooraf beseft. Dit geldt niet alleen voor medewerkers, maar ook voor organisaties als geheel. Agile heeft impact op zowel het werkproces als de inhoud van het werk. Daarnaast heeft agile

meestal een sneeuwbaaleffect, bijvoorbeeld op HRM, portfoliomanagement, budgettering, structuren, contracten en systemen. Deze veranderingen kunnen te ingrijpend en ongewenst blijken, maar vaak is de weg terug ondertussen geen reële optie meer. Een stapsgewijze aanpak die telkens de grootste uitdaging als eerste oppakt, helpt om de benodigde veranderingen behapbaar te houden.

4 Randvoorwaarden zijn een brug te ver.

Agile gaat uit van een ideale wereld, maar die bestaat helaas niet. Agile werken vraagt van mensen en organisaties dat zij zich aanpassen, bijvoorbeeld werken met stabiele teams waar het werk naartoe stroomt in plaats van medewerkers toewijzen aan projecten. Veel organisaties die besluiten agile op te pakken, komen er gaandeweg achter dat ze zich niet in de benodigde mate kunnen of willen aanpassen. Het management of de directie besluit of de noodzakelijke kaders worden verlegd en vervult daarmee een cruciale rol in het veranderingsproces.

5 Van schijnbare zekerheid naar heldere onzekerheid.

Bij de start van het project is niet bekend hoe de te ontwikkelen resultaten eruit gaan zien. Dat wordt pas tijdens het project bepaald. Veel opdrachtgevers ervaren dat als een groot risico. Organisaties

die niet met deze onzekerheid kunnen omgaan en niet bereid zijn hun besturing daarop aan te passen, zullen agile niet goed van de grond krijgen. Gebruik indicatoren die laten zien in hoeverre het project op weg is om de onderliggende doelstellingen te verwezenlijken. Daar is agile sterk in. Bij de traditionele manier van werken wordt die veelzeggende toets uitgesteld tot aan het einde.

6 **De eisen aan een product owner zijn onrealistisch.**

Agile stelt zeer hoge eisen aan de product owner en legt veel vertrouwen, verantwoordelijkheid en mandaat bij hem/haar neer. In de praktijk is het vrijwel onmogelijk deze rol perfect in te vullen (zie ook hoofdstuk 12). Personen die én een visie hebben én inzicht in technologie én stakeholders goed kunnen managen én teams kunnen inspireren én sterk zijn in keuzes maken én goed waarde kunnen inschatten, bestaan eigenlijk niet. Product owner zijn is constant balanceren, en de rol goed invullen vraagt om managementvaardigheden en moderatietechnieken. Een gedegen opleidingstraject voor product owners is dan ook geen overbodige luxe. Toch zien we in de praktijk dat veel product owners niet of nauwelijks een dergelijke opleiding krijgen.

7 **Uitstelgedrag ligt op de loer.**

Het is verleidelijk om acties met betrekking tot de lange termijn uit te stellen. Vanwege de focus op het snel opleveren van resultaten is het risico op overmatig kortetermijnhandelen inherent aan agile. Langetermijneffecten op kwaliteit, wendbaarheid en productiviteit worden genegeerd. Dit manifesteert zich pas als het te laat is en de schade alleen met een bovenmatige inspanning valt te herstellen. Het is daarom raadzaam om kwaliteit voortdurend te meten en product owners ook kwaliteitsverbetering als doel mee te geven.

8 **Vakmanschap kan tegenwerken.**

Agile werken vraagt niet alleen extra competenties van medewerkers, maar ook een fundamenteel andere kijk op hun vak. De competenties waarmee vakmensen tot dusver succesvol waren, kunnen zelfs belemmerend werken en hen in de weg gaan zitten. Dat kan zelfs zo ver gaan dat helden van weleer hun status en toegevoegde waarde verliezen. Het is van belang dat medewerkers en hun managers de benodigde competenties niet onderschatten en maatregelen nemen om deze aan te leren.

4.2 ZEVEN MISVATTINGEN OVER AGILE

1 Documentatie is bij agile niet meer nodig.

Het komt regelmatig voor dat agile werken verward wordt met ongedisciplineerd werken. Documentatie zou totaal overbodig zijn omdat alles onderling besproken wordt of een foto van een whiteboard ook voldoende is. Een veelgehoorde opmerking is: 'Wij leggen geen afspraken meer vast, want we werken agile'. Waar vroeger de nadruk lag op input (volledigheid en correctheid van gedocumenteerde eisen) wordt nu veel meer vertrouwd op communicatie en output (regelmatige interactie tussen klanten en medewerkers, ondersteund door lichtgewicht technieken die focussen op het resultaat en de daadwerkelijke waarde). Maar die bevindingen en afspraken vastleggen is echt niet verboden bij agile werken. Documentatie heeft zeker een rol. Alleen ligt de nadruk op achteraf vastleggen, in plaats van vooraf specificeren.

2 Agile geeft een team een carte blanche.

Wanneer we agile voor het eerst uitleggen, krijgen we vaak de vraag: 'Maar hoe weten we dan wat we aan het einde krijgen?' Agile omarmt voortschrijdend inzicht en wekt zo soms de indruk dat helemaal niet duidelijk is wat het uiteindelijk zal opleveren. Die indruk is onterecht. Agile kan prima starten met een vooraf gedefinieerde

lijst van eisen en verwachte resultaten. En de opleverdatum voorspellen is bij agile net zo gemakkelijk (of net zo lastig) als bij andere werkwijzen. Alleen kunnen nieuwe inzichten en veranderingen door agile te werken eenvoudiger worden opgenomen. Het eerst stap voor stap afmaken van het meest waardevolle zorgt er daarnaast voor dat een steeds betere en accurate voorspelling van de opleverdatum mogelijk wordt naarmate de tijd vordert.

3 Als je agile werkt, wordt de kwaliteit onvoorspelbaar.

De nadruk van agile op werkende resultaten wordt regelmatig verward met snel en slordig halfafbricaten opleveren. Dit is echter een misvatting. Binnen agile wordt veel opgehangen aan de Definition of Done (DoD): de lijst met acceptatiecriteria en procesmaatregelen waaraan dient te zijn voldaan alvorens een element als 'af' wordt aangemerkt. Deze checklist is een belangrijk hulpmiddel om kwaliteit te waarborgen. In de praktijk blijken veel organisaties echter niet of nauwelijks met een DoD te werken. En als er wel een DoD is dan hebben teams de neiging deze te negeren als de druk wordt opgevoerd. De slechte kwaliteit is dan eerder een gevolg van die druk en een gebrek aan discipline, in plaats van een gevolg van agile.

4 Agile conflicteert met normen en standaarden.

Regelmatig komen we professionals tegen die stellen: 'Ik kan niet agile werken, want dat mag niet van de toezichthouder of conflicteert met onze bestaande standaarden.' Maar principes zoals prioriteren op waarde, veel onderlinge interactie en iteratief resultaten leveren passen prima bij Prince 2, PMI en andere frameworks. Het klopt dat deze aanpakken vaak op een bureaucratische wijze geïmplementeerd zijn, maar flexibele interpretaties van klassieke procesmodellen zijn heel goed mogelijk. In de meeste gevallen is het niet de aanpak, maar de organisatie zelf die flexibeler werken in de weg staat.

5 Agile teams hebben geen management nodig.

Vanaf de introductie van agile is de nadruk gelegd op zelforganiserende teams. Hierdoor is ten onrechte het beeld ontstaan dat in agile organisaties geen management meer nodig is. In tegendeel. Uiteindelijk draait alles in een organisatie immers om verantwoordelijkheid, verbeteren en besluitvaardigheid. Voor alle drie is management nodig. De rol van het management verandert echter wel. Van managers in agile organisaties wordt namelijk verwacht dat ze dynamischer in hun rol zitten, wat coachend, voorwaarden scheppend en richtinggevend leiderschap vraagt.

6 Agile betekent vooral meer meetings.

Aangezien interactie en communicatie essentieel zijn binnen agile, ontstaat al snel de perceptie dat deze manier van werken alleen maar tot extra meetings leidt en daardoor niet efficiënt is. Er is wel veel meer interactie, maar deze is aanzienlijk korter, doelgerichter en meteen gefocust op het concrete resultaat. En de meetings komen niet boven op alle bestaande overleggen, maar in plaats van.

7 In een agile team zitten alleen techneuten.

Agile gaat uit van multidisciplinaire teams, dus niet alleen teams van softwareontwikkelaars. Agile is absoluut niet een IT-feestje. Het betreft integrale teams die direct klantwaarde leveren. Dit betekent dat alle disciplines en competenties erin aanwezig horen te zijn. De leden van een dergelijk team gaan samen het commitment aan om een werkend resultaat op te leveren. Alle teamleden committeren zich vanuit hun eigen specialisme aan het beoogde resultaat, en zij helpen elkaar als dat nodig is.



AGILE CULTUUR

AGILE WERKEN LEUNT STERK OP EEN AGILE CULTUUR, EN DIE IS IN DE MEESTE ORGANISATIES OP VOORHAND NOG NIET AANWEZIG. EEN AGILE CULTUUR IS GEBASEERD OP ZINGEVING, VERTROUWEN, TRANSPARANTIE, EXPERIMENTEREN, ZELFMANAGEMENT, EIGENAARSCHAP EN CONTINUE VERBETERING.

Agile ‘zijn’ en agile ‘doen’ zijn niet hetzelfde

Agile ‘zijn’ vraagt namelijk om veel meer dan alleen maar het aanpassen van werkprocessen of het benoemen van rollen. Het vraagt om een dieperliggende verandering, waarbij waarden, normen en principes ter discussie komen te staan. In het kort: agile zijn lukt alleen als er ook een agile cultuur is. Het vormen van een agile cultuur wordt vaak onderschat, en het belang ervan wordt pas laat duidelijk.

De grootste belemmering? De huidige cultuur!

In de transformatie naar agile werken, blijkt de (niet-agile) cultuur een van de grootste belemmeringen te zijn. Dit wordt onderbouwd door het jaarlijkse onderzoek van VersionOne naar de wereldwijde toepassing van agile (zie bijvoorbeeld *The 11th Annual State of Agile Report*, 2017). Uit dit onderzoek blijkt dat de belangrijkste reden voor het falen van agile projecten is dat de huidige cultuur in conflict komt met agile waarden (63 procent). Kortom: de heersende cultuur blijkt een behoorlijk obstakel bij het organisatiebreed invoeren van agile.

Cultuurverandering kost tijd

De transformatie naar een agile cultuur is geen sinecure. Het is een ingrijpende verandering, die snel veel groter wordt dan was verwacht en die niet zonder risico's is (zie hoofdstuk 8). De meeste organisaties focussen bij de transformatie naar agile vooral op methoden en technieken: op processen en tools. Men is op zoek naar het beste recept of het nieuwste kookboek en kopieert de technieken van andere organisaties soms klakkeloos. Een procesverandering, zonder de daarbij behorende cultuurverandering, is wat het is: gewoon een nieuw kunstje. Een verandering in de onderliggende principes en waarden is vele malen sterker en geeft bovendien een sterke verankering. Helaas wordt deze cultuurverandering in veel organisaties vergeten en komt men er pas op een veel later moment achter waarom het niet lukt om écht agile te zijn.

Het aanpassen van een cultuur is weliswaar lastig, maar het is ook een enorme kans. Die kans ligt in het gedrag van mensen. Uiteindelijk zijn het de dagelijkse beslissingen en acties die effect hebben. Deze proberen te besturen via *command and control* is sowieso niet effectief.

De eerste regel van het Agile Manifest geeft niet voor niets aan dat individuen en hun onderlinge interacties belangrijker zijn dan processen en hulpmiddelen.

Cultuurveranderingen zijn duurzaam

Cultuur heeft juist veel invloed op het gedrag van mensen. Tenslotte bepaalt een cultuur of iets als wenselijk of onwenselijk wordt ervaren, en welke acties voor de hand liggen en welke niet. Zodoende kan cultuur gepositioneerd worden als het ‘vangnet’ onder een agile transformatie. Als de cultuurverandering namelijk wordt doorgevoerd, dan is een bestendige verandering in handelen en denken bereikt. Een gecombineerde verandering van normen, persoonlijke instelling, vaardigheden en gedrag kun je echter niet opleggen of bij mensen ‘inprogrammeren’. Discussie, interactie en verhalen delen zijn hier noodzakelijk (zie paragraaf 9.1).

Cultuur gaat over waarden en principes

De verandering naar een agile cultuur behoort vooral over waarden en principes te gaan, en veel minder over methoden en instrumenten. Het Agile Manifest (zie paragraaf 1.3) is een belangrijk hulpmiddel bij het opbouwen van een agile cultuur, omdat het een expliciete uitwerking vormt van een nieuw waardensysteem. Daar ligt de verandering die een weerslag heeft op de dagelijkse praktijk. Zorg ervoor dat deze uitgangspunten door de gehele organisatie heen worden besproken, uitgedragen en gestimuleerd. De eerste regel van het Agile Manifest geeft niet voor niets aan dat individuen en hun onderlinge interacties belangrijker zijn dan processen en hulpmiddelen.

9.1 ZEVEN MAATREGELEN VOOR EEN AGILE CULTUUR

- 1 **Focus op het waarom.** Begin met te verduidelijken waarom de verandering naar een agile cultuur is ingezet. Benadruk waarom deze verandering belangrijk is voor de organisatie. Meet zeer regelmatig in hoeverre er voortgang wordt geboekt. Elke verandering roept weerstand op, ook de verandering naar een agile cultuur. Alleen met een heldere, inspirerende en gedragen visie kan deze weerstand omgezet worden in ander gedrag.
- 2 **Verander de context.** Houding en gedrag van mensen veranderen gebeurt indirect, namelijk door de context waarin ze zich bevinden en de besturing daarbinnen aan te passen. Denk hierbij aan de organisatiestructuur, de werkprocessen, de besluitvorming en de governance. Wordt er gedacht in tijdelijke projecten of in langdurige producten? Worden contracten, processen en procedures opgesteld om controle te borgen of worden er kaders opgesteld waarbinnen vertrouwen en eigenaarschap worden gestimuleerd? Dit vormt uiteindelijk de cultuur.
- 3 **Stel zelfmanagende teams centraal.** Vorm cross-functionele, zelforganiserende teams die beschikken over alle competenties die nodig zijn om in korte tijd (een sprint) een idee volledig om te zetten in een resultaat. Borg een stabiele samenstelling van deze teams. Daardoor worden ze steeds beter, raken de leden op elkaar ingespeeld en zijn ze productiever. Laat het team een eigen manifest opstellen met de normen en waarden die het wil naleven. Toets of deze in overeenstemming zijn met de waarden waar je als organisatie voor staat. Hiermee ontstaat op teamniveau een cultuur die past bij de nieuwe organisatiecultuur.
- 4 **Maak cultuur expliciet.** Gebruik waarden, principes, symbolen en rituelen voor het expliciet maken van de cultuur. Bepaalde voorwerpen, taalgebruik of sociale gewoonten maken de organisatie uniek. Ook door het vertellen van verhalen gaat de cultuur daadwerkelijk leven. Koppel de waarden en principes van een organisatie aan verhalen uit de dagelijkse praktijk. Verhalen zijn de manier bij uitstek om een vaag concept als cultuur expliciet te maken. Zet dit alles op papier, in bijvoorbeeld een cultuurboek. Het Agile Manifest vormt met de vier waarden en twaalf principes het fundament van een agile cultuur (zie paragraaf 1.3). Dit manifest als organisatie daadwerkelijk naleven zorgt ervoor dat je agile 'bent' en niet alleen agile 'doet'.

- 5 **Wees zelf de cultuur.** De mensen in een organisatie maken samen de cultuur. Wees daarom zelf het toonbeeld van de gewenste cultuur. Authenticiteit is hierbij cruciaal. Alleen door een diepge wortelde, oprechte verbinding met de culturele overtuigingen worden mensen geactiveerd.
- 6 **Werk volgens een vast ritme.** In een agile organisatie werkt iedereen volgens hetzelfde ritme van korte iteraties die elk 'done' producten opleveren voor de klant. Waarde leveren aan klanten en/of eindgebruikers, elke iteratie weer. Door iteratief resultaat te leveren wordt continu de voortgang van het resultaat transparant gemaakt. Op basis van echte resultaten kan worden bijgestuurd. Hierbij is feedback het belangrijkste leermiddel. Wanneer de organisatie het ritme van het continue waarde leveren gaat volgen, dan is een belangrijke stap naar een agile cultuur gezet.
- 7 **Stimuleer dienend leiderschap.** Een agile cultuur is gestoeld op dienend leiderschap (zie ook hoofdstuk 10). Help anderen om de beste versie van zichzelf naar boven te halen. Dit doe je door het tonen van onbaatzuchtig leiderschap en het stimuleren van eigenaarschap. Geef zelfsturende teams het mandaat om besluitvaardig te handelen. Ondersteun de teams bij het oplossen van problemen die buiten hun invloed liggen. Stel heldere kaders waarbinnen de zelforganisatie kan plaatsvinden die nodig is om gezamenlijk de afgesproken doelstellingen te behalen. Een dienend leider geeft vertrouwen, stimuleert transparantie en betrokkenheid, heeft een sterk empathisch vermogen en kan daadwerkelijk luisteren, ook naar wat er niet wordt gezegd. Dienend leiderschap ondersteunt de totstandkoming en continuïteit van een agile cultuur.

Begin met te verduidelijken waarom de verandering naar een agile cultuur is ingezet en benadruk waarom deze verandering belangrijk is voor de organisatie.

*De transformatie
is geen sinecure. Het
verandering die snel
was verwacht en die*

*naar een agile cultuur
is een ingrijpende
veel groter wordt dan
niet zonder risico's is.*

9.2 HOE MAAK JE AGILE CULTUUR MEETBAAR?

‘Agile cultuur’ is een lastig te definiëren begrip. Enerzijds is iedereen het ermee eens dat agile werken meer is dan nieuwe procedures naleven en dat hiervoor een andere mindset en een andere cultuur nodig zijn.

Anderzijds is het lastig om dit concreet te maken. Wat is dat: een agile cultuur? Hoe ‘installeer’ je die in de hoofden van de betrokkenen en hoe weet je of dat is gelukt?

Hoewel cultuur lastig te grijpen valt, is het wel mogelijk om na te gaan in welke mate een cultuurverandering heeft plaatsgevonden.

Hoewel cultuur lastig te grijpen valt, is het wel mogelijk om na te gaan in welke mate een cultuurverandering heeft plaatsgevonden. Bijvoorbeeld door de mensen in een organisatie regelmatig te bevragen over dit onderwerp.

We hebben een lijst van tien stellingen opgesteld die bruikbaar kunnen zijn om te meten hoe agile de eigen cultuur is. Antwoordopties:

1. compleet mee oneens
2. oneens
3. neutraal
4. eens
5. compleet mee eens

Gebruik de antwoorden op deze stellingen vooral om inzicht te krijgen in de veranderingen na verloop van tijd. Is er groei? Ontwikkelen de antwoorden zich in de richting van de maximale score? Welke aspecten worden over het hoofd gezien en wat valt daaraan te doen? Welke acties kunnen we nemen voor een volgende stap? De gemeten waarde van de huidige agility doet er niet eens zozeer toe. De belangrijkste vraag is namelijk of er groei is en hoe deze kan worden versterkt.

STELLINGEN:

1. Onze organisatie wordt geleid op basis van een duidelijk geformuleerd hoger doel en een ambitieuze missie waarmee we de wereld elke dag een beetje beter proberen te maken.
2. Onze organisatie draait om autonome en zelforganiserende teams die in staat worden gesteld om zo snel mogelijk resultaat te leveren en zo waardevol mogelijk te zijn.
3. Onze organisatie streeft ernaar om snel waarde aan onze klanten/gebruikers/stakeholders te leveren. Wij proberen zo veel en zo snel mogelijk impact te hebben.
4. Onze organisatie focust op snel leren en verbeteren. Experimenten worden volop uitgevoerd zonder angst om te falen.
5. Onze organisatie is open en transparant. Voortgang, resultaten, intenties, doelen, informatie, problemen en dergelijke worden vrijelijk, toegankelijk en zonder angst gedeeld.
6. Onze organisatie heeft een sterk en kortcyclisch ritme van één tot enkele weken; een vaste cadans die door iedereen gerespecteerd en geborgd wordt.
7. Onze organisatie streeft naar een veilige omgeving voor iedereen. Dit betekent wederzijds respect, waardering voor elkaars kwaliteiten en compensatie van elkaars tekortkomingen.
8. Onze organisatie is uitgerust met leiderschap dat inrichtend, richtinggevend en ondersteunend is. De focus ligt op groei van kennis en vaardigheden door snel afmaken en leren door te doen.
9. Onze organisatie is technologie- en datagedreven. Primaire taken proberen we zo veel mogelijk te automatiseren en we sturen met behulp van objectieve data.
10. Onze organisatie streeft nadrukkelijk naar het inrichten en versterken van een agile cultuur. Normen en waarden met bijbehorende concrete voorbeelden zijn expliciet gemaakt en worden gedeeld en met elkaar besproken.

OVER DE AUTEUR

Rini van Solingen (prof.dr.ir.) is spreker en auteur. Zijn expertise ligt op snelheid en wendbaarheid van mensen en organisaties. Hij is deeltijdhoogleraar aan de Technische Universiteit Delft en geeft daarnaast regelmatig college aan Nyenrode Business Universiteit in masterclasses en MBA's. Tevens is Rini CTO bij Prowareness We-On, waar hij als strategisch consultant klanten helpt bij het snel en wendbaar maken van organisaties.

Rini is auteur van een aantal managementboeken, waaronder *De kracht van Scrum* (samen met Eelco Rustenburg), *Scrum voor managers* en *Agile werken in 60 minuten* (beide samen met Rob van Lanen), *De responsive enterprise* (samen met Vikram Kapoor) en de managementroman *De bijenherder* over het leidinggeven aan zelforganiserende teams. Bijna al deze titels zijn ook verschenen in het Engels en Duits.

Neem voor een vraag of discussie gerust contact op met Rini (rinivansolingen@gmail.com) of kijk eens rond op zijn website (www.rinivansolingen.nl). Hij vindt het leuk iets van je te horen en reageert in principe altijd.

Je doet Rini trouwens het grootste plezier door hem uit te nodigen om een lezing te geven op een bedrijfsevenement, kennissessie of conferentie. Daar zit namelijk zijn grootste passie en ligt zijn persoonlijke kracht.



`'Darwinisme voor mensen en organisaties: het zijn niet de grootsten, slimsten of sterksten die uiteindelijk overleven, maar zij die het best en snelst reageren op verandering!'`

Door verregaande digitalisering ondergaat onze maatschappij een fundamentele verandering en versnelling. Organisaties en mensen willen flexibeler werken en eerder tot resultaten komen. Andere manieren van denken en werken zijn daarvoor noodzakelijk. Agile is hierdoor hard op weg om de meest gebruikte manier van werken te worden en voor de meeste vormen van samenwerking is agile inmiddels al het uitgangspunt. Je kunt agile vergelijken met fitheid: als team, afdeling of organisatie zo fit zijn dat je met alle omstandigheden kunt omgaan. Snel, vlug en wendbaar kunnen reageren op alles wat er maar op je pad komt. En laat dat nu net een heel belangrijke vaardigheid zijn in een tijd van digitalisering, disruptie en vliegensvlugge veranderingen. In *Agile* deelt agile-expert Rini van Solingen zijn kennis en ervaring en schijnt hij zijn licht op een aantal veelgemaakte fouten en misvattingen.

Rini van Solingen is spreker en auteur over snelheid en wendbaarheid. Hij is deeltijdhoogleraar aan de Technische Universiteit Delft en CTO bij Prowareness We-On.

Leo van der Heijden, CEO, Calvi Group:
“*Agile* is door zijn holistische benadering en praktische inslag een must-read voor iedereen die zijn organisatie meer agile wil maken.”

Leon Bedaux, Director IT, KPN:
“Eindelijk een praktisch en eerlijk boek over agile werken dat teruggaat naar de essentie en dat boordevol staat met concrete voorbeelden en praktische handvatten om de vele valkuilen te omzeilen.”

Daniel Ropers, CEO, Springer Nature en voormalig algemeen directeur van bol.com:
“Dit boek is een aanrader voor zowel ‘beginners’ in agile maar ook voor degenen die al overtuigd zijn van het principe, maar moeite hebben om agile werken in hun organisatie echt van de grond te krijgen.”

