



whitepaper

## Transformeren naar een **Agile Organisatie**



## Transformeren naar een Agile Organisatie

Agile werken werkt. Wetenschappelijk bewijs hiervoor stapelt zich op<sup>123</sup>. Uit onderzoek van MIT blijkt dat Agile organisaties klantgerichter werken en innovatiever zijn. Hierdoor groeien Agile organisaties 37% sneller en maken ze 30% meer winst dan traditionele organisaties. Agile is dus goed voor de portemonnee, maar gaat verder dan dat. Zo tonen diverse studies aan dat medewerkers gelukkiger zijn wanneer er op een Agile manier wordt gewerkt<sup>4</sup>. Logisch dus dat Agile populair is.

Maar naast de resultaten die Agile organisaties boeken gebied eerlijkheid ons te zeggen dat er veel verwarring bestaat over wat Agile is. Het doel van deze whitepaper is om deze verwarring weg te nemen door antwoord te geven op drie vragen:

1. **Wat zeg je eigenlijk als je zegt Agile te willen zijn?**
2. **Hoe kan een Agile organisatie eruitzien?**
3. **Hoe ondersteunt Agile Scrum Group bij Agile transformaties?**

### Wat zeg je eigenlijk als je zegt Agile te willen zijn?

De hele wereld wil het: Agile worden. Maar wat betekent dat nu eigenlijk? Ben je Agile als je met Scrum werkt? Of ben je Agile als je zelforganiserende teams introduceert? Of als je snel bent ingesprongen op een nieuwe klantbehoefte?

Agile betekent letterlijk "behendig/ lenig/ vlug". In de kern is Agile een bepaalde **mindset** die onder woorden is gebracht in het Agile Manifesto<sup>5</sup> (2001). Een Agile mindset gaat uit van vier belangrijke **waarden**:

1. Samenwerken met de klant is essentieel voor succes
2. Lever in kleine transparante stappen concreet zichtbaar of tastbaar resultaat
3. Inspelen op veranderende prioriteiten is belangrijker dan het volgen van een plan
4. Kortcyclische face-to-face interactie met collega's met uiteenlopende expertise leidt tot succes



De Agile mindset is over de jaren heen gebruikt in de ontwikkeling van diverse Agile methoden, waarvan Scrum en Kanban het meest gebruikt worden.

Wij vinden het belangrijk dat iedere organisatie het verschil snapt tussen "Doing Agile" en "Being Agile". Het volgen van bijvoorbeeld het Scrum raamwerk (Doing Agile) zal voordelen brengen voor de organisatie, maar de echte winst zit in het creëren van de juiste mindset (Being Agile). Om dit te begrijpen definiëren we beiden.

- **Doing Agile:** het volgen van Agile gebruiken zoals voorgeschreven in bijvoorbeeld Scrum of Kanban. Doing Agile is relatief makkelijk. Je start een

Kanban- of scrumteam en je doet Agile.

- **Being Agile:** het eigen maken van de Agile mindset en bijbehorende waarden. Dit stelt je in staat de juiste Agile gebruiken voor jouw situatie op een effectieve manier in te zetten. Being Agile is lastiger. Een organisatie die echt Agile is organiseert zich rond de klant, kijkt naar de toekomst en innoveert. Dit vraagt om veel meer dan alleen "doing agile". Being Agile gaat bovendien om een veilige werkomgeving waar vanuit vertrouwen wordt gewerkt en men continu leert en probeert. Hierdoor kunnen klantwensen worden overtroffen. Dit vraagt wat van (i) alle medewerkers en van (ii) de organisatieinrichting.



Het eigen maken van de mindset en waarden, om vervolgens de juiste gebruiken te kiezen voor jouw situatie.

Het leren van Agile gebruiken zonder de mindset en waarden te kennen en te begrijpen.

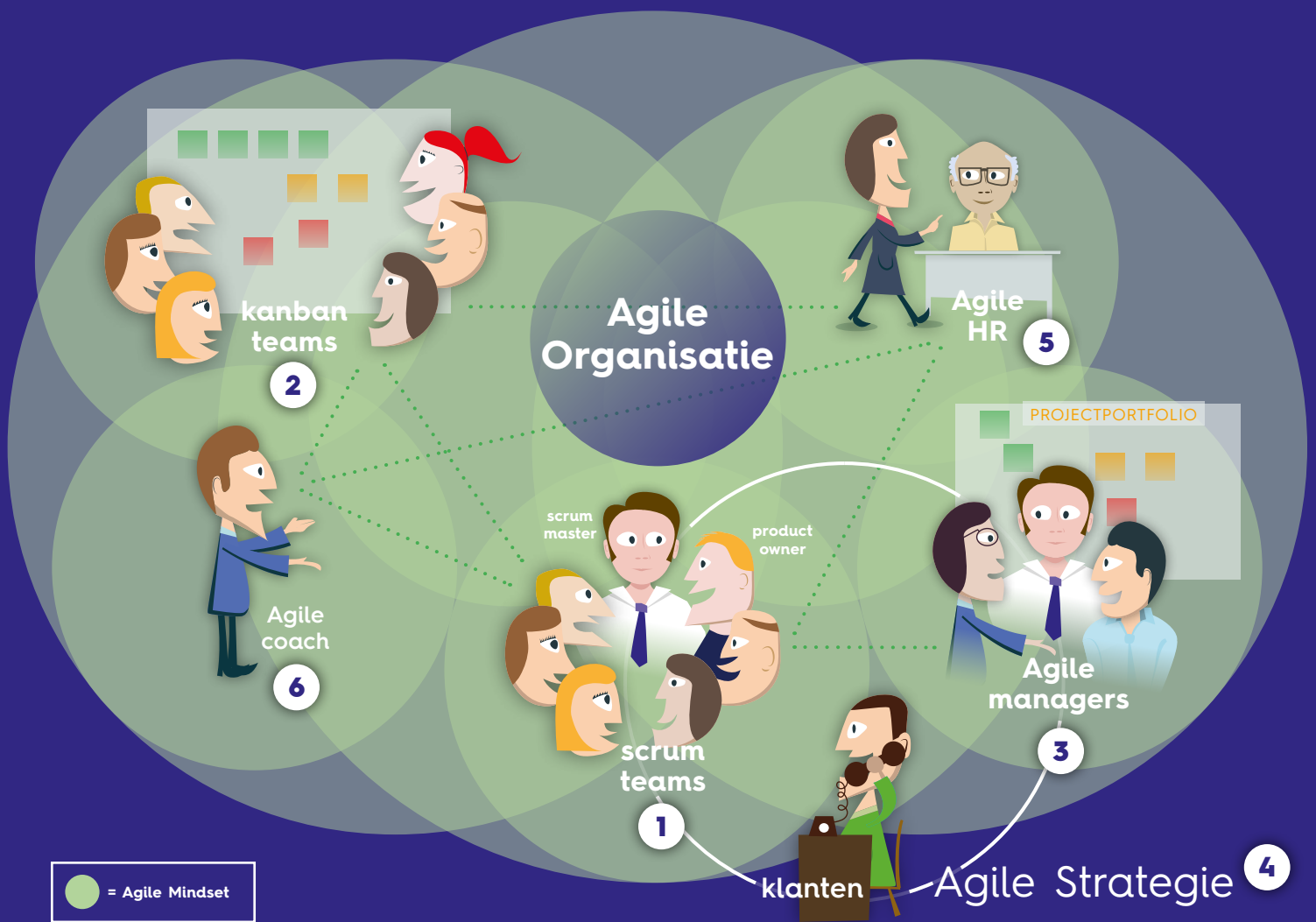
Wil je transformeren naar een Agile organisatie? Dan zal je dus aanpassingen moeten doen op het gebied van (i) tools en werkwijzen, maar zeker ook op het gebied van (ii) mindset en cultuur.

### Hoe kan een Agile organisatie eruitzien?

Allereerst is het belangrijk om te melden dat "Dé agile organisatie" niet bestaat. De essentie van Agile is juist dat je met

de juiste mindset precies die elementen uit het gedachtegoed haalt waar jouw organisatie het meest bij gebaat is.

De afbeelding op de volgende pagina geeft thema's weer die wij in de praktijk veel zien in Agile organisaties. Wij hebben deze thema's weergegeven in één afbeelding, zodat je een idee kunt vormen over hoe een Agile organisatie er uit kan zien. De onderdelen worden onder de afbeelding toegelicht.



**1. Scrum teams:** Scrum is de bekendste manier om Agile te werken. Scrum stelt teams in staat om complexe projecten op creatieve en productieve wijze succesvol af te ronden. Daarbij staat het leveren van maximale klantwaarde steeds centraal. Scrum is makkelijk te begrijpen vergeleken met traditionele projectmanagement methoden en spreekt daarom veel mensen aan. Er zijn diverse studies die aantonen dat Scrum teams meer succes behalen dan traditionele teams<sup>67</sup>.

**2. Kanban team:** Kanban is een methode waarmee teams op laagdrempelige wijze slim kunnen samenwerken. Kanban is ontstaan uit het gedachtegoed van Lean Management. Met Kanban

worden processen gevisualiseerd, gestructureerd, en verbeterd. Kanban teams zijn zelforganiserend en stellen duidelijke prioriteiten zodat niet aan alles tegelijk wordt gewerkt. Op deze manier maximaliseert een Kanban team de opgeleverde waarde voor klanten.

**3. Agile Managers:** als je van een traditionele organisatie naar een Agile organisatie transformeert, verandert de rol van het management. Waar traditionele managers vooral top-down controleren en aansturen, werken Agile managers vanuit vertrouwen in hun medewerkers en stellen zij zich op als coach, facilitator en motivator. Daarnaast ben je als manager in een Agile organisatie veel bezig met het bepalen van de visie van je organisatie,

waarvoor input van klanten centraal staat. Ideeën voor nieuwe dienstverlening en verbeteringen van de huidige bedrijfsvoering worden opgenomen in een projectportfolio en vervolgens geprioriteerd. Wij geloven dat managers altijd nodig blijven, maar dat de rol van manager sterk verandert in een Agile organisatie. Om een succesvolle Agile transformatie door te maken is de rol van management cruciaal.

**4. Agile strategie:** de buitenwereld verandert snel. Zo snel, dat plannen maken die ver vooruitkijken eigenlijk geen zin heeft. Een strategisch vijfjarenplan is daarom niet meer van deze tijd. Agile organisaties werken vanuit een heldere doelstelling (purpose) en stellen strategische prioriteiten kortcyclisch af op deze doelstelling. Hierbij is voortdurende input van klanten de belangrijkste bron van informatie. Een Agile organisatie heeft altijd de voelsprietten naar buiten gericht. Op deze manier ben je altijd in ontwikkeling en blijf je als organisatie ook over 10 jaar klantwaarde leveren.

**5. Agile HR:** een Agile organisatie is dus een organisatie die de klant centraal stelt, die voortdurend in beweging is, waar multidisciplinair en face-to-face wordt samengewerkt, en waar zichtbaar resultaat stap voor stap wordt geboekt. De gehele organisatie als systeem moet zo ingericht worden dat dit maximaal wordt gefaciliteerd. De HR functie heeft hier een belangrijke rol in. Hoe gaan we om met leren en ontwikkelen als onze organisatie voortdurend in beweging is? Hoe worden medewerkers beoordeeld als er vooral in zelforganiserende teams wordt gewerkt? Naar welke competenties zoek je als recruiter in “de ideale Agile medewerker” en “de ideale Agile manager”? Hoe ga je om met bestaande medewerkers die moeite hebben met voortdurende verandering? Bestaan ouderwetse functies nog of spreek je eerder over bepaalde rollen? Het moge duidelijk zijn dat een visie op



Agile werken voor de HR afdeling van groot belang is.

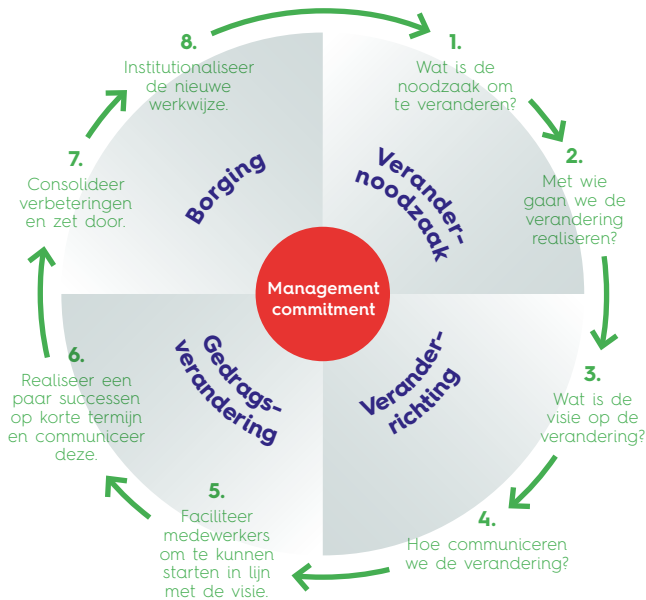
**6. De Agile Coach:** Een Agile Coach overziet het geheel. De Agile coach kent de verschillende Agile methoden maar coacht bovendien op de juiste mindset en cultuur (Doing Agile & Being Agile). De coach helpt bijvoorbeeld Product Owners en Scrum Masters in hun nieuwe rol, helpt Kanban teams op gang, of coacht managers in hun veranderende rol. Agile coaches hebben de Agile mindset volledig geïnternaliseerd en helpen de hele organisatie om slimmer samen te werken waardoor uiteindelijk meer klantwaarde wordt gerealiseerd.

Dit geheel bij elkaar noem je een Agile organisatie.

### **Hoe ondersteunt Agile Scrum Group bij Agile transformaties?**

In succesvolle verandertrajecten wordt zowel het management als de werkvloer meegenomen. Want veranderen lukt alleen als je er met z'n allen de schouders onder zet. Dit doen wij aan de hand van een bewezen aanpak die haar oorsprong vindt in een dosis praktijkervaring, theorie over verandermanagement<sup>8</sup> en het Agile gedachtegoed.

NB: ook voor deze ondersteuning geldt; iedere opdracht is uniek en daar passen wij onze aanpak op aan. Zie onderstaande daarom als een mogelijke aanpak.



Om een Agile transformatie te bereiken moet je vier fases door (zie bovenstaande afbeelding):

**1. De fase van de verandernoodzaak:** wij geloven in samenwerking met onze klanten en creëren graag samen een aanpak die gaat werken. In deze fase onderzoeken we waarom er eigenlijk iets moet veranderen. Bovendien zijn we benieuwd met welke medewerkers uit de organisaties we de verandering vorm mogen gaan geven.

**2. De fase van de veranderrichting:** in deze fase nemen we het management mee in de Agile transformatie. Dit houdt in dat we dieper ingaan op de rol van het management in een Agile organisatie. Daarnaast maken we (mede o.b.v. input vanuit de hele organisatie) een aanzet voor de visie op Agile werken. Bovendien stellen we een strategisch projectportfolio op die is afgestemd op de visie. Aan het eind van deze fase is er draagvlak bij het management en een duidelijke visie op de verandering.



### 3. De fase van de gedragsverandering:

in deze fase gaan we aan de slag op de werkvloer. We trainen medewerkers zodat gestart kan worden met Agile werken. De gedragen visie vormt hiervoor het uitgangspunt en door coaching krijgt de verandering echt vorm. Samen met een aantal enthousiaste medewerkers boeken we gegarandeerd resultaat. Dit delen we met de rest van de organisatie om de verandering te versnellen. Onze Agile coaches zorgen dat de aandacht op de nieuwe werkwijze en de gewenste mindset niet verslappen.

**4. De fase van de borging:** in deze fase evalueren en institutionaliseren we de nieuwe werkwijze. Bovendien stellen we een roadmap op voor verdere stappen richting een Agile organisatie.

Het resultaat van deze insteek is:

- Met minder moeite meer klantwaarde realiseren
- Een gedragen visie op de nieuwe werkwijze
- Top-down en bottom-up enthousiasme voor deze nieuwe werkwijze
- Managers die hun rol in een Agile organisatie snappen
- Medewerkers die Agile kunnen en willen werken
- Een werkwijze om het projectportfolio te structureren en te prioriteren
- Roadmap voor verdere stappen richting een Agile organisatie

Dit resulteert in een klantgerichte, transparante, flexibele organisatie waar écht wordt samengewerkt en waar resultaat wordt behaald.

Een keer doorpraten over hoe **Agile werken** er voor jouw organisatie uit kan zien? We helpen graag. Neem contact met ons op via **020 2614 195** of **[info@agilescrumgroup.nl](mailto:info@agilescrumgroup.nl)**.

#### Bronvermelding

[1] Salehzadeh, Reza, et al. "Factors influencing organisational performance: the role of knowledge sharing and organisational agility." *International Journal of Business Excellence* 11.3 (2017): 344-356.

[2] Cegarra-Navarro, Juan-Gabriel, Pedro Soto-Acosta, and Anthony KP Wensley. "Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility." *Journal of Business Research* 69.5 (2016): 1544-1549.

[3] Ravichandran, T. "Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility." *The Journal of Strategic Information Systems* (2017).

[4] Melnik, Grigori, and Frank Maurer. "Comparative analysis of job satisfaction in agile and non-agile software development teams." XP. 2006.

[5] <http://agilemanifesto.org/>

[6] Serrador, Pedro, and Jeffrey K. Pinto. "Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success." *International Journal of Project Management* 33.5 (2015): 1040-1051.

[7] Cardozo, Elisa SF, et al. "SCRUM and Productivity in Software Projects: A Systematic Literature Review." *EASE*. 2010.

[8] Kotter, John P. *Leading change*. Harvard Business Press, 1996.

# Agile Scrum Group

slim  
samen  
werken



## Over Agile Scrum Group

Agile Scrum Group richt zich op non-IT organisaties die op een flexibele, wendbare (Agile) manier producten en diensten willen ontwikkelen. Waar Agile en Scrum van oudsher voornamelijk voor IT is gebruikt, wordt deze methodiek steeds meer toegepast op niet-IT projecten.

Eisen en wensen van klanten veranderen continu. Door het slim samenwerken bij het ontwikkelen van producten en diensten kan hier makkelijk mee om worden gegaan.

Bij Agile Scrum Group leren wij organisaties hoe Scrum toe te passen in hun projecten. Scrum wordt hiermee een onderdeel van de cultuur van de organisatie. Wij werken dan ook volgens onze Agile Scrum Piramide. Hierin staat voor doen, samen doen en zelf doen centraal. Daarnaast hebben we een aantal kernwaarden waar we altijd aan proberen vast te houden:

- Betrokken: wij hebben echte aandacht voor de mens en het bedrijf
- Creatief: wij durven gebruik te maken van niet-standaard oplossingen
- Persoonlijk: onze benadering en omgang met anderen is dichtbij en informeel
- Transparant: wij delen kennis met anderen, ook als dit niet binnen de opdrachtbevestiging valt
- Resultaatgericht: ons werk moet resultaten opleveren voor anderen

## Wil je meer van ons weten?

Volg ons op [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/agile-scrum-group) ([www.linkedin.com/company/agile-scrum-group](https://www.linkedin.com/company/agile-scrum-group)) om op de hoogte te blijven van nieuwe blogs, cases en whitepapers. Of, abonneer je op onze maandelijkse nieuwsbrief via [www.agilescrumgroup.nl](http://www.agilescrumgroup.nl).

Agile Scrum Group  
Herengracht 124  
1015 BT Amsterdam

Tel. 020 2614 195  
[info@agilescrumgroup.nl](mailto:info@agilescrumgroup.nl)  
[www.agilescrumgroup.nl](http://www.agilescrumgroup.nl)