

Agile
Scrum
Group

slim
samen
werken



whitepaper

Transformeren naar een **Agile Organisatie**



020 2614 195

Transformeren naar een Agile Organisatie

Agile werken werkt. Wetenschappelijk bewijs hiervoor stapelt zich op^{1,2,3}. 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 gewerkt⁴. 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 en hoe je daar de vruchten van plukt. Het doel van deze whitepaper is om deze verwarring weg te nemen door antwoord te geven op vier vragen:

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



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

Veel organisaties hebben de stap naar Agile werken gezet. 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?

- | | | |
|---|-------|-------------------------------------|
| 1. <u>Individueen en hun interactie</u> | boven | <u>Processen en hulpmiddelen</u> |
| 2. <u>Werkende oplossingen</u> | boven | <u>Allesomvattende documentatie</u> |
| 3. <u>Samenwerken met de klant</u> | boven | <u>Contractonderhandelingen</u> |
| 4. <u>Inspelen op veranderingen</u> | boven | <u>Volgen van een plan</u> |

Agile betekent letterlijk 'behendig/lenig/ vlug'. In de kern is Agile een bepaalde **mindset** die onder woorden is gebracht in het Agile Manifesto⁵ (2001). Een Agile mindset gaat uit van vier belangrijke **waarden** waarin telkens 2 zaken tegenover elkaar worden gezet. Wat 'links' staat heeft meer waarde dan 'rechts'. Dat wil dus niet zeggen dat wat 'rechts' staat geen waarde heeft!

De Agile mindset is over de jaren heen de basis geweest bij de ontwikkeling van diverse Agile raamwerken, waarvan Scrum en Kanban het meest gebruikt worden. Het kan vaak houvast bieden als je keuzes te maken hebt hoe iets aan te pakken. Het dient daarmee als een soort kompas bij de manier van werken.

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. Als je alle Scrum events netjes uitvoert is dat relatief makkelijk. Je start een 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 en is continu bezig de waarde voor die klant te optimaliseren. 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 krijgen klant echt wat ze willen. Dit vraagt wat van (i) alle medewerkers en van (ii) de organisatie inrichting.

Being Agile →

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

✱
MINDSET

◆◆
WAARDEN

○○○
GEBRUIKEN

"Agile is een MINDSET, gedefinieerd door WAARDEN, die tot uiting komt in alledaagse GEBRUIKEN."

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 gedrag.

Wanneer is Agile werken een goed idee?

Klantwaarde leveren klinkt als een uniform begrip, iets wat altijd een goed idee is. Dat maakt Agile niet uniek. Lean neemt bijvoorbeeld ook de klantbehoefte als vertrekpunt om vervolgens de waardestream te optimaliseren ten behoeve van de klant. Wat maakt Agile dan anders dan Lean of andere manieren van werken waarmee (klant)waarde wordt gecreëerd?

Ralph Stacey heeft een matrix ⁶ ontwikkeld waarin hij werkomgevingen typeert aan de hand van 2 variabelen:

- 1. Wat:** In hoeverre is het bekend wat een klant precies wil hebben? Is het volkomen duidelijk wat de klant wil of is er slechts een vaag idee en moet dat verder nog ontdekt worden?
- 2. Hoe:** In hoeverre is het voor de organisatie bekend hoe die klantvraag ingevuld moet worden. Is het routinematig werk of niet en verandert de techniek ook continu?

Beide assen geven de mate van bekendheid weer.

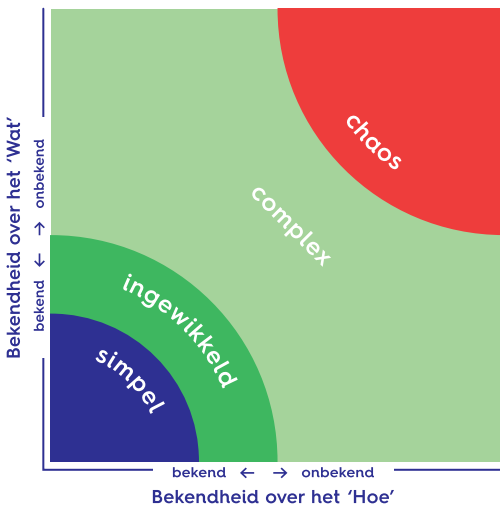
Door het empirische karakter van een Agile manier van werken, waarbij we leren vanuit ervaring en op basis daarvan bijsturen, werkt Agile erg goed in

← Doing Agile

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

een complexe context zoals door Stacey omschreven. Hierbij is zowel op het vlak van het 'Wat' en het 'Hoe' meer onbekend dan bekend.

Stacey matrix



In het simpele en ingewikkelde domein waar juist meer bekendheid is over het 'Wat' en het 'Hoe' werken planmatige werkwijzen beter. Hier komt bijvoorbeeld Lean goed tot zijn recht.

Agile is dus niet een one size fits all oplossing maar is uitermate geschikt in het complexe domein. Gezien het hoge tempo waarin technologie zich blijft ontwikkelen, klantgedrag dat sneller verandert, klanten die steeds kritischer worden en de hoeveelheid aan disciplines die nodig zijn om waarde te leveren aan klanten, zien we dat er steeds meer complexe domeinen bijkomen buiten het 'traditionele' IT-domein.

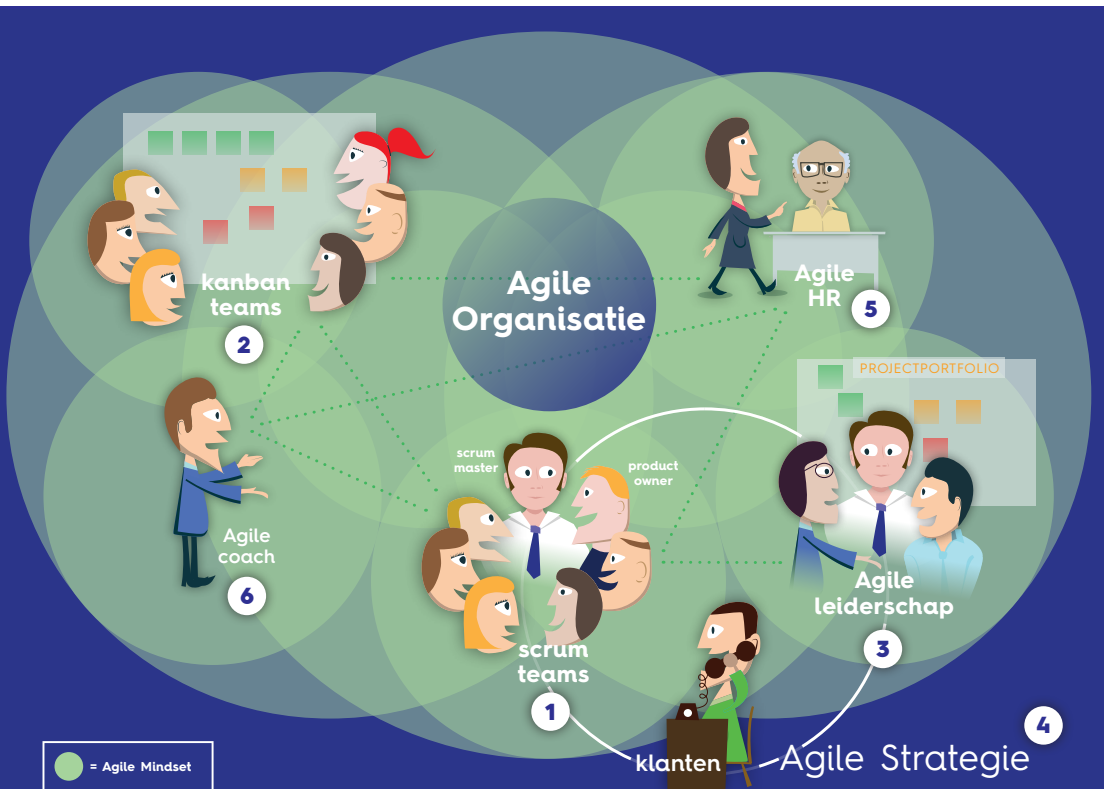
Hoe kan een Agile organisatie eruitzien?

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 onderstaande afbeelding 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 eruit kan zien. De onderdelen worden onder de afbeelding toegelicht.

1. Projectteams versus vaste teams: In meer traditionele organisaties worden projecten veelal uitgevoerd door projectteams. Bij een project wordt een groep mensen gezocht die het project succesvol kunnen uitvoeren. Bij het volgende project gebeurt hetzelfde en hetzelfde en hetzelfde. Hierbij ontstaat



een situatie dat 1 persoon in meerdere projecten tegelijkertijd aan het werk is. Hierdoor is focus lastig en ben je meer aan het afstemmen met al je projecten dan daadwerkelijk waarde aan het leveren. In een Agile organisatie werk je met vaste, multidisciplinaire teams en wordt het werk naar het team gebracht. Hierbij werkt het team gefocust aan de meest belangrijke zaken en raakt het team steeds beter op elkaar ingespeeld. Dit resulteert in meer waarde voor de klant. Goede voorbeelden hiervan zijn **Scrum teams** waarbij in vaste periodes (Sprints) waarde geleverd wordt voor de klant. Door deze voorspelbaarheid en vaste ritmiek is dit een erg populair raamwerk bij veel organisaties. Er zijn diverse studies die aantonen dat Scrum teams meer succes behalen dan traditionele teams ⁷⁸. **Kanban teams** zijn een ander voorbeeld dat de laatste tijd aan populariteit wint: 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 de klanten.

2. Agile leiderschap: 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 het bepalen van de richting van je organisatie op basis van de duidelijk visie, door dat je weet je wat klanten beweegt. 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.

Bovendien wordt in een Agile organisatie niet alleen van managers leiderschap verwacht maar van iedereen. Dat wil niet zeggen dat iedereen zich bezig gaat houden met het bepalen van de richting en strategie van een organisatie maar wel dat medewerkers vanuit zelf-organisatie eigenaarschap tonen voor het werk dat gedaan moet worden om de doelen te bereiken.

Medewerkers pakken zelf verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en stemmen onderling de planning af. Een manager hoeft dat dus niet meer te doen en richt zich meer op het zorgdragen dat alle randvoorwaarden ingevuld zijn waardoor de medewerkers en teams kunnen floreren.

3. Agile strategie en strategische wendbaarheid:

de buitenwereld verandert snel. Zo snel, dat gedetailleerde plannen maken die ver vooruitkijken eigenlijk geen zin heeft. Een strategisch vijf-jarenplan 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. Dit stelt de organisatie in staat om te bepalen of de gekozen strategie ook daadwerkelijk effectief is. Als dat niet zo blijkt te zijn kan de strategie bijgesteld worden op basis van feedback uit de markt. Zo blijf je dus ook op strategisch niveau wendbaar. Op deze manier ben je altijd in ontwikkeling en blijf je als organisatie ook over 10 jaar klantwaarde leveren.

4. 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.

5. 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 gedrag (Doing Agile & Being Agile). De coach helpt bijvoorbeeld Product Owners en Scrum Masters in het beter worden in het invullen van hun 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.

Op deze manier creëer je een wendbare organisatie op alle niveaus met behulp van Agile werkwijzen.

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 verandermanagement⁹ en het Agile gedachtegoed.

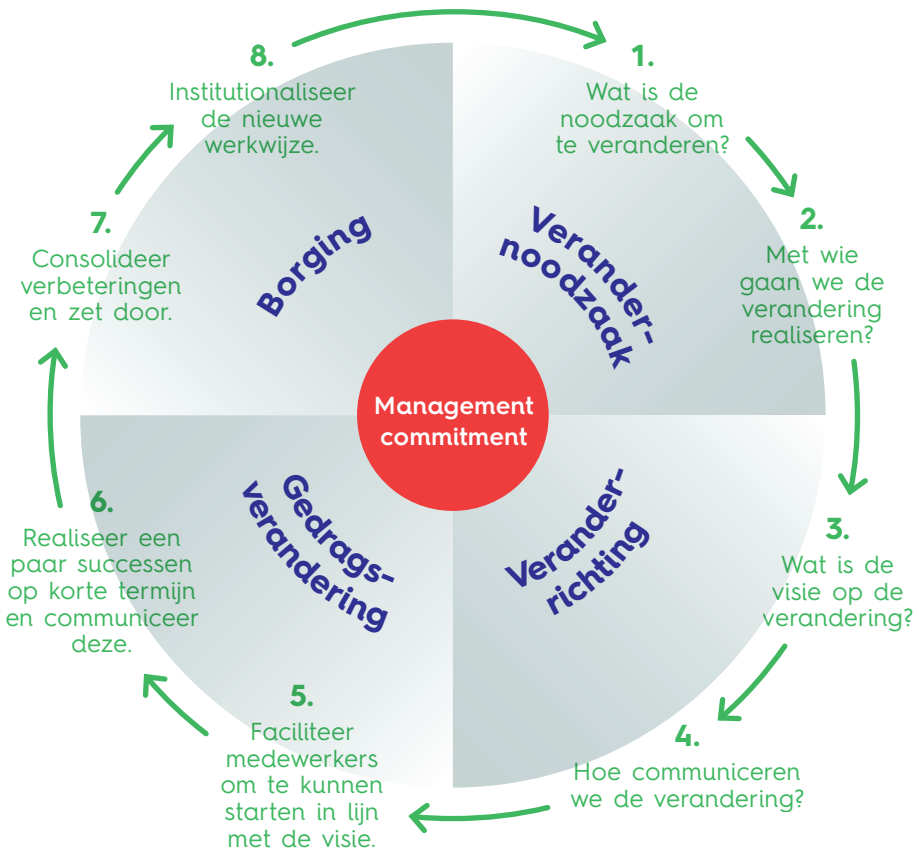
NB: ook voor deze ondersteuning geldt; iedere opdracht is uniek en daar passen wij onze aanpak op aan. Zie het volgende daarom als een mogelijke aanpak.

Om een Agile transformatie te bereiken moet je vier fases door (zie afbeelding op de volgende pagina):

- 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 brengen we de huidige situatie in kaart. Op basis van deze analyse bepalen we gezamenlijk hoe de nieuwe organisatie eruit moet komen te zien, ontwikkelen we een visie op Agile werken en bepalen we hoe de roadmap eruitziet om dat te bereiken. Samen met het leiderschapsteam gaan we dieper in op de rol van het management in een Agile organisatie. Aan het eind van deze fase is er draagvlak binnen de organisatie voor 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, wendbare 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**.

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] Stacey RD. *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall, 2002

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

[7] 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.

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

[9] Kotter, John P. "Leading change." Harvard Business Press, 1996.

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

Agile Scrum Group

slim
samen
werken



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) om op de hoogte te blijven van nieuwe blogs, cases en whitepapers.

Of, abonneer je op onze maandelijkse nieuwsbrief via www.agilescrumgroup.nl

Agile Scrum Group
HJE Wenckebachweg 123
1096 AM Amsterdam

Tel. 020 2614 195
info@agilescrumgroup.nl
www.agilescrumgroup.nl