

Pinkpaper

AGILE ORGANISEREN

Wat is agile organiseren en
past dit bij jouw organisatie?

CASE STUDY**Agile organiseren bij Philadelphia**

Stichting Philadelphia Zorg is een organisatie die mensen met een verstandelijke beperking begeleidt. Haar missie is om alle cliënten te helpen gelukkig te zijn en het beste uit zichzelf te halen. De organisatie heeft landelijk circa 600 (woon)locaties, heeft ruim 6300 medewerkers en meer dan 4000 vrijwilligers. De locaties worden ondersteund door het servicekantoor in Amersfoort.

In 2016 startte de organisatie met agile organiseren. Agile organiseren stelt de klant, in dit geval de cliënt, centraal. Elke dag weer gaan slagvaardige multidisciplinaire teams concreet, flexibel en wendbaar aan de slag. Om binnen gestelde kaders met mandaat en beschikking over middelen te werken aan het geluk van cliënten. Deze beweging sloot goed aan bij het [regelarm werken](#) dat Stichting Philadelphia Zorg al eerder heeft geïntroduceerd. Agnes Verhulst, Directeur Medewerkersbelang, vertelt:

“Agile als woord zong al een tijdje rond in organisaties om ons heen. Het werd geïntroduceerd als een *miracle movement*: als je agile gaat organiseren komt het allemaal goed. Het klonk allemaal een beetje vreemd, met het jargon dat er omheen zit. Maar doordat het rondzong, zorgde het voor nieuwsgierigheid bij ons. We kijken altijd naar de ontwikkeling in verschillende vakgebieden, en hoe je dingen beter kan doen in je werk: cliënt echt centraal en minder organisatorische rompslomp.

Nadat we onszelf in agile organiseren verdiept hadden, zijn we kleine dingen gaan uitproberen. Zo zijn we bijvoorbeeld met de bekendste agile projectmethodiek gestart; Scrum. Door de nieuwe werkmethode kwam er heel veel energie los in de organisatie. Daardoor hebben we met de organisatie de sprong gewaagd om deze agile filosofie breder in te zetten, aan te bieden en toe te passen. Het besluit is zowel vanaf de werkvloer gekomen als vanuit de directie.

We namen het besluit om drie redenen. Allereerst om lekkerder te werken: leuker samen te werken, meer met elkaar in de flow te werken en elkaar beter weten te vinden. Het zorgt voor intensiever contact tussen de collega's in de gehele organisatie.

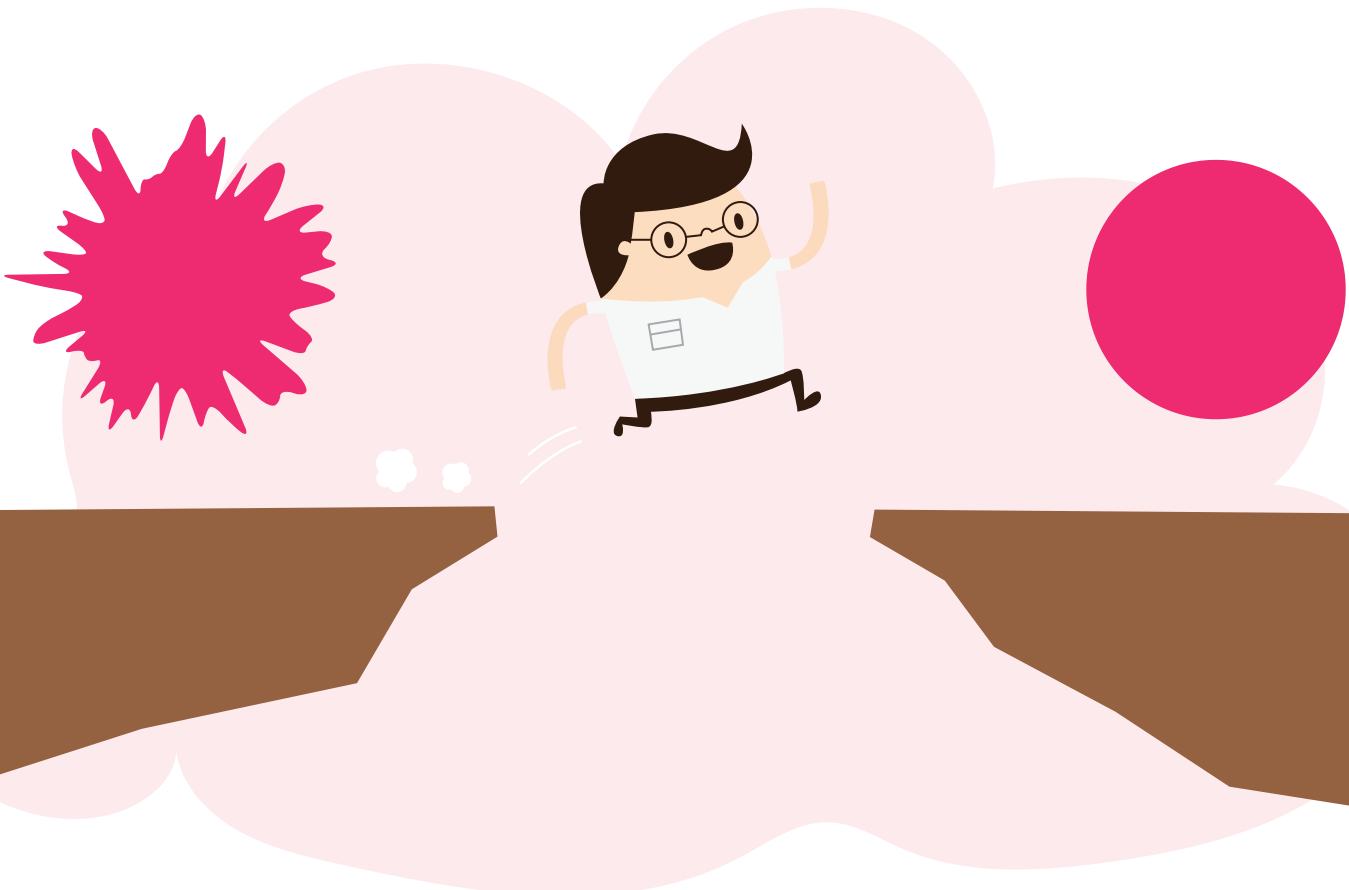
Ten tweede zagen we dat agile ook duidelijk structuur biedt voor ons: een structuur die ons dwingt uit de comfortzone te komen. Dat begint bij de leidinggevenden. We spreken heldere verwachtingen uit en maken afspraken over ons opdrachtgeverschap. Ook voor de professionals in de organisaties biedt het agile organiseren een duidelijke structuur. Dat komt omdat teams in korte perioden van een paar weken werken, de zogenaamde cycli en doordat ze focussen op het toevoegen van waarde.

Als derde reden zien we dat agile organiseren ook zorgt voor focus op het bereiken van resultaten. Dat een project goed start, tussendoor resultaten boekt en aan het eind van de periode het resultaat naar verwachting is, werkt voor ons ontzettend lonend om verder te gaan met agile organiseren. Op het moment hebben we bijvoorbeeld een scrum team waarin cliënten en medewerkers samenwerken aan nieuwe dienstverlening. Het is fantastisch om samen te werken met je klanten om zo het gewenste resultaat te bereiken binnen de deadline, waarin we gezamenlijk ontwikkelen en veel werkplezier met elkaar beleven!"



Inhoudsopgave

Case Study: Agile organiseren bij Philadelphia	1
1. Wat is agile? En waarom eigenlijk?	4
2. Agile organiseren: een korte geschiedenis	4
3. Agile principes	6
4. Agile werkwijzen	7
5. Agile vakgebieden	11
6. De opbrengsten van agile organiseren	13
7. Past agile organiseren bij mijn organisatie?	15
8. Hoe begin ik?	16
9. Vooruitblik: de toekomst van agile	18
10. Over de auteurs	20



(1) Linkje: home.kpmg.com/be/nl/home/media/press-releases/2017/02/agile-projecten.html

1. Wat is agile? En waarom eigenlijk?

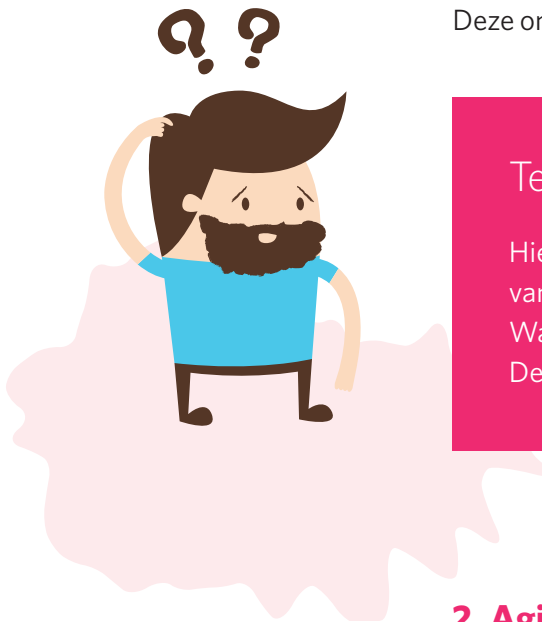
Uit onderzoek van KPMG blijkt dat bijna 75% van de bedrijven in Nederland en België op dit moment gebruikt maakt van een vorm van 'agile'.¹ Drie van de vier bedrijven geven hierbij aan dat zij verwachten dat 'agile' de komende jaren de nieuwe norm zal zijn voor het doorvoeren van verandering. Waarom werken steeds meer organisaties agile? Agile blijkt voor veel organisaties een antwoord te zijn op de wens om gezond te blijven als organisatie in een snel veranderende wereld, en om supertevreden klanten en blijde medewerkers te hebben.

Agile staat letterlijk voor wendbaar, lenig en flexibel. Agile organiseren is een manier van denken, werken en organiseren die organisaties in staat stelt om snel en effectief in te spelen op veranderingen in de buitenwereld. Daarbij staat tevredenheid van klanten voorop, met oog voor het welzijn van de medewerkers en de gezonde bedrijfsresultaten van de organisatie zelf.

Agile organiseren betekent in praktijk een verandering over drie assen:

1. **Principes:** de manier waarop je naar organisaties kijkt
2. **Werkwijzen:** de manier waarop je werk organiseert
3. **Vakgebieden:** de manier waarop je vanuit specifieke disciplines werkt

Deze onderwerpen komen terug in respectievelijk hoofdstukken 3, 4 en 5.



Test: Hoe spreek ik agile uit?

Hiernaast staan drie fonetische uitspraken van Agile, zoals wij deze vaker horen. Wat is volgens jou het goede antwoord? De oplossing volgt verderop in de pinkpaper.

agile

- A. [á-chie-lee]
- B. [á-giel]
- C. [è-djail]
- D. [á-djèl]

2. Agile organiseren: een korte geschiedenis

We zeggen dat agile organiseren juist in de periode waarin we nu leven zo waardevol is. Maar waarom dan? Wat maakt onze tijd nu zo bijzonder, dat wendbaarheid daar bij uitstek bij past?

Als je terugkijkt in de recente geschiedenis, zie je dat elke technologische vernieuwing een sociale vernieuwing met zich meebrengt. De stoommachine maakte massaproductie mogelijk, waarbij fabrieken konden worden gebouwd met een nieuwe verdeling van arbeid en het ontstaan van professioneel management. In de 20e eeuw was de massaal geproduceerde auto met verbrandingsmotor een belangrijk technisch hoogstandje. Dat product werd steeds complexer en de processen daaromheen ook. Het betekende dat procesbeheersing centraal kwam te

staan. Dit is de basis geweest van het zogenaamde *lean management*, dat in de autofabrieken is ontstaan. Later sijpelde lean management ook door naar de kantoorwereld. Lean management draait om continue verbetering en het zo efficiënt mogelijk inrichten van processen.

Aan het eind van de 20e eeuw begon de meest recente technologische vernieuwing: software. Dat is een bijzonder iets: je hoeft het namelijk maar één keer te maken en het kan daarna bijna kosteloos oneindig worden verspreid. Daarnaast kan software makkelijk later aangepast worden.

Vandaag de dag maakt software een opmars in onze hele leefwereld. Software zit in huishoudelijke apparaten, de CV-ketel, horloges en op den duur zelfs in ons lichaam. In bedrijven is er geen enkel proces meer dat niet door software wordt gemaakt. We automatiseren alles, en gaan ook het automatiseren zelf automatiseren.

Startups kunnen met een softwareproduct binnen heel korte tijd uitgroeien tot een miljardenonderneming. Het leidt tot een situatie die in het Engels mooi wordt betiteld als "Software is eating the world"; steeds sneller eet software alle economische activiteit op.

Wat is het effect daarvan? Ten eerste draagt het bij aan een steeds sneller veranderende wereld; veranderingen kunnen wereldwijd razendsnel plaatsvinden, of het nu gaat om cyberaanvallen, de nieuwste update van je telefoon of ontplofende beurskoersen.

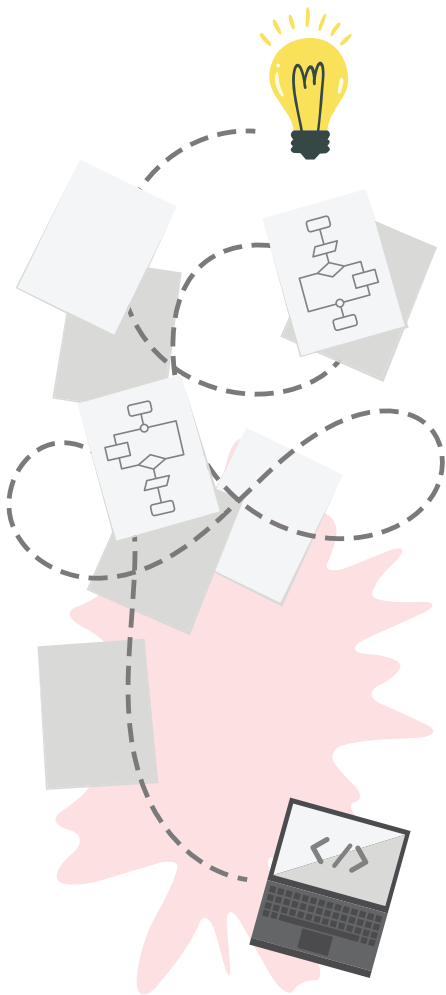
Ten tweede brengt het een sociale vernieuwing met zich mee. Bij software draait alles om versies: de versie van ons huidige product kan morgen alweer achterhaald zijn. Daarom zijn er kenniswerkers nodig die creatief zijn en zich snel aan kunnen passen. En vooral geen managers die alles tot in de details willen besturen: dat duurt te lang en dat zit de kenniswerkers in de weg.

In deze software wereld is agile ontstaan, vanuit frustratie over de trage manieren van werken uit de traditionele sectoren van de economie. Elementen uit agile zijn niet nieuw. Sommigen zullen er bijvoorbeeld kenmerken van zelforganiserende 'kwaliteitscirkels' in terugzien uit de jaren '70, of de plat georganiseerde 'sociocratie' die in de jaren '80 opkwam.

De ergernis zat in het te laat opleveren van te uitgebreide software producten, waar de klant ontevreden over was. Er ontstonden allerlei experimenten in de jaren '90, zoals Extreme Programming dat gaat over het wendbaar schrijven van code. Maar ook Scrum als projectaanpak ontstond in die periode.

De pioniers achter dit soort werkwijzen begonnen langzaam een beweging te vormen. In 2001 hebben zeventien vrije geesten uit de software wereld het Agile Manifest gepubliceerd. Dit is een soort Oud Testament van het agile organiseren. Het manifest bestaat uit vier belangrijke stelregels:

- » Individuen en interacties gaan boven processen en tools
- » Werkende software gaat boven uitgebreide documentatie
- » Samenwerking met de klant gaat boven contractonderhandelingen
- » Inspelen op verandering gaat boven het volgen van een plan



(2) Het Agile Manifest heeft ook nog 12 principes, die kun je terugvinden op www.agilemanifesto.org. Een goed artikel over de historie van het Agile Manifest vind je hier: <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2017/12/agile-manifesto-a-history/547715>

De begrippen aan de rechterkant van het manifest kunnen ook nuttig zijn, betogen de auteurs, maar wanneer je moet kiezen, ga dan aan de linkerkant van het manifest zitten.²

Deze manier van denken is zich gaan verspreiden van de software wereld naar bijna alle industrieën: met “Software is eating the world,” komt “Agile is eating organizations.” Daarbij is flexibiliteit van organisaties zo belangrijk geworden, dat waarden als efficiëntie, voorspelbaarheid en standaardisatie vaak op de tweede plek komen.

3. Agile principes

In de afgelopen jaren is er een uitgebreide internationale agile gemeenschap ontstaan. Iedereen die je over agile spreekt zal de accenten net wat anders leggen; er zijn gelukkig voortdurende discussies in de gemeenschap over wat agile organiseren nu in essentie betekent. Hier een korte weergave van de belangrijkste principes die daarbij naar boven zijn gekomen. Die principes zijn bepalend voor hoe je naar een organisatie kijkt.

Voortbouwend op het Agile Manifest, heeft Joshua Kerievsky de principes van Modern Agile geformuleerd, die luiden:

- » Make people awesome
- » Make safety a prerequisite
- » Experiment and learn rapidly
- » Deliver value continuously

In deze principes krijgt veiligheid in teams een belangrijke plek. Dit is in lijn met onderzoek van Google, dat heeft ontdekt dat veiligheid de belangrijkste beïnvloeder is van teamprestaties binnen het bedrijf.³ Het belang van experimenten is ook uitgelicht: dit als manier om sneller te kunnen testen, vernieuwen en innoveren.

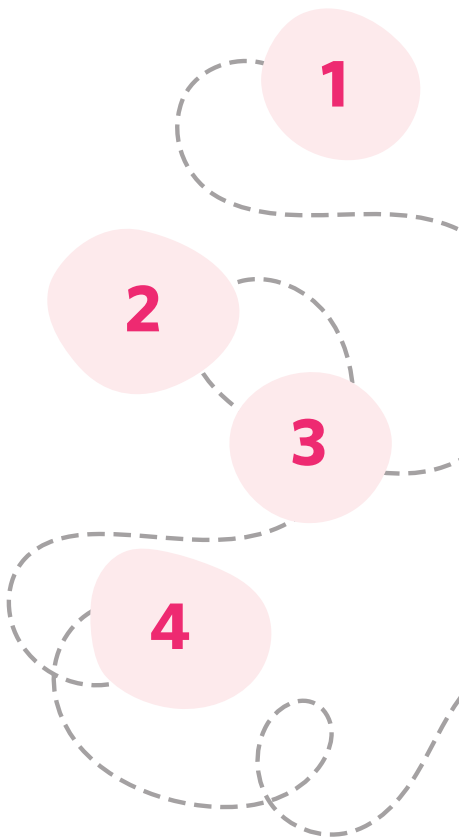
(3) Linkje: www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

Een tweede vernieuwing van de agile principes komt van Alistair Cockburn, één van de originele auteurs van het Agile Manifest. Hij benadrukt in zijn ‘Heart of Agile’ de hartslag van agile organiseren, die om de volgende vier principes draait:

- » Collaborate
- » Deliver
- » Reflect
- » Improve

Deze principes volgen elkaar op, waarbij alles begint bij ‘collaborate’; samenwerking. Vanuit deze samenwerking ontstaan producten en resultaten, waarop je feedback ontvangt en vervolgens verbetert.

Vanuit de genoemde perspectieven op agile, plus de praktijk van agile organiseren die we om ons heen zien, van zorgorganisaties en gemeenten tot banken en marketingbureaus, is de volgende set principes ontstaan.



Agile organiseren betekent een kijk op organisaties vanuit vier principes, waarbij het werken voor de klant het uitgangspunt is:

- » het hebben van een **flexibele strategie**, waardoor de organisatie in deze snel veranderende wereld steeds kan bijsturen;
- » het werken in **multidisciplinaire teams**, die binnen heldere kaders de middelen, kwaliteiten en het mandaat hebben om dat te doen wat nodig is voor de klant;
- » werken in **korte cycli**, waarbij steeds tussenproducten worden opgeleverd om feedback te verkrijgen, zodat er verbeterd kan worden;
- » zoveel mogelijk **visueel en transparant werken**, omdat dit teams en medewerkers inzicht geeft in waar ze staan en de gelegenheid geeft om verantwoordelijkheid te pakken.



Bekijk ook het filmpje "Wat is agile werken?":

www.youtube.com/watch?v=jppqK9UVWas

Met deze principes in de hand is het vrij makkelijk om te zien hoe de organisatie wendbaarder kan. Bijvoorbeeld een organisatie die uitgebreide strategische plannen maakt, waarbij afdelingen bepalen wat belangrijk is, feedback en experimenten worden uitgesteld en informatie vooral verborgen zit in databases en Excel sheets. Het zicht op de klant is daarmee ook snel verloren. Maar als je wel de agile kant op gaat, hoe ver wil je daar dan in gaan? Wanneer is een strategie flexibel genoeg en een cyclus kort genoeg? Hier bestaan geen algemene regels voor; wel helpen de werkwijzen uit agile om dit per situatie helder te maken.

4. Agile werkwijzen

Om de agile principes toepasbaar te maken, is er een hele set aan werkwijzen beschikbaar. We noemen hier de belangrijkste agile werkwijzen van dit moment, per toepassingsgebied:

Voor doorlopende werkzaamheden

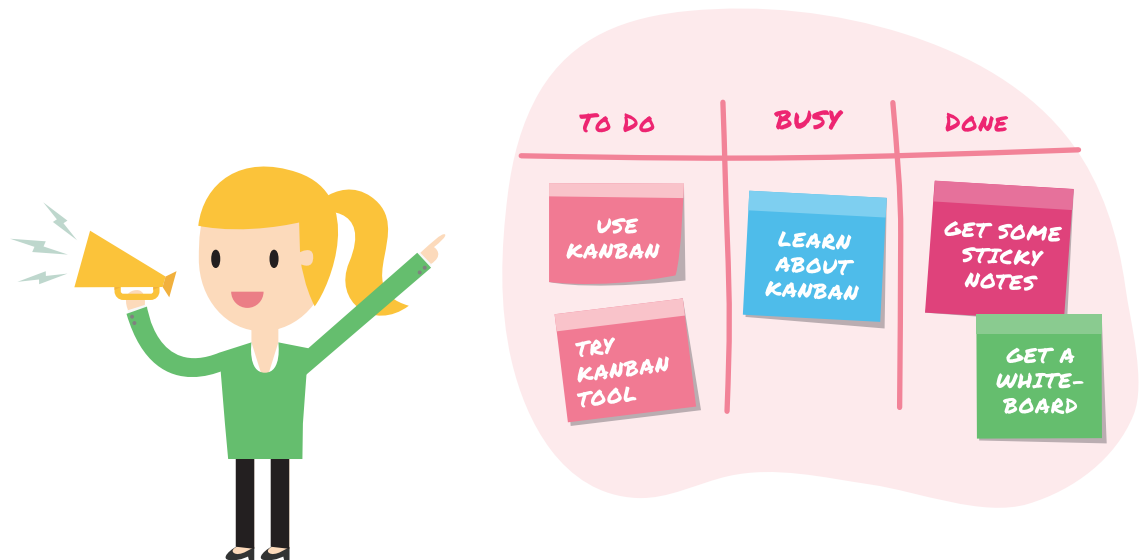
Kanban

De methode kanban is een agile werkwijze die zich goed leent voor (productie) werk, werk met een redelijke mate van voorspelbaarheid, of zeer korte deadlines. In deze werkwijze staat het kanbanbord centraal. Kanban betekent ook letterlijk; "visueel bord". Op dit bord stroomt het werk als het ware door een aantal vooraf gedefinieerde stappen. Dit zorgt voor overzicht en transparantie binnen een team.



Zie ook:

Boek: [Kanban in de praktijk](#) (Karen Greaves en Sam Laing)



Voor projectmanagement

Scrum

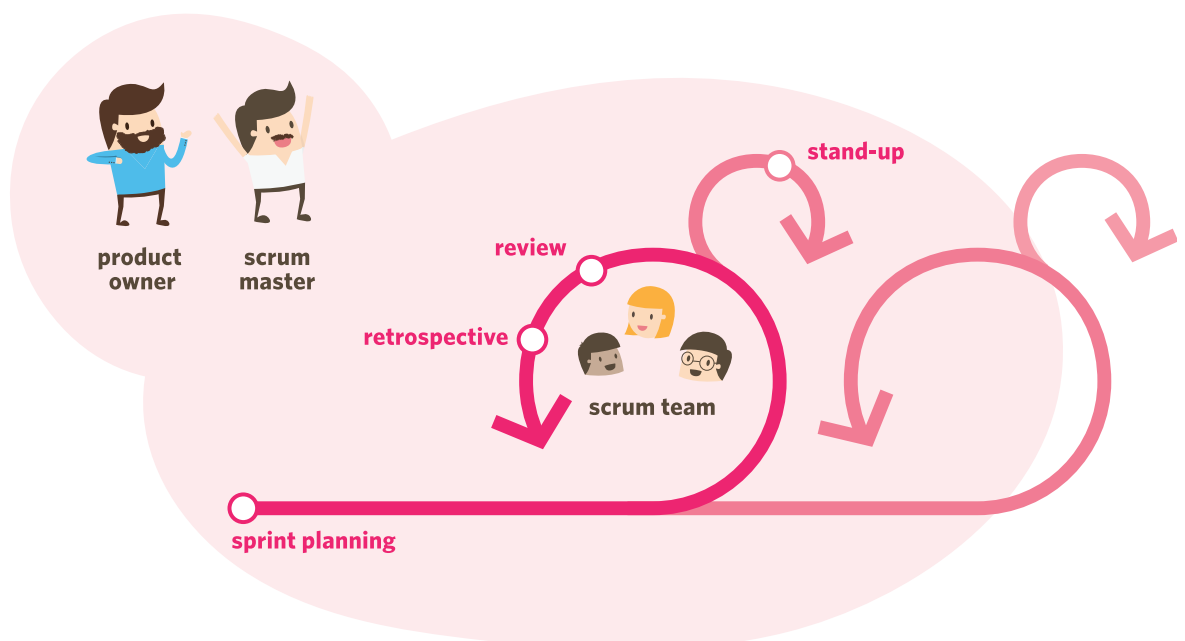
Anders dan bij een traditionele projectaanpak, waarbij veel tijd zit in de voorbereiding en het schrijven van plannen, gaat Scrum over zo snel mogelijk waarde toevoegen voor de klant. De aanpak maakt gebruik van vier rollen (waaronder scrum master en product owner), vier lijsten en vier bijeenkomsten. De scrum aanpak werkt niet alleen voor software, maar is ook prima bruikbaar binnen andere sectoren. Er wordt gewerkt in korte cycli, waarbij regelmatig tussenproducten worden getoond. Op die manier is het mogelijk om in situaties waarin de context continu in beweging is, toch uitstekende resultaten te behalen.



Zie ook:

Boek: [Scrum in Actie](#) (o.m. coaches van Scrum Company)

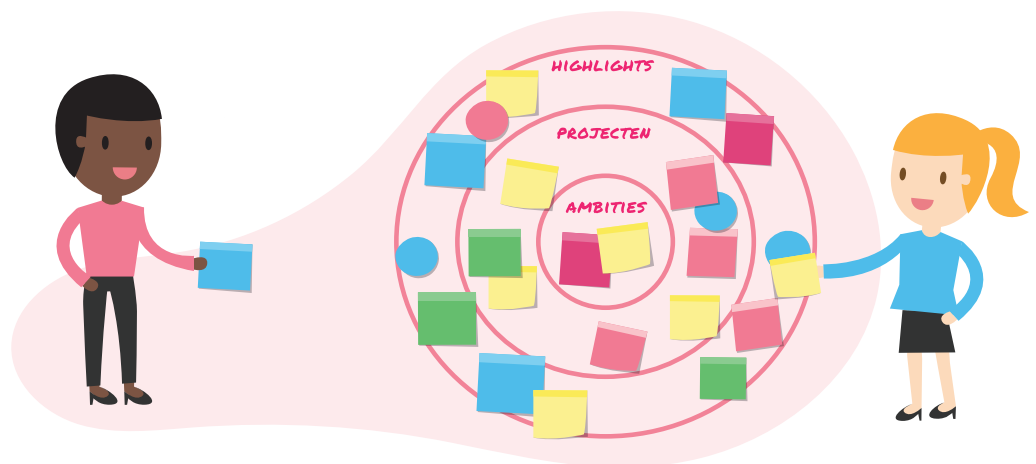
Filmpje: [Scrum in minder dan 5 minuten](#)



Managen van programma's, directies en afdelingen

Agile Portfolio Management

Wanneer een team aan meerdere projecten en activiteiten tegelijk moet werken, bijvoorbeeld in de vorm van een programma of als afdeling of directie, is Agile Portfolio Management een geschikte werkwijze. Het stelt teams in staat om inzicht te krijgen en de verbinding te leggen tussen mensen, ambities en activiteiten, en samen te sturen op wat belangrijk is. Het is een werkwijze die gebruik maakt van een groot bord met drie cirkels, waarin is gevisualiseerd wat de ambities van het team zijn, waar ze op dat moment prioriteit aan geven en wat er binnen en buiten het team speelt.



Zie ook:

[Agile Portfolio Management](#)

Met meerdere teams tegelijkertijd agile werken (Scaling Agile)

SAFe

SAFe staat voor Scaled Agile Framework. Het framework gaat uit van drie organisatieniveaus: portfolio, programma en team. Het beschrijft voor ieder niveau rollen en processen. Belangrijk uitgangspunt is het coördineren van (IT) releases over verschillende teams heen. Het is op dit moment een van de populairste modellen voor het grootschalig agile werken, onder meer toegepast door KLM en NN.



Zie ook:

[Scaled Agile Framework](#)

SNAP

SNAP staat voor Scaled Network Agile Portfolio. Het is een scaling model dat specifiek is ontwikkeld voor gebruik buiten de IT sector. Het model gaat uit van een gezamenlijke purpose, maar laat maximaal ruimte voor teams om zelf invulling te geven aan hun werkzaamheden. Hierdoor kunnen teams wendbaar blijven werken zonder beknelde te raken in te veel overbodige structuur. De basis voor elk team ligt in het managen van hun eigen Agile Portfolio: al deze portfolio's zijn vervolgens aan elkaar gekoppeld en zorgen voor voortdurende verandering in de organisatie.



Zie ook:

[SNAP](#)

Spotify model

Grote organisaties als ING hebben deze manier van werken omarmd waarbij multidisciplinaire teams, squads genaamd, veel vrijheid hebben om binnen de kaders zelf te bepalen hoe zij de werkzaamheden uitvoeren. Een verzameling van squads is ondergebracht in een tribe; vakgenoten vinden elkaar in losse verbanden die chapter heten. De oude functionele afdelingen zijn hiermee definitief verdwenen. De Spotify werkwijze combineert een hoge mate van autonomie binnen teams met duidelijke gezamenlijke doelen en richting.



Zie ook:

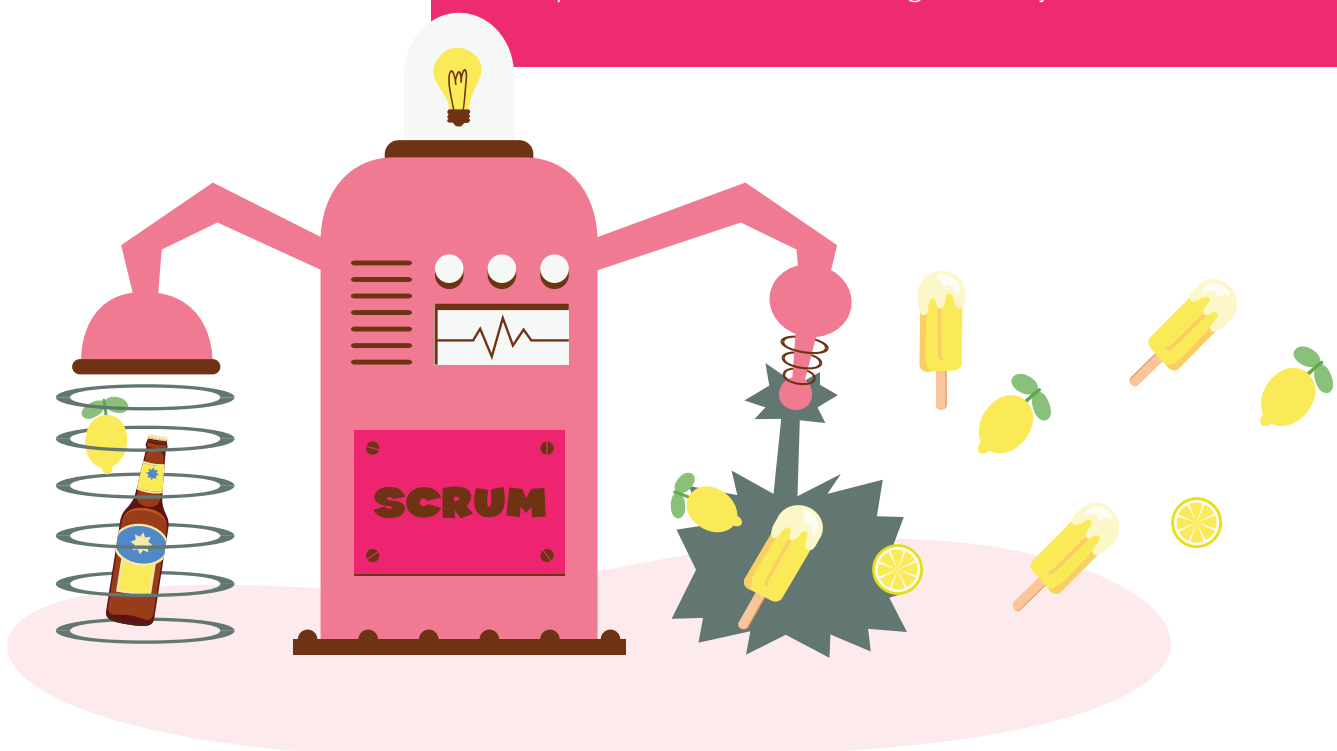
Filmpje: [ING Agile Way Of Working](#)

Case Radler ijs bij Bavaria

Welcome to the cold side of the family!

Het idee om van Bavaria Radler Lemon 2.0% een ijsje te maken ontstond binnen een intern innovatieprogramma van Bavaria. Twee medewerkers pitchten hun idee succesvol aan de directie. "Wat zou er nu nóg verfrissender zijn dan een Bavaria Radler?" Daarmee was het nieuwe product geboren. Ze kregen groen licht om het ijsje daadwerkelijk te produceren en op de markt te brengen. In het kader van de recent geïntroduceerde Bavaria-campagne "Welcome to the Family", wordt voor deze introductie "Welcome to the cold side of the Family" gebruikt.

Door het gebruik van Scrum is het Radler ijs team erin geslaagd om een product van idee tot uitvoering in korte tijd te realiseren.



Mythes over agile organiseren?

Er bestaan veel mythes over agile organiseren. We noemen hier de meest voorkomende misverstanden;

- » **Scrummen is niet meer dan staand vergaderen**
Hoewel staande bijeenkomsten effectief zijn, gaat scrummen over veel meer dan alleen de bijeenkomsten.
- » **Agile organiseren werkt alleen voor IT teams**
Inmiddels is bewezen dat agile organiseren positief werkt voor veel verschillende organisaties. Van overheden tot financiële instellingen en van marketing bureaus tot warenhuizen.
- » **Agile organiseren is een hype die weer overwaait**
Zolang de wereld om ons heen in snel tempo verandert, blijft het voor organisaties belangrijk om op een wendbare manier aansluiting te blijven vinden. Het woord 'agile' kan veranderen, maar de beweging blijft.
- » **Agile organiseren kan alleen als teams hoog opgeleid zijn**
Agile is niet ingewikkeld of moeilijk te begrijpen. Het omgekeerde is waar. Opleiding en intelligentie zijn niet bepalend voor succes, wel oefening, ervaring en ondersteuning van het leiderschap.
- » **Agile organiseren betekent chaos**
In praktijk werken agile organisaties en teams juist heel gedisciplineerd en volgens strakke afspraken en kaders. Het is dus niet zomaar 'vrijheid, blijheid.'
- » **Agile organiseren is alleen goed voor productontwikkeling en niet voor doorlopende processen**
Er zijn diverse agile werkwijzen die uitstekend geschikt zijn voor doorlopende processen. De klantenservice bij Eneco bijvoorbeeld is op een agile manier ingericht:



Bekijk het filmpje "Agile werken bij Eneco customer care":
www.youtube.com/watch?v=SrS4eA2ipIO

5. Agile vakgebieden

Professionals in verschillende disciplines hebben de agile beweging zien groeien en zijn gaan onderzoeken wat dat voor hun vakgebied betekent. Daar zijn verschillende vernieuwingen van die vakgebieden uit voortgekomen, met hun eigen set aan principes en werkwijzen.



Agile HR

Wendbaar organiseren staat of valt bij de 'menskant' van de organisatie: de manier waarop mensen zich in een organisatie ontwikkelen en elkaar daarbij helpen. Professionals met HR-competenties spelen daarbij een essentiële rol. In praktijk betekent Agile HR:

1. Het ondersteunen van een transitie naar een wendbare organisatie
2. Het wendbaar organiseren van het werk van HR zelf
3. Het ondersteunen van zelforganiserende teams
4. Het vernieuwen van HR-instrumentarium (waaronder belonen en beoordelen)

Agile organiseren geeft HR professionals de kans om nieuwe rollen aan te nemen, zoals bijvoorbeeld die van employee experience ontwerper.



Zie ook:

[Agile HR Manifesto](#)

Boek: 'Agile HR: de (on)misbare rol van HR in wendbare organisaties'

(Coaches van Scrum Company)

Agile Marketing en Communicatie

In de marketing en communicatie ben je continu bezig met de buitenwereld. Je vangt daar allerlei signalen op, maar die doorvertalen naar veranderingen in de organisatie is niet makkelijk. Agile organiseren helpt marketing en communicatie-professionals om minder bezig te hoeven zijn met plannen voor grote projecten of campagnes, en meer te doen met hun inzichten en data.



Zie ook:

[Agile Marketing Manifesto](#)

Boek: [Reflectieve Communicatie Scrum](#) (Betteke van Ruler)

Boek: [Het Strategisch Communicatie Frame](#) (Betteke van Ruler en Frank Körver)

Agile Finance & Control

In de wereld van finance & control is flexibiliteit een steeds belangrijker thema: 'dynamische' control maakt een opmars en er wordt gezocht naar beter aanpasbare budgetten. Daarnaast wordt het 'corvee' werk zoals het maken van jaarstukken en begrotingen steeds vaker met agile werkwijzen versneld, zodat er meer tijd overblijft voor hoogwaardig advies.



Zie ook:

[De Beyond Budgeting beweging](#)

[Scrum en de begroting van de gemeente Zaanstad](#)

Agile Leiderschap

Juist omdat agile organisaties vaak minder traditionele managers nodig hebben, wordt de rol van leiders belangrijker: van hen kunnen geen beslissingen op details worden verwacht, maar wel vaardigheden in het faciliteren en coachen van professionals. Daarbij springen er 5 elementen van agile leiderschap uit:

1. Coachen vanuit vertrouwen
2. Tonen van voorbeeldgedrag
3. Scheppen van heldere kaders
4. Stimuleren van experimenten
5. Bescherming bieden



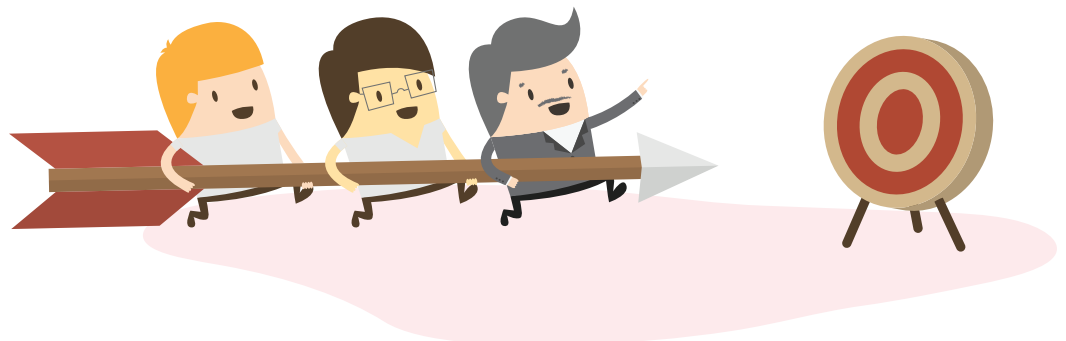
Zie ook:

[Vlog Willy Zelen over agile leiderschap](#)

6. De opbrengsten van agile organiseren

Agile organiseren buiten de softwareontwikkeling heeft vrij recent een vlucht genomen. Wat is er tot nu toe van gekomen? Hier een selectie resultaten die organisaties met agile hebben geboekt:

John Deere: sneller producten op de markt en gelukkigere medewerkers



Bij John Deere (fabrikant van landbouwmachines) is men bij de ontwikkeling van nieuwe, innovatieve producten op een agile wijze gaan werken. Door de intensievere samenwerking in multidisciplinaire teams en de korte cycli, is de ontwikkeltijd tot aan 75% teruggebracht. Daarnaast is men elke twee weken gaan meten hoe medewerkers zich voelen, waarmee hun eigen 'happiness metric' significant is gestegen.⁴

(4) Bron: hbr.org/2016/05/why-john-deere-measures-employee-morale-every-two-weeks en hbr.org/2016/05/embracing-agile

Gemeente Zaanstad: de begroting sneller klaar en van betere kwaliteit

De jaarlijkse Planning & Control documenten, zoals de jaarrekening en begroting, zijn altijd een flink karwei voor organisaties. De gemeente Zaanstad worstelde er ook mee: het duurt lang om het af te maken, en het is voor financials en de organisatie veel werk om alles inhoudelijk op orde te krijgen. Daarom is de gemeente de begroting met Scrum gaan maken: door daar met een multidisciplinair team aan te werken is die eerder af en meer 'vanuit één hand' geschreven. Dat maakt het een beter product voor inwoners, College en Raad.⁵

(5) Bron: www.scrumcompany.nl/jaarrekening-zaanstad-klaar-vier-weken en www.scrumcompany.nl/gemeente-zaanstad-scrummend-naar-een-wendbare-organisatie

Eneco: succesvollere leidinggevendenden dankzij Learning Agility

Bij Eneco is men aan de slag met 'Agile HR,' wat onder meer betekent dat van medewerkers meer persoonlijke wendbaarheid wordt verwacht. Zij moeten tijdig op nieuwe situaties kunnen inspelen en kunnen verbinden met anderen om resultaten voor elkaar te krijgen. Deze persoonlijkheidskenmerken en drijfveren worden met een Learning Agility test in kaart gebracht. Door de resultaten van die test te vergelijken met scores uit 360 graden feedback van medewerkers, bleek dat wendbare leidinggevendenden gemiddeld beter presteerden. Sindsdien is er nog meer aandacht voor het ontwikkelen van persoonlijke wendbaarheid, in alle lagen van de organisatie. ⁶

(6) Bron: www.hrpraktijk.nl/topics/hr-analytics/nieuws/praktijkvoorbeeld-eneco-aan-de-slag-met-hr-analytics

Saab: agile organiseren maakt gevechtsvliegtuig top van de markt

Het ontwerpen en produceren van een gevechtsvliegtuig is een uitermate complex proces. Het kan leiden tot grote kostenoverschrijdingen en technische complicaties, zoals we bij de Joint Strike Fighter hebben gezien. Saab heeft ervoor gekozen om zijn gevechtsvliegtuigen agile te ontwikkelen. Zo werken aan de Saab JAS 39E Gripen tientallen agile teams tegelijkertijd, in een korte cyclus van 3 weken. De rol van de managers zit in het verminderen van obstakels voor de teams, die zo autonoom mogelijk kunnen werken. Volgens het vakblad Jane's Aviation Weekly is de Gripen het meest kosten-effectieve gevechtstoestel van de wereld. ⁷

(7) Bron: www.scruminc.com/wp-content/uploads/2017/02/Release-version_Owning-the-Sky-with-Agile.pdf

ING: 'beste bank' laat nu ook zakelijk bankiers agile werken

ING is een bekend voorbeeld van een organisatie die radicaal heeft durven kiezen voor een agile manier van werken. In 2015 is het grootste deel van de organisatie omgegaan, zijn traditionele afdelingen verdwenen en is men gaan werken in multidisciplinaire 'squads.' Een belangrijke motivatie hiervoor was het vergroten van het innovatief vermogen. De omschakeling heeft nogal wat voeten in de aarde gehad: sommigen zijn hun baan verloren, velen moesten wennen aan nieuwe manieren van werken. ING scoort inmiddels beter dan ooit tevoren: in 2017 zijn ze gekroond tot 'Best Bank in the World,' en de zakenbankiers van ING gaan nu ook om naar een agile manier van werken. ⁸

(8) Bron: www.ing.com/Newsroom/All-news/ING-named-Best-Bank-in-the-World.htm en fd.nl/ondernemen/1228315/zakenbankiers-ing-moeten-ook-agile-gaan-werken



Zijn er ook nadelen te benoemen als het gaat om agile organiseren? Jazeker! Niet iedereen zal direct het voordeel inzien van agile werken. Zo zullen managers die gewend zijn veel controle te hebben over hun processen en medewerkers, moeten wennen aan het loslaten van verantwoordelijkheden. Ook zullen sommige medewerkers de verantwoordelijkheid die komt kijken bij zelforganisatie niet altijd waarderen. "Daar wordt de manager toch voor betaald?" kan de gedachte zijn als hen wordt gevraagd taken uit te voeren die voorheen bij een manager waren belegd. In het volgende stuk gaan we in op de vraag of agile organiseren bij jou of jouw organisatie past.



Antwoord 'Hoe spreek ik agile uit?' (zie p. 4)

Het antwoord is:

C. [è-djail]

Maar je mag ook gewoon 'wendbaar' zeggen :)

7. Past agile organiseren bij mijn organisatie?

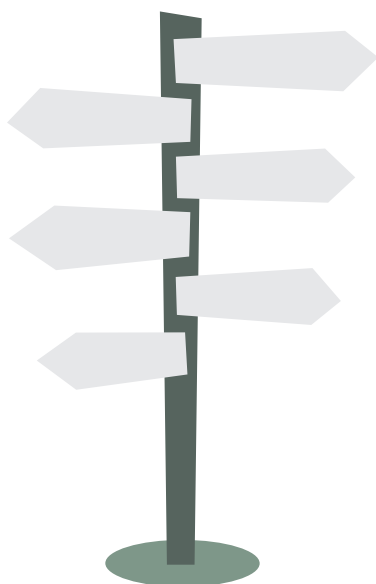
We krijgen regelmatig de vraag of agile organiseren past bij een organisatie. Zijn we niet te groot of te klein? Lenen onze werkzaamheden zich wel voor agile organiseren? Agile is toch die hype die weer overwaait, of, het is niet nodig want we werken al best agile. Ook horen we vaak dat de timing om agile te gaan organiseren niet de juiste is. We hebben net een reorganisatie achter de rug, zitten er middenin of er komt er één aan. Er komen verkiezingen aan waardoor we nu geen keuzes kunnen maken of er is net een nieuwe directie, etcetera.

Ons advies is om je nooit af te vragen óf je agile kunt gaan organiseren, maar in hoeverre je agile wilt gaan organiseren. Vrijwel alle organisaties die we tegenkomen profiteren in meer of mindere mate van agile organiseren. De vraag is welke manier het beste bij jouw organisatie past.

Veel startups en kleine organisaties kennen een hoge mate van veranderbereidheid, waarbij goed aansluiten bij de klantwens een kwestie van overleven is. Het omarmen van het agile gedachtegoed is de enige manier om de resultaten te behalen die nodig zijn. Experimenten met de laatste inzichten en werkvormen zijn vaak welkom. Tegelijkertijd vraagt agile organiseren ook discipline en structuur. Agile coaches kunnen helpen om die discipline aan te brengen en tegelijkertijd het experimentele vast te houden wanneer een organisatie groeit.

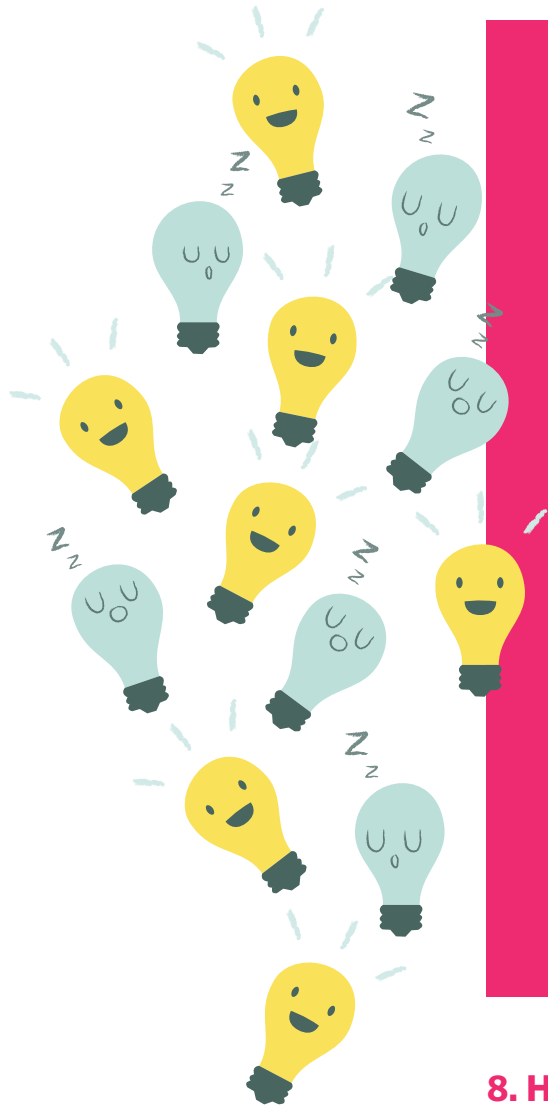
Grote corporate ondernemingen of publieke organisaties hebben vaak een minder hoge urgentie om te veranderen, of deze urgentie wordt nog onvoldoende onderkend. Ook spelen er vaak verschillende belangen, is het niet duidelijk wie nu precies de klant is of is de organisatie inmiddels veranderd. Agile organiseren moet zich dan eerst bewijzen. Pas als de positieve resultaten van de eerste experimenten van agile organiseren worden doorleefd, kan er worden doorgepakt. Dit wordt ook wel de olievlekwerking genoemd. Uiteindelijk kan dit leiden tot een transformatie van de organisatie waarbij het enthousiasme net zo groot of groter is als bij een startup!

Het zijn verschillende werelden die op eigen wijze starten met agile organiseren. Ieder op zijn eigen tempo, wijze van implementeren en met een voor hem passende vorm van agile organiseren. Wat voor de ene organisatie een verandering in de marge is, kan voor een andere organisatie een aardverschuiving betekenen.



Als de urgentie hoog is en je deze verandering durft aan te gaan, dan is een volledige transformatie naar agile organiseren mogelijk. Dit houdt in dat meerdere veranderingen tegelijkertijd gaan lopen en dat de hele organisatie omgaat.

Als de urgentie laag is (of nog niet is doorgedrongen) en/of je bent nog niet zeker of je deze verandering durft aan te gaan, adviseren we je om klein te beginnen. Start met een experiment of begin met een beperkte groep enthousiaste mensen.



Het is goed om te beseffen dat agile organiseren, net als elk verandertraject, iets vraagt van de organisatie. In het algemeen zijn de volgende ingrediënten nodig voor een succesvolle verandering:

- » **Helderheid in taalgebruik:** de onderdelen van de organisatie die met agile organiseren aan de slag gaan, gebruiken heldere definities van agile principes en werkwijzen
- » **Urgentie:** de hele organisatie weet waarom de verandering nodig is
- » **Focus op zowel 'harde' agile technieken en structuren, als 'zachte' kant van de organisatie** (overtuigingen, normen, gedrag)
- » **Gecommitteerde leiders:** leiders op verschillende niveaus in de organisatie zijn doordrongen van het waarom van agile organiseren en tonen voorbeeldgedrag
- » **Aanwezigheid van agile coaching competenties:** veranderaars met een agile manier van denken en coachingsvaardigheden zijn vrijgespeeld
- » **Geduld:** agile organiseren brengt niet instant succes, noch is het kosteloos. Het vraagt een investering in tijd, ruimte en geld die zich op de langere termijn terugbetaalt

8. Hoe begin ik?

Agile principes concreet maken

De principes die we bespraken, zijn per definitie abstract. Wat betekent 'individuen en interacties gaan boven processen en tools' nu eigenlijk, of 'werken in korte cycli'? Door met de principes te oefenen en erover in gesprek te gaan, ontdek je wat ze voor jouw organisatie kunnen betekenen. Je ontdekt welke agile principes het beste bij jullie passen en welke principes nog een hoop werk kosten om in praktijk te brengen.

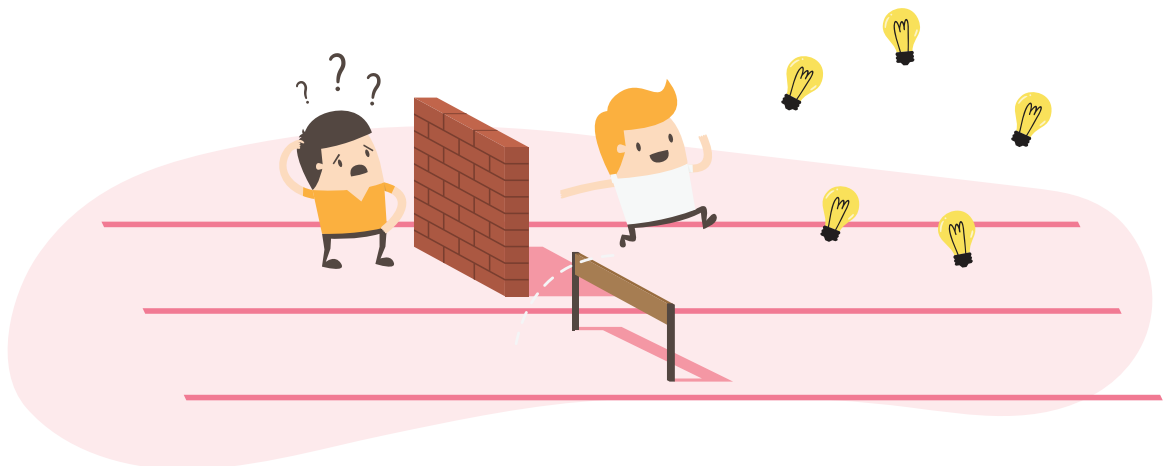
Een speelse manier om principes concreet te maken, is met behulp van een 'empathy map.' Je kunt deze overal online vinden en uitprinten. Probeer je met behulp van een empathy map te verplaatsen in een medewerker, stakeholder of klant van de organisatie. Wat zegt, hoort of denkt deze persoon wanneer jullie agile gaan werken? Het gesprek hierover aangaan maakt concreet wat agile organiseren op individueel niveau kan betekenen.

Gewoon beginnen

Een van de hoekstenen van het agile gedachtegoed is leren door te doen. Om er achter te komen in hoeverre en welke agile werkwijzen passen bij jou of jouw organisatie, kun je het beste gewoon beginnen. Begin in dat geval klein, met bijvoorbeeld een klein project dat zich goed leent om te scrummen. Maak op deze manier kennis met de verschillende rollen, lijsten en ceremonies waardoor je gevoel krijgt bij het gedachtegoed. Hierdoor ondervind je vanzelf wat past of niet, en kun je van daaruit voortbouwen in de richting die werkt. Bij goede ervaringen en enthousiaste deelnemers kun je daarna doorpakken. Een volgende stap zou kunnen zijn dat je een Agile Portfolio gaat opbouwen of wellicht een Kanban opstart.

Volledige transformatie

Indien organisaties een volledige transformatie willen opstarten, waarbij meerdere afdelingen agile gaan werken, is het raadzaam om een ervaren agile coach in te schakelen. Gezamenlijke bepaal je de aanpak, waarbij je altijd weet dat je onderweg hindernissen gaat tegenkomen waarvan je weer gaat leren. Daarnaast moet scherp gekeken worden hoe de transitie zo soepel mogelijk te laten verlopen. Het verandertempo speelt hierin een belangrijke rol, evenals het creëren van zo veel mogelijk enthousiasme en plezier!



Privé aan de slag

Als beginnen met agile organiseren op het werk nog wat tijd nodig heeft, kun je ook privé aan de slag. Stellen en gezinnen hebben agile manieren van werken omarmd:

- » **Scrummen voor het slapen gaan.** De vier kinderen van Frank de Wit en zijn vrouw werkten niet echt als een team wanneer ze naar bed moesten. Ze gingen als gezin een Scrumbord gebruiken om het werk te visualiseren: "Bij het scrummen wordt iedereen betrokken, dus de kinderen moeten ook zelf input leveren. Er kwamen snel zinnige 'taken', maar ook minder zinnige zoals koppeltje duiken. Er moest volgens hen ook iets leuks tussen."⁹ Tegenwoordig liggen de kinderen binnen een half uur op bed in plaats van anderhalf.
- » **Het agile gezin.** Bruce Feiler is een bekende Amerikaanse publicist die nog een stap verder gaat. Het gezin werkt in 'sprints,' doet wekelijks sprint planningen waarin zijn twee kinderen aangeven wat hun ambities zijn, en vrijdags bij het eten is er een 'retrospective.'¹⁰ Ook een goede bron is het

⁽⁹⁾ Bron: <https://www.rtlnieuws.nl/gezin/kinderen-zonder-gedoe-naar-bed-scrum>

⁽¹⁰⁾ Zie zijn Ted talk: www.ted.com/talks/bruce_feiler_agile_programming_for_your_family

(11) Boek: www.lulu.com/shop/shirly-ronen-harel/agile-kids/ebook/product-21132681.html

boek 'Agile for Kids' waarin de Israëlische auteur Shirley Ronen-Harel verschillende kanban technieken voor kinderen deelt. ¹¹

- » **Klussen in huis.** In het boek 'Scrum in Actie' vertelt Petra dat zij en haar vriend Marc altijd tegen noodzakelijke klusjes in huis aan bleven hikken. Door het werk te visualiseren, ieder zelf taken te laten uitkiezen en een duidelijke 'Definition of Fun' af te spreken, hebben ze weer een stralend trappenhuis, een opgeruimde logeerkamer en een douche die niet meer lekt.

9. Vooruitblik: de toekomst van agile

Agile organiseren zal zich blijven doorontwikkelen. Gedetailleerde voorspellingen daarover doen is onmogelijk; wel zien we een aantal trends die zich de komende tijd door kunnen gaan zetten:

Agile organiseren buiten de IT wordt volwassen

In de softwareontwikkeling heeft men zo'n twintig jaar voorsprong in het omarmen van agile op disciplines buiten de IT. Die voorsprong is snel aan het verdwijnen, ook door het besef binnen de IT dat wendbare softwareontwikkeling niet kan zonder wendbaarheid in de rest van de organisatie. Men noemt die ook wel 'enterprise agility.' Doordat er steeds meer organisatieontwikkelaars en teams experimenteren met vormen van agile die toegespitst zijn op de non-IT, wordt die praktijk steeds meer volwassen.

Middenmanagement maakt plaats voor zelforganisatie

Ook in agile organisaties is leiderschap van groot belang: het inspireren en faciliteren van teams en de organisatie is onvervangbaar. Veel van de taken van de middenmanager zijn dat wel. Verdere automatisering en het steeds transparanter worden van werkprocessen en systemen maakt het mogelijk voor teams om de laatste bastions van de middenmanager over te nemen. Daarbij komt het aantreden van een nieuwe generatie op de werkvloer, die minder snel iets van managers aanneemt. Zo wordt zelforganisatie steeds belangrijker: een belangrijk ingrediënt van agile organiseren.



Agile gaat wereldwijd

Nederland is een van de voorlopers als het gaat om het toepassen van agile werken buiten de IT. In landen als de VS, België, Frankrijk en Duitsland is men nog minder ver. In de komende tijd zullen we daar een inhaalslag gaan zien. In de VS is de agile beweging in de IT al ver doorontwikkeld; met name Agile Marketing zal zich daar buiten de IT verder uitbreiden. In de Europese landen buiten Nederland, zal men van de wet van de remmende voorsprong gebruik maken om agile werken in zowel IT als non-IT in één keer gestalte te geven.

'Agile' als concept ontwikkelt zich door

Het woord 'agile' is in Nederland in de afgelopen jaren steeds populairder geworden. Dat heeft ook voor een tegenbeweging gezorgd: het is in lijstjes met 'jeukwoorden' terechtgekomen en op sommige plekken is de betekenis van agile zo ver opgerekt dat het niks meer betekent. In de komende periode zullen de manieren van denken en werken die onder agile liggen, zich verder ontwikkelen. Dat kan ook inhouden dat het woord 'agile' kan veranderen of wordt opgevolgd. Tot die tijd aan ons de uitdaging om agile organiseren zoveel mogelijk recht aan te doen, door wendbare mensen, teams en organisaties te stimuleren!



10. Over de auteurs

De auteurs van deze Pinkpaper zijn werkzaam bij Scrum Company. Bij Scrum Company geloven we dat veel organisaties klaar zijn voor een nieuwe manier van organiseren. Een manier die zich kenmerkt door slim inspelen op verandering, de wens van de klant direct vertalen in concrete producten en leren door te doen. Met onze passie voor wendbaarheid helpen we onze opdrachtgevers snel betere resultaten te halen. Wij zijn de meest ervaren agile scrum specialisten buiten de IT en softwareontwikkeling in Nederland.

Vragen of opmerkingen over dit document? Of wil je weten waarmee jouw organisatie kan starten? Kijk dan op www.scrumcompany.nl of neem contact op via info@scrumcompany.nl of via onderstaande gegevens.



[@ScrumCo](https://twitter.com/ScrumCo)



[@scrumcompany](https://www.facebook.com/scrumcompany)



[@scrumcompany](https://www.instagram.com/scrumcompany)



[linkedin.com/company/scrum-company](https://www.linkedin.com/company/scrum-company)



Gidion Peters

Oprichter en agile coach bij Scrum Company

"Als mensheid worden we technologisch steeds slimmer. Het is mijn overtuiging dat we naast deze 'harde' technologie ook 'sociale technologie' nodig hebben waarmee we als teams en organisaties steeds slimmer samenwerken. Het uitvinden en verbeteren van dit soort sociale technologie vind ik fantastisch. Agile werken zie ik als een van de mooiste sociale innovaties van onze tijd."

06 - 42 61 44 61

gidion.peters@scrumcompany.nl

[linkedin.com/in/gidionpeters](https://www.linkedin.com/in/gidionpeters)



Mikel Vink

Agile coach bij Scrum Company

"Ik geloof in de kracht van agile (wendbaar) werken. Agile werken is voor mij een manier om de grillige werkelijkheid te omarmen. Het biedt een raamwerk om optimaal in te kunnen spelen op huidige ontwikkelingen en de snelle veranderingen waar organisaties mee te maken hebben."

06 - 14656718

mikel.vink@scrumcompany.nl

[linkedin.com/in/mikelvink](https://www.linkedin.com/in/mikelvink)



Willemijn Boskma

Agile coach bij Scrum Company

“Vanuit een zoektocht naar meer energie en plezier op de werkvloer, heb ik agile leren kennen. Ik heb ervaren dat agile organiseren een manier is om je werk te organiseren zodat plezier, teamwerk, resultaat en persoonlijke uitdaging goed tot hun recht komen. Met expertise, humor en een kritische blik train, adviseer en ondersteun ik organisaties in het wendbaar organiseren.”

06 - 47 55 41 82

willemijn.boskma@scrumcompany.nl

[linkedin.com/in/willemijnboskma](https://www.linkedin.com/in/willemijnboskma)



Willy Zelen

Agile coach bij Scrum Company

“Agile zijn als organisatie, team, individu en als leider staat of valt voor mij bij open communicatie, sociale veiligheid én bij verantwoordelijkheid nemen. Mijn grote passies zijn zelforganisatie, nieuwe rollen (zoals voor HR) en agile leiderschap.”

06 - 15610921

willy.zelen@scrumcompany.nl

[linkedin.com/in/willyzelen/](https://www.linkedin.com/in/willyzelen/)



Michiel van Gerven

Agile coach bij Scrum Company

“De kracht van experimenteren en leren door te doen is voor mij de kern van agile werken. De juiste mensen bij elkaar zetten en in een vroeg stadium een product lanceren wat klanten versted doet staan is waar ik mijn bed voor uit kom.”

06 - 25091671

michiel.vangerven@scrumcompany.nl

[linkedin.com/in/michiel-van-gerven-a450303](https://www.linkedin.com/in/michiel-van-gerven-a450303)