

In steeds meer en vooral ook grotere organisaties wordt agile werken ingevoerd. En dat gaat niet altijd even soepel. In de praktijk lopen dergelijke transformaties vaak tegen dezelfde problemen aan. Volgens Henk Jan Huizer en Rini van Solingen komt dit doordat het invoeren ervan flink wordt onderschat. Zij beschrijven de zeven meest gemaakte fouten.

DOOR: RINI VAN SOLINGEN EN HENK JAN HUIZER BEELD: MARC KOLLE

Agile transformaties verlopen vaak problematisch

# DE 7 MEEST GEMAAKTE FOUTEN

**A**gile werken is de nieuwigheid voorbij. Vaak begint men ermee omdat de markt en de omgeving meer snelheid en wendbaarheid vragen dan men op dat moment kan leveren. Daardoor moet er iets veranderen. Men start doorgaans voorzichtig met een aantal pilots of eerste projecten. Als dat voldoende vertrouwen geeft, wordt al snel de strategische keuze gemaakt om volledig over te stappen op agile werken. En niet alleen in de kleinere bedrijven. Steeds vaker stappen ook grote organisaties over op agile als de standaard. Verschillende Nederlandse multinationals, banken, productiebedrijven en telecomgiganten voeren momenteel transformaties uit, waarbij agile werken een belangrijke basis voor de toekomst wordt. Zo'n transformatie is echter niet eenvoudig. Echt agile worden is namelijk veel meer dan het aanleren van een nieuwe trucje. Agile werken vraagt om het omvormen van sterk verankerde structuren, processen, systemen. Maar ook de bestaande cultuur, de dieperliggende opvattingen, principes, normen en waarden verschuiven. En dat is niet eenvoudig. Zelfs bij een snelle start duurt het toch al gauw enkele jaren voordat een agile transformatie volledig is doorgevoerd. Doordat agile werken veel breder is dan men in eerste instantie denkt, wordt de impact in de praktijk eigenlijk altijd onderschat. Hierdoor maakt iedere organisatie telkens opnieuw dezelfde fouten bij het onder de knie krijgen ervan (zie kader).

## Eerste stappen

Een goede tegenmaatregel, die in de praktijk goed blijkt te werken, is om het overstappen op agile werken als een apart veranderingsproces te structureren. De eerste stap van zo'n transformatie is strategie en planvorming. Eerst worden vragen beantwoord, zoals: waarom willen/moeten wij veranderen, hoe ziet de organisatie er straks uit, wat zijn goede doelstellingen, welke problemen hebben we dan opgelost? En natuurlijk ook: wat is de businesscase voor deze verandering, en hoe ziet de planning eruit? Dergelijke vragen lijken soms op het eerste gezicht niet erg

'agile', maar de praktijk heeft geleerd dat de start van een transformatie begint met eerst goed aan te sluiten op de huidige situatie. Een volgende stap is het opstarten van een team dat de transformatie gaat begeleiden, aansturen en uitvoeren. In dit team wordt gewerkt met een stapsgewijze aanpak, met opleidings- en coachingsplannen, en met veranderinginstrumenten voor bijvoorbeeld communicatie, de cultuur en governance. En dat beperkt zich niet alleen tot de agile teams maar geeft ook veel aandacht aan iedereen daaromheen. Natuurlijk wordt ook uitgewerkt wat verwacht wordt van de teams en welke aanvullende rollen nodig zijn om de teams goed te laten functioneren. Een aanvullende stap zijn de vraagstukken over agile op grote schaal. Agile in het groot doen met tientallen tot soms wel honderden teams, en in ketens, is namelijk niet eenvoudig (zie AutomatiseringGids, 3 december 2015). Het inrichten van de organisatie, het afstemmen van afhankelijkheden tussen teams, verdient daarbij veel aandacht en nieuwe creatieve oplossingen. Tot slot zijn er ook noodzakelijke aanpassingen in de governance en cultuur nodig om agile werken te waarborgen. De introductie ervan heet daarom niet voor niets: een transformatie. Het is namelijk een ingewikkelde en ingrijpende reis van een bestaande situatie naar een

compleet nieuwe, waarbij de resultaten tijdens die reis met vallen en opstaan worden bereikt. Tijdelijke terugval komt regelmatig voor en ook nieuwe doelen en uitdagingen dienen zich na verloop van tijd aan.

## Niet onderschatten

Kortom, een agile transformatie is geen sinecure. Het begint meestal met een enkel Scrum-team, maar al snel staan alle vaste waarden ter discussie en moet het roer veel breder om dan men vooraf had voorzien. Ondanks de goede intenties verslikken organisaties zich regelmatig in een agile transformatie. Tegelijkertijd heeft men vaak geen keuze: de markt vraagt vergaande wendbaarheid en snelheid in handelen. Niets doen is daardoor ook geen optie. Het dient de aanbeveling om dergelijke transformaties gestructureerd op te zetten en in de volle breedte aan te vliegen. Deze lessen uit de praktijk en fouten uit het verleden kunnen helpen om transformaties steeds beter en sneller te laten verlopen. <<



# Zeven fouten bij transformaties

## 1. Impact wordt zwaar onderschat

Transformaties naar agile zijn ingrijpend en vragen meestal om aanpassingen ver buiten het gebied waar wordt begonnen. Agile teams worden bijvoorbeeld opgestart en al snel komt de individuele beoordeling van medewerkers ter discussie te staan: het gaat toch om het resultaat van het team? Voor je het weet moeten HR-systemen en beoordelingsprocessen op de schop. Het is daarom lonend om te leren van de ervaringen van andere organisaties door middel van bijvoorbeeld bedrijfsbezoeken. Zo kan er worden geanticipeerd op wat er allemaal nog gaat komen.

## 2. Het 'waarom' wordt niet gemeten

Agile is geen doel op zichzelf. Het invoeren ervan moet een hoger doel dienen. Veel organisaties maken dat doel niet expliciet. Daardoor ontstaat verwarring over de beweegredenen en creëert iedereen een eigen interpretatie. Vervolgens wordt ook niet gemeten in hoeverre de transformatie het gewenste effect daadwerkelijk heeft. Zonder meetbare voortgang is de status onbekend en komt het nut van de investeringen vroeg of laat ter discussie te staan. Het doel expliciet maken en meten of het dichterbij komt, is dan ook een belangrijke aanbeveling.

## 3. Management support ligt te laag in de organisatie

Transformaties worden vaak ingestoken door één specifieke leidinggevende. De praktijk toont echter aan, dat de gewenste veranderingen ook altijd impact hebben op aangrenzende afdelingen. Dit wordt vaak vergeten, waardoor de bovenliggende managementlagen op het verkeerde moment de verkeerde interventies doen. Dat werkt vertragend en belemmerend, en is contraproductief. Het is daarom noodzakelijk dat er actieve ondersteuning komt van minimaal twee managementlagen hoger dan de plaats waar agile wordt ingevoerd.

## 4. Faalangst regeert en er zijn te weinig experimenten

Agile werken vraagt om korte cycli en kan daardoor goed met het onbekende omgaan. Dit vraagt wel dat een organisatie zelf leert werken met onzekerheid, fouten en experimenten. Een heersende angstcultuur maakt het extreem lastig om agile in te voeren. Zolang men bang is om fouten te maken, is het enorm lastig om te experimenteren. En juist experimenteren is nodig om agile te kunnen werken. Immers, hoe sneller er wordt geleerd, hoe wendbaarder men wordt.

## 5. Het belang van een nieuw ritme wordt niet begrepen

Ritme is essentieel voor agile werken. Veel organisaties hebben het hier moeilijk mee en voegen de agile meetings toe als extra, terwijl ze de basis van alles zouden

moeten zijn. Dan blijft de organisatie nog steeds erg adhoc en is er juist minder tijd voor het echte werk. Door een ritme van terugkerende meetings wordt voorzien in verandering en aanpassing. Als er zich iets onverwachts voordoet, zijn escalaties niet meer nodig doordat vragen en problemen in bestaande ritmes opgevangen kunnen worden. Dit biedt zekerheid en structuur. Dit vereist wel een nieuw ritme in de agenda's en het structureel schrappen van de meetings die er al stonden.

## 6. Er is alleen aandacht voor het proces

Een mechanische procesfocus zorgt ervoor dat te veel gekeken wordt naar de procedurele kant van agile en niet naar de kant die echt impact heeft. Agile vraagt namelijk veel meer dan een set van meetings en werkafspraken. Het vraagt een andere benadering van organisatievraagstukken. Agile transformaties vragen om een verandering van cultuur, van opvattingen en heersende waarden en normen. Zorg er daarom voor dat een transformatie veel breder is dan alleen de procesmatige kant.

## 7. Focus op 'done' ontbreekt

Een agile transformatie zelf vraagt ook om wendbaarheid. Daarom is het belangrijk dat wat er wordt veranderd ook echt 'done' is. Dat vereist bij de planning en uitvoering van de veranderingen om een continue focus op implementatie van grote ideeën via kleine merkbare stappen. Deze stappen moeten ook echt 'af' zijn. Zo niet, dan is het moeilijk te reageren op verrassingen en wordt echte verandering uitgesteld. Dit is feitelijk de basis van elke vorm van agile werken: dingen klein maken, echt afmaken en leren door te doen. Agile transformaties zelf vormen hierop geen uitzondering.



**Rini van Solingen** (rini@scrum.nl) is CTO bij Prowareness en deeltijdhoogleraar aan de TU-Delft. Hij is hoofddocent van 'leading-agile-transformations.com'. In februari verschijnt zijn nieuwe boek: De Bijenherder, over leidinggeven aan zelfsturende (agile) teams.

**Henk Jan Huizer** (h.huizer@scrum.nl) is agile transformatie consultant, hoofddocent van de masterclass 'leading-agile-transformations.com' en gecertificeerd Scrum-trainer bij Prowareness.



Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts: Henk Ester, 020 235 6415 h.ester@automatise-ringgids.nl