

## Agile transformaties vragen om een iteratieve implementatie

# PLANMATIG AGILE INVOEREN WERKT NIET

Hoe voer je een bedrijfsbrede agile transformatie uit? Volgens Rini van Solingen, Martijn Kalkwarf en Martin van Langen maken veel organisaties de fout dit planmatig aan te pakken. Een verkeerde strategie, omdat agile transformaties zeer complex zijn en daardoor nooit volgens plan verlopen. Hoe moet het dan wel? Een aanpak in negen stappen.

door Rini van Solingen, Martin van Langen en Martijn Kalkwarf illustratie Marc Kollé

### AUTEUR



RINI VAN SOLINGEN is CTO bij Prowareness We-On (rvansolingen@prowareness.nl) en deeltijdhoogleraar aan de TU Delft. Hij is auteur van de boeken: 'Agile werken in 60 minuten', 'De kracht van scrum', 'De bijenherder', 'Scrum voor managers' en 'De responsive enterprise'.

DOOR EEN GROEIENDE DYNAMIEK IN DE MARKT EN DE NOODZAAK VAN VERREGAANDE WENDBAARHEID, ZIJN VEEL ORGANISATIES ZICHZELF RIGOUREUS AAN HET TRANSFORMEREN TOT WENDBARE ORGANISATIES. Dergelijke agile transformaties zijn grote verandertrajecten die, naast het invoeren van een nieuwe manier van werken, tevens gepaard gaan met reorganisaties, nieuwe carrièrepaden, sociale plannen, omscholingstrajecten en dergelijke. Dit zijn complexe trajecten die vele maanden tot jaren duren en die enorm ingrijpend en risicovol zijn.

### WAARDELOOS

De meeste grote organisaties hebben wel veel ervaring met omvangrijke veranderingen. Best practices, draaiboeken en ervaren programmamanagers zijn

voorhanden, die grote reorganisaties planmatig en gecontroleerd uitvoeren. Er wordt een presentatie gemaakt, met Gantt Charts, reorganisatieschema's, en nog veel meer. Bij een agile transformatie werkt een dergelijke planmatige

Het is essentieel dat een vaste veranderstrategie wordt gebruikt

aanpak echter niet. Er is namelijk zo veel dynamiek en onzekerheid dat dit plan heel snel verouderd en zeer frequent en rigoureuus moet worden bijgesteld. Voor het daadwerkelijk doorvoeren van een agile transformatie zijn dergelijke plannen eigenlijk volstrekt waardeloos. De praktijk laat zien dat



## PARADOX VAN GECONTROLEERDE FLEXIBILITEIT

Agile transformaties zijn dusdanig complex dat het vooraf maken van een gedetailleerd plan niet werkt. Het enige dat zeker is, is dat een agile transformatie nooit volgens plan verloopt. Tegelijkertijd is het ook ondenkbaar om het op de bonnefooi te doen. Starten zónder plan en dan maar zien waar het uitkomt, is al helemaal geen optie. Dat zou nog risicovoller zijn.

Maar dat is paradoxaal. Het lijkt onmogelijk om systematisch en gestructureerd een agile transformatie uit te voeren waarin de enorme dynamiek en veranderlijkheid toch wordt omarmd.

De vraag is dus: hoe zorg je ervoor dat een zeer onvoorspelbare, dynamische en sterk veranderlijke transformatie toch gecontroleerd en beheerst wordt uitgevoerd? Het antwoord ligt eigenlijk voor de hand: door een agile transformatie iteratief uit te voeren. Agile transformaties zijn zeer complex. En als agile één ding heeft bewezen, dan is het wel dat complexe problemen eigenlijk alleen iteratief kunnen worden opgelost: leren door te werken in korte cycli.

Dat doet agile voor het dagelijkse werk, en dit kan dus ook worden gedaan voor de transformatie zelf.

Dit betekent concreet dat een agile transformatie altijd een duidelijke richting op beweegt (met heldere doelen), maar dat het pad daarheen iteratief wordt aangepast op basis van tussentijdse resultaten en ervaringen. En het bijzondere is dat die manier van transformeren juist heel voorspelbaar en controleerbaar is. De flexibiliteit zit namelijk in de transformatieroadmap die constant wordt aangepast.

De voorspelbaarheid zit in de korte sprints die telkens gecontroleerd een haalbaar resultaat neerzetten.

een dergelijk plan slechts voor één ding nuttig is, namelijk: om alle betrokkenen vooraf het gevoel te geven dat hun belangen worden behartigd. Maar meer dan dat is het niet.

Wat wél werkt? De agile transformatie in kleine stappen uitvoeren. Dan wordt er namelijk zowel gecontroleerd als wendbaar veranderd (zie kader: De paradox). Dat betekent dat er een plan wordt gemaakt, maar dat dit plan in kleine stappen wordt opgedeeld, waarbij alleen de korte termijn in detail wordt uitgewerkt. Naar de toekomst wordt alleen op hoofdlijnen gekeken. Uit elke stap komen dan concrete tussenresultaten, op basis waarvan het plan telkens weer kan worden aangepast. Bijsturen dus op basis van concrete resultaten en ervaringen. Een agile transformatie wordt dus het beste uitgevoerd met een stapsgewijs ritme van iteratieve veranderingen, oftewel: agile.

### VERSTAND

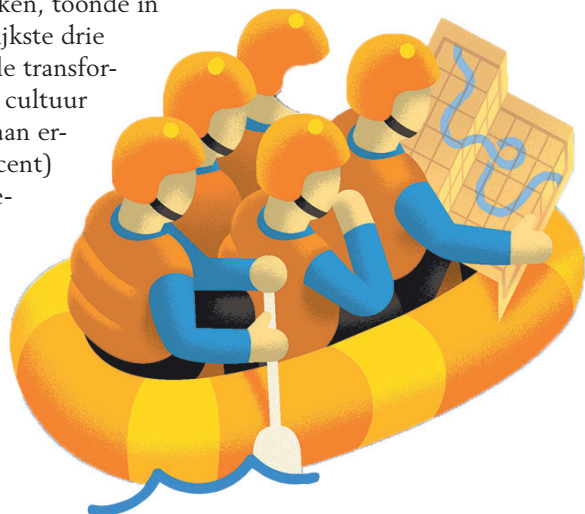
Dit vraagt echter om veel kennis en ervaring met agile bij diegenen die de transformatie leiden. Het aanwezige lijnmanagement en de bestaande programmamanagers hebben dit doorgaans onvoldoende en zijn daardoor ongeschikt om de transformatie zelf uit te voeren. En er zijn data die deze stelling onderschrijven. Het jaarlijkse onderzoek van Version 1 (The 11th State of Agile Report, 2017) naar de wereldwijde adoptie van agile werken, toonde in 2017 aan dat de belangrijkste drie bottlenecks voor een agile transformatie zijn: 1. de huidige cultuur (63 procent), 2. gebrek aan ervaring met agile (47 procent) en 3. het zittend management (45 procent).

Al deze drie punten gaan over het management. Zodoende vormt het aanwezige management vaak de grootste bottleneck bij een agile transformatie. Want een dergelijke

## Elke agile transformatie is uniek

transformatie doe je bij voorkeur agile, maar dan moet je er wel verstand van hebben.

Kortom, grootschalige top-down agile transformaties vereisen een transformatieaanpak die zelf ook agile is. Daarmee is het mogelijk om snel resultaten te boeken én bij te sturen op basis van concrete resultaten en veranderde behoeften. Om dat te doen, kan een plan gebruikt worden (zie kader: Negen stappen), mits dat iteratief wordt opgezet. Een dergelijk stappenplan beschrijft een ritme op weg naar het doel, waarbij tussentijds wordt bijgestuurd op basis van wat wél en wat niet werkt. En dat is feitelijk de essentie van een succesvolle transformatie: leren door te doen. 🚣



# AGILE TRANSFORMATIE IN NEGEN STAPPEN

## 1. BEPAAL DE SCOPE VAN DE TRANSFORMATIE

Zelden beslaat een transformatie de gehele organisatie. Vaak begint het kleiner, bijvoorbeeld met een afdeling, een specifiek klant domein of een propositie. Vandaar dat de eerste stap is het expliciet bepalen van wat de scope van de transformatie zal zijn. Bijstellen kan later altijd nog, maar het moet duidelijk zijn voor wie de transformatie van toepassing is, en voor wie (nog) niet.

## 2. VOER EEN INITIEEL ASSESSMENT UIT

Elke agile transformatie is uniek. Daarom is het raadzaam te starten met een assessment, dat in kaart brengt wat de huidige status is, waar de introductie van agile het meest urgent en opportuun is, en welke specifieke belemmeringen aanwezig zijn. Het resultaat is een nulmeting met inzicht in de huidige stand van zaken en helderheid waar te starten.

## 3. FORMULEER HET 'WAAROM' EN DE 'URGENTIE'

Agile transformaties succesvol doorvoeren lukt alleen als het zinvol is en er voldoende urgentie bestaat. Het is daarom noodzakelijk deze redenen specifiek te verwoorden, zodat er bij iedereen een eenduidig beeld ontstaat. Specificeer dit doel kwantitatief, zodat tijdens de transformatie de voortgang concreet gemeten kan worden.

## 4. WERK DE 'BLUEPRINT' UIT

Transformaties behoeven richting. Maak de ideale eindsituatie daarom expliciet. Dit noemt men ook wel de 'blueprint': de ideale situatie waar men vooraf denkt op uit te komen. Veelal betekent dit een opsplitsing van de organisatie in alleen maar markt- en klantgerichte teams, die volledig autonoom en onafhankelijk hun werk doen.

## 5. BEPAAL DE VERANDERSTRATEGIE

Wordt de transformatie in fases uitgevoerd, via een olievlek, of met een big bang? Alle drie (en hybride varianten) zijn mogelijk. Het is essentieel dat een vaste veranderstrategie wordt gebruikt. Welke het

beste past, hangt altijd af van de specifieke omgeving en de mensen in die omgeving. Maar het is wel belangrijk dat er een strategie is én dat deze bewust is gekozen.

## 6. MAAK EEN TRANSFORMATIEROADMAP

Een roadmap is nodig, waarin de volgorde wordt bepaald waarin veranderingen worden geïmplementeerd. Meestal is dit een muur met een visueel bord waarop de verschillende transformatiethema's en acties zijn uitgezet in de tijd. Bijvoorbeeld met de kolommen: deze sprint, volgende maand, dit kwartaal, volgend kwartaal, rest van het jaar.

## 7. VOER DE ROADMAP ITERATIEF UIT IN SPRINTS

Richt een rigoureuze ritme in voor het transformatieteam. De praktijk laat zien dat sprints van een week zeer effectief zijn, omdat daardoor snel en wendbaar gewerkt wordt. Een kort ritme zorgt voor snelle oplossingen voor onverwachte problemen. Bovendien helpt het ook om acties klein en resultaatgericht te houden.

## 8. MEET EN REVISEER DE ROADMAP

Het is cruciaal om voortgang expliciet te meten. En dan in het bijzonder de mate waarin het échte doel behaald wordt. Daarnaast zal de roadmap regelmatig bijgewerkt moeten worden. Dat gebeurt wekelijks in details (stap 6) tijdens het verfijnen en plannen, maar daarnaast is het belangrijk om op kwartaalbasis intensiever en op hoofdlijnen de roadmap aan te passen (stap 7).

## 9. INTEGREER VIA GOVERNANCE EN CULTUUR

Veranderingen worden direct verankerd in de normale manier van werken. Dat kan op twee manieren. Ten eerste door het onderdeel te maken van de governance, via bijvoorbeeld werkwijzen, kpi's of procedures. Veel sterker is het om te verankeren via de cultuur. Daarmee worden veranderingen namelijk direct geïntegreerd in het daadwerkelijke gedrag van teams en mensen.

## REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:  
Henk Ester  
020-2356415  
h.ester@agconnect.nl

## AUTEURS



MARTIN VAN LANGEN

is agile transformatieconsultant en entrepreneur bij Prowareness We-On en hoofddocent van de masterclass: [www.leading-agile-transformations.com](http://www.leading-agile-transformations.com) ([m.vanlangen@prowareness.nl](mailto:m.vanlangen@prowareness.nl)).



MARTIJN KALKWARF is agile transformatieconsultant bij Prowareness We-On ([m.kalkwarf@prowareness.nl](mailto:m.kalkwarf@prowareness.nl)).