

# AGILE TOT IN DE HAAR- VATEN

Een echt agile organisatie vereist cultuurverandering en nieuwe principes

vraagt namelijk om veel meer dan alleen maar het aanpassen van werkprocessen of het benoemen van rollen. Het vraagt om een dieperliggende verandering, waarbij de waarden, normen en principes ter discussie komen te staan. In het kort: 'agile zijn' lukt alleen als er ook een agile cultuur is.

In de transformatie naar agile werken, blijkt vooral de huidige (niet-agile) cultuur een van de grootste belemmeringen te zijn. Dit wordt onderbouwd door het jaarlijkse onderzoek van VersionOne naar de wereldwijde adoptie van agile (zie: *VersionOne - The 10th annual state of agile report*, 2016). Uit dit onderzoek blijkt dat de belangrijkste oorzaak van falende agile projecten is, dat de huidige cultuur in conflict komt met agile waarden (46 procent). Op de tweede vraag, wat een organisatie het meest belemmert om agile in de volle breedte door te voeren, antwoordt 55 procent van de respondenten dat de benodigde cultuurverandering de grootste belemmering is. Kortom, cultuur blijkt een behoorlijk obstakel bij het breeduit invoeren van agile werken. De transformatie naar een dergelijke cultuur is geen sinecure. Het is een ingrijpende verandering die snel veel groter wordt dan men vooraf denkt, en ook niet zonder risico's is (zie: *AutomatiseringGids, 18-2-'16*, Huizer en van Solingen – *Agile transformaties vaak problematisch*). De meeste organisaties focussen zich bij de transformatie naar agile vooral op methoden en technieken: op processen en tools. Men is op zoek naar het beste recept of het nieuwste kookboek en kopiëren de technieken van anderen soms klakkeloos naar de eigen organisatie. Een dergelijke procesverandering, zonder de daarbij behorende cultuurverandering, is wat het is: gewoon een nieuw kunstje. Een verandering in de onderliggende principes en waarden is vele malen sterker, en geeft bovendien een sterke verankering. Helaas wordt deze cultuurverandering in veel organisaties vergeten, en komt men er pas op een veel later moment achter waarom het niet lukt om écht agile te zijn.

Het aanpassen van een cultuur is weliswaar lastig, maar het is tegelijkertijd ook

Cultuur is vangnet onder agile transformatie

een enorme kans. Die kans ligt in het gedrag van mensen. Uiteindelijk zijn het de dagelijkse beslissingen en acties die effect hebben. Deze proberen te besturen via 'command en control' is sowieso niet effectief. Cultuur heeft juist hier veel invloed op. Tenslotte bepaalt een cultuur of iets wenselijk of onwenselijk is, en bepaalt de cultuur daardoor welke acties voor de hand liggen en welke niet. Zodoende kan cultuur geïmplementeerd worden als het 'vangnet' onder een agile transformatie. Als de cultuurverandering namelijk wordt doorgevoerd, dan is een bestendige verandering in handelen en denken bereikt. Maar cultuurverandering is een vak apart. Cultuurverandering is een gecombineerde verandering van persoonlijke instelling, vaardigheden en gedrag. En dat kun je niet opleggen, of bij mensen in de hoofden 'inprogrammeren'. Discussie, interactie en verhalen delen, is daarvoor noodzakelijk.

De verandering naar een agile cultuur zou vooral over waarden en principes moeten gaan, en veel minder over methoden en instrumenten. Uiteindelijk zit de cultuur in de mentale instelling en het gedrag. De onderlinge discussies over en expliciete aandacht voor waarden en principes is daarin cruciaal. Juist daar ligt de verandering die zijn weerslag vindt in de dagelijkse praktijk. Heel verrassend is dat ook weer niet, want de eerste regel van het agile manifest luidt niet voor niets: 'Individen en interactie boven processen en tools'.

Leuk, die agile projectjes hier en een pilot daar. Maar af en toe scrummen betekent niet dat een organisatie agile is. Echt agile werk je pas als agile verankerd is in de cultuur. Zeven maatregelen om tot een agile cultuur te komen. Want agile dóen en agile zĳn is niet hetzelfde.

door Barry Overeem en Rini van Solingen

Agile werken is de hype voorbij. De toenemende dynamiek in de markt en de snel veranderende eisen van klanten, zorgen ervoor dat de meeste organisaties agile omarmen. En niet alleen bij IT; voorbeelden van andere disciplines die het momenteel omarmen, zijn: productmanagement, marketing, HR, communicatie en de klantenservice. Echter, agile werken in projecten of op afdelingen zegt nog niets over de wendbaarheid van de gehele organisatie. Agile 'doen' en 'zijn' is niet hetzelfde. Het

# ZEVEN MAATREGELLEN OM TOT AGILE CULTUUR TE KOMEN

## 1 FOCUS VOORAL OP HET WAAROM

Begin met te verduidelijken waarom de verandering naar een agile cultuur is ingezet. Benadruk waarom die verandering belangrijk is voor de organisatie. Meet hierbij ook in hoeverre er voortgang wordt geboekt. Elke verandering roept weerstand op, zo ook de verandering naar een agile cultuur. Alleen met een heldere, inspirerende en gedragen visie kan deze weerstand omgezet worden in gedrag overeenkomstig een agile cultuur.

## 2 VERANDER DE CONTEXT

Houding en gedrag van mensen veranderen gaat indirect. Door de context waarin ze zich bevinden en de besturing daarbinnen aan te passen, verandert ook het gedrag. Denk hierbij aan de organisatiestructuur, werkprocessen, besluitvorming en de governance. Wordt er gedacht in tijdelijke projecten of langdurige producten? Worden contracten, processen en procedures opgesteld om controle te borgen of worden er kaders opgesteld waarbinnen vertrouwen en eigenaarschap worden gestimuleerd? De wijze waarop er aan deze vraagstukken invulling wordt gegeven vormt uiteindelijk de aanwezige cultuur.

## 3 STEL ZELFMANAGENDE TEAMS CENTRAAL

Vorm cross-functionele, zelforganiserende teams waarin alle benodigde competenties zitten om in korte tijd een idee volledig af te ronden. Borg een stabiele samenstelling van deze teams. Daardoor wordt het team steeds beter – raken mensen op elkaar ingespeeld – en is het productiever. Laat het team een eigen manifest opstellen met de normen en waarden die ze willen naleven. Toets of dit in overeenstemming is met de waarden waar je als organisatie voor staat. Hiermee ontstaat op teamniveau een schaalbare cultuur die past bij de organisatiecultuur.

## 4 MAAK CULTUUR EXPLICIET

Gebruik waarden, principes, symbolen, rituelen en verhalen voor het expliciet maken van de cultuur. Zet dit alles op papier, in bijvoorbeeld een cultuurboek. Het Agile Manifesto vormt met de 4 waarden en 12 principes het fundament van een agile cultuur. Dit manifest als organisatie doorleven zorgt ervoor dat je agile 'bent' en niet alleen 'doet'. Met symbolen, verhalen en rituelen wordt een cultuur tastbaar gemaakt. Het betreft voorwerpen, taalgebruik, of sociale gewoonten die de organisatie uniek maken. Door het vertellen van verhalen gaat de cultuur daadwerkelijk leven. Het

## ZO VERLOOPT AGILE TRANSFORMATIE SOEPEL

1. Onderschat niet wat er allemaal in de organisatie verandert
  2. Maak het doel expliciet, en meet of het ook dichterbij komt
  3. Begin pas als het hogere management zich committeert
  4. Leer werken met onzekerheid, fouten en experimenten
  5. Maak agile meetings de basis, en geen extra vergaderingen
  6. Beperk de veranderingen niet tot de procesmatige kant
  7. Maak dingen klein, maak ze ook echt af en leer door te doen
- Meer info: <http://goo.gl/ity816>

zorgt ervoor dat de waarden en principes van een organisatie gekoppeld worden aan verhalen uit de dagelijkse praktijk. Verhalen zijn dé manier om een vaag concept als cultuur expliciet te maken.

## 5 WEES ZELF DE CULTUUR

De mensen in een organisatie maken samen de cultuur. Wees daarom zelf het toonbeeld van de gewenste cultuur. Authenticiteit is hierbij cruciaal. Alleen met een diepgewortelde, oprechte verbinding met de culturele overtuigingen worden mensen geactiveerd. Beloon hierbij het getoonde gedrag, onafhankelijk van het resultaat. Een agile cultuur is gebaseerd op zingeving, vertrouwen, transparantie, experimenteren, zelfmanagement, eigenaarschap en continue verbetering. Zorg ervoor dat deze uitgangspunten door de gehele organisatie heen worden uitgedragen en gestimuleerd.

## 6 WERK MET ITERATIES IN RITME

In een agile organisatie werkt iedereen volgens hetzelfde ritme. Een ritme van korte iteraties die ('done') producten opleveren voor de klant/eindgebruiker. 'Done' is echt af: wat je maakt is van goede kwaliteit, dit wordt niet pas aan het einde ingebracht. De



### AUTEUR

RINI VAN SOLINGEN is CTO bij Prowareness en deeltijdhoogleraar aan de TU-Delft. Hij is hoofddocent van de masterclass [www.leading-agile-transformations.com](http://www.leading-agile-transformations.com). Begin 2016 verscheen zijn nieuwste boek: De Bijenherder; een businessparabel over het leidinggeven aan zelfsturende (agile) teams. E: [rini@scrum.nl](mailto:rini@scrum.nl)



### AUTEUR

BARRY OVEREEM is agile coach bij Prowareness, professioneel Scrum-trainer vanuit [Scrum.org](http://Scrum.org), en blogt op [www.barryovereem.com](http://www.barryovereem.com). E: [barry@scrum.nl](mailto:barry@scrum.nl)

klant in verrukking brengen is het enige dat telt. Waarde leveren aan eindgebruikers, elke iteratie weer. Door continu de staat van het product transparant te maken zijn sturing en besluitvorming mogelijk. Hierbij is feedback het belangrijkste leermiddel. Wanneer de organisatie dit ritme van het continu waarde leveren adopteert dan is een belangrijke stap richting een agile cultuur gezet.

## 7 STIMULEER DIENEND LEIDERSCHAP

Een agile cultuur is gestoeld op dienend leiderschap. Help anderen om de beste versie van zichzelf naar boven te halen. Dit door het tonen van onbaatzuchtig leiderschap en het stimuleren van eigenaarschap. Geef zelfsturende teams het mandaat om besluitvaardig te handelen. Ondersteun de teams met het oplossen van problemen die buiten hun invloed liggen. Stel heldere kaders waarbinnen de zelforganisatie kan plaatsvinden om gezamenlijk de afgesproken doelstellingen te behalen. Een dienend leider geeft vertrouwen, stimuleert transparantie en betrokkenheid, heeft een sterk empathisch vermogen en kan daadwerkelijk luisteren – ook naar wat er niet wordt gezegd. Dienend leiderschap zorgt voor de totstandkoming en continuïteit van een agile cultuur.