

Van 'Agile' naar 'Agility'

Vijf fundamentele verschuivingen voor duurzame verandering

Door

Bjorn van den Einden – Organisatie versimpelaar & leiderschap coach Prowareness
Said Azarfane – Agile coach en Professional Scrum Trainer Prowareness

E-book

2023

Inhoudsopgave

De evolutie van Agile	3
Vijf fundamentele verschuivingen	4
1. Van project naar product	5
2. Van aansturen van mensen naar creëren van de omgeving	6
3. Van complexiteit toevoegen naar de organisatie versimpelen	7
4. Van big-bang opleveringen naar iteratief en incrementeel	9
5. Van push naar pull	10

De evolutie van Agile:

Van software naar bredere toepassingen

Agile. Een stroming die al 20 jaar onderweg is. Hoewel de oorsprong nog verder teruggaat, heeft Agile met de introductie van het Agile Manifesto grote menigten bereikt. Beginnend in de softwarehoek bij kleine teams, zijn sindsdien ook grote corporaties met Agile aan de haal gegaan. We hanteren echter nog steeds vaak die smalle, softwaregeoriënteerde definitie van 20 jaar geleden voor implementatie die veel verder gaat dan alleen software met kleine teams. Deze maatstaaf sluit soms niet aan op de context van die bedrijven. Mogelijk is dat deels de oorzaak dat lang niet alle Agile-implementaties de baten bereiken waar men naar streeft.

Omgaan met complexiteit

Het zou in een verschuiving naar Agile werken altijd moeten gaan over de doelen die we proberen te bereiken en de problemen die we proberen op te lossen. Als we uitzoomen, gaat Agile over het omgaan met de complexiteit van de leefwereld van een organisatie. Het gaat over kunnen omgaan met onvoorspelbare factoren en wijzigende omstandigheden. Het gaat over een organisatie helpen om competitief te blijven in een snel veranderende wereld. Echter zien we de tendens dat Agile meer en meer gaat over 'het juiste raamwerk kiezen'. Er is een hoop dogmatiek waarbij het middel tot doel wordt verheven. Moeten we het SAFe- of Spotify-model volgen? Moeten we Scrum of Kanban doen? We implementeren een oplossing zonder het probleem te doorgronden. We doen aan copy-paste schalen van een enkel team naar een afdeling. We zouden wat vaker de vraag moeten stellen hoe we ons anders kunnen organiseren om met de complexiteit van onze business en markt om te gaan. Er zijn tegenbewegingen als Modern Agile die dit proberen te doorbreken, maar helaas lijkt de focus op methodes en dogmatiek de overhand te krijgen.

Van 'Agile' naar 'Agility'

Dit patroon doorbreken is de primaire aanleiding voor het schrijven van dit whitepaper. We willen duidelijkheid scheppen in wat er structureel anders moet om organisatiedoelstellingen te bereiken in het licht van complexiteit. Met dit whitepaper proberen we de focus te leggen op wat er nodig is voor échte verandering. Of anders gezegd: "Wat moeten we fundamenteel anders doen om in een complexe wereld te slagen?" Als we uitzoomen op alle transformaties die wij hebben mogen begeleiden, leiden en aanschouwen, zien wij vijf fundamentele verschuivingen die samen zorgen voor wendbaarheid in organisaties. Verschuivingen die in vrijwel alle transformaties in meer of mindere mate nodig zijn om de baten te oogsten en een concurrentievoordeel te behalen in een snel veranderende wereld. Deze verschuivingen samen verleggen de focus van 'Agile' naar 'agility'.



Vijf fundamentele verschuivingen

De vijf fundamentele verschuivingen die wij onderkennen, zoals hieronder beschreven, zullen we in vijf blokken verder uitdiepen met specifieke patronen hoe deze verschuiving te verwezenlijken.

1. Van project naar product

Hoe leveren we waarde en organiseren we het werk?

2. Van aansturen van mensen naar creëren van de omgeving

Welke rol spelen de managers in de organisatie?

3. Van complexiteit toevoegen naar de organisatie versimpelen

Hoe managen we het veranderproces?

4. Van big-bang opleveringen naar iteratief en incrementeel

Hoe ontwikkelen we producten en mitigeren we risico's?

5. Van push naar pull

Hoe zorgen we voor efficiëntie en snelheid?

Van project naar product

De eerste verschuiving om de baten te oogsten van agility is dat we anders gaan kijken naar het werk dat we doen binnen de organisatie. Hoe we 'het werk' organiseren en besturen heeft directe invloed op de mogelijke baten die we daaruit kunnen oogsten. In een typische projectorganisatie wordt voor elk substantieel initiatief een nieuw project gestart waarbij we zo veel mogelijk zekerheid zoeken in de aanvang van een dergelijk project. We zetten in op zware analyses en ontwerpen en managen vervolgens dat project door verandering tegen te houden en zo dicht mogelijk bij het originele plan te blijven. Afwijkingen moeten worden verklaard en risico's moeten worden gemanaged. Hoe we het werk organiseren is in veel gevallen de beperkende factor om verandering te kunnen inspelen.

Van focus op output naar focus op resultaten

Het primaire kenmerk van een project is dat het eindig is. Wanneer de tijd voorbij is en hopelijk de hele scope is opgeleverd, wordt het project ontbonden. Het werk wordt overgedragen aan de lijnorganisatie en zij worden verantwoordelijk voor de daadwerkelijke uitvoering en het beheer. Deze karakteristiek zorgt er inherent voor dat de focus van zo'n manier van werk organiseren op de korte termijn ligt. Degene die verantwoordelijk zijn voor het 'maken' zijn niet verantwoordelijk voor het resultaat. Garantie tot de deur! Dat patroon dient doorbroken te worden, zodat 'succes' wordt bepaald door de echte resultaten wanneer de oplossingen echt gebruikt worden.

Van focus op kosten naar focus op waarde

Een ander kenmerk van een project is dat succes bepaald wordt door hoe goed een project wordt opgeleverd binnen scope, kosten en tijd. Hoe beter die driehoek gemanaged wordt, des te beter is het project uitgevoerd. De focus wordt daarmee volledig intern. Hoe efficiënt zijn alle mensen aan het werk? Hoe efficiënt worden alle stappen uitgevoerd? Om de deadline te halen, zullen we waarschijnlijk concessies moeten doen op kwaliteit. De focus op voortgang en interne efficiëntie – de dingen op de juiste manier doen – leiden af van de daadwerkelijk geleverde waarde – doen we echt de juiste dingen?

Van mensen naar werk brengen naar werk naar teams brengen

Typerend voor een projectorganisatie is dat zodra een project een 'go' heeft, we op zoek gaan naar de mensen om dat werk uit te voeren. Dit zorgt voor een patroon van continu poppetjes schuiven en trekken aan mensen. Diverse mensen werken aan talloze projecten tegelijkertijd. Bovendien willen alle projectmanagers de sterspeler voor hun project, waardoor we de druk en afhankelijkheden alleen maar groter maken. Dit is wederom efficiënt als je kijkt naar de utilisatie van mensen. Dit is helemaal niet efficiënt als je kijkt naar de totale doorlooptijd van het werk. Als we uitzoomen, willen we werk naar teams brengen en daarmee focus, kwaliteit en snelheid vergroten.

Van leunen op specialisten naar multidisciplinaire teams

Wanneer we mensen naar werk brengen en streven naar efficiënte utilisatie van die mensen, leunen we ook enorm op hun individuele bijdrage binnen hun primaire specialisme. Wanneer het werk voorspelbaar is, loont het om elk individu meer focus te geven op zijn/haar primaire specialisme. Hoe beter elke speler zijn/haar eigen expertise inbrengt, hoe beter het resultaat. Wanneer het werk complex is, hebben we creativiteit nodig om tot goede oplossingen te komen. We hebben verschillende vaardigheden en expertises aan dezelfde tafel nodig om samen tot het beste resultaat te komen.

Van aansturen van mensen naar creëren van de omgeving

In traditionele organisaties is de rol van management gericht op het aansturen van mensen vanuit een duidelijke hiërarchische lijn. Elke manager heeft een duidelijke span of control en is verantwoordelijk voor de prestatie van deze mensen. De aansturing is controlerend en voorschrijvend van aard. Veelal zien we daarnaast matrixorganisaties waarbij mensen ook nog worden aangestuurd op projectbasis. Daardoor creëren we noodzakelijke maar meer overhead in de besturing van het bedrijf. Deze manier van management werkt als de organisatie een hoge mate van voorspelbaar werk uitvoert en er vooral geproduceerd moet worden. Het is minder effectief als de markt aan verandering onderhevig is en de basis van de organisatie kenniswerk betreft. In zulke gevallen moet management juist zoveel mogelijk besluiten en slagkracht naar die mensen op de werkvloer brengen, en daar hoort dus een andere managementstijl bij.

Van command and control naar dienend leiderschap

In plaats van top-down aansturen, de lijntjes uitzetten en voorschrijvend zijn in hoe mensen hun werk doen, zal management moeten focussen op het weghalen van belemmeringen en zoveel mogelijk in dienst moeten staan van de mensen die het echte werk uitvoeren. Als het ware wordt de piramide omgedraaid, van de managers aan de top naar de medewerkers aan de top.

Van processen standaardiseren naar doelen op elkaar afstemmen

We zijn gewend grip te zoeken door alle teams en afdelingen op dezelfde manier te laten werken. Daarbij gaan we vaak voorbij aan de verschillen tussen deze onderdelen. Als we willen dat mensen eigenaarschap nemen over hun werk, zullen ze zelf dat proces moeten kunnen controleren en verbeteren. Het is de taak van management om grip te vinden door te zorgen dat alle teams en afdelingen aan de juiste doelstellingen werken die samen zorgen dat een organisatie succesvol is.

Van lokaal optimaliseren naar systeem optimaliseren

Doordat we traditioneel allemaal onze eigen silo aansturen, worden we gedreven om dat zo goed mogelijk te doen. We proberen onze eigen KPI's zo goed mogelijk uit de bus te laten komen, want dat is onze formele opdracht en dat maakt ons succesvol. Dat leidt echter af van het doel onderaan de streep. Wat goed is voor afdeling A heeft mogelijk een negatief effect op afdeling B en op het grote plaatje. We moeten naar dat totaalplaatje kijken bij verbeterinitiatieven en deze dus afdeling overstijgend aanvliegen. Ergo, systeemdenken en loskomen van rechtlijnig oorzaak-gevolg denken. Dat denken heeft ons juist in deze problematiek doen belanden.

Van centrale besluitvorming naar decentrale besluitvorming

Veelal zijn besluitvormingsprocessen ook verticaal ingericht. Informatie gaat van boven naar beneden en andersom. In de basis ga je voor een besluit naar je leidinggevende. In een complexe wereld betekent dat echter dat besluiten lang duren en dat die managers veel te weinig informatie hebben om een dergelijk besluit te nemen. De mensen op de werkvloer die dichtbij het vuur staan, zouden veel vaker en sneller zelf moeten kunnen besluiten. Zij zijn immers de experts. We willen vooral niet vertragen. En ja, dat vergt vertrouwen.

Van complexiteit toevoegen naar de organisatie versimpelen

In elke organisatieverandering proberen we de situatie een beetje beter te maken. We proberen de organisatie te versnellen, de kwaliteit te verhogen of de flexibiliteit te vergroten. We introduceren nieuwe cultuurprogramma's, nieuwe rollen, nieuwe overlegstructuren of nieuwe processen. Echter betekent dit ook vaak dat we vooral dingen toevoegen aan onze organisatie. We creëren dus meer overhead in beslisstructuren, processen en tools. In essentie voegen we daarmee alleen nog maar meer complexiteit toe aan een probleem dat al complex is. Met de overtuiging dat complexe problemen ook complexe oplossingen vergen, maken we het probleem helaas vaak alleen maar groter. We zouden juist dingen weg moeten halen. Wendbaarheid vergt juist minder processen, tools en beslisstructuren. Een simpel systeem is sneller en flexibeler. We zouden de organisatie moeten versimpelen.

Van sterke silo's naar netwerkstructuren

In grotere organisaties volgt cultuur de structuur. Organisaties met harde scheidingen tussen de diverse organisatieonderdelen beperken sterk het gedrag. Over muren heen kijken, laat staan samenwerken, is inherent moeilijker dan binnen de muren. Hoe hoger en dikker die muren, hoe slechter de samenwerking. Wanneer we een focus willen hebben op waarde voor de klant en flexibiliteit nodig ...

... hebben om dat te realiseren, zullen we de silo's moeten afbreken en meer moeten richten op samenwerkingsverbanden door de horizontale organisatie heen.

Van beperkende regels naar richtinggevende principes

Je kunt een organisatie op twee manieren managen en opereren. Op basis van regels of op basis van principes. Wanneer we opereren vanuit regels, ligt de focus op het beperken van ongewenst gedrag en het controleren van de mensen. De aandacht gaat uit naar risico's, potentiële problemen en bouwen we een systeem dat zich richt op de uitzonderingen. Wanneer we opereren vanuit principes, ligt de focus op het gewenste gedrag mogelijk maken, op eigenaarschap en creativiteit. De aandacht gaat uit naar kansen en leren. En dat is precies wat nodig is in een complexere wereld.

Van meer doen naar maximale focus

Wanneer we ambitieuze doelstellingen hebben of het gevoel krijgen dat de competitie ons inhaalt, zijn we geneigd om nog meer actie te ondernemen. We starten meer projecten en programma's om de kans te vergroten dat we succesvol zijn. Hoe meer ballen in de lucht, hoe meer we onze aandacht moeten verdelen en des te minder energie per initiatief. We moeten veel vaker en sneller keuzes maken. Vooral die paar dingen doen waarmee we het grootste verschil maken. Het gaat over de impact van de initiatieven, niet over de hoeveelheid initiatieven die we ondernemen.

Van onzekerheid controleren naar complexiteit omarmen

De processen in een organisatie draaien veelal om controle. We proberen alle onzekerheid en variaties weg te nemen. Dit geldt van contractmanagement tot change management en van het HR-systeem tot de kwaliteitsprocessen. Deze processen zijn ingericht om verandering te minimaliseren en alles zo veel mogelijk volgens de norm te laten werken. Op die manier zorgen we voor stabiliteit en voorspelbaarheid. Tenminste, als alle variabelen te overzien zijn. Wanneer we weten dat de buitenwereld veranderlijk is, moeten onze processen daarin meebewegen. Dat we niet star vast moeten houden aan een plan als de werkelijkheid anders blijkt, is een basisregel van Agile. Star proberen alle variabelen te controleren in onze processen is niet anders. We dienen onze processen zo in te richten dat nieuwe inzichten altijd kunnen worden gebruikt voor betere uitkomsten.

Van big bang opleveringen naar iteratief en incrementeel

De shift naar iteratieve en incrementele ontwikkeling is waarschijnlijk de meest bekende shift geassocieerd met Agile. In plaats van een grote release aan het einde van een lang ontwikkeltraject streven we naar kleine leveringen van nieuwe functionaliteiten in een vast ritme. Op deze manier kan er tussentijds worden bijgestuurd op basis van nieuwe inzichten. Daardoor zorgt dit ervoor dat we sneller waarde kunnen leveren voor de klant, wat op termijn moet leiden tot een hogere klanttevredenheid. Misschien nog belangrijker is dat we op deze manier veel eerder risico's kunnen aanpakken en daarmee de kans op succes vergroten. Onderliggend vergt deze verschuiving een ander proces om grip te houden en de voortgang te bewaken.

Van first time right naar gevalideerde lessen

We zijn vanaf onze jeugd op school gedruild dat we een probleem in één keer moeten oplossen. Hier heb je een opdracht, kom maar terug als het af is. Dit passen we ook toe in ons werk. We streven ernaar om in één grote klap een goed werkend eindresultaat te leveren. Als het probleem complex is en de oplossing onzeker, is dit praktisch onmogelijk. De weg naar succes is telkens iets werkends opleveren en valideren of dit aansluit op de wensen en eisen van gebruikers en klanten. Het gaat over het toetsen van aannames en keuzes, en het valideren van oplossingen met de mensen voor wie we het doen. Snel leveren is snel leren en vergroot de kans op succes.

Van zekerheid door analyse naar kort-cyclisch bijsturen

Omdat we het in één keer goed willen of moeten doen, zoeken we zoveel mogelijk zekerheid vooraf. De 'first time right' gedachte leidt ertoe dat we alle onzekerheid en risico's zo vroeg mogelijk in kaart willen brengen. Hoe beter het voorwerk, des te beter het resultaat, is de gedachte. Met voorspelbaar werk is dit valide, maar met complex werk helpt dit patroon ons niet. We weten niet wat we niet weten. We hebben gevalideerde lessen nodig. We moeten de zekerheid niet zoeken in meer voorwerk, maar in het proces van continu bijsturen. De zekerheid zit in een vast ritme en de structuur om nieuwe inzichten te gebruiken om het plan bij te stellen.

Van verandering minimaliseren naar nieuwe inzichten omarmen

Een ander facet van de big-bang analyse gedreven aanpak is dat we gedurende het proces proberen om verandering te minimaliseren. Elke afwijking heeft immers direct gevolgen voor de haalbaarheid van het plan en daarmee het succes van een project. Elke afwijking zien we als scope creep en risico's die gemanaged moeten worden. Wanneer het werk complex is, weten we één ding zeker: dat we ...

... nieuwe inzichten gaan krijgen en dat we moeten bijsturen. Verandering moeten we dus omarmen en gebruiken om het succes van het werk te vergroten.

Van gedetailleerde plannen naar plannen om vanaf te wijken

Meer analyse leidt tot meer gedetailleerde plannen. Om het geheel in één keer goed op te leveren op de geplande tijd, moeten we alle scenario's zo goed mogelijk in kaart brengen en alle variabelen en spelers zo strak mogelijk managen. Hoe concreter en beter het plan, des te groter de kans op succes is de gedachte. Echter, hoe gedetailleerder het plan, des te meer we moeten coördineren, rapporteren en verantwoorden wanneer de werkelijkheid anders blijkt te zijn. Met het feit dat verandering hoe dan ook zal komen, creëren we enorm veel overhead met zo'n rigide plan. Natuurlijk hebben we een plan nodig, echter in minder detail en met meer ruimte. Een plan op hoofdlijnen en gericht op doelstellingen. Een plan om continu te blijven herzien als de wereld verandert, een plan om vanaf te wijken.

Van push naar pull

Elke organisatie streeft ernaar om rendement te behalen en te winnen. In de organisatiestrategie worden doelstellingen bepaald die richting geven aan wat we doen, hoe we omzet genereren en hoe we de wedstrijd gaan winnen. Vervolgens moeten we deze keuzes effectief en efficiënt omzetten in actie. In traditionele organisaties betekent dit vaak het opzetten van veel en grote projecten, het stellen van strakke deadlines en voortdurend harder werken. We streven vaak naar maximale efficiëntie om met zo min mogelijk kosten en mensen zo snel mogelijk die doelstellingen te bereiken. Echter is de focus op efficiëntie en snelheid vaak sterk gericht op lokaal optimaliseren.

Van snel starten naar eerst afmaken

Er is een groot verschil tussen wat snel voelt en wat echt snel is. Het voelt snel om snel te reageren en direct actie te ondernemen wanneer zich een kans voordoet. Het voelt snel om meteen aan iets te beginnen. Maar in de loop van de tijd leidt dit altijd tot vertraging. Het is als het toevoegen van meer auto's aan een file. Ook al voelt het goed, uiteindelijk gaat het veel langzamer als we die stroom van acties en initiatieven blijven voeden, omdat dit ten koste gaat van alles wat we al aan het doen zijn. Om echt snelheid te winnen, moeten we ons richten op wat we afronden. Aanraken is afmaken.

Van grote batches naar optimale flow

Naast de neiging om projecten en initiatieven direct te starten omdat dit snel voelt, hebben we ook de neiging om te denken in termen van grote projecten om grote sprongen te maken. Grote sprongen ...

... lijken immers snel. Dit is echter vergelijkbaar met nog grotere voertuigen op een al verstopte snelweg plaatsen. Grote blokken en clusters van werk kosten meer energie om te verzetten, bevatten meer aannames en brengen meer risico met zich mee. Het heeft een negatieve invloed op de totale doorlooptijd. Op een lege snelweg kun je pas echt snelheid maken. We moeten denken in veel kleinere stukjes werk, zodat we optimale snelheid kunnen genereren voor elk initiatief. Met andere woorden, een efficiënte doorstroom van werk in plaats van het efficiënt uitputten van middelen.

Van deadlines vastzetten naar een duurzaam tempo

Doordat we denken in grote brokken werk die op een vastgesteld moment moeten worden opgeleverd en telkens zo snel mogelijk daarmee starten, creëren we ook een patroon van voortdurende nieuwe eindsprintjes. Wanneer een nieuwe deadline in zicht komt, moeten we weer vol aan de bak. Het werk dat we in een organisatie doen, zou niet gekenmerkt moeten worden door 'rennen en stilstaan'. Dit brandt mensen op en zorgt voor onnodige stress. We zouden het werk moeten zien als een marathon. Om een marathon goed te doorstaan, wil je niet sprinten en rusten, maar zorgen voor een stabiel tempo dat we kunnen blijven volhouden. Naast dat dit de kans op succes vergroot, is het ook een stuk prettiger voor de mensen die hieraan bijdragen.



Brassersplein 1
2612 CT, Delft
The Netherlands

+31 15 241 18 00
info@prowareness.nl

www.scrum.nl
www.prowareness.nl