



ERVARINGEN EN LESSEN UIT DE PRAKTIJK MET AGILE WERKEN

Ronald Buis

VERANDERING

Agile werken is in rap tempo een populair begrip geworden – ook buiten de ICT, waar deze manier van werken ooit is ontstaan. Allerlei organisaties hopen met een Agile-aanpak het prestatieniveau over een breed front te kunnen verbeteren. Wat zijn de ervaringen in Nederland bij organisaties die met deze aanpak aan de slag zijn gegaan? Dat vroegen specialisten in ‘Agile’ aan enkelen van hun klanten.

Inmiddels zijn de meeste raden van bestuur en managers van organisaties wel bekend met het Agile-gedachtegoed en het werken met Agile-innovatieteams. Dergelijke kleine, ondernemende groepen zijn ontworpen om dicht bij de klant te blijven en zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Wanneer een Agile-project correct wordt geïmplementeerd, zorgt het bijna altijd voor een hogere teamproductiviteit en -moraal, een snellere *time-to-market*, hogere kwaliteit en een lager risico dan met traditionele benaderingen.

Steeds meer organisaties kiezen er dan ook voor om Agile te gaan werken. Waar in het verleden veelal startups en nieuwe concepten, zoals mobiele apps, volgens de Agile-filosofie tot stand werden gebracht, zien we dat nu ook steeds meer grote, traditioneel ingerichte organisaties de wens uitspreken wendbaarder te worden en Agile te werken. Klantgerichtheid stond bij de meeste organisaties altijd al wel hoog in het vaandel. Maar de meeste organisaties werken van oudsher niet echt klant-gestuurd. Veelal worden

in bepaalde bedrijfsonderdelen wel concrete stappen gezet; *scrummen* als werkwijze is een veelgehoorde term. Met één of enkele scrumteams werken is echter niet hetzelfde als Agile werken als bedrijf. Daarvoor is meer nodig.

Er bestaat natuurlijk al heel wat literatuur over dit onderwerp – denk aan *Large-Scale Scrum* van Larman & Vodde, *Strategize* van Roman Pichler en *Leading Change* van John P. Kotter. Wij waren echter benieuwd hoe organisaties de theoretische uiteenzettingen concreet benutten om ook daadwerkelijk Agile-transformaties tot stand te brengen. Om een nog completer, en dus praktischer, beeld te krijgen van de aanpakken van organisaties die transformeren naar Agile werken zijn wij in gesprek gegaan met een selectie van onze klanten. Mede op basis van de gesprekken met hen, geven we in dit artikel vijf uitgangspunten voor een Agile-transformatie. Alvorens die te bespreken, en ook te horen wat onze klanten erover zeggen, willen we eerst kort een belangrijk overkoepelend aspect van Agile benadrukken en toelichten: er zijn geen standaardoplossingen.

GEEN STANDAARDOPLOSSINGEN

De ambitie om van een handvol Agile-teams voor bijvoorbeeld softwareontwikkeling te gaan naar tientallen of zelfs honderden Agile-teams voor de gehele bedrijfsvoering gaat gepaard met veel uitdagingen. Waar moeten we beginnen? Hoe snel en hoe ver moeten of kunnen we gaan? Welke functies kunnen en moeten worden omgezet in wendbare teams – en welke niet? En hoe kunnen we voorkomen dat traag opererende bureaucratische afdelingen een belemmering vormen voor de bedrijfsonderdelen die wel transformeren?

De ervaring leert dat organisaties die succesvol een Agile-transformatie hebben doorlopen, dat te danken hebben aan leiders die zélf werken aan de hand van Agile-methoden. Met behulp van het Agile-manifest rangschikken zij de kansen in hun organisatie. Vervolgens wordt de hele ‘reis’ naar die kansen opgesplitst in kleine stappen. Wanneer de organisatie daarna die stappen zet, wordt afdelingen die niet worden omgebouwd tot Agile-teams – typische voorbeelden zijn HR en Finance – bijgebracht wat de Agile-waarden inhouden en hoe zij kunnen samenwerken met teams die wél een Agile-methodiek zullen toepassen.

Een pasklaar antwoord bestaat niet. Bij iedere organisatie zal de aanpak weer anders zijn. Ervoor zorgen dat Agile een succes wordt voor de organisatie, de medewerkers én de klanten is maatwerk. Agile-transformaties zijn bovendien moeilijke transformaties. Die vereisen een totale betrokkenheid vanuit het leiderschap; een cultuur die begrijpt dat verandering een constante is; voldoende getalenteerde en ervaren Agile-experts, om alle teams te bemannen zonder andere teamleden te ‘kannibaliseren’; én zeer duidelijke voorschrijvende handleidingen om iedereen op één lijn te brengen. Een methodiek zoals Scrum schrijft bijvoorbeeld een behoorlijk strikte structuur voor van herhaaldelijk team- en klantoverleg.

Agile-transformaties vereisen ook dat er in de organisatie in het algemeen wordt geaccepteerd dat er risico’s worden genomen, zoals bijvoorbeeld het ongewenst afvloeien van personeel. Een Agile-transformatie is namelijk behoorlijk ingrijpend voor de bestaande cultuur van een organisatie en van grote invloed op de kern van het werk dat de mensen in die organisatie doen.

THEORIE EN PRAKTIJK: DE VIJF UITGANGSPUNTEN

Zoals gezegd zijn wij in gesprek gegaan met enkelen van onze klanten om een completer en dus praktischer beeld te krijgen van de manieren waarop organisaties transformeren naar een Agile-manier van werken. We spraken met ABN AMRO, ING, Nederlandse Spoorwegen en Rabobank – vier organisaties die al decennia lang in het hart van de samenleving actief zijn in financiële dienstverlening respectievelijk transport. Juist omdat ze zo nauw verweven zijn met de samenleving, onderkenden ze dat ze veranderbestendig moesten zijn. Immers, de samenleving én de technologische mogelijkheden zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Bovendien voltrekken die veranderingen zich steeds sneller. Het spoorboekje is ingeruild voor de app NS Reisplanner. Geld overboeken gaat tegenwoordig gemakkelijker dan voorheen via de app voor online-bankieren. Zelfs betaalverzoeken naar anderen regel je gemakkelijk en snel via Whatsapp en Tikkie.

Daarnaast hebben de ontwikkelingen in kunstmatige intelligentie, virtual reality en blockchain, om er maar een paar te noemen, ingrijpende gevolgen voor de samenleving.

ABN AMRO, ING, Nederlandse Spoorwegen en Rabobank stonden dus voor een uitdaging: ‘hoe blijven wij voldoen aan de vragen die de Nederlandse burger ons stelt – én beantwoord wil zien – in een zich onophoudelijk verder ontwikkelende (digitale) wereld?’

In reactie op die uitdaging voeren de vier genoemde organisaties momenteel ieder een Agile-transformatie uit, elk met een eigen aanpak afgestemd op de eigen, specifieke uitdagingen.

Wij spraken met hen over de reis tot nu toe, welke keuzen zij maakten, wat de successen waren en ook welke aandachtspunten zij signaleerden. Eén ding viel op in de gesprekken. Er was geenszins sprake van een vooraf uitgestippelde koers of een ‘roadmap’ voor succes. Wel maken ze allemaal de heldere keuze om een verandering te realiseren en hebben ze ervoor gezorgd dat ze kunnen en willen voldoen aan de bovengenoemde eisen voor een transformatie (betrokken leiderschap, veranderinggerichte cultuur, getalenteerde en ervaren experts, duidelijke handleidingen).

Agile werken wordt gezien als middel, en heel bewust niet als doel op zich.

Op basis van de gevoerde gesprekken en onze eigen ervaringen met Agile-transformaties hebben we de volgende vijf uitgangspunten geformuleerd voor een Agile-transformatie.

1. Begin klein vanuit een intrinsieke veranderbehoefte
2. Zorg dat teams en teamleden de urgentie van Agile werken begrijpen
3. Wees transparant en open, betrek alle stakeholders in het proces
4. Pak obstakels in de organisatorische inrichting één voor één aan
5. Focus op cultuurverandering.

We lichten deze vijf uitgangspunten nu toe en laten onze klanten aan het woord.

1. BEGIN KLEIN VANUIT EEN INTRINSIEKE VERANDERBEHOEFTE

Iedere organisatie heeft zijn eigen aanleiding om te willen starten met Agile werken. Veelal ligt die aanleiding in de behoefte om de IT-processen te optimaliseren, en uiteindelijk is er steeds de noodzaak van een betere dienstverlening. In alle gevallen is sprake van een heel bewuste keuze om met aanhoudend resultaat iets te willen veranderen.

De organisaties waarmee we spraken zijn allemaal doelbewust klein begonnen, vanuit een concrete behoefte in één van de teams, alvorens op te schalen naar meer teams in de organisatie. Ook benadrukken de organisaties ieder voor zich dat zij de Agile-transformatie bewust hebben aangepakt met behulp van het Agile-manifest: aan de slag, uitproberen, evalueren en leren.

We zien dat steeds één team van start gaat met de transformatie en dat pas sprake is van een uitbreiding naar meer teams wanneer dat eerste Agile-team moet gaan samenwerken met een ander, niet-Agile, team om continu een werkend product of goed draaiende dienst te kunnen leveren aan de klant. Het aantal Agile-teams in de organisatie groeit bij wijze van spreken als een olievlek om gezamenlijk bij te dragen aan een goed werkend product of soepele dienstverlening aan de klant.

Dit ‘organisch’ groeien lijkt een succesfactor te zijn. Ook bepalend voor succes blijkt daarnaast een groeiende wil om te veranderen. Wanneer er behoefte is aan meer, dan is het moment daar om uit te breiden.

KLEIN BEGINNEN BIJ DE NEDERLANDSE SPOORWEGEN

‘We zijn als NS heel klein begonnen. We hadden de grote uitdaging bij de introductie van de OV-chipkaart om op korte termijn een betaalautomaat te introduceren. Om te voldoen aan de wensen van onze reizigers moesten we de effectiviteit van onze ontwikkelteams vergroten. Vanuit de gedachte van The theory of constraints hebben we onderzocht op welke wijze we ons softwareontwikkelproces konden verbeteren. We hebben toen met elkaar vastgesteld dat stabiele ontwikkelstraten essentieel zijn voor succes. We ontdekten dat het vastzetten van capaciteit voor teams leidde tot een stijging van de productiviteit. Agile denken en werken is gestart in de ontwikkelteams. Inmiddels werken we Agile in meer dan één domein.’

– Daniel de Vries, Nederlandse Spoorwegen, manager Bouw Stationsmiddelen

2. ZORG DAT TEAMS EN TEAMLEDEN DE URGENTIE VAN AGILE WERKEN BEGRIJPEN

De aanleiding voor Agile werken is in iedere organisatie anders. Steeds is er echter een urgentie om de manier van werken te veranderen. We horen vaak van organisaties dat ze versneld functionaliteit moeten uitbrengen – hetzij omdat de klant of de markt erom vraagt of vanwege de procesprestatie.

Wélk doel wordt nagestreefd is niet bepalend gebleken voor het succes van de verandering bij de geïnterviewde organisaties; waar het om gaat is dat de noodzaak van de verandering heel helder wordt uitgedragen. Medewerkers die weten met welke reden de verandering wordt ingezet, zijn meer betrokken en hebben meer focus op het resultaat. Dan stijgt de kans dat het beoogde resultaat daadwerkelijk wordt behaald.

Vanaf het eerste moment dat teams Agile gaan werken, moeten nut en noodzaak van de manier van werken helder zijn. Besproken wordt waarom de keuze belangrijk is en waarom iets op een bepaalde manier wordt gedaan. Zowel de keuze voor het doel op aanpak als op inhoud is relevant in het gesprek.

WERKEN AAN DE URGENTIE BIJ RABOBANK

‘Teams die weten waarom zij dingen doen, kunnen goed aangeven wat ze nodig hebben. Als Rabobank zijn we na de introductie van Agile werken in enkele IT-teams aan de slag gegaan met onze Informatie Voorziening-processen. DevOps* stond centraal. We hebben in deze gesprekken veel aandacht geschonken aan de uitdagingen die we als Rabobank hebben en hoe het toepassen van de Agile-waarden en -principes een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van onze producten en diensten. We hebben gemerkt dat het van belang is om teams verantwoordelijkheid te geven voor een resultaat, en meer autonomie in de uitvoering, om tot resultaten te komen. Teams die weten waarom zij dingen doen kunnen ook goed aangeven wat ze nodig hebben om succesvol te zijn.

Het gaat net zo goed om de manier waarop als om het resultaat. Dit is nieuw. Vanuit het management van de organisatie sturen we nu veel meer vanuit een heldere visie en ondersteunen we de teams met hun hulpvragen om de aansluitende teamdoelen te bereiken. Ik merk dat medewerkers met heldere doelen meer klantfocus hebben, en meer eigen verantwoordelijkheid en autonomie om tot betere prestaties te komen, en met nog meer plezier hun werk doen.’

– Wouter Manintveld, hoofd transitie en verandering IT-organisatie, Rabobank

* DevOps (een samentrekking van ‘development’ en ‘operations’): methodiek binnen het Agile-gedachtegoed waarbij de nadruk ligt op samenwerking en communicatie tussen software-engineers en andere IT-specialisten.

SUCCESVOLLE ORGANISATIES HEBBEN ZICH BEWUST GERICHT OP DE BENODIGDE CULTUURVERANDERING

3. WEES TRANSPARANT EN OPEN, BETREK ALLE STAKEHOLDERS IN HET PROCES

Een van de pijlers van Agile werken is transparantie. Ook in de transitietrajecten komt dit onderwerp in verschillende vormen terug. Een van de meest zichtbare voorbeelden is de geheel gewijzigde inrichting van het kantoorgebouw die bij ING is doorgevoerd. ING spreekt zelf ook van een identiteitsverandering: van bank tot IT-bedrijf.

Medewerkers moeten hun rol begrijpen als het gaat om de wijzigingen die zij zullen (door)maken om het hogere doel te bereiken. De koppeling tussen de strategische wijziging (het plan) en de daarvoor te realiseren producten van de Agile-teams moet uitermate hel-

der zijn. Een heel andere invalshoek is transparantie over de vraagstukken die rijzen wanneer er op een andere dan de vertrouwde manier moet worden gewerkt. Opmerkelijk in de aanpak van de geïnterviewde organisaties is de uitspraak om vooral transparant en open te zijn over dit soort vraagstukken, en alle

stakeholders mee te nemen in het proces. Samen zoeken de betrokkenen naar oplossingen.

Dit komt aan de orde wanneer Agile werken vereist dat er op een andere manier dan voorheen wordt samengewerkt en ook dat vraagstukken op een andere manier worden behandeld, zowel met in- als externe partijen. Bespreken wat er gaande is, wat de uitdaging is en de ander meenemen in het verhaal – en vervolgens samen bekijken wat een passende aanpak zou kunnen zijn: uitproberen en evalueren.

TRANSPARANTIE BIJ ING

‘Transparantie betekent voor ons dat je anderen helpt om succesvol te zijn door je successen en lessen te delen. We hebben als ING Nederland na jaren experimenteren met Agile duidelijke keuzes gemaakt. We hebben onze Way of working, waarin strategie, cultuur en onze werkwijze bij elkaar komen. We hebben met onze divisie een totaal nieuwe organisatie neergezet, met minder ma-

nagementlagen en meer autonomie voor teams. De klant staat voorop.

Een belangrijke pijler in de Agile-transformatie bij ING is transparantie. Transparantie betekent voor ons, naast zichtbaarheid in proces en resultaat, dat je anderen helpt om succesvol te zijn door je successen en lessen te delen. Om dit te bereiken hebben we ook ons hoofdkantoor totaal anders ingericht. De muren tussen afdelingen zijn letterlijk afgebroken. Productdemo's kunnen zo worden gedaan in open ruimtes, en diverse teams kunnen eenvoudig met elkaar samenwerken. Om te groeien naar high performing-teams vinden we het ook belangrijk dat teams hun prestaties meten. Wat is je hypothese? Hoe ga je deze toetsen? Welke verbeteringen ga je doorvoeren? Hoe ga je ervoor zorgen dat anderen hiervan kunnen leren? We willen transparant zijn richting onze klanten, leveranciers en collega's.'

– Hilde van Lagen, Agile coach, ING Nederland

4. PAK OBSTAKELS IN DE ORGANISATORISCHE INRICHTING ÉÉN VOOR ÉÉN AAN

Organisaties die zeggen klein te zijn begonnen met de Agile-transformatie zeggen eveneens dat zij de verandering zelf op een Agile-manier hebben aangepakt. Kenmerkend is dat steeds één team van start gaat en dat pas sprake is van uitbreiding naar meer teams wanneer het werken met dit ene team teveel een beperking geeft. Ook het uitbreiden van de betrokkenheid in de procesketen vindt op deze wijze plaats.

Dezelfde manier van werken wordt gevolgd bij de inrichting van organisatieprincipes als besluitvorming, rapportage en verantwoording en budgettering voor Agile werkende teams.

Onze klanten hebben aangegeven knelpunten, als die al worden ervaren, op te pakken 'wanneer het gaat schuren'. Dit wordt ervaren als een effectieve aanpak. Het is ook een heel pragmatische benadering: zoeken naar een oplossing wanneer het bestaande tegen grenzen aan loopt. Onder het motto uitproberen, evalueren, leren, bijsturen en opnieuw proberen leert de organisatie door te doen.

OBSTAKELS WEGNEMEN BIJ ABN AMRO

'Door stap voor stap obstakels in dialoog weg te nemen bouw je aan vertrouwen. Bij ABN AMRO is de weg naar Agile organisch gelegd. Rond 2014 zijn de eerste teams gestart met Agile werken. Medewerkers wilden meer verantwoordelijkheid ervaren, een product van begin tot eind ontwikkelen, innovatief zijn. Met daarmee meer plezier en betere oplossingen voor de klant. Het is belangrijk om steeds wendbaarder te worden om flexibel aan te passen aan de wens van de klant.

Na de successen van de eerste teams kwam er een enorme 'pull' uit de organisatie. In twee jaar tijd zijn er in de IT-omgeving meer dan 250 teams Agile gaan werken. Toen ontstond er een kantelpunt; immers je hebt niet alleen IT nodig om een product te ontwikkelen, maar ook de business. Een logische stap was om de organisatie verder te vereenvoudigen door de introductie van Grids. Grid staat bij ons voor een verzameling teams binnen één business line met een duidelijke en logisch afgebakende end-to-end-verantwoordelijkheid, zoals Wonen.

De Agile transformatie is voornamelijk een cultuuromslag. Dit is echt een transformatie waarin we telkens leren en aanpassen op wat nodig is. Het is een reis die we zijn gestart, en die ons de komende jaren veel gaat brengen.'

– Jan Willem Gerritsen, Programma Manager Agile Roll-out, ABN AMRO

5. FOCUS OP CULTUURVERANDERING

Teams in een Agile werkende organisatie kenmerken zich onder andere door meer autonomie, meer ruimte voor het oordeel van de professional en het nemen van meer eigen verantwoordelijkheid. Mensen krijgen gaandeweg nieuwe rollen. Zij zitten bij elkaar en gaan aan de slag vanuit de vraag wat je wilt bereiken als team. De organisatie stelt de teamleden in staat om zorg te dragen voor hun eigen ontwikkeling. Als de beoogde veranderingen geheel worden doorgevoerd, is er sprake van een totaal nieuwe organisatie: nieuwe medewerkers, nieuwe functies en een nieuwe mentaliteit en cultuur.

CULTUURVERANDERING BIJ RABOBANK

‘De Agile-cultuurverandering vraagt om een andere manier van beoordelen en opleiden van medewerkers. Wij hebben ervoor gekozen de hele verandering Agile in te steken; veel dialoog, met een helder doel voor ogen, met veel aandacht voor de mens, en vanuit het grondprincipe dat iedere interactie een interventie is. Agile werken is voor een belangrijk deel een cultuurverandering. Het gaat over het individu en het proces; de menselijke maat is veel belangrijker geworden. Het team wordt verantwoordelijk voor de klantwaarde. Voor de medewerkers betekent dit meer autonomie in de teams, een veel groter beroep op hun professioneel oordeel én meer eigen verantwoordelijkheid nemen. Het gaat tegenwoordig net zo goed om de manier waarop, als om het resultaat.

We zijn als Rabobank daarom op een andere manier gaan kijken naar het beoordelen en opleiden van medewerkers. Waar we in het verleden vooral keken naar de harde resultaten van een individuele medewerker, hebben we nu het performancemanagementsysteem omgegooid en is er nu veel meer oog voor de zachte kant.

In onze opleidingen en coaching dagen we medewerkers uit om inhoudelijk vitaal te zijn, niet alleen door in de eigen expertise te excelleren maar ook om in staat te zijn zich nieuwe vaardigheden eigen te maken en meer verschillende taken op te pakken in het team. Zo creëren we met elkaar teams die in staat zijn om het werk flexibel te verdelen en elkaar optimaal te ondersteunen om samen resultaat te boeken.’

– Wouter Manintveld, hoofd transitie en verandering IT-organisatie, Rabobank

ORGANISATIES DIE SUCCESVOL EEN AGILE- TRANSFORMATIE DOORLOPEN, HEBBEN DAT TE DANKEN AAN LEIDERS DIE ZÉLF WERKEN MET DE AGILE- METHODEN

stelde cultuur, getalenteerde en ervaren experts, en duidelijke handleidingen. Is nog niet aan die succesvoorwaarden voldaan? Dan kan de Agile-transformatie beter in opeenvolgende stappen worden uitgerold, met als eerste stappen: onderzoeken en bewerkstelligen dat men als organisatie aan die eisen wil en kan voldoen.

Vervolgens dienen de teams die Agile gaan werken er klaar voor te zijn – klaar voor de start. ‘Klaar’ betekent hierbij niet dat alles tot in detail is gepland en dat succes gegarandeerd is. Voor een team dat Agile werkt betekent ‘klaar’ dat het team:

- gericht is op een belangrijke zakelijke *opportunity* waarbij veel op het spel staat
- verantwoordelijk is voor specifieke resultaten
- vertrouwd wordt om autonoom te werken – geleid door een duidelijk mandaat voor het mogen nemen van besluiten, voorzien van voldoende middelen en bemand met een kleine groep multidisciplinaire experts die gepassioneerd zijn over de *opportunity*
- toegewijd is aan het toepassen van Agile-waarden, -principes en -werkwijzen
- gemachtigd is om nauw samen te werken met klanten
- in staat is om snel prototypen en snelle *feedback loops* te creëren
- ondersteund wordt door topfunctionarissen die belemmeringen aanpakken en de goedkeuring van het werk van het team bevorderen.

Met het bovenstaande kan de volgorde van de Agile-transformatie in kaart worden gebracht op basis van de grootste impact op zowel klanten als de organisatie.

Uiteraard vraagt een Agile-transformatie van een hele organisatie ook om aanpassingen in de omgang met de medewerkers. Let wel: als de eigen medewerkers de intentie en urgentie van deze verandering niet ‘voelen’, dan wordt het een reis met vele hobbels. Kijk dus goed naar de mensen die de nieuwe werkwijze gaan uitvoeren in de dagelijkse praktijk van morgen,

CONCLUSIE

Zoals gezegd vereist Agile een uitermate betrokken leiderschap, een op aanhoudende verandering inge-

wees open en transparant over de gemaakte keuzen, en begin klein met één of twee teams.

Agile werken betekent namelijk dat de medewerker veel autonomie en vrijheid krijgt in de uitvoering van het eigen werk. Daar staat tegenover dat die medewerker ook zelf verantwoordelijk is voor het resultaat van het eigen werk. Dit geldt voor jezelf en ook voor het team waarvan je deel uitmaakt.

Het geheel van aandachtsgebieden dat wordt geraakt wanneer een organisatie écht Agile gaat werken is zeer breed. Het gaat niet alleen om het geven van perspectief aan de medewerkers en het inbedden van de nieuwe organisatie-inrichting in het functiehuis. Continu leren en feedback geven en nemen staan centraal. Er is gedragsverandering nodig, doorvertaald in het gehele systeem van mensen en processen.

Bij ING heeft dit een kapstok gevonden in het doel 'Help anderen succesvol te zijn'. Dit lijkt een goede verwoording van de verandering in de prioriteiten die bij veel organisaties te zien is. In de Agile-mentaliteit is gedrag een bepalende factor. Teams spreken commitment uit op:

- Samenwerken
- Resultaatgericht zijn
- Werken vanuit gezamenlijkheid
- Continu verbeteren/leren
- Continu in verandering zijn.

Er ligt grote nadruk op gedragsverandering bij management en medewerkers. De aandacht wordt verlegd van resultaat naar mens. Uiteraard is dit niet zwart-wit. Er worden nog steeds resultaatafspraken gemaakt. In alle gesprekken die wij hebben gevoerd bleek echter dat er sprake is van een verschuiving op de gebieden waarop resultaatafspraken worden gemaakt: de accenten liggen veel meer op zachte aspecten dan voorheen.

Agile werken is een middel en geen doel op zich. Agile helpt de organisatie om sneller en flexibeler in te spelen op de veranderende behoeften van klanten. Dat is het doel: een relevant product of dienst met meerwaarde bieden voor de klant. Hoe de transfor-

matie naar Agile werken zich voltrekt, zal voor iedere organisatie anders zijn. Voor iedere organisatie die succesvol is geweest in het transformeren naar een Agile-werkwijze geldt echter dat ze zich in ieder geval heel bewust heeft gericht op de cultuurverandering die ervoor nodig is.

Over de auteur

R. Buis is Agile Coach bij Conclusion Implementation, een bureau gespecialiseerd in aanhoudende resultaatverbetering door middel van het optimaliseren en digitaliseren van organisaties. Aan dit artikel werd ook bijgedragen door Martine Crevels, Steven van den Heuvel, Harm Jan Brondijk en Ouïam Asoud van Conclusion Implementation.



Noten

1. Zie <http://agilemanifesto.org/iso/nl/manifesto.html>.