



De schoonheid en lelijkheid van Agile

Dit Whitepaper beschrijft wat Agile in theorie te bieden heeft en hoe dat in de praktijk vaak anders uitpakt. We bespreken een vijftal mechanismen die de potentie van Agile beperken om af te sluiten met suggesties hoe het anders kan.

Hoe het begon

De wereld van IT-ontwikkeling staat al heel lang bekend om haar onbetrouwbaarheid. Software-projecten worden al zo lang iedereen zich kan herinneren te laat geleverd en tegen hogere kosten dan begroot. Vaak is er bij de oplevering ook nog het nodige op te merken over de inhoud van hetgeen geleverd is.

Lange tijd wordt de oplossing gezocht in betere voorbereiding, meer plannen, betere risicoanalyse, strakkere faseovergangen in projecten, met andere woorden het verzwaren van de watervalmethode waarmee IT-projecten werden uitgevoerd. In de grotere organisaties heeft dit geleid tot formele processen en procedures met duidelijk gekaderde verantwoordelijkheden vertaald naar aparte afdelingen of teams. Een arbeidsdeling die prima past binnen de Tayloriaanse principes van organiseren.

Helaas blijkt dit verzwaren niet te helpen. Eén van de standaardwerken waarin de problemen van softwareontwikkeling worden beschreven is *The Mythical Man-Month* van Frederick Brooks. Brooks schreef de eerste druk van dit boek in 1975 maar moet in de 20-jarige jubileumuitgave concluderen dat er weinig veranderd is (Brooks,

1995) en dat geldt weer 20 jaar later nog steeds. De problemen zijn hardnekkig.

Op zoek naar antwoorden en met een schuin oog kijkend naar de glorieuze voorbeelden van succesvolle IT-bedrijven zoals Google, Amazon en Spotify is de laatste jaren Agile omarmd als de panacee. Agile zorgt voor wendbare IT-organisaties en voorspelbare IT-levering tegen lage kosten, zo lijkt het.

Ik voel me aangetrokken tot twee facetten rondom de Agile beweging die ervoor zorgen dat de belofte niet ingelost wordt: het niet lukken van implementaties en de negatieve consequenties als het wel lukt. Het verschil op de werkvloer is niet per se groot maar in het eerste geval zal iedereen erkennen dat de verandering niet geslaagd is, terwijl in het tweede geval een deel van de organisatie zal verkondigen dat ze heel agile is.

“Agile zorgt voor wendbare IT-organisaties en voorspelbare IT-levering tegen lage kosten, zo lijkt het...”

Hierbij spelen veel factoren een rol maar ik herken een paar mechanismen die ik graag zou willen delen:

1. Het uitrollen van een methode als manier om te veranderen
2. Zelfsturing en het oerconflict
3. Het prettige van de status quo
4. Leven in een panopticum
5. Werken volgens het boekje

Mechanisme 1: Agile uitrollen

...Waarom werkt dat Agile toch niet altijd en overal...?

Wat me opvalt als ik kijk naar Agile implementaties, is dat er veel gekozen wordt voor een groot veranderprogramma waarbij sprake is van het uitrollen van een methode in plaats van het veranderen met mensen. Er zijn grote Agile implementatiepartijen die vaste recepten hebben om Agile te brengen. Ze bieden ook trainingen van twee dagen om de cultuur mee te kunnen veranderen bij de implementatie – want die cultuur kan nog weleens lastig zijn.

De taal is blauw (Caluwe en Vermaak, 2014). Dit is niet zo heel erg verwonderlijk als je naar het profiel van de gemiddelde IT-er kijkt (van professional tot en met manager) en als je beseft dat het rationele nu de overhand heeft. De leidende overtuiging is dat de organisatie maakbaar is en dat Agile prima recepten biedt die je kunt implementeren.

Het is wel wat opmerkelijk als je bedenkt dat twee van de vier centrale uitgangspunten van Agile zijn:

- Individuals and interactions over processes and tools
- Responding to change over following a plan

Er is veel geschreven over de beperkte maakbaarheid van organisaties en over het emergente karakter van veranderingen. Homan beschrijft het mooi in *Etcetera-Principe* (2013). Hij maakt hierbij een bricolage van verschillende theorieën zoals de complexiteitstheorie, fractals en Complex Responsive Processes om aan te tonen dat planmatig veranderen een kansloze exercitie is. Vroemen stelt dat “veranderen van organisaties” in dit licht nogal aanmatigend is, en dat beïnvloeding het beste is waar we op kunnen hopen (Vroemen, 2005).

Door wel top down een verandering door te voeren ontstaat er vooral weerstand. Deze weerstand is bij professionals niet altijd even goed zichtbaar maar toch desastreus voor de (samen)werking van/binnen de organisatie. (IT) Professionals zul je minder snel met spandoeken bij het hoofdkantoor zien staan. Zij hebben daarentegen door hun rol – die vraagt om creatief inspelen op niet-standaard situaties in het werk – iedere dag de mogelijkheid om iets niet op te pakken of niet te fixen, waardoor processen niet meer lopen zonder dat iemand daarop aan te spreken is. Deze manier van weerstand leveren staat bekend als pocket veto (ook wel: passive aggressive resistance). In een veranderproces betekent dit dat het bewijs dat de nieuwe ideeën niet werken snel geleverd is.

Mechanisme 2: Zelfsturing en het oerconflict

...Waarom werkt dat Agile toch niet altijd en overal...?

Een belangrijk element in het Agile werken is het zelfsturende of zelf-coördinerende team. Dit is het element dat het sterkste botst met de modus operandi in bureaucratieën.

De Caluwe en Vermaak (2014) beschrijven vijf vaste faalfactoren bij zelfsturing:

1. De taak van het team is niet autonoom genoeg
2. De doelen zijn veel te ambitieus
3. Het team is een geïsoleerd experiment in een ouderwets werkende organisatie
4. De baas laat het team niet met rust
5. Zelfsturing wordt vooral met de mond beleden

Het weerbarstige karakter van de bureaucratieën waarin ik werk, leidt vooral tot punt 3, 4 en 5 en heeft alles te maken met de machtsverhoudingen die onder druk komen te staan bij de implementatie van zelfsturing. Het is een overgang van positioneel naar transactioneel organiseren (Wierdsma, 2009): Bij positioneel organiseren is kenmerkend dat de top zich verantwoordelijk voelt voor het geheel en verwacht dat de medewerkers zich bekommeren om hun eigen deel. Maar als klantvragen meer gaan verschillen en snelheid van handelen gewenst is, dan worden de beperkingen van het positionele organiseren zichtbaar. Het teruggrijpen op regels en hiërarchie werkt dan te traag en te beperkend. Samenwerking tussen medewerkers bepaalt nu het succes. Positioneel organiseren richt zich op posities en deelbelangen. Bij transactioneel organiseren daarentegen is er op

alle niveaus een oriëntatie op het leveren van bijdragen aan de transactie met de klant.

Het principe van pocket veto betekent dat het bewijs dat de nieuwe ideeën niet werken snel geleverd is.”

Kloosterboer (2015) noemt dit een ontstekingsbron: *‘Dit lastige dilemma is ook te zien als afgeleide van het universele streven naar coördinatie en beheersing vanuit de leidinggevende positie en de al even universele drang naar autonomie en handelingsvrijheid vanuit het niveau daaronder. Deze ontsteking zit ingebakken in alle verticale relaties. Of het nu gaat om een raad van bestuur en hun directeuren, of om een teamleider en zijn medewerkers.’*

We hebben hier te maken met een dilemma in de organisatie - ook wel bekend als het oerconflict (Hanson, 1976). Het interessante in organisaties met kenniswerkers is dat het helemaal niet zo helder is wie in dit conflict de macht heeft. De manager wordt aangesproken op coördinatie en beheersing maar zijn ondergeschikten hebben de kennis die nodig is om zicht te hebben op de status van het werk. Als dit conflict niet erkend en aangepakt wordt, staat het de ontwikkeling van zelf-coördinatie of zelfsturing in de weg.

Mechanisme 3: Het prettige van de status quo

...Waarom werkt dat Agile toch niet altijd en overal...?

Aan de ene kant is er in organisaties een oerconflict (zie mechanisme #2) waarin managers proberen medewerkers te laten doen wat ze willen terwijl aan de andere kant professionals proberen om sturing en beheersing te vermijden. Zo bezien lijkt een beweging naar meer autonomie een beweging die tot gejuich zou moeten leiden bij de professionals. In de praktijk zie ik echter regelmatig dat dit niet de reactie van de professionals is. De beweging naar meer autonomie wordt ontvangen met weerstand vanuit een onzekerheid wat er nu verwacht wordt, wie er dan wel de knopen gaat doorhakken - waar is de baas en waar zijn de piketpaaltjes?

We tornen hier aan het “aangename van de kooi”. De prettige kant van het vastzitten in bestaande patronen – hoe vervelend ze ook lijken. Zoals het geval was bij Sisyphus die de goden tegen zich in het harnas wist te jagen.



Sisyphus werd veroordeeld tot het omhoog rollen van een grote steen tegen een heuvel. Iedere keer als de steen bijna boven is, rolt hij weer naar beneden en zo is Sisyphus tot het einde der tijden bezig met deze nutteloze bezigheid. Je kunt Sisyphus ook zien als een tevreden mens met een duidelijke opgave en elke keer als hij boven op de heuvel staat bewondert hij het uitzicht en loopt met zijn handen op zijn rug fluitend naar beneden. Sisyphus is zonder hoop maar dit is iets anders dan dat hij hopeloos is. Camus (1955) beschreef het als volgt:

‘I leave Sisyphus at the foot of the mountain. One always finds one’s burden again. But Sisyphus teaches the higher fidelity that negates the gods and raises rocks. He too concludes that all is well. This universe henceforth without a master seems to him neither sterile nor futile. Each atom of that stone, each mineral flake of that night-filled mountain, in itself, forms a world. The struggle itself toward the heights is enough to fill a man’s heart. One must imagine Sisyphus happy.’

Overigens legt Camus zelf de link tussen het absurde van de opdracht die Sisyphus heeft en ons werkzame leven:

‘The workman of today works every day in his life at the same tasks, and this fate is no less absurd. But it is tragic only at the rare moments when it becomes conscious.’

De ruimte die ontstaat, de vrijheid om de kooi te verlaten – of in Camus’ termen de “consciousness” die ontstaat, is klaarblijkelijk niet alleen maar winst: Vrijheid garandeert geen zekerheid. In de praktijk betekent het blootstelling aan ambivalentie. Dit is

een onzekerheid die bovenop de angst en onzekerheid komt die verandering in algemene zin oproept.

Zoals Stacey (2003) het verwoordt:

'Any organizational change, any new knowledge creation, is by definition a shift in patterns of communicative interaction, hence a shift in power relations and, therefore, a change in the patterns of inclusion and exclusion. Anxiety is thus an inevitable companion of change and creativity [...].'

Mechanisme 4: Leven in een panopticum

...Waarom werkt dat Agile toch niet altijd en overal...?

Professionals zijn ook maar mensen (sic), en hebben de behoefte om te weten of ze goed bezig zijn gegeven het doel dat ze proberen te realiseren. Binnen de meeste Agile-aanpakken is in deze behoefte goed voorzien met standaard meeteenheden, manieren en frequenties van meten en rapporteren. Al deze informatie is bedoeld voor het team en gericht op het realiseren van zoveel mogelijk kwalitatief goede software. Als dit goed ingericht is, kan een team al lerende steeds beter voorspelbaar leveren en over tijd ook steeds meer.

So far, so good. In een klassieke hiërarchische organisatie zijn er echter veel meer metertjes die gevolgd worden en die de juiste waarde moeten krijgen. Dit legt een druk op teams om veel meer informatie te geven, met veel meer zekerheid dan mogelijk is. Daarnaast worden er op verschillende niveaus en plekken in de organisatie afspraken gemaakt over leveringen die gevolgen hebben voor

de operationele teams – zonder dat deze daar bij betrokken zijn. De Agile werkwijze ondersteunt in zo'n geval enkel het opbouwen van een panopticum: het team levert de informatie op basis waarvan het management meer druk kan uitoefenen op het team richting commitments waar het team geen invloed op heeft. Door de grotere transparantie kan het management vanaf het bureau sturing geven aan de hele operatie op basis van zijn dashboard. Er zijn nieuwe begrippen geïntroduceerd (squads, scrum master, etc.), het team is aangepast, er zijn nieuwe procedures in werking getreden en nieuwe middelen in gebruik genomen (een flowbord met gele briefjes) – maar voor de gemiddelde medewerker is er niets veranderd.

Geconfronteerd met een management dat Agile gebruikt om grip te krijgen op de uitvoering en zo beter te kunnen sturen op resultaten waar de medewerkers in de uitvoering geen stem in hebben gehad, zie ik geen schoonheid ontstaan. In de theorie en praktijk zie ik dan één van de volgende twee dingen gebeuren:

1. Het team beweegt mee. Wat bedoeld was als basis voor een lerende organisatie wordt een dashboard van een panopticum. Het team laat zich vastpinnen op meeteenheden die initieel bedoeld zijn als richting. Inschattingen worden commitments. In de praktijk valt het werk nogal eens tegen en blijkt het heel moeilijk om “nee” te zeggen wanneer er extra werk met hoge prioriteit wordt aangeboden. In dit soort gevallen wordt de werkdruk regelmatig zeer hoog – vooral rondom voor de

organisatie belangrijke oplevermomenten. Het gevolg is stress-gerelateerde uitval.

2. Het team ontwijkt. De professionals hangen aan hun autonomie en hebben de neiging om zo min mogelijk informatie te delen om te voorkomen dat ze lastig gevallen worden met allemaal (in hun ogen) zinloze vragen. Ze graven zich in, in hun eigen operationele schuilplaats. Hier speelt

het oerconflict weer op. De manager voelt een sterke behoefte aan control en zoekt op allerlei manieren wegen om invulling te geven aan die behoefte terwijl de professional dit als ongewenste/ irrelevante inmenging ziet. Deze strijd kan een tijd spelen maar levert geen houdbare situatie op.

Mechanisme 5: volgens het boekje

...Waarom werkt dat Agile toch niet altijd en overal...?

In een poging om helderheid te krijgen over de manier van werken, blijkt het prettig om terug te grijpen op voorbeelden (“best practices”). Hier is het goede nieuws dat er in het geval van Agile meerdere smaken met hun eigen receptenboek zijn. De meest toegepaste methode heet Scrum en komt met een beschrijving van processen, rollen en werkmethoden tot op het niveau van welke meetings nodig zijn, met welke frequentie en welke agenda. Een fijn gevoel in een verandering waar er al zoveel onzeker is. Voor zover het om ‘simpele’ keuzes gaat, is het volgen van deze recepten een manier om snel stappen te zetten.

In de praktijk blijkt dit echter een oplossing met een vervelende bijwerking: we stoppen met kritisch denken. Dit werkt twee kanten uit: er worden principes geïntroduceerd die niet nodig zijn en geen werkbare oplossing bieden voor de situatie, of er ontstaat veel weerstand wanneer iets juist niet volgens het boekje gaat (“we doen hier weer ‘Scrum in name only’” – met de ondertoon dat het dús niet gaat werken). Het denken in deze recepten is daarnaast een steunpilaar onder het denken in grootscheepse “uitroltrajecten”. Als er een recept te volgen is, dan kan het toch niet moeilijk zijn om dat met iedereen even in een plenaire sessie te doen. Hiermee ligt Agile als nietsbetekenende hype op de loer.



Een voor mij veelzeggende reactie vanaf de werkvloer op Agile als weinig betekende hype is te vinden op de website programming mo-fo (de domeinnaam doet al het nodige vermoeden). In nogal expliciete taal geven de makers – software programmeurs – aan dat Agile in welke vorm dan ook alleen maar de volgende hype is die het echte werk in de weg staat: *‘We are a community of mo-fo programmers who have been humiliated by software development methodologies for years. [...] We must destroy these methodologies that get in the way of...Programming, Mo-fo.’* Ze geven een ontvullend beeld hoe het Agile Manifesto er voor de programmeur in de praktijk uitziet.

De schoonheid van Agile

Er zijn dus een hoop mechanismen die de kracht van Agile in de praktijk beperken. Toch heeft de Agile-beweging wel het nodige in huis om de kwaliteit van het (samen)werk(en), de kwaliteit en omvang van het geleverde en de flexibiliteit te vergroten. Het contrast is het grootst als je Agile plaatst naast de principes van bureaucratische organisaties waarbinnen mensen als productie-eenheden worden beschouwd, zoals treffend betoogd wordt door Kuipers et al (2012): De kern van onze kritiek op “het bureaucratisch model” is dat zij in complexe en dynamische omstandigheden haar doelstelling van beheersbaarheid van grote sociale systeem door complexiteitsreductie niet bereikt maar - ironisch genoeg - juist het tegendeel in de hand werkt. Als men mensen tot dingen wil reduceren loopt men, afgezien van het moreel ethische aspect, tegen twee in bedrijfskundig opzicht ernstige problemen aan. Het eerste probleem is dat mensen zich niet laten reduceren tot dingen. Pogingen dat wel te doen gaan gepaard met vele disfuncties die te maken hebben met de kwaliteit van de arbeid. Het tweede probleem is dat de bureaucratie de complexiteit van de organisatie probeert te reduceren door mensen als eenvoudige dingen te behandelen. Dit kan alleen door de complexiteit van de structuur van de organisatie drastisch te vergroten.

Al heel lang wordt dit tegengeluid in de wereld gezet vanuit de sociotechniek. De moderne sociotechniek zet een aantal organisatieprincipes tegenover dit bureaucratische model en – zoals we zo zullen zien – blijkt Agile daar goed aan te voldoen. Bedenk daarbij wel dat Agile een label is voor een breed scala aan verschillende manieren

van werken (binnen met name IT). De uitgangspunten zijn op hoofdlijnen dezelfde – ze volgen allemaal het Agile Manifesto - maar iedere Agile vorm heeft zijn eigen receptenboek met een voorgeschreven structuur, werkprocedures en besturing (Larman, 2004). Het ene receptenboek is wat dikker dan het andere. Veel van de inspiratie voor Agile komt uit de hoek van product-ontwikkeling (Takeuchi & Nonaka, 1995) en uit het TPS/Lean gedachtegoed (Womack & Jones, 1996). In haar praktische uitwerking (meestal Scrum of een afgeleide versie) komt Agile bekend voor als je het projecteert op de principes van de moderne sociotechniek. Wat in ieder geval terugkomt:

1. Parallelliseren en homogeniseren van werkstromen
2. Taakgroepen (teams als eenheden)
3. Zelfcoördinatie (regeltaken in het team)
4. Ondersteunende informatie- en planningsystemen

In Agile implementaties (zoals Scrum) komen deze principes als volgt terug: het werk wordt georganiseerd in vaste multi-skilled teams die bij voorkeur werken voor een vaste groep klanten (1,2). Deze teams nemen niet alleen de uitvoering maar ook een groot deel van de coördinatie van het werk voor hun rekening (3). De regelruimte binnen de operatie neemt hierdoor toe. Met behulp van een set aan processen die de samenwerking met de buitenwereld en binnen het team faciliteren, ondersteunende middelen (4) en korte feedback loops neemt ook de regelcapaciteit toe. Door afspraken over hoe teams met elkaar samenwerken in een keten en over ketens heen wordt de regelbehoefte verkleind. Systeem-dynamisch (met

Ashby's Law in het achterhoofd) een mooie oplossing om gecontroleerde wendbaarheid te krijgen.

“Door als een team een hele taak op je te nemen krijgt het werk meer betekenis.”

Naast gecontroleerde flexibiliteit levert deze organisatie-inrichting nog meer voordelen. Door als een team een hele taak op je te nemen krijgt het werk meer betekenis. In plaats van dat jij een ultiem ontwerpdocument schrijft, of een stukje software codeert, ben jij samen met je teamleden bezig om een product voor een klant te realiseren (in socio-technische termen neemt de kwaliteit van de arbeid toe). Door dit werk in zo kort mogelijke iteraties te doen ontstaan korte feedback loops die nodig zijn om snel te kunnen leren en de wijze van werken bij te kunnen stellen. In Agile wordt hier aandacht aan besteed door na iedere iteratie een zogenaamde “retrospective” te houden met het hele team. Blokkerende zaken binnen en buiten het team komen zo op tafel. Of dit in de praktijk zo uitpakt hangt van nogal wat zaken af (zie de eerder beschreven mechanismen).

Parallel aan de Agile beweging binnen IT zie je vergelijkbare bewegingen in andere organisatie-domeinen – deels ongetwijfeld geïnspireerd door het succes van Agile binnen IT. ING gaat daarin zo ver dat ze Agile met al haar terminologie (zoals “squad” voor een team) organisatie-breed heeft doorgevoerd. Stephen Denning (2010) heeft de principes vertaald naar wat hij “Radical

Management” noemt – een manier om de hele organisatie op een Agile wijze te besturen.

Er zijn – zeker daar waar Agile principes organisatiebreed worden toegepast - duidelijk parallelen te herkennen in de ontwikkeling van organisaties richting het stadium van “levend organisme” zoals beschreven door Frédéric Laloux (2014, zie onderstaande figuur voor de ontwikkelstadia die hij herkent). Een voorbeeld dat door Laloux wordt aangehaald is het Nederlandse BuurtZorg.

Exhibit 1: Evolutionary Breakthroughs in Human Collaboration

Color	Description	Guiding Metaphor	Key Breakthroughs	Current Examples
RED	Constant exercise of power by chief to keep foot soldiers in line. Highly reactive, short-term focus. Thrives in chaotic environments.	Wolf pack	<ul style="list-style-type: none"> • Division of labor • Command authority 	<ul style="list-style-type: none"> • Organized crime • Street gangs • Tribal militias
AMBER	Highly formal roles within a hierarchical pyramid. Top-down command and control. Future is repetition of the past.	Army	<ul style="list-style-type: none"> • Formal roles (stable and scalable hierarchies) • Stable, replicable processes (long-term perspectives) 	<ul style="list-style-type: none"> • Catholic Church • Military • Most government organizations (public school systems, police departments)
ORANGE	Goal is to beat competition, achieve profit and growth. Management by objectives (command and control over what, freedom over how).	Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Accountability • Meritocracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Multinational companies • Investment banks • Charter schools
GREEN	Focus on culture and empowerment to boost employee motivation. Stakeholders replace shareholders as primary purpose.	Family	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Egalitarian management • Stakeholder model 	Businesses known for idealistic practices (Ben & Jerry's, Southwest Airlines, Starbucks, Zappos)
TEAL	Self-management replaces hierarchical pyramid. Organizations are seen as living entities, oriented toward realizing their potential.	Living organism	<ul style="list-style-type: none"> • Self-management • Wholeness • Evolutionary purpose 	A few pioneering organizations (see "Examples of Teal Management")

Source: Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations* (Nelson Parker, 2014)

Met Agile bewegen we naar een impliciet coördinatiemechanisme dan de klassieke interne controle binnen de bureaucratie. Dit coördinatiemechanisme is gebaseerd op participatie van de medewerkers. Zoals Brohm en Muijen (2010/1) het verwoorden: *Participatie gaat uit van vrijwilligheid van de werker om te doen wat niet geëist wordt, om uit te voeren zonder supervisie, om te handelen op basis van eigen inzicht en*

motivatie. Het gaat uit van vertrouwen tussen verschillende partijen, zodat er niet uitsluitend wordt gehandeld uit eigenbelang, maar ook vanuit gezamenlijk belang.

Agile heeft zo beschouwd goede papieren om de wereld binnen organisaties een stuk mooier te maken.

How to Agile

Na het bespreken van de vraagtekens bij Agile werken zoals je dat in de praktijk tegenkomt en de schoonheid die er in potentie in zit, is het tijd voor een antwoord – hoe moet het dan wel? En zo volgde ons 7 stappenplan – een instant bestseller. Ware het niet dat stappenplannen eerder een onderdeel zijn van het probleem, dan van de oplossing. Toch is er op basis van de besproken vraagtekens en verandertheorie en –praktijk wel iets te zeggen.

“De impact hangt sterk af van hoe Agile wordt begrepen, hoe het wordt geïntroduceerd en met welke scope.”

De obstakels en valkuilen overziend is onze eerste conclusie dat Agile weliswaar veelbelovend is en in veel opzichten antwoorden heeft voor de klassieke problemen die in IT-organisaties voorkomen, maar dat de impact sterk afhangt hoe Agile wordt begrepen, hoe het wordt geïntroduceerd en met welke scope. Met de ideeën van complex responsive processes (Stacey, 2003) in het

achterhoofd is het belangrijk om ook de rol van de veranderaar/begeleider niet te overschatten.

Agile op een Agile manier

Al reflecterend op onze ervaringen met de introductie van Agile werken zie ik dat Agile antwoorden kan bieden als het proces waarmee het wordt geïntroduceerd zelf Agile wordt vormgegeven. Waarin voor mij de Agile principes “individuals and interactions” en “responding to change” eruit springen.

Voor mij roepen individuen, interacties en inspelen op verandering een beeld op van dansen met elkaar. Als we dat goed doen zijn we terug bij de schoonheid die ik zoek. Overigens zie ik die schoonheid niet in zomaar iedere dans. Voor mij is het hier de Argentijnse Tango die we gaan aanschouwen. De Argentijnse Tango kent basisfiguren maar geen patronen. De danspatronen ontstaan in interactie tussen de dansers.

Vrijheid en duidelijkheid

In Agile werken als dansen, speelt het begrip participatie als gezamenlijk bewegen in elkaars nabijheid (Brohm & Muijnen, 2010/2) een centrale rol. Dit vereist bewegingsvrijheid maar zoals eerder betoogd is vrijheid ook niet alles. Op een Agile wijze Agile werken introduceren betekent dan ook niet dat er geen kaders zijn. Vanuit de dansmetafoor zijn er basisfiguren en het helpt als alle deelnemers die kennen. Daarnaast is het bij het leren belangrijk dat je feedback krijgt op hoe je danst, van je danspartner, van je leraar en die meedogenloze spiegels aan de muur. In een stap naar meer Agile werken is het niet anders. Er

zijn basisprincipes en methoden die prima helpen om de samenwerking op gang te brengen of te verbeteren. Hierbij spelen korte feedback loops een belangrijke rol en is er zeker een plek voor meten en rapporteren – voor zover dit bedoeld is om het eigen werk te verbeteren.

Het werken met deze basisprincipes vereist balanceren omdat “volgens het boekje”-werken op de loer ligt. Hiermee bewegen we weg van de lokale werkelijkheid en van met elkaar dansen.



Het lerende karakter kan echter onderstreept worden door weg te blijven van de standaard termen – door bijvoorbeeld wel een aantal Scrum methoden te kiezen en hiermee een houvast te geven maar deze methoden andere namen te geven (zo blijkt er meer ruimte om kritisch na te blijven denken als je iemand “flow master” noemt, ook al

doet hij verdacht veel dingen die een – in vele boekjes tot in detail gedefinieerde - “Scrum master” doet). Hiermee kan de verandering niet in een specifiek Agile hokje worden geplaatst en blijft er meer ruimte om de toekomst met elkaar te construeren.

In het construeren is het belangrijk om de verschillende hiërarchische niveaus te betrekken. Zoals eerder betoogd verandert Agile werken iets aan machtsverhoudingen in een organisatie. Als niet vanaf het begin de belangen van alle betrokkenen aanwezig zijn bij het vormgeven van de samenwerking, zal er weinig vertrouwen zijn bij die “laag” die met de uitkomsten wordt geconfronteerd. Om goed te kunnen dansen, om te kunnen en willen participeren, is vertrouwen belangrijk. Dit is een flinke opgave als je start in een situatie waar het vertrouwen laag is.

De vraag hoe je dit met elkaar vormgeeft zou centraal moeten staan in de verandering. Hanson (1976) geeft suggesties hoe het werkveld van de manager en de professional ten opzichte van elkaar ingericht zouden moeten worden. Hierin klinkt echter een geest uit het verleden door. Volgens mij is hier niet één antwoord goed maar is de dialoog belangrijk.

Waar dit geldt voor verschillende niveaus binnen de IT-organisatie, geldt het ook voor de IT-organisatie en haar klant(en). Agile erkent dat om echt te kunnen dansen in een omgeving waar veel onzekerheid is over de vraag van de klant, het belangrijk is dat die klant ook participeert. Dit is in veel organisaties een grote verandering omdat er veelal gewerkt wordt met een demand/supply

model waarin IT als leverancier wordt gezien door de “business” (de niet-IT-afdelingen), die je via een loket of afgevaardigde “belangenbehartiger” benadert. Het niet meenemen van de klant leidt ertoe dat het dansfeest regelmatig wordt verstoord – de muziek gaat uit of er wordt ineens een ander nummer opgezet.

Dit betekent dat Agile werken een organisatieverandering is die niet beperkt is tot de IT-afdeling. Dit betekent ook iets voor hoe een dergelijk verandertraject wordt gepositioneerd – wie is de opdrachtgever, wie doen er mee aan de analyse, wie zijn er betrokken bij de verandering? Bij het beantwoorden van deze vragen is een keten-blik nodig: wie gaan er straks mee de dansvloer op?

“Dit betekent dat Agile werken een organisatieverandering is die niet beperkt is tot de IT-afdeling.”

Het laatste dat ik in het kader van vrijheid en duidelijkheid zou willen stellen is dat het introduceren van teamwerk en het beleggen van verantwoordelijkheden bij teams vereist dat er aandacht is voor het ontwikkelen van teams. Agile heeft geen antwoorden op teamdynamiek. Het feit dat mensen dagelijks bij elkaar staan bij een bord en dat ze iedere drie weken reflecteren op het werk dat ze hebben gedaan, maakt niet dat ze als team stappen maken. Juiste het werken aan de “zachte waarden” is cruciaal om ervoor te zorgen dat er werkelijk samen gedanst wordt, in plaats van dansen naar de pijpen van een nieuw (meet)systeem.

Betekenisvol

Participatie in het dansen vereist dat de veranderingen, het verandertraject en de eventuele begeleider(s) aansluiten op de lokale werkelijkheid. Een werkelijkheid die steeds geherdefinieerd wordt en zo verandert. Het proces is een deling en herijking van betekenissen – over hoe het nu gaat, wat we voor ogen hebben en welke stappen we moeten nemen.

We zetten stappen en evalueren de uitkomsten, om zo ons pad weer bij te stellen. Het veranderen zelf is dan ook geen van buitenaf opgelegd verandertraject maar ontstaat vanuit de groep mensen die met elkaar aan het dansen slaat. Veranderingen verlopen op deze manier kleinschalig (binnen een groep van met elkaar samenwerkende mensen). Dit kan best tegelijk op meerdere plekken in een organisatie gebeuren, maar in hun wezen zijn dit verschillende veranderingen.

Goed begrijpen hoe het nu gaat – als basis om te begrijpen wat er nodig is – betekent ook het begrijpen van de patronen waarin iedereen nu gevangen zit. De overtuigingen die schuilgaan achter die conflicten staan het dansen in de weg.

Ze blokkeren mensen om een stap te zetten naar de dansvloer en ze blokkeren mensen in hun bewegingen op de dansvloer. Voor ons betekent dit dat het zoeken naar en bespreekbaar maken van patronen een centraal punt moet zijn bij iedere verandering richting schoonheid - hierover hebben we meer geschreven in een apart White paper *“Werken met patronen in organisaties”*. Het vinden en onderzoeken van de heersende patronen

is een zoektocht die de in een verandering betrokken medewerkers en begeleider(s) samen maken.

Vanuit samen onderzoeken, sluit de veranderaar aan bij de bewegingen in de organisatie en neemt zo invloed op de richting. Hiermee ontstaat steeds een andere uitkomst die toch steeds weer Agile kan heten.

Oktober 2016

Lars de Laat

Garansys

Achtergrondinformatie

In aansluiting op dit artikel kun je meer vinden over Agile en veranderen in:

- René Brohm & Heidi Muijen, *Leven in organisaties: een kunst!* 2010, *Filosofie*, 20(2), 50-55
- Leon de Caluwé & Hans Vermaak, *Leren Veranderen*, 2014, Kluwer
- Stephen Denning, *The Leader's Guide to Radical Management*, 2010, John Wiley & Sons
- Thijs Homan, *Het Etcetera-principe*, 2013, Academic Service
- Paul Kloosterboer, *Adviseren vanuit het Geheel*, 2015, Vakmedianet
- Herman Kuipers et al, *Het Nieuwe Organiseren*, 2010, Acco
- Frederic Laloux, *Reinventing Organizations*, 2014, Nelson Parker
- Craig Larman, *Agile & Iterative Development*, 2004, Addison-Wesley
- Ralph Stacey, *Complex Responsive Processes in Organizations*, 2003, Taylor And Francis
- André Wierdsma, *Co-creatie van veranderingen*, in: *De Verander Management Box (deel 18)*, 2009, MainPress