Natuurlijk Agile

De verborgen wortels van wendbaarheid

Paul Takken

THEMA.

Aanbevelingen

Agile is een van die nieuwe waardevolle methodes die massaal worden geïmplementeerd. Dat wil zeggen: het concrete deel ervan, want het filosofische verhaal dat erbij hoort is velen te vaag. Agile wordt dan voor het karretje gespannen van winstgedrevenheid en aandeelhoudersbelang. Op zich niks mis mee, maar het dient geen hoger doel en heeft het de neiging mensen en planeet uit te putten. Pauls benadering is anders. Die heet 'natuurlijk agile', en helpt de verbinding met elkaar en met de natuur te versterken. Daarvoor was agile bedoeld: waarde toevoegen aan deze aarde.

Anouk Brack
Leiderschapsexpert, auteur van *De verborgen dimensie van leiderschap*, *Leiderschap in verandering: samen doen wat ertoe doet*, *de Daily Focusplanner* en mede-auteur van *Impactvol ondernemen in de praktijk*.

De wereld verandert razendsnel. Dat vraagt om meer flexibiliteit en persoonlijke ontwikkeling, te beginnen in het onderwijs. Daarom gebruik ik als docent agile-principes. Leerlingen gaan zich daardoor verantwoordelijk voelen voor hun eigen werk en leerproces. Dat leidt tot bewustwording, intrinsieke motivatie, plezier, meer betrokkenheid en betere resultaten. Ik ben ervan overtuigd dat agile werken ook op de werkplek een 'gamechanger' zal zijn. En dan heb ik het niet over agile 'doen', maar over agile 'zijn' op een natuurlijke manier. Ik kan mij daarom volledig vinden in dit holistische boek, waarin de mens, de natuur en de wereld om ons heen centraal staan.

Willy Wijnands
Grondlegger eduScrum en leraar scheikunde

Paul Takken's masterwork Natuurlijk Agile *is the complete guide to agile workplace operations for the entire company. Paul gives us the heart of agile, from sustainable cultural center to business performance, with more clarity and applicability than anyone before. Paul is my own agile true north, the person I speak to in order to refocus my own work towards work worth doing and using methods that I would respect and admire. Thank you Paul for this book that is truly a gift to the world.*

Joe Justice
Authored Scrum Master (book), created eXtreme Manufacturing, founder WIKISPEED

Paul recognises something simple, and yet profound – that work is not just capabilities, numbers, and deliveries; it's people. That statement, although obvious, is just skimmed through when we talk about organising work or getting stuff done. It is, however, the most centric aspect in achieving results. By looking at human nature, and delving even deeper than that, Paul brings to light something that universe has worked out since the beginning – the value of flow and harmony.

Mateusz Mikolajewski
Director Engineering ING

Inhoud

Voorwoord door Jan Rotmans 11
Inleiding 15

Deel 1 **De 7 valkuilen van Agile**

Agile is 21
Verbeterde softwareontwikkeling 23
De kosten van Agile 27
Valkuil 1: Agile als efficiencyverbeteraar 31
Valkuil 2: Agile is onvoldoende geworteld 37
Valkuil 3: Agile 'hyperventilatie' 41
Valkuil 4: Agile silo's 45
Valkuil 5: Lerend (on)vermogen van organisaties 51
Valkuil 6: Agile 'in splendid isolation' 55
Valkuil 7: Foutief besef van flow en waarde 63

Deel 2 **De natuurlijke update voor Agile**

Principes van natuurlijk Agile 71

Deel 3 Natuurlijk Agile in de praktijk

Bron van inspiratie: Wikispeed 89
Eerst moet het hart kloppen 93
Ademruimte en bewustzijn creëren 97
Een veilige omgeving scheppen 99
De kunst van de eenvoud omarmen 103
Lichtheid – gevoel voor humor waarderen 107
Go with the flow 109
Hoofd en hart in balans houden 111
Aan de slag met natuurlijk Agile 113

Deel 4 Achtergronden

Godai en de Japanse cultuur 119
Natuurlijk Agile cultiveren vanuit de vijf elementen 121
Mijn Japanse eurekamoment 133

Epiloog 135
Dankwoord 141
Over de auteur 143
Agile begrippenlijst 145
Het Agile Manifest 155
Bronnen 157

Voorwoord door Jan Rotmans

We leven in een tijd van chaos en crisis. Dat zijn voorbodes van een Nieuwe Tijd, een nieuw tijdperk waarin we anders met elkaar en de natuur zullen moeten leren omgaan. Op weg naar een samenleving die menselijker, warmer, eenvoudiger en liefdevoller is voor iedereen. Al heel lang probeer ik mensen ertoe te bewegen om actief mee te bouwen aan zo'n nieuwe samenleving, via Urgenda, Nederland Kantelt, Zorgeloos en nu weer De Gideons Bende voor de bouw.

Zo kwam ik al in 2015 in contact met Paul Takken, die toen al bezig was met het kantelen van organisaties, maar de tijd was er nog niet echt rijp voor.

Dat is nu wel anders. Steeds nadrukkelijker klinkt door dat de grote transitie die wij momenteel doormaken een ommezwaai vraagt in ons denken, handelen en organiseren. Er is geen organisatie die er meer aan ontkomt, het is transformeren of afsterven. De huidige stapeling van crises leggen pijnlijk de weeffouten bloot in onze systemen, die volledig draaien om efficiëntie en rendement. En elk systeem dat stuurt op deze

afrekenwaarden ligt plat bij een verstoring, zoals corona aantoonde. Organisaties moeten ompolen naar andere waarden, zoals maatschappelijke impact, kwaliteit en persoonlijke ontplooiing. Van controle en beheersing als gesublimeerd wantrouwen naar ruimte, tijd en vertrouwen. Het loslaten van de beheersingsdrang vormt één van de grote mentale opgaven waar wij voor staan.

Het is een wezenlijk onderdeel van de persoonlijke transitie waar wij allen voor staan. Het loslaten van het bestaande en het overwinnen van onze diepere angsten om dat mogelijk te maken. Zodat wij mensen weer centraal komen te staan in systemen en organisaties. Vooruit naar vroeger, zoals boer Paul Bos dat ooit noemde. Radicaal veranderen, maar op een menselijke manier. Want, zoals Paul Takken laat zien in zijn interessante boek, dreigen we de mens kwijt te raken in het web van transformatieve ontwikkelingen. En steeds duidelijker wordt dat dit menselijk tekort niet door overheden of instituties kan worden aangepakt, maar door u allen in het bedrijfsleven: CEO's, managers, teamleiders, etc., u kunt een wezenlijke bijdrage leveren aan het terugbrengen van de menselijke maat in organisaties.

Nu zijn er meer boeken over dit thema verschenen, maar wat ik zo krachtig vind aan Pauls boek, is dat hij een bij uitstek technisch en technologisch instrument als Agile weet om te buigen – eigenlijk terug weet te brengen – naar die menselijke maat. Daarmee laat hij wat mij betreft nog duidelijker zien hoe dat kan werken en wat het oplevert. Hij duikt als het ware in het hart van de machine en draait daar de knoppen om.

Ik hoop dat u zich daardoor aangesproken voelt, en dat dit boek u de handvatten geeft om er praktisch mee aan de slag te gaan in uw eigen bedrijf of op uw eigen werkplek, en zo een positieve bijdrage te kunnen leveren aan een mooiere, warmere en vooral menselijker samenleving.

Jan Rotmans
Augustus 2022

Inleiding

Agile als werkwijze in organisaties

Agile wordt momenteel elke dag gebruikt als breekijzer om verandering te brengen binnen organisaties. Producten en diensten kunnen door Agile methodes zoals Scrum veel sneller worden ontwikkeld en aangepast.

Maar gebeurt dit ook bewust en met de juiste redenen? Of is het dat we in onze haast fundamentele zaken vergeten te regelen? Met dit boek hoop ik je handvatten te geven om Agile op een essentiëlere manier te gebruiken. Je brengt het hamsterwiel tot stilstand en richt je op de echte verbetering: *Slow down to speed up*.

Amazon wordt door velen gezien als hét voorbeeld van een Agile organisatie. Bijna op elk moment van de dag kan Amazon wijzigingen aanbrengen op zijn systemen. Indrukwekkend inderdaad. Maar welke weerslag heeft dit bijvoorbeeld op de werkdruk en cultuur voor de mensen in het bedrijf en zijn omgeving? Hier is de afgelopen jaren al veel over naar buiten ge-

komen, en niet onverdeeld positief. De rationele kant van Agile heeft het wiel namelijk behoorlijk veel harder laten draaien.

Door ook de natuurlijke kant van Agile te omarmen ontstaat er weer zingeving, verbinding, plezier en balans. We gaan hierdoor van de beperkte en niet meer te verdedigen focus op de korte termijn, winst en efficiëntie naar het samen werken aan het realiseren van menselijke en maatschappelijke waarde.

Dit is de drijfveer van veel Agile minded professionals. Zoals professor Nonaka, een van de grondleggers van Agile, mij in Tokio vertelde: 'On top of the current state of Agile, we argue the need for wisdom, a higher form of tacit knowledge, to cope with a fast-changing world.'

Over dit boek

Met dit boek en de Agile principes vanuit de natuur en de Japanse filosofie probeer ik deze 'hogere vorm van stille wijsheid en kennis' een stem te geven. Je zult ervaren dat Agile hiermee veel meer wordt dan een methode, zelfs meer dan een mindset: het is een way of life die je organisatie gaat helpen om zich duurzaam te ontwikkelen, waarde toe te voegen en mensen (in en rond het bedrijf) gelukkiger te maken.

Dat klinkt mooi maar ook abstract en voor sommige managers misschien wel te groots. Hun problemen zijn die van vandaag of zelfs gisteren. Toch is natuurlijk Agile werken een investering die de moeite waard is. Ik heb ernaar gestreefd een pragmatisch boek te schrijven, waarin ik complexe zaken heb terug-

gebracht naar heldere eenvoud. Je zult de ideeën in dit boek – met wat oefening en doorzettingsvermogen – makkelijk zelf tot leven kunnen brengen.

Gaandeweg zal ik refereren aan het Agile Manifest en de 12 regels en 4 waarden van Agile, zoals die in 2001 door een groep van softwareprogrammeurs, onder wie Jeff Sutherland en Jim Highsmith, zijn opgesteld. Daarin zijn immers 'hart en ziel' van Agile opgetekend. Natuurlijk Agile is soms een terugkeer naar de oorspronkelijke intenties, en soms een echte verdieping of uitbreiding op deze principes. Voor het lezersgemak is een korte weergave van het Manifest achterin opgenomen.

Dit boek is ook een gids naar een meer natuurlijk Agile organisatie. In deel 1 – vooral geschreven voor de huidige gebruikers van Agile – beschrijf ik de systemische problemen die ik bij Agile transformaties vaak ben tegengekomen en hoe ik ermee ben omgegaan. Ik noem deze werkwijze 'methodisch Agile'.

In deel 2 – voor huidige én aspirant-gebruikers van de methode – leg ik uit hoe een meer elementaire, natuurlijke benadering van Agile veel organisaties zou kunnen helpen. Ik noem deze aanpak 'natuurlijk Agile'. Ik laat je aan de hand van een case zien hoe je elke dag aan natuurlijk Agile kunt werken door het toepassen van 7 werkende principes. Ik sluit af met een epiloog waarin ik Agile als *way of life* koppel aan grotere maatschappelijke ontwikkelingen.

In het deel Achtergronden – voor wie de diepte in wil – vertel ik je iets over aspecten van de Japanse filosofie en levenshouding die de voedingsbodem van natuurlijk Agile vormen.

Agile is ...

Agile is de Engelse term voor 'wendbaar'. Agile zoals wij het nu kennen is in de jaren negentig vanuit een behoefte aan wendbaarheid ontstaan. Organisaties en bedrijven werden met de opkomst van het internet steeds ICT-intensiever. Letterlijk meer informatie, meer communicatie en meer technologie dus. Deze veranderingen, samen met veeleisende klanten en een steeds kortere time-to-market van producten en diensten zetten de organisaties onder druk. Aanpassingsvermogen was essentieel om te kunnen overleven. Agile werd als het uitgelezen middel gezien om dat aanpassingsvermogen te vergroten.

Een minder bekend argument om Agile te werken, is dat deze methode beter aansluit op hoe softwareontwikkelaars in diezelfde periode nieuwe producten creëerden. Een auto werd bij wijze van spreken niet meer uitvoerig op de tekentafel gepland en ontworpen, maar er werd snel een eerste model gebouwd dat ten minste kon rijden. Gaandeweg, door steeds te bouwen en te testen, kreeg dat model zijn uiteindelijke vorm, functionaliteit en finesse.

Het Agile Manifest dat hierop aansluit luidt in zijn kortste vorm:

Wij laten zien dat er betere manieren zijn om software te ontwikkelen door in de praktijk aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen. Daarom verkiezen we

- Mensen en hun onderlinge interactie ➜ boven processen en hulpmiddelen
- Werkende software ➜ boven allesomvattende documentatie
- Samenwerking met de klant ➜ boven contractonderhandelingen
- Inspelen op verandering ➜ boven het volgen van een plan

Hoewel wij waardering hebben voor al hetgeen aan de rechterkant staat vermeld, hechten wij méér waarde aan wat aan de linkerzijde wordt genoemd.

De methodieken waren in de praktijk gericht op het in teamverband incrementeel en iteratief* ontwikkelen van software, steeds in gesprek met en naar de behoefte van de klant, en hadden een sterke focus op continu verbeteren en kwaliteit. Maar in hoeverre is Agile de afgelopen decennia in deze missie geslaagd?

* Woorden met een asterisk worden uitgelegd in de begrippenlijst op pagina 145.

Verbeterde software-ontwikkeling

Problemen oplossen

Eind 2008 ging ik als projectmanager internetbankieren aan de slag bij een bank. Na een aantal maanden ploeteren zocht ik manieren om het aan mij toebedeelde softwareproject in kleine deelprojecten te knippen die elk na vier weken opgeleverd konden worden. Op dat moment kwam IT-architect Erwin van der Koogh naar mij toe en zei: 'Hé man, da's bijna Scrum wat jij daar aan het doen bent! Zal ik je eens introduceren bij Jeff Sutherland, degene die dit alles een naam heeft gegeven?' Verbaasd en nieuwsgierig dat mijn werkwijze blijkbaar al een naam had, ging ik in op het aanbod van Erwin.

Na de eerste trainingen van Jeff was ik direct onder de indruk van de eenvoud en kracht van Scrum. Dit zou toch in de plaats moeten komen van al die grootse en meeslepende projecten die oneindig leken te duren? Het liet mij die week niet los. Hoe kon ik mijn organisatie overtuigen dat het ook anders, slimmer en leuker kan?

Terug op kantoor in Utrecht vond ik in collega Erik Peet een grote voorvechter van het Agile gedachtegoed. Als bevlogen delivery manager was hij continu op zoek naar manieren om softwareontwikkeling te verbeteren. We bedachten samen met Erwin een experiment om een langslepend softwareproject in acht weken vlot te trekken met een klein Scrum team.

Elke twee weken rondden we een sprint* af en gaven we in een ruimte met glazen wanden naast de koffiemachine een demo. Bij de vierde sprint zat de ruimte bomvol en was het project, dat zich al anderhalf jaar voortsleepte, afgerond. Eindelijk. Dit leidde tot groot enthousiasme van het management en de directie. Ze vroegen ons om het complete programma en uiteindelijk de gehele bank op deze manier te laten werken. Dat dit een proces zou worden dat 15 jaar na dato nog steeds bij dit bedrijf loopt hadden wij ons toen niet kunnen voorstellen ...

Continu verbeteren

Agile in zijn huidige vorm heeft ervoor gezorgd dat er grote vooruitgang is geboekt in de aard, de kwaliteit en de effectiviteit van softwareontwikkeling. Zo verbeterden de doorlooptijden, voorspelbaarheid en kwaliteit bij veel Agile softwareprojecten ten opzichte van traditionele watervalprojecten* die via een lineair proces verlopen.

Agile heeft een aantal bekende verschijningsvormen zoals Scrum* en Kanban*. Maar ook Design Thinking*, Holacracy* en zelfs Lean* kun je rekenen tot de 'Agile familie'. Alle hebben namelijk het continu meten, leren en aanpassen centraal

gesteld. Design Thinking doet dit bijvoorbeeld door zich continu in te leven in de wensen van de gebruiker en het ontwerp van de oplossing hier doorlopend op aan te passen. Holacracy stelt organisaties in staat om hun organisatie- en governance structuren continu aan te passen aan veranderende omstandigheden. Zelfs Lean heeft een 'Agile hart': het stelt continu verbeteren centraal om zo goed mogelijk te kunnen inspelen op de behoefte van de klant. Dit in tegenstelling tot de algemene aanname dat Lean primair gericht is op efficiencyverbetering.

Onder invloed van diverse crises en het succes van Agile softwareontwikkeling, heeft de afgelopen jaren de toepassing van Agile ook in domeinen buiten de IT een grote vlucht genomen. Jaarlijkse onderzoeken zoals *The State of Agile* laten steevast een positief beeld zien van het effect van Agile werken en organiseren. In de afgelopen vijftien jaar hebben meer dan 37.000 agile professionals over de hele wereld meegedaan aan de State of Agile rapporten via http://stateofagile.com. Het is het grootste jaarlijkse kwalitatieve en kwalitatieve onderzoek naar het effect en de ontwikkeling van Agile.