

En nu Agile?

En nu Agile?

ELKE DAG EEN BEETJE BETER.NL

Frank Oeben

Ennuactie.nl

Auteur: Frank Oeben

Coverontwerp en -realisatie, binnenwerk en illustraties: Frank Oeben

Redactie: Yvonne Oeben-Baesjou, Rondom Tekst

Derde lezer: Lenny Kouwenberg, Conifer editing/translations

Eerste druk: juni 2020

Versie 1.3, februari 2021

ISBN: 9789463989688

Uitgegeven via mijnbestseller.nl

© 2020-2021 Frank Oeben, Bij Oeben

Voor jullie.

Inhoudsopgave

Inleiding	8
Deel 0: De noodzaak	12
0.1. Ik geloof niet in Agile	14
Deel 1: De context	26
1.1. De organisatie als olietanker	26
<i>Het gedrag van organisaties</i>	26
<i>Het gedrag van mensen</i>	27
<i>Mensen maken de organisatie</i>	28
1.2. Verandering van mensen	29
1.3. Het belang van geluk op de werkvloer	39
Deel 2: De teams	48
2.1. Waarom werken in teams?	49
<i>Het belang van motivatie</i>	49
2.2. Paradoxen	53
<i>De waarheid</i>	54
<i>Jouw rem</i>	58
<i>Agile is onze natuur</i>	62
2.3. Creativiteit	65
<i>Creativiteit binnen Agile</i>	65
2.4. Ga niet sprinten!	67
Deel 3: De organisatie	74
3.1. De basis is vertrouwen	74
3.2. De rol van HR	79
<i>Stafafdelingen zijn verworden tot procestijgers</i>	80
<i>Tijd voor de HR-afdeling</i>	81
<i>Vijf tips voor meer betekenis en zingeving</i>	85
<i>Tijd om het anders te gaan doen</i>	87
3.3. De rol van de manager	95
<i>Weg met de manager!</i>	95
<i>Leiderschap in Agile transformaties</i>	101

Deel 4: De transformatie	108
4.1. Veranderen dus!?	110
<i>Wat ga je veranderen?</i>	111
<i>Hard versus zacht</i>	118
4.2. De voorspelbare rollercoaster	123
<i>Inspirerend leiderschap</i>	126
<i>Melding</i>	132
<i>Opvolging</i>	133
<i>Bouwen</i>	135
<i>Consolidatie</i>	139
4.3. Elke dag een beetje beter	142
1. <i>Doel verkopen</i>	142
2. <i>Energie losmaken</i>	143
3. <i>Team ontwikkelen</i>	143
4. <i>Elke dag een beetje beter</i>	143
4.4. Het is nooit af	145
Nawoord: Agile en ik	150
Appendix A: Blogoverzicht	164
Appendix B: Afbeeldingenlijst	166
Appendix C: En nu jij!	168
Appendix D: En nu echt!	170

Inleiding

In dit boek ga ik het met je hebben over de gevolgen die Agile heeft voor jou, je team en je organisatie. De kansen die er liggen om er een feestje van te maken. Her en der over de noodzaak van aanpassen. Ik ga je niet uitleggen wat Agile is. Ik wil sowieso niet in een discussie belanden over wat Agile is. Het gaat mij om de mindset. Een manier van denken. En die manier van denken geeft ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en regie. Voor werkelijk samenwerken en mooie dingen realiseren. Voor experimenteren en leren.

Wendbaarheid, reactievermogen en creativiteit zijn vereist om mee te kunnen doen in deze markt. Agile is een gevolg van hoe de wereld werkt en zelfs hoe mensen van nature het liefst werken. Zolang je het toepast als een manier van denken en werken en niet alleen als een manier van organiseren. Dat is het pleidooi dat ik toe ga lichten de komende 170 bladzijden. Van waarom ik er niet in geloof tot waarom ik de grootste Agile-fan ben.

Ik maak de vertaling van mijn eerdere twee boeken naar de organisatiecontext. Ik heb bestaand werk aan elkaar gekoppeld en de link gemaakt tussen mijn werk, mijn gedachten en de wereld van nu. De link naar Agile ga ik niet elke keer letterlijk benoemen. Ik ga ervan uit dat je die ziet, of van mij aanneemt dat die er is. Direct of indirect.

Daarmee gaat het misschien nog wel verder dan een mindset of een manier van denken. Het gaat over meedoen in de tegenwoordige tijd. Over wie je moet zijn. Daar wil ik je over na laten denken.

Ik ben heel benieuwd hoe jij het ervaart. Laat me weten hoe het met je gaat en of je wat aan dit boek gehad hebt.

Frank@Ennuactie.nl
06-11310145
[LinkedIn.com/in/FrankOeben](https://www.linkedin.com/in/FrankOeben)
[Instagram.com/FrankOeben](https://www.instagram.com/FrankOeben)
Ennuactie.nl

Deel 0

De noodzaak

Deel 0: De noodzaak

De afgelopen jaren heb ik mij beziggehouden met het leuker maken van werk en het veranderen naar een werkwijze waarin teams focussen op elke dag een beetje beter worden. Ik doe dit als trainer en coach en richt mij op drijfveren, motivatie, gedrag en samenwerking.

Hierin maak ik gebruik van de kennis en inzichten die ik heb vastgelegd in mijn boeken 'En nu jij!' en 'En nu echt!'. Met deze boeken help ik jou om meer te doen wat jij leuk vindt, meer waarde toe te voegen en meer resultaat te bereiken. Dat is ook waar mijn trainingen zich in eerste instantie op richtten. Ondertussen was ik ook als manager verantwoordelijk voor teams en afdelingen waarmee we werkten aan gezamenlijke doelen. Steeds meer ging ik mij richten op het inzetten van talent, het naar boven halen van de onderlinge perspectieven en de verschillen daartussen, en het identificeren van de belemmeringen die succesvol samenwerken, maximale waarde leveren en werkplezier tegenwerken. Om vervolgens die belemmeringen door het team zelf weg te laten nemen in workshops en werkgroepen.

Al best een tijdje hing het idee in mijn hoofd om de toepassing van de inzichten uit mijn eerste twee boeken op te schrijven in organisatiecontext. Wat is de waarde hiervan voor organisaties? En wat is mijn visie op organisatieverandering? In eerste instantie had ik als werktitel 'En nu wij!' bedacht. De url (ennuwij.nl) had ik ook alvast aangeschaft. Maar dat was niet genoeg. Want ik was met ongeveer twee zinnen per boek wel klaar:

- Mensen gaan pas veranderen als zij geraakt worden in hun eigen missie, hun purpose. Werken wordt leuker als je werkt vanuit je drijfveren.
- Mensen hebben allemaal een eigen versie van de waarheid. Er zijn allemaal belemmeringen vanuit ons brein die ons ervan weerhouden 'de juiste dingen' te doen.

Daaraan kon ik dan nog toevoegen dat organisatieverandering niet werkt met grootse meerjarenprogramma's, maar dat het moet gaan over kleine stapjes zetten. Zo eindigde ik beide eerdere boeken ook: doe vandaag iets, dan wordt het morgen beter. En blijf dat herhalen. Ik kwam op de tagline 'Elke dag een beetje beter' en op elkedageenbeetjebeter.nl valt dan ook te lezen hoe ik organisatieverandering aanpak. Naast maakwerkenleuker.nl, waar je kunt lezen over mijn werk als trainer en spreker.

Als je rekening houdt met deze twee (plus een) uitgangspunten en die toepast in je veranderprogramma, boost je de verandering en de impact daarvan.

Maar ik wilde het relevanter maken en specifieker. Waarom dit boek? Waarin verschilt dit van andere boeken over organisaties of verandermanagement?

De laatste jaren (al is het bijvoeglijk naamwoord 'laatste' bijna niet meer van toepassing) kwam ik steeds vaker in aanraking met vormen van Agile werken en bovendien kwam ik er steeds meer achter dat mijn werk en mijn visie op werken hier heel goed bij aansluiten. Ik heb het lang ontkend, maar uiteindelijk omarmd: ik predik Agile. Dus daarom: 'En nu Agile?' als titel van dit derde boek. Met een vraagteken, omdat ik in dit boek samen met jou op onderzoek ga. Op de bijbehorende url ennuagile.nl vond je al een tijdje hersenspingsels en opzetjes voor paragrafen. Nu is het boek er. Agile is de paraplu geworden waar ik mijn gedachten onder kan samenvatten. In vier delen. Over de noodzaak van Agile, het werken in teams, de gevolgen voor de organisatie en uiteindelijk over de verandering naar Agile werken, die over het algemeen de Agile transformatie wordt genoemd.

0.1. Ik geloof niet in Agile

“Ik geloof niet in Agile”, zei ik. “Maar de hele wereld is Agile, waar geloof je dan in? Waterval? PRINCE2? Dat zijn uitgestorven methodes!”, reageerde hij verontwaardigd.

En hij had helemaal gelijk. Met zijn verontwaardiging, maar ook met zijn punt. De hele wereld is Agile. Zelfs organisaties die niet Agile werken zijn bezig met meer wendbaarheid, digitalisering en klantfocus. En zo niet, dan moet dat gauw gebeuren. Want organisaties die niet in beweging komen doen straks niet meer mee. Mensen die niet meebewegen doen straks ook niet meer mee.

Die beweging is al best een tijd gaande en heeft al flink wat slachtoffers gekost.

Op weg naar dit boek, grasduinend in mijn blogs, kwam ik deze verwondering tegen uit september 2013:

Over innovatie en hoe we ons niet meer laten verrassen (sept '13)

We hebben de afgelopen eeuwen een paar mooie revoluties gehad. Iedere revolutie heeft ons een paar stappen verder gebracht. De industriële revolutie, de stoomrevolutie. Mooie tijden waren dat. In een paar jaar tijd lichtjaren verder in ontwikkeling.

De IFA in Berlijn sluit net haar deuren. De IFA is de consumenten-elektronicabeurs. Hier worden alle nieuwe technologische snufjes en de nieuwste gadgets gepresenteerd.

Een collega van mij vertelde mij dat het allemaal nogal tegenviel. Er waren maar weinig echt revolutionaire nieuwe producten. Niets schokkends. Wel wat leuke dingetjes hoor, maar het bezoeken van Berlijn niet waard.

Het valt me al een tijdje op dat we nooit meer versteld staan van nieuwe producten. Sterker nog, als we een nieuw product in handen hebben, zijn we verbaasd dat het nog zo veel niet kan. Waarom kunnen we niet overal altijd volop op volle snelheid internetten? Waarom kan onze batterij van de smartphone maar een dag mee?

De ontwikkeling van technologie gaat zo hard dat we ons verbazen dat het niet sneller kan.

4G komt eraan. OK. Werd een keer tijd ook. Samsung komt met een horloge waarmee je kunt bellen, maar daar moet je een speciale telefoon voor hebben en die moet je dan nog in je zak hebben ook. Da's toch geen innovatie? Arme Samsung techneneuten...
Nee, met technische innovatie laten we ons niet meer verrassen...

In juni 2013 muntte mijn destijds collega-bestuurslid 'de staande veranderorganisatie' tijdens een seminar.

Over de staande veranderorganisatie (jun '13)

Wat een dag! Keynotes, parallelsessies, netwerkborrels... Op dubbele uitnodiging van PMI Netherlands Chapter was ik vandaag bij de tweede PMI Netherlands Summit. Zowel als bestuurslid van de BPUG, als in de rol van 'exclusive blogger' (wat een titel!) mocht ik vandaag deelnemen. Bij deze dank ik PMI graag voor deze uitnodigingen. Ik heb weer wat om over na te denken.

Vorige maand bekeek ik het programma en verheugde ik mij op de inhoud. Ik schreef erover op PMOblog.nl en Ordina.nl. In die post schreef ik dat het mij opvalt dat we het steeds minder over de methodieken hebben, maar steeds meer over de toepassing ervan. En over de verschuiving van projecten doen naar baten realiseren.

Vandaag heb ik me vooral daar op gericht en op de laatste conclusie uit die blogpost: de toename in dynamiek.

Ik schreef eerder over globalisering en individualisering en wat dat voor individuen kan betekenen. Door de informatieglobalisering, toename in transparantie, immer groeiende beschikbaarheid van gegevens, ontwikkeling van de techniek, Generatie Y (en is dat oorzaak of gevolg?) gaat verandering steeds sneller. Daar moet je je aan aanpassen. Dat moeten projecten dus ook. Maar dat is niet het enige.

Verandering gaat steeds sneller en moet zich steeds meer aanpassen aan de staande organisatie. Dr. Cooke-Davies zegt dat projectmanagement niet een ding is van Projectmanagement, maar van een hele organisatie. Alle processen van een organisatie (finance, HR, inkoop, etc) zijn bepalend voor het succes van projectmanagement en vice versa. Project en lijn kruipen steeds dichters naar elkaar toe en verworpen van twee verschillende werelden steeds meer één. Een staande verander-

organisatie, zoals collega-bestuurslid en voorzitter Bob terecht concludeerde.

Organisaties zullen steeds wendbaarder moeten worden. Niet zomaar ook het thema van ons BPUG Seminar vorige week. Echter het hebben van 'dynamic capabilities' wordt wel gezien als noodzakelijk, maar gewoontes, gebrek aan vertrouwen, onvoldoende kennisdeling en hiërarchische besluitvorming houden het tegen.

Net als bij Het Nieuwe Werken geldt dat er vertrouwen moet zijn. De wens van de klant verandert continu, concurrenten passen zich aan, de wereld is transparant en niet merkvast. Je hebt als organisatie de flexibiliteit nodig om ten minste deze trends te volgen. Dat betekent dat er samengewerkt moet worden. Samen de schouders eronder. Samenwerken betekent elkaar vertrouwen. Samen werken naar een gezamenlijk doel.

Een project moet steeds meer gericht zijn op het realiseren van baten. Niet in de traditionele definitie van een project alleen maar een product opleveren, maar toegevoegde waarde leveren voor de organisatie. Binnen gestelde eisen, rekening houdend met veranderende wensen en vanuit de eindgebruikers, de omgeving en de interne en externe regelgeving.

Dat betekent dus minder vasthouden aan plannen, budgetten en deadlines. Dat betekent meer overleggen, bijstellen en samenwerken. Ondertussen moet de business case niet uit het oog verloren worden. En deze moet eerlijk gemaakt en bijgehouden worden. Dat betekent ook dat een business case wel eens negatief kan zijn. Dat je er dan mee stopt. Of er niet eens aan begint. Dat is ook het betoog dat we als Ordina hielden op het BPUG Seminar vorige week.

Niet iedereen zal mee willen werken. Mensen hebben van nature een overlevingsdrang die ervoor zal zorgen dat het organisatiebelang niet altijd voorop zal staan. Houd er rekening mee dat er saboteurs zijn. Mensen hebben persoonlijke motieven. Er zijn gegarandeerd mensen die niet willen dat jouw project slaagt omdat het voor hen persoonlijk nadelig uitpakt. Het vasthouden aan de initiële scope, budget en planning is ook saboterend. Bovendien zullen er mensen zijn die het tempo niet bij kunnen houden of het grote geheel niet kunnen of willen zien.

Doe niet of er geen saboteurs zijn, want dat gaat je geld kosten. Herken

het, neem maatregelen.

De samensmelting van de 'business as usual' en de 'change organisatie' brengt ons de staande veranderorganisatie. Deze organisatie biedt alleen plaats voor samenwerkers, maar zal toch saboteurs kennen.

We bewegen verder. Wendbaar en flexibel als we zijn. Ik ben weer wat wijzer. Mijn gereedschapskoffer is weer wat voller. En ik snap de context weer wat beter.

We zagen toen al dat de verandering aan het veranderen was. Het woord 'Agile' was nog niet gevallen, maar alles zat er duidelijk al in. Ook werd voor mij duidelijk dat het niet zozeer ging om de methodes of technieken, maar over werkelijk wendbaar zijn. Samenwerken naar een gezamenlijk doel. Twee weken later schreef ik verder.

Over de verandering van verandering (jun '13)

Onlangs deed ik een training MoP Foundation. Het certificaat is inmiddels gescoord, maar de lessen klinken nog door. Die lessen gaan veel verder dan de examenstof, zoals het een goede training betaamt (met dank aan de toptrainers van Hedeman Consulting).

Op een gegeven moment kwamen we in een discussie terecht over de definities van 'veranderen' en 'verbeteren'. Over onze gezamenlijke ervaring dat verandering te vaak als doel gezien wordt. Dat het eigenlijk over verbeteren moet gaan. Maar dat verbetering pas verbetering is als het ook daadwerkelijk bijdraagt aan de organisatie.

Mijn beeld van verandering is aan het veranderen. De verandering van organisaties, de organisatie van verandering, maar ook de verandering van het vaste.

Het grootste deel van mijn carrière heb ik mij gericht op processen. Primaire bedrijfsprocessen, zoals ik dat altijd heb genoemd. Processen die operational excellence zouden moeten brengen. Nu ga ik zeker niet al mijn werk van de afgelopen tien jaar door de wc spoelen, maar toch wil ik wel voor een deel terugkomen op mijn eigen vasthoudendheid.

Bedrijfsbreed afgestemde en vastgelegde processen worden vaak gezien als manier om samenwerking, uniformiteit en efficiency te bereiken. Echter, de vraag moet altijd zijn waarom je die samenwerking en