

En nu écht agile!

En nu écht agile!

Een bewezen strategie
in het omgaan met
suboptimale agile
praktijken

Akbar Zarrinpajouh

© 2024 Akbar Zarrinpajouh

Eerste druk: april 2024

Redactie: Haags Bureau | Boekenmakers

Vormgeving: Haags Bureau | Boekenmakers

Illustraties: Edwin Stoop | Sketching Maniacs.com

Druk: Pumbo.nl

ISBN 978-94-6481936-6

NUR 801

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/
of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie,
microfilm, geluidsband of op welke andere wijze ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
Inleiding	11
Deel 1 Suboptimale praktijken herkennen en de aanpak bepalen	16
1 Suboptimale agile praktijken	24
2 De gecombineerde aanpak van de Toyota Way en agile	27
2.1 De juiste kennisbronnen kiezen	27
2.2 Agile coaching best practices inzetten	28
2.3 De oorzaken onderzoeken	29
2.4 Agile theorie anders benaderen	30
2.5 De theorie in de praktijk brengen	31
2.6 Lering trekken	32
Deel 2 De kracht van de Toyota Way en agile	34
3 Agile in relatie tot de Toyota Way	35
3.1 Historische relatie	35
3.2 Vergelijkende uitleg van de onderliggende filosofieën	40
4 Agile principes in relatie tot de Toyota Way	45
4.1 Vergelijkende uitleg van de principes	45
4.2 De verbanden tussen de principes	57
Deel 3 Aan de slag	62
5 Agile mindset	63
5.1 Ontwikkel organisatiebrede agile visie	64
5.2 Investeer in gedegen agile kennis	64
5.3 Neem duurzame besluiten	65
5.4 Neem verantwoordelijkheid	66
6 Processen	68
6.1 Lever waarde met multidisciplinaire agile teams	69
6.2 Elimineer verspillingen	70
6.3 Implementeer waardecreatie funnels	70

6.4	Creëer samenhang in waardeketens	73
6.5	Begrijp, creëer en optimaliseer flow	76
6.6	Pull waar je kunt, push waar je moet	79
7	Kwaliteit	85
7.1	Verhoog het kwaliteitsbesef	87
7.2	Bevorder eigenaarschap en kennisdeling met standaarden	88
7.3	Maak kwaliteit van resultaten meetbaar	92
8	Middelen en tools	94
8.1	Gebruik methoden en tools om transparantie te verhogen	94
8.2	Overweeg tools vanuit de Toyota Way	96
8.3	Geef technologie en tools een ondersteunende rol	97
9	Leiders, teams en partners	101
9.1	Ontwikkel agile leiders uit eigen organisatie	103
9.2	Maak agile leiders tot bouwers van lerende organisaties	104
9.3	Selecteer leiders die agile ademen	105
9.4	Ontwikkel capabele agile teams	106
9.5	Motiveer medewerkers op pragmatische wijze	107
9.6	Behandel agile teams op basis van hun volwassenheid	109
9.7	Selecteer en ontwikkel agile leveranciers	111
10	Probleemoplossend en leervermogen	115
10.1	Verzamel de juiste input bij probleemoplossing	118
10.2	Zorg voor optimaal draagvlak door consensus	120
10.3	Maak het probleem en de aanpak visueel duidelijk	127
10.4	Maak van eerlijke zelfreflectie een gewoonte	128
10.5	Benut de kracht van kaizen om continu te leren	131
11	Case: Agile transformatie bij NVE weer op het juiste pad!	133
	Om mee te nemen	159
	Bijlage 1. Soorten verspillingen en oplossingen in scrum	162
	Bijlage 2. Overzicht aanbevelingen	163
	Bijlage 3. Leestips over agile transformatie en coaching	167
	Nawoord	168
	Literatuurlijst	170
	Over de auteur	172

Voorwoord

Agile is 'hot' en steeds meer organisaties streven ernaar om agile organisatievormen in hun bedrijfsvoering te introduceren. Zij hopen daardoor beter om te kunnen gaan met een continu veranderende wereld; vaak zien ondernemingen agile als een middel om hun bestaansrecht te behouden en/of hun concurrentiepositie te verbeteren.

Als consultant en trainer heb ik de afgelopen twintig jaar veelvuldig te maken gehad met teams en organisaties die geprobeerd hebben om over te schakelen naar een agile werkwijze. Een aantal is daarin geslaagd met mooie resultaten; anderen slaagden hier niet in. Waar lag dit nu aan? Wat maakt een invoering van het agile werken succesvol? Dat waren vragen die ik mezelf steeds meer begon te stellen.

Ik ging op zoek naar antwoorden. Eén ding was me direct al opgevallen: in de gesprekken die ik voerde met mensen uit de organisaties die er (nog) niet in slaagden agile succesvol in te voeren, kwam telkens het volgende terug: 'Agile en scrum is bij ons het doel geworden. En we leveren geen betere resultaten dan toen we werkten volgens de oude watervalmethode.'

Op zoek naar het wondermiddel tegen dit soort situaties, schreef ik me in voor een keur aan verschillende trainingen, seminars, meet-ups et cetera. Telkens werd me een oplossing beloofd, maar mijn kritische en leergierige geest was nooit helemaal tevreden. Op zoek naar meer inzicht en betere praktische oplossingen besloot ik om het Agile Expert Program van 'de beste opleider van Nederland' te volgen.

Tijdens deze opleiding werd ik blootgesteld aan een grote hoeveelheid agile concepten en modellen. Mijn oren klapperden van de 'war stories' die Martin, mijn favoriete trainer, te vertellen had over zijn ervaringen met agile transformaties bij diverse bedrijven in Nederland. Maar niets maakte zo'n indruk als het boek dat hij mij op een goed moment in de handen drukte: *The Toyota Way. 14 managementprincipes van de grootste producent ter wereld* van Jeffrey K. Liker en David Meijer (2004).

Dat boek gaat over de beginselen van het zogeheten Toyota Production System (TPS) en laat zien hoe je die in praktijk kunt brengen. Toen ik erachter kwam dat het TPS hét geheim is achter het succesvolle automerk Toyota, dat zijn prominente marktpositie nu al enige decennia weet te handhaven, werd ik razend enthousiast. Én nieuwsgierig.

Ik wilde absoluut meer weten over TPS. Dus ben ik me gaan verdiepen in de literatuur over het onderwerp. Het werd me al snel duidelijk dat de beginselen van TPS zoals beschreven in *The Toyota Way* hulp kunnen bieden aan bedrijven die moeite hebben met de transformatie naar agile werken. In tal van de casestudy's die in het boek beschreven staan, herkende ik de situaties waar ik zelf mee te maken had gehad bij het begeleiden van teams en bedrijven.

Het resultaat van mijn reis ligt hier voor je. Dit boek is een verslag van mijn verkenning van de TPS-beginselen en hun relatie met agile. Het laat de antwoorden zien die TPS mij heeft gegeven op mijn vragen in relatie tot problemen bij agile transformaties. Geïnspireerd door de *14 managementprincipes* biedt dit boek een aantal aanbevelingen als hulpmiddel bij agile transformaties.

Die aanbevelingen zijn gericht op de aanpak van problemen door het verkeerde gebruik van agile, iets wat ik 'suboptimale praktijken' noem. Bij het volgen van de aanbevelingen is uiteraard zorgvuldigheid en goede overweging geboden. Want het is en blijft wel zo, dat elke organisatie en elk team uniek is, waardoor het succesvol oplossen van problemen maatwerk vergt.

Dit boek is tot stand gekomen door wat ik geleerd heb van de agile community. Daarom draag ik dit boek op aan alle agilisten die streven naar betere producten en diensten, en meer blije klanten en collega's. En daarmee, een betere wereld.

Akbar Zarrinpajouh

Den Haag (Scheveningen), 2024

Inleiding

Agile transformaties

Agile betekent 'wendbaar' en is de verzamelnaam voor verschillende methodieken voor het incrementeel en iteratief ontwikkelen, leveren, onderhouden en verbeteren van complexe producten of diensten. Het doel bij elke iteratie is het leveren van de hoogste waarde voor klanten. Agile is afkomstig van de informatietechnologie en is ontstaan in de jaren negentig, omdat de traditionele ontwikkelmethode (ook bekend als 'waterval') minder efficiënt en effectief bleek bij de toenemende complexiteit van IT-producten en software.

Inmiddels is agile veel meer dan een ontwikkelmethode. Agile is tegenwoordig net als lean een bedrijfsfilosofie geworden met vele sociaal-technische, organisatorische en culturele aspecten.

Om de beginselen van agile handen en voeten te geven en in de dagelijkse praktijk toe te kunnen passen, zijn er in afgelopen drie decennia tientallen 'frameworks' of agile raamwerken bedacht, zoals scrum, XP, DSDM, RUP en DevOps. Deze raamwerken geven in het algemeen een beschrijving van de terminologie, de rollen en de werkprocessen, en een aantal tools voor organisaties, teams en individuen.

Sinds het begin van de 21^{ste} eeuw zijn veel organisaties bezig met het toepassen van de agile filosofie en werkwijze. Het verandertraject is een continu verbeterproces zonder een eindtijd, dat bekendstaat als de agile transitie of de agile transformatie. Voor een succesvolle agile transformatie is het belangrijk dat elke organisatie goede en duidelijke doelen voor ogen heeft. In het algemeen willen organisaties die voor agile transformatie kiezen sneller, beter en efficiënter kunnen inspelen op veranderingen en meer waarde leveren aan hun klanten.

Suboptimale agile praktijken

In de afgelopen twintig jaar ben ik bij diverse consultancy- en trainingsopdrachten, agile opleidingen, seminars en in de literatuur probleem-situaties tegengekomen die ik suboptimale agile praktijken noem. Het zijn verschillende probleemsituaties die gemeen hebben dat ze te maken hebben met het gebrekkige en/of verkeerde gebruik van agile en agile raamwerken.

Deze observatie geeft een indruk van de problematiek:

'Agile en scrum' is bij ons een doel geworden. We weten niet waarom we eigenlijk op deze manier willen werken en waarom we niet kunnen blijven werken zoals we vroeger deden. Als iemand bijvoorbeeld vraagt waarom een daily scrum nodig is, dan verwijst onze scrum master ons naar de spelregels in de scrum guide, zonder toe te lichten wat de echte reden is. We draaien alle events als 'zombies' of robots letterlijk volgens het scrum proces af, maar dat levert ons geen betere resultaten op dan toen we volgens de traditionele manier werkten.

Doelgroep van dit boek

Dit boek is in eerste instantie bedoeld voor agile leiders en coaches die problemen ervaren bij het werken met agile in hun organisatie en teams, of meer willen dan het nu het geval is.

Tevens is dit boek bedoeld voor de product owners, scrum masters of developers die vast zijn gelopen in raamwerken zoals scrum, of die denken genoeg te hebben van de vele scrum meetings en toch met agile willen werken.

Dit boek is ook voor alle agile beoefenaars, managers, medewerkers en consultants die willen bijdragen aan een succesvolle agile transformatie.

Doel van dit boek

Dit boek biedt praktische inzichten en handvatten voor het laten werken van agile en agile transformatie. In het bijzonder is het doel van dit boek om relevante en beproefde kennis met jou als lezer te delen over de effectieve aanpak van een aantal veelvoorkomende problemen met agile.

Deze effectieve aanpak kenmerkt zich vooral door inspiratie te putten uit tijdloze wijsheden van de Toyota Way en het begrijpen van agile in relatie tot de eerder ontstane Toyota Way. Als we kijken naar de beginselen van de Toyota Way, dan valt direct een aantal overeenkomsten op met agile organisatieprincipes. Bijvoorbeeld: een van de principes voor agile organisaties is 'outcome is belangrijker dan output'. Dit is een soort vertaling van het centraal stellen van klanten en het streven naar het bieden van de hoogst mogelijke waarde voor die klanten, wat ook een van de beginselen is van de Toyota Way.

In dit boek ga ik samen met jou op zoek naar dit soort overeenkomsten. Het is namelijk de verwachting dat deze overeenkomsten ons verder kunnen helpen bij agile transformaties. Het is dus belangrijk om te weten wat Toyota's manier van werken en agile werken nu echt met elkaar te maken hebben.

Hoe verhouden deze denkwijzen zich tot elkaar qua overeenkomsten en verschillen? Welke betekenis krijgt agile in het licht van de eerder ontstane Toyota Way? En, welke lessen uit ervaringen met de Toyota Way kunnen we meenemen naar agile transformaties? Daarbij ga ik ook in op de uitnodiging van Liker¹ om een eigen versie van de Toyota Way-principes te maken en daarmee te experimenteren. Dit doe ik aan de hand van een aantal aanbevelingen die mede daaruit voortvloeien.

De nut en noodzaak van dergelijke exercities lijkt groter door de toenemende populariteit van agile over de hele wereld en in verschillende branches; agile beperkt zich tegenwoordig niet alleen tot software-ontwikkeling, maar wint ook aan terrein op gebieden als marketing, communicatie, onderwijs, zorg, industrie, commercie en bouw.

Verder zie ik dat er ook een aantal lean organisaties bezig zijn, of van plan zijn om (ook) de agile kant op te gaan. Of zelfs de ambitie hebben om de krachten van zowel lean als agile te benutten in hun veranderprogramma.

Ook voor die organisaties kunnen de ideeën in dit boek interessant zijn. De reden hiervoor is de verwantschap tussen agile raamwerken

¹ Zie *The Toyota Way – 14 managementprincipes van de grootste producent ter wereld* van Jeffrey K. Liker en David Meijer (2004), hoofdstuk 22.

(zoals scrum) en lean. Door te wijzen op de gedeelde sterke punten van deze methodieken, en door te leren van lean transformaties, kan de transformatie naar agile worden vergemakkelijkt. Vooral als het gaat om het voorkomen of aanpakken van de meestvoorkomende problemen bij agile transformaties.

In deze publicatie wordt meer geboden dan alleen maar een comparatieve verkenning en een aantal aanbevelingen. Dit boek legt ook uit hoe je als agile beoefenaar de aanpak en aanbevelingen in praktijk kan brengen, en laat aan de hand van een uitgebreide praktijkcase zien wat ze echt kunnen opleveren.

Wat dit boek niet is

Het is niet mijn intentie om van dit boek een compleet handboek van gangbare agile transformatie- en coachingpraktijken te maken. Daar zijn namelijk al veel goede publicaties over beschikbaar. Hoewel een aantal van deze praktijken genoemd worden, en waar nodig kort uitgelegd, ligt de nadruk op de toepassing van de Toyota Way. Voor meer uitleg en verdieping in agile practices verwijst ik naar de leestips in bijlage 3.

De gekozen aanpak en methode

Om de doelstelling goed uit te werken, behandel ik in dit boek de volgende vragen:

- 1** Wat is de historische relatie tussen de Toyota Way en agile? Welke parallellen en verbanden tussen de beginselen van de Toyota Way en agile zijn er te ontdekken; wat zijn de verschillen?
- 2** Hoe kunnen deze inzichten de agile beoefenaars helpen bij het oplossen van de meestvoorkomende probleemsituaties?
- 3** Hoe pakken de gemaakte aanbevelingen uit in de praktijk?
- 4** En, wat kunnen we van dit alles leren?

Dit boek is tot stand gekomen middels deskresearch, aangevuld met observaties uit mijn eigen praktijkervaring. Ook komen er een aantal mensen aan het woord met wie ik gewerkt heb. De inhoud van het boek is vervolgens voorgelegd aan verschillende vakspecialisten, om het zo scherp mogelijk te krijgen.

Opbouw van dit boek

Dit boek bestaat uit drie delen:

Deel 1

Het eerste deel focust op het herkennen van suboptimale agile praktijken en een effectieve methode voor het aanpakken daarvan.

Hoofdstuk 1 beschrijft twee praktijkvoorbeelden van waargebeurde faliekant gefaalde agile transformaties die geanonimiseerd zijn (NVE en MEDICIO), gevolgd door een overzicht van de meestvoorkomende patronen van suboptimale agile praktijken zodat je ze kunt herkennen.

In hoofdstuk 2 lees je over de gecombineerde aanpak van de Toyota Way en best practices voor agile transformatie en coaching. Tevens wat deze aanpak bijzonder maakt ten opzichte van de gangbare benaderingen.

Deel 2

Dit deel behandelt de theorie van de Toyota Way en agile in het kort. Afhankelijk van jouw voorkennis zijn deze hoofdstukken helemaal nieuw en geven ze een korte introductie, en anders zijn ze een opfrismogelijkheid. In hoofdstuk 3 komt de relatie van de Toyota Way en agile aan de orde. Hoofdstuk 4 geeft een vergelijkende uitleg van agile principes en de Toyota Way.

Deel 3

Dit deel gaat in op de praktische aanpak van verschillende categorieën van problemen met agile, in de hoofdstukken 5 tot en met 10. In deze hoofdstukken leg ik 41 aanbevelingen voor deze probleemcategorieën uit die zijn ingegeven vanuit de Toyota Way. Deze aanbevelingen dienen als extra ideeën en tools die je naar behoefte en in combinatie met agile transformatie en coachingsmethoden en tools kunt inzetten. Daarbij geef ik ook tal van voorbeelden uit mijn eigen ervaringen in de praktijk.

Ten slotte lees je in aanvullende secties de volledige uiteenzetting van de praktijkcase van mislukte agile transformatie bij NVE en laat ik je stapsgewijs zien hoe de problemen daarin met succes zijn aangepakt en welke wijze lessen ik daaruit heb getrokken, die ook voor jou waardevol kunnen zijn.

1

Suboptimale praktijken herkennen en de aanpak bepalen

Aan het einde van dit deel:

- Weet je welke grote problemen je bij agile transformaties tegen kunt komen.
- Kun je verschillende vormen van suboptimale agile praktijken herkennen.
- Ben je uitgerust met een bewezen en bijzondere methode voor de aanpak van suboptimale agile praktijken.

Praktijkcase mislukte agile transformatie bij NVE

Een van de meest interessante en leerzame opdrachten die ik als agile coach heb mogen uitvoeren, was de opdracht bij een netwerkbedrijf voor energie in Nederland, dat ik in dit boek NVE noem, waar het gebruik van agile helemaal gefaald is. In dit hoofdstuk lees je over de pijnlijke ervaringen van de betrokken managers en medewerkers en de vele probleemsituaties die je wellicht herkent.

Behoeften

Het gaat om een bedrijf met meer dan duizend medewerkers dat zorg draagt voor het transport van brandstof. Een bedrijf dat volop bezig is met de energietransitie, waarbij een van haar ICT-afdelingen tevens al een aantal jaren bezig is met de transitie van een traditionele werkwijze naar agile en scrum denken en werken.

Binnen deze afdeling werken al meer dan een jaar twee teams met scrum. Elk team werkt aan een eigen product backlog. Uit interne evaluaties van deze teams blijkt dat er binnen de teams behoefte is aan betere resultaten van de sprints, en ook is er meer duidelijkheid over de verschillende rollen gewenst. Buiten de teams is behoefte aan een mandaat voor product owners per product backlog, en een betere samenwerking tussen de teams en de belanghebbenden.

Het bedrijf vraagt mij om als interim agile coach de teams en hun managers te helpen bij het vinden van de juiste oplossingen voor het bereiken van de gewenste situatie. Het is midden in de coronacrisis en mijn werk begint met een voorbereiding.

Ik begin met een kennismakingssessie waarbij de leden van de teams en ik door de opdrachtgever aan elkaar worden voorgesteld, en waarin ik de gelegenheid krijg om mijn opdracht en de voorgestelde aanpak toe te lichten en met de aanwezigen af te stemmen. Dit gebeurt overigens deels online, wegens coronamaatregelen.

Tegenvallende resultaten

Uit mijn gesprekken met de betrokken managers blijkt dat de teams eigenlijk samengesteld zijn uit medewerkers van twee verschillende

afdelingen, met name gericht op functioneel beheer en applicatie-ontwikkeling. Het management is niet te spreken over de prestaties van de teams. Leo, de manager van applicatieontwikkeling – mijn directe opdrachtgever – is vrij nieuw en bekend met agile, en klaagt over het structureel niet nakomen van de door de teams zelf gestelde deadlines. ‘Het is een soort vrijheid, blijheid hier,’ merkt hij op.

Linda, de manager van functioneel beheer die pas is aangesteld, geeft aan te geloven in de kracht van lean, maar kent agile nog niet. Zij is erg ontevreden over haar beheerders. Ze zijn niet bezig met hun klanten, maar meer met zichzelf en de vele agile meetings. ‘Ik vroeg aan een van mijn functionele beheerders waarom hij niet naar de klanten toe ging om te vragen wat ze nodig hebben, en hij antwoordde dat hij daar geen tijd voor had omdat hij bij scrum meetings moest zijn,’ vertelt ze mij. Volgens haar ligt er op de verschillende lijsten in de planningstool Jira heel veel achterstallig werk al langere tijd te wachten.

Linda, de manager van functioneel beheer vindt dat agile en scrum, *whatever they may be*, niet werken. Ze heeft kort na haar aanstelling haar collega Karin van haar rol afgehaald, zodat ze zich beter kon focussen op haar eigen beheerwerkzaamheden als functioneel beheerder. Karin was een tijd geleden door het team aangewezen als product owner voor beide teams.

Linda heeft aangekondigd dat ze alle beheerders uit de teams terug wil roepen om weer op de eigen centrale locatie op het hoofdkantoor, en gescheiden van de ontwikkelaars, te gaan werken. Ze heeft ook een externe lean coach ingehuurd om haar te helpen de boel op orde te krijgen.

Ook de projectleiders die van deze teams afhankelijk zijn, klagen over de herhaaldelijk uitgelopen planningen van werkzaamheden voor projecten die ook naast alle beheertaken uitgevoerd moeten worden.

Hard werken maar weinig waardering

De twee scrum teams bestaan uit een groter team (het A-team, elf leden) voor het ontwikkelen van geo-applicaties, en een kleiner team (het B-team, negen leden) voor het aanleveren van allerlei soorten data. Beide teams hebben geen product owner.

Het A-team heeft een tweetal elkaar afwisselende informele scrum masters en het B-team heeft er geen, dat wordt aangestuurd door Bas, die al jaren werkzaam is als senior projectleider. De teams werken in sprints van drie weken die niet synchroon verlopen.

De teamleden klagen over de versplinterde backlogs, werken naar eigen mening hard, en toch slagen ze er regelmatig niet in om steeds per sprint op tijd te leveren wat ze hebben afgesproken. De burn-down grafieken van hun prestaties in Jira laten zien dat in de afgelopen zes maanden er gemiddeld een derde van het geplande werk per sprint later is opgeleverd dan beloofd.

Toch begrijpen ze niet waarom hun managers niet tevreden zijn en hun manier van agile en scrum niet steunen. 'Moeten we 150 uur per week werken dan?' zegt Joris, een van de teamleden. 'Het management begrijpt ons niet, en weet ook niet waarom we op deze manier werken,' zegt een ander teamlid.

Naast de werkzaamheden voor projecten moeten de teams ook veel onvoorzien werk verrichten voor het beheren van applicaties. Die krijgen vaak hogere prioriteit boven op wat er al gepland is. Daardoor focussen de ontwikkelaars zich soms niet op het ontwikkelwerk. Ze moeten de beheerders helpen bij het oplossen van incidenten.

Verder merk ik ook dat er veel verkeerde beelden en opvattingen zijn over wat agile is. Zo wordt er door enkele teamleden over de flexibele scope gezegd: 'We plannen zo veel mogelijk werk voor elke sprint, we gaan aan het werk en we zien wel hoever we komen.'

Wat niet goed gaat

Na het uitvoeren van de nulmeting is het tijd om de resultaten met de managers en per team te bespreken om een gezamenlijk beeld te krijgen van de situatie en de problemen. In een positieve, constructieve sfeer zet ik de feiten uiteen en leg ik mijn observaties uit. Samen met de aanwezigen trekken we conclusies. De conclusies blijken in principe te gelden voor beide teams (tabel 1).

Aspecten	Conclusies
Business agility & performance	<p>De teams leveren aan het einde van elke sprint waarde op. Echter, het is niet altijd het belangrijkste wat er opgeleverd wordt, er is veel ruimte voor verbetering van de gemiddelde leverbetrouwbaarheid (63%), gemiddelde lead time (6 weken), gemiddelde verrichte werk (velocity) per sprints (140 manuren). Gemiddelde verhouding capaciteit/geleverd werk (52%). Klanttevredenheid wordt niet gemeten.</p> <p>Er is onvoldoende data om de waarde en kwaliteit van opleveringen te meten.</p>
Teams happiness	<p>Beide teams geven aan bovengemiddeld tevreden te zijn over de werksfeer in hun team.</p> <p>De teams hebben aangegeven meer duidelijkheid nodig te hebben ten aanzien van rollen, verantwoordelijkheid en werkafspraken onder andere met betrekking tot agile en scrum. Bovendien vragen de teams om meer steun van het management voor het werken met agile.</p>
Organisatie & teamontwikkeling	<p>De twee teams zijn gevormd door ervaren medewerkers uit twee verschillende afdelingen. Echter, er zijn verschillen in visie, beleid en doelstellingen tussen de twee afdelingen die voor verwarring en inefficiëntie zorgen. Van de scrum rollen heeft slechts 1 team een roulerende informele scrum master. Er is geen product owner aangewezen.</p>
Kennis & skills	<p>Slechts een deel van het team heeft kennis over agile en scrum. Er zijn veel misverstanden over agile en scrum. Meer kennis en vaardigheden zijn nodig om er effectief mee te kunnen werken.</p>
Processen	<p>Agile/scrum proces raamwerk wordt slechts ten dele benut. Soms zelfs anders dan agile manifesto, principes en scrum guide. Het proces voor backlog-management met name het managen prioriteren van werkvoorraad voor beheer en projecten is niet goed ingericht. Er is werkvoorraadachterstand. De prioriteiten en inzet van planning zijn niet altijd duidelijk en de afstemming met andere teams gaat soms moeizaam. De sprintdoelen zijn vaak versplinterd. Er is meer focus nodig voor sprints.</p>
Systemen & tooling	<p>Er zijn meerdere backlogs in Jira en ze zijn deels ingericht. Ze bevatten niet al het werk dat gedaan wordt, en meestal alleen het ontwikkel- en testwerk.</p>
Top impediments van de teams	<p>De teams kampen ook met een aantal belangrijke teamoverstijgende systemische problemen zoals beleidsgerelateerde of afhankelijkheden van derden en/of capaciteitsknelpunten die met behulp van management en coaching opgelost kunnen worden.</p>

Tabel 1. Overzicht bevindingen van nulmeting bij NVE agile teams

Probleemdefinitie

Zoals je kunt zien is er veel aan de hand, en als agile coach kan ik de problemen als volgt definiëren:

- 1 Ja, de teams werkten hard, maar de werkwijze is niet zoals in agile bedoeld is, en ook niet volgens het scrum raamwerk.
- 2 En hoewel de aanwezigen bij de bespreking proberen een goede sfeer te creëren, en iedereen zijn of haar best doet, is er sprake van een kloof tussen de verwachtingen van de managers en de teams waar het gaat om de werkwijze en de performance van de teams.

Herken je deze problemen of een deel daarvan in je huidige of eerdere werkomgeving? Ik kan me voorstellen dat je als lezer ook andere problemen ziet of ervaart in relatie tot agile werken. Wellicht kun je één of meer suboptimale agile praktijken in het volgende hoofdstuk herkennen?

Praktijkcase zombie agile bij MEDICIO

Hans is mijn studiegenoot bij de masterclass Leading Agile Transformation. Hij werkt als IT-manager bij het e-commercebedrijf MEDICIO. Samen met een aantal enthousiastelingen heeft hij het management zover gekregen om akkoord te gaan met de agile transformatie. Het bedrijf heeft ongeveer negentig medewerkers van wie de meesten opgedeeld zijn in agile teams.

Ze zijn aan de agile transformatie begonnen om een goed presterende organisatie te vormen met blije klanten en medewerkers. Bij de aanvang van de transformatie zijn alle teams samengesteld en bestempeld als zelfsturend. Vanaf dat moment mogen de teams de meeste beslissingen zelf nemen. De meeste medewerkers en teamleden zijn jong en minder ervaren.

Hij vertelt dat aan het begin van elke week en elke dag het hele bedrijf een kwartiertje bij elkaar komt voor een dagstart om het belangrijkste nieuws te delen. Daarna gaan alle teams aan de slag met hun eigen dagstart. Op de muren hangen grote foto's van een aantal medewerkers en borden waarop medewerkers kunnen aangeven hoe ze zich voelen.

Ook hebben ze een heel grote bel neergezet in de grootste kantoorruimte om de successen aan te kondigen en te vieren. Een deel van de tijd besteden alle medewerkers aan spelen, uitjes en presentaties. Een van de muren is aangewezen als *wall of fame and shame* om de geleerde lessen te delen.

De buitenkant van het bedrijf is mooi, maar de binnenkant is anders, volgens Hans. Onze hr-manager, Sabine, geeft regelmatig rondleidingen op het hoofdkantoor aan kandidaat-medewerkers en onze partners. Ze vertelt heel trots over onze zelfsturende teams en onze bovengemiddelde arbeidsvoorwaarden en bonussen.

We zijn gestopt met het werken met budgetten. Iedereen die een goede reden heeft kan budgetten krijgen voor zijn of haar initiatief. Ondanks alle enthousiaste en goedbedoelde initiatieven, zijn de kosten gestegen en de resultaten over de gehele linie achteruitgegaan.

Bij hun driewekelijkse demo's vertellen de teams over hun mooie prestaties. Maar daar merken de klanten steeds minder van. Er komen steeds meer klachten binnen bij de helpdesk.

Bovendien is er veel geruzie en worden er tussen de afdelingen en binnen de teams politieke spelletjes gespeeld. Het verloop onder de medewerkers is hoog.

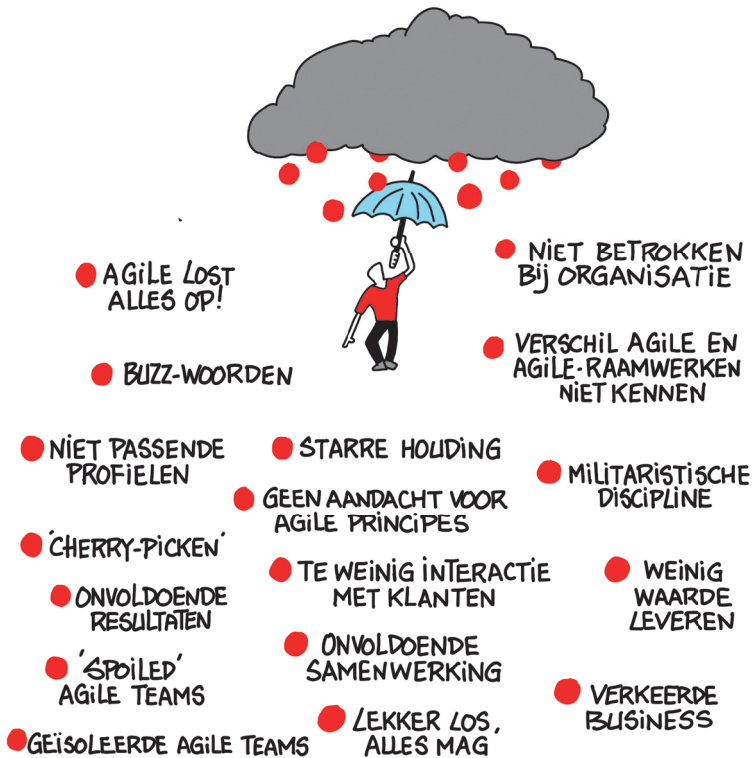
De happiness-meters op de muren zijn meestal leeg en op de wall of fame and shame is niet veel gedeeld. 'Eigenlijk is onze agile transformatie helemaal mislukt en volg ik deze masterclass om te kijken wat we eraan kunnen doen,' vertelt hij.

Een paar maanden na de masterclass ontmoet ik Hans toevallig bij Scrum Europe Day in Amsterdam. Hij geeft aan dat het agile transformatieteam naar huis is gestuurd. Ze zoeken nieuwe scrum masters. Ik solliciteer naar de functie en word aangenomen.

Binnen een week zit ik ook in het nieuw samengestelde agile transformatieteam. Na een tijd blijkt dat de situatie inderdaad zo zorgwekkend is als Hans dat had beschreven.

1 Suboptimale agile praktijken

De term suboptimale agile praktijken gebruik ik in dit boek als een verzamelnaam voor verschillende gedragingen en valkuilen die individuen, teams of organisaties vaak ervaren bij het gebruiken van agile en agile raamwerken. In de agile community zijn ze ook bekend als *anti-patterns*, en je kunt ze herkennen aan de hand van een aantal mogelijke symptomen, onder andere (figuur 1):



Figuur 1. Aantal tekenen van suboptimale agile praktijken

In de praktijk kom ik vaak situaties tegen waarin agile termen en buzzwoorden worden gebruikt zonder dat er een diepgaand begrip achter schuilt; men gebruikt de woorden puur om te laten zien dat men ze kent.

Soms leidt dit gebrek aan begrip tot een starre en militaristische houding bij het toepassen van agile raamwerken, waarbij strikte regels bij events worden nageleefd, zelfs als dit niet altijd zinvol is. Zo staat bijvoorbeeld nergens in de scrum guide dat iedereen altijd moet staan en dat niemand mag zitten tijdens de daily scrum, ongeacht de fysieke gesteldheid. Aan de andere kant zie ik dat agile soms juist te losjes wordt toegepast, waarbij gemaakte afspraken niet serieus worden genomen.

Het stellen van verkeerde prioriteiten is ook een valkuil, bijvoorbeeld wanneer agile meetings klantinteracties in de weg staan, of wanneer bepaalde tickets te lang op de backlog blijven liggen, ondanks hun hoge prioriteit.

Agile wordt soms gezien als een gereedschapskist vol losse tools, waaruit men selectief mag kiezen wat men 'leuk' vindt en de lastige aspecten kan laten liggen. Zoals het overslaan van de sprint review of scrum retrospectief in scrum. Dit gedrag wordt ook wel *cherry-picken* genoemd.

Agile kan ook beschouwd worden als 'de oplossing' voor alle problemen; een soort heilige graal. Terwijl agile in werkelijkheid niet alle uitdagingen kan oplossen, zoals een gebrek aan visie of een gebrek aan capabele en geschikte managers en medewerkers, zoals in figuur 1 aangeduid met 'niet passende profielen'.

Soms is er verwarring en onduidelijkheid over het verschil tussen agile en specifieke raamwerken zoals scrum of Kanban, waarbij niet voldoende aandacht wordt besteed aan de principes en waarden van agile.

Een logge en onvriendelijke houding in interactie met klanten kan de effectiviteit van agile belemmeren. Dit geldt ook voor de situaties waarin agile teamleden zich minder betrokken voelen bij enerzijds de organisatie waarvoor we werken of anderzijds bij hun eigen werk en last hebben van een soort vervreemding. Ze vragen zich weleens af: 'Wat doe ik hier eigenlijk?'

Een andere problematiek is het onvermogen om goed samen te werken met andere teams, afdelingen of partners. Of juist wanneer agile teams totaal geïsoleerd opereren van de rest van hun organisatie waar ze juist afhankelijk van zijn. Hierdoor kunnen mensen uit hun nabije omgeving ook

een onduidelijk beeld hebben van wat deze agile teams doen en voelen ze zich niet voldoende betrokken bij de transformatie die ze meemaken en de resultaten die ze neer willen zetten.

Ook het *spoiled* agile team-syndroom komt weleens voor. Met *spoiled* bedoel ik een team dat onvoldoende presteert, maar toch als 'zelfsturend' wordt bestempeld. Dit kan leiden tot verwarring en verminderde effectiviteit van de agile transformatie in de organisatie waar het team onderdeel van is.

En wat dacht je van heel grote agile teams waardoor communicatie en samenwerking binnen de teams moeizaam verloopt? Dit zijn slechts een aantal valkuilen die ik als agile beoefenaar regelmatig tegenkom.

Een deel hiervan komt ook voor in de praktijkcase van het NVE. Zoals: het gebruik van agile en scrum buzzwoorden zonder hun echte betekenis te kennen, het niet kennen en werken met de agile principes, geen onderscheid maken tussen agile en scrum, weinig waarde leveren per sprint, onvoldoende samenwerking tussen de managers en de teams en te weinig interactie met klanten en stakeholders.

Herken je soortgelijke probleemsituaties met agile of scrum ook in je eigen werkomgeving? Wat zou je verder nog willen toevoegen aan deze lijst? De belangrijkste vraag is nu: hoe kun je dit soort problemen aanpakken?

2 De gecombineerde aanpak van de Toyota Way en agile

‘Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden,’ wordt vaak gezegd.

‘En sommige zijn beter!’ voeg ik daar dan graag aan toe. Dit geldt ook voor de aanpak van de suboptimale agile praktijken. Deze globale gecombineerde aanpak, zoals in dit boek beschreven, bevat de volgende onderdelen en kenmerken:

2.1 De juiste kennisbronnen kiezen

Sinds het ontstaan van agile zijn er wereldwijd al veel manieren ontwikkeld voor het inzetten ervan. In mijn ogen zijn er twee strategieën voor agile transformatie en het werken met agile. De eerste begint bij leren werken met agile manifesto en agile principes, agile raamwerken en best practices zoals systemische benadering, iteratieve aanpak, agile coaching framework et cetera. De tweede aanpak kijkt verder terug in de tijd en neemt ook de eerdere geleerde lessen en wijsheden mee uit de Toyota Way en lean.

Voor mij lijkt strategie nummer 1 alsof je naar een televisieserie kijkt en begint bij aflevering 4. Je kunt nog steeds het verhaal volgen en bepaalde gaten in het verhaal zelf invullen, maar zou je de televisieserie vanaf aflevering 1 gezien hebben, dan zou je een beter begrip van het verhaal hebben en minder behoefte hebben aan eigen aannames en interpretaties.

Daarom heb ik tijdens mijn agile expertopleiding ontdekt dat het gebruiken van de tijdloze wijsheid van de Toyota Way en lean, in combinatie met de best practices voor agile transformatie en coaching, mij helpen om agile beter te begrijpen en toe te passen bij agile transformaties en het omgaan met suboptimale praktijken.

Het enige punt is dat er al duizenden boeken over de best practices voor agile transformatie en coaching zijn geschreven. Het schrijven van nog zo'n boek voegt naar mijn idee weinig waarde toe voor jou als lezer. Daarom richt ik de focus van dit boek vooral op de toepasbaarheid van de beginselen van de Toyota Way bij het oplossen van problemen in agile die gepaard gaan met de best practices van agile transformatie en coaching.

Waar nodig benoem ik deze best practices en geef daar een korte uitleg over. In de beschrijving van de praktijkcase NVE lees je bijvoorbeeld over hoe ik een nulmeting heb uitgevoerd bij het begin van die agile coachingsopdracht of hoe ik daar draagvlak heb gecreëerd bij het management voor het werken met agile. Als je meer wilt weten over deze en andere best practices voor agile transformatie en coaching verwijs ik je graag naar de leestips in bijlage 3.

2.2 Agile coaching best practices inzetten

Er zijn een aantal best practices in agile coaching die duidelijkheid en houvast bieden bij de aanpak van het suboptimale praktijkprobleem. Je zou ze ook als stappen kunnen beschouwen:

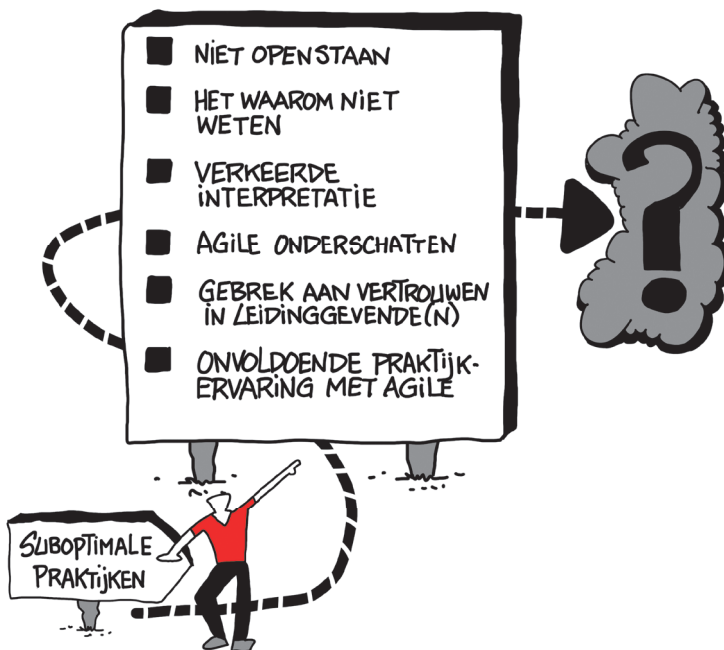
- 1 Doe een intake bij aanvang van de 'coaching' opdracht en bepaal of je de opdracht wilt en kunt doen, en richt samen met de opdrachtgever de succesvoorwaarden daarvoor in waaronder de praktische zaken en de beschikbaarheid van mensen en middelen.
- 2 Zorg voor voldoende rapport met je opdrachtgever en de sleutelpersonen met wie je samen gaat werken. Zorg voor regelmatig overleg met de opdrachtgever om te voorkomen dat je ad hoc samenkomt om eigenlijk alleen maar de problemen te bespreken, in plaats van ook de voortgang en successen te bespreken. Gebrek aan voldoende rapport kan weerstand geven en de samenwerking bemoeilijken.
- 3 Begrijp en gebruik een bewezen verandermanagementstrategie zoals het 8 stappenmodel van Kotter (zie leestips in bijlage 3).
- 4 Begrijp de context van het probleem door voldoende kennis te hebben van de organisatie en/of het team waar het over gaat.
- 5 Denk daarbij systemisch en kijk naar het hele plaatje door samen met de betrokkenen vanuit verschillende gezichtspunten de problemen, het formuleren daarvan en mogelijke oorzaken daarvan te onderzoeken.
- 6 Onderzoek de problemen bijvoorbeeld middels een nulmeting om te achterhalen welke problemen er zijn.
- 7 Breng ook samen met de opdrachtgever en andere direct betrokkenen in kaart wat de gewenste situaties is en hoe je weet dat de gewenste situatie bereikt is.
- 8 Als je samen tot de conclusie bent gekomen wat de hoofdoorzaak is, bepaal dan de mogelijke interventies, kies daaruit de meest plausibele interventie en voer die uit.

- 9 Werk iteratief en incrementeel; evalueer het effect en bepaal de vervolgstap.
- 10 Gebruik agile waarden, principes en best practices niet alleen binnen de teams, maar ook in het transformatieproces van de organisatie.

Al deze best practices zijn in het NVE praktijkvoorbeeld op maat toegepast.

2.3 De oorzaken onderzoeken

Verder is het uiteraard ook belangrijk om de kernoorzaak van het suboptimale praktijkprobleem te achterhalen, hetgeen naar mijn ervaring geen makkelijke opgave is, omdat elke situatie is tamelijk uniek en vaak complex is. Soms is er sprake van meerdere (mogelijke) oorzaken zoals aangegeven in figuur 2:



Figuur 2. Aantal mogelijke oorzaken van suboptimale agile praktijken

Voor dit probleem kom ik in de praktijk vaak de volgende mogelijke oorzaken tegen:

- a Het waarom van agile, agile transformatie en de gekozen werkwijze niet weten of begrijpen,
- b Verkeerde interpretatie van hoe agile bedoeld is,
- c Niet of onvoldoende openstaan voor andere ideeën, in dit geval voor agile, vaak door een soort onbewuste 'filter' in het informatie-verwerkingssysteem van mensen die onbewust bepaalde informatie beperkt ontvangen of vervormen (Mind Academy, *Handboek NLP Practitioner 2023*) waardoor ze zichzelf niet in de gelegenheid stellen om agile goed te begrijpen, ermee te experimenteren en zelf de effecten daarvan te ervaren. Dit fenomeen is ook bekend als 'tunnelvisie,
- d Gebrek aan motivatie en/of vertrouwen in leidinggevende(n) en/of diegenen die agile transformatie leiden,
- e Het onderschatten van agile transformatie en de consequenties daarvan,
- f Onvoldoende skills met het op maat en effectief toepassen van agile theorie.

In mijn ogen zijn de oorzaken a t/m e verschillende vormen van onwetendheid over agile. Hoe zit het dan met de factor organisatiepolitiek, met name het eigenbelang van de betrokkenen, als mogelijke oorzaak voor probleemsituaties? Ik denk dat deze factor zeker, bewust of onbewust, een rol speelt in het creëren of het verergeren van het probleem, maar meer als gevolg van andere oorzaken, zoals het niet begrijpen van agile of het verkeerd interpreteren van agile.

Het aanpakken van onvoldoende agile skills, oorzaak F, is vooral mogelijk door het zo veel mogelijk beoefenen van agile en agile transformatie in de praktijk. En, ook door het leren van de ervaringen van anderen waar ik met dit boek aan bij wil dragen met het beschrijven van echte voorbeelden en de nuances daarin.

2.4 Agile theorie anders benaderen

De meeste boeken en trainingen benoemen het agile manifesto en leggen de agile principes uit en dan gaan ze verder met de introductie van de verschillende procesraamwerken en practices.

Echter, ik kies in dit boek een andere benadering voor het behandelen van de theorie van agile, namelijk door agile te vergelijken met de Toyota Way. Deze analyse is veel uitgebreider en diepgaander dan de literatuur die ik heb kunnen onderzoeken. Het resultaat daarvan lees je in deel 2.

Hierbij introduceer ik agile binnen de context van de Toyota Way, in tegenstelling tot de gebruikelijke wijze. Ik nodig je uit om stapsgewijs kennis te maken met de geschiedenis van zowel de Toyota Way als met agile, en om hun onderlinge verbanden te verkennen. Vervolgens nodig ik je uit om de onderliggende filosofieën van beide denkwijzen te begrijpen en met elkaar te vergelijken.

Ten slotte moedig ik je aan om de principes van de Toyota Way en agile te lezen en aanvankelijk zelf met elkaar te vergelijken. Ik spoor je dan ook aan om jouw bevindingen te vergelijken met hoe ik die verbanden zie. Bij deze oefening gaat het niet om woord voor woord dezelfde uitkomsten te hebben, maar het gaat vooral om de oefening zelf. Dat geeft naar mijn ervaring een dieper inzicht en nieuwe ontdekkingen.

2.5 De theorie in de praktijk brengen

Het diepere inzicht in verbanden tussen de principes van Toyota Way en agile maakt het mogelijk om je te laten inspireren en inzichten daaruit te destilleren. Deze inzichten kunnen in combinatie met best practices van agile helpen de suboptimale agile problemen op te lossen. Het suboptimale praktijkprobleem zou je kunnen verdelen in zes probleemcategorieën: met de daarbij behorende hamvragen (tabel 2):

Probleemcategorie	Hamvraag
Agile mindset	Hoe creëer je een agile mindset?
Processen	Hoe maak je processen wendbaar?
Kwaliteit	Hoe lever je de juiste kwaliteit met agile?
Middelen en tools	Hoe zet je middelen en tools juist in, in een agile omgeving?
Leiders, teams en partners	Hoe ontwikkel je agile leiders, teams en partners?
Oplossend- en leervermogen	Hoe vergroot je het oplossend- en leervermogen van de agile organisatie of team(s)?

Tabel 2. Zes categorieën van suboptimale praktijken

2

De kracht van de Toyota Way en agile

Aan het einde van dit deel:

- Ken je de achtergronden en de filosofieën van de Toyota Way en agile.
- Heb je een kleurrijk beeld van de Toyota Way en agile principes.
- Ken je de overeenkomsten met en verschillen tussen de Toyota Way en agile principes.

Leestip!

Als je de theorie van de Toyota Way al kent en meer interesse hebt in de praktijk, sla dit deel dan over en ga naar het volgende deel.

Je kunt later dan eventueel nog terugkomen bij dit deel.

3 Agile in relatie tot de Toyota Way

In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar de verbanden tussen de Toyota Way en agile als denk- en werkwijze voor het ontwikkelen en verbeteren van complexe producten en diensten. Hiervoor duiken we in de historie van de Toyota Way en Agile. We nemen ook de kernwaarden, de filosofie daarvan door. Gaandeweg leggen we een aantal bevindingen vast over hoe ze zich tot elkaar verhouden.

3.1 Historische relatie

Het ontstaan van TPS en de kernwaarden van Toyota

Een historisch terugreis brengt ons in eerste instantie naar Ohno en Toyoda, de grondleggers van het Toyota Production System (TPS), een sociaal-technisch geïntegreerd systeem dat is ontwikkeld tussen 1948 en 1975 en is toegepast en doorontwikkeld bij de Japanse autofabrikant Toyota.

Toyota beschrijft het TPS als een productiesysteem gebaseerd op de filosofie van het volledig elimineren van alle verspilling in het streven naar de meest efficiënte methoden in de productie en logistiek van de fabrikant, inclusief de interactie met leveranciers en klanten. De principes die ten grondslag liggen aan het TPS zijn vervat in het boek *De Toyota Way* (Toyota, 2023).

Wanneer we verder zoeken naar de inspiratiebron voor Ohno, komen we bij W. Edward Deming terecht, die enorm veel krediet verdient voor zijn innovatieve invloed op de ontwikkeling van de Japanse economie in de jaren veertig en vijftig. Mede dankzij hem herrijst Japan uit de as van de Tweede Wereldoorlog.

Na de Tweede Wereldoorlog is er in Japan een enorm tekort aan bijna alles. Het ligt dus voor de hand dat men op zoek gaat naar efficiënte en effectieve manieren om producten te maken die in de behoeften van de maatschappij kunnen voorzien. De zogenaamde kwaliteitscirkel (ook bekend als Plan-Do-Check-Act) van Deming draagt onder andere bij aan de continue kwaliteitsverbetering van de Japanse producten (figuur 3).

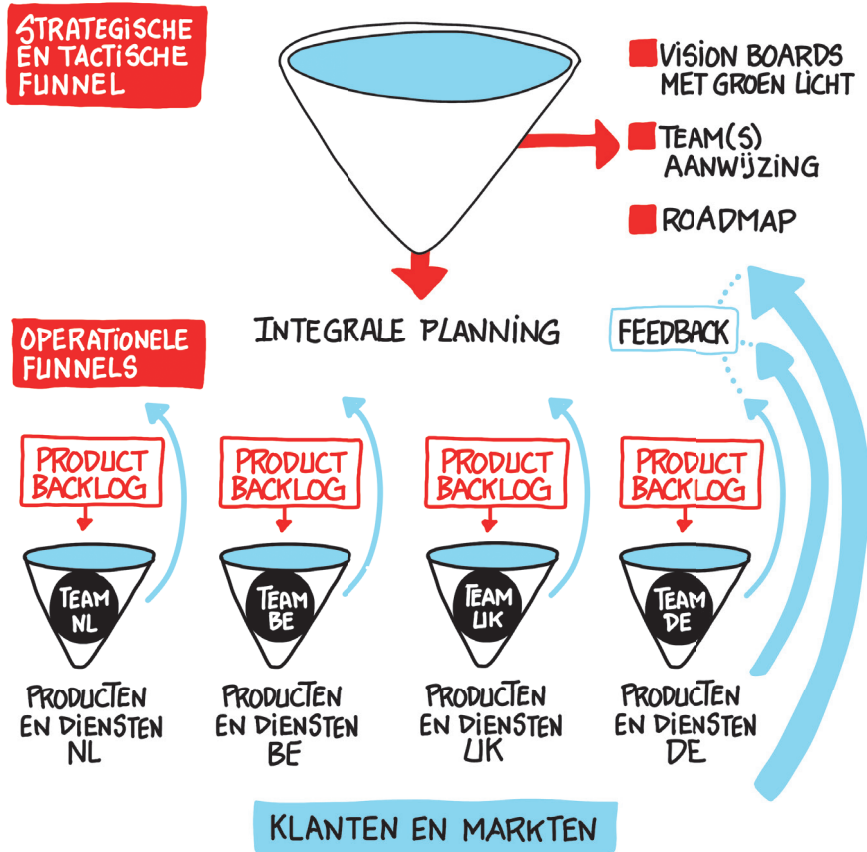
3

Aan de slag

Aan het einde van dit deel:

- Beschik je over praktische ideeën voor het bevorderen van een agile mindset.
- Ben je beter toegerust voor het opzetten van wendbare processen.
- Heb je kennis van hoe je de juiste kwaliteit kunt waarborgen in agile processen.
- Weet je hoe je middelen optimaal kunt inzetten in een agile omgeving.
- Heb je meer inzicht in het ontwikkelen van agile leiders, teams en partners.
- Begrijp je hoe je het oplossingsvermogen van je organisatie of team kunt vergroten en een lerende agile organisatie of team kunt creëren.
- Bovendien kun je door mijn versie van de aanbevelingen gedestilleerd uit de Toyota Way geïnspireerd raken en besluiten je eigen versie daarvan te gebruiken om problemen met agile werken in je eigen werkomgeving op te lossen.

- ▶ Als voorbeeld uit de praktijk denk ik gelijk aan het MEDICIO bedrijf dat geslaagd is om een soortgelijke aanpak en het flowprincipe te realiseren. Hierbij een korte beschrijving op hoofdlijnen (figuur 10):



Figuur 10. Voorbeeld van samenhangende waardecreatie funnels

Strategische en tactische funnel

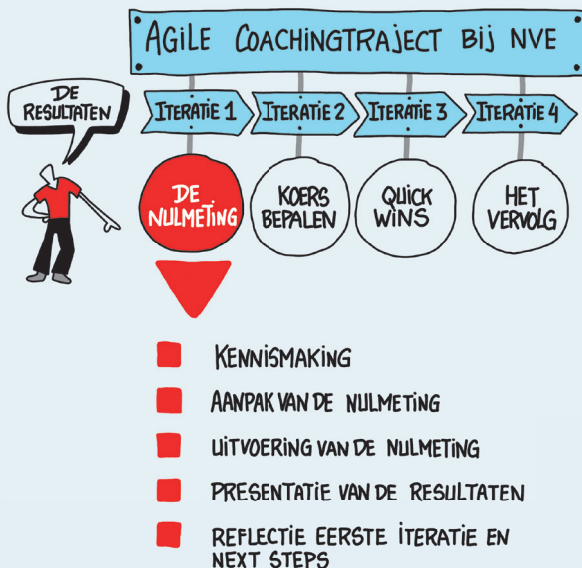
Bij MEDICIO zijn er samenhangende funnels ingericht. Hiervoor vindt jaarlijks een strategisch overleg plaats met een priority board, bestaand uit het MT en de product owners van de landen en een product owner van de core-IT. In dit overleg bepalen zij de koers van het bedrijf van het komende jaar. Bijvoorbeeld: als uit evaluaties en de gebruikersdata blijkt dat de meeste klanten mobiele apparaten

11 Case: Agile transformatie bij NVE weer op het juiste pad!

Aan het begin van deel 1 van dit boek heb je een waargebeurd geanonimiseerd voorbeeld kunnen lezen. Het gaat om een mislukte agile transformatie bij een netwerkbedrijf voor energie in Nederland, het NVE.

Zoals je wellicht nog weet, is het (helaas voor de twee agile teams en hun managers) nog niet gelukt om agile zodanig in te zetten dat ze er voordelen uit kunnen halen.

Zonder die informatie te herhalen, wil ik je in dit deel van het boek stap voor stap meenemen in de aanpak van de problemen en uitdagingen in dit agile coachingstraject. De aanpak is volgens de in deel 1 beschreven gecombineerde aanpak van de Toyota Way en agile best practices, bestaande uit verschillende (verbeter)iteraties. Daarbij grijp ik de kans om zo veel mogelijk van de globale gecombineerde manier van de Toyota Way en agile en de daaruit voortgekomen aanbevelingen die in deel 3 behandeld zijn, toe te passen (figuur 12).



Figuur 12. Het overall traject voor agile coaching bij NVE (iteratie 1)

In dit prille stadium is nog veel onbekend en onzeker. Leo, mijn opdrachtgever en de manager van applicatieontwikkeling en ik weten nog niet precies wat de inhoud van de iteraties is en hoeveel iteraties we nodig hebben. Wel besluiten we om te werken met iteraties van ongeveer vier weken. Ook zullen we aan het einde van elke iteratie de inhoud van de volgende iteratie gaan bepalen. Gaandeweg zal het ook voor mij duidelijk worden hoe ik als agile coach mijn rol ga invullen. De eerste iteratie begint.