



Passend voor iedere organisatie?

Agile heeft veel weg van een hype. Elke organisatie 'moet of wil er wat mee'. Maar vaak is het verstandig om eerst even te vertragen en te waarderen wat er is, voordat je in beweging komt.

TEKST  
Lars Doyer

BEELD  
Studio Vonq

## Agile werken werpt hoofdzakelijk zijn vruchten af in een werkveld waar vrijheid en creativiteit belangrijk zijn



**Lars Doyer**  
is adviseur arbeidsverhoudingen bij AWWN

Agile werken. Bijna geen enkel ander onderwerp roept zoveel verdeeldheid op bij HR- en managementprofessionals. Er lijken zich twee kampen af te tekenen. Het ene ziet agile als de heilige graal en een panacee voor alles, terwijl het andere het ziet als de zoveelste hype die binnen afzienbare tijd weer voorbij is en waarvan de impact ter discussie komt te staan. Net als eerder bijvoorbeeld het nieuwe werken.

Als 'methode' komt agile oorspronkelijk uit de IT. Softwareontwikkelaars waren ontevreden over de toen standaardwerk-methode, namelijk vanuit een duidelijk eindontwerp, met een gedetailleerde planning en procedure. Deze methode sloot echter nooit aan op de werkelijkheid, waarin onvoorziene problemen ontstonden en de tijd de planning inhaalde in de steeds meer dynamische, complexe, volatiele en onzekere (IT-)wereld. Hieruit ontstond het Agile Manifesto (2001), waarin individu en samenwerking boven tools en procedures werden gesteld, samenwerking met de klant boven onderhandelingen en reageren op verandering boven het volgen van het plan.

### Vrijheid

Dilemma's die tegenwoordig in veel organisaties aan de orde zijn. De oplossing die vanuit het IT-perspectief met agile is gevonden, heeft daarmee ook waarde voor andere organisatievraagstukken. Wat is die waarde? Het Agile Manifesto appelleert aan een breed gedragen

gevoel dat bureaucratie de vrijheid heeft overwoerd: bijvoorbeeld terug naar de 'menselijke maat' en de 'bedoeling' van projecten en processen.

De uitstraling en principes van agile, waarin je multidisciplinair stap voor stap (in 'sprints', zie kadertekst hiernaast) met een groep iets realiseert, vanuit ieders eigen vakmanschap, zonder al te veel regels, lijkt aantrekkelijk. Dat is zo als je in het management zit en het gevoel hebt te weinig grip te hebben op de zaak of de dynamische buitenwereld. En dit geldt ook voor de 'gewone' werkende die zoekt naar ruimte om te doen waar hij goed in is, wat zinvol lijkt en waar hij – in verbinding met collega's – zin in heeft. Vanuit vrijheid op zoek naar het opnieuw verbinden, herbezinnen.

Overigens worden ook 'zelfsturende teams' en 'hiërarchieloos werken' vaak gekoppeld aan agile. Ze liggen in het verlengde van de agile-principes, maar het Agile Manifesto uit 2001 noemt ze niet. Het zijn in mijn ogen uitingen van een breed gevoeld verlangen naar een nieuwe balans tussen structuur en de mens. In de organisaties waar ik kom, zie, hoor en voel ik veel onvrede over de huidige structuren. Met als reactie van mensen veelal óf apathie (de structuur lijdzaam ondergaan) óf anarchie (eigen wereld creëren). In beide gevallen zonder dit nog met elkaar te bespreken en daarin te onderzoeken of het zinvol is, laat staan of het slimmer, leuker en/of effectiever kan.

### Agile in een notendop

*Scrum* is het bekendste agile framework. Kleine teams van vijf tot tien mensen pakken samen een project op. Het multidisciplinair samengestelde *developmentteam* beschikt in principe over alle benodigde kennis om de klus te klaren. Het project is opgedeeld in kortere deelprojecten, de *sprints*. Elke sprint moet in een periode van zo'n twee tot vier weken een werkend deelproduct opleveren. Dagelijks is er een korte bijeenkomst (*daily scrum meeting*) om de voortgang (planning, eventuele problemen, taakverdeling). Die staat onder leiding van de *scrum master*. Voorafgaand aan elke sprint stelt de *productowner* met de klant/opdrachtgever een lijst op waaraan het deelproduct moet voldoen. Dat heet de *user story*. Team en klant geven gezamenlijk van elke *user story* een inschatting van de hoeveelheid werk. Dat zorgt voor een betrouwbare inschatting van de ontwikkelingstijd. En dus ook van de kosten.



## De waarde van agile en de hype eromheen tonen aan dat er een brede zoektocht is naar een nieuwe balans



### Zoektocht

Kortom, de waarde van agile en de hype eromheen tonen aan dat er een brede zoektocht is naar een nieuwe balans. Agile werken is een herontdekking van belangrijke, werkende principes. Inclusief die van het uitproberen en reflecteren (de 'retro's'). Maar dat wil niet zeggen dat agile als methode of concept het meest passend is voor iedere organisatie. In mijn praktijk blijkt dat er soms helemaal geen probleem is, maar dat er wel zorgen zijn bij het management of het bedrijf nog wel meekomt. Soms zit het pijnpunt in het functioneren van een leidinggevende of in de gebrekkige communicatie tussen verschillende afdelingen. Dan is het maar de vraag of de stap naar agile passend is. Daarnaast is agile werken vooral nuttig als je nog niet precies weet waar je naartoe wilt. Als je producten of diensten wilt ontwikkelen die je nog niet kent – en de klant ook niet – is het fijn als je niet wordt belemmerd door regels en procedures. Agile werken werpt dan

ook hoofdzakelijk zijn vruchten af in een werkveld waar vrijheid en creativiteit waardevoller zijn dan aspecten zoals voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en zekerheid.

### Bureaucratie

In de wereld van nu gaat het veel over wendbaarheid en disruptie, met een gevoel en vrees van *to disrupt or to be disrupted*. Daar lijkt bureaucratie niet bij te passen en dat is in mijn ervaring niet terecht. Weliswaar kom ik veel doorgeschoten bureaucratie tegen, maar dat zegt niets over bureaucratie zelf. Dat is namelijk een eeuwenoude en zeer effectieve vorm voor de zoektocht naar afstemming, coördinatie en discipline. En naast de menselijke maat, aanpassingsvermogen en ondernemingszin ook hard nodig als je samen dingen probeert goed te doen. Het Anglo-Amerikaanse model van resultaatgedrevenheid, controle en prestatie is echter wellicht doorgeschoten in de disciplinerende via de bureaucratie. Agile biedt daar een goed tegenwicht aan.

De afgelopen twintig jaar hebben we de opkomst van het Angelsaksische model gezien, onder meer door overnames door Amerikaanse bedrijven. Op zichzelf wringt dit model met onze Rijnlandse cultuur van autonomie, overleg en bevoegdheden laag in de organisatie. Maar met de opkomst van het Angelsaksische model is onze Nederlandse cultuur niet weg.

Laat ik eens een steen in de vijver gooien: in onze Rijnlandse cultuur zitten veel aspecten die wendbaarheid mogelijk maken. Er is dus al overlap met agile. Jezelf heruitvinden kan ook een oplossing zijn, zonder direct iets als agile in te voeren. Daarbij: de principes van agile zijn deels vergelijkbaar met de principes die de basis vormen van methodes als 'lean' en 'total quality management', die veel organisaties al langer gebruiken. Waarom zou je dan nu voor agile kiezen? Misschien hebben organisaties met ons Rijnlands denken en handelen eerder behoefte aan wat meer discipline – jongens, doe gewoon eens wat we hebben afgesproken – dan aan meer vrijheid.



## Organisaties die agile werken van bovenaf hebben opgelegd, komen daar later vaak weer (deels) op terug

### Vertragen

Waarderen wat je bent en doet, is in mijn ogen een belangrijke basis voordat je een zoektocht begint. En dat vraagt vertraging voordat je gaat versnellen, zodat je de gewenste kant op beweegt. Als je op zoek bent, is het goed om te starten met een aantal vragen:

- waar sta je nu en hoe ben je daar gekomen?
- wat gaat daarin goed, waar wil je meer van en waar wil je vanaf?
- wat gebeurt er in je omgeving (markt/concurrenten/partners/stakeholders)?
- wat staat je dan als eerste te doen?

Deze startvragen zijn onderdeel van Zinder, een methodiek die AWVN heeft ontwikkeld voor transformatie en vernieuwend werkgeven. De vragen helpen organisaties om te vertragen voordat ze in beweging komen. En te waarderen wat er is opgebouwd door de mensen die er nu werken en in het verleden werkten. Bij het beantwoorden van dit soort vragen is het belangrijk om het vage gevoel van onvrede te toetsen aan data. Wat zijn onze resultaten van de

afgelopen jaren? Welke vernieuwingen hebben we gerealiseerd? Hoe tevreden zijn de klanten en onze medewerkers? Hoe omschrijven zij ons merk?

### Organisatiebreed invoeren

In de praktijk gebeurt het vaak dat de directie op een dag zegt: wij gaan agile werken, en we beginnen op die en die afdelingen. Maar organisaties die agile werken van bovenaf hebben opgelegd, komen daar later vaak weer (deels) op terug. Na een paar jaar blijkt dat zo'n 20 tot 30 procent van de medewerkers het fantastisch vindt, maar dat meer dan de helft ronduit ongelukkig is. En of klanten er veel tevredener van zijn geworden, is dan ook nog een vraag. Agile werken organisatiebreed invoeren zonder voorstappen, zou dus weleens niet effectief kunnen zijn. Organisaties opereren nooit alleen, maar in samenhang in een groter ecosysteem. Daarin past ook het werken vanuit alle relevante perspectieven. Dat betekent dus ook: het betrekken van werkenden en bijvoorbeeld ook klanten en partners.

Als je een ontwerpteam maakt dat een dwarsdoorsnede is van alle stakeholders, kun je elke stap in het klein doorleven en doordenken. Via een strakke regie kun je dat dan in grote groepen en met elkaar meemaken en verder brengen. Dit is een stuk effectiever dan mensen persoonlijk interviewen of allemaal een-op-eengesprekken voeren: in een paar weken betrek je veel mensen en je hebt direct het goede gesprek met elkaar. Bovendien hoeft je de betrokkenen niet meer achteraf te informeren, of dat nou medewerkers of klanten zijn: iedereen was er immers al bij. Zo ontdek je ook of agile iets voor je is. Dat vergt vaak meer lef dan direct meegaan met de agile-hype. En wederom is vertraging daarvoor essentieel. Als zo, na een gedegen reflectie en analyse met de stakeholders, agile nog steeds aantrekkelijk lijkt voor jouw organisatie, dan past het ook dat congruent te doen: multidisciplinair en met de klant, stap voor stap, vanuit de menselijke maat met continue reflectie. Dan kan agile een succes worden. ●