



ADRIE DOLMAN

# AGILE COACHING

LAAT ORGANISATIES  
ONTDEKKEN HOE ZE  
CONTINU DE HOOGSTE  
WAARDE KUNNEN  
LEVEREN

**Boom**



ADRIE DOLMAN

# AGILE COACHING

LAAT ORGANISATIES ONTDEKKEN  
HOE ZE CONTINU DE HOOGSTE WAARDE  
KUNNEN LEVEREN

**Boom**

# INHOUD

VOORWOORD	5
AUTEURSINFORMATIE	9
WAAROM IS AGILE COACHING BELANGRIJK?	11
KIJKEN VANUIT EEN BETER BEGRIP	15
BASISKENNIS VOOR IEDEREEN DIE AGILE COACH WIL WORDEN	27
WAT IS EEN AGILE COACH?	37
FASE 1: JEZELF (LATEN) COACHEN	49
FASE 2: INDIVIDUEN COACHEN	55
FASE 3: AGILE TEAMS COACHEN	63
FASE 4: JEZELF ONTWIKKELEN TOT EXPERT	109
FASE 5: DE AGILE ORGANISATIE COACHEN	113
WAT KOM JE ALS AGILE COACH IN DE PRAKTIJK TEGEN?	151
TOOLBOX VOOR DE AGILE COACH	169
NAWOORD	173



# WAAROM IS AGILE COACHING BELANGRIJK?

De wereld anno-nu is VUCA: **v**olatility, **u**ncertainty, **c**omplexity en **a**mbiguity. Oftewel: de wereld is tegenwoordig steeds vluchtiger en beweeglijker, onzekerder, onstabiel, complexer en vager. Organisaties zitten in een radicale omslag op zoek naar een systeem dat zich probleemloos aan snelle veranderingen kan aanpassen. Agility is zo'n systeem. En het is geen hype, agile is de nieuwe levensader.

Mensen willen ertoe doen, van waarde zijn. Ze willen zich ontplooiën en onderdeel zijn van iets waar ze trots op kunnen zijn. Dat kan een winnende sportclub zijn, een vrijwilligersorganisatie, een happy family of een kansrijk bedrijf. Daaraan ontleen mensen hun eigenwaarde.

Agile coaching geeft in de VUCA-wereld een nieuwe betekenis aan organisaties en aan mensen. Het is de basis voor een organische bedrijfscultuur, een inspirerende teamgeest en gezonde, gemotiveerde mensen. Dit lukt niet door iets alleen agile te noemen (Agile In Name Only) of zonder agile mindset jouw teams te laten scrummen. Het is noodzakelijk dat de omgeving waarin het agile team opereert ook daadwerkelijk agile is, en het team en de mindset van de teamleden ook puur agile zijn. Daar is echte agile coaching voor nodig, hard nodig. Veel meer en veel beter dan gemiddeld anno nu gebeurt. Het is nog steeds de ruime minderheid die laat zien dat zij met een agile mindset tot topprestaties in staat zijn. Des te langer de rest achterblijft, des te meer marktaandeel het handjevol agile puristen in hun schoot geworpen krijgt. Dat brengt ongewenste ongelijkheid in de wereld, en dat is niet nodig. Volgens mij zou de meer-

derheid van de organisaties in staat moeten zijn om hoge waarde toe te voegen aan de markt. Dat maakt niet alleen deze organisaties fijner, winstgevender en waardevoller, maar het draagt ook bij aan gelijkheid in onze samenleving en het geluk van veel mensen.

## Waarom zou je agile coach willen zijn?

Als jij het frustrerend vindt dat organisaties in de huidige VUCA-tijd zichzelf in de weg zitten en zo hun eigen toekomstperspectief ondermijnen. En als jij er een kick van krijgt als je de mensen in die organisaties kunt helpen om uit hun verlamming van oude denkpatronen te komen, waardoor zij de hoogste waarde in de markt kunnen leveren. Dan ben jij vast een agile coach of wil je er een worden. Of je bent ondernemer, interim-manager, troubleshooter, bedrijvendokter, consultant, trainer, spreker of bestuurder met een agile mindset en je gedraagt je als een agile coach. Verwarrend? In de loop van dit boek zal je duidelijk worden dat er meer agile coaches zijn dan mensen die zich agile coach noemen. En dat er mensen zijn die zich agile coach noemen, maar het in werkelijkheid niet zijn. Wat organisaties nodig hebben, zijn echte agile coaches, veel echte agile coaches. Ik hoop dat jij er eentje bent of wilt worden. Je zult er de wereld weer een stukje mooier mee maken.

## Als je anders kijkt, zie je nieuwe dingen

Elke verandering of verbetering start met een andere manier van kijken. Anders dan hoe er in het algemeen naar gekeken wordt. Als je een betere auto wilt ontwikkelen, dan moet je dus niet naar de huidige auto's kijken met de huidige normen. Het helpt dan om eerst anders naar de gebruikers van auto's te kijken, hun behoeftes echt te doorgronden en vervolgens te bedenken hoe je een betere auto kunt maken.

Deze lijn volg ik ook in dit boek. Ik wil de onderwerpen telkens benaderen vanuit het mentale model. Oftewel, hoe kijkt een agile coach hier-

naar? Vanuit welke duiding, kennis en overtuiging? In de verwachting dat de lezer er ook op een andere manier naar kan kijken. Vervolgens zal ik beschrijven hoe een agile coach hier in de praktijk mee omgaat.

Er zijn veel onduidelijkheden over agile en agile werken. Wellicht heb je een heersende opvatting overgenomen. Dit is niet altijd even bruikbaar wanneer je een goede agile coach wilt worden of zijn. Daarom lees je op de volgende pagina's eerst een paar veelvoorkomende misvattingen over agile. Zo kun je een aantal verwarrende woorden en denkwijzen opnieuw duiden.



# KIJKEN VANUIT EEN BETER BEGRIP

## Agile is meer dan 400 jaar oud

15

Veel mensen denken dat agile is uitgevonden in de IT. Het staat zelfs letterlijk in veel boeken die iets over agile schrijven. Maar dit klopt niet. Agility als wetenschappelijke methode is al 400 jaar oud en kent zijn oorsprong in 1620. De methode is geïnspireerd door de Italiaanse natuurkundige, astronoom, wiskundige en filosoof Galileo Galilei en werd vastgelegd door de wetenschappelijke pionier Francis Bacon. Hij wordt ook wel de vader van het empirisme genoemd. Bacon stelde dat onderzoekers als kleine kinderen moeten zijn, en dat zij middels experimenten en observatie het beste kunnen leren van waargenomen feiten. Zijn toewijding leidde waarschijnlijk tot zijn dood; hij stierf in 1626 aan een longontsteking toen hij de effecten van het invriezen van vlees op de houdbaarheid bestudeerde.

In de negentiende en de twintigste eeuw wordt de methode vanuit verschillende kanten in de wetenschap verrijkt met pragmatisme en een verfijnd empirisme. Hierdoor ontstaat een praktisch bruikbare empirische cyclus die wij in een verbeterde vorm vandaag de dag nog steeds gebruiken:

1. Vanuit observatie verzamel je de feiten.
2. Op basis van de feiten ontwikkel je een algemene theorie die de feiten verklaart.
3. De theorie vertaal je naar een voorspelling in de vorm van een specifiek geformuleerde en toetsbare hypothese.

4. Je voert een experiment uit om de hypothese te toetsen, waarna je de hypothese kunt bevestigen of verwerpen.
5. Hier begint de cyclus weer opnieuw.

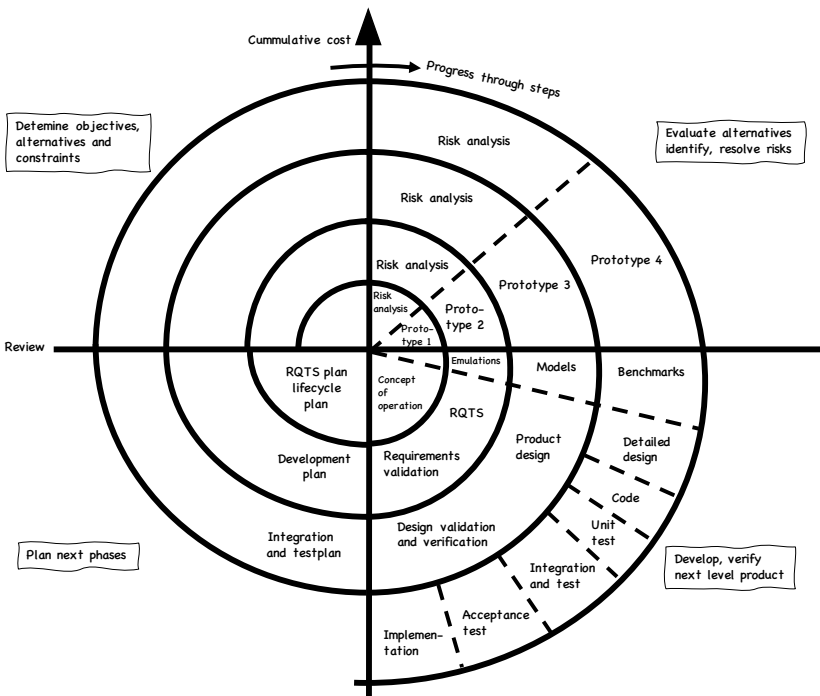
Het Darwinisme en de '80-20-regel' hebben in de twintigste eeuw de agile aanpak nog meer aangewakkerd, doorontwikkeld en verfijnd. De natuurwetenschapper Charles Darwin, wereldberoemd door zijn evolutietheorie, ontdekte in de negentiende eeuw al dat je met een goed werkend aanpassingsvermogen meer kans hebt om te overleven dan met intelligentie of macht. Dit feit is duidelijk terug te vinden in de agile principes zoals verderop in dit boek beschreven. En als je van 20 procent evenveel kunt leren als van 100 procent, dan kun je vijf keer sneller gaan of in dezelfde tijd veel meer waarde leveren. Je moet dan wel een manier vinden om te bepalen welke 20 procent je kiest. In 1930 gebruikte Walter Steward de PDSA-cyclus (Plan-Do-Study-Act, door William Edwards Deming later omgedoopt tot de kwaliteitscirkel PDCA: Plan-Do-Check-Act) om producten en processen te verbeteren. Daarna ging het snel en volgden wetenschappelijke ontdekkingen en best practices elkaar snel op. Steve Blank leerde ons vervolgens de link te leggen tussen het echt tot in de diepste drijfveren begrijpen van klanten of gebruikers en het ontwikkelen van waardevolle producten. Dave Snowden liet zien dat complexe omgevingen het beste floreren in een zelforganiserend adaptief systeem. Robert K. Greenleaf toonde aan dat Servant Leadership ons meer brengt dan bazen met ego's. Taiichi Ohno leerde ons de zeven grootste verspillingen. Steve Denning maakte ons bewust dat we alleen met een radicale omslag in het management denken verder kunnen. Patrick Lencioni en Tuckman leerden ons high performing teams ontwikkelen. Eric Ries (Lean Start-Up) en Ash Maurya (Running Lean) brachten de focus weer terug op het belang van de business. Deze opsomming vormt de bakermat van alles wat we tegenwoordig onder de agile paraplu gebruiken: zoals Lean Start-up, Scrum, UX, Design Thinking en vele modellen die allemaal tot doel hebben om sneller en beter te leren en te besluiten.

De drang om te winnen blijkt groot. In oorlogen wil men winnen van de vijand en in het bedrijfsleven van de concurrentie. De agile aanpak stak



overall haar kop op waar de omgeving onvoorspelbaar was, en snelle aanpassing aan de nieuwe of toekomstige werkelijkheid noodzakelijk bleek om te winnen of te overleven.

In 1986 en 1988 toonde Barry Boehm aan dat een ontwikkelproces het meest effectief is door fouten bewust aan het begin te laten ontstaan. Deze visie is bijzonder populair onder agilisten en staat bekend als 'fail fast!' Hierdoor worden de faal- en herstelkosten beperkt tot het minimum, en blijft er genoeg tijd en budget over om met focus aan de hoogste waarde te werken. Hij ontwikkelde hiervoor het *spiral model for prototyping*, de basis van de huidige stapsgewijze agile aanpak voor incrementeel ontwikkelen.



In 1986 publiceerden Takeuchie, professor Strategie aan Harvard University, en coauteur Nonaka hun baanbrekende artikel over The New New Product Development Game. Zij beschreven hoe bepaalde producenten

sneller en succesvoller innoveerden dan hun concurrenten. Zij identificeerden een soort teamaanpak die deed denken aan een rugbyteam. De aanpak bleek gebaseerd op vele experimenten en observaties uit het bedrijfsleven, en op wijsheden uit het taoïsme. Door volledig vrij te denken en empirisch te valideren, ontwikkelden zij nieuwe patronen, die inmiddels wereldwijd met veel enthousiasme worden ontvangen. Organisaties als Google, Amazon en Tesla zijn met deze agile mindset georganiseerd en groeien als kool. Apple en General Electric hebben er hun voortbestaan aan te danken. Als zij niet waren getransformeerd naar een agile organisatie met focus op waarde in plaats van focus op techniek of producten, dan waren zij waarschijnlijk van de markt verdwenen.

Ten onrechte houden veel mensen vast aan de statische voorspelbaarheid of maakbaarheid der dingen. Het taoïsme is van oorsprong een strenge, ethische filosofie over de zingeving van ons bestaan en hoe wij juist kunnen handelen. Volgens het taoïsme bevindt alles zich juist bij een voortdurende verandering in een perfecte harmonie. Het evenwicht wisselt steeds, en niets kan bestaan zonder zijn tegendeel. Yin en yang zijn het oneindige en fundamentele principe van evolutie en zelforganisatie. Dit is een uitstekende richtlijn voor goed leiderschap in de huidige tijdgeest, waar verandering de enige constante factor is.

In de IT ging in de jaren '90 van de vorige eeuw veel mis. IT-projecten liepen bijna per definitie uit en leverden regelmatig onvoldoende tot geen waarde voor de gebruiker. Financieel verantwoordelijken gingen er destijds zelfs van uit dat als een IT-project begroot werd op tien miljoen, het uiteindelijk dertig miljoen zou kosten. Een absurde rekennorm, maar in die jaren de harde realiteit. Alleen al de Nederlandse overheid verspilde vijf miljard euro per jaar binnen IT-projecten. En dat ging jaren achter elkaar door. Wereldwijd was dit een veelvoud. De nood voor een andere dan de destijds populaire watervalmethode was dus hoog. Deze methode gaat uit van de voorspelbaarheid zoals we die in het industriële tijdperk hebben leren kennen. Maar dat is een fabeltje gebleken in softwareontwikkeling. Tenzij je met een glazen bol de toekomst kunt voorspellen, maar dat is inmiddels ook wetenschappelijk onderuitgehaald. Je

weet pas of software doet wat het moet doen als je het aan een gebruiker geeft. Tot dat moment is alles wat je ontwikkelt een aanname. Als je dan op voorhand een groot en gedetailleerd plan maakt waaraan iedereen zich moet houden, dan wordt het bijsturen moeilijker en de kans op een succesvol product kleiner.

Een zoektocht langs universiteiten om een passende visie en aanpak voor IT-projecten te vinden, leverde de wetenschappelijke onderbouwing voor een agile visie en werkwijze op. Ken Schwaber en Jeff Sutherland adopteerden de agile mindset in hun dagelijkse werk, en gaven op basis van hun bevindingen de eerste aanzet tot een agile raamwerk voor software development. Een raamwerk dat houvast biedt aan agile ontwikkelteams, met voldoende ruimte om dit op de eigen praktijk af te stemmen. Ze noemden hun raamwerk Scrum, geïnspireerd op The New Product Development Game. Daarin werd de vergelijking gemaakt met rugbyteams die deze term ook gebruiken voor het 'regelmatig de koppen bij elkaar steken en vervolgens met z'n allen voor een goal gaan'. Agile en scrum zijn dus niet hetzelfde. Agile is iets wat je bent, scrum iets wat je doet. Als je scrumt, dan wil dat nog niet zeggen dat je agile bent. Maar als je agile bent, is scrum heel handig. Het vormt als raamwerk een fantastisch houvast voor ontwikkelteams die agile zijn. Zie scrum als een set aan spelregels die helpt om als team op een agile manier samen te werken. Je kunt overigens ook heel agile zijn zonder te scrummen.

Het agile gedachtegoed groeit nog steeds door. Het maakt zichzelf steeds waardevoller doordat steeds meer organisaties de essentie ervan begrijpen en toepassen.

## **Een beter begrip van software**

Software hoeft niet per se iets met IT te maken te hebben. Soft is iets wat nog niet 'hard' is. Er is bijvoorbeeld nog onzekerheid over het wat of het hoe. Of het is iets dat doorlopend in ontwikkeling blijft, bijvoorbeeld omdat het anders zijn waarde verliest. Zo zijn mensen fysiek hard: een

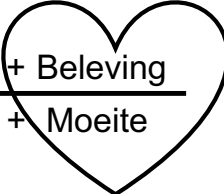
chirurg weet precies waar hij moet snijden als hij gaat opereren, dat zal volgende maand niet anders zijn. Maar mensen zijn mentaal zacht: een coach zal zich telkens opnieuw moeten verdiepen in iemands stemming en met welke overtuigingen de coachee nu naar de wereld kijkt. Ons lichaam is de hardware, ons mentale deel is de software.

## Een beter begrip van een systeem

Een (software)systeem is een geordende verzameling van bij elkaar horende elementen met onderlinge relaties die gericht zijn op een gezamenlijk doel. De elementen interacteren met elkaar. In deze context zijn ook organisaties systemen, waarbij het behalen van een gezamenlijk doel gerealiseerd wordt door de interactie tussen de elementen. De organisatie als systeem is onderhevig aan evolutie en continu in ontwikkeling, het is nooit klaar. Dit zijn de omgevingen waar agile floreert.

## Een beter begrip van waarde

Waarde is niet de omzet of de winst die jouw werk oplevert. En het is evenmin een bezuiniging of besparing. Waarde is het voordeel voor een koper of gebruiker waarvoor hij wil betalen, of waarvoor hij moeite wil doen. De definitie van waarde voor de klant is als volgt te illustreren.

$$\text{Waarde voor de klant} = \frac{\text{Product} + \text{Beleving}}{\text{Prijs} + \text{Moeite}}$$


Omzet en winst leiden niet tot waarde voor de klant. Omgekeerd leidt waarde voor de klant wel tot omzet en winst. Dus des te waardevoller iets is voor een koper of gebruiker, des te meer omzet en winst het jou kan opleveren. Focus op waardecreatie voor de gebruiker levert daar-

door meer omzet en winst op dan focus op omzet en winst. Ondanks dat Steve Denning dit al in de twintigste eeuw met zijn Radical Management theorie wetenschappelijk heeft onderbouwd, sturen veel bedrijven nog steeds rechtstreeks op omzet en winst. Met alle gevolgen van dien. Het zijn niet bepaald de meest winstgevende bedrijven, en groeien doen ze waarschijnlijk ook al niet meer. En alles wat niet groeit, is langzaam maar zeker bezig met sterven. Een economische wet die geen mededogen kent.

## **Een beter begrip van groeien**

De vorige alinea roept de behoefte op om ook het begrip groeien beter te duiden. Veel bedrijven denken bij groeien in termen van omzet, winst of aantal medewerkers. Groeien in de agile wereld wil zeggen dat je meer leert en slimmer wordt. Je groeit in kennis en kunde. Ook hier geldt: meer omzet, winst of medewerkers wil niet zeggen dat je meer leert en slimmer wordt. Maar als je meer leert en slimmer wordt, dan kun je daarmee wel meer omzet en winst maken.

## **Een beter begrip van een product**

Binnen agile wordt onder product niet het tastbare product verstaan. Het product is de waardedragers, het zorgt ervoor dat de klant of de gebruiker de waarde ontvangt. Zo is een goede dialoog faciliteren een van de belangrijkste producten van een coach. En coaches kunnen zich van elkaar onderscheiden door andere werkvormen te gebruiken en hiermee een betere dialoog te leveren dan de concurrent. Klanten kopen geen producten, maar alleen de waarde die deze producten voor hen opleveren. Emotionele waarde, de productbeleving, is doorgaans de hoogste waarde. Zodra een andere waardedragers beter in staat is om emotionele waarde aan de klant te leveren, draagt jouw product geen waarde meer naar de klant of gebruiker. Jouw product is dan niet meer relevant.

## Een beter begrip van kwaliteit

Nu we een beter begrip hebben van waarde en een product, is het interessant om ook het begrip kwaliteit te duiden. Kwaliteit is het voldoen aan een verwachting. In een formule beschrijf je dit als:  $K = E - V$  (Kwaliteit is Ervaring minus Verwachting). Het is daardoor een relatief begrip en heel persoonlijk. Bovendien verandert het in de loop van de tijd. Vroeger verwachtte je van een bank dat je elke veertien dagen via de post een begrijpelijk en overzichtelijk papieren bankafschrift ontving. Als een bank hieraan voldeed dan had de bank kwaliteit geleverd. Tegenwoordig verwacht de massa dat ze hun banktransacties en saldo realtime op hun smartphone kunnen inzien. Als de bank nu een bankafschrift stuurt, dan ervaart de massa dit als een verspilling van papier en inkt. Hetzelfde afschrift is nu juist geen kwaliteit. Zo evolueert kwaliteit in de tijd. Van betaalde wifi naar free wifi, van winkeltijden naar 24/7, van wachttijden naar zelfscan, van inlogcode naar gezichtsherkenning, van cursus naar blended learning en van plofmotor naar elektrische auto.

## Een beter begrip van het hoogste doel in agile

Voldoen aan de klantverwachting is tegenwoordig niet meer voldoende. De klant ziet dit als vanzelfsprekend. En als het een keer niet voldoet, dan is het al snel een dissatisfier, oftewel een directe reden om ontevreden te zijn en potentieel naar een ander product of andere leverancier over te stappen.

Klanten kiezen voor producten en leveranciers die de klantverwachting overtreffen. Als de waarde van een product de klantverwachting overstijgt, dan zorgt dit voor emotionele reacties bij klanten, met als gevolg dat zij hier enthousiast met elkaar over gaan praten. Deze peer-to-peer opwinding werkt als een magneet en geeft organisaties het meest duurzame bestaansrecht. Het hoogste doel in de agile organisatie is om klanten continu te verrassen met waardes waar ze zelf niet om gevraagd hebben, maar waar ze wel enthousiast van worden. Denk bijvoorbeeld aan

de ‘Alles voor een glimlach’-aanpak van CoolBlue. Die glimlach komt er bij jou als klant alleen als het jouw verwachting overtreft met iets dat jij als waardevol ervaart. Bij CoolBlue dagen ze alle medewerkers uit om elke dag weer iets nieuws te bedenken, zodat ze ook de nieuwe klantverwachting van CoolBlue weer kunnen overtreffen.

## Een beter begrip van games

Veel coaches gebruiken games om een gewenste dialoog te faciliteren. Hoewel dit doet vermoeden dat het om een leuk spelletje gaat om de tijd te verdrijven, zijn games een werkvorm om deelnemers uit te dagen. Een game heeft een duidelijk doel, het beschrijft de context en geeft spelregels voor hoe de deelnemers hiermee moeten omgaan. Games kunnen gebruikt worden om te divergeren, bijvoorbeeld om zo veel mogelijk nieuwe ideeën te bedenken voor een mooie feature. Of om te convergeren, zodat uit alle ideeën slechts een of enkele ideeën overblijven, zodat er focus ontstaat en men kan starten met valideren. Games lenen zich ook om een eerste ruwe pre-validatie te doen met gebruikers, met name wanneer er nog geen praktijk is waarin je kunt testen. Deelnemers laten binnen een fictieve setting in hun gedrag zien wat ze in woorden nooit zouden vertellen. Als agile coach observeer je wat er tijdens de games gebeurt. Waar zit de emotie? Waar zitten de verborgen belemmeringen in het denken? En waar zitten de kansen om het denken van dit team verder te ontwikkelen tot een agile mindset?

Games hebben als werkvorm een grote kracht. Zo maak ik mij als vader ongerust dat mijn dertienjarige zoon meer interesse heeft in online gamen dan voor de rest van de wereld. Dat komt doordat gameontwikkelaars de deelnemers bewust in een laag niveau laten instappen en ze uitdagen voor een ‘next level’. Deelnemers krijgen zo de beleving dat zij in staat zijn te winnen en steeds beter te worden. Zij krijgen daar beloningen voor en mogen naar een hoger niveau. Ik merk bij mijn zoon dat dit verslavend kan werken. Bestrijden heeft geen zin, ik kan hooguit kijken of ik met de games kan concurreren door mijn zoon ook op andere vlakken te laten ontdekken dat hij in staat is om te winnen,

24

hiervoor beloningen en erkenning krijgt en naar een hoger niveau komt. Tot nu toe heb ik niet de indruk dat zijn school kan concurreren met online gamen, terwijl een school wel alle ingrediënten hiervoor in huis heeft. Ik ga daarom regelmatig met mijn zoon op onze mountainbikes door de bossen crossen. Telkens als ik merk dat hij meer aankan, fietsen we een uitdagender parcours of een langere afstand. En ik investeer in hem door middel van nieuwe kleding, een betere fiets, mijn complimenten en expliciete erkenning door mijn bewondering voor hem uit te spreken in het bijzijn van andere mensen. Iemand op deze manier uitdagen en belonen brengt de deelnemer in de flowchannel. Doordat de deelnemer continu op zijn eigen niveau wordt uitgedaagd en beloningen hiervoor ontvangt, geeft dit erkenning en de beleving dat iemand veel kan en groeit. Dit zorgt in een game voor een grote aantrekkingskracht. In een werk- of coachsituatie werkt dit hetzelfde, ik kom hier later nog op terug.

## Een beter begrip van pijn

Pijn is datgene waar verbetering mogelijk is. Vaak gaat het om onvervulde behoeftes die organisaties niet aanpakken omdat ze de impact niet overzien. Uit angst dat ze kunnen verliezen, accepteren ze de pijn en schuiven het oplossen van een probleem of het doorvoeren van een verandering voor zich uit. Dat wil niet zeggen dat de organisatie dit ook (al) als pijn ervaart. De meeste pijn ervaar je niet door het besef dat je het risico loopt om een ongeluk te krijgen. Je ervaart de pijn pas als je het ongeluk hebt gehad. Zo gaat het ook in veel organisaties. Zolang we er nog mee weggelopen, geloven we niet dat ons het ongeluk zal overkomen. En zodra ons het ongeluk overkomt, geven we anderen de schuld. Een agile coach signaleert de potentiële pijn sneller dan de organisatie, omdat hij er als buitenstaander alert op is. Hij gaat hiermee aan de slag voordat de organisatie de pijn ervaart. Ik ken geen pijnloze organisaties, in elke organisatie kan het eenvoudigweg beter.



## Hoe lees je dit boek?

In dit boek lees je regelmatig over een stukje 'pijn'. Ik zal de pijn duiden met voorbeelden uit de wetenschap of met hedendaagse feiten. Ik kijk dan door een agile bril naar de case en benoem hoe we deze pijn naar mijn idee kunnen behandelen. Dat maakt dit boek voor een deel subjectief, want ik beschrijf de aanpak vanuit mijn ervaring. Het is onmogelijk om alle varianten te beschrijven, want elke praktijksituatie is anders en kent duizenden variabelen. De context zal nooit helemaal hetzelfde zijn, maar de principes van waaruit een agile coach werkt wel.

En nu we het toch hebben over hoe je dit boek leest: overal waar ik iemand aanduid met 'hij', daar mag je ook 'zij' lezen. En andersom. Er zijn zowel fantastische mannelijke als vrouwelijke agile coaches, managers, directeuren, Product Owners, Scrum Masters en teamleden.



# BASISKENNIS VOOR IEDEREEN DIE AGILE COACH WIL WORDEN

Agile is een mindset. Het is het mentale model van een of meerdere mensen die geloven dat snelle aanpassing aan de veranderende omgeving zal leiden tot verbetering. Het is de overtuiging dat je de wind niet kunt veranderen, maar de stand van jouw zeilen wel. Oftewel, je kunt de wereld niet veranderen maar wel jezelf, waardoor het effect van de veranderende wereld anders uitpakt. Agile gaat in eerste instantie over wie je bent en waarom je iets doet. En pas daarna over wat je doet of hoe je het doet. Dus als er iets verandert in de omgeving (wereld, sector, enzovoort), dan voel je geen behoefte om te klagen over de wereld. In plaats daarvan voel je een energie boost opkomen en wil je jezelf zo snel mogelijk aanpassen aan de nieuwe situatie. Op een manier waardoor je waardevol blijft of zelfs waardevoller wordt. Het gaat over jouw overtuiging dat leren en veranderen veel sneller kan, met minder risico op verspilling en meer waarde als resultaat.

Agile is dus geen methode of projectmanagementaanpak. Het is een overtuiging in bepaalde waarden en principes die leiden tot betere manieren van waardeontwikkeling. Een agile mindset geeft houvast om vernieuwende ontwikkeltrajecten tot een succes te maken. De valkuil om er een vaste methode of projectmanagementaanpak van te maken ligt voor de hand, maar zal slechts effectief zijn zolang dit gedragen wordt met een agile mindset.

Om het agile gedachtegoed deelbaar te maken, heeft een groep van zeventien ondernemers en ontwikkelaars dit in 2001 op een bijeen-

komst in Utah samengevat in een Agile Manifest. Hieronder volgt een vrije vertaling.

## Agile development-waardes

1. Individuen en hun interacties *waarderen wij meer dan* processen en tools.
2. Werkende producten *waarderen wij meer dan* uitgebreide documentatie.
3. Samenwerken met onze klant of gebruiker *waarderen wij meer dan* contractonderhandeling.
4. Reageren op veranderingen *waarderen wij meer dan* het volgen van een plan.

Dat wil niet zeggen dat er geen waarde zit in processen, tools, documentatie, contractonderhandelingen en het volgen van een plan. Maar vaak zijn we hier zo druk mee dat we vergeten dat je veel effectiever bent als je de prioriteit legt bij de professionals en hoe zij met elkaar interacteren, focus hebt op een werkend product (hoe klein ook), samenwerking met klanten of gebruikers aangaat en sneller reageert op veranderingen. Oftewel: focus op datgene wat echt het verschil maakt.

## Agile development-principes

1. Onze hoogste prioriteit is het verrassen van de klant of gebruiker, door snel en continu waardevolle producten te leveren.
2. Wij verwelkomen veranderingen, zelfs laat in het ontwikkelproces. De agile werkwijze levert juist dankzij die veranderingen een concurrentievoordeel op.
3. Wij blijven frequent waardevolle producten of producteigenschappen leveren, variërend van elke paar weken tot maanden. Met een voorkeur voor de kortste tussentijd.

4. Business en IT werken in ontwikkelteams op dagelijkse basis samen aan hun waardecreatie.
5. Wij ontwikkelen nieuwe waarden met gemotiveerde professionals. Wij geven ze de ruimte en de ondersteuning die ze nodig hebben. We vertrouwen dat ze de hoogst mogelijke waarde leveren.
6. De meest efficiënte en effectieve manier om informatie met of in een ontwikkelteam te delen, is een face-to-faceconversatie.
7. Een werkend product is de primaire manier om voortgang te meten.
8. Agile processen bevorderen duurzame ontwikkeling. De sponsors, ontwikkelaars en gebruikers moeten voor onbepaalde tijd een constant tempo kunnen aanhouden.
9. Voortdurende aandacht voor technische uitmuntendheid en een goed ontwerp verhogen de agility.
10. Eenvoud – de kunst van het maximaliseren van de hoeveelheid werk die we niet verrichten – is essentieel.
11. De beste architectuur, requirements en designs ontstaan in zelforganiserende teams.
12. Het team reflecteert regelmatig op hoe het de effectiviteit kan verhogen en past het gedrag hierop aan.

Dit manifest staat online ([agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org)) en is in 68 talen te raadplegen.

Kort samengevat zou je kunnen zeggen dat we geloven in highly skilled professionals die binnen zelforganisatie doorlopend (als eerste in de markt) de klant verrassen met nieuwe waarden. Zij volgen niet de verandering, maar zij zijn de verandering!

Goed voorbeeld doet goed volgen, dus inmiddels zijn er meerdere manifesten. Omdat de businesskant in organisaties zich niet kon vinden in het IT-sausje van het eerste manifest, heeft een groep agile marketeers in San Francisco in 2012 een eigen manifest gepubliceerd:

## Agile marketingwaardes

1. Gevalideerd leren *waarderen wij meer* dan opinies en conventies.
2. Samenwerking op basis van focus op de klant *waarderen wij meer* dan silo's en hiërarchie.
3. Adaptieve en iteratieve campagnes *waarderen wij meer* dan Big-Bang-campagnes.
4. Het proces van klantontdekking *waarderen wij meer* dan statische voorspellingen.
5. Flexibele planning *waarderen wij meer* dan rigide planning.
6. Reageren op verandering *waarderen wij meer* dan het volgen van een plan.
7. Veel kleine experimenten *waarderen wij meer* dan een paar grote inschattingen.

In vergelijking met de agile development-waardes zijn de agile marketingwaardes iets stelliger. Het lijkt erop dat zij geen waarde toekennen aan het tweede deel van de zin, en dit zelfs afkeuren.

Het is jammer dat ze minder tijd besteed hebben aan de agile marketing-principes. Ze doen een voorzet die erg veel lijkt op de agile development-principes. Twee principes zijn kenmerkend anders:

1. Leren, via de feedbackloop voor bouwen-meten-leren, is de belangrijkste maatstaf voor vooruitgang.
2. Wees niet bang om te falen; leer ervan en faal niet twee keer op dezelfde manier.

Initiatieven voor eigen manifesten zul je met een agile mindset niet bestrijden, maar juist toejuichen. Door goed na te denken over wat jouw manifest zou zijn, worden stukjes pijn omgezet in waardevolle overtuigingen. De reeds bestaande agile manifesten zijn hiervoor een prachtige inspiratiebron.

Als je de waardes en principes goed begrijpt en ook overtuigd bent van de kracht en de noodzaak om met een andere overtuiging te werken, dan gaat een agile werkwijze je zeker helpen om heel waardevol te zijn.

## Agile werken

Agile werken is gebaseerd op drie pijlers:

1. **Inspect:** onderzoek waar je op dit moment staat op basis van empirische data. Historische data zeggen niets over de toekomst, en voorspellende data leveren alleen maar meer aannames op. Empirische data gaan over waarneembare feitelijkheden in het hier en nu. Ontwikkel hiervoor een zo klein mogelijk product of productfeature. Zorg dat dit bij de klant komt, en verzamel zo jouw empirische data om feitelijk vast te stellen in welke mate de klant of gebruiker dit als waardevol ervaart. Leer op basis van feiten.
2. **Adapt:** valideer je aanname op basis van de empirisch vastgestelde beweging (klant is verrast, blij, in verwarring, teleurgesteld, enzovoort), en stel vast hoe het (nog) beter kan. Deze aanpassing (verbeterd product) lever je weer zo snel mogelijk aan de klant of gebruiker. Vervolgens onderzoek je opnieuw en bepaal je wat de volgende leerzame aanpassing is, enzovoort. Het is een continue cyclus van Inspect en Adapt.
3. **Transparantie:** om continu Inspect en Adapt te kunnen doen, is het noodzakelijk dat alle informatie voor alle betrokkenen volledig transparant en eenvoudig toegankelijk is. Agile teams hebben een open mindset en de goede gewoonte om alles rechtstreeks te delen. Gevraagd en ongevraagd, maar altijd op een toegankelijke manier. Plaatjes doen meer dan praatjes, dus agile teams visualiseren liever dan dat zij in tekst beschrijven. Onze hersenen hebben volgens hoogleraar Daniel Kahneman grofweg twee systemen: het ene systeem begrijpt in een fractie van een seconde wat een plaatje uitbeeldt en het andere systeem activeert het slapende deel van onze hersenen om tekst te kunnen lezen. Onze hersenen activeren dat slapende deel alleen als het noodzakelijk is. Omdat we de noodzaak vaak niet ervaren, gaat veel informatie verloren en werkt de hele wereld op basis van slechts een deel van de geschreven informatie. Dus vergeet e-mail en loop liever naar iemand toe om samen iets uit te tekenen op een whiteboard. Vertel in een review niet wat je gedaan hebt, maar laat zien hoe een gebruiker ermee werkt. En als je een dienst verleent, laat

dan in een video of andere visualisatie zien wat het effect van de laatste waarde-toevoeging is. Als iedereen constant over de relevante informatie beschikt, gaan Inspect en Adapt heel snel.

## Agile frameworks

Agile maakt onderdeel uit van de Lean doelstelling om de hoogste waarde te leveren met de minste verspilling en het hoogste respect voor mensen. Agile dekt binnen de Lean doelstelling het overgrote deel dat niet voorspelbaar is. Onder de agile paraplu zijn er diverse handige raamwerken en methodes ontwikkeld, zoals: UX, Design Thinking, Lean Start-Up, Running Lean, Growth Hacking, KanBan en Scrum. Scrum wordt het meest gebruikt door agile teams en vormt in veel agile omgevingen de kern waar de rest omheen geconfigureerd wordt. Het schrijft inhoudelijk niets voor over wat je moet doen, maar helpt agile teams om een iteratief ritme te vinden waarbinnen zij goed kunnen samenwerken. In de spelregels van Scrum staat beschreven hoe een Scrum team omgaat met:

- Eén doel: Done Product Increment
- Twee lijsten: Product Backlog en Sprint Backlog
- Drie rollen: Product Owner, Scrum Master en Development Team (samen: Scrum Team)
- Vijf timeboxed events: Sprint, Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review en Sprint Retrospective
- Product Backlog Refinement, die niet teamgebonden en ook niet tijdgebonden is, omdat dit naar behoefte plaatsvindt met wisselende en incidenteel gekozen deelnemers op basis van de gewenste expertise.

Iedereen kan de Scrum Guide gratis van internet downloaden in meerdere talen, waaronder ook een Nederlandse vertaling. Je kunt deze vinden op de site van [scrum.org](http://scrum.org).

## Agile teamwaardes

Naast raamwerken helpen agile waardes ook om een agile team te ondersteunen in de reis naar succesvol agile samenwerken. In Scrum gaat het over de volgende waardes:

1. We hebben de moed om dingen anders te doen.
2. We zijn volledig open naar elkaar.
3. We zijn respectvol.
4. We hebben focus.
5. We hebben commitment.

Het is aan het team om dit in een Team Alliance tastbaar te maken. Welke woorden geven zij hieraan? Ongeacht wat zij hierbij bedenken, het antwoord is goed. Het zijn hun woorden, het is hun team, en het is hun samenwerking. Het gaat erom dat zij hun waardes expliciet maken en in een gelijkwaardige dialoog met elkaar bespreken. Het is aan de agile coach om te zorgen dat dit gebeurt en dit in team sessies te faciliteren. Telkens als het team zich wil verbeteren in zijn agile samenwerking, nemen de teamleden hun zelfgemaakte Team Alliance erbij en gaan zij met elkaar de dialoog aan over wat goed gaat en wat beter kan.

## Psychologische veiligheid

Om dit alles te laten werken, is psychologische veiligheid een noodzakelijk fundament. Anders is er geen transparantie in het werk, openheid tussen de teamleden, respect, focus en uiteindelijk ontbreekt dan zeker de moed om het anders te doen. Als agile coach kijk je naar wat er in een team gebeurt op basis van de volgende vijf pijlers van psychologische veiligheid:

1. Kennen wij elkaar? Het is wellicht een open deur, maar toch. Bij een onbekende voel je je minder veilig dan bij iemand die je kent. Ook al is degene die je kent minder aardig dan je in eerste instantie dacht, je kent zijn of haar gebruiksaanwijzing. Dat geeft zelfvertrouwen in de omgang. Sociale bijeenkomsten helpen om elkaar als persoon te leren kennen, dus zet dit middel geregeld in.



2. Begrijpen wij elkaar? Elkaar beter kennen kan ook juist weer bedreigend zijn. Bepaalde interactie tussen een of meerdere teamgenoten kan ervoor zorgen dat een teamlid zich in zijn openheid belemmert voelt. Dan is er een 'storming'-fase nodig. In deze fase kan het even knetteren, maar je gaat elkaar hierdoor wel beter begrijpen. En dan bedoel ik van twee kanten. Dat begint meestal met 'Ik merk dat als jij ... dan voelt dat voor mij als ...' Op die manier leer je elkaar pas echt goed kennen en ontstaan er omgangsnormen in het team. Let er als agile coach goed op dat teamleden niet in beleefdheden blijven hangen en om de hete brij heen draaien. Ze moeten de boel open op tafel durven leggen. Blijf oordeelloze vragen stellen, tot het team de voordelen heeft ervaren om onderlinge irritaties naar elkaar uit te spreken.
3. Hoort iedereen erbij? In een multidisciplinair team is iedereen bij voorkeur heel anders. Dat heeft grote voordelen, want dan heb je elkaar iets te bieden. Helaas hebben mensen ook de neiging om anderen die afwijken van hun eigen normen, waarden of kenmerken, af te keuren of buiten te sluiten. Dat is een verarming. Sta juist open voor mensen die anders zijn. Ontdek en benut hun potentiële verrijking!
4. Is iedereen betrokken? En betrekken we iedereen? Of betrekken we onbewust telkens dezelfde mensen iets meer dan anderen? Komen hoofdzakelijk de extraverte mensen aan het woord, of hebben de introverte teamleden een gelijke stem? Doe eens moeite om degene die in de regel minder betrokken wordt, nu juist evenveel te betrekken. Vaak komt dan het onontdekte goud boven water! Zelf gebruik ik hiertoe de sociocratische werkvorm 'pokeren', waarop ik verder in dit boek dieper zal ingaan. Teams die scrummen, kennen de werkvorm pokeren vaak al van het punten pokeren tijdens de sprintplanning. Pokeren kun je echter op heel veel manieren gebruiken in het ontwikkelproces van een agile team.
5. Veroordelen teamleden elkaar niet? Iedereen heeft gelukkig een mening. Zeker hoogopgeleide agile professionals. Maar pas op dat teamleden elkaar niet veroordelen. Agile teamleden waarderen andere inzichten gelijkwaardig aan hun eigen inzicht. Zij bestrijden het inzicht van een ander niet. Iedereen moet erop kunnen vertrouwen

dat ze zich vrij kunnen uiten, dat werkt alleen als je elkaar niet veroordeelt. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Deze vijf pijlers gelden voor teamleden onderling, maar ook tussen teamleden en mensen buiten het team. En uiteraard ook in de relatie van de agile coach met het team. Het gaat niet om jou als coach, het gaat om de organisatie, de teams en de teamleden. Jij bent er voor hen, niet voor jezelf. Het proces is jouw domein, de inhoud is dat niet.

Zijn de in dit hoofdstuk beschreven waardes, principes, kaders en pijlers voor jou bekend terrein? En heb je in de praktijk de essentie ervan aan den lijve ondervonden? Dan kun je de volgende stap zetten: agile coaching.