

DE TIEN MYTHES VAN AGILE WERKEN

Harry Valkink
Giovanni Dhondt

**DE TIEN
MYTHES
VAN
AGILE
WERKEN**

en hoe daarmee
om te gaan

VANDUUREN
MANAGEMENT

Inhoud

Inleiding	9
1 Wat is Agile?	17
1.1 Agile als filosofie	19
1.2 Agile als organisatievorm	22
1.3 Agile als werkwijze	25
1.4 Methoden voor grote Agile transformaties	29
2 MYTHE 1: ‘Squads kunnen onafhankelijk opereren’	37
2.1 De mythe	38
2.2 Afhankelijkheden voorkomen	41
2.3 Coördinatiemechanismen	43
3 MYTHE 2: ‘De Product Owner bepaalt de prioriteit’	47
3.1 De mythe	47
3.2 De rol van de Product Owner	49
3.3 De rol van managers	51
3.4 Alignment in de praktijk	54
3.5 Communicatie over prioriteiten binnen en tussen tribes	58
4 MYTHE 3: ‘Design ontstaat incrementeel’	61
4.1 De mythe	61
4.2 Autonomie door een ‘loosely coupled’ architectuur	62
4.3 Autonomie door het gebruik van standaard platforms	63
4.4 Autonomie door het gebruik van principes en richtlijnen	65
4.5 Regie en ondersteuning door de architect	66

5	MYTHE 4: ‘Alle expertise zit in de squads’	69
5.1	De mythe	69
5.2	Hoe stel je een squad samen?	70
5.3	Hoe om te gaan met meerdere expertises die niet in één team passen?	71
5.4	Opties binnen de squad	72
5.5	Opties buiten de squad	73
6	MYTHE 5: ‘Er is geen planning nodig’	75
6.1	De mythe	76
6.2	De Agile plannings-ui	76
6.3	Agile planningscirkels	80
6.4	Continu sturen	81
7	MYTHE 6: ‘Teams halen altijd het maximale uit zichzelf’	85
7.1	De mythe	86
7.2	Het samenstellen van een team	87
7.3	Motivatie van teams	88
7.4	De rol van de Product Owner in het team	90
8	MYTHE 7: ‘Het meten van prestaties is niet meer nodig’	93
8.1	De mythe	93
8.2	Hoe om te gaan met metingen	94
8.3	Metrics ten aanzien van het proces	96
8.4	Metrics ten aanzien van de kwaliteit	99
8.5	Metrics ten aanzien van het resultaat/de klantwaarde	101

9	MYTHE 8: ‘Een Agile coach moet zich alleen focussen op de methode’	105
9.1	De mythe	105
9.2	De coaching journey	106
9.3	Rollen van een Agile coach	107
9.4	Persoonlijkheidskenmerken van een Agile coach	109
10	MYTHE 9: ‘Businesscases en budgetten doen er niet meer toe’	113
10.1	De mythe	115
10.2	Businesscases in een Agile omgeving	115
10.3	Van budgetten naar capaciteitsallocatie	117
10.4	Prioriteren van de backlog op basis van waarde	118
11	MYTHE 10: ‘Agile is the only way’	123
11.1	De mythe	123
11.2	Waar is Agile toepasbaar?	124
12	BONUSMYTHE: ‘Agile werkt alleen als je fysiek bij elkaar zit’	131
12.1	De mythe	131
12.2	Hoe ondersteunt Agile werken op afstand?	133
12.3	Aanpassingen in werkwijze bij werken op afstand	135
	Epiloog	139
	Dankwoord	145
	Over de auteurs	147
	Bibliografie	148

Inleiding

In de afgelopen jaren is er veel geschreven over Agile werken. Inmiddels heeft Agile dan ook een brede schare aan volgers. De reden ligt voor de hand. De veranderingen in de wereld volgen elkaar steeds sneller op, markten worden dynamischer, de klant stelt hogere eisen en de omgeving wordt complexer. Onze werkvormen hebben daarentegen vaak nog hun oorsprong in principes die teruggaan tot aan het begin van de twintigste eeuw, een tijd die zich kenmerkte door stabiele werkpatronen. De wereld is echter aanzienlijk minder voorspelbaar geworden en patronen veranderen snel. De vraag is dan ook of andere werkvormen niet beter passen.

Veel organisaties, profit en non-profit, zijn daarom op een vorm van Agile overgestapt. Bekende voorbeelden van bedrijven in het buitenland zijn Spotify, Netflix en Zappos, terwijl in Nederland ING als eerste grote financiële dienstverlener Agile heeft omarmd.

Vaak wordt er met veel enthousiasme begonnen met de implementatie van Agile, maar blijkt Agile werken gaandeweg toch ingewikkelder te zijn dan we dachten. In gesprekken merken we ook dat wij niet de enigen met dergelijke ervaringen zijn. Medewerkers gaan enthousiast van start, maar vervolgens is de praktijk weerbarstiger dan verwacht. Hoe zorg je dat het bedrijf als één geheel blijft functioneren, hoe ga je om met afhankelijkheden en hoe bereik je dat de organisatie zich voortdurend blijft verbeteren?

Dit is voor ons de aanleiding geweest om onze gedachten over Agile op papier te zetten en te delen. Daarbij laten we ons inspireren door onze eigen ervaringen met grote veranderingen bij ING, aangevuld met die van praktijkexperts zowel binnen als buiten ING. We vinden

het weinig bijdragen als we ons alleen beperken tot de constatering dat het implementeren van een Agile manier van werken in de praktijk ingewikkelder is dan gedacht. Daarom geven we ook praktische handvatten hoe om te gaan met de weerbarstige praktijk. De verleiding is groot om, wanneer Agile niet direct werkt zoals gedacht, terug te vallen op ‘oude’ gewoonten. Wij proberen in dit boek echter oplossingen te bieden die zijn gebaseerd op de principes en de kracht van Agile.

Bij discussies over de implementatie van Agile ontstaat vaak een strijd tussen de Agile puristen en de Agile pragmatici. De puristen houden sterk vast aan de letter van de Agile principes; afwijkingen worden al snel bestempeld als ‘dit is niet Agile’. Wij scharen onszelf daarentegen onder de Agile pragmatici. De pragmatici kijken meer naar wat in de praktijk werkt. Wij deinzen er dan ook niet voor terug om heilige Agile huisjes ter sprake te brengen, want uiteindelijk is Agile een middel en geen doel.

Voor ons is het voortdurend leren en verbeteren een belangrijk onderdeel van Agile, en dat geldt dus ook voor de wijze waarop je de Agile principes implementeert in je eigen organisatie. Streng vasthouden aan een aanpak is voor ons juist ‘niet Agile’. In dit boek vind je dan ook niet de perfecte *blueprint* of het exacte stappenplan, maar praktische suggesties die je kunt toepassen in de eigen organisatie.

Als tegenwicht tegen het voorschrijven van bepaalde werkwijzen hebben we ervoor gekozen om dit boek in de vorm van mythes te schrijven. We willen daarmee benadrukken dat het belangrijker is dat je zelf invulling aan Agile geeft dan dat je het precies ‘volgens het boekje’ doet, waarbij het in de eerste plaats al onduidelijk is welk boekje dit dan zou moeten zijn. We pretenderen dan ook niet De Waarheid in pacht te hebben – want als het om Agile gaat zijn er vele visies en invalshoeken – maar hopen dat dit boek ertoe bijdraagt om zelf met Agile in de eigen organisatie aan de slag te gaan.

Wij hebben ervaren dat de omvang van een organisatie impact heeft op hoe je Agile werkt. In een grotere organisatie vereist het nu een-

maal meer inspanning om de onderdelen in samenhang te laten werken. Daarom richten we ons in dit boek met name op middelgrote en grote organisaties. Dat wil overigens niet zeggen dat de ideeën niet nuttig kunnen zijn voor kleinere organisaties. En gezien onze eigen achtergrond ligt de nadruk op het doorvoeren van veranderingen, meer dan op het toepassen van Agile in andere delen van de organisatie.

Toen we begonnen met schrijven, hebben we ieder apart van elkaar een lijstje gemaakt met de belangrijkste issues op het gebied van Agile werken die we in de praktijk zijn tegengekomen. Vervolgens hebben we onze top 10's naast elkaar gelegd. Het was opmerkelijk hoezeer de lijstjes overeenkwamen. Het resultaat was deze gezamenlijke top 10 van belangrijkste uitdagingen op het gebied van Agile werken. Deze top 10 dient verder als basis voor dit boek:

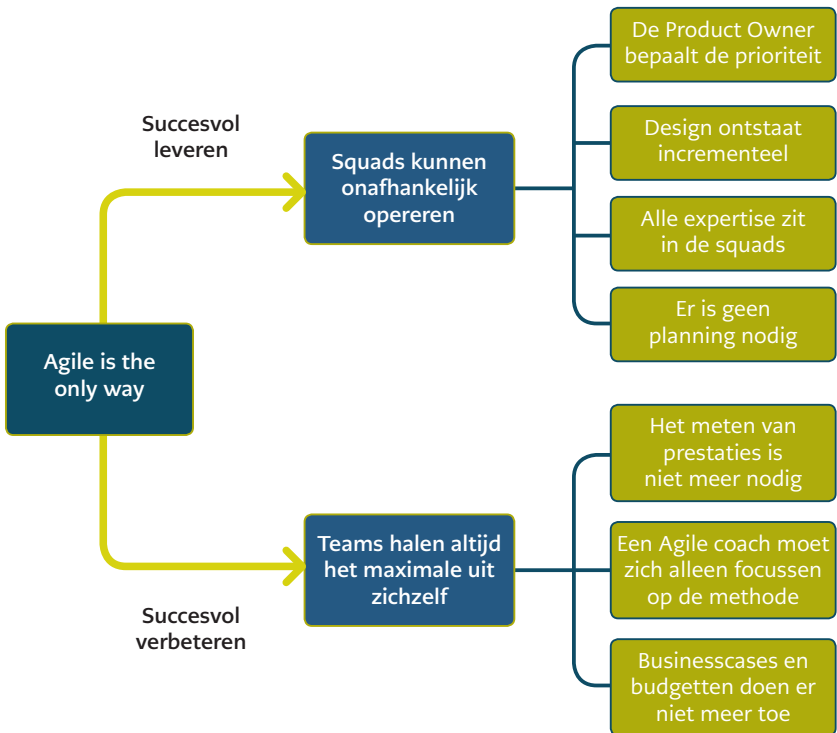
- 1 **Autonomie.** Misschien wel het meest karakteristieke element van Agile werken is het werken in autonome teams. In de praktijk zien we, zeker in grote organisaties, dat volledig autonoom niet altijd mogelijk is. Dit leidt tot problemen bij het opleveren van resultaten en tot veel frustratie bij in principe gemotiveerde medewerkers. Daarom onderzoeken we als eerste de mythe 'Squads kunnen onafhankelijk opereren'.
- 2 **Prioriteiten.** Als organisaties van start gaan met Agile werken, wordt vaak benadrukt dat Product Owners de prioriteit bepalen binnen een squad. Maar er moet wel een relatie blijven met de overkoepelende doelstelling van een organisatie. Dit wordt behandeld in de tweede mythe: 'De Product Owner bepaalt de prioriteit'.
- 3 **Architectuur.** Een van de principes uit het *Agile Manifesto* is dat squads het best zelf de architectuur kunnen bepalen. Maar iedereen die ooit zelf een huis heeft gebouwd, weet dat je een gedrocht van een bouwwerk krijgt als je zonder tekening aan de slag gaat en het ontwerp incrementeel per dag bepaalt. Vandaar dat de derde mythe 'Design ontstaat incrementeel' is.
- 4 **Expertise.** Uitgangspunt is dat squads zo veel mogelijk *end-to-end* kunnen werken. Willen ze dat kunnen doen, dan is het van belang dat ze alle relevante expertise aan boord hebben. Maar in veel

gevallen lukt dat niet. De vierde mythe die wordt behandeld, is ‘Alle expertise zit in de squads’.

- 5 **Planning.** Als een squad een *user story* niet afkrijgt, wordt deze doorgeschoven naar een andere sprint. Maar wat nu als er harde deadlines zijn of andere squads wachten op een tussenproduct? Agile vergt een andere manier van sturing, maar wij zijn ervan overtuigd dat planning nog steeds kan en nodig is. De vijfde mythe is daarom ‘Er is geen planning nodig’.
- 6 **Motivatie.** Een andere belangrijke pijler van Agile werken is het continu verbeteren en leren. Maar dat is geen automatisme. In de literatuur gaat het veelal over de techniek van Agile werken. Minstens zo belangrijk is echter dat je nadenkt over wat mensen en teams beweegt om zich continu te verbeteren. Dit gaat niet vanzelf en daarom is mythe 6: ‘Teams halen altijd het maximale uit zichzelf’.
- 7 **Metten.** In de praktijk stuiten we regelmatig op weerstand tegen het doen van metingen, omdat dit de autonomie van het team aantast. Bovendien moet je het verhaal achter de cijfers kennen om een goed oordeel te hebben. Tegelijkertijd is de vraag hoe je kunt verbeteren als je geen data hebt. Mythe 7 is dan ook ‘Het meten van prestaties is niet meer nodig’.
- 8 **Rol Agile coach.** Een Agile coach wordt vaak ingezet om squads te trainen in het Agile werken. Uiteindelijk implementeren organisaties Agile echter niet als doel op zich. Wij zien een bredere rol voor Agile coaches, vandaar mythe 8: ‘Een Agile coach moet zich alleen focussen op de methode’.
- 9 **Businesscases.** Soms lijkt het alsof met Agile werken de financiële kant er veel minder toe doet, maar niets is minder waar. Uiteindelijk werken bedrijven nog steeds met een winst-en-verliesrekening en financiële prognoses. Daarom luidt mythe 9: ‘Businesscases en budgetten doen er niet meer toe’.
- 10 **Toepasbaarheid.** Wie wil er tegenwoordig niet Agile zijn? Maar is Agile echt overal toepasbaar? Op basis van deze overwegingen kunnen we ook nadenken over de toekomstige toepasbaarheid van Agile. In mythe 10, ‘Agile is the only way’, gaan we dieper op deze vragen in.

Tijdens het schrijven ontdekten we dat er twee clusters van mythes zijn. Het eerste cluster hangt samen met de vraag ten aanzien van de autonomie van teams. In grotere organisaties blijken squads minder autonoom te kunnen zijn door een overall prioriteitstelling, ontwerp- en planningsafhankelijkheden en het delen van expertise. Het tweede cluster gaat over een ander relevant thema. Het vindt zijn oorsprong in het *lean* denken, waarin continu verbeteren een belangrijke pijler is. De mythes die we in het kader van dit tweede cluster onderzoeken, zijn motivatie van medewerkers en teams, het meten van prestaties, Agile coaches en de link met financials. Op basis van deze twee clusters proberen we daarbij ook een antwoord te geven op de vraag of Agile werken ook altijd ‘the only way’ is.

Schematisch ziet de opbouw van dit boek er dan uit zoals in figuur 1.



Figuur 1: De 10 mythes van Agile werken

Deze clustering heeft de verdere hoofdstukopzet bepaald: we behandelen eerst de mythes rondom het onafhankelijk opereren van squads die het succesvol leveren in de weg staan, daarna de mythes die teams ervan weerhouden om te komen tot succesvolle verbetering. Uiteindelijk eindigen we op basis van deze twee clusters met een hoofdstuk dat ingaat op de vraag of Agile universeel toepasbaar is.

Dit boek is tot stand gekomen ten tijde van de coronapandemie. Gedurende het schrijven kwamen we tot de ontdekking dat er nog een mythe ontkracht werd. Vaak was de gedachte dat Agile werken het best gaat als je fysiek bij elkaar zit. Hoewel in de praktijk al was gebleken dat teams goed vanaf verschillende locaties kunnen werken, heeft de pandemie eens te meer aangetoond dat Agile werken op afstand goed haalbaar is. Sterker nog, het maakt het op afstand werken zelfs beter mogelijk. We hebben er daarom voor gekozen om een bonusmythe toe te voegen: 'Agile werkt alleen als je fysiek bij elkaar zit'.

In het slotwoord werpen we een blik in de toekomst. De ervaring leert dat elke methode of filosofie uiteindelijk wordt opgevolgd door een nieuwe theorie. Op basis van de belangrijkste rode draden in dit boek wagen we ons aan een voorspelling over hoe die nieuwe theorie eruit zou kunnen zien.

Voordat we echter ingaan op de mythes, willen we ons eigen theoretisch kader kort verduidelijken. Bij het doen van research zijn we opnieuw met onze neus op het feit gedrukt dat er geen eenduidig theoretisch kader is voor Agile, zoals dat er bijvoorbeeld wel is voor andere methoden zoals Prince2. Het leek ons daarom praktisch om de begrippen en concepten zoals wij die gebruiken, nader toe te lichten. In dit boek leunen we op de begrippen zoals die gehanteerd worden binnen ING. Bij andere organisaties kunnen dezelfde concepten onder een andere naam zijn geïntroduceerd. Het gaat uiteindelijk om het concept of het gedachtegoed en niet zozeer om de exacte naam. We realiseren ons dat de begrippen veel lezers bekend voor zullen komen. We vonden het echter noodzakelijk om ter verduidelijking van de overige hoofdstukken een goede context te bieden.

Tot slot vragen we excuses voor het gebruik van Engelse termen. Dit is geen luiheid onzerzijds en we willen het ook niet mooier doen lijken dan het is. We willen simpelweg zo goed mogelijk aansluiten bij het spraakgebruik in de praktijk. Nederlandse vertalingen zouden dan al gauw krampachtig aandoen.