

## VOORWOORD

Agile is hip. Agile kom je overal tegen. Iedereen is tegenwoordig Agile en plakt overal Post-its op de muur. Vandaar dit boek over Agile, om een beeld te creëren voor iedereen die het woord weleens heeft gehoord, maar eigenlijk geen idee heeft wat het nu precies betekent.

Met dit boek krijg je snel inzicht in Agile: wat het is, hoe het werkt, hoe je ermee start, wat het voor jou kan betekenen, maar bovenal waarom het toch zo populair is. Agile komt namelijk niet uit de lucht vallen. Het is ontstaan met een reden en het past daardoor naadloos bij de problematiek van onze maatschappij. Daar gaat dit boek over. Het helpt je te snappen hoe jij in jouw situatie direct met Agile aan de slag kunt.

Het boek is opgebouwd aan de hand van een aantal belangrijke hoofdvragen. Wat is Agile eigenlijk? Waarom Agile? Hoe werk je Agile? Hoe start je? En hoe word je zelf Agile? En natuurlijk ook kritische vragen. Wanneer werkt Agile juist niet? En waarom die hype rond Agile? En tot slot ook praktische vragen. Waar zit de echte meerwaarde van Agile? En wat heb ik daar zelf aan in mijn omgeving?

Om te beginnen met de eerste vraag: wat is Agile? Agile is vooral een mindset, een manier van denken en handelen die veranderlijkheid en dynamiek accepteert. Onzekerheid en onvoorspelbaarheid worden omarmd en dus niet bestreden. En fouten maken wordt gezien als noodzaak; dat heb je nodig om te kunnen leren. Een Agile mindset is daarom een uitstekende successtrategie in situaties waarin heel veel onverwachte en snelle veranderingen plaatsvinden. Dat geldt niet alleen voor teams, maar ook voor afdelingen, hele organisaties

en complete branches. Elke omgeving die regelmatig en goed moet kunnen inspelen op verandering, heeft profijt van Agile werken. Agile stelt namelijk het doel centraal en accepteert dat het pad erheen nog sterk gaat veranderen. Daarom is het vooral belangrijk een eerste stap te zetten: stoppen met praten en iets gaan doen. Om er vervolgens op te vertrouwen dat je tijdens dit doen gaat leren en ontdekken wat de beste stap daarna is.

Een heel goede manier om te starten is dus door direct het eerste hoofdstuk in te duiken. Veel leesplezier en wendbaarheid toegewenst!

*Rob van Lanen en Rini van Solingen*



# 1

## WAAROM AGILE?

Waarom is Agile juist nu zo populair? Wat maakt dat Agile gezien wordt als passende innovatie? Waarom zijn zoveel mensen opeens zo enthousiast over Agile? Dat komt door de toenemende snelheid, dynamiek en complexiteit van onze huidige maatschappij. De wereld globaliseert en digitaliseert, en steeds meer diensten en producten zijn volledig virtueel en digitaal. Hierdoor wordt alles continu sneller. Zelfs zo snel dat het noodzakelijk wordt dat we ons anders gaan organiseren dan we gewend zijn. Daarvoor is een andere aanpak nodig – veel wendbaarder, veel flexibeler en

veel resultaatgerichter. Het is cruciaal dat we snelheid en verandering centraal stellen en omarmen. En dát is Agile werken. Agile draait om het geven van autonomie aan mensen en teams, met heldere beslissingsruimte en veel zelforganisatie. Agile is een mindset die verandering omarmt, die draait om snel resultaat leveren en hiervan leren. Continu verbeteren vooropstellen en stap voor stap proberen om een nog hogere klantwaarde te genereren en prestaties te overtreffen.

### **Agile is fitheid, maar hoe word je fit?**

Agile kun je vergelijken met fitheid. Zo fit dat je met alle omstandigheden om kunt gaan. Als je fit wilt worden, dan ga je naar de sportschool. Daar krijg je een passend en persoonlijk trainingsprogramma. Maar dat zul je wel strikt moeten volgen. Als je bij de eerste de beste gelegenheid je trainingsprogramma inkort of aanpast, dan weet je waar het eindigt: na twee weken

zit je weer op de bank chips te eten en Netflix te kijken. En maar klagen dat het trainingsprogramma van de sportschool niet goed was! Tegelijkertijd is het niet per se noodzakelijk om een trainingsprogramma te volgen om fit te worden. Er zijn genoeg mensen die dat voor elkaar krijgen zonder personal trainer of programma. Die luisteren goed naar hun lichaam, doen wat prettig voelt en worden zo toch stap voor stap fit. Dat lukt omdat ze weten wat ze willen bereiken. Het vraagt wel meer zelfdiscipline, maar het kan uitstekend werken. Kortom, Agile gaat niet over de aanpak of werkwijze, maar om hoe fit en wendbaar je bent. Fit om met alle omstandigheden om te gaan. Wat er ook op je pad komt: jij bent klaar voor alles.

## **Een compleet nieuwe manier van organiseren**

Onze huidige maatschappij stamt oorspronkelijk uit de industriële revolutie, waarin goederen voor het eerst aan de lopende band werden geprodu-

ceerd. Dat is een fysieke wereld. Die wereld draait om materiaalkosten, transportkosten, productiekosten en dergelijke. Dat zijn allemaal zaken die tijd kosten, die je langzaam maken. Massa maakt traag, dus alles wat massa heeft, werkt vertragend. Dit kenmerkt de fysieke wereld: dingen kosten tijd. De traditionele hiërarchie past bij deze wereld. Door de relatief lage snelheid in de fysieke wereld kan de hiërarchie gebruikt worden voor operationele beslissingen.

Tegenwoordig leven we echter in een wereld waarin heel veel niet-fysiek is. We werken met software, gebruiken apps, sturen e-mails en bellen ons suf. Het werk in een niet-fysieke wereld vindt plaats met ons verstand en in toenemende mate met technologie. We noemen dit werk daarom vaak kenniswerk. Kenniswerk is niet-fysiek en is daardoor fundamenteel sneller dan werk in de fysieke wereld. Berichten, documenten en dossiers kun je namelijk in digitale vorm binnen een



seconde naar de andere kant van de wereld sturen. De hiërarchie in organisaties wordt door die versnelling ongeschikt voor snelle operationele beslissingen. De snelheid en de dynamiek van verandering zijn simpelweg te hoog om voor elke keuze toestemming aan de baas te vragen; daarvoor ontbreekt de tijd. Operationele beslissingen en keuzes vinden daardoor steeds vaker plaats op het uitvoerende niveau zelf, meestal in teams die zichzelf mogen organiseren. De rol van het management verschuift daardoor: het beslist niet langer operationeel langs hiërarchische lijnen en procedures, maar is dienend en inrichtend, zingend en kaderstellend. Het bemoeit zich niet met het dagelijkse werk, maar creëert een omgeving waarin zelforganiserende teams autonoom kunnen werken.

Agile werken is dus geen hype die weer overwaait, maar een effectieve reactie op een snel veranderende en complexe wereld. Veel organisaties in

Agile is populair, en niet zonder reden. Door kleine stappen te zetten en al doende te leren kun je veel sneller resultaat boeken en eerder inspelen op veranderingen. Maar agile werken vereist wel dat je anders denkt en samenwerkt.

Rob van Lanen en Rini van Solingen hebben jarenlange ervaring met agile werken en leggen op een toegankelijke wijze uit hoe ook jij kunt profiteren van deze nieuwe denk- en werkwijze.

Weinig tijd, maar veel ambities? Informeer jezelf snel en grondig met de boeken in de *60-minutenserie*.

