

Expertgroep

agile organisaties

Agile omarmen

Gastheer

AGILE
cockpit

Voorzitter

Pro
ware
ness | we
on.

Je bent agile of je bent er niet meer

Agile staat voor wendbaarheid, flexibiliteit en snelheid. Kenmerken die noodzakelijk zijn om in de huidige dynamische markt te kunnen winnen. Een agile organisatie kan goed omgaan met onverwachte veranderingen en gebeurtenissen, marktkansen en veranderende klantwensen. Een agile organisatie is gebouwd op processen en structuren die aanpasbaarheid, voorspelbaarheid en snelheid in het DNA verankeren. Hiermee wordt een concurrentiepositie bereikt die in dynamische markten een sterk voordeel oplevert. Deze *agility* is tegenwoordig voor veel organisaties belangrijk; voor e-commerce is het echter cruciaal en noodzakelijk. Voor e-commerce is het niet de vraag óf *agility* toegepast moet worden maar vooral hoe. Alleen organisaties die *agility* het beste weten toe te passen, zullen de komende jaren overleven. Om Eric Schmidt (oud-topman Google) aan te halen: "Veranderingen zullen nooit meer zo langzaam gaan als vandaag".



In dit hoofdstuk delen wij onze ideeën over 'agile omarmen'. Ideeën die ons als e-commercebedrijven in de dagelijkse praktijk hebben geholpen.

1. Waarom niet iedereen agile is

Ondanks dat het logisch is om als organisatie agile te willen zijn, worstelen veel mensen, managers en organisaties met de invulling ervan. Herkenbaar voor ons is dat dit vaak terug te brengen is naar traditionele patronen in de besturing, structuur en cultuur van organisaties.

1.1 Besturing en structuur

De afstand tussen de 'uitvoering' en de 'besturing' is bij een traditionele organisatie groot. Bij de introductie van agile werken wordt pijnlijk duidelijk hoe groot. De afstand uit zich bijvoorbeeld in trage besluitvorming, sturing op details, het stellen van processen boven klanten en het werken in functionele silo's in plaats van waardeketens. Controle is in traditionele organisaties belangrijker dan vertrouwen, waardoor procedures en richtlijnen belangrijker worden dan logisch nadenken en creativiteit. Dit levert bij de introductie van agile werken onbegrip en wantrouwen op bij bestuurders van organisaties. Eerst moet het besef hiervan doordringen om aanpassingen bespreekbaar te maken in de besturing en structuur. Op die manier kun je teams autonoom, snel en wendbaar maken, wat leidt tot nieuwe gesprekken en afspraken over het geven van transparantie, het begrijpen van doelstellingen en om elkaar te verbinden aan een groter doel. Dit zijn nuttige maar vaak onderschatte onderdelen van de overgang naar agile werken.

1.2 Cultuur

Traditioneel leiderschap gaat uit van controle, wat zich uit in het vinden en afrekenen van fouten. Daartegenover staan zelfsturende teams die zoeken naar een veilige werkomgeving en de mogelijkheid om te leren en te experimenteren. Door teamverantwoordelijkheid voor een gemeenschappelijk gedragen eindproduct kun je het denken in eigen (sub-)doelen doorbreken.

Deze tegenstrijdigheden in cultuur, besturing en structuur zitten de succesvolle totstandkoming van een agile organisatie in de weg en zijn dus wezenlijk onderdeel van de strategie naar een succesvolle toepassing in jouw e-commerceorganisatie.

2. Agile omarmen

Om als organisatie agile te worden, willen we een zestal kernpunten meegeven om over na te denken, mee te experimenteren en van te leren. Dit zijn:

1. snel en vaak leveren;
2. waardegedreven keuzes maken;
3. continu feedback gebruiken;
4. radicale transparantie geven;
5. ondernemerschap in mensen losmaken;
6. het niet vergeten van de randvoorwaarden.

2.1 Snel en vaak leveren

Om snel en vaak te leveren is een multidisciplinair team nodig met zo min mogelijk afhankelijkheden buiten het team. Bij voorkeur is dit een team dat in staat is om kleine, op zichzelf staande stukjes eindproduct zelfstandig op te leveren. Stukjes die direct bruikbaar zijn voor eindgebruikers.

Om daar te komen is een vast ritme nodig zodat het team voorspelbaar wordt en continu blijft verbeteren. Een heldere productvisie helpt het team om te begrijpen hoe zij snel en vaak waarde kunnen leveren terwijl ze leren van iedere stap in dit ritme.



De cultuuromslag zit in de focus op wat dichtbij en bekend is in plaats van veel tijd en energie te steken in een langetermijnplanning. Door de snelheid die agile werken in zich heeft, worden fouten sneller zichtbaar. Aan de andere kant zijn we door snel en vaak te leveren in staat om voortdurend aanpassingen door te voeren op basis van nieuwe inzichten en zo de waarde van het product te verhogen.

Praktijkvoorbeeld Eneco

Dankzij de agile manier van werken werd het voor Eneco mogelijk om iedere vier weken verbeteringen in het CRM-systeem door te voeren. Deze verbeteringen zorgden ervoor dat de eigen mkb-contactpersonen hun klanten veel sneller en beter konden helpen.

2.2 Waardegedreven keuzes maken

Alle werkzaamheden moeten waarde toevoegen aan de visie en strategie van de organisatie. De definitie van deze waarde moet duidelijk zijn. Wat draag je bij aan:

1. het geluk van je klant;
2. de omzet om een gezond bedrijfsmodel te voeren;
3. de betrokkenheid van de medewerkers en de cultuur van de organisatie;
4. het verbeteren van het interne proces.

Deze waarde kun je uitwerken in concrete kortetermijndoelstellingen waardoor ieder team begrijpt wat hun inspanningen aan waarde toevoegen aan een product of dienst. Op deze manier is ieder team en teamlid in staat om zelfstandig te kiezen met welke bijdrage ze vandaag maximale waarde leveren, en wat uitgesteld kan worden tot morgen.

Praktijkvoorbeeld ING

Door de waardegedreven agile aanpak, waarbij ook gebruikers de vraag kregen welke functionaliteit gewenst was in de mobiele app, koos ING eerst voor de functionaliteit van 'vooruitkijken' en de integratie van web- en app-betalingen in plaats van het zichtbaar maken van hypotheek- en creditcardinformatie.

2.3 Continu feedback gebruiken

Agile werken betekent snel leren en snel bijstellen. Dit vraagt om een cultuur van continu feedback geven. Feedback over het product, over de manier waarop het product tot stand is gekomen, over de samenwerking en over de betrokken personen.

Voor de groei van het team is het belangrijk dat mensen elkaar vertrouwen, waardering uitspreken en dat irritaties zo vroeg mogelijk en respectvol worden besproken. Continue feedback en gedeelde waarden zijn voorwaarden voor het groeien naar *high-performance* teams.

Zicht op de gecreëerde waarde door het team is de motor voor verdere versnelling en verbetering van een team. Het geven van inzicht in het gebruik, de klanttevredenheid, de bijdrage aan het totale resultaat of juist het gebrek aan dit inzicht vormt een belangrijk startpunt voor een volgende iteratie. Zorg dus dat je snel en vaak feedback over het eindproduct ophaalt en deelt in het team.

De mensen die in het team werken, moeten veranderingen verwelkomen en de kans krijgen om zich aan te passen. Dit stelt ook eisen aan de besturing: een team moet gedurende lange tijd bij elkaar blijven en de ruimte krijgen om eigen regels op te stellen. Een team is idealiter volledig zelfstandig in het inrichten van de manier van werken, zelfs als het gaat over de beoordeling van de teamleden.

De bedrijfscultuur waarin dit soort teams echt sneller gaan werken, richt zich dus sterk op leren en verbeteren en op een open en eerlijke omgeving waarin alles bespreekbaar is. Sneller leren en verbeteren zijn belangrijker dan de individuele bijdrage van teams aan het eindproduct. Het snelst lerende team krijgt de meeste waardering.

Praktijkvoorbeeld Independer – Durf feedback te geven en te ontvangen

Binnen Independer is het thema feedback geven en ontvangen uitgewerkt door een jaar lang teams te stimuleren. Enerzijds door het geven van workshops aan alle teams over het ontvangen en geven van feedback. Anderzijds door het ter beschikking stellen van spellen rond feedback en het aanstellen van teamcoaches. De spellen zijn regelmatig ingezet om *retrospectives* mee te doen. De begeleiding door de teamcoach (een collega die normaal meer op afstand van het team staat) heeft daarbij geholpen om waardevolle discussies te stimuleren en ervoor te zorgen dat actiepunten ook echt opgevolgd worden.

2.4 Radicale transparantie geven

Om zicht te hebben op de voortgang van het product, de focus van het team en de geleverde waarde voor de klant is radicale transparantie gewenst. Dit maakt het voor alle belanghebbenden mogelijk om te inspecteren, feedback op te halen en om zich aan te passen aan nieuwe inzichten. Deze transparantie werkt twee kanten op. Aan de ene kant stelt het team zich open op en wordt er niets verhuld. Aan de andere kant kunnen belanghebbenden die interesse hebben zelf actief feedback ophalen van de plek waar het product gemaakt wordt.

De waarde die transparantie met zich meebrengt, is dat elk individu, ongeacht rol of functie, altijd over die informatie kan beschikken die nodig is om zijn werk goed uit te voeren. In deze transparante organisatie kan elke persoon zelf de juiste keuzes maken en eerlijk laten zien wat de status en voortgang is.

Door deze transparantie ontstaan feedbackmomenten over wijzigingen in het product. Vervolgens kunnen belanghebbenden gezamenlijk bepalen wat de volgende waardevolle toevoeging is.

Goed, maar ook slecht nieuws



Natuurlijk zijn we allemaal gericht op de zaken die goed gaan en het succes dat we behalen. Maar maximale transparantie vraagt juist ook om een cultuur waarin het mogelijk is om slecht nieuws en tegenvallers te delen. Een cultuur die fouten niet afstraft, maar fouten ziet als een kans om te leren en om zich aan te passen.

Praktijkvoorbeeld Interpolis – Walk the Gemba: kom naar het team

Om transparantie te geven, is het noodzakelijk om als bestuur uit te gaan van de feiten. En die feiten zijn bij het team verkrijgbaar dat bezig is met de realisatie van de doelen. Kortgezegd: 'Walk the Gemba'. Het Japanse woord *Gemba* betekent 'werkelijke plaats' en staat vrij vertaald voor 'werkvloer'. Management, stakeholders, klanten en andere belanghebbenden komen naar het team om daar op basis van de zichtbare en tastbare resultaten de voortgang te beoordelen. Deze loopactie vervangt bijvoorbeeld de 'gekleurde' rapportages op afstand waarbij de voortgang alleen in documenten te zien is. Iedereen kan bij een bezoek aan het team op ieder moment de voortgang zien.

2.5 Het losmaken van ondernemerschap in mensen

Ondernemerschap is essentieel in alle lagen van de organisatie om zo snel en zo vaak als mogelijk in te kunnen spelen op veranderingen. Wanneer verandering alleen mogelijk is na goedkeuring van de directie, maakt dat het interne besluitvormingsproces te langzaam. De mate van ondernemerschap wordt bepaald door de combinatie van vrijheid en verantwoordelijkheid die elk individu ervaart.

Vrijheid is nodig om op ieders juiste manier bepaalde verantwoordelijkheden uit te voeren. Vrijheid is dus niet 'kijk maar wat je doet', maar: 'je mag zelf bepalen hoe je naar een bepaald doel toewerkt'. Hoe vager en abstracter het doel, hoe groter de verantwoordelijkheid en de benodigde vrijheid.

Het stimuleren van dit ondernemerschap ontstaat door teams en teamleden telkens een klein beetje meer verantwoordelijkheid te geven. Om deze verantwoordelijkheid te nemen, is vrijheid nodig om daarin ook echt ondernemerschap te laten zien. Bij agile werken gaat het dus niet om verantwoordelijkheid versus vrijheid, maar om verantwoordelijkheid die hand in hand gaat met vrijheid.



In de groei naar meer ondernemerschap is het cruciaal om de organisatie zo in te richten en te besturen dat deze gestoeld is op het ondersteunen van mensen. Wellicht verandert de rol van het management hierdoor binnen je organisatie. Als management besta je niet om keuzes te maken en aan te sturen, maar om mensen te laten groeien en steeds meer verantwoordelijkheden te geven. Het eigen ego en een gebrek aan vertrouwen in anderen maakt dat deze omslag vooral een verandering in mindset is.

Er is een cultuur nodig waarbij teambelang boven het eigen belang staat, KPI's gericht zijn op het verbeteren van anderen of het vergroten van ondernemerschap, en iedereen zich bewust is van zijn bijdrage aan het hogere doel van de organisatie.

Praktijkvoorbeeld ING Klantenservice

Bij de klantenservice van ING werkt inmiddels iedereen in zelfsturende teams. Dat is het resultaat van een transformatie die ruim een jaar geleden is ingezet. Zowel de medewerkers als de leidinggevenden moesten hieraan wennen. Deze verandering heeft er ook voor gezorgd dat de performance eerst een klein beetje achteruitging, voordat de groei merkbaar was. In de tijd waarbij de performance achteruitging, sliep een teamleider slecht. Hij wilde zijn teams graag vertellen dat het anders en beter moest. In plaats van dat op deze manier direct te communiceren zorgde hij er eerst voor dat alle teams hetzelfde slapeloze gevoel hadden als hij. Zo stond hij er niet in zijn eentje voor, maar waren 55 mensen tegelijk bezig om de performance te verbeteren.

2.6 De randvoorwaarden niet vergeten

Agile werken is alleen kansrijk wanneer een team zich volledig kan storten op zijn kern-taak: het leveren van waarde. Daarom moet de organisatie voldoen aan enkele randvoorwaarden. Om de zes beschreven kernpunten goed uit te voeren, is het nodig dat het voltallige multidisciplinaire team op één locatie kan werken en volledige aandacht en beschikbaarheid voor het team heeft. Daarnaast beschikt het team over zaken als schermen, (digitale) whiteboards, flipovers, post-its en dergelijke. Dit zijn allemaal hulpmiddelen om de creativiteit, snelheid, transparantie en inzage in de voortgang te bevorderen.

Hoewel deze punten wellicht klinken als een open deur, vergt dit voor veel organisaties een aanpassing. Ruimtes moeten opnieuw ingedeeld worden, er moeten vergoedingen zijn om mensen vanuit één locatie te laten werken en er zijn middelen nodig.

Op cultureel vlak is de belangrijkste randvoorwaarde de wil tot samenwerken. Als teams of medewerkers niet het besef hebben dat samenwerking leidt tot waardetoevoeging, gaat de invoering van een agile organisatie niet werken. *Lone wolves* zijn in een agile omgeving ondenkbaar.

Tot slot: agile werken is nooit een doel op zich. Organisatiedoelstellingen staan centraal en wij zijn er heilig van overtuigd dat het adopteren van agile werken leidt tot een grotere kans op succes bij het behalen van de organisatiedoelstellingen. Als je agile werkt zonder zichtbare resultaten is het enige dat je hebt bereikt dat mensen waarschijnlijk met meer plezier naar hun werk gaan. Dat is echter niet het enige dat we met agile werken beogen; de belofte die de agile werkwijze je doet, is dat je op een toekomstgerichte manier bezig bent met organisatie-inrichting, cultuur en samenwerking om in de steeds sneller veranderende wereld om ons heen voorop te (blijven) lopen.

3. Samenvatting en conclusie

Hoewel de theorie over agile werken vaak eenvoudig klinkt en het toepassen ervan voor e-commerceorganisaties cruciaal is, blijken er in de praktijk nogal wat hindernissen te zijn op het pad naar een agile organisatie. De gebundelde kennis van experts uit het e-commerceveld die hun ervaringen delen op het invoeren en effectief maken van agile teams, heeft geleid tot zes kernpunten die aandacht vragen. Alle kernpunten kennen een inhoudelijk component en aandachtspunten voor de besturing, structuur en cultuur van je organisatie.

Om als organisatie meer agile te worden, zijn zes kernpunten van belang:

1. Snel en vaak leveren
2. Waardegedreven keuzes maken
3. Continu feedback gebruiken
4. Radicale transparantie geven
5. Ondernemerschap in mensen losmaken
6. Het niet vergeten van de randvoorwaarden.

Problemen ontstaan als de impact op het verder loslaten van en ruimte geven aan teams en teamleden niet goed wordt ingeschat. Daarnaast kunnen basale randvoorwaarden succes in de weg staan, zoals het gebrek aan een duidelijke visie, teamleden die niet voldoende beschikbaar zijn en het ontbreken van een gezamenlijke plek om alle belanghebbenden inzicht te geven in de fouten, lessen en resultaten van het team. In een cultuur van leren is beginnen vaak eenvoudig; gewoon doen. Toch is de weg lang en alleen met de juiste aandacht en volharding kan een beginnend team groeien tot een *high-performing* team. Succesvolle agile organisaties vinden hun basis in een gezamenlijke beweging rich-

ting een hoger doel met vele high-performing teams die openstaan voor experimenten en klantinput om nog sneller en beter te worden. Als jij dit niet doet, doet een ander het. En dan is het een kwestie van 'je bent agile of je bent er niet meer'. Of zoals gezongen wordt in het nummer *Jungle* van de Nederlandse rapgroep Broederliefde: "Waar wil jij heen? Waar dan? Als het aan mij ligt, bewegen we nu."

GASTHEER/VOORZITTER



Denny de Waard

Partner
Prowareness

Leden expertgroep



Joke Hartlief

Senior HR Business Partner
Achmea



Noureddine Abdelaziz

Project & Improvement Manager
BVA Auctions



Franc Smulders

Agile Coach
Achmea



Karen van Sluijters

Manager Development
CCV Nederland



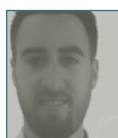
Ron Vrolijk

Lean Master (SENS Coach)
Achmea



Alex Koper

Chief Commercial Officer
Selfertising B.V.



Wouter Pullen

Projectmanager
AfterPay



Roel ter Brugge

Manager Projecten, IT & Innovatie
Independer



Carolien Velzeboer

Sr. Director HR
Albert Heijn Online



Sjoerd Kranendonk

Agile Coach / Change Consultant
Prowareness



Niels Welten

Sr. Contentmarketeer
Coöperatie VGZ



Wiger Middelkamp

Engagement Lead
Prowareness



Dimitri Mayer

Head Transformation & PMO
Holding
Blokker Holding



Patricia Holwerda

Marketeer
OHRA



Margriet Dekker
Product Owner Univé App
Univé



Richard van der Bilt
ICT Director
Spotta



Barbra Wagteveld
Teammanager Design & Creatie
- eBusiness
Univé Verzekeringen