

Rotterdam School of Management
Erasmus University

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde

Uitdagingen van de transitie naar een Agile werkwijze

Rotterdam School of Management

Erasmus University

Parttime opleiding MScBA Bedrijfskunde

Major Management van Verandering

Afstudeercommissie

Dr. M. Flory - coach

Drs. P. Aertsen - meelezer

Drs. M.C. Meulemans-Klaver

Examenummer: 403548

15 augustus 2017

Versie 1.0

Disclaimer

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie hoort bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Met veel trots schrijf ik het voorwoord voor deze scriptie. De afsluiting van een studie Bedrijfskunde die voor mij op een bijzondere manier begonnen is en ook weer beëindigd. Vijf jaar geleden stond ik in een college zaal van de Erasmus Universiteit toen ik de verkiezing van Lof, een maandblad voor vrouwen met ambitie, voor de 'Leider van de toekomst' won. De prijs die ik won was een studie Bedrijfskunde aan de Erasmus. Een bijzondere prijs met als gevolg dat ik voor de keuze stond om voor de tweede keer een universitaire studie te doorlopen. Omdat ik altijd van leren heb gehouden ging ik voor de studie. Dit was niet altijd even makkelijk met een jong gezin en een drukke baan. Maar het gaf me ook energie en ik leerde veel nieuwe dingen.

Twee jaar geleden, toen mijn collega studenten van mijn studiejaar afstudeerden, stond ik weer in dezelfde zaal als waar deze reis voor mij begonnen was. Maar ik stond daar niet in een toga om mijn afstuderen te vieren. Een jaar daarvoor was ik gevallen en heb ik een zware hersenschudding opgelopen. Het duurde lang voordat ik weer naar college kon en met veel moeite heb ik de examens van het derde semester afgerond. Door mijn hersenschudding duurde het voor mij uiteindelijk twee jaar langer om te kunnen afstuderen. Er zijn meerdere momenten geweest waarop ik dacht dat het mij niet meer ging lukken. Maar het moment is nu toch daar dat ik mijn scriptie in kan leveren en binnenkort de trotse eigenaar ben van een tweede universitaire titel.

Management van Verandering, mijn afstudeerrichting, heeft mij geleerd om op een andere manier met de wereld waarin wij leven om te gaan. We geven de wereld die wij zien allemaal op een andere manier betekenis. We worden geleerd om alles te categoriseren, te generaliseren. Maar in die generalisaties gaat heel veel context en bijzondere details verloren. Het opnieuw leren zien van wat er allemaal is en begrijpen waar de verschillen vandaan komen heeft mij als persoon enorm geholpen om te gaan met de vele tegenstrijdigheden die ik om mij heen zie. In het bijzonder in het bedrijfsleven waar al die verschillende percepties van onze werkelijkheid soms bijna dagelijks met elkaar botsen.

Mijn dank gaat uit naar het blad Lof voor het organiseren van de verkiezing en het mogelijk maken van het winnen van deze bijzondere prijs. Mijn dank gaat uit naar de Erasmus Universiteit die deze prijs beschikbaar stelde. Mijn dank gaat uit naar docenten van de Erasmus Universiteit voor hun interessante en uitdagende colleges. Mijn dank gaat uit naar de medewerkers van de Parttime Master Bedrijfskunde voor hun goede begeleiding. Mijn dank gaat uit naar Ton Roodink die mij persoonlijk begeleid heeft om alle opdrachten voor Management van Verandering af te ronden. Mijn dank gaat in het bijzonder uit naar Marja Flory, Paul Aertsen en Maarten Dirks die mij in de laatste fase over de eindstreep hebben gekregen. Mijn dank gaat uit naar mijn werkgever, waar ik ook altijd alle steun heb gekregen om deze studie af te kunnen ronden, en mijn collega's die mee gedaan hebben met dit onderzoek. En tot slot gaat mijn dank vooral uit naar mijn man en kinderen die het geduld hebben gehad om mij vier jaar lang de ruimte te geven om vele uren te studeren en dit mogelijk hebben gemaakt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave.....	4
Samenvatting	6
1. Inleiding.....	9
2. Literatuur	12
2.1 Agile	12
2.2 Uitdagingen bij de transitie naar een Agile werkwijze	15
3. Achtergrond	18
3.1 PESCO	18
3.2 PESCO Business Services	19
3.3 Ervaringen met de transitie naar een Agile werkwijze bij Business Services	22
3.3.1 Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg	22
3.3.2 De eerste ervaring was natuurlijk dat het door je strot werd geduwd	24
3.3.3 Weer fluitend naar het kantoorpand	25
4. Methode	26
4.1 Onderzoeksaanpak en filosofie.....	26
4.2 Onderzoekslogica.....	27
4.3 Onderzoeksafbakening	27
4.4 Interviews.....	27
4.5 Deelnemers	29
4.6 Data-analyse	30
4.7 Betrouwbaarheid	32
5. Resultaten	34
5.1 Toepasbaarheid Agile.....	34
5.2 Weerstand.....	39
5.3 Management commitment.....	42
5.4 Verandering van gedrag.....	43
5.5 Agile omgeving.....	46
5.6 Thema overzicht.....	49

6.	Discussie.....	50
6.1	Toepasbaarheid Agile.....	51
6.2	Weerstand.....	53
6.3	Management commitment.....	55
6.4	Verandering van gedrag.....	56
6.5	Agile omgeving.....	58
6.6	Theoretische en praktische implicatie	60
6.7	Beperkingen	63
6.8	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	63
7.	Conclusie	65
8.	Reflectie	69
9.	Referenties.....	71
10.	Bijlagen.....	73
	Bijlage 1: Interviewgids eerste fase – open interviews.....	73
	Bijlage 2: Interviewgids tweede fase - semigestructureerde interviews.....	74
	Bijlage 3: Positieve ervaringen	76
	Bijlage 4: Agile terminologie	78

Samenvatting

Agile is een manier van werken die in de IT-sector is ontstaan en nu zijn weg vindt naar veel bedrijven. Ook binnen de financiële sector maken steeds meer bedrijven de transitie naar een Agile werkwijze. Voor financiële instellingen behoort de IT-strategie steeds vaker tot een belangrijk onderdeel van de bedrijfsstrategie omdat door de toenemende digitalisering klanten steeds vaker online zaken doen. Dit onderzoek is uitgevoerd bij PESCO, een financiële instelling die ervoor gekozen heeft om in navolging van bedrijven als Netflix en Spotify te kiezen voor een Agile werkwijze. Het Agile gedachtegoed is gebaseerd op het Agile Manifesto dat in 2001 is geschreven als een reactie op de traditionele werkwijze in veel bedrijven waar projecten vaak te lang duurden en faalden. Doordat er nieuwe wensen waren ontstaan gedurende de lange doorlooptijd van projecten werd vaak niet opgeleverd waar klanten op zaten te wachten. Er zijn verschillende methodes om software te ontwikkelen die vallen onder een Agile werkwijze. Tegenwoordig wordt Agile echter steeds vaker gezien als een concept dat bedrijven kan transformeren om het hoofd te bieden aan een omgeving die door technologische ontwikkelingen steeds sneller verandert.

Als bedrijven kiezen voor de transitie naar een Agile werkwijze doen zich volgens de literatuur diverse uitdagingen voor. Het is geen makkelijk proces om traditionele methodes los te laten en over te stappen op een Agile werkwijze. Organisaties hebben tientallen jaren gestreefd naar beheersbare, geoptimaliseerde processen. De stabiliteit waar ze naar gezocht hebben is nu een van de grootste obstakels bij de transitie naar een Agile werkwijze. De uitdagingen bij de transitie naar een Agile werkwijze zijn complex, bestaan uit meerdere aspecten en zijn continue in verandering. De zorgen over de duurzaamheid van een verandering naar Agile werken en de organisatiecontext zijn de afgelopen jaren gegroeid. In de literatuur zijn uitdagingen gevonden op verschillende gebieden zoals bijvoorbeeld: gewenning aan traditionele methodes, weerstand, gebrek aan goede samenwerking, communicatie, betrokkenheid, commitment aan de verandering, culturele issues, gebrek aan kennis, toepasbaarheid, organisatie, teams, duurzaamheid en schaalbaarheid. De veranderingen die bij een transitie naar een Agile werkwijze nodig zijn op het gebied van managementstijl, organisatiecultuur, kennismanagement en het ontwikkelproces zijn allemaal net zo belangrijk en dienen tegelijkertijd plaats te vinden. Een juiste leveringsstrategie, een juiste toepassing van de Agile softwareontwikkelingstechnieken en een hoog kaliber team zijn gevonden als de belangrijkste succesfactoren voor de transitie naar een Agile werkwijze gevolgd door een goed Agile projectmanagement proces, een Agile vriendelijke teamomgeving en sterke betrokkenheid van de klant.

In dit onderzoek zijn de belangrijkste uitdagingen onderzocht die een rol spelen bij de transitie van de afdeling PESCO Business Services naar een Agile werkwijze. Dit onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een emergent onderzoek in twee fasen. Als onderzoeksfilosofie is uitgegaan van het sociaal-constructionisme. In de eerste fase is op basis van drie open, narratieve interviews in combinatie met een eerste literatuuronderzoek de onderzoeksvraag gedefinieerd. In de tweede fase is deze onderzoeksvraag beantwoord op basis van vijf aanvullende semigestructureerde interviews en aanvullend literatuuronderzoek. Data-analyse heeft plaatsgevonden op basis van narratieve analyse en thema-analyse. De resultaten zijn uitgewerkt per thema.

In de eerste fase van dit onderzoek kwamen diverse thema's naar voren tijdens de interviews. Dit waren enerzijds positieve ervaringen met de Agile werkwijze maar anderzijds vooral ook de uitdagingen die speelden bij de transitie. In de tweede fase is daarom verder onderzoek gedaan naar de uitdagingen die een rol spelen in de transitie. De belangrijkste uitdagingen die bij PESCO Business Services, op basis van de interviews, een rol spelen zijn:

- Twijfels over de toepasbaarheid van Agile op de eigen omgeving
- Weerstand tegen de transitie naar een Agile werkwijze
- Een gebrek aan management commitment
- De benodigde verandering van gedrag vindt niet overal plaats
- Het ontbreken van een Agile omgeving.

Deze uitdagingen verschillen per team en niet iedereen ervaart deze uitdagingen. De uitdagingen die spelen worden bevestigd in de wetenschappelijke literatuur. De uitdagingen spelen volgens de literatuur vooral op het menselijke vlak. In mijn onderzoek kwam de toepasbaarheid van Agile ook als een belangrijke factor naar voren. De gevonden uitdagingen hebben relaties met elkaar en beïnvloeden elkaar.

Organisaties die bezig zijn met de transitie naar een Agile werkwijze of voor de keuze staan om dit te gaan doen, kunnen veel leren van dit soort onderzoeken. Op basis van de resultaten van dit onderzoek en de literatuur over dit onderwerp zouden de volgende praktische aanbevelingen gedaan kunnen worden aan PESCO Business Services. Na het afronden van dit onderzoek wil ik deze aanbevelingen presenteren aan het management team en medewerkers die daar interesse in hebben.

- Het is belangrijk om een bewuste keuze te maken, samen met de medewerkers, waar Agile op welke manier wordt toegepast rekening houdend met de juiste condities, de context en de impact van externe regelgeving.
- De principes van de Agile werkwijze zouden beter toegepast moeten worden door: afhankelijkheden die teams hebben met hun omgeving te beperken, ruimte te geven om fouten te maken, teams te faciliteren, teams te belonen in plaats van individueel gedrag, teams de ruimte te geven om zelf beslissingen te nemen en te betrekken bij belangrijke keuzes.
- Door de weerstand die er is bespreekbaar te maken kan er geleerd worden waar er nog uitdagingen spelen waar aandacht voor nodig is.
- Om te zorgen voor een duurzame implementatie dient er aandacht te zijn voor een positieve mindset ten opzichte van Agile om te voorkomen dat er wel volgens Agile methoden gewerkt wordt maar er geen Agile cultuur ontstaat.
- Ondersteuning door kwalitatief goede coaches is gewenst omdat kennis een belangrijk aspect is van de transitie naar een Agile werkwijze.
- Managers dienen hun eigen gedrag te veranderen en zich te realiseren dat medewerkers hun gedrag mogelijk niet veranderen als het management dit niet doet. Ook moeten managers in gesprek gaan met belangrijke stakeholders die niet meegaan in de verandering.
- De samenwerking met India zorgt voor extra uitdagingen. Teams dienen ruimte en ondersteuning te krijgen om met deze specifieke uitdagingen om te gaan.

Verder onderzoek is nodig naar onderlinge relaties tussen deze uitdagingen en de invloed die ze op elkaar hebben, de kritische succesfactoren van een transitie naar een Agile werkwijze, de schaalbaarheid van Agile methodes over teams heen, de impact van externe regelgeving door toezichthouders op Agile organisaties, de toepasbaarheid van Agile in nieuwe contexten zoals Software as a Service, factoren die invloed hebben op hoe Agile methodes aangepast worden op organisaties en specifieke projecten, hoe Agile toepast kan worden buiten softwareontwikkeling teams in de bredere organisatie en wat de beperkingen zijn van Agile softwareontwikkeling methodes in projecten die traditioneel als niet Agile worden beschouwd.

1. Inleiding

Binnen de financiële sector gaat het tegenwoordig vooral over hoe je als bedrijf kunt overleven in een wereld die in toenemende mate gedigitaliseerd wordt. De afname van online producten en diensten is enorm gegroeid. Mobiel bankieren via een smartphone valt voor veel mensen al niet meer weg te denken uit hun manier van leven. Het betekent voor bedrijven in de financiële dienstverlening dat er in toenemende mate concurrentie is van bedrijven vanuit de IT-sector. Het betekent ook dat IT voor financiële instellingen een steeds belangrijker onderdeel is geworden van de bedrijfsstrategie. Bedrijven als Google, Apple, Facebook, Spotify of Netflix worden gezien als voorbeelden van bedrijven die snel kunnen inspelen op ontwikkelingen die door klanten gewenst worden. In navolging van dit soort bedrijven begint binnen de financiële sector Agile zijn weg te vinden als een werkwijze die kan helpen om het verschil te maken richting de klant.

PESCO het bedrijf waar ik mijn onderzoek heb uitgevoerd is al een aantal jaren bezig met het veranderen van een traditioneel bankbedrijf naar een IT-bedrijf dat bankdiensten aanbiedt. Innovatie staat hoog op de agenda. Agile is gekozen als een nieuwe werkwijze die deze verandering moet ondersteunen. Dit betekent dat grote delen van het bedrijf anders georganiseerd zijn, op een manier die aansluit bij een Agile werkwijze. De oude bureaucratische structuur heeft plaats moeten maken voor een nieuwe structuur waarin veel minder ruimte is voor hiërarchie en waarin zelforganiserende teams centraal staan. In de oude manier van werken werd er opgeleverd via langlopende projecten. Nu leveren de teams via een vast ritme, kort-cyclisch hun producten op. De keuze voor Agile werken is vanuit de top van het IT-bedrijf geïnitieerd.

De verandering naar Agile werken is voor medewerkers bij PESCO één van de vele veranderingen van de afgelopen jaren. Veel bedrijven zijn de laatste decennia overspoeld door grote verandertrajecten. Er zijn weinig organisaties die niet zijn beïnvloed door verandertrajecten op het gebied van zelforganiserende teams, het Nieuwe Werken, Empowerment, Lean, etc. Daarnaast zijn kosten gedreven reorganisaties vaak aan de orde van de dag. Grote ontslaggolven volgen elkaar op. Soms lijkt het veranderen een doel op zich geworden. Er is een hele industrie aan consultantbureaus en coaches die bedrijven helpt om weer een nieuwe werkwijze te introduceren.

Als gevolg van de financiële crisis is het PESCO bedrijf flink veranderd in de afgelopen jaren. In de laatste jaren zijn duizenden banen verloren gegaan. Veel medewerkers hebben het bedrijf moeten verlaten om kosten te besparen. Het bedrijf is gekrompen qua omvang doordat veel bedrijfsonderdelen verplicht afgestoten moesten worden in opdracht van de Europese Commissie. Eisen die door externe toezichthouders worden gesteld aan de betrouwbaarheid van de dienstverlening hebben gezorgd voor extra werkdruk. De complexiteit van de omgeving is toegenomen. Klanten zijn mondiger geworden. De financiële crisis heeft invloed gehad op hoe betrokkenen hun verbondenheid en betrokkenheid bij het bedrijf ervaren. Het vertrouwen van consumenten in banken is nog steeds wankel.

Om af te studeren in Management van Verandering heb ik gekozen voor een emergent onderzoek. Hoe wordt door medewerkers van PESCO deze verandering naar Agile werken ervaren? Het was de vraag die ik drie medewerkers van de afdeling PESCO Business Services stelde in de eerste fase van mijn

onderzoek. Wat leeft er in een organisatie die verandering na verandering doormaakt? Het bleek dat de transitie naar Agile werken niet makkelijk verloopt en dat er op diverse gebieden uitdagingen spelen. Hier is in de interviews het grootste gedeelte van de tijd over gesproken.

In het eerste gesprek met Koos, de implementatiemanager, is veel verteld over het gebrek aan commitment van het management om Agile in te voeren. Het besluit om te veranderen is op een hoger niveau in de organisatie genomen en de uitvoering van dit besluit ervaart hij als moeizaam. Ook in de teams die zo moesten gaan werken is de introductie met wisselend succes verlopen. Hij ziet ook dat er een kentering aan het ontstaan is nu er vanuit de PESCO organisatie centrale richtlijnen zijn opgesteld. Hierdoor ontstaat er nu meer aandacht voor Agile werken vanuit verschillende managementlagen. Koos is zelf heel enthousiast over de nieuwe werkwijze en wil graag aan de slag om met steun vanuit een centrale afdeling nu wel tot een succesvolle invoering over te gaan. Die invoering hoeft niet overal hetzelfde te zijn, door de diversiteit van Business Services is het nodig om goed te kijken wat werkt voor een team.

In het tweede interview met Felix, een medewerker die bewust geselecteerd is om zijn kritische houding ten opzichte van Agile werken gaat het vooral over het feit dat er in zijn team maar beperkt Agile gewerkt wordt omdat het niet goed toepasbaar is. Felix vindt dat Agile werken gezien kan worden als een mooi streven maar dat het zeker niet altijd toepasbaar is. Er is veel weerstand bij hem en in zijn team tegen de invoering van deze werkwijze. Vrijwel het gehele gesprek heeft hij uitgelegd waarom het in zijn team niet werkt.

Het laatste interview is met Alex, een medewerker die positief tegenover de Agile werkwijze staat. Het Agile werken heeft hem nieuwe kansen geboden. Hij werkt als Scrum Master en Agile coach, nieuwe rollen die ontstaan in een Agile organisatie, en is daar erg enthousiast over. Hij staat meer stil bij wat Agile bij kan dragen aan de organisatie maar ook hij ziet nog veel uitdagingen om zijn team echt Agile te laten werken. Alex merkt toch ook wel dat de invoering niet overal even goed verloopt en ook in zijn eigen team is er nog weerstand tegen deze nieuwe werkwijze.

De transcripten van de interviews zijn samengevat in verhalen. Deze verhalen zijn opgenomen in hoofdstuk twee. Uit de interviews heb ik een aantal thema's kunnen afleiden. Naast de voordelen van een Agile werkwijze, de energie en de overtuiging die twee van de deelnemers hadden voor deze werkwijze gingen de interviews toch vooral over de uitdagingen die een transitie naar een Agile werkwijze met zich meebrengt. De uitdagingen die het meeste naar voren kwamen in deze eerste interviews waren twijfels over de toepasbaarheid van Agile in de eigen omgeving, weerstand tegen de verandering die op verschillende manieren ervaren werd en het ontbreken van commitment bij het management. In de tweede fase van dit onderzoek ben ik door vijf aanvullende interviews op zoek gegaan naar een bevestiging van deze thema's en heb ik gezocht naar aanvullende uitdagingen. De verandering van gedrag die nodig is om Agile te gaan werken en het belang van een Agile omgeving kwamen daarbij als belangrijkste aanvullende thema's naar voren.

Op basis van de resultaten van de eerste fase van mijn onderzoek en een eerste verkenning van de literatuur op het gebied van de uitdagingen die spelen bij de verandering naar Agile werken is mijn onderzoeksvraag als volgt gedefinieerd:

- Welke uitdagingen ervaren de medewerkers van PESCO Business Services bij de transitie naar een Agile werkwijze?

De deelvragen die bij het beantwoorden van deze onderzoeksvragen horen:

- Wat is Agile werken?
- Welke uitdagingen bij de transitie naar Agile werken zijn in de literatuur bekend?

Dit onderzoek is praktisch relevant omdat veel bedrijven op dit moment bezig zijn met de verandering naar Agile werken. Zij kunnen leren van de uitdagingen die in dit onderzoek en in de literatuur gevonden zijn. Het onderzoek is voor Business Services praktisch relevant omdat er een volgende fase aankomt waarbij het Agile werken verder wordt doorgevoerd. Hoewel dit onderzoek niet in opdracht van Business Services wordt uitgevoerd zouden de resultaten uit dit onderzoek ter overweging gebruikt kunnen worden bij vervolkeuzes voor de komende organisatieverandering. Dit geldt ook voor andere organisaties die een vergelijkbaar traject doorlopen of wellicht voor de keuze staan om Agile te gaan werken.

Hoewel er de afgelopen jaar steeds meer onderzoek is gedaan naar verschillende aspecten van Agile en het onderzoeksveld steeds volwassener is geworden blijkt dat er nog ruimte is voor verder onderzoek. In de eerste jaren ging veel onderzoek vooral over eXtreme Programming. Er is nu meer onderzoek over Scrum, een methode waar veel bedrijven op overstappen, maar de hoeveelheid onderzoek is nog beperkt (Dingsoyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012). Vooral op het gebied van verkennend kwalitatief onderzoek is er nog weinig onderzoek gedaan (Dyba & Dingsoyr, 2008). Via dit onderzoek kan getoetst worden of er ten opzichte van de bestaande literatuur nieuwe bevindingen worden gedaan.

Mijn onderzoek is al volgt ingedeeld. Het tweede hoofdstuk geeft een kort overzicht van wat Agile is volgens de literatuur en geeft daarna een overzicht van onderzoek dat gedaan is naar de uitdagingen van de transitie naar Agile werken. Het derde hoofdstuk beschrijft wat Agile werken voor PESCO en specifiek de afdeling Business Services inhoudt. De interviews van de eerste fase zijn uitgewerkt in verhalen om meer context te geven aan de verandering naar Agile werken voor de afdeling Business Services. Het vierde hoofdstuk betreft een overzicht van de methodologische keuzes van dit onderzoek. Het vijfde hoofdstuk bevat de resultaten van mijn onderzoek. De resultaten zijn uitgewerkt in thema's. Hierbij is gebruik gemaakt van uitspraken van de betrokkenen om mijn bevindingen per thema te ondersteunen. Hierna volgt een discussie over de resultaten in hoofdstuk zes en worden deze gekoppeld aan de relevante literatuur. In hoofdstuk zeven worden de conclusies weergegeven. Als laatste geef ik in hoofdstuk acht nog een reflectie op dit onderzoek.

2. Literatuur

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de literatuur op het gebied van Agile en specifiek de uitdagingen die spelen bij de transitie naar een Agile werkwijze. Deze uitdagingen bieden een generiek overzicht. Op basis van de thema's die gevonden zijn in dit onderzoek is aanvullende literatuur per thema opgenomen in het hoofdstuk discussie.

2.1 Agile

Het concept Agile is ontstaan binnen de IT-sector. In 2001 schreef een groep gefrustreerde softwareontwikkelaars het 'Agile Manifesto'. Zij waren ontevreden over traditionele methodes, zoals de watervalmethode, om software te ontwikkelen. Deze watervalmethode is door veel IT-bedrijven jarenlang gebruikt om gedisciplineerd via gestructureerde processen projecten op te leveren. Grote IT-projecten faalden vaak omdat van tevoren exact bepaald moest worden waar de software aan moest voldoen. Vervolgens werd er in een langdurig traject volgens zorgvuldige planning en strikte processen opgeleverd. Tegen de tijd dat er uiteindelijk werd opgeleverd was de context vaak zo gewijzigd dat de klanten niet tevreden waren met hetgene dat werd opgeleverd (Gandomani & Nafchi, 2016).

Manifesto for Agile Software Development

Individuals and interaction over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan
(www.agilemanifesto.org, sd)

Agile heeft sindsdien de software-industrie dramatisch gewijzigd (Dyba & Dingsoyr, 2008). Geen andere sector is de afgelopen jaar zo veranderd (Kruchten, 2013). Agile softwareontwikkeling is een methode die vertrouwt op medewerkers en hun creativiteit om de uitdagingen van een onvoorspelbare wereld het hoofd te bieden. Onder Agile vallen diverse methoden zoals bijvoorbeeld Dynamic Software Development Method (DSDM), Extreme Programming (XP), Lean softwareontwikkeling (LSD) en Scrum. Een aantal van deze methodes bestond al voordat het Agile Manifesto werd geschreven. Lean bijvoorbeeld is ontstaan bij Toyota in de jaren vijftig (Dyba & Dingsoyr, 2008).

Al deze methodes bevatten principes die het Agile Manifesto ondersteunen.

- Een duidelijke beweging naar gezamenlijke softwareontwikkeling, waarbij mensen privileges kregen boven de processen die hen beperkten.
- Een dominante 'lean' mentaliteit werd aanbevolen met het oog op het beperken van onnodig werk, vooral op het gebied van overbodige documentatie.
- Klanten stonden niet langer ver van het ontwikkelproces af maar werden actief betrokken en gaven richting aan de ontwikkeling van het eindproduct of dienst.

- Er werd geaccepteerd dat onzekerheid een onderdeel was van het softwareontwikkelp proces en dat de neiging om controlerende methoden toe te passen overbodig was (Dingsoyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012).

De Agile principes zijn erop gericht dat gemotiveerde en gemachtigde (empowered) softwareontwikkelaars, die vertrouwen op technische excellentie en simpele ontwerpen, waarde voor de business creëren door frequent, kort-cyclisch, werkende software op te leveren aan gebruikers. Deze principes hebben een aantal manieren van werken doen ontstaan waarvan men gelooft dat deze grotere toegevoegde waarde hebben voor klanten. De kern van deze werkwijze is gebaseerd op zelforganiserende teams, waarvan de teamleden dicht bij elkaar zitten, en werken op een tempo dat hun creativiteit en productiviteit ondersteunt. De principes bevorderen dat in de werkwijze wordt opgenomen dat veranderende wensen gedurende elke fase van het ontwikkelproces verwerkt kunnen worden. Verder zijn klanten, of hun vertegenwoordigers, actief betrokken bij het ontwikkelproces, zodat feedback direct meegenomen kan worden en er gezorgd wordt voor resultaten waar men tevreden over is. Deze principes zijn geen formele definitie van Agile maar zijn richtlijnen om software van hoge kwaliteit op te leveren op een agile manier (Dingsoyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012).

Veel bedrijven, waaronder PESCO stappen over van een traditionele manier van werken naar Agile methodes. Bijgaand een vergelijking van de Agile werkwijze met de oude manier van werken (Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, Challenges of migrating to Agile methodologies, 2005).

	Traditioneel	Agile
Fundamentele veronderstellingen	Specificaties van systemen zijn vooraf op te stellen en kunnen gebouwd worden via een gedetailleerde planning	Software van hoge kwaliteit die makkelijk aan te passen is wordt ontwikkeld via kleine teams die principes gebruiken om het ontwerp voortdurend te verbeteren en testen op basis van snelle feedback
Controle	Procesgericht	Mensgericht
Managementstijl	Directief	Leiderschap en samenwerking
Kennismanagement	Expliciet	Tacit
Rollen	Individueel - nadruk op specialisatie	Zelforganiserende teams - nadruk op brede skills
Communicatie	Formeel	Informeel
Rol van de klant	Belangrijk	Kritisch - doorlopend
Project cyclus	Wordt gestuurd door taken en activiteiten	Wordt gestuurd door productfunctionaliteit
Ontwikkelmodel	Levenscyclus (bv. waterval)	Evolutionair
Gewenste organisatiemodel	Mechanisch, bureaucratisch met een hoge mate van formalisatie	Organisch, flexibel en participierend, stimuleert samenwerking en sociale interactie
Technologie	Geen restricties	Voorkeur voor object-georiënteerde methodologie

Tabel 1. Vergelijking traditionele manier van werken met Agile werkwijze

Na het verschijnen van het Agile Manifesto is Agile als verschijnsel in de eerste jaren vooral door gebruikers en consultants verder ontwikkeld (Conboy, 2009). Wetenschappelijk onderzoek was er maar in beperkte mate en vooral praktisch van aard. Onderzoek begint zich nu naar een volwassener niveau te bewegen (Dingsoyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012). Er zijn een aantal wetenschappers die een definitie van Agile hebben voorgesteld. Het meest uitgebreide onderzoek is van Conboy (2009). Hij geeft aan dat er veel verscheidenheid bestaat in de definitie van Agile als concept en als methode. Er worden verschillende fenomenen mee aangeduid. Om te zeggen dat een methode niet Agile is heeft volgens hem geen waarde als er geen duidelijke definitie van Agile bestaat. De verschillende methodes die onder Agile worden geschaard zijn divers van aard. In bepaalde gevallen spreken deze methodes elkaar zelfs tegen. Zijn definitie van Agile binnen de scope van softwareontwikkeling:

‘to rapidly or inherently create change, proactively or reactively embrace change, and learn from change while contributing to perceived customer value (economy, quality and simplicity), through its collective components and relationships with its environment.’ (Conboy, 2009)

Wetenschappelijk onderzoek geeft aan dat Agile methoden de werktevredenheid, productiviteit en klanttevredenheid verbeteren en zorgt voor verbeterde communicatie tussen teamleden, snelle releases en verhoogde flexibiliteit van Agile ontwerpen (Dyba & Dingsoyr, 2008) (Bass, 2015). Agile kan op een groot aantal enthousiaste voorstanders rekenen en veel bedrijven zijn bezig met de implementatie van Agile, maar er is ook kritiek. De kritiek op Agile ontwikkelmethoden, vanuit gebruikers en academici, uit zich op een vijftal aspecten:

- Agile softwareontwikkeling is niets nieuws; dit soort methoden waren er al sinds de zestiger jaren.
- Het gebrek aan focus op architectuur zorgt uiteindelijk voor suboptimale ontwerpbeslissingen.
- Er is weinig wetenschappelijk bewijs voor de claims van de Agile community.
- De XP-methodes zijn niet vaak van toepassing en worden zelden volgens het boek uitgevoerd.
- Agile softwareontwikkeling methodes zijn goed toepasbaar voor kleine teams, maar voor grotere projecten zijn er betere processen (Dyba & Dingsoyr, 2008).

Hoewel Agile begonnen is binnen de IT-sector stappen nu langzaam maar zeker steeds meer bedrijven over op deze manier van werken. Agile wordt steeds vaker afgedwongen door bedrijven als de werkwijze voor de gehele organisatie (Conboy, Coyle, Wang, & Pikkarainen, 2011). Agile wordt daarbij gezien als een concept dat bedrijven kan transformeren om het hoofd te bieden aan een omgeving die door technologische ontwikkelingen steeds sneller verandert. Hierbij wordt Agile breder gezien, niet meer alleen als een methode met een standaard werkwijze, maar een streven naar het worden van een Agile bedrijf dat snel kan reageren op veranderingen in de omgeving (Kruchten, 2013) (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). In een markt die in toenemende mate onzeker, vergankelijk, complex en meervoudig is, wordt Agile gezien als de manier om innovatie te stimuleren (Denning, 2016).

2.2 Uitdagingen bij de transitie naar een Agile werkwijze

Over de verandering naar Agile werken is via verschillende methoden wetenschappelijk onderzoek gedaan. In dit hoofdstuk geef ik in hoofdlijnen de resultaten weer van een aantal van deze onderzoeken. In het hoofdstuk discussie ga ik nog in op aanvullende literatuur op de thema's uit de eerste en tweede fase van mijn onderzoek.

Het invoeren van een Agile werkwijze kan gezien worden als een organisatieverandering. Dit is vooral zo omdat het een verandering inhoudt van het gedrag van een organisatie en een aanpassing van de rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers daarin. Dit is ook de reden waarom het geen makkelijke verandering is en veel tijd en energie kost. Bij het introduceren spelen veel uitdagingen waarin de menselijke factor belangrijk is een rol. Uit de literatuur blijkt dat er geen onderzoek is gedaan naar de introductie van een Agile werkwijze als een omvangrijk veranderproces (Gandomani & Nafchi, 2016).

Een van de belangrijke karakteristieken van een Agile werkwijze is dat het prioriteit geeft aan mensen, hun rollen en interacties boven processen en instrumenten. Door deze karakteristiek, zijn mensen en hun rollen, verantwoordelijkheden en gedrag het belangrijkste verschil tussen Agile methodes en methodes waar discipline centraal staat. Hierdoor is het geen makkelijk proces om traditionele methodes los te laten en over te stappen op Agile methodes (Gandomani & Nafchi, 2016). Succesvol overstappen op een Agile werkwijze is een uitdaging (Gregory, Barroca, Sharp, Deshpande, & Taylor, 2016). Organisaties hebben tientallen jaren gestreefd naar beheersbare, geoptimaliseerde processen. De stabiliteit waar ze naar gezocht hebben is nu een van de grootste obstakels bij de transitie naar een Agile werkwijze (Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, Challenges of migrating to Agile methodologies, 2005).

Volgens het onderzoek van Gandomani en Nafchi (2016) zijn de uitdagingen die komen kijken bij de transitie naar een Agile werkwijze beschreven in een aantal casestudies. Deze studies geven aan dat de meeste uitdagingen gerelateerd zijn aan de betrokken mensen zoals de teamleden, managers en klanten. De volgende bevindingen zijn in de literatuur te vinden:

- Mensen zijn gewend aan traditionele methodes, deze oude methodes loslaten en aanpassen aan nieuwe rollen en verantwoordelijkheden is moeilijk en een uitdaging.
- Omdat de grootste verandering van gedrag, houding en mindset is kan er weerstand optreden. Deze weerstand wordt in bijna alle casestudies genoemd.
- Samenwerking is een belangrijk onderdeel van Agile softwareontwikkeling, dat dit een uitdaging kan zijn is benoemd in diverse casestudies.
- Andere issues die genoemd worden zijn communicatie, betrokkenheid en commitment aan de verandering. Ook zijn culturele issues genoemd vooral als er sprake is van teams die over verschillende locaties heen werken.

Uit hun eigen onderzoek onder negenenveertig deelnemers via semigestructureerde interviews in dertien landen kwamen vijf belangrijke redenen naar voren die de verandering naar Agile werken een uitdaging maken:

- Gebrek aan kennis
- Culturele issues
- Weerstand ten opzichte van de verandering
- Verkeerde mindset
- Gebrek aan goede samenwerking

Zij zagen ook dat de perceptie van betrokkenen over het veranderproces belangrijk was. Hierbij identificeerden zij vijf verschillende percepties:

- Bezorgdheid over het veranderproces
- Enthousiasme, dit helpt de verandering vaak maar kan ook hinderlijk zijn als het enthousiasme te overdreven is en niet realistisch.
- Gebrek aan overtuiging
- Onverschilligheid
- Verwachtingen die niet realistisch zijn (Gandomani & Nafchi, 2016)

In een ander onderzoek dat onderzocht wat de uitdagingen waren bij het overstappen op een Agile werkwijze werden zeven thema's geïdentificeerd met daaronder zevenentwintig subthema's met verschillende detailniveaus, veel daarvan met meerdere facetten en aan elkaar gelinkt. De zeven thema's waren:

- Agile claims en beperkingen
- Organisatie
- Cultuur
- Teams
- Duurzaamheid
- Schaalbaarheid
- Waarde (wat levert Agile op)

Dit onderzoek kwam tot de conclusie dat de uitdagingen bij de transitie naar een Agile werkwijze complex zijn, uit veel verschillende aspecten bestaan en continue in verandering zijn. Tussen 2010 en 2015 zijn de zorgen over de duurzaamheid van een verandering naar Agile werken en de organisatiecontext gegroeid, verder onderzoek is daarom wenselijk (Gregory, Barroca, Sharp, Deshpande, & Taylor, 2016).

Een gemengd onderzoek (Misra, Kumar, & Kumar, 2010) dat onder 165 goedgekeurde respondenten, gedeeltelijk kwantitatief en gedeeltelijk kwalitatief (via open vragen), werd uitgevoerd in verschillende industrieën waaronder banken kwam naar voren dat geen van de vier vooraf gedefinieerde veranderingen als belangrijker werd gezien dan de andere. Dit waren veranderingen in:

- managementstijl
- organisatiecultuur
- kennismanagementstrategie
- het ontwikkelproces

Deze veranderingen kunnen dus niet los van elkaar gezien worden. Uit de open vragen werden nog drie aanvullende veranderingen geïdentificeerd als belangrijk (veranderingen in de houding van de klant, in persoonlijke karakteristieken, en in de kennis en opleiding van de stakeholders).

Chow en Cao (2008) vonden op basis van een web survey, dat werd uitgevoerd in 109 agile softwareprojecten in 25 landen, dat van de twaalf mogelijk kritische succesfactoren die zij benoemd hadden slechts drie factoren bevestigd werden. Dit waren een juiste leveringsstrategie, een juiste toepassing van de Agile softwareontwikkelingstechnieken en een hoog kaliber team. Drie andere factoren waren mogelijke succesfactoren. Dit waren een goed Agile projectmanagement proces, een Agile vriendelijke teamomgeving en sterke betrokkenheid van de klant (Chow & Cao, 2008).

3. Achtergrond

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van wat de Agile werkwijze inhoudt voor PESCO en specifiek PESCO Business Services, waar dit onderzoek is uitgevoerd. In aanvulling daarop zijn de drie verhalen uit de eerste fase van dit onderzoek opgenomen om de lezer meer context te geven over de manier waarop de Agile transitie is vormgegeven en de ervaringen van twee medewerkers met die transitie te delen.

3.1 PESCO

Binnen PESCO is Agile werken ongeveer zes jaar geleden geïntroduceerd. Het Retail onderdeel van de bank, waar particuliere klanten bediend worden, was het eerste onderdeel dat deze overstap maakte. Nadat het IT-gedeelte van deze organisatie een aantal jaren zo werkte, is in 2015 de gehele Retail organisatie ingericht volgens het Agile model dat geïnspireerd is op bedrijven als Google, Netflix en Spotify. In een interview in McKinsey Quarterly vertelt een senior PESCO manager dat deze werkwijze heeft geleid tot verbetering van de productiviteit, de betrokkenheid van het personeel en de snelheid waarmee producten op de markt komen (McKinsey, 2017). In multidisciplinaire teams wordt nu samengewerkt om voor bijvoorbeeld de mobiel bankieren app voor smartphones kort-cyclisch nieuwe functionaliteiten te introduceren. Begin 2014 heeft de directie van het Nederlandse IT-bedrijf besloten dat alle IT-afdelingen volledig overgaan op een Agile werkwijze.

In 2017 is de Agile werkwijze vanuit een centrale afdeling aangemerkt als de standaard werkwijze voor iedereen die zich bezighoudt met IT-processen binnen PESCO wereldwijd. Er is een document opgesteld met richtlijnen om dit binnen PESCO op een eenduidige wijze te doen. In dit document, 'The One Way of Working Agile', is een referentiemodel beschreven waarin voor de gehele PESCO de nieuwe standaard Agile werkwijze is uitgewerkt. Het model streeft naar één werkwijze maar geeft ook aan dat het gebaseerd is op goede voorbeelden uit grote en complexe IT-entiteiten en dat de implementatie nooit dogmatisch gedaan moet worden of in de weg zou moeten staan van het bereiken van de Agile doelen.

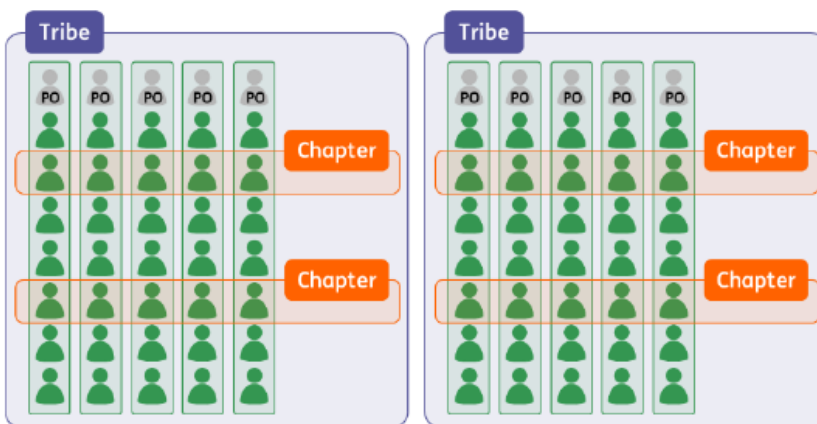
De Agile werkwijze van PESCO is gebaseerd op het Agile Manifesto, DevOps, Scrum, Lean en Continuous Delivery. DevOps is een werkwijze waarbij medewerkers die werken aan het beheer en de ontwikkeling van applicaties samenwerken in één team. Het streven van PESCO is breder te gaan dan DevOps en Enterprise Agility te bereiken door samen met de business te werken in BusDevOps teams. De Lean principes worden gezien als de kern van Agile en Scrum: over kwaliteit mag niet onderhandeld worden en deze is ingebouwd in het proces via korte feedbackloops; er mag nooit bewust technical debt ingebouwd worden; en er wordt continue gezocht naar het verbeteren van de werkwijze. Continuous Delivery is een werkwijze waarbij software automatisch gebouwd, getest en gedeployd wordt.

Het gebruik van deze methodes binnen PESCO is samengevat in tien Agile principes:

- Breng het werk naar high performing teams
- Een duidelijk en gemeenschappelijk doel
- Mandaat op het laagst mogelijke niveau
- Een enkele lijn van vraag naar de teams
- Focus op vakmanschap

- Visueel management
- Metrics maken snel leren mogelijk
- Gestructureerde continue verbetering
- Automatisering tot op het bot
- Technologische standaarden

Om Agile te kunnen werken wordt er niet alleen anders gewerkt maar wordt de organisatie ook anders ingericht. De nieuwe werkwijze kenmerkt zich doordat er samengewerkt wordt in zelforganiserende multidisciplinaire teams. Deze werken samen in een Tribe. Binnen een Tribe wordt gewerkt aan een gemeenschappelijk doel. Medewerkers in een team worden aangestuurd door een Product Owner. Deze Product Owner bepaalt waar er in het team aan gewerkt wordt. Het team bepaalt zelf hoe zij tot het resultaat komen. De Product Owner is niet de hiërarchische manager van het team. De hiërarchische HR-taken van een manager worden uitgevoerd door een Chapter Lead. Deze Chapter Lead zorgt ook dat medewerkers zich actief blijven ontwikkelen binnen hun vakgebied (PESCO, 2017). Het Retail bedrijf van PESCO is in 2015 volledig overgestapt naar dit organisatiemodel.



Figuur 1. Nieuwe organisatiemodel PESCO

3.2 PESCO Business Services

Binnen Business Services, de afdeling waar ik dit onderzoek uitvoer, is in 2014 de overstap gemaakt naar de Agile werkwijze. De overstap naar het nieuwe organisatiemodel met Chapters en Squads is op dat moment nog niet gemaakt. Dit is onderdeel van een lopende reorganisatie die in 2017 plaatsvindt. In de reorganisatie van 2014 stond het overnemen van de PESCO IT-strategie van dat moment centraal. Hierin is de Agile werkwijze een belangrijke pijler. Doel van het hanteren van de Agile werkwijze is om de mogelijkheid te hebben om snel te reageren op veranderende behoeften en signalen uit de markt. Kernelement is de invoering van een veranderde werkwijze volgens de principes van Continuous Delivery met de Agile-Scrum softwareontwikkelingsmethodiek en de vorming van operationele DevOps-teams. Bijgaand een beschrijving van deze nieuwe werkwijze voor Business Services volgens de toenmalige adviesaanvraag (PESCO Business Services, 2014).

Voor de beoogde manier van werken zijn de volgende criteria van belang:

1. De samenstelling van teams blijft gedurende 1-2 jaar zoveel mogelijk gelijk om te profiteren van samenwerking en opgedane ervaring.
2. Teams zijn klein, onafhankelijk, self supporting en zelfsturend.
3. Teams bestaan uit IT-deskundigen, hebben multidisciplinaire vaardigheden en hebben business/domein kennis.
4. Denken en doen gaan hand-in-hand: 'je ontwerpt, bouwt of configureert en ondersteunt het'.
5. Het Agile Manifesto staat centraal:
 - a. Individuen en interactie boven processen en tools
 - b. Werkende software boven uitgebreide documentatie
 - c. Samenwerking met partners/klanten boven contractonderhandeling
 - d. Inspelen op verandering boven het volgen van een vooropgezet plan
6. Teams hanteren directe feedback van gebruikers/Product Owners en gebruikers/Product Owners verplichten zich deel te nemen aan Agile teams.
7. Minimaliseer het aantal overdrachtpunten ('reduction of waste').
8. Ondersteuning van een diversiteit aan stakeholders.
9. Niet-functionele en functionele eisen ('requirements') worden integraal gemanaged.

Het software-ontwikkelteam is binnen Scrum zelf verantwoordelijk voor het resultaat en stuurt daarom zichzelf aan. De teamleden zijn zelf de baas over hun eigen werkproces en tools. Wat er met dat proces en die tools wordt gemaakt, bepaalt de Product Owner. Deze moet ervoor zorgen dat hij geen oplossingen aanreikt maar 'waarde-verzoeken'. Dat doet men in Scrum met behulp van user stories. Deze beschrijven het wat, het voor wie en het waarom. Maar hoe dit gebeurt, bepaalt het team zelf. De Scrum Master is verantwoordelijk dat het proces van het team blijft lopen.

Het Scrum team ontwikkelt via korte cycli. Eén zo'n cyclus heet een sprint. De Product Owner prioriteert in samenspraak met alle belanghebbenden het werk dat de ontwikkelaars in de eerstkomende sprint moeten doen en maakt een lijst met werk voor de sprints erna. Deze lijst heet de Product Backlog en is geprioriteerd op klant- en business-waarde. Dat wat de meeste waarde toevoegt voor de klant, doe je eerst. In de sprint Planning Meeting wordt de sprint backlog opgesplitst in losse taken (de zgn. work-items). Een work-item beschrijft een aantoonbaar resultaat. De Scrum Master organiseert dagelijks een teammeeting; de stand-up. Tijdens de stand-up beantwoordt iedereen drie vragen:

1. Wat heb je sinds gisteren bereikt?
2. Wat ga je vandaag bereiken?
3. Wat blokkeert je?

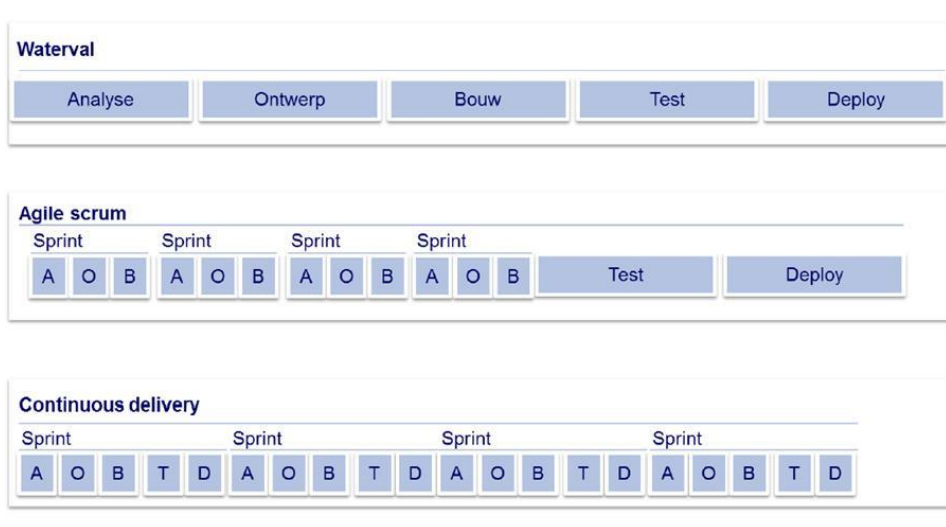
De sprint review meeting of retrospective is de allerbelangrijkste meeting van Scrum en van een sprint. Tijdens de retrospective kijkt het team terug op de sprint, probeert alles wat goed verliep een volgende sprint wederom goed te doen of te verbeteren. Ook wordt gekeken naar alles wat slecht verliep en worden maatregelen genomen om dat in de volgende sprint te voorkomen. Velocity is de hoeveelheid

werk die een team in één sprint wegwerkt. Tijdens elke sprint wordt de velocity gemeten. Met behulp van de velocity is vooraf in te schatten of het gewenste werk voor een sprint haalbaar is.

Ten grondslag aan deze werkwijze liggen een viertal uitgangspunten, uitgewerkt in het Agile Manifesto:

- *Cross-functional*: Agile-Scrum gaat uit van cross-functionele teams waarbij de individuen en interacties relevanter geacht worden dan de processen en de tools. Binnen de Agile-Scrum teams zijn verschillende rollen verenigd waarbij een ieder zelf de end-to-end verantwoordelijkheid draagt voor zijn deel. Er vinden geen handovers plaats in termen van het accepteren van een deelproduct om het dan zelf een stap verder te brengen;
- *Kort-cyclisch*: waar bij waterval het volgen van een plan centraal staat, gaat het bij Agile-Scrum over 2-3 weken sprints die maximaal gehoor geven aan het kunnen inspringen op verandering;
- *Werkende software*: sprints kennen in principe één doel: werkende software. Iedere 2-3 weken wordt opnieuw bekeken welke functionele en non-functionele wensen, ook wel User Stories genaamd, worden vertaald in werkende software;
- *Samenwerken in plaats van afstemmen*: in tegenstelling tot klant-leverancier relaties gaat het bij Agile-Scrum om het betrekken van commerciële collega's in het voortbrengingsproces en dus niet om het vervullen van vooraf overeengekomen contracten.

Continuous Delivery is een nieuwe werkwijze voor het ontwerpen, bouwen en testen van applicaties en het proces van in beheer nemen, beheren en uiteindelijk decommissionen van applicaties. Een DevOps team is een multidisciplinair team en is zowel verantwoordelijk voor de applicatieontwikkeling als voor het applicatiebeheer van een (verzameling van) applicatie(s). Continuous Delivery neemt de test- en deployment-processen mee in de Agile werkwijze. Code die door de sprints wordt opgeleverd, wordt overgedragen aan beheer om getest en gedeployed te worden. De ambitie van Continuous Delivery is om deze laatste stappen onderdeel te gaan maken van de kort-cyclische werkwijze opdat code veel frequenter in productie kan worden genomen.



Figuur 2. Vergelijking Waterval, Agile-Scrum en Continuous Delivery

3.3 Ervaringen met de transitie naar een Agile werkwijze bij Business Services

Om meer context te geven aan het onderwerp van mijn scriptie en een beeld te geven van wat er leeft in de PESCO Business Services organisatie heb ik de drie open, narratieve interviews die ik in de eerste fase heb gehouden uitgewerkt in verhalen.

Het eerste verhaal is van Koos, de Agile implementatiemanager van PESCO Business Services. Hij heeft de transitie naar Agile werken vanaf het begin begeleidt. Het tweede verhaal is van Felix. Een medewerker die van tevoren werd aangemerkt als iemand die kritisch staat ten opzichte van de invoering van Agile werken. Hij heeft twee rollen in zijn team. Hij is zowel Scrum Master, een faciliterende rol binnen een Agile team, als Operations Engineer. Het derde verhaal is van Alex, een medewerker die ook de rol van Scrum Master heeft maar juist positief tegen Agile werken aan kijkt. Hij heeft geen operationele taken in zijn team maar combineert zijn rol als Scrum Master met een rol als Agile Coach in een ander team.

3.3.1 Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg

Het is maandagmiddag. Koos is goed op tijd op onze afspraak. Koos heeft de verantwoordelijkheid gekregen voor de transformatie naar een Agile werkwijze binnen een IT-onderdeel van een grote bank binnen Nederland. Het ging om 80 tot 100 teams welke de afgelopen jaren naar een andere werkwijze zijn gebracht. Alle teams zijn door de transformatie heen gegaan middels een vooraf gedefinieerd programma met ondersteuning van Agile coaches. ‘We realiseerden ons terdege dat het een plan zou zijn waar we in de praktijk regelmatig van af zouden moeten wijken.’ Onder andere door andere prioriteiten op onderhanden werk en de benodigde aanhaking met onze interne business partners (interne afnemers van onze diensten). Dit was natuurlijk geen enkel probleem aangezien de transitie naar de nieuwe werkwijze ook vraagt om je aan te passen aan de omstandigheden, hetgeen op zich weer Agile is.

Koos vertelt graag over Agile, wat dat is en wat hij wel en nog niet bereikt heeft. ‘Een van de nieuwe uitdagingen is nu om de komende jaren samen met onze business partners naar een BusDevOps manier van werken te transformeren. Nauwere samenwerking in multidisciplinaire teams (medewerkers van onze business partner samen met IT-medewerkers in een team) welke de end-to-end verantwoordelijkheid zullen dragen voor een product of dienst. Dit gaan we doen in de vorm van Squads en Tribes, met de verschillende expertises vanuit zogenaamde Chapters.

Als hij terugkijkt op de afgelopen paar jaar vindt hij dat het toch wel een moeizaam traject is geweest. De gekozen aanpak was helder. Teams werden in verschillende fases gecoacht hoe zij over konden stappen naar een Agile werkwijze. Ook was er aandacht in het plan opgenomen gericht op de nieuwe manier van managen wat onderdeel zou moeten zijn om een “echte” Agile organisatie te worden. De transformatie van het management van een “command and control” manier van leiding geven naar een meer faciliterende managementstijl bleef op meerdere afdelingen achter op de veranderingen welke de teams doormaakten. Regelmatig werd er zoals wij dat noemen zijsturing gedaan in teams door IT-

managers, hetgeen betekent dat medewerkers werkzaamheden kregen toebedeeld buiten de Product Owner om. Het onvoldoende alignen van business en IT en het hebben van verschillende KPI's is daar een belangrijke oorzaak van. In een aantal gevallen was het echte geloof en commitment vanuit het management ook niet in voldoende mate aanwezig. Dit hielp de transformatie natuurlijk niet om de volledige voordelen van de nieuwe werkwijze, met name op het vlak van autonomie van de teams en volwassenheid in zelforganisatie van de teams, te behalen.

De resultaten van de transformatie van de teams laten verschillende niveaus van volwassenheid zien. Soms heeft dat te maken met de geleverde kwaliteit en kwantiteit van coaching, soms met hoe de mensen in het team er zelf in zitten. Soms ook door de aard van de werkzaamheden waar het passen en meten is gebleken wat er nu past qua werkwijze bij een specifiek team. De oorzaak hiervan is onder andere de grote diversiteit van toepassingen, architectuur en grootte en samenstelling van de teams. Het komen tot meer automatisering van het repetitieve IT werk zijn door andere gestelde prioriteiten ook achter gebleven op de verwachtingen. De eerste stappen zijn gezet, maar hier moet nog veel gebeuren.

Koos ziet dat de omslag in het denken bij het management, medewerkers en onze business partners steeds zichtbaarder wordt. Een goed voorbeeld daarvan is dat steeds meer van onze interne business partners nu ook zelf Agile willen gaan werken en ons vragen om ze daarin te ondersteunen en samen stappen te zetten. De push van afgelopen jaren richting deze nieuwe werkwijze verandert gestaag in een pull.

Met de transformatie richting de eerdergenoemde BusDevOps manier van werken zetten we onze volgende stap. Vanuit een centrale PESCO afdeling is er een "One Agile Way of Working" gedefinieerd, welke business en IT daarin moet ondersteunen en dient als leidraad. Een andere belangrijke ontwikkeling is de in gebruik name van Obeya kamers. De eerste stappen worden nu gezet in het gebruik van Obeya kamers door verschillende business- en IT-managementteams. Obeya kamers (met de bijbehorende meetings, routines en ritmes) moeten een constante afstemming zeker stellen vanaf de top van de organisatie naar de werkvloer en visa versa aangaande de strategisch richting. Waar we nu staan in de realisatie van onze doelen en de benodigde acties om onze medewerkers daarbij te faciliteren. En heel belangrijk het helpen oplossen van impediments van teams. Deze nieuwe manier van managen rondom het gebruik van een Obeya kamer en de bijbehorende practices vervangen de bestaande overlegvormen en dragen sterk bij aan de gewenste veranderingen van de managementstijl. 'Door Agile instrumenten neer te zetten kun je het gedrag van mensen veranderen.' Dat heeft hij in de praktijk gezien. 'Vooral visueel management, waarbij een team samen voor een bord staat en bespreekt wat de voortgang is en wat de issues zijn, werkt goed. Het zorgt voor een andere interactie, voor transparantie'.

Binnenkort heeft Koos een gesprek met de nieuwe CIO binnen dit onderdeel van de organisatie. Hij wil dan gaan bespreken hoe het vervolg van de transformatie er uit gaat zien en wat de ideeën daarover zijn vanuit het managementteam. Dat er zaken anders moeten dan afgelopen jaren is hem wel duidelijk. Het opnieuw verkrijgen van onder andere duidelijk commitment van het managementteam van zowel business als IT hierin is evident. Koos heeft de volle overtuiging, dat Agile de juiste richting is. 'Als we de doelstellingen van PESCO willen halen dan is Agile een heel krachtig instrument.' Het is volgens hem de

enige manier om te voldoen aan de wensen die de markt stelt om sneller te leveren. PESCO, zegt hij, 'loopt voorop in het implementeren van die werkwijze'.

3.3.2 De eerste ervaring was natuurlijk dat het door je strot werd geduwd

Felix komt binnen en gooit een snoepje op tafel dat hij voor me heeft meegenomen. Op mijn vraag of hij iets wil drinken geeft hij een ontkennend antwoord. Hij wil zijn verhaal wel kwijt. En dat verhaal vertelt hij aan iedereen die het wil horen. Anonimiteit is wat hem betreft dan ook niet nodig.

Hij begint door te zeggen dat er geen keuze was, 'ze moesten over'. Ook al past Agile werken niet bij zijn team. Hij vertelt uitgebreid over waarom zijn team anders is. Ze bouwen niet als één team aan een stuk software. Zijn team beheert meerdere applicaties en vooral in het begin was iedereen gericht op zijn eigen taken. Ze zagen het dus helemaal niet zitten om dat Agile te gaan toepassen. Heel langzaam is er wel meer een basis gekomen tot samenwerken, vindt er nu wat meer kruisbestuiving plaats. Dat vindt hij wel leuk. Ik zie dat hij vrolijker wordt als hij het daarover heeft. Er wordt nu meer als een team gewerkt.

'Al die specifieke Scrum zaken zagen we niet zitten. We hebben het gedaan maar er was veel weerstand. Al snel werd er gekozen voor een eigen manier om het te doen die wel voor ons werkte. We konden onze tijd beter gebruiken. We hebben dus zelf actie ondernomen en nu werken we misschien wel averechts maar als team presteren we meer. Wat we niet kunnen gebruiken, dat gebruiken we niet. En ik denk dat dat ook de macht is van het team. Ook al wijk je af van alles wat ze willen implementeren bij PESCO.' Zijn manager is het wel eens met hoe ze het doen. Die zegt: 'Je moet gewoon doen wat goed is.'

'Mijn team heeft met veel wisselingen te maken gehad. Er speelden continue zaken die van invloed waren op de bezetting van ons team waar wij niets aan konden doen. Er was heel veel ruis van de zijkant en een getouwtrek aan medewerkers. Dat heeft aardig wat frustraties bij het team teweeggebracht. Als we als team een keer een succes hadden dan lukte het niet om het snel nog een keer te doen doordat er weer nieuwe zaken moesten worden opgepakt.'

'De cyclus waarin het gebeurt gaat nu allemaal wat sneller. Vroeger zat je gewoon drie jaar aan één project te werken, en dan werd het project te duur en werd het afgekapt. Je levert niet meer alles op wat vooraf wenselijk was. Dat is ook de doelstelling die er achter zit.'

'De werkdruk is hoog. Omdat er veel verschillend werk wordt gedaan moeten wij op alle vlakken kennis opdoen. Dus moeilijk qua leren, het is een uitdaging, een kans vind ik, omdat je alles te zien krijgt en overal mee moet kunnen werken. Dat krijg je niet overal, maar het is hard aanpoten. Teams krijgen ook meer verantwoordelijkheden doordat ze verantwoordelijk worden voor de hele keten inclusief de infrastructuur. Alles wat er geregeld was, wordt nu ontregeld. Het is een uitdaging, het komt allemaal tegelijk. Dat is moeilijk. Ik zeg niet dat Agile slecht is, alleen dat het niet altijd toepasbaar is. Het is een mooi streven.'

3.3.3 Weer fluitend naar het kantoorpand

Alex zit onrustig op zijn stoel. Hij is net vanuit een ander PESCO pand komen lopen naar deze afspraak. Hij heeft het druk gehad. Het afgelopen weekend heeft hij twee dagen een Agile coaching training gedaan. Lange dagen, laat naar bed. Maar het heeft hem veel energie gegeven. Alex werkt als Scrum Master en Agile Coach. Dit zijn nieuwe rollen die door de introductie van Agile zijn ontstaan.

‘Het gaat nu allemaal sneller, het is leuker geworden, er wordt meer samengewerkt. Door Agile zijn er nieuwe kansen ontstaan en krijgen teams meer eigen verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid wordt nog niet altijd door de teams gepakt.’ Dat vindt hij jammer. ‘Waar het wel lukt ontstaat energie.’

Voor hemzelf is Agile een kans gebleken om zijn kracht te laten zien. Hij stond zo goed als buiten PESCO, had zijn einddatum al afgesproken. Maar hij werd op de valreep gebeld en kon weer aan de slag in de rol van Scrum Master. Een rol die voor Agile niet bestond. Als hij toch nog weg zou moeten bij PESCO is er genoeg werk op het vlak van Agile/Scrum. Daar maakt hij zich niet meer zoveel zorgen over.

Alex begrijpt nu beter waarom dit allemaal nodig is. Zijn bedrijf moet veranderen. ‘We zijn aan het omvormen naar een IT-bedrijf dat bancaire zaken doet. Dat wordt nu goed uitgelegd, in het verleden was het nog weleens vaag waarom we moesten veranderen.’ Zijn eigen manager geeft voldoende ruimte om de taken op een Agile manier op te pakken. En als zijn manager toch eens in zijn oude rol terugvalt, dan zegt hij ook eerlijk dat hij het spel speelt en teruggefloten mag worden.

Zijn enthousiasme voor Agile delen met zijn eigen team lukt nog niet altijd. Ze zijn het er niet allemaal mee eens. Een aantal vindt het vervelend dat het moet en snapt niet waarom ze de standaard Agile methoden moeten toepassen. Hij voelt zich soms Don Quichote. ‘Er is zoveel meer mogelijk, er zou meer fun moeten zijn in het team. Niet alleen maar geconcentreerd met je eigen werk bezig zijn.’ Hij ziet het als een uitdaging om iedereen toch mee te krijgen. Ook ziet hij dat er nog veel verschil is in hoe Agile wordt toegepast in teams, ook de invulling van de specifieke Agile rollen is nog niet overal hetzelfde.

‘De mindere kant van Agile is dat er weer medewerkers worden ontslagen. En hoe de selectie tot stand komt vertrouw ik niet altijd, er lijkt sprake te zijn van dubbele agenda’s. En als de tijdslijnen onder druk komen te staan dan verwordt ‘falen, daar leer je van’ plots tot ‘Gij zult niet falen’. Het promoten van zelfredzaamheid is dan ver te zoeken.’

4. Methode

In de volgende alinea's wordt beschreven welke methodologische keuzes ik heb gemaakt om dit onderzoek uit te voeren. Bijgaand een samenvatting van de gemaakte keuzes.

Onderzoeksaanpak:	Emergent of exploratief
Onderzoeksfilosofie:	Symbolisch Interpretativisme of Sociaal Constructionisme
Onderzoekslogica:	Abductie
Onderzoekstrategie:	Kwalitatief onderzoek via interviews in combinatie met literatuuronderzoek
Data-analyse:	Thema-analyse en narratieve analyse

4.1 Onderzoeksaanpak en filosofie

Mijn onderzoek is emergent van aard. Bij deze manier van onderzoeken wordt er begonnen door grofweg een richting van onderzoek te bepalen en gedurende het onderzoek op basis van de resultaten het ontwerp en het onderwerp van het onderzoek steeds nauwer te definiëren. De keuze voor deze manier van onderzoeken betekent dat ik niet kies voor een vooraf gedefinieerde onderzoeksvraag maar dat mijn onderzoeksvraag wordt bepaald door wat er leeft in de organisatie (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993). Het voordeel van een emergent of exploratief onderzoek is dat er gevonden wordt wat er gaande is in een organisatie en dat er nieuwe inzichten verkregen kunnen worden over een onderwerp (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2013). Dit onderzoek is opgedeeld in twee fasen. In de eerste fase ben ik op zoek gegaan naar wat er speelt in de organisatie door drie open, narratieve interviews te houden. Op basis van deze interviews heb ik mijn onderzoeksvraag opgesteld. In de tweede fase is op basis van vijf semigestructureerde interviews data verzameld om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Mijn onderzoek kijkt naar organisaties vanuit het Symbolisch Interpretativisme. Hierbij wordt een organisatie opgevat als het resultaat van een selectieproces van de onderzoeker. Onderzoekers brengen met betrokkenen constructies van organisatie en omgeving op tafel. Alle kennis is relatief aan de kenner en kan alleen begrepen worden vanuit de positie van de individuen. De waarheid is sociaal geconstrueerd (Hatch & Cunliffe, 2013). Het doel van het uitvoeren van dit onderzoek is om de inzichten, zienswijzen en ervaringen van de betrokkenen te kunnen duiden. Alle meningen zijn gelijk, er zijn geen meningen die geldiger zijn dan andere meningen (van Nistelrooij & de Wilde, 2008).

Om de meervoud in mijn onderzoeksgebied zo goed mogelijk te kunnen duiden heb ik gekozen voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om naar de complexiteit van verandertrajecten in hun context te kijken. Het zorgt dat we de betekenis van betrokkenen kunnen onderzoeken op een manier die zo dicht mogelijk bij hun eigen ervaringen staat. De positie die ik inneem als onderzoeker binnen dit onderzoek is reflexief, keuzes die gemaakt worden tijdens het onderzoek hebben invloed op de uiteindelijke resultaten (Eriksson & Kovalainen, 2008). Het doel van dit onderzoek is niet om daarbij ervaringen te bundelen en op zoek te gaan naar één objectieve waarheid. Door ervaringen vanuit meerdere betrokkenen te laten zien wordt duidelijk dat er een meervoudige werkelijkheid bestaat en dat betekenis en context relevant zijn (Eriksson & Kovalainen, 2008).

4.2 Onderzoekslogica

Door als onderzoekslogica voor abductie te kiezen kan er vanuit de ervaringen en verhalen van betrokkenen overgegaan worden naar theoretische concepten of categorieën om de resultaten te kunnen duiden. Abductie is in overeenstemming met de gekozen aanpak voor een exploratief onderzoek (Eriksson & Kovalainen, 2008). Na het houden van de eerste drie interviews ben ik verder in de literatuur gedoken over Agile en de thema's die in de interviews naar boven zijn gekomen. Op basis van dit literatuuronderzoek heb ik de theorie over Agile verder uitgewerkt en heb ik gekozen voor de richting van de tweede fase van het onderzoek en de definitie van mijn onderzoeksvraag. In de tweede fase heb ik een verkenning gedaan van de literatuur over de uitdagingen die spelen bij de transitie naar Agile werken voordat ik met de interviews begonnen ben. Tijdens en na de interviews is er een steeds verdere verdieping van de literatuur tot stand gekomen om de thema's die uit de gesprekken naar voren zijn gekomen steeds beter te kunnen duiden.

4.3 Onderzoeksafbakening

Voordat ik aan dit onderzoek ben begonnen is de scope afgebakend op het onderwerp Agile werken en de afdeling binnen PESCO waar ik dit onderzoek ga uitvoeren. Er is gekozen voor een specifieke afdeling omdat PESCO een groot internationaal bedrijf is met ongeveer 52.000 medewerkers. Binnen de tijdslijnen van dit onderzoek is het voor mij praktisch gezien het meest realistisch om te kiezen voor het onderdeel waar ik werk. Dit betreft de afdeling Business Services. Dit is één van de vier hoofdafdelingen van het IT-bedrijf van PESCO. Binnen Business Services wordt IT-software voor ondersteunende PESCO afdelingen ontwikkeld of ingekocht en beheerd. De afdeling Business Services bestaat uit ongeveer 600 medewerkers.

Binnen Business Services zijn een beperkt aantal teams begin 2012 overgestapt op Agile werken. In de zomer van 2014 is de beslissing genomen om binnen de gehele afdeling Agile te gaan werken. Dit in navolging van het besluit binnen het PESCO IT-bedrijf, waar Business Services deel van uitmaakt, om volledig over te gaan op Agile werken. In juli 2014 heeft er een reorganisatie plaatsgevonden om de benodigde organisatorische wijzigingen door te voeren. Medewerkers hebben nieuwe rollen gekregen en een groot aantal heeft een selectietraject moeten doorlopen. In september 2014 is gestart met de implementatie door het aanwijzen van een implementatiemanager en het inhuren van coaches die de teams gingen begeleiden om de overstap te maken.

4.4 Interviews

Om tot een goede onderzoeksvraag te komen heb ik in de eerste fase van dit onderzoek met drie betrokkenen een open interview gehouden en hen gevraagd naar hun ervaringen met Agile werken binnen Business Services. Deze open interviews hadden de vorm van een narratief interview. In een narratief interview worden geen vooraf opgestelde hypotheses of vooronderstellingen getoetst. De deelnemers worden aangemoedigd om hun verhaal te vertellen vanuit hun eigen standpunt en met hun eigen woorden. Er is geen vooraf opgestelde vragenlijst (Eriksson & Kovalainen, 2008). In feite zijn er tijdens de interviews maar twee vragen gesteld. Wat zijn je ervaringen met Agile werken binnen Business Services? Wat vind je van Agile werken? Na het stellen van deze vragen is er verder alleen naar

verdieping gezocht. Wat zijn nog meer onderwerpen die je zijn opgevallen? Wat kun je me nog meer vertellen? Waar denk je nog meer aan? Wat bedoel je als je zegt...? Op basis van deze drie interviews is mijn onderzoeksvraag bepaald. Om het open interview goed voor te bereiden is er een interviewgids opgesteld die als leidraad heeft gefungeerd voor het houden van het interview (zie bijlage).

In de tweede fase van mijn onderzoek heb ik vijf semigestructureerde interviews gehouden om mijn onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Semigestructureerde interviews worden gehouden op basis van een basis-set aan vragen en onderwerpen die verder moeten worden onderzocht maar er is geen vaste orde in het gesprek zodat er voldoende ruimte is om op basis van het gesprek nieuwe thema's naar voren te laten komen (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993). Voor de semigestructureerde interviews is vooraf een korte vragenlijst opgesteld, als leidraad voor de interviews, op basis van bevindingen uit de eerste fase en de literatuur. Deze vragenlijst is vastgelegd in een interviewgids voor de tweede fase (zie bijlage). De vragen zijn zo neutraal mogelijk opgesteld om te voorkomen dat er een bias uit de vraagstelling zou blijken. De keuze van woorden tijdens een interview is één van de belangrijkste beslissingen die een onderzoeker kan maken tijdens een interview (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993). Ook is er ruimte gelaten om eigen onderwerpen naar voren te brengen die belangrijk zijn. De thema's die naar voren zijn gekomen uit de eerste fase zijn meegenomen in de vragenlijst van de tweede fase. De tweede fase is ook gebruikt om het literatuuronderzoek verder uit te werken en de resultaten uit de tweede serie interviews te toetsen met aanvullende literatuur. In deze fase is afwisselend naar de literatuur en de resultaten uit de interviews gekeken om uiteindelijk de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Aan het begin van alle interviews heb ik uitgelegd wat mijn motieven zijn voor het houden van het interview, wat mijn eigen rol als onderzoeker inhoudt en wat er gebeurt met de data die ik verzamel uit het interview. De transcripten zijn voorzien van pseudoniemen om te zorgen dat deelnemers worden beschermd (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993). In een aantal gevallen zijn aanvullende afspraken gemaakt om anonimiteit te borgen op verzoek van de deelnemer. Alle interviews zijn opgenomen op een datarecorder en uitgewerkt in een transcript. In de transcripten en uitwerkingen van de interviews is de inhoud zoveel mogelijk geanonimiseerd. Dit betekent dat de namen van teams, applicaties en collega's zijn weggelaten uit de interviews. Ook zijn de namen van de deelnemers vervangen door een pseudoniem. Met de medewerkers is besproken hoe de informatie uit de interviews verwerkt gaat worden en gevraagd of hun informatie openbaar gedeeld kan worden via deze scriptie. Er is gekozen om ook een pseudoniem te kiezen voor het bedrijf en de afdeling waar ik dit onderzoek gedaan heb om voor nog meer bescherming te zorgen. De naam van het bedrijf en de afdeling zijn bekend bij de begeleiders van deze scriptie. De transcripten van de interviews zijn onderdeel van een aparte bijlage.

De kwaliteit van de interviews is nagestreefd door diverse keren in het interview te vragen of er nog meer verteld kan worden over het onderwerp. Als de betrokkene geen verdieping meer kon aanbrengen werd het interview afgesloten en werd er van uitgegaan dat saturatie behaald is.

4.5 Deelnemers

In dit onderzoek kan iedereen die door de transitie naar Agile werken is geraakt doordat hij of zij te maken kreeg met deze Agile werkwijze als betrokkene aangemerkt worden. Dit zijn alle medewerkers van Business Services maar ook medewerkers van de business partners van Business Services waarmee op een Agile manier samengewerkt wordt. De business partners van Business Services zijn de PESCO afdelingen waar Business Services haar diensten aan levert. Dit zijn interne afdelingen PESCO afdelingen.

Bij de selectie van de drie medewerkers voor de open interviews is gekozen om te beginnen bij de implementatiemanager om een breed perspectief op de verandering te krijgen. Daarna is aan de implementatiemanager gevraagd naar betrokkenen die positief ten opzichte van de verandering staan en betrokkenen die minder positief zijn, om zoveel mogelijk ervaringen te verzamelen. Bij de keuze van medewerkers voor de tweede serie interviews is getracht om een zo groot mogelijke verscheidenheid aan ervaringen mee te nemen. Dit is gedaan door de medewerkers die geselecteerd zijn zoveel mogelijk een afspiegeling te laten zijn van de groep betrokkenen. Bij de selectie van medewerkers is gekeken naar diversiteit in functies/rollen en een afspiegeling naar leeftijd en geslacht. Er zijn vijf verschillende functies geselecteerd. Dit zijn twee medewerkers uit twee verschillende teams waarbij zowel een Operations Engineer (gericht op het beheer van applicaties) als een Development Engineer (gericht op het ontwikkelen van applicaties) is geselecteerd. Vanuit het management is zowel een senior manager als een teammanager geselecteerd. En tot slot is nog een medewerker gekozen die vanuit de business partner de rol van Chief Product Owner invult. Door deze laatste keuze is ook een betrokkene van buiten Business Services toegevoegd.

De leeftijdsopbouw binnen Business Services is ook meegenomen als selectie criterium. Dit is gedaan nadat tijdens de interviews bleek dat er verwezen werd naar leeftijd als een factor die mee zou spelen. Tijdens het onderzoek heb ik er toen voor gekozen om te zorgen dat de leeftijdsopbouw van de deelnemers overeen zou moeten komen met de leeftijdsopbouw binnen de Business Services organisatie. Om dit te kunnen onderbouwen heb ik gebruik gemaakt van een HR-bestand uit 2015 (PESCO Business Services, 2015). De verdeling op dit moment is in hoofdlijnen nog hetzelfde. Het totaal aantal interviews uit de eerste en tweede fase is goed verdeeld over de leeftijdscategorieën.

leeftijdscategorie	% medewerkers	Aantal interviews
25-34	10%	1
35-44	29%	2
45-54	44%	4
55+	17%	1

Tabel 2. Overzicht leeftijdsverdeling interne medewerkers versus aantal interviews

Voor de interviews heb ik een bewuste keuze gemaakt om zowel mannen als vrouwen te interviewen. Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd binnen veel IT-organisaties en ook binnen Business Services werken er verhoudingsgewijs veel minder vrouwen dan mannen. Ik vond het daarom belangrijk om te zorgen dat vrouwen voldoende vertegenwoordigd zijn in dit onderzoek. Uit dezelfde data uit de PESCO HR-systemen blijkt dat Business Services in 2015 voor 74% uit mannen bestond en 24% vrouwen (PESCO

Business Services, 2015). Ook hier is een afspiegeling van gemaakt doordat de acht interviews bestonden uit zes mannelijke en twee vrouwelijke deelnemers.

Geslacht	% medewerkers	Aantal interviews
Mannen	74%	6
Vrouwen	24%	2

Tabel 3. Overzicht mannelijke/vrouwelijke medewerkers versus aantal interviews

Een aantal medewerkers is geselecteerd omdat ik ze persoonlijk ken en ze in een doelgroep vielen die ik voor ogen had. Een aantal andere medewerkers is geselecteerd na doorverwijzing door een andere deelnemer. Bij de keuze van deze personen is ook meegewogen of de verwachting was dat iemand positief of kritisch zou staan ten opzichte van de verandering naar Agile werken. Dit om te voorkomen dat er overwegend vanuit dezelfde houding naar het onderwerp zou worden gekeken. In de praktijk bleek de veronderstelling over iemand zijn houding ten opzichte van Agile werken niet altijd te kloppen maar over het geheel is er bereikt dat er zowel positieve als kritische ervaringen zijn meegenomen.

Bijgaand een overzicht van de interviews.

<i>Interview</i>	<i>Rol</i>	<i>Type interview</i>
1	Implementatiemanager	Open
2	Scrum Master en Ops Engineer	Open
3	Scrum Master en Agile coach	Open
4	Development Engineer	Semigestructureerd
5	Senior Manager	Semigestructureerd
6	Chief Product Owner	Semigestructureerd
7	Operations Engineer	Semigestructureerd
8	Middle Manager	Semigestructureerd

Tabel 4. Overzicht interviews

Om de anonimiteit van de deelnemers te waarborgen heb ik geen details toegevoegd van de deelnemers zoals hun leeftijd of de omgeving waarin ze werken. Aan het einde van dit onderzoek realiseerde ik me dat ik geen externe medewerkers heb geselecteerd als deelnemer. Een groot deel van de medewerkers van Business Services zijn externe medewerkers die voor kortere of langere tijd worden ingehuurd. Het aantal externe medewerkers is ongeveer de helft van alle Business Services medewerkers. Ongeveer dertig procent daarvan zijn externe medewerkers uit Indiase bedrijven. Veertig procent van deze Indiase medewerkers werkt in India, de rest werkt op kantoor bij PESCO in Amsterdam (PESCO Business Services, 2017). Door deze groep uit te sluiten van de interviews kunnen thema's gemist zijn die wellicht voor externe medewerkers van toepassing zijn.

4.6 Data-analyse

In dit onderzoek heb ik gekozen voor thema-analyse van alle interviews in combinatie met narratieve analyse in de eerste fase. De data-analyse heeft gedurende mijn onderzoek plaatsgevonden zowel

tijdens het verzamelen van de data als tijdens en na de analyse fase. Het is in dit onderzoek een interactief proces dat door het verkrijgen van steeds weer nieuwe informatie tot een uiteindelijke afronding komt (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Op basis van narratieve analyse zijn de eerste drie open, narratieve interviews verwerkt tot verhalen. Op deze wijze zijn de sleutelementen uit de transcripten samengevat in een kortere tekst (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2013). In deze verhalen heb ik geprobeerd om zo dicht mogelijk bij het interview te blijven door de woorden te gebruiken die door de betrokkene zelf zijn gebruikt. Narratieve analyse via verhalen biedt de mogelijkheid om de context, interpretatie en ervaringen van betrokkenen beter te kunnen duiden (Eriksson & Kovalainen, 2008). Door via verhalen een samenvatting te maken van de interviews is het mogelijk om meer context te geven aan de eerste fase van dit onderzoek waarin de onderzoeksvraag is gedefinieerd. In de verhaallijn zijn de resultaten uit de thema-analyse gebruikt om de verhaallijn op te stellen (Eriksson & Kovalainen, 2008). De verhalen zijn voorgelegd aan de deelnemers ter validatie.

Naast narratieve analyse heb ik gekozen voor thema-analyse. Thema's kunnen concepten, trends, ideeën of andere onderscheidingen in de data zijn (Eriksson & Kovalainen, 2008). In de analyse fase heb ik de transcripten meerdere keren gelezen en vervolgens heb ik gemarkeerd wat er opvalt in het transcript. Dit kunnen woorden, zinnen of stukken tekst zijn. Na het nogmaals herlezen zijn deze gemarkeerde stukken gecodeerd met woorden of zinnen. Deze codes zijn per interview verwerkt in een Excel-sheet. Op basis van de codes is een eerste opzet gemaakt van thema's. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van al gelezen literatuur of is er gezocht naar bijpassende literatuur die nog ontbrak. Vervolgens heb ik de transcripten meerdere keren opnieuw gelezen en is er soms sprake geweest van her-codering om te komen tot een indeling van thema's. De thema's zijn vervolgens opnieuw uitgewerkt in een Excel-sheet waarbij per thema een overzicht gemaakt is van de coderingen per interview. Bij de uitwerking van de thema's in deze scriptie is gekozen voor een verdere onderverdeling in subthema's omdat een aantal thema's veel informatie bevatten en de keuze voor subthema's daarin het geheel meer structuur geeft. Deze subthema's zijn ook verwerkt in het Excel-overzicht.

Bij codering en her-codering speelt de interpretatie van de onderzoeker een rol (Eriksson & Kovalainen, 2008). Bij het identificeren van thema's of categorieën in een emergent onderzoek speelt de achtergrond van de onderzoeker en de interactie met de gekozen theorie een belangrijke rol. Het is goed mogelijk dat een andere onderzoeker niet tot dezelfde indeling zou komen (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993). Soms passen stukken informatie in meer dan één thema en is er intuïtief gekozen voor een thema dat het meest geschikt leek. Bij het uitwerken van de thema's in de resultaten en discussie hoofdstuk zijn subthema's soms onder een ander thema gehangen omdat ze daar toch beter thuishoorden. Data is afhankelijk van de context waarin het gevonden wordt en het is soms goed mogelijk dat het in meerdere thema's thuishoort. Het is aan de onderzoeker om het zo juist mogelijke thema te kiezen (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993). Thema's kunnen zowel ontstaan doordat er consensus bestaat onder deelnemers over een onderwerp maar juist ook als er een tegenovergestelde mening over dit onderwerp bestaat. Het is belangrijk om in een onderzoek ook juist tegenovergestelde meningen mee te nemen en op zoek te gaan naar anderen die deze alternatieve interpretatie kunnen bevestigen (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

De thema's zijn samengevat in een tabel om een overzicht te geven. Vervolgens zijn de bevindingen van de thema's verder uitgewerkt per thema waarbij gebruikt is gemaakt van uitspraken uit de interviews om de thema's te onderbouwen. Deze uitspraken bestaan uit zo klein mogelijke gegevenseenheden zodat ze op zichzelf of in verbinding met een thema leiden tot een beter begrip van de context. Zo'n gegevenseenheid kan bestaan uit een aantal woorden, een hele zin of een aantal zinnen (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

4.7 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is belangrijk in elk onderzoek om als onderzoeker achter de kwaliteit van de gevonden resultaten te kunnen staan. In deze alinea is uitgewerkt welke keuzes ik heb gemaakt om de kwaliteit van mijn onderzoek te waarborgen.

Membercheck

In de eerste fase heeft een membercheck plaatsgevonden van de uitgeschreven verhalen. Eén van de verhalen is in beperkte mate herschreven door de geïnterviewde. Dit heeft geen invloed gehad op de thema's die gevonden zijn. In de tweede fase heeft een membercheck plaatsgevonden door één van de deelnemers aan de interviews op de gevonden resultaten. Deze zijn bevestigd. Op mijn gehele scriptie heeft een membercheck plaatsgevonden door een medewerker die als management consultant werkt bij PESCO Business Services. Door deze medewerker werd bevestigd dat de thema's bekende thema's binnen PESCO Business Services zijn. Op basis van het gesprek met deze medewerker zijn op een aantal plekken de subthema's anders ingedeeld.

Purposive Sampling

Bij het kiezen van de medewerkers voor de interviews is geprobeerd om een bias ten opzichte van het onderwerp te voorkomen door zowel een medewerker te interviewen die kritisch staat ten opzichte van de transitie naar Agile werken en een medewerker die hier positief tegenover staat. Op de wijze is er sprake van een doelgerichte keuze van deelnemers waarbij uitersten in ervaringen worden meegenomen om de kans te verhogen dat er zoveel mogelijk emergente thema's worden meegenomen (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

Triangulatie

In dit onderzoek is gekozen voor triangulatie van de bevindingen door informatie pas in te delen in thema's als deze door meerdere deelnemers werd benoemd. Bij triangulatie moet elk stuk informatie worden verrijkt door een bevestiging door tenminste één andere bron (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

Wetenschappelijke literatuur

Over Agile is veel geschreven vooral door gebruikersgroepen, consultants en andere bedrijven met een commerciële inslag. Voor dit onderzoek is bewust alleen gebruikgemaakt van wetenschappelijke literatuur en zijn bronnen die voortkomen uit bijvoorbeeld Agile conferenties niet gebruikt. Dit om een positieve bias ten opzichte van Agile te voorkomen.

Reflectie

Doordat ik zelf werkzaam ben voor de afdeling waar ik mijn onderzoek uitvoer zal ik extra moeten letten op vooringenomenheid ten opzichte van het onderwerp van mijn onderzoek. Juist door te kiezen voor emergent onderzoek wordt voorkomen dat ik door deze vooringenomenheid een onderwerp kies dat voor mijzelf relevant is. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van mijn scriptie heb ik een onderzoeksnotitieblok bijgehouden om mijn ideeën over het onderzoek te noteren. Hierin zijn ook reflectie aantekeningen gemaakt (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2013). De reflectie aantekeningen zijn verwerkt in een apart hoofdstuk.

Het feit dat ik in de organisatie werkzaam ben speelt een rol in mijn relatie tot de deelnemers (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tijdens de beginfase van mijn interviews heb ik benadrukt dat ik de interviews uitvoer als onderzoeker en niet als collega. Het doel van het onderzoek is niet om een opdracht voor PESCO uit te voeren maar is een persoonlijke activiteit in het kader van mijn afstuderen. Bij de uitwerking van de interviews heb ik benoemd of ik de persoon die ik interview al kende voor het interview en wat mijn relatie is met deze persoon. Doordat ik werkzaam ben als manager binnen de afdeling zou de openheid tijdens de interviews beperkt kunnen zijn. In de praktijk heb ik dit niet gemerkt en is mijn eigen inschatting dat er geen informatie werd achtergehouden.

Vooringenomenheid

Voordat ik aan dit onderzoek begon had ik een positieve bias ten opzichte van Agile werken. Omdat ik werkzaam ben als manager binnen PESCO Enterprise Services ben ik gedeeltelijk zelf ook verantwoordelijk voor de transitie naar een Agile werkwijze. Deels omdat ik medewerkers in mijn team aanstuur die als consultants een rol spelen in deze transitie. Deels omdat ik mijn eigen teams ook meegenomen heb in deze transitie. Mijn teams ondersteunen de organisatie en voeren geen directie IT-werkzaamheden uit. Toch hebben we ervoor gekozen om aspecten van de Agile werkwijze over te nemen zoals het werken in sprints via visueel management. Deze werkwijze is ons niet opgelegd maar is een eigen keuze geweest. Mijn ervaringen op dit gebied zijn positief geweest. In dit onderzoek heb ik mijn eigen vooringenomenheid los moeten laten en geluisterd naar de diversiteit aan ervaringen die mijn collega's op dit gebied hadden. Veel van deze ervaringen waren bij mij bekend maar door het houden van de interviews ben ik daar toch wel op een andere manier naar gaan kijken. Mijn beeld over Agile is nu genuanceerder geworden.

5. Resultaten

Uit de acht interviews is veel informatie gekomen. Na het coderen en een vergelijking met de literatuur bleek het lastig om te komen tot een indeling van te behandelen thema's. Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat dit ook bij andere onderzoeken lastig was. Veel van de onderwerpen hebben relaties met elkaar. Uitdagingen bij de transitie naar een Agile werkwijze kunnen gezien worden als multidimensionale problemen die tegelijkertijd worden ervaren als business-, organisatie-, sociale- en aanpassingsproblemen. De uitdagingen veranderen gedurende de tijd, zijn complex en met elkaar verbonden. (Gregory, Barroca, Sharp, Deshpande, & Taylor, 2016).

In de eerste fase zijn vier thema's het meeste naar voren gebracht door de deelnemers. Drie thema's gingen over de uitdagingen van de transitie naar een Agile werkwijze, het vierde thema ging over de voordelen van een Agile werkwijze. Omdat de gesprekken vooral over de uitdagingen gingen is in de tweede fase van dit onderzoek verder onderzoek gedaan naar deze uitdagingen. Hierbij is uiteindelijk, na een aantal malen heen en weer gegaan te zijn tussen de literatuur en de data uit de interviews, gekozen voor een clustering in vijf thema's. De eerste drie thema's zijn voortgekomen uit de eerste fase en bevestigd in de tweede fase van mijn onderzoek, dit zijn uitdagingen op het gebied van:

- De toepasbaarheid van Agile
- Weerstand
- Management commitment

In de tweede fase zijn daar twee aanvullende uitdagingen als thema aan toegevoegd:

- Verandering van gedrag
- Agile omgeving

Deze uitdagingen kwamen vooral uit de open vragen in het interview waarin gevraagd werd hoe er tegen de Agile verandering aan werd gekeken of wat men verder nog wilde vertellen over de verandering naar Agile werken. Deze uitdagingen zijn als thema's in de volgende alinea's verder uitgewerkt. Per thema heb ik een aantal keren gekozen voor een indeling in subthema's om structuur te geven aan het totaal.

5.1 Toepasbaarheid Agile

In de eerste fase kwam in alle drie de interviews naar voren dat de toepasbaarheid van Agile een belangrijke factor is bij de transitie naar Agile werken. De implementatiemanager geeft aan dat hier goed naar gekeken moet worden.

'En we hebben binnen Business Services natuurlijk ook een grote diversiteit aan toepassingen. Dus het is ook wel passen en meten van wat past nou bij dat team om een aantal Agile principes (toe te passen). Bij niet iedereen past Scrum, soms moet je wat Kanban dingen doen. Soms moet je misschien zelfs maar de manier van werken die je deed blijven hanteren.'

In het tweede interview bleek dat er in het team van deze Operations Engineer en Scrum Master niet gekeken is naar de toepasbaarheid van Agile, maar dat ze over moesten terwijl ze zelf zagen dat het niet goed werkte bij de activiteiten die zij in het team uitvoerden.

‘....we moesten over. En wij hadden een team wat veel applicaties beheert en allemaal verschillende applicaties dus wij zagen niet echt hoe je daar op een Agile manier mee om zou kunnen gaan.....Want dat (Agile) is niet toepasbaar op een team van ons. Agile is leuk als je als team aan één applicatie werkt, samen aan het ontwikkelen bent. Maar dat is bij ons niet. Wij hebben allemaal verschillende applicaties die als pakket binnengereden zijn. Dus ook al minder development. Meestal lifecycles die we moeten doen. En dan drie tegelijk van drie verschillende applicaties.’

Dit zorgde ervoor dat ze uiteindelijk veel onderdelen van de Agile/Scrum methode hebben laten vallen. Bijgaand een voorbeeld van het laten vallen van de sprintreview.

‘Zo zie je dat steeds meer van die zaken die te maken hebben met dat Agile/Scrum, dat wij denken, ja waar doen we het voor? Als team moeten wij dingen opleveren en als de stakeholders niet willen weten wat wij opleveren, nou dan tonen we dat niet meer. Dan gaan we gewoon lekker verder, die tijd kunnen we beter gebruiken.’

De medewerker van het derde interview werkt als Scrum Master en Agile coach bij twee verschillende teams. Hij ziet veel voordelen in de toepassing van Agile. Vooral ook ten opzichte van de oude werkwijze. Hij gaat meer uit van het gedachtegoed van Agile en vindt dat je flexibel kunt zijn in hoe je de methodes toepast.

‘We zijn op een gegeven moment een Product Owner kwijt geraakt. Die is naar [naam afdeling] overgestapt. En we zaten dus zonder Product Owner. Maar er kwam niet zo gauw beweging.....om met een nieuwe Product Owner te komen. Terwijl het team de Product Owner wel miste, qua rol, qua invulling. En uiteindelijk heeft het team besloten, de scrum master heeft nu de rol van Product Owner opgepakt, en iemand anders is scrum master geworden. En wordt de rol Product Owner nu helemaal zuiver conform Ken Schwaber (opsteller Agile Manifesto) ingevuld? Nee. Van de andere kant, het is vanuit het team voortgekomen. En dat vind ik weer zoiets. Je bent zelf in controle, binnen grenzen, maar je bent wel in controle. Zij hebben besloten nou dan kiezen we onze eigen Product Owner en die gaat dan zorgen dat hij de buitenkant afdekt. Dat vind ik leuke dingen om te zien. Is het helemaal conform zeg maar de zwart-wit verhalen in de Agile guide. Nee. Van de andere kant, het is wel de mindset. Dat vind ik ook erg belangrijk.’

In de tweede fase is gevraagd of deelnemers vonden dat de Agile werkwijze goed toepasbaar was op hun eigen werk. Op basis van de resultaten van deze tweede fase kan de toepasbaarheid van Agile onderverdeeld worden in vier subthema's. Deze worden verder toegelicht.

- Gedachtegoed versus methodes
- Wijze van implementatie
- Coaching
- Externe regelgeving

Gedachtegoed versus methodes

In de interviews is gevraagd in hoeverre Agile toepasbaar is op het eigen werk. Bij het beantwoorden van deze vraag werd door de deelnemers onderscheid gemaakt tussen Agile als gedachtegoed versus de methodes die gebruikt worden onder de Agile werkwijze zoals Scrum of Kanban. In vier van de vijf interviews werd het gedachtegoed als altijd toepasbaar gezien maar was er twijfel over de toepassing van de methodes. In één interview was dit juist tegengesteld en werden methodes als Scrum of Kanban wel als altijd toepasbaar gezien maar Agile in zijn geheel juist niet.

'Nee, je kunt de Agile way of working kun je altijd (toepassen). Wat ik heel erg belangrijk vind is dat je een teamprestatie levert, dat vind ik echt Agile, echt een speerpunt daarvan. Dat je leert, dat je constant blijft leren, ook van elkaar, en van fouten bijvoorbeeld. Dat je elkaar helpt in het team. Dat vind ik dingen die altijd boven water staan.'

'Ik denk dat we af en toe een beetje doorslaan in het Agile concept. Dan zitten we, nou ja, die MT's bijvoorbeeld waar we in gezeten hebben. Dat vond ik echt een soort, nou ja, daar vond ik wat van. Laat ik het zo zeggen. Dat ja, als we nou krampachtig met zijn allen gaan staan in een kamer om user story-achtige dingen op te schrijven. Dan denk ik, nee, dit hoort niet. Weet je [naam afdeling] is ook Agile aan het worden. Dan denk ik, ja, je kan een beetje scrummen. Ik geloof dat dat wel toevoegt. Maar ik geloof niet dat je een hele organisatie mee kan kantelen daarin. Het is bedoeld voor IT. Ik denk dat het daar prima voor werkt. En dat het daar ook 100% toegepast moet worden in de puurste vorm, samen met de business, maar ik denk dat sommige dingen hier een beetje, nou bijna theatraal worden neergezet. En dat we in de Obeya room impediments staan te doen. Dan sta ik daar af en toe en dan denk ik ja, hoe nuttig is dit? Het moet wel toevoegen. En dan loop je naar buiten en dan denkt ja, we hebben het goed gehad over de inhoud. Maar dat hadden we ook zittend in een vergaderzaal kunnen doen. Daar hoeft je niet zo'n heel Obeya bord voor in te richten. En misschien zijn we er nog niet en gebruiken we het nog niet goed. Dat is natuurlijk ook zo, iedere fase heeft even zo'n momentje van dat het onwennig is. Maar ik geloof niet dat het overal 100% toepasbaar is. Scrummen wel. Dat is gewoon hoe hou je je werk bij. Kanban ook. Misschien nog wel toepasbaarder dan scrum. Maar Agile in zijn geheel, nee.'

Wijze van implementatie

Uit de interviews blijkt dat er bij de verandering naar de Agile werken verschillend is omgegaan met de manier waarop de methode werd geïmplementeerd. Soms werd meer uitgegaan van het gedachtegoed en werden de methodes aangepast aan de manier van werken van het team. Soms werd de methode doorgevoerd zonder te kijken naar de context van het team. Dit is opvallend omdat de

implementatiemanager zelf aangeeft dat de Agile methodes eigenlijk altijd aangepast zouden moeten worden aan de omgeving waar men Agile wil gaan toepassen.

‘Ja, ik heb dat puur gezien als een ondersteuning van ons team. Ik heb nooit echt gefocust op de echte keiharde uitgeschreven regels. Dus ik heb meer gekeken van wat kan ons al team helpen, wat kan ons verder brengen, wat kan ons versnellen, zeg maar. En dat hebben we gebruikt als een ondersteuning van ons team.’

‘Is Agile wel geschikt voor wat wij doen?(beschrijving werkzaamheden) Maar dan vraag ik me af, moet je het zo rücksichtslos gaan invoeren zonder te kijken is de methode hier wel geschikt voor?.... En de theorie is schitterend, dat weet ik ook wel, maar kijk nu eens hoe het in de praktijk loopt..... En vervolgens hebben ze een of andere mal gepakt en hebben ze iedereen erin gepropt zonder te kijken of het past. We zijn een vierkant gat en we hebben een ronde mal.’

‘Dus ik denk dat, de hele interpretatie van, wat betekent nou eigenlijk Agile binnen onze eigen omgeving? Die vertaalslag had eigenlijk gemaakt moeten worden voordat we het gingen implementeren.’

Een manager die teams aanstuurt die aan softwareontwikkeling doen ziet dat zijn teams verschillend omgaan met de methode. Hij ziet dat de teams die de methode stringent volgen succesvoller zijn dan de teams die daar makkelijker mee omgaan. Maar hij geeft ook duidelijk aan dat Agile werken nooit een doel op zich mag zijn.

‘Dus ik zie daar echt verschillen in. Ik zie successen en als ik bijvoorbeeld naar mijn huidige omgeving kijk, een (naam) team dat echt Agile werkt. Wat ook echt alle zaken die bij Agile werken hoort, zoals wij dat ingericht hebben, redelijk volgens de letter van de wet doet....Dat werkt heel goed, dat functioneert heel goed. En ik zie teams die proberen daaromheen te gaan....En ik moet wel zeggen dat ik dat met name wel zie in de teams die minder succesvol met Agile werken.’

‘En wat je ook ziet is, dat is er toch nog ook wel bij sommige teams, een idee dat Agile werken om het Agile werken. Dat het een doel geworden is. Ja, en dat is zo jammer.’

Coaching

Bij de implementatie van Agile werken speelt ondersteuning door coaches een belangrijke rol. Deze ondersteuning is niet overal even goed verlopen. Er wordt ook aangegeven dat verdere ondersteuning nodig is. In zes van de acht interviews is gesproken over de rol die coaches spelen.

‘En toen we echt in de nieuwe organisatie gingen werken. En toen kwamen er die waves en werd het ook echt uitgerold en kwamen er scrumcoaches. Ja, toen ging het wel beter. Toen ging het wel beter. Je had die 2-daagse bootcamp en die werd ook goed voorbereid. Al had ik wel heel erg het idee dat die scrumcoaches erg vanuit de theorie werkten. Van zo zou het moeten zijn. Terwijl een heleboel dingen bij ons, niet zo waren.....Ze hebben een aantal scrumcoaches op ons losgelaten. Waarvan vaak de scrum

coaches én niet echt tijd hadden omdat het werden er steeds minder én ja, die konden er ook niet zoveel mee. En dan zeggen ze tegen het team. En jullie lossen het wel op hé, want nu zijn jullie Agile. Nee dus.'

'Het verloop dat wij hebben gehad in de coaches vind ik ook een aandachtspunt.... Dat is lastig want je hebt met een coachrelatie iets van een klik nodig. En dan hadden we net....kwam de volgende coach daar weer in....Mensen zijn nog niet de coachfase door, het is nog niet klaar.'

'Het was duidelijk een experiment. Het was nog niet te vaak gedaan. In ieder geval binnen PESCO niet. Dus ook degene die het implementeerden moesten leren nog, gaandeweg. Ik denk dat we wel een paar steken hebben laten vallen bij de implementatie. Maar als je kijkt na een jaar of twee is het eigenlijk nog niet eens zo heel slecht gedaan, de implementatie. Er is toentertijd heel veel, ja, noem het macht of zelfredzaamheid bij de teams neergelegd. Zij mochten zelf hun scrum master bepalen, ze mochten zelf hun Product Owner bepalen. Daar ben ik het niet altijd mee eens. Want dat betekent niet dat de beste voor die job geselecteerd wordt, maar degene die het beste binnen het team ligt. Dat is iets wat misschien niet helemaal goed is gegaan. Een stukje begeleiding van de teams zelf had misschien beter gekund.'

'Los van het feit dat je natuurlijk verschillende maturity's ziet in de verschillende teams die we de afgelopen jaren hebben helpen coachen. En ja, dat heeft deels te maken met misschien de manier van coaching, maar dat heeft deels ook te maken met hoe mensen er zelf in zitten in de teams.'

'Maar echt die coaches die je in de spiegel laten kijken, die een team in de spiegel laat kijken, en niet die zegt zo en zo moet het maar die het team zelf in laat zien wat het betekent als je nu zo werkt en wat het betekent als je toch echt het Agile gedachtegoed adopteert. Ja, dat helpt dan enorm en die hebben we nu ook niet meer binnen Group Services, dus dat heb ik wel gemist..... De kosten gaan voor de baten uit. Dat vergeten we toch weer. Coaches daar stoppen we mee. Huppakee al die coaches er uit. Terwijl coaches is niet iets tijdelijk en dat zijn toch symptomen dat er onvoldoende commitment is in mijn ogen. Maar ik ben daar zelf onderdeel van. Maar dat is zo'n ding waarvan ik dan echt toch een beetje aan afmeet, ja als je het echt wil, en als je ook echt het nut er van ziet en wil zien dan moet je er ook in investeren.'

Externe regelgeving

Een specifiek aspect over de toepasbaarheid dat werd genoemd in drie interviews betreft het feit dat PESCO een financiële instelling is. Dit zorgt ervoor dat er aan veel regelgeving voldaan moet worden en dit heeft impact op de werkwijze. Met name door van buitenaf opgelegde deadlines vanuit toezichthouders.

'Een hele hoop van onze applicaties zijn SOX compliant en met Agile zie je dus echt dat de focus op processen en procedures wat minder wordt. Werkende software boven documentatie. Ja, uiteraard ik snap het in het hele software ontwikkelgebied maar we moeten compliant zijn....Spotify is geen bank. Die kunnen alles op hun eigen tempo doen. Uiteraard wel doordat de markt verwacht dat zij dingen

veranderen. Maar ja, ik ben wel van mening dat PESCO een iets complexer landschap is dan een dergelijke organisatie. En ik denk dat we soms iets te snel aan dat soort aspecten voorbij stappen.'

'Er zijn gewoon projecten die wij scrummen. Puur Agile ga je als de business daar ook in mee gaat, en als de business ook een stukje ruimte geeft om dingen te bepalen. En dat is lastig want ik snap ook de achtergrond waarom de business dit heeft. We hebben nou eenmaal deadlines die we voor bepaalde regulators hebben.'

5.2 Weerstand

In de eerste fase van dit onderzoek kwam in alle drie de interviews duidelijk naar voren dat er weerstand in de organisatie was tegen de verandering naar Agile werken. In het eerste interview met de implementatiemanager wordt de nadruk van die lastige verandering vooral op management niveau gelegd. In de teams is vooruitgang geboekt maar op management niveau lijkt er pas recent een omslag te ontstaan doordat er meer geloof ontstaat dat deze manier van werken belangrijk is voor de organisatie.

'Ik denk dus dat er heel veel goed gegaan is op teamniveau maar alles wat boven het teamniveau zit daar hebben we denk ik eerder wat aandacht aan moeten besteden.....Dus ik denk ook dat we er als organisatie, hier als totale organisatie niet echt klaar voor waren. De vraag is ook of het belief er echt was bij het toenmalige management, dat dit echt de manier van werken is waar we naar toe moeten werken. Ik denk wel dat dat inmiddels wel ontstaan is. Dat van oké, dit is niet een beweging die voorbij gaat, maar dit is een beweging die blijft.....Ja, het is moeizaam geweest de afgelopen paar jaar.'

In het tweede interview was de weerstand vooral gekoppeld aan de toepasbaarheid, het feit dat iedereen gewend was om individueel te werken en het feit dat het van bovenaf opgelegd werd.

'De eerste ervaring was natuurlijk dat het door je strot werd geduwd, want we moesten over. En wij hadden een team wat veel applicaties beheerd en allemaal verschillende applicaties dus wij zagen niet echt in hoe je daar op een Agile manier mee om zou kunnen gaan. Heel erg zoeken, omdat je zoveel verschillende dingen deed, zoveel verschillende expertises had, was niet echt alles in vakjes te gieten. Iedereen was maar wat aan het doen en hoe ga je nou als een team gezamenlijk iets aanpakken? En dat heeft eigenlijk vanaf het begin tot grote weerstand geleid bij ons.....Maar iedereen was met zijn eigen dingen bezig en het interesseerde ze eigenlijk geen reet wat die anderen aan het doen waren. Want je moest jouw verhaaltje (vertellen) en je had maar een kwartier om het te vertellen. Dus daar hadden we al de weerstand.'

Ook in het derde interview zat de weerstand bij mensen die gewend waren om op een bepaalde manier te werken en het lastig vonden om de omslag te maken. Het moeten van de verandering speelde ook een rol.

‘Je hebt hier natuurlijk een hele hoop mensen zitten die al heel lang voor het bedrijf werken. En dat merk je wel in de weerstand. Veranderende organisatie. Je zit hier zelf ook. Er is best wel weerstand om dingen te gaan veranderen.’

‘Bij dat andere team heb ik ook best wel discussies gehad over Agile. Moet het zo zwart/wit? En waarom moet het zo? En uiteindelijk is daar het kwartje gevallen, is de slag gemaakt. In mijn eigen team nog niet. Maar oké, dat zijn de leuke uitdagingen, des levens.’

‘Het valt of staat inderdaad met de toegevoegde waarde van Agile werken zien.....Maar het is ook je eigen verantwoordelijkheid nemen, en dat is ook een mindset. Probeer end-to-end je verantwoordelijkheid op te pakken. Daar merk je dat er nog wel heel wat teams zijn die dan kijken naar de Scrum Master of naar de Product Owner of de teamleider. Ja maar, vertel mij eens wat ik nu moet gaan doen?’

Ook uit de interviews in de tweede fase bleek dat er weerstand werd ervaren tegen de nieuwe werkwijze. Van het totaal aantal interviews in de eerste en tweede fase had in vijf van de interviews de deelnemer zelf geen weerstand maar werd er wel weerstand ervaren in de directe omgeving. In drie interviews had de deelnemer zelf ook weerstand tegen de verandering.

‘Binnen ons team zoals aangegeven, dat niet iedereen op de hoogte was van wat wel mag en wat niet mag. Dat leverde behoorlijk wat weerstand op....en de teams onderling dat heeft ook behoorlijk wat weerstand opgeleverd en dat is er nog steeds.’

‘Dus het was het botsen van twee culturen. In feite de projectcultuur en de Agile/Scrum manier en dat wrijft. Waar het botst is het team en dat moet het maar zo goed mogelijk oplossen. Ja, en dat is heel moeizaam.’

‘Ik heb ook het idee dat het heel moeilijk is om te switchen van een team waarin je toch redelijk gestuurd werd op wat je moest doen naar een manier van sturen van output, en het overlaten aan teams hoe ze dat dan doen.’

Uit de interviews bleek dat een aantal factoren invloed hadden op het ervaren van weerstand. Deze zijn als de volgende subthema's beschreven.

- Bekendheid methode
- Betrokkenheid
- Persoonlijke mindset

Bekendheid methode

Bestaande ervaring met gelijksoortige methoden of werkwijzen, in het werk op tijdens een opleiding, maakte de transitie naar Agile werken minder groot. Dit kwam in twee interviews uit de tweede fase naar voren.

'Ja, ik was een schoolverlater. Ik kom wel uit een hoek waar deze manier van werken min of meer ontstaan is. Dus tijdens mijn studie had ik hier al een beetje ervaring mee opgedaan.....Wij werkten heel erg in projectvorm.....Zeg maar iedere periode, bestond uit acht weken. En in die acht weken was eigenlijk alles in projectvorm. En iedereen had dan een andere rol. Eigenlijk kun je dat min of meer vergelijken met de situatie die we hier hebben.'

'Maar wat voor mij ook wel erg handig was, om vergelijkend te relateren aan eigenlijk andere ontwikkelmethoden. We kennen natuurlijk de waterval methode, maar er was ook DSDM, iteratief application development, RUP. En eigenlijk als je kijkt, werkt dat eigenlijk allemaal hetzelfde. Dus je werkt in korte cycli, korte iteraties, dus voor mij was het wel iets gemakkelijker om het op de juiste plek op te hangen.' (Interviewer: *'Want daar had je al ervaringen mee, met die andere methodes?'*) *'Klopt, zeker met RUP ook. In het vorige bedrijf waar ik gewerkt heb was dat een bekende standaard. En daar werkte iedereen ook gewoon in dezelfde cycli. Iedereen dan wel weer op andere activiteiten. Maar die waren redelijk hetzelfde.'*

Betrokkenheid

In de interviews in de tweede fase is gevraagd of men betrokken was bij de invoering van Agile werken. In vier van de vijf interviews werd gezegd dat men niet betrokken was. Alleen de senior manager zelf vertelde dat hij betrokken is geweest bij de keuze voor het overstappen naar een Agile werkwijze. In twee interviews werd het feit dat men niet betrokken was en dat de verandering van bovenaf werd opgelegd als reden genoemd voor het persoonlijk ervaren van weerstand.

'En nu werd het gewoon: "Ja, we gaan Agile werken, want dat is beter". Dat geeft mij een natuurlijke reactie van in de weerstand.'

Hoe ben je betrokken geweest bij de invoering....?

'Niet, dat was vooral mijn woede.'

In twee andere interviews werd aangegeven dat men niet betrokken was bij de keuze om te veranderen maar heeft dit niet tot weerstand geleid. Er werd toch met enthousiasme en persoonlijke betrokkenheid gewerkt aan het maken van de omslag in de eigen manier van werken en die van het team. De verandering naar Agile werken werd gezien als een kans waar men open voor stond.

'Ik heb ook niet het gevoel dat het als keuze werd aangeboden. En dat is natuurlijk ook een beetje contra Agile als je een bepaalde manier van werken omarmt, ja dan moet je dat in samenspraak doen. In één keer was het er en de projecten blijven bedienen zoals we deden volgens de waterval methodiek was geen optie meer. Dus dan ga je wel, maar ik wilde ook wel.'

'...heb ik mezelf er in verdiept....gewoon in het diepe gesprongen. En gewoon fouten durven te maken en ook toe durven geven....Ik zie het echt als iets wat ons team moet ondersteunen....Ik zie het echt als een toevoeging op de waarde van ons team. Om gewoon beter te worden....Ik zie het als een uitdaging.'

Persoonlijke mindset

In vier van de vijf interviews kwam de persoonlijke mindset ten opzichte van de verandering naar voren als een belangrijke voorwaarde om actief aan de slag te gaan met de verandering. Dit kan met volle overtuiging zijn maar het kan ook met een pragmatische insteek zijn.

‘Ik zie het als een methodiek die ons kan helpen. Ik zie het niet als een verplichting om toe te passen. Als wij denken.....Ik zie het echt als iets wat ons team moet ondersteunen. Als blijkt dat wij misschien beter presteren op een andere manier, ja, moeten we misschien daar eens naar kijken. Moeten we dat eens proberen. Ik zie het echt als een toevoeging op de waarde van ons team. Om gewoon beter te worden.’

‘Ja, dat is gewoon, wat ik zei, een way of life. Het is een hele, het is niet alleen het werken, het is je hele mindset moet anders zijn. Het geeft heel veel vrijheid voor de mensen die vrijheid aan kunnen.’

‘Naast al wat ik net zei, dat het voor mij ook een hele verandering is. Het is een beetje wollig als je zegt een way of life, dat vind ik niet. Het is voor mij wel echt een, het is voor mij echt een mindset verandering voor mezelf. Als ik zie hoe het in de teams en dan met name in de goeie teams hoe dat geaccepteerd wordt en hoe dat op een gegeven moment functioneert. Ja dan veranderen ook manieren van communiceren, manieren van samenwerken, die veranderen zo enorm. Misschien gaat het allemaal te ver, maar de hele hiërarchie verdwijnt, dat vind ik echt een goed ding. Ik zie dat mensen elkaar ook echt helpen. Echt om verder te komen. Dat vind ik echt ook wel iets heel anders dan wat ik gewend ben.....Maar je moet het willen. En willen begint denk ik zien met de mogelijkheden die het biedt, de voordelen die het biedt. Ook de risico's die het met zich mee kan brengen zien.’

5.3 Management commitment

In de eerste fase kwam uit het interview met de implementatiemanager dat de transitie naar de Agile werkwijze hinder ondervond van een gebrek aan management commitment.

‘Wat ik gemist heb is een stuk buy-in, commitment. Dus ik heb wel een opdracht gehad vanuit het management om de transitie te doen. Wat ik zelf vind dat ik niet goed gedaan heb daarin is de managers meer in de driving seat te laten zitten en het eigenlijk van ze heb overgenomen. Waarbij zij eigenlijk meer achterover gingen leunen, van oké Koos, ga jij het maar doen. De teams moeten veranderen, de medewerkers moeten veranderen, maar wij als management eigenlijk niet.’

In het tweede en derde interview werd het gebrek aan management commitment niet specifiek genoemd. Omdat in het interview met de implementatiemanager het gebrek aan management commitment veel aandacht kreeg is het als vraag meegenomen in de tweede fase. Dit gebrek aan management commitment werd in alle vier de interviews van de tweede fase, met de scope Business Services, herkend. Het vijfde interview was met een Product Owner die hiërarchisch onder een ander organisatie onderdeel valt. Het gebrek aan management commitment uitte zich vooral in het feit dat managers op de oude manier bleven doorwerken.

'Ik vond het een wassen neus want het management werkte zelf helemaal niet Agile.....bleef vervolgens zelf gewoon op de oude manier doorwerken..'

'...de keren dat een manager bij ons is aangeschoven die zijn op één hand te tellen.... Maar als ik puur kijk naar ons eigen team en onze eigen situatie. Ja, dan miste ik dat commitment. '

'Het is niet alsof wij hier met zijn allen het honderd procent omarmd hebben. Nee, dat is niet mijn ervaring. En het management hadden we eigenlijk business en IT samen moeten doen.'

Ook in het interview met de senior manager werd vasthouden aan het oude gedrag herkend. Hij beseft ook dat dit niet het goede voorbeeld geeft aan de medewerkers.

'De switch om los te laten, zou ik bijna zeggen, die werd niet gemaakt...Je moet je af en toe eens beseffen wat een impact dat heeft op een team.....Ik denk best wel dat we nog even goed in de spiegel moeten kijken....Terwijl coaches is niet iets tijdelijk en dat zijn toch symptomen dat er onvoldoende commitment is in mijn ogen. Maar ik ben daar zelf onderdeel van....en als je ook echt het nut er van ziet en wil zien dan moet je er ook in investeren.'

In het interview met de Chief Product Owner, die in een andere organisatie dan Business Services werkt, werd verteld dat er in zijn organisatie wel management commitment was maar dat het management zelf ook moest leren wat het betekent om Agile te werken. Hij zag dat het management een vergelijkbaar pad moest doorlopen als de medewerkers.

'Dus wat mij betreft commitment van het management is goed, tot de grens dat zij ook niet precies wisten wat nou wel en wat nou niet kon. Dus we hebben het pad samen belopen met zijn allen. En iedereen worstelde uiteraard van wat nou wel, wat nou niet. Maar ik denk dat zij net zoveel commitment hadden. Als manager meer want die is natuurlijk ook de marketing functie van de hele verandering. Maar je zag hen ook worstelen. En het is niet zo op de ene van de andere dag dat je Agile kan zijn.'

5.4 Verandering van gedrag

In de tweede fase zijn twee aanvullende uitdagingen naar voren gekomen waar veel aandacht voor was in de interviews. De eerste aanvullende uitdaging is het feit dat een Agile werkwijze ander gedrag vraagt van zowel medewerkers als management. Dit betreft de volgende subthema's.

- Culturele aspecten
- Faciliterend management
- Veilige omgeving

Omdat de Agile werkwijze ander gedrag verlangt is dit een belangrijke uitdaging voor medewerkers en managers. Dit is in vier interviews naar voren gekomen. Wat daarbij opviel was dat in drie interviews er daarbij specifiek verwezen werd naar oudere werknemers omdat zij vaak al heel lang op de oude manier hebben gewerkt en nu moeilijk de overstap kunnen maken.

‘Een aantal mensen blijven toch wat meer de directe sturing nodig hebben. Wat je natuurlijk wel probeert te vermijden. Maar ja, dat ligt gewoon puur aan de achtergrond, skills, capabilities en ook zelfredzaamheid van de collegae in dit geval....Je ziet ook mensen die er niet mee kunnen werken, die haken af, die gaan ander werk zoeken.’

‘En ik geloof ook niet dat iedereen in zo’n change zomaar spontaan mee kan. Je moet er wel een bepaald type mens voor zijn....., je vraagt zoveel, zo’n ander gedrag van die mensen, geen enkele training.....voldeed daaraan. Dat ik dacht van, nou hier ben ik zeg maar de wat Asperger-achtige, autistisch-achtige developer en ik moet in één keer een demo gaan staan houden. Of met mijn collega’s gaan praten over die user story die ik aan het doen ben en dat moet dan ook nog in een taaltje dat iedereen begrijpt.’

‘...misschien dat het te maken heeft met een wat oudere workforce en dan bedoel ik niet in leeftijd of zo, maar gewoon met ervaring, enzovoorts. Hoe meer dat verweven gaat worden met jonge nieuwe mensen, hoe makkelijker het gaat worden. Maar ik zie wel dat mensen die jaren lang een bepaald patroon, half negen binnen komen en vijf uur weg gaan en daar tussen in altijd hetzelfde gedaan hebben. Dat is wel lastig, om die bij de les te houden, dus daar moet je wel in blijven investeren, denk ik.’

‘Het is een beetje als Oost-Duitsland nadat de muur gevallen was. Die mensen liepen heel verdwaasd rond van wat moet ik nou? Dat is hier ook een beetje.....Nou ja, ik heb een aantal collega’s die zitten gewoon te wachten totdat de vergadering voorbij is. We hebben dan eerst een review, waarin we onderling het werk bespreken. Dan hebben we een planningssessie waarin we de sprint voor de volgende week plannen. Verder komen we niet. En dan hebben we een retro. Nou ja, ze zitten het uit. En dan zijn er meestal maar drie mensen die praten. Ik, de scrum master en nog iemand die nu op vakantie is. En de rest die zit gewoon. Ja, die knikt af en toe. En die zegt ja, ja, inderdaad. En voor de rest wachten ze tot het voorbij is. Heb ik het gevoel..... Want de bevolking is al wat ouder en de bevolking heeft al een jaar of twintig volgens de waterval methode gewerkt en dat vinden ze lekker, dan weten ze waar ze aan toe zijn. Daar zijn ze goed in, daar zijn ze destijds op geselecteerd.’

Kern van de Agile werkwijze is het zelforganiserende team en de samenwerking binnen het team is daarom een belangrijk aspect van de Agile werkwijze. In één interview blijkt dat dit teamproces nog niet voldoende aandacht krijgt.

‘En dan zit je dus met iemand in een team die absoluut individu is, die niks met het team doet. Die de enige lol van Agile vindt, dat zijn werk oncontroleerbaar is. En gewoon lekker voor zichzelf aan het werk is. En die sleep je wel mee in het team.....Het hele teamproces en dat je er een echt team van moet maken, dat wordt heel makkelijk afgedaan met: ja, dat moet de scrummaster faciliteren, of dat groeit vanzelf, of jullie moeten elkaar feedback geven, of...Nee, dat moet je net zo hard een duw geven als gewoon dat hele scrum proces met het bord en de meetings...wat voor mensen heb je nodig om een heel team te maken?’

Culturele aspecten

Een specifiek aspect betreft de samenwerking met India. In twee interviews is verteld dat de samenwerking met India niet makkelijk verloopt als het gaat om de Agile werkwijze. In één interview heeft dit zelfs geleid tot het loslaten van de Agile werkwijze. In het andere team is het wel gelukt om op een Agile manier samen te werken over locaties heen maar was een flinke investering nodig om dit te realiseren.

‘Daar zijn we al twee jaar bezig om dat team op orde te krijgen in Puné (India). Dat loopt niet. Dus nu zijn we, een paar weken terug hebben we gezegd, we leveren nu al een jaar geen output. Het is afgelopen, we stoppen er mee. Maar nu gaan we gewoon directief sturen. We zeggen gewoon tegen het team in India, toevallig zit dat hele team in India, met uitzondering van eentje die hier zit. Zeggen we van joh, dit en dit en dit willen we gewoon deze sprint klaar hebben. En het is klaar. Zo zonde, want daar zitten echt goede engineers daar, daar zitten echt jongens die en meiden die echt weten waar ze het over hebben als engineer.’

‘We hebben inmiddels gaandeweg het Agile kantelen het bericht gekregen dat we moesten gaan offshoren. Dus dat hield in vijftig procent van mijn teams zit inmiddels, zijn andere mensen en zitten in Puné (India). De India route heeft niet veel kennis van Agile werken, dus die zijn allemaal een soort van handmade, custom trained by us, zal ik maar zeggen, dat gaat, maar dat heeft wel een enorme set back in het hele Agile werken gegeven., de teamdynamiek staat voorop.’

Faciliterend management

Ook voor managers was de verandering van gedrag een uitdaging die zij ervaren. In de Agile manier van werken hoort het team ruimte te krijgen om zelf te bepalen hoe men wil werken. Deze ruimte was er niet altijd.

‘Nou dat is best slikken als je daar afstand van moet doen....Dus ja, ik heb ook echt moeten veranderen. Ik probeer op output te sturen...maar dat is lastig...vind ik dat ik ook bereid moet zijn om een aantal zaken ook echt voortaan te verlaten, bijvoorbeeld toch te gaan sturen en toch prioriteiten nog wat aan te passen...het is voor mij echt een mindset verandering voor mezelf.’

‘Als je kijkt naar de rol van manager is die wel degelijk heel ernstig veranderd. Want het is zo dat je niet, je bent veel minder met de processen bezig en de deadlines bezig. Je bent veel meer (bezig) met het vormen en goed neerzetten van het team. Je bent meer aan de faciliterende kant bezig, als dat je aan de dirigerende kant bezig bent. Dus ik vertel de teams nu niet meer wat zij moeten doen. Bij mij komen ze pas op het moment dat ze er met die Product Owner niet uitkomen. En dan neem ik alsnog een besluit maar in eerste instantie word er heel veel meer zelf nagedacht en zelf besproken. Dus dat is wel degelijk heel anders.’

‘Maar je merkt eigenlijk hoe lager, dus als we dan naar teammanager level gaan, dan merk je gewoon dat er wel gekeken wordt of we ons echt aan de standups houden, aan de planningssessie, dat soort

dingen, je merkt dat er wel toezicht op wordt gehouden en dat we soms niet de ruimte hadden om te innoveren.'

Dat het lastig is om het aansturen van de teams los te laten werd ook in een interview uit de eerste fase duidelijk benoemd. Op het moment dat het lastig is grijpt het management toch weer in.

'Enerzijds wordt Agile werken, zelf verantwoordelijkheid van het team, zelfredzaamheid van het team wordt gepromoot. Maar als de tijdslijnen een beetje onder druk komen te staan, heb je in ene toch weer even het management... Jongens, gun die mensen dan ook die verantwoordelijkheid. Alleen ja, dan gaan er heel veel dingen spelen, tot aan het hoogste niveau aan toe en dan wordt opeens het credo, van: Je mag falen daar leer je van. Dat wordt opeens van: Gij zult niet falen, want dat kunnen we niet hebben.'

Veilige omgeving

Om gedrag te veranderen is een veilige omgeving belangrijk. Dit aspect werd genoemd zowel vanuit het team als vanuit het management.

'En dat moet je het ook aandurven dat er fouten gemaakt worden.... je kunt ook proberen om dan maar te opteren oké, maak fouten, maar weet ze zo snel mogelijk te herstellen en dat is een andere insteek.'

'Maar je moet natuurlijk ook wel een veilige omgeving scheppen waarbij je ook gewoon echt open staat voor kritiek, open staat voor de feedback, ja en er dus ook echt wat mee doet als management.'

'Je merkt ook, waar we het in het begin van het gesprek over hadden, dat niet iedereen de stappen in het diepe durft te zetten. Ik heb zoiets van als we geen fouten maken, dan kunnen we ook niet beter worden, dan kunnen we ook niet discussiëren over hoe we iets hebben ervaren.'

5.5 Agile omgeving

Naast de uitdagingen binnen de teams zijn er ook uitdagingen die zich afspelen in de omgeving van de teams. Er werd veel gesproken over het feit dat er in de omgeving van de teams een aantal factoren nog niet op orde zijn die er voor zorgen dat het Agile werken lastig is. Deze zijn ondergebracht in een apart thema.

'Een heleboel dingen zijn gewoon nog niet stevig neergezet... Ik zie zoveel tegenstrijdige grenzen in mijn werk, maar binnen het team moeten we Agile werken...'

De volgende subthema's komen daarbij aan bod:

- Samenwerking met de business partner
- Schaalbaarheid
- Prioriteiten stellen

Samenwerking met de business partner

PESCO Business Serves is een IT-organisatie die IT-diensten levert aan business partners. In de Agile werkwijze zou een vertegenwoordiger van die business partner, de Product Owner, met het Agile team moeten samenwerken. Binnen PESCO werken de business partners zelf niet altijd Agile. Dit kan zorgen voor een lastige manier van samenwerken omdat een goede aansluiting ontbreekt. De business partner blijft dan op de traditionele manier, in projecten, werken terwijl er binnen PESCO Business Services in Agile teams wordt gewerkt. In drie interviews was er sprake van een goede samenwerking en werd er ook specifiek verwezen naar de positieve invloed die dat had op de manier van samenwerken. In twee andere interviews was deze er niet of ontstond deze pas gaandeweg de verandering naar Agile werken.

‘Dat de business nog steeds in projecten met geld werkt. En dat je dan van een business partner krijgt te horen. Mijn uren zijn op en mijn project is nog niet klaar. En de business die dan ook plant. Gewoon zegt: ik wil dan en dan naar productie. Zorg maar dat het klaar is. Dat is helemaal niet Agile. We hebben een Product Owner die helemaal geen visie kan ontwikkelen. Het enige wat hij doet is mini-projectjes in de vorm van user stories inschieten en dan maar hopen dat het afgehandeld wordt.’

‘Dus wij wilden kantelen als IT maar de business was nog niet gekanteld. En met iedere verandering naar Agile zit je een olievlekje te creëren dat steeds meer naar buiten gaat maar wij zaten wel echt heel lang in een situatie waarbij we aan de ene kant user stories, epics en dat soort dingen voorbij zagen komen. En wij aansloten op een hele grote projectorganisatie aan de business-zijde..... Dan denk ik ja, maar jullie wilden Agile dan moet je nu niet ook keihard op de deadlines blijven drukken. Dat kan je heel hoog over kan dat, maar ja, we blijven en dat is nu denk ik nog steeds wel de situatie met een aantal projecten. Er zijn gewoon projecten die wij scrummen. Puur Agile ga je als de business daar ook in meegaat, en als de business ook een stukje ruimte geeft om dingen te bepalen.’

Schaalbaarheid

Omdat binnen Agile de focus op het team ligt zijn er uitdagingen in de samenwerking over de teams heen. In de oude manier van werken werd dit opgelost via projecten. Binnen de Agile werkwijze zijn nieuwe rollen ontstaan die moeten zorgen voor de coördinatie over de teams heen, in de praktijk blijkt dat er nog uitdagingen spelen op dit gebied. In vier interviews is dit genoemd als een onderwerp waar nog meer aandacht voor nodig is.

‘Ik denk dat de samenwerking binnen het team prima is, de taken zijn duidelijk. Dus iedereen weet gewoon van elkaar wat we van elkaar kunnen verwachten. Maar onderling met de andere teams, ja, daar zie ik nog wel behoorlijke hobbels die we op de een of andere manier moeten oplossen. Ik mis de overall coördinatie.’

‘De samenwerking tussen de teams, dat merk je ook binnen Business Services..., dat is denk ik nog wel een ondergeschoven kindje. Ik denk dat we daar meer focus op moeten leggen.’

‘En dan heb je natuurlijk weer de uitdaging, hoe zorg je dat de verschillende teams samen tot een goed resultaat komen. En ik denk dat we daar soms nog wel mee worstelen. Want je moet natuurlijk de

consistentie moet je op hetzelfde niveau houden, dus de kwaliteit. Maar ook dat de ontwerpen precies op elkaar aansluiten. Want elk stukje ontwikkeling grijpt ook daarbij natuurlijk op elkaar in.....De samenwerking tussen de teams, dat merk je ook binnen Group Services met alle feature engineers en integrators, dat is denk ik nog wel een ondergeschoven kindje. Ik denk dat we daar wat meer focus op moeten leggen. Ja, want dat is toch echt de lijm tussen de teams.....altijd wat er later toegevoegd wordt. Maar dat bepaalt toch wel het succes van je implementatie. Dus dat moet wel meteen goed geïmplementeerd worden.'

Prioriteiten stellen

Het stellen van prioriteiten werd genoemd omdat het ontbreken daarvan zorgt dat er geen stabiliteit in het werkaanbod is. Als er geen prioriteiten worden gesteld dan moet alles en wordt degene die het hardste schreeuwt geholpen. Dit sluit niet aan bij de Agile werkwijze waar teams in een vast ritme geprioriteerde items van de backlog oppakken.

'In plaats van dat wij als team iedere keer in situaties terecht komen dat we eigenlijk onze planning al gemaakt hebben, het geëscaleerd wordt, dat er toch iets in de sprint wordt geduwd. We hebben nu eigenlijk geen zicht op wat er op ons afkomt.'

'En zolang je die prio-stelling niet met elkaar goed kunt afstemmen en daar niet zeg maar 100% achter gaat staan en dat gaat verbeteren als BS zijnde, blijft Agile een lastig ding. Je kunt niet van mensen vragen of ze ownership willen nemen als vijf business lines tegen ze staan te schreeuwen dat iets direct zeg maar gedaan moet worden. En in veel gevallen merk je dan ook....dat senior management ook niet in staat is om daar dan één keuze in te maken of één richtlijn te geven.'

'Management vind het bij ons lastig om prioritering toe te passen. Van wat heeft nou echt de hoogste prioriteit. Ja sorry, je bent vooral ook daarvoor, dus we dumpen alles maar op je lijst, en je werkt toch Agile, dus dat moet je toch kunnen oppakken? Daar kunnen we wel meer ondersteuning in gebruiken. Is dat zij toch ook wel als een bepaalde gate dienen voor de teams. Dus dat ze niet vandaag aan A werken en morgen aan B en je moet wel stabiliteit ook kunnen doorvoeren of behouden eigenlijk.'

5.6 Thema overzicht

Bijgaand een overzicht van de belangrijkste uitdagingen die gevonden zijn. Deze zijn onderverdeeld in thema's en subthema's.

Thema	Subthema
Toepasbaarheid	- Gedachtegoed vs. Methodes - Wijze van implementeren - Coaching - Externe regelgeving
Weerstand	- Bekendheid methode - Betrokkenheid - Persoonlijke mindset
Management commitment	
Verandering van gedrag	- Culturele aspecten - Faciliterend management - Veilige omgeving
Agile omgeving	- Samenwerking met de business partner - Schaalbaarheid - Prioriteiten stellen

Tabel 5. Uitdagingen: overzicht thema's en subthema's

6. Discussie

De transitie naar een Agile werkwijze wordt in alle interviews gezien als een lastig proces. Dit werd ook in andere onderzoeken gevonden (Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, Challenges of migrating to Agile methodologies, 2005) (Gregory, Barroca, Sharp, Deshpande, & Taylor, 2016) (Gandomani & Nafchi, 2016). De belangrijkste uitdagingen zijn in mijn onderzoek geclusterd in de thema's:

- Toepasbaarheid
- Weerstand
- Management commitment
- Verandering van gedrag
- Agile omgeving

Deze vijf thema's zijn ook naar voren gekomen als uitdagingen in het literatuuronderzoek. Zoals aan het begin van het resultaten hoofdstuk al is aangegeven hangen veel van deze thema's met elkaar samen. Het feit dat Agile niet overal als goed toepasbaar wordt ervaren zorgt voor weerstand. Agile werken vereist ander gedrag van medewerkers en managers. Gedragsverandering is niet makkelijk en zorgt ook voor weerstand. Het samenwerken binnen de teams verloopt volgens een aantal interviews nog niet goed. Ook dit is een factor die bijdraagt aan het ervaren van weerstand. Gedrag dat niet verandert kan ook weer invloed hebben op de perceptie van de toepasbaarheid. Het gebrek aan management commitment kan een oorzaak voor het feit dat er binnen de directe omgeving van het team diverse factoren nog niet Agile zijn. En het ontbreken van een Agile omgeving heeft weer invloed op weerstand en toepasbaarheid. In hoeverre er sprake is van deze beïnvloeding vormt geen onderdeel van dit onderzoek. Uit de interviews vallen deze verbanden wel af te leiden omdat ze vaak samen genoemd worden.

Wat ook opvalt is dat veel van de punten die zorgen voor de uitdagingen bij de transitie naar Agile werken te maken hebben met het niet goed toepassen van de uitgangspunten van Agile. Een Agile organisatie zou juist flexibel om moeten gaan met veel onderwerpen. Als we kijken naar de wijze van implementeren dan wordt er vaak gezegd dat het moest en dat er een standaard werkwijze wordt doorgevoerd die niet goed past bij het team. Agile als filosofie is juist tegen een gestandaardiseerde, dogmatische werkwijze. Het promoot dat er kort-cyclisch wordt gewerkt en dat er geleerd wordt van fouten. Op deze manier kunnen teams steeds verbeteren en juist op die manier werken die bij hen zorgt voor de beste resultaten. Het management heeft daarbij een faciliterende rol en hoort te zorgen dat er stabiliteit is binnen de teams en dat belemmeringen in de omgeving worden weggenomen (Dingsoyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012) (Gregory, Barroca, Sharp, Deshpande, & Taylor, 2016). Uit de interviews blijkt dat de teams er last van hebben dat er geen stabiliteit is omdat er door prioriteiten van buitenaf werk wordt toegevoegd aan de backlog van de teams. Ook worden belemmeringen in de omgeving niet weggenomen. De kern van Agile, de samenwerking in de teams en met de business partner, verloopt ook nog niet overal zoals het zou moeten. Waar dit wel plaatsvindt worden de voordelen van Agile duidelijk ervaren. Krijgen medewerkers ook energie van deze werkwijze.

In de volgende alinea's ga ik specifiek in op de resultaten van de onderzochte thema's in verhouding tot bestaande theorie.

6.1 Toepasbaarheid Agile

Uit een aantal interviews blijkt dat er veel twijfel is over de toepasbaarheid van Agile in hun eigen omgeving. Deelnemers maken hierbij onderscheid tussen Agile als gedachtegoed of als methode. De meeste deelnemers vinden het Agile gedachtegoed altijd toepasbaar maar twijfelen of de methodes in hun werkomgeving goed toepasbaar zijn. Eén deelnemer zag dit juist tegenovergesteld en vond de Agile methodes wel toepasbaar maar het Agile gedachtegoed niet altijd, hierbij werd gerefereerd naar niet IT-omgevingen. Hoe de Agile werkwijze geïmplementeerd is lijkt hierbij een rol te spelen. Hoewel de implementatiemanager aangeeft dat er per werkomgeving moet worden onderzocht in hoeverre de Agile methodieken toepasbaar zijn is dit in de praktijk niet altijd gebeurd. De Agile methode werd dan geïmplementeerd zonder vooraf te beoordelen of dit zou passen in de context van het team. Dit zorgde soms dat onderdelen van de Agile werkwijze weer werden losgelaten of dat er nog steeds vraagtekens werden gezet bij de toepasbaarheid. In een ander voorbeeld werd juist heel pragmatisch omgegaan met de implementatie en alleen die onderdelen gebruikt die toegevoegde waarde voor het team hadden. De kwaliteit van de begeleiding door de coaches speelde hierbij een rol. Hier werden vraagtekens bij gezet omdat een coach bijvoorbeeld erg naar de theorie verwees en minder naar de praktijk keek. Managers zien dat coaching voor het vervolgtraject belangrijk is. In de interviews is ook verwezen naar het feit dat PESCO een financiële instelling is en daarom te maken heeft met veel externe regelgeving. Dit maakt het een ander soort bedrijf dan Spotify of Netflix en daarom ook lastiger om altijd de Agile werkwijze toe te passen.

Wat opvalt is dat de implementatiemanager aangeeft dat de invoering per team kan verschillen en sommige teams wellicht gewoon hun oude werkwijze zouden moeten houden. In de interviews blijkt uit twee betrokken teams dat zij dit niet zo ervaren hebben. Zij zien vooral dat het van bovenaf opgelegd is en dat teams mee moeten veranderen. De implementatiemanager verwijst naar de diversiteit van de afdeling. Niet alle teams binnen Business Services werken aan het ontwikkelen van software. Soms worden applicaties alleen maar geconfigureerd en beheerd. Soms worden applicaties als een service geleverd door een externe leverancier. In de interviews waarin Agile als niet toepasbaar werd gezien was sprake van teams waar geen software wordt ontwikkeld. Toch hoeft dit niet direct als reden te worden gezien waarom Agile niet goed toepasbaar is. In het interview met een operations engineer van een team waar geen software wordt ontwikkeld worden er geen vraagtekens gesteld bij de toepasbaarheid van Agile. Wel blijkt uit dit interview dat hij er in de praktijk heel pragmatisch mee omgaat en uit de methode gebruikt wat toegevoegde waarde heeft.

In de literatuur over de uitdagingen bij de verandering naar Agile werken is er op een aantal manier gekeken naar de toepasbaarheid van Agile. Toepasbaarheid van Agile is als thema benoemd in het onderzoek van Gregory et al. (2016), zij vonden verwijzingen naar Agile als mogelijke hype. Een hype kan gelinkt worden aan de management fashion theorie van Abrahamson. In deze theorie wordt beschreven dat nieuwe organisatie of management technieken net zoals een modeverschijnsel komen en gaan (Gregory, Barroca, Sharp, Deshpande, & Taylor, 2016). In tegenstelling tot de snelle doorlooptijd van modeverschijnselen kunnen management fashions twintig jaar bestaan voordat een nieuwe management fashion verschijnt. Deze management technieken worden beïnvloed door de retoriek van

invloedrijke goeroes, organisaties die onderzoek financieren en de vraag naar innovatieve oplossingen voor praktische problemen door gebruikers (Abrahamson, 1996) (Cram & Newell, 2016).

Cram en Newell (2016) onderzochten het groeiende gebruik van Agile methodes als een management fashion. Op basis van vijf casestudies vonden zij dat in sommige cases Agile gezien kan worden als een kortstondige, overgaande trend terwijl in andere cases Agile stevig verankerd werd in de processen en cultuur van een organisatie. Zij raden aan dat managers op de hoogte zijn van de mogelijkheid van een management fashion zodat zij aandacht hebben voor een bewuste aanpak en voorkomen dat er sprake is van een implementatie zonder de juiste focus (Cram & Newell, 2016).

In een artikel van Nerur en Balijepally (2007) wordt de ontwikkeling naar Agile werken in een breder perspectief geplaatst. Zij zien vergelijkbare verschuivingen in gedachtepatronen en methoden van onderzoek in andere disciplines. Softwareontwikkeling is complex, problemen zijn vaak uniek en moeilijk om exact te formuleren. Oplossingen ontwikkelen zich voortdurend terwijl steeds duidelijker wordt wat er opgelost moet worden. Opkomende praktijken zoals Agile softwareontwikkeling, trekken de veronderstelling in twijfel dat veranderingen en onzekerheid gecontroleerd kunnen worden door een hoge mate van formalisatie. Deze verandering in conceptueel denken zijn volgens hen geen uitzondering. Vergelijkbare verschuivingen in manieren van denken en methoden van onderzoek vinden ook plaats in de architectuur en strategisch management (Nerur & Balijepally, Theoretical Reflections on Agile Development Methodologies, 2007).

Er zijn verschillende visies op de toepasbaarheid van Agile methodes. Er zijn onderzoekers die aangeven dat Agile methodes alleen toepasbaar zijn op kleine tot medium grote projecten. Andere onderzoekers geven aan dat steeds meer organisaties de noodzaak zien om Agile te werken in bijna al hun projecten toe te passen. Dit door de uitdagingen die voortkomen uit een omgeving die steeds sneller verandert, onduidelijke gebruikersvereisten en de druk om sneller te kunnen leveren (Cao, Mohan, Xu, & Ramesh, 2009). Cao et al. (2009) deden onderzoek naar de wijze waarop Agile methodes worden aangepast. Zij vonden dat dit gebeurt op basis van de context van het project, de organisatie en de ontwikkelomgeving (Cao, Mohan, Xu, & Ramesh, 2009).

Kruchten (2013) geeft aan dat het mogelijk is om Agile te doen, het gebruiken van methodes die perfect voldoen aan het Agile Manifesto, zonder Agile te zijn. Het gebruik van Agile methodes kan op verschillende manieren falen in omgevingen waar ze zonder of met beperkte aanpassingen worden toegepast in een context die ver af staat, op een bepaalde dimensie, van waar ze oorspronkelijk voor bedacht zijn. Dit kan er toe leiden dat er discussie ontstaat of de methode wel goed wordt toegepast terwijl er niet naar de specifieke context wordt gekeken. Agile zou niet moeten worden gezien als een manier van werken die alle problemen op kan lossen. Vooral niet als men ervoor kiest om een Agile methode geforceerd toe te passen. Als organisatie Agile zijn zou niet bepaald moeten worden door het toepassen van de methodes maar door de mogelijkheid die een organisatie heeft om in een omgeving sneller te reageren op veranderingen dan de snelheid van die veranderingen (Kruchten, 2013).

Rigby et al. (2016) adviseren om voor de transitie naar Agile werken te onderzoeken of Agile wel of niet gaat werken. Agile is niet de oplossing voor alles. Het is het meest effectief en het makkelijkst om te

implementeren onder condities die vaak gevonden worden in de innovatie van software. Het probleem dat opgelost dient te worden is complex, oplossingen zijn aanvankelijk onbekend, de producteisen zullen waarschijnlijk wijzigen, het werk kan modulair worden opgebouwd, nauwe samenwerking met eindgebruikers inclusief snelle feedback is mogelijk en creatieve teams overtreffen teams die op een controle gedreven manier werken. Zij geven daarbij aan dat dit soort omstandigheden ook buiten software ontwikkelteams kan voorkomen zoals bijvoorbeeld productontwikkeling, marketingprojecten en strategische planning. (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).

Dat begeleiding door coaches belangrijk is wordt ook in de literatuur gevonden. Volgens Gandomani en Nafchi (2016) kan een gebrek aan kennis van Agile een belangrijke reden zijn waarom de transitie naar Agile werken mislukt. Op basis van dit onderzoek wordt geadviseerd om te zorgen dat er voldoende kennis aanwezig is bij iedereen die betrokken is bij de transitie naar Agile werken van zowel de Agile methodes als de Agile waarden (Gandomani & Nafchi, 2016). Misra, Kumar en Kumar (2010) vonden dat alle stakeholders en vooral het hoger management getraind moeten worden in de Agile principes en waarden die de Agile methoden begeleiden (Misra, Kumar, & Kumar, 2010). Ook in het onderzoek van Conboy et al. (2011) werd de kennis van Agile waarden en principes als uitdaging gevonden. Coaching kan een goede ondersteuning bieden naast formele trainingen (Conboy, Coyle, Wang, & Pikkarainen, 2011).

PESCO heeft omdat het een financiële instelling is te maken met een grote hoeveelheid regels die worden opgelegd door externe toezichthouders. Deze externe regelgeving heeft impact op de toepasbaarheid van de Agile werkwijze omdat deze toezichthouders zeer controle gedreven werken. Zij verwachten van de financiële instellingen dat er een bepaalde mate van controle wordt uitgevoerd op belangrijke processen. Dit speelt ook binnen de afdeling Business Services. Voor bepaalde processen dienen er processtappen gedocumenteerd te worden en worden er strikte deadlines gesteld door toezichthouders voor het voldoen aan nieuwe wetgeving. In de Agile manier van werken gaat de interactie tussen mensen boven de processen die hen beperken (Dingsoyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012). In de literatuur wordt het balanceren tussen het Agile zijn en het doorvoeren van discipline wel als thema benoemd (Cao, Mohan, Xu, & Ramesh, 2009) maar ik heb geen wetenschappelijk onderzoek gevonden dat heeft onderzocht hoe er een balans gevonden kan worden tussen deze verschillende vereisten.

6.2 Weerstand

Uit de interviews blijkt dat er veel weerstand is in de organisatie tegen de transitie naar een Agile werkwijze. Een aantal deelnemers ervaart deze weerstand zelf ook. Deze weerstand wordt gekoppeld aan de twijfels over de toepasbaarheid, het feit dat er geen gedragsverandering optreedt bij medewerkers of management of het feit dat deze verandering van bovenaf is opgelegd. Voor de deelnemers die al bekend waren met Agile methodes was de transitie makkelijker. Voor de overige deelnemers werd de transitie naar een Agile werkwijze ervaren als een grote mindset verandering. Met deze mindset verandering werd vaak pragmatisch omgegaan door zelf te gaan leren en ontdekken wat het betekent om Agile te werken. Doordat de invoering van bovenaf was opgelegd waren medewerkers niet betrokken bij de keuze om Agile te gaan werken. Ook in de teams was er in de eigen omgeving

weinig sprake van betrokkenheid bij de te maken keuzes. Voor een aantal deelnemers was dit gebrek aan betrokkenheid een reden om meer weerstand te voelen. Voor een aantal maakte het niet echt uit en werd er actief meegewerkt aan de transitie. Deze actieve houding was meestal het gevolg van een positieve mindset ten opzicht van een Agile werkwijze.

Wat mij als onderzoeker verwonderde na het houden van de interviews in de eerste fase, is de manier waarop de verandering die de organisatie voor ogen heeft zo anders wordt ervaren door de betrokkenen. De verandering naar Agile werken kan veel energie geven, kansen bieden om te leren en in nieuwe functies terecht te komen. Maar het kan ook als hinderlijk ervaren worden. Een verandering die moet en in de weg staat van wat gezien wordt als het echte werk. Het veranderen wordt dan gezien als een energieverlinder. Weerstand tegen veranderen staat dan tegenover het geloof, de overtuiging dat deze verandering echt noodzakelijk is voor het bedrijf om het te laten overleven. Ook in de tweede fase is het feit dat er weerstand is in de organisatie tegen de verandering naar Agile werken in alle gesprekken naar boven gekomen.

Weerstand is gebruikelijk in elk veranderproces. Het feit dat Agile werken mensen centraal zet maakt dit probleem kritischer in Agile verandertrajecten. Omdat een verandering naar Agile werken gebaseerd is op het veranderen van de mindset van mensen is het natuurlijk dat zij zich verzetten tegen deze verandering (Gandomani & Nafchi, 2016). In ieder mens gaan krachten schuil die zich verzetten tegen verandering. Verandering van de status quo brengt doorgaans vervelende gevoelens met zich mee en het blijft in dat opzicht makkelijker om gewoon niets te doen en alles bij het oude te laten. In allerlei publicaties worden opsommingen gegeven van wat weerstand kan veroorzaken. Het komt er samengevat op neer dat het aan de persoon kan liggen, aan de situatie en aan de perceptie van de persoon van deze situatie. Weerstand kan voortkomen uit reële en irreële motieven en verwachtingen en voor eenieder ligt dit anders (van Nistelrooij & de Wilde, 2008, p. 98). Om de aard van weerstand te begrijpen is het belangrijk om te realiseren dat het een reactie is op een emotioneel proces dat plaatsvindt. Weerstand is niet alleen voorspelbaar, het is ook natuurlijk, een belangrijk onderdeel van het leerproces (Block, 2011).

In de interviews is gevraagd naar de betrokkenheid bij de verandering omdat uit de literatuur blijkt dat dit een belangrijke factor is voor het ervaren van weerstand. Mijn onderzoek gaat uit van het sociaal-constructionistisch perspectief, dit vertrekt vanuit het idee dat in één en dezelfde organisatie meerdere al dan niet contrasterende werkelijkheden naast elkaar bestaan. De mate waarin deze werkelijkheden contrasteren of overlappen, wordt bepaald door de mate waarin de verschillende groepen in een organisatie met elkaar in wisselwerking staan. Mensen leven in een (gemeenschappelijke) werkelijkheid die ze zelf mee creëren. Zo beschouwd is een veranderproces dan ook altijd een collectief organiserenproces van co-creatie, hetgeen participatie bij veranderen noodzakelijk maakt, wil er inderdaad sprake zijn van een mogelijkheid om een nieuwe betekenis (realiteit) te creëren. Een verandering zou een zo natuurlijk mogelijk verloop moeten hebben dat recht doet aan het principe van zelfordening. Er moet gezorgd worden dat het veranderproces is afgestemd op de gemeenschappelijk gestelde doelstellingen, het veranderontwerp aansluit bij de wijze waarop mensen veranderen en dat er voldoende ruimte vrij wordt gehouden voor zelforganisatie. Mensen gaan makkelijker mee in

veranderplannen als ze gemotiveerd zijn, bevestigd worden in hun kunnen en wanneer ze er een persoonlijke uitdaging in zien (van Nistelrooij & de Wilde, 2008).

Mensen veranderen hun gedrag wanneer ze inzien dat het bestaande gedrag niet meer past bij de nieuwe en door hen zelf gewenste toekomstige situatie. Er is sprake van nieuwe betekenissen wanneer men de dagelijkse werkelijkheid leert zien in het licht van de nieuwe en gewenste werkelijkheid. Mensen gaan dan ook makkelijker nieuwe verbindingen en andere werkrelaties aan, maar ze zullen ook eerder met nieuw gedrag experimenteren. Gedrag verandert wanneer de betekenisgeving ervan verandert (van Nistelrooij & de Wilde, 2008, p. 29).

Tolfo et al. (2009) geven aan de obstakels voor het invoeren van een Agile manier van werken soms verborgen kunnen liggen onder de organisatiecultuur. Zij baseren zich hierbij op de theorie van Schein waarbij een organisatiecultuur wordt gedefinieerd in drie verschillende lagen: de artefacten, de aangenomen waarden en de basisveronderstellingen. De zichtbare aspecten, artefacten, die makkelijker te vinden zijn komen soms niet overeen met de realiteit. Het begrijpen van een organisatiecultuur is belangrijk. Een Agile cultuur kan niet gereduceerd worden tot een software ontwikkelproces of een specifieke Agile methode. Een Agile cultuur is gebaseerd op een set van basisveronderstellingen die overeenkomen met de Agile principes. Deze basisveronderstellingen zijn het fundament voor gemeenschappelijke Agile waarden in een organisatie (Tolfo, Wazlawick, Gomes Ferreira, & Forcellini, 2009).

Gandomani en Nafchi (2016) vonden ook dat de mindset ten opzichte van de verandering naar Agile werken een belangrijke rol speelt (Gandomani & Nafchi, 2016). Een negatieve mindset komt meer naar voren in bedrijven die gekozen hebben voor een invoering die van bovenaf werd opgelegd. Sterke betrokkenheid van het personeel, training en het delen van ervaringen met Agile ontwikkelmethodes had een positieve invloed op het overtuigen en motiveren van ontwikkelaars om met de Agile methodes te gaan werken (Conboy, Coyle, Wang, & Pikkarainen, 2011).

6.3 Management commitment

Dat er een gebrek aan management commitment was binnen PESCO Business Services werd in alle interviews bevestigd. Ook door de senior manager. Het gevolg was dat het management vasthield aan oud gedrag terwijl van de teams verwacht werd dat zij wel gingen veranderen. Uit de literatuur blijkt dat management commitment belangrijk is voor elke grote verandering die organisaties doorvoeren en specifiek ook voor de verandering naar Agile werken.

Volgens Nistelrooij en van Wilde (2008) is de manier waarop het management tijdens het veranderproces zijn rol invult in feite een kritische succesfactor. In verandertrajecten is het belangrijk dat het management kennis heeft van wat er gaat veranderen en hoe de organisatie gaat veranderen. Van het management kan verwacht worden dat ze zich committeren aan de overeengekomen veranderdoelstelling en zich actief inzetten tijdens het veranderproces. Streven naar meer flexibiliteit, ondernemerschap en zelforganiserend vermogen bij medewerkers, kenmerken die horen bij de Agile manier van werken, gaan volgens hen slecht samen met een eenzijdige top-down manier van sturen,

informerend en overredend. Je kunt niet tegelijkertijd top-down sturen en verwachten dat er vanzelf ook bottom-up commitment ontstaat. Ook voor managers is het veranderen van gedrag lastig. Het kost in de regel veel tijd, moeite en soms ook pijn om een andere manier van leidinggeven te ontwikkelen, oude overtuigingen omtrent management los te laten. Het niet loslaten van oud gedrag heeft echter consequenties. Managers moeten zich er van bewust zijn dat de signalen die door het feitelijke gedrag worden uitgezonden veel sterker zijn dan datgene wat met de mond beleden wordt. Veel medewerkers verlangen van de top dat zij zelf het voorbeeld geeft van hoe 'anders' zij zullen werken in de organisatie na alle veranderingen. (van Nistelrooij & de Wilde, 2008, pp. 227-234).

In het onderzoek van Cao et al. (2009) werd gevonden dat topmanagement een belangrijke rol speelt bij de transitie naar Agile werken of het aanpassen van Agile methodes. Zij vonden dat een succesvolle transitie naar de Agile manier van werken managementsupport vereist. Dit is vooral zo als verschillende stakeholders vasthouden aan de manier van werken die zij gewend zijn en weigeren om hun voorkeur voor een bepaalde manier van werken aan te passen (Cao, Mohan, Xu, & Ramesh, 2009). De transitie naar een Agile manier van werken verloopt moeizamer als het senior- en team-management het lastig vindt om hun autoriteit op te geven en aan hun oude manier van aansturen 'command and control' vast blijft houden (Gandomani & Nafchi, 2016).

6.4 Verandering van gedrag

De Agile werkwijze vereist ander gedrag van medewerkers en managers. In de traditionele manier van werken ligt de nadruk op het individu. Medewerkers van PESCO Enterprise Services hebben vaak jarenlang op deze manier gewerkt. In de Agile werkwijze staat het team centraal en wordt van het team verwacht dat zij overleggen met de business partner, samenwerken en gezamenlijk beslissingen nemen. In de gesprekken zijn veel voorbeelden genoemd van situaties waar dit gewenste gedrag nog niet werd gezien. Binnen PESCO Enterprise Services wordt veel gewerkt met externe collega's die uit India komen. De samenwerking met India zorgt voor extra uitdagingen omdat medewerkers uit India nog meer gewend zijn aan een traditionele manier van werken waarin men directief wordt aangestuurd. In één voorbeeld werd de Agile werkwijze losgelaten in de samenwerking met India omdat het niet werkte. Voor managers geldt dat zij het soms lastig vinden om hun directieve manier van aansturen los te laten en te vertrouwen op het team. Een veilige omgeving werd door een aantal deelnemers genoemd als een belangrijke voorwaarde om te experimenteren met ander gedrag.

Dat samenwerken voor bedrijven die overstappen op een Agile werkwijze een uitdaging is werd in meerdere artikelen in de literatuur bevestigd (Gandomani & Nafchi, 2016). Het overgaan op een Agile manier van werken betekent dat werknemers zich aan moeten passen aan een nieuwe manier van werken die ook ander gedrag van ze vraagt (Misra, Kumar, & Kumar, 2010) (Conboy, Coyle, Wang, & Pikkarainen, 2011). Dat Agile op individueel niveau tot aanpassingsproblemen leidt werd gevonden in het onderzoek van Misra, Kumar en Kumar (2010). In traditionele organisaties zijn softwareontwikkelaars gewend om op zichzelf te werken zonder veel interactie met anderen. Deze manier van werken is vaak vele jaren ingeprent. In de Agile werkwijze zijn de methodes gebaseerd op samenwerking en vindt besluitvorming vaak collectief plaats. Het succes van deze werkwijze is afhankelijk van de houding van de mensen in het team ten opzichte van elkaar (Misra, Kumar, & Kumar,

2010). Een andere reden voor het niet werken volgens de Agile methodes is dat er van medewerkers een bredere skill-set verwacht wordt dan in de traditionele manier van werken. In de traditionele manier van werken ligt de focus op persoonlijke expertise. In de Agile werkwijze wordt er verwacht dat medewerkers meerdere taken op zich kunnen pakken (Conboy, Coyle, Wang, & Pikkarainen, 2011).

Het samenwerken in teams is geen nieuw idee. Al in 1920 schreef Mary Parker Follett, gevolgd door vele anderen in de jaren daarna, dat samenwerken in kleine teams een betere manier zou zijn om het werk te doen. Organisaties zijn echter jarenlang bureaucratisch gebleven door de overtuiging dat teams de discipline niet zouden hebben om efficiënt te kunnen werken op grote schaal. Echte zelforganiserende teams bleven een uitzondering. Binnen Agile zijn deze zelforganiserende teams de basis en zijn er principes gedefinieerd die ervoor moeten zorgen dat het team succesvol zijn werk kan doen (Denning, 2016). Hierbij verwijst Denning naar de principes zoals die in de Scrum methode zijn vastgelegd.

Conboy et al. (2011) vonden de toename in sociale interactie als een belangrijke uitdaging bij de transitie naar Agile werken. Agile werken vraagt om meer sociale interactie en verhoogt daarmee de noodzaak voor medewerkers om goede sociale-, communicatie- en presentatie-skills te hebben. Dit kan als positief worden ervaren maar brengt ook uitdagingen met zich mee. In een aantal cases werden medewerkers genoemd die technisch zeer getalenteerd waren maar zwakke communicatie- en presentatie-skills hadden. Zij vonden dat bedrijven naar oplossingen zochten om de sociale skills bij hun medewerkers te verbeteren (Conboy, Coyle, Wang, & Pikkarainen, 2011).

Om Agile succesvol te introduceren is het belangrijk om voldoende aandacht te geven aan menselijke en sociale factoren (Dyba & Dingsoyr, 2008). Als er geen effectieve samenwerking is wordt de transitie naar Agile werken lastig en moeilijk (Gandomani & Nafchi, 2016). Chow en Cao (2008) vonden dat een hoog kaliber team één van de drie belangrijkste succesfactoren was voor een succesvolle transitie naar Agile werken (Chow & Cao, 2008). Hoe teamleden met elkaar omgaan is een kritische factor in het bepalen van het succes van een team. Succesvolle teams hebben een duidelijke gedragscode die door iedereen begrepen wordt (Parker, Holesgrove, & Pathak, 2015). Omdat Agile werken op teamwerk gebaseerd is en niet op individuele prestaties is het nodig dat beloningssystemen hierop worden aangepast (Misra, Kumar, & Kumar, 2010).

Brede Moe, Dingsoyr en Diba (2010) geven aan dat de verandering naar een plangedreven organisatiemodel met onafhankelijke professionals die zichzelf sturen naar zelforganiserende teams één van de grootste uitdagingen is bij de transitie naar een Agile werkwijze. Noch de cultuur noch de mindset van mensen zijn makkelijk om te veranderen. Het is niet voldoende om individuen in een groep te zetten, zeggen dat ze zelforganiserend zijn en dan verwachten dat zij automatisch weten hoe ze hun werk effectief kunnen coördineren als een Agile team. Hun onderzoek vond dat het lastig is om als team te functioneren als de leden een hoge individuele autonomie hebben. Hoge functiespecialisatie en de bijbehorende verdeling van werk was de belangrijkste barrière om effectief als team te functioneren. De Scrum methode heeft een aantal mechanismen die kunnen zorgen voor effectief teamwerk maar het is niet makkelijk om deze in de praktijk te implementeren. De transitie van individueel werken naar een zelforganiserend team zorgt dat er een heroriëntatie nodig is, niet alleen bij ontwikkelaars maar ook bij

management. Het zorgen voor deze verandering kost tijd en middelen maar is een voorwaarde voor het succes van Agile methodes die gebaseerd zijn op zelforganisatie (Brede Moe, Dingsoyr, & Dyba, 2010).

Naar samenwerking in teams die over verschillende locaties heen zitten is onderzoek gedaan door Bass (2015). Hij vond dat in eerder onderzoek bevestigd werd dat Agile methoden gebruikt kunnen worden voor softwareontwikkeling in teams die verspreid over de wereld zitten en opgeschaald kunnen worden naar grote offshore softwareontwikkeling programma's. Zijn artikel gaat specifiek in op de uitdaging van het werken met landen als India waar ze erg gewend zijn om op de traditionele manier te werken. In zijn artikel geeft hij ook aan dat er uitdagingen kunnen bestaan in dergelijke omgevingen: het kost meer tijd om over verschillende locaties te werken dan op één locatie als gevolg van verhoogde geografische en sociaal-culturele afstanden. Ook kan er sprake zijn van uitdagingen met het begrijpen van gebruikersvereisten en onhandige communicatie in overleggen die op meerdere locaties tegelijkertijd plaatsvinden. De nadruk in de Agile manier van werken op communicatie en het bouwen van vertrouwen kan deze uitdagingen minder groot maken (Bass, 2015).

Misra, Kumar en Kumar (2010) benoemen een verandering in managementstijl als een belangrijke uitdaging bij de transitie naar Agile werken. Een Agile werkwijze verlangt van het management dat zij leidinggeven op een manier die het team ondersteunt en dat beslissingen in overleg genomen worden. Managers dienen de teams vertrouwen te geven (Misra, Kumar, & Kumar, 2010). Het loslaten van een directieve 'command and control' manier van leidinggeven wordt door veel organisaties nog gezien als een risico (Parker, Holesgrove, & Pathak, 2015).

Een veilige omgeving is van belang omdat medewerkers en het team in staat moeten worden gesteld om zelf beslissingen te nemen en daarvan te leren. In een Agile omgeving worden de meeste beslissingen door het team genomen. Dit zorgt ervoor dat er bij het nemen van beslissingen veel factoren een rol spelen door de diversiteit in achtergrond, houding, doelen en cognitieve houding van de teamleden. Dit maakt het nemen van beslissingen lastiger. Het kost een organisatie energie, tijd en geduld om een cultuur op te bouwen waarin er respect en vertrouwen is tussen de werknemers zodat het makkelijker is om gezamenlijk beslissingen te nemen (Misra, Kumar, & Kumar, 2010). Een veilige omgeving is ook belangrijk omdat medewerkers moeten kunnen experimenteren met nieuw gedrag om een organisatieverandering succesvol te laten zijn (van Nistelrooij & de Wilde, 2008).

6.5 Agile omgeving

Uit de resultaten kwam naar voren dat betrokkenen hinder ondervinden van het feit dat van hen gevraagd wordt om Agile te werken in een omgeving die nog niet geheel Agile werkt. In een aantal gevallen was er geen sprake van een goede samenwerking met de business partner waardoor er veel afstemming nodig was. Als de samenwerking er wel was leidde dit tot enthousiasme over de verbeteringen die dit tot stand bracht. Een andere factor waren uitdagingen met de schaalbaarheid van het werk door het ontbreken van een goede coördinatie over de teams heen. Dit zorgde ervoor dat de samenwerking met andere teams lastig verliep en dit had impact op het eigen werk. Een derde factor

was het feit dat er door het management geen prioriteiten werden gesteld en dat dit een versturende invloed had op het werkaanbod van het team.

In de literatuur zijn er verschillende verwijzingen naar dit onderwerp. In het onderzoek van Chow en Cao (2008) werd gevonden dat een Agile vriendelijke teamomgeving een bijdrage levert aan het succes van een verandering naar Agile werken (Chow & Cao, 2008). In de resultaten valt te zien dat in de teams waar er een goede samenwerking is met de business partner dit een positieve invloed heeft op de verandering naar Agile werken. De samenwerking met de business partner is een centraal onderdeel van Agile werken. In Agile staat de klant centraal. Door globalisatie, deregulering en nieuwe technologieën, vooral het internet, heeft de klant keuzes gekregen, heeft toegang tot informatie over deze keuzes en kan met andere klanten in verbinding komen. Dit heeft invloed gehad op de verwachtingen die de klant heeft om waarde geleverd te krijgen. Bureaucratische organisaties beseffen het belang van de klant ook maar dit is vaak binnen de beperkingen van de eigen interne systemen en processen. In een Agile organisatie is de hele organisatie erop gericht om waarde te leveren aan de klant (Denning, 2016). Een sterke betrokkenheid van de klant is een kritische succesfactor bij de transitie naar Agile werken (Chow & Cao, 2008).

Cao et al. (2009) geven aan dat de uitdagingen bij de transitie naar Agile werken toenemen als klanten niet beschikbaar zijn of niet bereid zijn om zich te committeren. Door nauw samen te werken met klanten die ter plekke aanwezig zijn krijgt het team directe feedback en informatie. Klanten die niet voldoende kennis hebben van gebruikersvereisten door de complexiteit of de grootte van een systeem zorgen echter ook voor aanzienlijke uitdagingen (Cao, Mohan, Xu, & Ramesh, 2009). Hoda, Noble en Marshall (2011) vonden in hun onderzoek dat een slechte samenwerking met de klant één van de belangrijkste uitdagingen is voor Agile teams. In de projecten die zij onderzochten was de klant vaak niet goed vertegenwoordigd in het teams (Hoda, Noble, & Marshall, 2011).

Uit de resultaten blijkt dat samenwerken tussen de teams ook nog aandacht nodig heeft. Dit is een aspect dat in de traditionele manier van werken georganiseerd werd door het werken in projecten. Binnen de Agile gebruikers community wordt de term scaling (schaalbaarheid) gebruikt om dit aspect van het Agile werken te duiden. Dat schaalbaarheid een uitdaging is bij de transitie naar een Agile werkwijze werd gevonden door Gregory et al. (2016). In de wetenschappelijke literatuur is er nauwelijks onderzoek gedaan naar schaalbaarheid binnen een Agile werkwijze (Gregory, Barroca, Sharp, Deshpande, & Taylor, 2016). Er zijn onderzoekers die aangeven dat Agile methodes alleen toepasbaar zijn op kleine tot middelgrote projecten. Andere onderzoekers geven aan dat steeds meer organisaties de noodzaak zien om Agile te werken in bijna al hun projecten toe te passen. Dit door de uitdagingen die voortkomen uit een omgeving die steeds sneller verandert, onduidelijke gebruikersvereisten en de druk om sneller te kunnen leveren (Cao, Mohan, Xu, & Ramesh, 2009). In plaats van het loslaten van traditionele projectmanagementprincipes zou er ook gekozen kunnen worden voor een combinatie van projectmanagementprincipes en Agile projectmanagement. Agile methodes zijn niet noodzakelijkerwijs de beste keuze voor grote projecten. Projecten moeten goed bestudeerd worden op hun specifieke karakteristieken en vergeleken worden met de karakteristieken van Agile methodes (Dyba & Dingsoyr, 2008).

Het stellen van prioriteiten heb ik niet gevonden in de literatuur als een specifieke uitdaging bij de transitie naar Agile werken. In de Agile werkwijze zouden prioriteiten gesteld moeten worden door de Product Owner. Dit zorgt ervoor dat het team een stabiel werkaanbod heeft en tijdens een sprint ongestoord kan werken om verspilling te voorkomen. Uit de interviews bleek dat binnen Business Services prioriteiten niet goed gesteld worden zodat het team hier hinder van ondervindt.

In het artikel van Gregory et al. (2016) wordt verwezen naar de organisatie als systeem als oorzaak van het feit dat veel van de uitdagingen die te maken hebben met de transitie naar Agile werken met elkaar verbonden zijn. Om Agile te gaan werken zou de hele organisatie moeten transformeren (Gregory, Barroca, Sharp, Deshpande, & Taylor, 2016). De verandertheorie van Nistelrooij en de Wilde (2008) is ook gebaseerd op het systeemdenken. Vanuit het systeemdenken denkt men in gehelen en handelt daarnaar. Je kunt een geheel bepalen door de grens rondom organisatorische eenheden te trekken die min of meer een zelfstandige functie kunnen vervullen en een veranderproces op gang kunnen brengen. Het samenstel van objecten en daarmee hun onderlinge samenhang, wordt bepaald door betrekkingen die de verschillende partijen in de organisatie hebben met het veranderdoel. Hun verhouding tot het veranderdoel bepaalt of men wel of niet tot het geheel behoort. Wanneer men het sociale systeem te nauw afbakt en het te klein is om met een bepaald probleem om te gaan, zal het niet zelfstandig kunnen veranderen. Het is dan te afhankelijk van de medewerking van zijn omgeving. Wanneer men probeert dit te klein afgebakend systeem alsnog te veranderen, zal er waarschijnlijk weerstand optreden vanuit de omgeving van het systeem. Dat is logisch omdat het systeem te veel onderlinge afhankelijkheden heeft met de omgeving. Wanneer het sociale systeem te ruim is afgebakend en het subsystemen bevat die niets met de verandering van doen hebben, is er een vergrote kans dat het systeem niet zal veranderen omdat er vanuit deze subsystemen te veel weerstand zal zijn tegen de verandering (van Nistelrooij & de Wilde, 2008, pp. 92-93).

6.6 Theoretische en praktische implicatie

Dit onderzoek heeft gevonden dat er nog veel uitdagingen spelen bij de transitie naar een Agile werkwijze. De uitdagingen die gevonden zijn worden teruggevonden in de wetenschappelijke literatuur. Deze uitdagingen spelen volgens de literatuur vooral op het menselijke vlak. In mijn onderzoek kwam de toepasbaarheid van Agile ook als een belangrijke factor naar voren. De gevonden uitdagingen hebben relaties met elkaar en beïnvloeden elkaar. Er is door mij geen aanvullende theorie gevonden over de schaalbaarheid van Agile methodes over teams heen, de impact van externe regelgeving door toezichthouders op Agile organisaties en de impact van het ontbreken van het stellen van prioriteiten in een Agile omgeving.

De verandering naar Agile werken kan baat hebben bij het gebruik maken van de theorie op het gebied van organisatieveranderingen. In dit onderzoek heb ik theorie uit modernistisch onderzoek gecombineerd met een sociaal-constructief perspectief. Dit biedt een bredere blik op de verandering naar Agile werken. De transitie naar een Agile werkwijze is een organisatieverandering die breder gezien moet worden dan alleen het toepassen van Agile methodes. De kennis die er is op dit gebied kan organisaties ondersteunen bij hun transitie.

Het valt op dat er zoveel uitdagingen spelen bij de transitie van PESCO Enterprise Services. Omdat uit de literatuur blijkt dat deze uitdagingen ook bij andere organisaties worden gevonden is dit geen unieke situatie. Organisaties die bezig zijn met een vergelijkbare transitie of op het punt staan om de keuze te maken kunnen leren van dit soort onderzoeken en voorkomen dat zij voor dezelfde uitdagingen komen te staan.

Hoewel dit onderzoek niet geschreven is in opdracht van PESCO Business Services zouden de volgende aanbevelingen gedaan kunnen worden op basis van de resultaten uit dit onderzoek gecombineerd met de literatuur op dit gebied. Veel van deze aanbevelingen hebben te maken met het feit dat de Agile principes die opgesteld zijn voor de verandering naar een Agile werkwijze in de praktijk niet goed toegepast zijn. De aanbevelingen zijn per thema uitgewerkt. In de conclusie is een samenvatting geven van deze aanbevelingen.

De toepasbaarheid van Agile binnen de organisatie

Er staat in de Agile way of working van PESCO wel dat de implementatie nooit dogmatisch gedaan moet worden of in de weg zou moeten staan van het bereiken van de Agile doelen maar toch lijkt het, op basis van de resultaten uit de interviews, dat er in de praktijk niet altijd goed genoeg is gekeken naar een bewuste aanpassing aan de context.

- Om te voorkomen dat er sprake is van een op een hype gebaseerde implementatie dient er heel bewust gekeken te worden naar de implementatiekeuzes die gemaakt worden.
- Agile kan niet gezien worden als de oplossing voor alles en daarom is het nodig om te onderzoeken waar de juiste condities aanwezig zijn om een Agile werkwijze toe te passen.
- De Agile werkwijze dient aangepast te worden aan de context anders bestaat het risico dat er wel volgens Agile methodes wordt gewerkt maar dat PESCO Business Services als organisatie niet Agile is.
- Bij het onderzoeken van de juiste condities en aanpassing aan de context is specifieke aandacht nodig voor externe regelgeving en de invloed die dit heeft op een Agile organisatie.
- Coaching is belangrijk om de organisatie bij de transitie te begeleiden maar deze dient wel van de juiste kwaliteit te zijn.

Weerstand tegen de transitie naar een Agile werkwijze binnen de organisatie

In de organisatie wordt nog veel weerstand ervaren tegen de transitie naar een Agile werkwijze. Dat er weerstand optreedt bij veranderen is volgens de literatuur een normale reactie op een emotioneel proces dat plaatsvindt als mensen hun gedrag moeten veranderen.

- Omdat een Agile werkwijze vooral uitgaat van mensen en hun interacties is weerstand in deze transitie een belangrijk aspect waar rekening mee moet worden gehouden. Weerstand is natuurlijk en dient aandacht te krijgen.
- Door te zorgen voor meer betrokkenheid gaan mensen gaan makkelijker mee in een verandering. Uit mijn onderzoek blijkt dat de verandering naar Agile werken bij PESCO Business Services van bovenaf is opgelegd. Hoewel de resultaten laten zien dat er verschillend wordt gereageerd op het ontbreken van betrokkenheid, het hoeft niet voor weerstand te zorgen, is het belangrijk om te zorgen dat er meer mogelijkheden voor medewerkers ontstaan om betrokken

te zijn bij te maken keuzes. Omdat de Agile werkwijze de nadruk legt op het team en er veel meer beslissingen in het team horen te liggen is het opvallend dat hier nog zo weinig ruimte voor is.

- Sterkere betrokkenheid, training en het delen van ervaringen heeft een positieve invloed op de mindset van betrokkenen. Zonder een positieve mindset bestaat het risico dat er wel volgens Agile methoden gewerkt wordt maar er ontstaat geen Agile cultuur.

Het management commitment voor de transitie naar een Agile werkwijze

Ondersteuning vanuit het management is nodig voor een succesvolle transitie naar een Agile werkwijze. Management commitment is een kritische succesfactor voor elke organisatieverandering.

- Managers dienen zich bewust te zijn van de impact van hun gedrag op de organisatie. Als managers hun gedrag niet veranderen zullen medewerkers veel minder geneigd zijn dit wel te doen.
- Managers dienen hun directieve manier van sturen los te laten anders ontstaan er geen echte zelforganiserende teams.
- Managers dienen hun teams te ondersteunen door in gesprek te gaan met belangrijke stakeholders die hun gedrag niet willen aanpassen aan de nieuwe gewenste situatie.

De uitdagingen die verandering van gedrag met zich meebrengen

Een Agile werkwijze vraagt ander gedrag van medewerkers en managers.

- Er dient voldoende aandacht te zijn in de organisatie voor het team en teamprocessen. Hoge individuele autonomie staat de Agile werkwijze in de weg. Het sturen op en het belonen van individueel gedrag is daarom niet wenselijk.
- Op een Agile manier samenwerken met India is mogelijk maar brengt extra uitdagingen met zich mee. Teams dienen ruimte en ondersteuning te krijgen om met deze specifieke uitdagingen om te gaan.
- Managers dienen zich bewust te zijn dat het directief aansturen van medewerkers en teams niet past bij de Agile werkwijze. Management in een Agile organisatie hoort faciliterend te zijn. Loslaten en vertrouwen geven is daarbij belangrijk.
- Van fouten leren en verbeteren is onderdeel van de Agile werkwijze. Om te zorgen dat nieuw gedrag de ruimte krijgt is het belangrijk om een veilige omgeving met respect en vertrouwen te creëren waarin zowel medewerkers als managers kunnen experimenteren met nieuw gedrag.

Het ontbreken van een Agile omgeving

Volgens de Agile methodes werken Agile teams zoveel mogelijk zelfstandig en wordt de afhankelijkheid van hun omgeving beperkt. Uit de resultaten blijkt dat binnen PESCO Business Services teams nog afhankelijkheden hebben in hun directe omgeving.

- Er dienen acties genomen te worden om de afhankelijkheden die teams hebben met hun omgeving te beperken of weg te nemen. In dit onderzoek werd daarbij verwezen naar de samenwerking met de business partner, de afstemming van werkzaamheden over meerdere teams heen en het stellen van prioriteiten. Van teams kan niet verwacht worden dat zij volledig Agile werken als ze teveel afhankelijk zijn van hun directe omgeving.

Het management van PESCO Business Services speelt een belangrijke rol om veel van de aanbevelingen uit dit onderzoek tot uitvoering te brengen. Agile methodes schrijven voor dat via retrospectives wordt onderzocht hoe de manier van werken steeds verbeterd kan worden. PESCO Business Services zou er baat bij hebben om via een open aanpak zoals in dit onderzoek naar boven te krijgen wat de belangrijkste uitdagingen op dit moment zijn. Bij het vinden van oplossingen voor uitdagingen zouden medewerkers en management meer betrokken moeten zijn.

6.7 Beperkingen

De keuze voor het houden van dit onderzoek binnen één bedrijf en één specifieke afdeling zorgt dat de resultaten van dit onderzoek beperkt zijn en ook specifiek te interpreteren zijn binnen deze context. Door in totaal acht interviews te houden zijn slechts de ervaringen van een beperkt aantal betrokkenen meegenomen in de resultaten. De interviews hebben plaatsgevonden met een beperkt aantal medewerkers, in een beperkt aantal rollen. Hierdoor zijn wellicht thema's die spelen bij andere rollen niet naar voren gekomen. De afdeling Business Services is zeer divers van aard en het zou kunnen zijn dat specifieke uitdagingen die horen bij andere teams niet zijn meegenomen. Verder zijn alleen interne medewerkers geïnterviewd. Door de groep externe medewerkers uit te sluiten van de interviews kunnen thema's gemist zijn die wellicht voor externe medewerkers van toepassing zijn.

Dit onderzoek concentreert zich vooral op de uitdagingen en laat daardoor wellicht een gekleurd beeld zien door te focussen op de probleemgebieden. Tot de scope van dit onderzoek behoort niet of Agile daadwerkelijk voordelen biedt ten opzichte van de oude manier van werken. In de literatuur worden deze wel genoemd maar er is verder onderzoek nodig (Dyba & Dingsoyr, 2008). In de interviews zijn zowel in de eerste als tweede fase wel uitspraken gedaan over de voordelen die men ervaart van de Agile werkwijze. Om deze context mee te geven aan de lezers van deze scriptie zijn een aantal van die uitspraken opgenomen in bijlage 3.

Tot slot zijn deze interviews in een beperkte periode afgenomen en zijn daarom relevant in de fase waarin het bedrijf zich toen bevond. Er is inmiddels sprake van een nieuwe reorganisatie. In deze reorganisatie worden er keuzes gemaakt voor vervolgstappen in de Agile manier van werken die kunnen leiden tot nieuwe of andere uitdagingen.

6.8 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Nu steeds meer bedrijven kiezen voor Agile als een manier van werken om de uitdagingen van deze eeuw, zoals toenemende complexiteit en elkaar steeds sneller opvolgende veranderingen, het hoofd te bieden is aanvullend onderzoek gewenst. De transitie naar een Agile werkwijze is een complexe organisatieverandering waarbij meerdere factoren een rol spelen. Deze factoren hebben relaties met elkaar en kunnen daarom niet los van elkaar gezien worden. Aanvullend onderzoek is nodig om de relaties tussen deze factoren te bestuderen.

In dit onderzoek, dat breed was van opzet, zijn interviews gehouden over diverse teams en omgevingen heen. Dit waren zowel teams die software ontwikkelen als teams die software als pakket inkopen. Om nog beter te begrijpen wat voor uitdagingen er in welke omgevingen spelen is verder onderzoek nodig

dat zich meer in de diepte op een specifieke omgeving richt. Bijvoorbeeld specifiek op teams die software pakketten inkopen in plaats van zelf software ontwikkelen. Dit onderzoek heeft gekeken naar de uitdagingen die spelen bij de transitie naar een Agile werkwijze. Onderzoek bij bedrijven die deze transitie succesvol hebben doorlopen kan beter inzicht geven in de kritische succesfactoren die hebben geholpen om deze uitdagingen te vermijden. Ook zou binnen PESCO Enterprise Services zelf op zoek gegaan kunnen worden naar succesvolle voorbeelden.

Uit dit onderzoek bleek dat er, voor zover ik het heb kunnen vinden, geen aanvullende theorie is over de schaalbaarheid van Agile methodes over teams heen en de impact van externe regelgeving door toezichthouders op Agile organisaties. Een ander punt dat naar voren kwam is dat er niet voldoende prioriteiten werden gesteld. Veel organisaties bevinden zich in een zelfde situatie als PESCO Business Services en hebben mogelijk ook problemen om prioriteiten te kunnen stellen. Op deze gebieden is aanvullend onderzoek nodig.

Volgens Dingsoyr et al. (2012) is wetenschappelijk onderzoek naar Agile een groeiend onderzoeksveld dat volwassener begint te worden maar waarin nog veel ruimte is voor aanvullend onderzoek. In de eerste jaren ging veel onderzoek vooral over eXtreme Programming. Er is nu meer onderzoek over Scrum, een methode waar veel bedrijven op overstappen, maar de hoeveelheid onderzoek is nog beperkt. In hun artikel geven zij een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek die aansluiten bij de resultaten van dit onderzoek. Dit zijn: de toepasbaarheid van Agile in nieuwe contexten zoals Software as a Service, factoren die invloed hebben op hoe Agile methodes aangepast worden op organisaties en specifieke projecten, hoe Agile toepast kan worden buiten softwareontwikkeling teams in de bredere organisatie en tot slot wat de beperkingen zijn van Agile softwareontwikkeling methodes in projecten die traditioneel als niet Agile worden beschouwd (Dingsoyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012).

7. Conclusie

Agile is als werkwijze ontstaan binnen de software-industrie nadat ontevreden werknemers het Agile Manifesto schreven als reactie op de traditionele manier van werken. Deze traditionele manier van werken leidde vaak tot projecten die te lang duurden en faalden. Er zijn verschillende methodes om software te ontwikkelen die vallen onder een Agile werkwijze. Al deze methodes bevatten principes die het Agile Manifesto ondersteunen.

- Een duidelijke beweging naar gezamenlijke softwareontwikkeling, waarbij mensen privileges kregen boven de processen die hen beperkten.
- Een dominante 'lean' mentaliteit werd aanbevolen met het oog op het beperken van onnodig werk, vooral op het gebied van overbodige documentatie.
- Klanten stonden niet langer ver van het ontwikkelproces af maar werden actief betrokken en gaven richting aan de ontwikkeling van het eindproduct of dienst.
- Er werd geaccepteerd dat onzekerheid een onderdeel was van het softwareontwikkelproces en dat de neiging om controlerende methoden toe te passen overbodig was.

Voor dit onderzoek is de definitie van Agile van Conboy (2009) gebruikt. Zijn definitie van Agile binnen de scope van softwareontwikkeling:

'To rapidly or inherently create change, proactively or reactively embrace change, and learn from change while contributing to perceived customer value (economy, quality and simplicity), through its collective components and relationships with its environment.' (Conboy, 2009)

Tegenwoordig wordt Agile steeds vaker gezien als een concept dat bedrijven kan transformeren om het hoofd te bieden aan een omgeving die door technologische ontwikkelingen steeds sneller verandert. Ook binnen de financiële dienstverlening wordt Agile steeds vaker gezien als een manier van werken die organisaties kan ondersteunen om een succesvolle strategie tot uitvoer te brengen. Voor financiële dienstverleners wordt de IT-strategie steeds belangrijker om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Dit geldt ook voor PESCO, een bedrijf dat in navolging van IT-bedrijven als Netflix en Spotify, heeft gekozen voor de introductie van een Agile werkwijze in de gehele organisatie. De Agile werkwijze van het PESCO IT-bedrijf is gebaseerd op het Agile Manifesto, DevOps, Scrum, Lean en Continuous Delivery. Het streven van PESCO is breder te gaan dan DevOps en Enterprise Agility te bereiken door samen met de business te werken in BusDevOps teams. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij PESCO Business Services. In dit organisatieonderdeel heeft er in 2014 een reorganisatie plaatsgevonden en is de transitie naar een Agile werkwijze formeel van start gegaan.

Volgens de literatuur is succesvol overstappen op een Agile werkwijze een uitdaging. Bij het introduceren spelen veel uitdagingen waarin de menselijke factor belangrijk is een rol. Het is geen makkelijk proces om traditionele methodes los te laten en over te stappen op een Agile werkwijze. Organisaties hebben tientallen jaren gestreefd naar beheersbare, geoptimaliseerde processen. De stabiliteit waar ze naar gezocht hebben is nu een van de grootste obstakels bij de transitie naar een Agile werkwijze. De uitdagingen bij de transitie naar een Agile werkwijze zijn complex, bestaan uit veel

verschillende aspecten en zijn continue in verandering. De zorgen over de duurzaamheid van een verandering naar Agile werken en de organisatiecontext zijn de afgelopen jaren gegroeid.

In de literatuur zijn uitdagingen gevonden op verschillende gebieden zoals bijvoorbeeld: gewenning aan traditionele methodes, weerstand, gebrek aan goede samenwerking, communicatie, betrokkenheid, commitment aan de verandering, culturele issues, gebrek aan kennis, toepasbaarheid, organisatie, teams, duurzaamheid en schaalbaarheid. De veranderingen die bij een transitie naar een Agile werkwijze nodig zijn op het gebied van managementstijl, organisatiecultuur, kennismanagement en het ontwikkelproces zijn allemaal net zo belangrijk en dienen gelijktijdig plaats te vinden. Een juiste leveringsstrategie, een juiste toepassing van de Agile softwareontwikkelingstechnieken en een hoog kaliber team zijn gevonden als de belangrijkste succesfactoren gevolgd door een goed Agile projectmanagement proces, een Agile vriendelijke teamomgeving en sterke betrokkenheid van de klant.

Op basis van acht interviews is de onderzoeksvraag beantwoord.

- Welke uitdagingen ervaren de medewerkers van PESCO Business Services bij de transitie naar een Agile werkwijze?

Uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers bij PESCO Business Services de volgende uitdagingen ervaren bij de transitie naar een Agile werkwijze:

- Twijfels over de toepasbaarheid van Agile op de eigen omgeving.

Op basis van de resultaten uit de interviews lijkt het erop dat er in de praktijk niet altijd goed genoeg is gekeken naar een bewuste aanpassing van de Agile werkwijze aan de context. Subthema's die hierbij een rol spelen zijn het verschil tussen Agile als gedachtegoed of als methode, de wijze van implementatie, de kwaliteit van de begeleiding door coaches en het feit dat PESCO als financiële instelling te maken heeft met veel externe regelgeving die opgelegd wordt door toezichthouders.

- Weerstand tegen de transitie naar een Agile werkwijze.

In de organisatie wordt nog veel weerstand ervaren tegen de transitie naar een Agile werkwijze. Subthema's die hierbij een rol spelen zijn bekendheid met de methode, betrokkenheid bij de te maken keuzes en de persoonlijke mindset van medewerkers ten opzichte van de Agile werkwijze.

- Een gebrek aan management commitment.

Ondersteuning vanuit het management is nodig voor een succesvolle transitie naar een Agile werkwijze. Management commitment is een kritische succesfactor voor elke organisatieverandering. Dat er een gebrek aan management commitment was werd in alle interviews bevestigd, ook door de senior manager.

- De benodigde verandering van gedrag vindt niet overal plaats.

Een Agile werkwijze vraagt ander gedrag van medewerkers en managers. Voor medewerkers is dit vooral een verandering van een individuele manier van werken naar een werkwijze die veel meer interactie met het team en de business partner vereist. Als gedrag niet aangepast wordt zorgt dit voor

uitdagingen om de Agile werkwijze goed van de grond te krijgen. Subthema's die hierbij een rol spelen zijn culturele aspecten, management dat ook ander gedrag moet laten zien door de teams meer te faciliteren en het feit dat er een veilige omgeving nodig is om nieuw gedrag ruimte te geven en fouten te kunnen maken.

- Het ontbreken van een Agile omgeving.

Volgens de Agile methodes werken Agile teams zoveel mogelijk zelfstandig en worden afhankelijkheden van hun omgeving beperkt. Uit de resultaten blijkt dat binnen PESCO Business Services teams nog afhankelijkheden hebben in hun directe omgeving. Subthema's die hierbij een rol spelen zijn de samenwerking met de business partner, de schaalbaarheid van werk dat door meerdere teams wordt opgeleverd en het feit dat er geen prioriteiten worden gesteld in het werk dat gedaan moet worden.

Dit onderzoek heeft gevonden dat er nog veel uitdagingen spelen bij de transitie naar een Agile werkwijze. Deze uitdagingen verschillen per team en zijn niet overal gevonden. De uitdagingen die spelen worden bevestigd in de wetenschappelijke literatuur. Deze uitdagingen spelen volgens de literatuur vooral op het menselijke vlak. In mijn onderzoek kwam de toepasbaarheid van Agile ook als een belangrijke factor naar voren. De gevonden uitdagingen hebben relaties met elkaar en beïnvloeden elkaar. Er is geen aanvullende theorie gevonden over de schaalbaarheid van Agile methodes over teams heen, de impact van externe regelgeving door toezichthouders op Agile organisaties en de impact van het ontbreken van het stellen van prioriteiten in een Agile omgeving.

De transitie naar een Agile werkwijze kan baat hebben bij het gebruik maken van de theorie op het gebied van organisatieveranderingen. In dit onderzoek heb ik theorie uit modernistisch onderzoek gecombineerd met een sociaal-constructief perspectief. Dit biedt een bredere blik op de verandering naar Agile werken. De transitie naar een Agile werkwijze is een organisatieverandering die breder gezien moet worden dan alleen het toepassen van Agile methodes. De kennis die er is op dit gebied kan organisaties ondersteunen bij hun transitie.

Organisaties die bezig zijn met de transitie naar een Agile werkwijze of voor de keuze staan om dit te gaan doen kunnen veel leren van dit soort onderzoeken. Op basis van de resultaten van dit onderzoek en de literatuur over dit onderwerp zouden de volgende praktische aanbevelingen gedaan kunnen worden aan PESCO Business Services. Na het afronden van dit onderzoek wil ik deze aanbevelingen presenteren aan het management team en medewerkers die daar interesse in hebben.

- Het is belangrijk om een bewuste keuze te maken, samen met de medewerkers, waar Agile op welke manier wordt toegepast rekening houdend met de juiste condities, de context en de impact van externe regelgeving.
- De principes van de Agile werkwijze zouden beter toegepast moeten worden door: afhankelijkheden die teams hebben met hun omgeving te beperken, ruimte te geven om fouten te maken, teams te faciliteren, teams te belonen in plaats van individueel gedrag, teams de ruimte te geven om zelf beslissingen te nemen en te betrekken bij belangrijke keuzes.
- Door de weerstand die er is bespreekbaar te maken kan er geleerd worden waar er nog uitdagingen spelen waar aandacht voor nodig is.

- Om te zorgen voor een duurzame implementatie dient er aandacht te zijn voor een positieve mindset ten opzichte van Agile om te voorkomen dat er wel volgens Agile methoden gewerkt wordt maar er geen Agile cultuur ontstaat.
- Ondersteuning door kwalitatief goede coaches is gewenst omdat kennis een belangrijk aspect is van de transitie naar een Agile werkwijze.
- Managers dienen hun eigen gedrag te veranderen en zich te realiseren dat medewerkers hun gedrag mogelijk niet veranderen als het management dit niet doet. Ook moeten managers in gesprek gaan met belangrijke stakeholders die niet meegaan in de verandering.
- De samenwerking met India zorgt voor extra uitdagingen. Teams dienen ruimte en ondersteuning te krijgen om met deze specifieke uitdagingen om te gaan.

Verder onderzoek is nodig naar onderlinge relaties tussen deze uitdagingen en de invloed die ze op elkaar hebben, de kritische succesfactoren van een transitie naar een Agile werkwijze, de schaalbaarheid van Agile methodes over teams heen, de impact van externe regelgeving door toezichthouders op Agile organisaties, de toepasbaarheid van Agile in nieuwe contexten zoals Software as a Service, factoren die invloed hebben op hoe Agile methodes aangepast worden op organisaties en specifieke projecten, hoe Agile toepast kan worden buiten softwareontwikkeling teams in de bredere organisatie en wat de beperkingen zijn van Agile softwareontwikkeling methodes in projecten die traditioneel als niet Agile worden beschouwd.

Tot slot waren alle interviews unieke gesprekken waaruit blijkt dat iedereen vanuit zijn/haar eigen ervaringen en de context van de omgeving waarin gewerkt wordt een beeld heeft over de transitie naar een Agile werkwijze. In dit onderzoek kon ik het niet vermijden om te generaliseren maar alle bevindingen moeten altijd gezien worden in hun eigen context.

8. Reflectie

Gedurende het schrijven van dit onderzoek heb ik op dit diverse momenten mijn eigen reflecties op dit onderzoek vastgelegd in een schrift.

Begin van mijn scriptie

Voor mij is het afstuderen in Management van Verandering een bewuste keuze. Het is geen makkelijke keuze omdat het me steeds confronteert met mijn eigen vooringenomenheid. Mijn verwachting is dan ook dat het loslaten van deze vooringenomenheid tijdens mijn onderzoek de grootste uitdaging zal zijn. Vanuit mijn rol als manager lag mijn voorkeur primair naar het onderzoeken van onderwerpen rond leiderschap en management. Uit de eerste fase van mijn onderzoek bleek dat de rol van het management bij de medewerkers die geïnterviewd zijn nauwelijks een rol speelde en werd ik geconfronteerd met mijn eigen vooringenomenheid dat dit wel zo zou zijn. Dit heeft ervoor gezorgd dat mijn huidige onderzoeksvraag een andere vorm heeft gekregen. Loslaten van wat ik wilde gaan onderzoeken en het overlaten aan wat er leeft in de organisatie was in het begin een moeilijk aspect. Ik was bang dat er niets uit de gesprekken zou komen. Dit bleek niet waar te zijn. Later kreeg ik er plezier in om te luisteren naar wat er speelde. Het geeft zoveel meer informatie.

Ook het loslaten van een modernistische manier om naar organisaties te kijken blijkt een uitdaging voor mij te zijn. Mijn eerste onderzoeksopzet was modernistisch van aard en het loslaten van een vooraf bepaalde onderzoeksvraag bracht onzekerheid met zich mee over het verdere verloop van dit onderzoek. Waarbij aan de positieve kant het loslaten van de modernistische manier van kijken ook zorgde voor energie aan mijn kant omdat door te kiezen voor het sociaal-constructionisme zoveel meer aspecten van een organisatie of organiseren gezien kan laten worden. Het kunnen vertellen van verhalen is een manier van schrijven die mij veel makkelijker aangaat dan het strakke keurslijf van het modernistische onderzoek.

Interviewfase

Tijdens het interviewen is het lastig om goed te luisteren. Om mijn eigen mening niet mee te nemen in dit onderzoek zal ik steeds bewust en zonder enige persoonlijke kleuring moeten luisteren naar de ervaringen en meningen van betrokkenen. Er schiet steeds van alles door mijn hoofd. Nu ik een aantal interviews heb gedaan merk ik hoe ik daar zelf ook onderdeel van ben. Hoe ik tijdens een gesprek mezelf ook kritisch toespreek. Ik realiseer me dat ik in eerdere gesprekken vragen vergeten ben te stellen. Soms omdat ik al een antwoord had gehad zonder de vraag expliciet te stellen maar soms was ik een vraag ook echt vergeten. Ondanks mijn opzet met een interviewgids met neutrale vragen stel ik toch nog een aantal keer per ongeluk een vraag met een vooringenomen positie, dit heb ik direct gecorrigeerd tijdens het gesprek. Als ik mijn vragen stel verwacht ik soms een bepaald antwoord of ik denk bij het stellen dat het geen zinnige vraag is. Maar er komt altijd een zinnig antwoord. Mijn inschatting van hoe iemand in een interview gaat zitten klopte vaak niet. Het gesprek was altijd interessant en verraste altijd qua inhoud. Tijdens het interview met Felix dacht ik dat hij toch ook best positieve ervaringen had met Agile. Na het meerdere malen doorlezen van het transcript merkte ik dat mijn eigen gekleurdheid meer positieve onderwerpen had gehoord dan hij heeft benoemd.

Tijdens de interviews jeuken mijn handen soms om in te grijpen. Als ik hoor hoe een aantal zaken niet goed zijn verlopen zou ik ter plekke willen helpen om de situatie te verbeteren. Of willen reageren in het gesprek en advies geven. Maar dat kan ik niet doen. Ik ben onderzoeker. Ik zit niet in het gesprek als collega of manager. Wellicht zou een presentatie van de eindresultaten een interventie kunnen zijn die helpt. Tijdens de interviews kost het me moeite om het los te laten.

Analysefase

In het begin van het boek van Erlandson et al. (1993) staat het verhaal van een student die de opdracht krijgt van zijn professor om een dode vis te bestuderen. Dagen lang moet hij naar de vis kijken en daar steeds nieuwe dingen in ontdekken (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993). Tijdens mijn scriptie moest ik vaak aan die vis denken. Zowel na de eerste als de tweede fase had ik een berg aan informatie om te analyseren. Het was mijn dode vis. En daar heb ik dagenlang naar gekeken. En iedere keer zag ik nieuwe dingen. Het was ook een zoektocht naar verbanden, naar thema's. Wat wilde die vis (mijn data) me vertellen? Wat was het belangrijkste? Wat moest ik niet vergeten? Hoe zag die vis van mij er nu echt uit? Wat is het eigenlijk voor een vis?

Het uitwerken van de interviews is heel veel werk maar het helpt om de inhoud van de interviews goed tot me te nemen. Ook na het houden van een interview kan vooringenomenheid over wat er gezegd is nog steeds mijn eigen blik op het interview kleuren. Na meerdere keren het transcript gelezen te hebben zie ik nog steeds nieuwe dingen. Door te kiezen voor een emergente manier van onderzoeken kwam er heel veel informatie op me af. Dit maakt het lastig om het af te bakenen. Het laat wel veel meer zien.

Eindfase

Vanuit mijn positie als manager heb ik van dit onderzoek geleerd dat wij ons eigen deel veel te belangrijk vinden. Mijn mening was ook gekleurd doordat ik vooral hoor wat andere managers over Agile werken zeggen. Om de organisatie goed te kunnen faciliteren bij het bereiken van onze resultaten zouden we veel meer moeten luisteren naar wat er gebeurt op de werkvloer. In dialoog gaan en echt luisteren, zonder vooringenomenheid. In de eindfase merkte ik dat ik toch weer met een management pet op aanbevelingen ben gaan schrijven. Het loslaten van mijn eigen rol blijft een voortdurende strijd bij het schrijven van dit onderzoek.

Mijn eigen standpunt ten opzichte van de Agile werkwijze is door het onderzoek genuanceerder geworden. Vooraf was ik vooral toch ook enthousiast over Agile. Gedurende het onderzoek zijn er ook momenten geweest dat ik dacht waarom willen we dit als organisatie? Is Agile wat het belooft? Ik zie nog steeds voordelen in een Agile werkwijze. In mijn eigen team heb ik ook geëxperimenteerd met deze werkwijze en daar heeft vooral de methode echt wel voordelen gebracht. Ook voor mijn team past het niet overal. Het biedt wel transparantie en structuur van het werkaanbod. Wat is er al gedaan, wat moet er nog gedaan worden? Het zorgt dat je meer de focus legt op iets opleveren en van daaruit verbeteren in plaats van doorgaan tot je vindt dat het helemaal klaar is en dan pas feedback ophalen. Als organisatie hebben we nog een lange weg te gaan om echt Agile te worden.

9. Referenties

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *The Academy of Management Review*, 254-285.
- Bass, J. (2015). How product owner teams scale agile methods to large distributed enterprises. *Empir Software Eng*, 1525-1557.
- Block, P. (2011). *Flawless Consulting: A guide to getting your expertise used*.
- Brede Moe, N., Dingsoyr, T., & Dyba, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 480-491.
- Cao, L., Mohan, K., Xu, P., & Ramesh, B. (2009). A framework for adapting agile development methodologies. *European Journal of Information Systems*, 332-343.
- Chow, T., & Cao, D.-B. (2008). A survey of critical success factors in agile software projects. *The Journal of Systems and Software*, 961-971.
- Conboy, K. (2009). Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research*, 329-354.
- Conboy, K., Coyle, S., Wang, X., & Pikkarainen, M. (2011). People over Process: Key challenges in Agile Development. *IEEE Software*, 48-57.
- Cram, W., & Newell, S. (2016). Mindful revolution or mindless trend? Examining agile development as a management fashion. *European Journal of Information Systems*, 154-169.
- Denning, S. (2016). Understanding the three laws of Agile. *Strategy & Leadership*, 3-8.
- Dingsoyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. (2012). A decade of Agile methodologies: Towards explaining agile software development. *The Journal of Systems and Software*, 1213-1221.
- Dyba, T., & Dingsoyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 834-858.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B., & Allen, S. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*. Sage Publications.
- Gandomani, T., & Nafchi, M. (2016). Agile transition and adoption human-related challenges and issues: A Grounded Theory Approach. *Computers in Human Behavior*, 257-266.
- Gregory, P., Barroca, L., Sharp, H., Deshpande, A., & Taylor, K. (2016). The challenges that challenge: Engaging with agile practioners . *Information and Software Technology*, 92-104.
- Hatch, M., & Cunliffe, A. (2013). *Organization Theory*.

- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2011). The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing Agile teams. *Information and Software Technology*, 521-534.
- Kruchten, P. (2013). Contextualizing agile software development. *Journal of software evolution and process*, 351-361.
- McKinsey. (2017, January). PESCO's Agile Transformation. *McKinsey Quarterly*.
- Misra, S., Kumar, V., & Kumar, U. (2010). Identifying some critical changes required in adopting agile practices in traditional software development projects. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 451-474.
- Nerur, S., & Balijepally, V. (2007). Theoretical Reflections on Agile Development Methodologies. *Communication of the ACM*, 79-83.
- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to Agile methodologies. *Communications of the ACM*, 73-78.
- Parker, D., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organising teams and agile leadership. *Internal Journal of Productivity and Performance Management*, 112-128.
- PESCO. (2017). *One Way of Working Agile*. PESCO.
- PESCO Business Services. (2014). *Optimising BS 2014-2016*.
- PESCO Business Services. (2015). *HR report augustus 2015*.
- PESCO Business Services. (2017). *Dashboard Business Services May 2017*.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 41-50.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2013). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.
- Tolfo, C., Wazlawick, R., Gomes Ferreira, M., & Forcellini, F. (2009). Agile methods and organizational culture: reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution*, 423-441.
- van Nistelrooij, A., & de Wilde, R. (2008). *Voorbij verandermanagement*.
- www.agilemanifesto.org. (sd). Opgehaald van agilemanifesto: www.agilemanifesto.org

10. Bijlagen

Bijlage 1: Interviewgids eerste fase – open interviews

Achtergrond

Voor het afstuderen van mijn opleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit ben ik op zoek naar een goede onderzoeksvraag. Mijn afstudeeronderwerp is Agile werken, afgebakend binnen PESCO Business Services. Door een eerste serie van drie interviews ga ik op zoek naar thema's die binnen dit onderwerp belangrijk zijn. Op basis daarvan definieer ik mijn uiteindelijke onderzoeksvraag.

Dit interview doe ik in de rol van onderzoeker, ik ben hier dus niet als collega of manager. In de praktijk zijn deze rollen lastig te onderscheiden maar het is mijn intentie om heel open in dit gesprek te zitten en geen oordeel te vellen over dat wat jij wilt vertellen. Dit is een open interview over jouw ervaringen met Agile werken binnen Business Services. Dit betekent dat jij vertelt en dat ik je vraag om meer te vertellen of meer de diepte in te gaan op specifieke onderwerpen.

Zou ik het gesprek mogen opnemen? Dat helpt mij om beter te kunnen luisteren. Van het interview maak in een transcript. Mijn scriptie is openbaar en dus voor iedereen toegankelijk. In mijn scriptie worden de namen van degene die ik interview geanonimiseerd. Wil je nog op een andere manier waarborging van anonimiteit?

Over jou

Wat is je naam?

Wat is je leeftijd?

Wat is je rol?

Hoe lang werk je bij PESCO?

Hoe lang werk je in deze rol?

Vragen

Wat zijn je ervaringen met Agile werken binnen Business Services?

Wat vind je van Agile werken?

Wat zijn nog meer onderwerpen die je zijn opgevallen?

Wat kun je me nog meer vertellen?

Waar denk je nog meer aan?

Wat bedoel je als je zegt...?

Afsluiting

Bedankt voor je tijd. Ben je geïnteresseerd in de resultaten van mijn onderzoek? Zou je een member check willen doen?

Bijlage 2: Interviewgids tweede fase - semigestructureerde interviews

Achtergrond

Voor het afstuderen van mijn opleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit schrijf ik een scriptie over Agile werken, afgebakend binnen PESCO Business Services. Uit een eerste serie interviews is gebleken dat de verandering naar Agile werken uitdagingen met zich mee heeft gebracht. Ik wil van jou graag horen hoe jij dat hebt ervaren.

Dit interview doe ik in de rol van onderzoeker, ik ben hier dus niet als collega of manager. In de praktijk zijn deze rollen lastig te onderscheiden maar het is mijn intentie om heel open in dit gesprek te zitten en geen oordeel te vellen over dat wat jij wilt vertellen. Dit is een interview met een beperkt aantal vragen over jouw ervaringen met de verandering naar Agile werken binnen Business Services. De vragen die ik heb zijn een leidraad, als jij over voor jou belangrijkere aspecten wilt vertellen dan is daar ruimte voor.

Zou ik het gesprek mogen opnemen? Dat helpt mij om beter te kunnen luisteren. Van het interview maak in een transcript. Mijn scriptie is openbaar en dus voor iedereen toegankelijk. In mijn scriptie worden de namen van degene die ik interview geanonimiseerd. Wil je nog op een andere manier waarborging van anonimiteit?

Over jou

Wat is je leeftijd?

Wat is je rol?

Hoe lang werk je bij PESCO?

Hoe lang werk je in deze rol?

Vragen

- Hoe is de verandering naar het Agile werken voor jou verlopen? Voor je team?
- Hoe ben je er bij betrokken geweest?
- Wat heeft Agile veranderd in je werk?
- Wat heeft het niet veranderd?
- Wat betekent Agile werken voor jou? Of wat heeft de verandering naar Agile werken voor jou betekend?
- Wat vind je van het management commitment voor de verandering naar Agile werken?
- Vind je dat Agile werken goed toepasbaar is voor jouw werk/jouw team?
- Voel of voelde je weerstand bij de verandering naar Agile werken? Hoe ga je daar mee om?
- Wat zou je verder nog willen vertellen?

Verdiepingsvragen

Wat kun je me nog meer vertellen?

Waar denk je nog meer aan?

Wat bedoel je als je zegt...?

Kun je daar een voorbeeld van geven?

Afsluiting

Bedankt voor je tijd. Ben je geïnteresseerd in de resultaten van mijn onderzoek? Uit dit interview ga ik uitspraken die je doet gebruiken om mijn bevindingen te ondersteunen. Wil je deze uitspraken valideren?

Bijlage 3: Positieve ervaringen

Uit de interviews blijkt dat er ondanks de uitdagingen die spelen bij de transitie door de meeste deelnemers positief naar Agile als werkwijze wordt gekeken. Hierbij is er wel een verschil waar te nemen in de mate waarin er positief tegenaan gekeken wordt. In zowel de interviews uit de eerste fase als de tweede fase was iedereen uiteindelijk positief over het Agile gedachtegoed of de Agile methodes, ook als men een groot deel van de methodes niet goed toepasbaar vond op het team zelf. Voordelen die genoemd zijn:

- Verantwoordelijkheden komen lager in de organisatie te liggen
- Er vinden minder escalaties plaats
- Taken worden duidelijker, inzichtelijker
- Medewerkers gaan beter functioneren
- Teams worden productiever
- Samenwerking wordt beter op diverse niveaus
- Het bredere werkveld maakt het werk interessanter
- Kennisoverdracht verbeterd

‘Alleen zie je langzamerhand dat de kennis die wij hebben, wat meer door kruisbestuiving, groepjes van twee die dan ineens met andere mensen gaan samenwerken, zie je de kennis meer worden en dan zie je meer basis tot samenwerken. Je moet alles kunnen binnen het team, dus ja, het wordt nu opgeschreven. Er zijn werkinstructies, iedereen moet dan kunnen aanpakken. En je ziet ook dat er meer als team gewerkt wordt nu. Dat zijn eigenlijk de eerste ervaringen.....Door die kennisoverdracht krijg je ook meer te zien van het hele landschap. Je krijgt andere werkzaamheden, je leert elkaar respecteren voor wat ze in het verleden gedaan hebben omdat je nu zelf ook die werkzaamheden gaat doen. Wat je bij de ene applicatie leert, kan je toepassen bij de andere applicatie. Een beetje kruisbestuiving. Dat vind ik een heel goed punt.’

‘En het is natuurlijk een hele mooie manier om snel werk op te kunnen leveren als je kijkt op, hoe heet het, bedrijfsniveau. In plaats van grote projecten. En daar heb ik ze al die jaren meegemaakt, ik ken de verhalen. Waarbij je dus heel lang, heel hard werkt. En op het einde iets opleveren waar niemand op zat te wachten of wat niet werkte, maar wat wel een paar jaar geduurd heeft. Dus Agile is een positieve manier van werken en ik kan ook zeggen waar ik ook een hoop plezier in het werk van heb gekregen.....’Maar weet je als het nu staat, dan hebben we misschien een paar maanden weggegooid, in plaats van een half jaar frustrerend aan architectuurdocumenten werken, terwijl je op dat moment nog voor een deel eigenlijk helemaal niet het idee weet wat je nou precies wil.’

‘Wat ik wel heel leuk vind is gewoon het bredere werkveld. Ik mag me overal mee bemoeien. Doe ik ook. Maar ja, dan werk je je wel drie slagen in de rondte..... Ik vind het knap wat er bereikt is qua verandering. En op zich denk ik dat het best leuker kan zijn als hoe het was.’

‘Ik denk dat als je nu kijkt hoe flexibel we kunnen zijn en hoe snel we kunnen switchen.....Ja, dat zijn echt hele grote voordelen. We halen meer uit onze (engineers)....., vind ik, als ik naar onze goeie teams kijk. Dan zie ik dat daar de engineers ook echt groeien. Je ziet dat omdat mensen zich niet meer zo snel

kunnen verbergen....die nu echt wel laten zien dat ze echt wel wat meer in hun mars hebben en omgekeerd misschien ook wel. Dus ja, er zitten echt heel veel voordelen in....Weet je, dertig jaar werk ik nu zo'n beetje. Dit is echt een enorme turnover die ik in die dertig jaar niet eerder zo mee heb gemaakt. Alles is ondanks dat het in de IT natuurlijk wel heel snel, wel een heel steep learning curve is geweest. Zie je dat nu in één keer wel echt een verandering optreedt. Vind ik hoor, vind ik in de manier waarop ik met teams samenwerk, met collega's samenwerk vind ik echt een heel groot verschil. Dus ja, echt een major change zou ik bijna zeggen.'

'Kijkend naar het resultaat. Ik denk dat we veel bereikt hebben. De teams zijn een stuk meer volwassen geworden.....Ik denk dat het zeker qua de performance van de teams wel is verbeterd. Ten opzichte van wat we vroeger deden.'

'Alleen alles werd veel inzichtelijker. Dus je hebt nu gewoon een bord waarop je ziet wat iedereen aan het doen is en je weet gewoon beter wat er op je afkomt.....Er is meer structuur gekomen....En daarmee voorkomen we dat we van alles en nog wat aan het doen zijn en aan het einde van de sprint niks klaar hebben.....dus dat werkt voor jezelf een stuk prettiger.'

'Wat ik positief aan Agile vind, mits goed geïmplementeerd. Dan zie je dat verantwoordelijkheden laag komen te liggen. Je ziet ook dat de mate van escalaties minder wordt. Dingen worden duidelijker.....Dan vind ik wat er nu staat, verdient misschien niet de schoonheidsprijs als het om Agile implementatie gaat, maar ik ben wel super trots op mijn team, wat ze bereikt hebben in de hurricane waar ze in zitten. En ik denk gewoon dat Agile daar een enorm positieve bijdrage aan heeft gedaan.'

Twee voorbeelden van positieve ervaringen in de samenwerking met de business partner

'Ik denk dat het aspect Bizzdevops, dus de business ook echt in je Agile manier van werken trekken. Dat is denk ik nog wel een dimensie die echt helpt.....En ik zie dat, dat kan ook nog echt een extra dimensie zijn. Omdat je toch als je binnen een engineering team Agile werkt dan wil het nog weleens betekenen dat je toch niet precies oplevert wat je business partner wil. Je kunt het dan wel snel herstellen, misschien na één sprint of nou een paar sprints en niet na een programma van twee jaar. Maar als je echt je business al in je team hebt zitten dan begin je er al niet verkeerd aan. Dat vind ik nog wel. Ik heb dat bij het [naam] team en bij het [naam] team. Daar maak ik dat echt mee. En waar samen een sprintplanning gedaan wordt. Ja, daar zie ik echt dat onze business partner echt een hele goede invloed heeft op wat opgeleverd wordt. Omdat ze ja toch echt die duidelijkheid scheppen, die echt de engineers nodig hebben, mijn ops of mijn dev engineers nodig hebben en dat ze moeten gaan bouwen.'

'Dus de betrokkenheid vergroot. Ja, vooral dat inzicht krijgen is wat werkzaamheden nou precies met zich meebrengen. Zowel vanuit een IT-perspectief maar ook vanuit business-perspectief. Dus je bent veel meer met de business in gesprek over ja, wat voor user story is dit nou eigenlijk? Waar hoort dit toe, wat voor feature hebben we het over? En welke epic hoort dat dan? Dus je hebt vanuit de IT-kant veel meer besef, waarvoor je nou dat kleine stukje verandering aan het bouwen bent en waar het bij hoort.'

Bijlage 4: Agile terminologie

In de interviews worden veel woorden gebruikt die normaal zijn voor een organisatie die met Agile/Scrum werkt maar voor buitenstaanders lastig te begrijpen zijn. Bijgaand een toelichting op de woorden die het meeste voorkomen en ook in de interviews zijn gebruikt.

Agile term	Explanation
Busdevops	The practice of Business, IT operations and IT development engineers collaborating in one Squad for the E2E service lifecycle, including design, development, test, change and production configuration, monitoring and support.
Chapter Lead	The Chapter Lead's role is twofold. First and foremost he performs content tasks, contributing to a Tribe's / Squad's purpose for at least 60% of his time. Second, he / she is the HR manager of the members of a Chapter. He plans/coaches/assesses and professionalises his employees. He ensures his staff has appropriate competencies and skills by continuous improvement of their skills and the area of expertise as a whole. Also, together with the Chapter members, he determines the way of working in his Chapter and implements the use of standards for the area of expertise.
Continuous Delivery	The goal of Continuous Delivery is to enable a constant or frequent flow of (smaller) changes into production via an automated software production line (also known as CD Pipeline), which delivers fast feedback. The underlying principle of Continuous Delivery is that learning from mistakes sooner in the process, the chance of mass rework or the time to repair an error can be substantially decreased.
Devops	Development and operations staff is working together as one team. Sharing change and run responsibilities.
Epic	An Epic is a large scale bank initiative that is delivered in one or more QBR cycles. It represents value for a stakeholder. It requires 1 to 3 quarters to be completed.
Feature	Reflects value that fulfil some user and stakeholder need that can be delivered within one to six Sprints. A Feature should be demo-able during a Feature Review meeting.
Guild	A Guild is a group of experts or community, which can be set up across Tribes (and even across countries) and is typically based on a shared interest in a technology or product / service. For instance, Chapter (Lead) members from various Tribes or countries with a common expertise can set up a Guild. The Guild members preferably create standards regarding their expertise which in the end can be used globally.
Impediment	Anything that keeps the Squad from getting work to Done.
Obeya	(Japanese for "Big Room") refers to a visual management tool setup in one physical room. Such a room helps understand the value stream of your (part of the) organization and provides actionable insights.
Planning session	☐ Define what can be delivered in the Increment resulting from the upcoming Sprint ☐ Define how the work needed to deliver in the Increment will be achieved ☐ Define a Sprint Goal for the Increment
Product Owner	The Product Owner (PO) owns the product / asset vision and maximises business value through ordering the backlog. A PO is responsible for the 'what' in a Squad. In case of a big asset (several Squads responsible / working on the same asset) one PO can have responsibility over more than one Squads.
Product backlog	The Product Backlog is an ordered list of everything that might be needed in the service in scope of the Squad(s) and is the single source of requirements for any changes to be made to the service.
Refinement	☐ Perform detailed requirements analysis

	☐ Present, explain and estimate new items ☐ Refine items that are too complex ☐ Re-estimate existing items
Retrospective	☐ Inspect how the last Sprint went with regards to people, relationships, process, and tools ☐ Identify and order the major items that went well and potential improvements ☐ Create a plan for implementing improvements to the way the Squad does its work
Review	A Sprint Review is held at the end of each Sprint to inspect the Increment and adapt the Product Backlog if needed. This is an informal meeting, not a status meeting, and the presentation of the Increment is intended to elicit feedback and foster collaboration.
Scrum Master	The Scrum Master ensures the way of working is understood and enacted within the Squad and in interactions outside the Squad. A Scrum Master does this by supporting the PO, the Squad and the organisation with coaching on further improving the agile mind set and ensuring that the Squad adheres to the guiding principles of this way of working, it's practices, and rules. As stated before the role of Scrum Master can be rotating amongst the Squad members. This is usually the case in a very mature Squad. In less mature Squads, the role is usually picked up by one of the Engineers or even by an Agile Coach.
Sprint	A continuous and consistent time-box of maximum two weeks during which the "Done" Increment and other Artefacts are delivered.
Sprint Backlog	The Sprint Backlog is the set of Product Backlog items selected for the Sprint, plus a plan for delivering the product Increment and realising the Sprint Goal. The Sprint Backlog is a forecast by the Squad about what functionality will be in the next Increment and the work needed to deliver that functionality into a "Done" Increment.
Squad	Squads, are high performing "stable" teams consisting of 7 (maximum 9) persons who provide the execution power to the One WoW. High performing teams continuously improve their primary working processes. A Squad consists of a Product Owner (PO), several engineers (Business and IT) and a Scrum Master (which can be a dedicated, part-time or rotating role of (one of) the engineers). Squads are BusDevOps, self-organising and cross-functional.
Stand up	☐ What did I do yesterday that helped the Squad meet the Sprint Goal? ☐ What will I do today to help the Squad meet the Sprint Goal? ☐ Do I see any impediment that prevents me or my Squad from meeting the Sprint Goal?
Tribe	A Tribe is a collection of Squads with a Tribe Lead and IT Area Lead, organised around the same purpose. This means that Squads within a Tribe are collaboratively working on a joint problem or working on a shared topic. The Tribe enables and supports Squads in achieving their goals. Within a Tribe, different insights are shared (content wise and on the Way of Working) in order to come up with good practices.
Tribe Lead	The Tribe Lead has overall responsibility for the Tribe. He / she establishes a clear Tribe purpose and vision based on the overall domain Strategy (value focused) and sets priorities within the Tribe. The Tribe Lead takes the Asset Ownership, as he / she guarantees the functionality and quality of all (changes to) applications and is responsible for risk compliancy and mitigation of operational risks.
User Story	Describes a value that can be delivered by a Squad within one Sprint.

Bron: (PESCO, 2017)