



PETER KONING

**TOOLKIT
VOOR
AGILE
LEIDERS**

**LEIDINGGEVEN AAN
WENDBARE TEAMS**

INCLUSIEF GRATIS E-BOOK

Boom

Om veel meer klantfocus en bijbehorende agility te krijgen implementeren we een nieuwe cultuur en werkwijze. Peter Koning inspireert ons over het 'waarom' en geeft praktische handvatten over het 'hoe'. In zijn boek *Toolkit voor agile leiders* zet hij zijn concrete aanpak op overzichtelijke en toegankelijke wijze op een rij. Een must voor iedere leider van agile teams of een agile organisatie.

*Erik Passchier, IT-directeur Lenen, Sparen,
Beleggen en Verzekeren, Rabobank*

Zoals velen van u, had ik voor het lezen van dit boek een aantal vragen in mijn hoofd. Hoe kan ik de wendbaarheid vergroten van mijn organisatie? Maar ook, hoe geef je meer inhoud aan het begrip 'eigenaarschap van mensen in mijn organisatie'. Dit boek heeft mij op een toegankelijke, inspirerende manier antwoord op mijn vragen en tevens een aantal nieuwe invalshoeken gegeven. Aan te raden voor iedereen die een verandertraject wil begeleiden.

Amir Arooni, CIO NN Group

Een actueel boek over een uitdagend onderwerp. Door de vernieuwende en praktische tools wordt het leidinggeven aan agile teams heel praktisch gemaakt.

Menno Lanting, key note spreker en bestseller auteur

Een praktisch en goed leesbare gids voor leidinggevendenden die weten dat het anders moet en zoeken naar een concrete start. Een feest der herkenning. Dit boek is voor iedereen die op een nieuwe manier wil organiseren en leidinggeven. Ik had gewild dat dit boek al bestond toen ik een paar jaar geleden mijn nieuwe afdeling startte, dan had ik diverse valkuilen vermeden!

Petra Mesdag, directeur Eneco SME

Wat is agile leiderschap eigenlijk, en wat doet een agile leider nu precies? Dit boek brengt licht in de duisternis en biedt concrete modellen

en hulpmiddelen. Verplichte kost voor iedereen de leidinggeeft in een wendbare wereld!

Rini van Solingen
(auteur van o.a. 'De Kracht van Scrum' en 'De Bijenherder',
tevens hoogleraar TU-Delft en CTO bij Prowareness)

Heerlijk praktisch en overzichtelijk boek! Voor elke Agile leider staan er goede tips en tricks in. Als alle Tech leaders van Nederland deze toolkit vanaf nu gaan toepassen hebben we binnen no time Silicon Valley in de polder!

Anneke Keller, Head Software Development Coolblue

Een makkelijk toepasbare en effectieve basisset voor iedere leider met een agile mindset. De set triggert me dagelijks om te werken aan richting en omstandigheden zodat teams blijven versnellen en maximale klantwaarde leveren.

*Jasper Oudshoorn, COO bij Laurens & Nivard IT Services,
voormalig IT/Transitie Manager bij ANWB*

Leidinggeven aan wendbare en zelforganiserende teams is ontzettend moeilijk en uitdagend. Het lijkt soms meer een kunst dan wetenschap. In dit boek worden innovatieve tools gegeven waar je direct mee aan de slag kan. Vooral de focus op cultuur, het ontwerpen van gewoontes en het creëren van informele leiders is vernieuwend. Echt een aanrader voor de hedendaags leider.

Vikram Kapoor, CEO Prowareness Group. CEO van het jaar 2014

Eindelijk een praktisch en handzaam boek over Agile Leadership. Geen theoretische verhandelingen maar echte praktijksituaties, makkelijk leesbaar en bovenal heel herkenbaar. Mijn tip: gewoon beginnen met de tips en tools en geniet van de reis naar een echte agile organisatie!

Ron van Vliet, COO De Hypotheker

TOOLKIT VOOR AGILE LEIDERS

Leidinggeven aan wendbare teams

PETER KONING

Boom

INHOUD

Inleiding	11
Introductie	12
Voor wie is dit boek geschreven?	13
De verantwoordelijkheid van een agile leider	13
Toolkit voor agile leiders	14
Waarom dit boek?	16
Leeswijzer	16
Na het lezen van dit boek	17
Over de auteur	18
 Deel 1 Inspireer op het doel	19
1.1 Hoe geef je inspirerende doelen?	21
Introductie	23
Doelen = wat teams moeten bereiken	25
Hoe geef ik inspirerende doelen mee?	26
 1.2 Hoe meet je de waarde die geleverd wordt?	29
Tool 1: KVI (Key Value Indicator)	31
Enkele voorbeelden van KVI's	32
Wat is een goede KVI?	33
 1.3 Hoe is de klantimpact te visualiseren?	39
Complexe klantimpact	41

Tool 2: Impactladder	41
Voorbeeld van een Impactladder	43
1.4 Samenvatting deel 1	47
De agile leider als inspirator	48
Concrete acties	48
 Deel 2 Faciliteer eigenaarschap	 51
2.1 Wanneer pakken teams eigenaarschap?	53
Introductie	55
Wat is eigenaarschap?	57
Waarom eigenaarschap?	58
Hoe pakken teams eigenaarschap?	59
De agile leider als facilitator	60
 2.2 Wanneer ingrijpen of loslaten?	 61
Tool 3: Eigenaarschapsmodel	64
 2.3 Hoe volwassen zijn de teams?	 69
Fases in volwassenheid	71
Andere indicatoren	72
 2.4 Welke groei maken teams door?	 75
 2.5 Hoe kunnen kaders afhankelijk zijn van volwassenheid?	 81
Concreet verruimen van kaders	83
Tool 4: Vrijhedenmatrix	85
Voorbeeld van een Vrijhedenmatrix	86
 2.6 Wanneer werkt het Eigenaarschapsmodel niet?	 89
Eén concreet en gezamenlijk doel	91
Open feedback richting leidinggevende en elkaar	91
Focus op slimmer werken	92
Snelle leerlus met de klant	92

Blijvende focus van de leidinggevende	93
2.7 Samenvatting deel 2	95
De agile leider als facilitator	96
Concrete acties	96
 Deel 3 Leer sneller	 101
3.1 Hoe weet je of jouw teams het juiste doen?	103
Introductie	105
Grip op werkzaamheden	107
Wat is de leerlus?	108
De stappen van de leerlus	109
Vijf tips voor toepassing van de leerlus	110
De agile leider als experimentor	111
 3.2 Hoe snel leren jouw teams van gebruikers?	 113
Tool 5: T2L	115
Hogere wendbaarheid door kortere T2L	116
Vier extra voordelen van een betere T2L	118
 3.3 Hoe is de leerlus echt toe te passen?	 121
Tool 6: VLB	123
Overleg met stakeholders en klanten	126
 3.3 Hoe kunnen teams grote ideeën in kleine stappen doorvoeren?	 131
Knip in doelgroep en situaties, niet in onderdelen en functionaliteit	134
Valkuilen bij het verkorten van de T2L	137
 3.4 Gevolgen van een fout verkleinen	 141
Als alle wijzigingen succesvol zijn, wordt er onvoldoende geïnnoveerd	145

3.5 Samenvatting deel 3: Leer sneller	147
De agile leider als experimentor	148
Concrete acties	148
 Deel 4 Ontwerp betere gewoontes	 151
4.1 Hoe implementeer je een agile cultuur?	153
Introductie	155
Hoe verbeter je de cultuur?	157
Wat is een agile cultuur?	158
Wat zijn gewoontes?	159
Hoe veranderen gewoontes?	159
Hoe snel worden gewoontes overgenomen?	162
 4.2 Hoe ontwerp je betere gewoontes?	 163
Gezonde en ongezonde gewoontes	165
Tool 7: Gewoontematrix	166
Ongewenste effecten en achterliggende gewoontes herkennen	169
Gewoontes ontwerpen die bijdragen aan een agile cultuur	170
Twee leiders van de cultuur	171
 4.3 Hoe kun je nieuwe symbolen en informele leiders creëren?	 173
Wie zijn de helden van een agile cultuur?	176
Hoe worden formele helden de informele leiders?	177
 4.4 Wat is een goede gewoonte om verbeteringen door te voeren?	 179
Tool 8: TO-GRIIP	182
 4.5 Samenvatting deel 4: Ontwerp betere gewoontes	 185
De agile leider als cultuurleider	186
Concrete acties	187
 Hoe nu verder?	 191

INLEIDING

*Een boer laat het gewas
niet groeien door eraan te
trekken, hij creëert de ideale
omgeving zodat het groeit en
bloeit.*

Introductie

Jeroen blijft nog even in zijn auto zitten. Hij kon vannacht nauwelijks slapen en staat nu 's ochtends vroeg in een praktisch lege parkeergarage. Hij is net drie maanden leidinggevende van enkele agile teams en denkt na over wat hij nu moet doen. De eerste weken in zijn nieuwe rol waren fantastisch. Er ontstond echt energie en passie op de afdeling. De meeste teamleden hadden zin in de nieuwe werkwijze en waren blij dat zij nu eindelijk ook met agile mochten beginnen. Om de concurrenten weer in te halen en weer marktleider te worden, moesten ze als bedrijf wendbaarder worden. Want ze werden de afgelopen tijd ingehaald door nieuwe rivalen die direct marktaandeel konden pakken omdat ze snel inspeelden op nieuwe mogelijkheden.

Jeroen twijfelt niet aan zijn keuze om leidinggevende te worden. Deze nieuwe manier van leidinggeven past goed bij zijn passie. Hij wil heel graag een omgeving creëren waarbij zijn teams kunnen opbloeien, verbeteren en innoveren. Een omgeving van vertrouwen, inspiratie en focus op de klant. Maar nu mist hij de antwoorden op een paar belangrijke vragen. Toen hij vannacht wakker lag, heeft hij de zaken die door zijn hoofd spookten opgeschreven. Voordat hij uitstapt, kijkt hij zijn nachtelijke aantekeningen nog even door. Zijn belangrijkste vragen:

1. Hoe geef ik mijn teams doelstellingen mee die de focus op de klant leggen in plaats van intern?
2. Hoe laat ik mijn teams ook op de lange termijn opbloeien?
3. Hoe zorg ik dat mijn teams continu leren van klanten?
4. Hoe creëer ik een cultuur van continu verbeteren?

Hij weet dat de situatie analyseren, plannen opstellen en sturen op budgetten niet het antwoord is op zijn vragen. Want de onvoorspelbare markten, de klantverwachtingen en de dynamiek in zijn teams zijn daarvoor te complex. Hij heeft iets anders nodig om de juiste omgeving te creëren voor zijn teams. Maar hoe vindt hij de antwoorden?

Hij stapt uit zijn auto, vastbesloten om stappen te blijven zetten, om

hulp te blijven vragen en als een ontdekkersreiziger de antwoorden te vinden op zijn vragen.

Voor wie is dit boek geschreven?

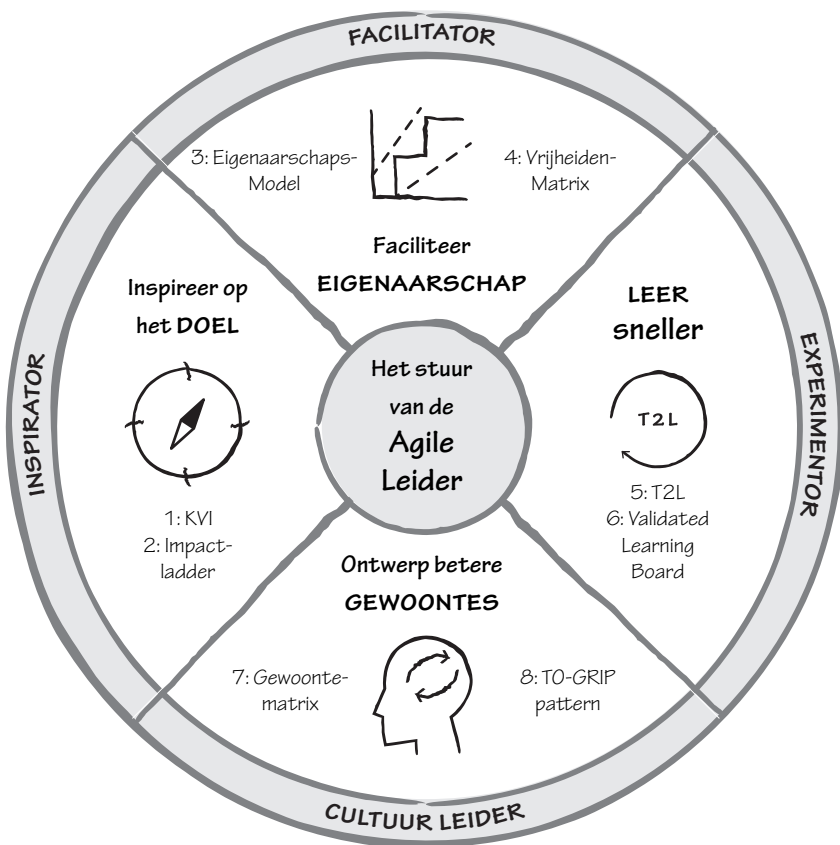
Dit boek is bedoeld voor leiders in een nieuwe agile omgeving. Ze zijn sinds kort verantwoordelijk voor enkele agile teams, complete agile afdelingen of agile bedrijven. Deze leiders zijn al overtuigd van nut en noodzaak van agile en hebben relatief weinig ervaring in het leidinggeven binnen deze context. Ze zijn globaal bekend met scrum. Daarnaast hebben ze al ervaring met leidinggeven aan teams in het algemeen. En nu zijn ze op zoek naar praktische tools, goede handvatten en nieuwe methodes om een inspirerende omgeving te creëren voor hun wendbare teams. Hun bedrijf is actief in een concurrerende markt. Hierdoor zijn klanttevredenheid, innovatie, digitalisering en kwaliteit belangrijk.

De verantwoordelijkheid van een agile leider

Agile leiders geven op een nieuwe manier leiding aan hun teams. Niet door processen voor te schrijven, de efficiëntie te verhogen of dagelijks beslissingen te nemen. Nee, ze geven leiding doordat ze precies die omgeving creëren die de teams nodig hebben om te groeien en te verbeteren. Binnen deze omgeving optimaliseren de teams zelf de processen, verhogen ze hun eigen effectiviteit en efficiëntie en nemen ze zelf dagelijks allerlei beslissingen. Dat maakt deze teams heel wendbaar. Ze organiseren hun eigen werk en ze hebben alle competenties en vaardigheden om dat te doen. Deze wendbare teams kunnen daardoor snel reageren op nieuwe technologieën, dreigingen van concurrenten en de continu veranderende verwachtingen van hun klanten.

Toolkit voor agile leiders

Agile leiders zorgen dus voor een inspirerende omgeving voor hun wendbare teams. Maar hoe creëren ze zo'n omgeving? Daarvoor worden in dit boek tools, workshops, parameters en voorbeelden gedeeld. Deze vormen samen een nieuwe gereedschapskist voor de agile leider. Met deze toolkit krijgt hij een stuur in handen om de juiste omgeving te creëren:



Het stuur van de agile leider is verdeeld in vier componenten, die samen de omgeving beschrijven die wendbare teams nodig hebben om succesvol te zijn. De agile leider heeft hierbij de volgende praktische taken:

1. Inspireer op het doel.
2. Faciliteer eigenaarschap.
3. Leer sneller.
4. Ontwerp betere gewoontes.

Elk deel van dit boek gaat over een specifieke component. De wendbare teams hebben deze vier componenten nodig om succesvol te zijn. Ze krijgen een heldere richting, veel doorzettingsvermogen en energie dankzij eigenaarschap, ze kunnen snel reageren dankzij hun leervermogen en dat alles in een inspirerende cultuur met gezonde gewoontes. Elke component bestaat uit twee praktische tools en een concrete vaardigheid van de agile leider. In totaal dus acht tools en vier vaardigheden. De vaardigheden worden in het laatste hoofdstuk van elk deel vertaald naar de praktijk. De tools worden dusdanig uitgelegd dat leiders hier direct mee aan de slag kunnen. De tools zijn afzonderlijk te gebruiken en als zodanig succesvol. Alle tools tezamen – de toolkit – versterken elkaar uiteraard wel. Het gaat om de volgende acht tools:

1. KVI – de Key Value Indicator (KVI) is voor het team de belangrijkste indicator voor waardecreatie.
2. Impactladder – voor het brainstormen over en het visualiseren van de klantimpact. Dit helpt teams hun producten en diensten continu te verbeteren.
3. Eigenaarschapsmodel – visualiseert wat teams nodig hebben om eigenaarschap op te pakken.
4. Vrijhedenmatrix – welke vrijheden en verantwoordelijkheden heeft het team op welk moment.
5. T2L – om de leersnelheid van het team te meten.
6. Validated Learning Board (VLB) – om het leerproces van het team visueel bij te houden.
7. Gewoontematrix – ter ondersteuning van cultuurverandering en het ontwerpen van nieuwe gewoontes.
8. TO-GRIIP – om de agile leider te ondersteunen in het doorvoeren van grote verbeteringen.

Met dit stuur kunnen agile leiders de gewenste omgeving creëren, continu verbeteren en waar nodig aanpassingen doorvoeren. Wendbare teams hebben daardoor een inspirerend doel, veel eigenaarschap, een hoge leersnelheid en een goede cultuur. Dit is de ideale omgeving voor teams om succesvol te zijn. Het maakt ze wendbaar zonder snelheid te verliezen.

Waarom dit boek?

Sinds 2015 ben ik actief op zoek naar concrete tools die de agile leider ondersteunen in zijn verantwoordelijkheden. Het viel me steeds vaker op dat tools zoals scrum teams helpen om agile te worden. Doordat ze het gaan doen, worden ze er steeds beter in. Ook de agile leider heeft tools nodig om hem te helpen groeien in zijn mindset en vaardigheden en zo een steeds betere agile leider te worden. Mijn ontdekkingstocht is bedoeld om hem tools te verschaffen waarmee hij een goede omgeving kan creëren voor zijn teams.

Ik heb deze tools samen met diverse bedrijven en collega's ontwikkeld en samengevoegd tot een toolkit. Deze toolkit heeft de afgelopen tijd al meerdere agile leiders succesvoller gemaakt. Dat was de aanleiding de toolkit te beschrijven in een boek en zo meer bestaande en toekomstige agile leiders te helpen.

Leeswijzer

Elk deel is afzonderlijk te lezen en te gebruiken. De talrijke voorbeelden zijn vaak gebaseerd op mijn ervaringen bij diverse bedrijven, de vele managers en leiders die ik heb ontmoet en mijn persoonlijke ervaringen als leidinggevende. Omdat niet alle voorbeelden positief zijn, heb ik ervoor gekozen ze te anonimiseren. Mocht een anekdote voor 100% aansluiten op een concreet bedrijf of een concrete medewerker, dan berust dit op louter toeval. Daarnaast refereer ik in de hij-vorm aan de agile leider, dat leest makkelijker dan 'hij of zij'. Uiteraard zonder daarbij een uitspraak te doen of mannen of vrouwen betere agile leiders zijn.

Ik heb vooral een heel praktisch boek willen schrijven met tools, stap-

penplannen en workshops. Daarbij zijn de titels van veel hoofdstukken gebaseerd op concrete vragen die allerlei agile leidinggevendenden mij de afgelopen jaren hebben voorgelegd. Vanwege deze focus op praktische tools staan er in dit boek weinig referenties naar externe onderzoeken of bronnen. Ook een onderbouwing van nut en noodzaak van agile ontbreekt. De nadruk ligt op heel veel praktische handvatten, voorbeelden en anekdotes rondom de toolkit voor de agile leider. Op www.tval.nl staan extra voorbeelden en templates van de verschillende tools in dit boek.

Tijdens de zoektocht naar deze tools heeft het beeld van een raceauto geholpen om de tools te vinden en concreet te maken. De coureur moet met zijn raceauto over een lange onbekende weg rijden en wil zo snel mogelijk op zijn bestemming komen. De vier delen refereren daarom aan de racesport. Een succesvolle autocoureur heeft een kompas nodig om te navigeren over de wegen waar nog geen kaarten van zijn. Hij heeft veel motorvermogen nodig om sneller te zijn en obstakels te overwinnen. Hij moet wendbaar zijn bij hoge snelheid, snel kunnen reageren als er iets gebeurt en continu leren. Hij rijdt het liefst door een prachtige omgeving. Het eerste deel *inspireer op het doel*, zorgt voor het kompas. *Faciliteer eigenaarschap* zorgt voor veel motorvermogen. Het derde deel *Versnel het leren* verbetert de reactiesnelheid en wendbaarheid. En de cultuur en de gewoontes maken het een mooie omgeving. Op meerdere plekken in het boek zijn notitiepagina's toegevoegd om zo aantekeningen, ideeën en concrete acties direct op te kunnen schrijven. Daarnaast is van de verschillende tools een lege template toegevoegd. Deze lege templates zijn ook te downloaden vanaf www.tval.nl.

Na het lezen van dit boek

Door het lezen van dit boek en het leren toepassen van de beschreven tools en tips zijn agile leiders beter in staat het nieuwe organiseren vorm te geven. Ze:

- hebben concrete tools en tips voor het continu verbeteren van zelforganisatie
- zijn zelf gegroeid in hun rol als agile leider

- weten beter wat hun rol is op specifieke momenten en onderdelen
- zijn in staat de harde kant en zachte kant van continu verbeteren in balans te houden
- geven op een effectieve manier leiding aan wendbare teams.

Over de auteur

Zelf ben ik jarenlang de agile leider geweest voor meerdere wendbare teams. Na mijn studie Informatica in Leiden ben ik begonnen als senior programmeur en teammanager. In 2005 zette ik mijn eerste stappen in de agile mindset en het scrum framework, de eerste jaren als manager van teams in Nederland en Roemenië. Mede daardoor heb ik het belang van een goede cultuur geleerd. De jaren daarna heb ik verschillende rollen vervuld, zoals scrum master, teammanager, agile projectmanager en afdelingsmanager. Als agile projectmanager was ik verantwoordelijk voor een groot project waarmee het vlaggenschip van een organisatie compleet herbouwd moest worden. Ik ben zo het belang gaan inzien van snel leren van echte gebruikers. Als afdelingsmanager was ik verantwoordelijk voor diverse agile teams, in zowel de *run* als *change* omgeving. Dat leerde me het belang van eigenaarschap en de juiste omgeving faciliteren waarin de teams dit kunnen pakken.

De laatste jaren werk ik bij Prowareness als senior consultant en entrepreneur. Ik heb allerlei leidinggevendend geadviseerd, getraind en gecoacht in agile leiderschap. Daarnaast heb ik meerdere agile transformaties begeleid en veel trainingen en workshops gegeven. Veel agile leidinggevendend blijken met dezelfde vragen te worstelen. Velen zijn snel enthousiast over de mindset en mogelijkheden van agile, maar tasten in het duister over het hoe. Vandaar dit boek. Rondom deze toolkit heb ik eveneens een training ontwikkeld: de professionele agile leider. Ook coach en begeleid ik wekelijks diverse agile leiders in hun nieuwe rol.