

## Agile Transformeren (Van Solingen ea.)

**Wat is Agile transformeren en hoe pak ik dit binnen mijn organisatie aan? Met deze vragen zijn de vier auteurs Bas van Lieshout, Hendrik-Jan van der Waal, Astrid Karsten en Rini van Sollingen aan de slag gegaan. Niet zonder resultaat. Agile transformeren geeft een degelijke beschrijving van een stappenplan en aandachtsgebieden voor een Agile transformatie. Hiermee is het een goed naslagwerk of discussiesterter voor iedereen die zich bezighoudt met Agile transformaties.**

Van de vier auteurs is Rini van Sollingen waarschijnlijk het meest bekend onder het grote publiek. Dat kan zijn van een van zijn eerdere boeken zoals *De Bijenherder* of [Agile](#), als spreker op Agile events, deeltijdhoogleraar of als adviseur bij vaak grotere adviestrajecten. Dat neemt niet weg dat alle auteurs duidelijk hun achtergrond en ervaringen mee hebben gegeven aan hun gezamenlijke werk *Agile Transformeren*. Een mooie mix van coaching, Scrum, SAFe en HR-achtergronden naast jaren ervaring in het veld zorgen voor een keur aan inzichten en praktijkvoorbeelden.

De opbouw van het boek is eenduidig. Deel A beschrijft de noodzaak tot transformeren, deel B beschrijft het plan om de Agile transformatie uit te voeren en in Deel C worden thema's behandeld die extra borging behoeven tijdens de transformatie. Deel A is niet het meest spannende deel, toch geven de auteurs hier een interessante inkijk in de drijvende kracht achter de enorme aandacht waar Agile zich al jaren op kan verheugen. Zij beargumenteren dat deze drijvende kracht niet 'Agile-als modeverschijnsel' is, maar de verregerende digitalisering en verandering van klantverwachtingen. Deze observatie maakt direct duidelijk waarom een Agile transformatie nooit een doel op zich kan zijn maar slechts een middel.

Het stappenplan in deel B waar zij de lezers doorheen voeren is transparant beschreven. Vanaf het begin is helder dat het een aanpak betreft die uitgevoerd wordt met eenzelfde mindset als opgenomen in de titel van het boek. Agile dus. Het stappenplan biedt voldoende houvast en kaders om de route uit te stippelen, maar gedurende het traject zal het plan gegarandeerd bijgestuurd en aangepast moeten worden. De stappen zien er als volgt uit:

1. Transformatievisie: bepaal de scope
2. Transformatievisie: onderzoek de (start)situatie
3. Transformatievisie: communiceer de urgentie
4. Transformatie-executie: maak een bouwschets
5. Transformatie-executie: bepaal de veranderstrategie
6. Transformatie-executie: maak een transformatieroadmap
7. Transformatie-executie: implementeer in korte iteraties
8. Transformatie-executie: meet de voortgang

Het verbaast niet dat het stappenplan veel gelijkenis vertoont met de aanpak van andere veranderprogramma's. Een transformatie is immers een verandertraject. Verwacht bovendien niet dat je met het lezen van dit boek een recept in handen hebt om één op één in je eigen organisatie toe te passen. Zoals de auteurs keurig melden, zul je je eigen plan moeten maken

op basis van de kenmerken van jouw organisatie. Het plan geeft met de stappen en aandachtspunten grofweg de 'Wat' en een beetje het 'Hoe' weer. Echter, het exacte 'Hoe nu daadwerkelijk in praktijk' zul je zelf moeten vormgeven. Wel helpen de cases en de hoofdstuk afsluitende 'Aan de slag' lijstjes je goed op weg. Kleine kanttekening is dat - hoewel de 'Aan de slag' lijstjes goede suggesties en ideeën bevatten - de suggesties en ideeën vaak one-liners zijn waar dikwijls een nieuwe wereld van vragen achter schuil gaat.

Om de kans van slagen van de transformatie te vergroten worden in Deel C een zevental thema's besproken die naast de transformatie als zodanig extra borging verdienen. Het betreft een mix van harde en zachte criteria en gezamenlijk geven zij een inkijk in zaken die in de praktijk vaak foutlopen. De borgingsthema's zijn:

1. Talentontwikkeling
2. Leiderschap
3. Strategische besturing
4. Meten en afstemmen
5. Financiën
6. Compliance
7. Technologie

De uitdagingen op het gebied van Financiën, Compliance en Technologie (thema's 5, 6 en 7) waren voor mijzelf het meest herkenbaar, gevolgd door Leiderschap en Strategische Besturing (thema's 2 en 3). Deze vijf thema's zullen in menig traject tot wrijving en hinder hebben geleid. Het is handig dat de auteurs deel C hebben losgekoppeld van het stappenplan. Dat geeft meer structuur en de mogelijkheid om direct naar een borgingsthema te bladeren als je daar extra aandacht aan wil geven.

Eerlijkheidshalve nog het volgende; vooraf was ik terughoudend om het boek te lezen vanwege de line-up van auteurs. Vier, door de wolf geverfde, Agile professionals allen werkzaam bij een en hetzelfde consultancy bedrijf dat leeft van de inzet van deze consultants en adviseurs. Een verkooppitch leek in de maak. Mijn angst bleek ongegrond; de auteurs geven een goede inhoudelijke beschrijving van hun ervaringen, inclusief de zaken waarmee zij worstelden. Persoonlijk had ik het passender gevonden wanneer het voorwoord wel door iemand van buiten het eigen bedrijf was geschreven, maar dat terzijde.

## **Conclusie**

Voor lezers die werkzaam zijn of zijn geweest binnen organisaties in een transitie zal het boek een feest van herkenning zijn. Ik verwacht dat iedereen minimaal 2 of meer cases zo kan projecteren op zijn of haar eigen organisatie. Dat is niet erg, integendeel zelfs. Het laat zien dat - hoewel geen transformatietraject hetzelfde verloopt en plannen altijd worden bijgestuurd - er veel terugkerende patronen en aandachtsgebieden zijn. Dat geeft Agile transformeren zijn waarde voor de lezers. Ondanks de herkenning, zijn er voldoende aandachtsgebieden en handvatten om mee te nemen in ieder transformatieproces.

## **Over deze recensie**

Deze boekrecensie is tevens verschenen op [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl).

Cheers,  
– Sjors Meekels