

# HIGH IMPACT. HAPPY TEAMS.

De 9 principes voor de  
organisatie anno nu en straks.



SCRUM ACADEMY

De **9 principes** voor de  
organisatie anno nu en straks.

### De 9 principes voor de organisatie anno nu en straks

**Verandering.** Als er iets constant is, is het verandering. Jij verandert. De ander verandert. De markt verandert. De wereld verandert. Een non-stop transformatie van oud naar nieuw. Klokje rond. En nieuwe tijden vragen steeds weer om nieuwe inzichten en nieuwe principes om je werkwijze op te baseren. Om de organisatie waar ook jij deel van uitmaakt de energie te geven om mee te kunnen én willen veranderen. Of om de verandering mee aan te jagen. Omdat je voorop wilt lopen, impact wil maken en plezier wilt hebben in je werk.



**Klinkt als een complexe klus?** Dat is het ook. Al gaat veranderen vaak vanzelf, verandering niet. Gelukkig zijn we met Scrum Academy sinds 2012 volle bak bezig met Agile Transformaties. We trainen individuen, coachen teams en begeleiden grote organisaties en bekende merken. In dit manifest delen we onze meest waardevolle inzichten aan de hand van 9 principes. Principes die in de praktijk hun succes bewijzen en waarmee jij zorgt voor meer werkplezier en grootse resultaten. Dat noemen we bij Scrum Academy: **High Impact. Happy Teams.**

Zie dit manifest als dé aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan. Bedenk tijdens het lezen hoe dit manifest gaat werken voor jou, jouw team en jouw organisatie. Gebruik onze ervaringen, tools, fouten en inzichten om jouw Agile Transformatie snel, succesvol en effectief te maken.

### Kenmerken van een succesvolle organisatie

De succesvolle organisatie die High Impact maakt en Happy Teams oplevert, springt overal bovenuit door de manier waarop ze omgaat met de 9 thematieken die wij als Scrum Academy steeds weer tegenkomen. Want, de meest succesvolle organisatie blijft op al die gebieden altijd balanceren tussen vastigheid en dynamiek. Maar hoe vind je daarin de juiste balans? Met de 9 principes die we bij die thematieken formuleerden. **Aan de bak.**

1. Waarde & Betekenis
2. Doelen & Resultaten
3. Organisatie & Structuur
4. Plannen & Afstemmen
5. Leiderschap & Management
6. Strategie & Vernieuwing
7. Teamwerk & Cultuur
8. Besluiten & Grip houden
9. Beloning & Waardering

## Als bureaucratie vertraagt

**Je wilt vasthouden wat goed is**, klinkt hartstikke logisch. Het is dan ook de gedachte van traditionele corporate organisaties en overheden. Wat in het verleden goed werkte voor deze organisatie is vastgelegd in regels, hiërarchie en processen. Experimenteren is hier vaak een eng woord, vanachter het bureau controleren managers eerder op de correcte vertrouwde uitvoering. Bij problemen of plotselinge verandering haalt de organisatie de regels nog verder aan. Met als gevolg? Creativiteit wordt niet gewaardeerd. Verandering voelt als verstoring. Als bureaucratie de overhand krijgt, is het voorkomen van fouten gauw belangrijker dan het boeken van resultaat. Dat moet toch anders kunnen.

## Als chaos verwart

**De eerste grote successen** boek je door alle tijd en ruimte te geven aan experimenten, creatieve ideeën en innovaties. Dan ben je gretig om te groeien, blijf je innoveren en krijg je zin om te veranderen. Onbevangen. Dat voelt goed. Precies dat is wat nieuwe organisaties, start-ups en scale-ups meemaken. Maar na het behalen van de eerste successen, wordt het ineens een stuk ingewikkelder, lijkt de vaart eruit. Er is te weinig structuur om efficiënt en effectief op te schalen. Gefocust samenwerken wordt plots een grote hectische uitdaging. Met als gevolg? De waan van de dag heerst en vernieuwing loopt vast. Dat moet toch anders kunnen.

## Agile: de dynamische balans

**Zeker weten dat het anders kan.** Dat kan met de 9 principes in dit manifest van Scrum Academy. Wij zien dat de meest succesvolle organisaties een dynamische balans aanhouden tussen vastigheid en verandering. Die dynamische balans lijkt op wat een koorddanser doet. Die staat nooit stil, maar weet met kleine bewegingen steeds bij te sturen. Een koorddanser is behendig. Laat 'behendig' nou ook net de letterlijke vertaling van Agile zijn. Onze 9 principes helpen je om het evenwicht tussen bureaucratie en chaos. Om het koord tussen structuur en vernieuwing te bewandelen.

Om de principes duidelijk maken, lees je bij elk onderwerp wat er gebeurt in de extreme situaties - te chaotisch of te bureaucratisch. Misschien herken je jouw organisatie in één van beide. Ons principe, in het midden, helpt je om met minimale energie maximaal resultaat te halen. Zo bouw je een super fitte organisatie die soepel beweegt richting de onvoorspelbare toekomst.

## Dit manifest lees je van buiten naar binnen

| Te bureaucratisch                                                            | de Agile aanpak!                                                   | Te chaotisch                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Als verandering als verstoring voelt en creativiteit niet wordt gewaardeerd. | De dynamische balans van een super fitte en behendige organisatie! | Als de waan van de dag heerst, structuur ver te zoeken is en vernieuwing vastloopt. |





## Waarde & Betekenis

Je wilt dat iedereen in jouw organisatie zich bewust is van de impact die je maakt op klant en maatschappij.

Wat is waarde en wat is betekenis? Dat is voor iedereen vaak nét anders. Toch hebben de mensen die binnen een Agile organisatie werken, een goed beeld van wat hun gedeelde begrippen van toegevoegde waarde en betekenis zijn. Niet dat dat in beton gegoten is of in steen gebeiteld staat. Juist niet, het gesprek over waarde en betekenis blijft altijd actueel. Vloeibaar. Daardoor krijg je de kans om talent en creativiteit maximaal in te blijven zetten. Alles om steeds beter te leren wat waarde is, wat betekenis is. En natuurlijk om die waarde ook waar te maken. Dit geeft intrinsieke motivatie en verbinding met de organisatie.

### Hoe je waarde creëert

| Te bureaucratisch                                                   | <b>de Agile aanpak!</b>                                                                 | Te chaotisch                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De waarde van aandeelhouders of de politieke agenda staat centraal. |                                                                                         | De individuele groei en veranderlijke ambities staan centraal. Waardoor de waan van de dag de focus bepaalt. |
|                                                                     | Waarde voor klant en maatschappij staat centraal, verdienen van geld is een resultante. |                                                                                                              |

## Doelen & Resultaten

Je vormt teams die eigenaar zijn van eigen doelen, van behaalde resultaten en van de voortgang die ze boeken.

Hoe weet je of een doel waardevol is? En hoe weet je of je voortgang maakt richting dat doel? Daar kom je alleen achter als je waarneembare resultaten definieert. Datagedreven werken en leren dus. Dat is dus expliciet niet: datagestuurde slavernij met van hogerhand opgelegde targets. In dialoog geef je betekenis aan feiten en evalueer je doelstellingen periodiek. De voortgang van je team houd je dus niet bij aan de hand van top-down plannen en rapportages, maar ook niet aan de hand van subjectieve meningen en grillige opinies. Pas dan ben je vrij om je objectives en targets voortdurend gevalideerd te verbeteren. Zo stel je Agile doelen, behaal je resultaten en boek je steeds weer voortgang.

### Hoe je stuurt op resultaat

| Te bureaucratisch                                                            | de Agile aanpak!                                                                                  | Te chaotisch                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Targets worden top-down opgelegd en rapportages moeten voor controle zorgen. | Zelfsturende teams verbeteren prestaties met gevalideerde en waarneembare resultaten steeds weer. | Snel wisselende doelen worden subjectief beoordeeld en veranderen op basis van opinie. |



Je bouwt een team van teams; de organisatie die zichzelf vormt naar de actuele strategie en vraag.

Hoe richt je de organisatie op zo'n manier in dat je altijd snel blijft schakelen? Je brengt mensen en vaardigheden bij elkaar die besluiten kunnen en mogen nemen. Die als team ook meteen tot actie overgaan. Kies dus niet voor teamleden die allemaal hetzelfde kunnen, maar breng multidisciplinaire teams tot leven. Teams die echt waarde toevoegen aan een zo groot mogelijk deel van de hele waardeketen. Wat je daar aan hebt? Je nieuwste ontwikkelingen komen al heel snel bij de klant terecht, omdat alle teams onderling beperkt afhankelijk zijn van elkaar. Zo spelen jullie in op de wendbare strategische doelen en veranderlijke vragen uit de markt. Kortom, de Agile aanpak zorgt ervoor dat de organisatie zich steeds weer opnieuw uit blijft vinden.

### Hoe je je effectief én efficiënt organiseert

| Te bureaucratisch                                                                                | de Agile aanpak!                                                                                           | Te chaotisch                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Iedereen werkt op eilandjes en in silo's. Individuele teamleden nemen deel in veel projectteams. | Het werk gaat naar teams met gemotiveerde professionals. De organisatie is een netwerk van stabiele teams. | Er is te weinig structuur en processen zijn onduidelijk, daardoor pakt iedereen alles op. |

## Plannen & Afstemmen

Je gebruikt plannen voor onderlinge afstemming en ziet in dat plannen niet dé garantie voor succes moeten zijn.

Waarom je straks een veel transparantere organisatie hebt waar geen tig plannen langs elkaar lopen? Omdat je vanaf nu geen individuen naar werk brengt, maar het werk onder stabiele teams verdeelt. Top, want die teams maken hun plannen zelfstandig en gebruiken ze om onderlinge verwachtingen goed en op tijd met andere teams af te stemmen. Lees; efficiënt, effectief en super duidelijk. Dat lost ingewikkeld projectmanagement eens en voor altijd op. Als blijkt dat een plan op verkeerde aannames gebaseerd is, gaat het team direct in gesprek met de andere teams waar afhankelijkheden zitten. Samen komen teams zo tot een verbeterde, versnelde en impactvolle aanpak. Dat biedt nieuwe kansen voor een wendbaardere behendige organisatie.

### Hoe je samenwerking verbetert

| Te bureaucratisch                                                                                                                   | de Agile aanpak!                                                                                                                                                                           | Te chaotisch                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Iedereen volgt een allesomvattend en op aannames gebaseerd plan met vastgestelde fases. Afstemming volgt via de 'chain of command.' | Het hogere doel wordt omgezet in experimenten om in de praktijk te leren wat werkt. Teams plannen activiteiten die de meeste waarde toevoegen voor de organisatie en stemmen onderling af. | Er heerst een veel te hoge werkdruk doordat alle projecten urgent en belangrijk zijn. Prioriteiten verschuiven continu. |





Je creëert als leider een omgeving waarin teamleden succesvol kunnen zijn, zoals een coach voor zijn topsporters doet.

Hoe je met leiderschap zorgt voor meer impact van tevreden teams? Jouw leiderschap is faciliterend in plaats van controlerend. Daarmee zorg je voor een klimaat waarin individuen en teams kunnen én durven groeien. Teams waarin je fouten mag maken, ideeën kan delen en waarin de leider het goede voorbeeld geeft. Teams waarin je als leider stuurt op een grote psychologische veiligheid én op constante uitdaging. Als leider inspireer je zo de teams waarmee je de hoogste ambities waarmaakt. Daarvoor wil en moet je als leider echt de eerste stap zetten.

### Hoe je mensen inspireert en beweegt

| Te bureaucratisch                                                                                                            | de Agile aanpak!                                                                                                         | Te chaotisch                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De directieve leider baseert zijn controle en oordeel op rapportages. Hij/zij wijst aan waar de fout ligt en wie deze maakt. | De dienende leider schept kaders, faciliteert en coacht. Leiders staan voor hun team en fouten zijn vooral leermomenten. | De bevrologene ondernemersgeest zorgt voor hoog tempo, hoge druk en weinig tijd voor reflectie. |



Je weet dat jullie alleen door steeds weer experimenteren en leren, grip krijgen op de markt.

Wat ervoor zorgt dat je snel kan vernieuwen, maar je die vernieuwing ook weer snel terugverdiend? Iteratief, kortcyclisch werken. Dat is werken op basis van scherpe keuzes, kansen en intensief contact met klanten. Zet dus kleine stappen en controleer dan steeds weer met de klant of jouw aannames kloppen. Pas dan zet je samen met het team een volgende stap. Want alles wat we produceren is een aanname van het moment. Daarom wil je constant kunnen leren, constant kunnen bijsturen, constant in kleine stappen kunnen veranderen en constant waarde leveren. Dat is innovatie ten top! Dan ben je echt met vernieuwing bezig. Vernieuwing die zichzelf nog wel moet terugverdienen. Logisch én spannend. Daarom wil je een scherpe koers varen, tussen innovatie en operatie. Balans, daar heb je het weer.

### Hoe je slim verandering bereikt

| Te bureaucratisch                                                                                                                                                                 | de Agile aanpak!                                                                                                                                                                      | Te chaotisch                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De top van de organisatie voorspelt de beste weg naar het doel. Best practices, standaarden, procedures, protocollen zijn de maat voor kwaliteit. First time right is het mantra. | In kleine stappen leveren we vroeg en vaak klantwaarde. Op basis van empirische data, voornamelijk klantgedrag, groeit iedereen met de koers mee. De route is hiermee goed te volgen. | Oprichters sturen met hun gevoel voor de markt. Een kans zien, is hem ook grijpen. Dat betekent dat de koers veel wijzigt en de strategie voor de rest van de organisatie niet goed te volgen is. |



Je levert het beste werk met multidisciplinaire teams die de eigen prestaties voortdurend verbeteren.

Wat van een idee een succes maakt? Teamwork. Samen sta je sterk. Want dat ene geniale idee blijft, zonder uitvoering van een team, gewoon een rondzwevend idee. Of een losse flodder van een eenling. Hoe slimmer dus de samenwerking van je team, hoe sneller je gezamenlijke sprint richting het doel. Dan pas maak je van een idee een succes. Maar om als team slim samen te werken, heb je wel goede feedback van elkaar nodig. Positief én negatief. Je wilt elkaar motiveren, maar ook blijven uitdagen. Ook in de cultuur van jouw Agile team ga je dus op zoek naar een balans. Met feedback alleen kom je er trouwens niet; je wilt ook multidisciplinair werken met breed inzetbare teamleden. Vang elkaar op, neem eens een taak over en durf ook waarde toe te voegen op een thema waar niet specifiek jouw specialiteit ligt. Pas dan wordt samen werken, samenwerken. En ga je als team over de eindstreep.

### Hoe je het beste uit teams haalt

| Te bureaucratisch                                                                                                       | de Agile aanpak!                                                                                                                      | Te chaotisch                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Op basis van een organisatie blauwdruk met heldere taakverdeling en functieomschrijvingen ontstaat een afschuifcultuur. | Het team benut de psychologische veiligheid om steeds meer eigenaarschap te nemen. Hierdoor klaren breed inzetbare teamleden de klus. | Zonder duidelijke taakverdeling pakt iedereen op wat urgent lijkt. Er is geen teamgevoel waardoor de persoonlijke werkdruk te hoog is. |



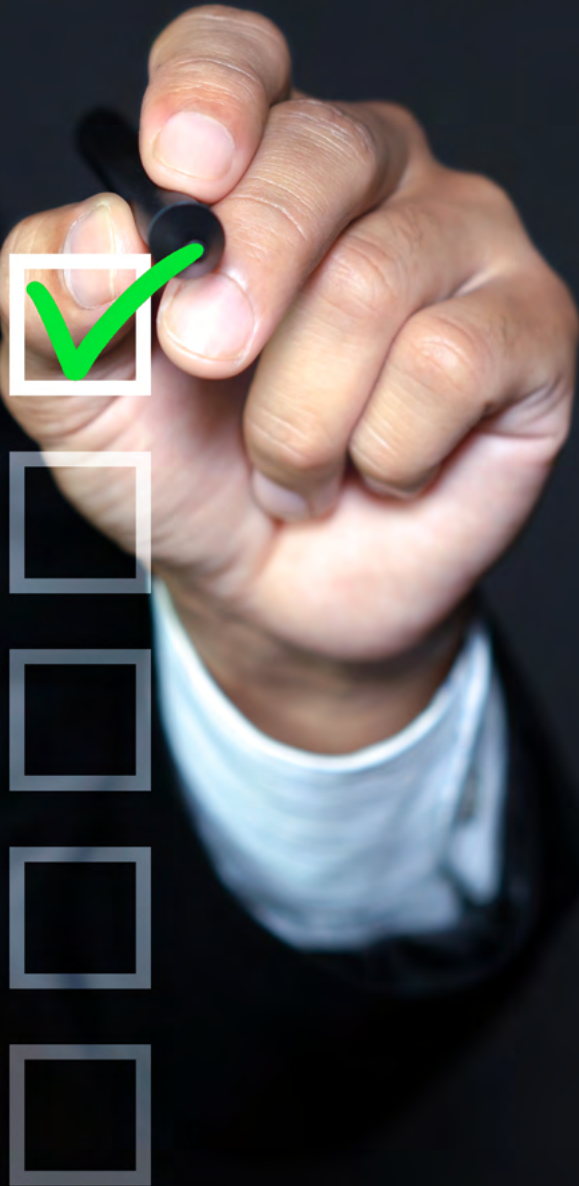
## Besluiten & Grip

Je zet in op wendbaarheid door daadkracht, transparantie en oog voor leerzame risico's.

Waarom ritme jouw organisatie laat swingen? Met een vast ritme in gesprekken tussen alle lagen van je organisatie, houd je grip op de voortgang richting doelen. Organisatiebreed. Daarnaast wil je dat het nemen van besluiten voor iedereen zo laagdrempelig als mogelijk is. Niet alleen maar top-down. Zo grijpen teams zelf snel en effectief in als dat ook echt nodig is. Ze nemen eigen besluiten met heldere doelstellingen en duidelijke kaders. De openheid van de organisatie laat wel toe om ook weer volgens een vast ritme een kijkje in de keuken te nemen bij alle teams. Zo bespreek je steeds weer tussenresultaten, leer je tijdig van genomen risico's en blijf je tijdens het werk bijsturen.

### Hoe je daadkracht en grip vergroot

| Te bureaucratisch                                                                                               | de Agile aanpak!                                                                                                                                          | Te chaotisch                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Een besluit is een besluit. Micromanagement en bottom-up stoplichten rapportages geven een gevoel van controle. | Dankzij vast ritme in gesprekken over tussenresultaten, kiezen teams de effectiefste aanpak. Door deze transparantie zijn correcties steeds minder nodig. | De bedrijfstop neemt grote besluiten ad-hoc en centraal. Heldere kaders, sturingsinformatie en stabiliteit ontbreken. |



## Beloning en waardering

Je belooft medewerkers voor constructief gedrag: kennis delen, inzet, focus, moed, ondernemerszin en inclusiviteit.

Waarom je geen individuen wil belonen? Omdat je dan geluksvogels en manipulators in het zadel helpt. Oke, dat is lekker bold. Maar resultaten zijn natuurlijk altijd onderhevig aan een bepaalde willekeur en staan nooit volledig op het conto van één teamlid. Nee, prestaties zijn altijd teamwork en dus beloon je ook altijd dat teamwork. Pas dan draag je met je beloning ook bij aan het duurzaam behalen van die resultaten. Zonder solo-vliegers, zonder slag-in-de-rondte-renners. Maar mét Agile teams. Bovendien is geld daarvoor zeker niet de beste beloning. Wat wel? Waardering, autonomie en betekenis zijn veel belangrijker.

### Hoe je talent aan boord houdt

| Te bureaucratisch                                                                                                                  | de Agile aanpak!                                                                                                              | Te chaotisch                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Belonen op basis van het halen van individuele vastgestelde targets. Dit verhindert teamwork en stimuleert negatieve bijwerkingen. | Teams krijgen als geheel team een beloning. Binnen de teams zijn persoonlijke ontwikkeling en complimenten de beste beloning. | Iedereen werkt zich een slag in de rondte. Wie zich het hardst inzet en het meest zichtbaar is voor de leiding, scoort. |





# High Impact. Happy Teams.

## Scrum Academy: 10 jaar ervaring met Agile Transformaties

Agile en Scrum trainingen geven, de trainers van Scrum Academy doen het al meer dan 10 jaar. De eerste trainingen verzorgen we in 2012, net na het uitbrengen van ons succesvolle boek *Get Agile*. Wat deelnemers dan al over de trainingen zeggen? 'De pragmatische blik op Agile en de hands-on trainingen zijn verhelderend en super praktisch'. De vraag naar trainingen neemt dan ook snel toe. Ook de vraag naar coaching on the job komt steeds vaker. Want; hoe breng je het geleerde in de eigen praktijk en hoe neem je het hele team mee in de nieuwe Agile energie? Met het beantwoorden van die vraag samen met grote organisaties, bekende merken, start-ups, scale-ups en overheden, hebben we nu meer dan 10 jaar ervaring.

'Light-weight simple and easy to understand', zo staat Scrum te boek. Toch stellen enthousiaste deelnemers van onze trainingen vaak de vraag of we hen kunnen helpen in hun praktijk. Niet gek, want je bent enthousiast over jouw geleerde Agile skills maar wilt ze daarna natuurlijk ook in praktijk met het hele team toepassen. Dat ondersteunen, onderbouwen en motiveren we graag.



Hoe? Vooral met lekker pragmatische in-company coaching. Je verandert zo terwijl je bezig bent met je dagdagelijkse werkzaamheden. Bij ons houdt veranderen trouwens in, dat je dingen anders doet. Met de nadruk op: doet. Even nadenken en dan vooral veel doen en blijven proberen.

## De magische mix van trainen en coachen

Die combinatie van trainen en coachen on the job is voor iedereen van Scrum Academy heel normaal. Maar voor de buitenwereld blijft het nog altijd bijzonder opvallend. In die mix zorgen we altijd voor frisse werkvormen, de laatste inzichten en echte (eigen) cases uit het werkveld. Daarmee passen we Scrum en Agile gemakkelijk toe in heel veel verschillende contexten, bijvoorbeeld op: het ontwikkelen van digitale tools; marketing campagnes; productontwikkeling; tentoonstellingen; complexe beleidsstukken en het organiseren van events. Noem het op en we zijn er samen met onze klanten en deelnemers geweest.

## De kwaliteiten van de Scrum Academy Agile Coach

- Heeft een hele bak aan ervaring en brengt een rugtas vol best practices;
- Schakelt van directie tot teamniveau en verbindt alle lagen in de organisatie;
- Luistert altijd, maar geeft ook gas zodat er versnelling ontstaat;
- Past de theorie toe aan jouw praktijk. Geen plat theoretisch verhaal, wel een praktische werkelijkheid;
- Maakt complexe zaken heel actiegericht en direct toepasbaar. Zonder te simplificeren of zaken plat te slaan.

## Het scorebord: onze resultaten

De resultaten die we in de afgelopen 10 jaar samen met klanten bereiken zijn:

- We maken van productiviteit een tweede natuur;
- We bouwen aan veilige en gelukkige teams;
- We trainen teams met direct toepasbare vaardigheden;
- We versnellen het leren en verhogen de motivatie;
- We vertalen bestaand werk samen naar een Agile actieplan.
- We upgraden plannen naar Agile doelstellingen.
- We coachen nieuw leiderschap in alle lagen van de organisatie.



Hoe deze 9 principes sneller  
waarde leveren voor jouw  
organisatie? Of nieuwsgierig  
naar ons antwoord op jouw  
specifieke vraag over Agile  
Transformaties? Neem contact  
met ons op en we gaan er  
samen mee aan de slag.

SCRUM ACADEMY

