Oefene**xamen IPMA B en C agile**

**Scoremodel**

* Dit examen bestaat uit 23 vragen.
* Voor dit examen zijn maximaal 68 punten te behalen.

Instructies:

* Als meer argumenten/antwoorden worden gegeven dan gevraagd, dan alleen de eerstgenoemde antwoorden beoordelen.

**De online boodschappendienst – context (6 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| C4.1-4 | T | 6 |

**Antwoord 1.**

*Invloed en belang*, omdat we te maken hebben met een aantal invloedrijke stakeholders uit België en Luxemburg die al over de dienst naar hun klanten hebben gecommuniceerd. De ruggengraat van Agile leiderschap is **invloed zonder macht** en ondanks het feit dat de hoofddirectie een (directief) besluit heeft genomen vind ik dat hier draagvlak voor moet worden gezocht.

Score:

1 punt voor het element, 1 punt voor de juiste argumentatie.

Let op: de kandidaat mag ook een andere CE in deze groep kiezen. Maar in dat geval moet de motivatie kloppen en passen bij wat in de gids voor dat element staat.

**Antwoord 2.**

Twee acties die ik bij *invloed en belang* in ieder geval zou nemen:

1. Ik onderzoek de (in)formele invloed van de genoemde invloedrijke stakeholders (C4.2) en de mogelijke impact. Op basis daarvan bepaal ik wie ik in de dialoog met de directie het meeste moet betrekken.
2. De invloedrijke stakeholders die voor de meeste onrust kunnen zorgen breng ik samen met hun gelijken in Nederland. Ik leg de nadruk op de gemeenschappelijke ambities (C4.1).

Argumentatie:

1. **In algemene zin** kan je stellen dat “als de juiste mensen aan tafel zitten, er een effectievere gedachtewisseling kan plaatsvinden”. Doordat ik in dit **specifieke geval** uitzoek hoe de (in)formele macht is verdeeld, kan ik de juiste mensen aan tafel krijgen, waardoor er dus een betere dialoog met de directie ontstaat.
2. **In algemene zin** kan je stellen dat wanneer je de nadruk eerst op de overeenkomsten legt, mensen dan ook sneller tot samenwerking zullen komen. Doordat ik in dit **specifieke geval** alle onderdelen met elkaar naar de gemeenschappelijke ambities laat zoeken, voorkom ik dat men elkaar hier later over inde haren vliegt.

Score:

* De argumentatie moet een “algemene” regel bevatten die de voorgestelde actie rechtvaardigt (er moet een geldend syllogisme zijn).
* Een punt per actie en een punt per juiste argumentatie, in totaal dus vier punten.
* Als de kandidaat een ander competentie element kiest dan deze, dan moeten de voorgestelde acties in lijn zijn met de KCI’s en de bijbehorende measures.
* Het antwoord moet wel in lijn zijn met het in vraag a. gekozen competentie element.

**De online boodschappendienst - gedrag (6 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| G7.1-4 | T | 6 |

**Antwoord 3.**

*Conflict en crisis*, omdat ik verwacht dat de Belgische en de Luxemburgse onderdelen voor onrust zullen zorgen. Als Agile leider streef ik naar een atmosfeer waarin het team de conflicten die ontstaan gebruikt om daarvan te leren.

Score:

1 punt voor het element, 1 punt voor de juiste argumentatie.

Let op: de kandidaat mag ook een andere CE in deze groep kiezen. Maar in dat geval moet de motivatie kloppen en passen bij wat in de gids voor dat element staat.

**Antwoord 4.**

Ik ga de dialoog aan met de directie en wijs hen erop dat de stakeholders in België en Luxemburg niet blij zijn met dit besluit. Ik zal de volgende acties bij *conflicten en crisis* willen nemen:

1. Ik zal aangeven dat dit een potentiële conflictbron is en benadrukken dat het belangrijk is dat dit op directieniveau wordt afgehandeld, om er zo voor te zorgen dat het team hier geen stress van ondervindt (G7.1).
2. Ik zal de directie toelichten dat we in dergelijke gevallen in een Agile omgeving heel bewust kijken naar wat we kunnen leren van de conflicten die er ontstaan. Ik bied aan om, wanneer hieruit een conflict ontstaat, besprekingen te faciliteren om daar lering van te trekken (G7.3).

Argumentatie:

In **algemene zin** kan je stellen dat “als een team niet beïnvloed wordt door politiek, er minder stress is”.

1. Doordat ik er in dit **specifieke geval** voor gezorgd heb dat, wanneer de beide andere landen problemen veroorzaken, de directie dit regelt, heb ik dit team afgeschermd. Hierdoor heb ik op voorhand voor een stress reducerende maatregel gezorgd.
2. Door van tevoren met de directie overeen te komen dat ik in dit **specifieke geval** de bespreking over het conflict zal faciliteren, zorg ik ervoor dat de kans dat het team hiermee te maken krijgt kleiner wordt en daarmee zorg ik er ook voor dat de voorgestelde stress reducerende maatregen een nog grotere kans van slagen hebben.

Score:

* De argumentatie moet een “algemene” regel bevatten die de voorgestelde actie rechtvaardigt (er moet een geldend syllogisme zijn).
* Een punt per actie en een punt per juiste argumentatie, in totaal dus vier punten.
* Als de kandidaat een ander competentie element kiest dan deze, dan moeten de voorgestelde acties in lijn zijn met de KCI’s en de bijbehorende measures.
* Het antwoord moet wel in lijn zijn met het in vraag a. gekozen competentie element.

**De online boodschappendienst – vaktechnisch (6 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| V10.1-5 | T | 6 |

**Antwoord 5.**

*Plan, aanpassing en beheers,* vanuit een Agile mindset is verandering iets wat we moeten verwachten. De keuze van de directie om eerst Nederland te doen is goed, omdat de complexiteit minder is kunnen we nu snel met een werkende boodschappendienst van slag.

Score:

1 punt voor het element, 1 punt voor de juiste argumentatie.

Let op: de kandidaat mag ook een andere CE in deze groep kiezen. Maar in dat geval moet de motivatie kloppen en passen bij wat in de gids voor dat element staat.

**Antwoord 6.**

We moeten het plan aanpassen. Ondanks het feit dat België en Luxemburg nog niet worden uitgerold, betrek ik ze wel in de planning. Ik zal in ieder geval de volgende twee acties ondernemen:

1. Ik spreek met een aantal stakeholders uit België en Luxemburg, die weliswaar teleurgesteld zijn maar het wel begrijpen, over deze verandering en ga op zoek naar de voordelen die het voor hen zou kunnen hebben (V10.5).
2. Ik ga ze ook uitnodigen om de demonstraties bij te wonen, op die manier kunnen zij invloed uitoefenen en krijgen zij ook zicht op de voortgang. Door dat laatste zullen zij vertrouwen krijgen dat zij uiteindelijk een goed product krijgen (V10.4).

Argumentatie:

1. Wanneer je de voordelen van een tegenvaller ziet dan is deze beter te accepteren. Door in dit **specifieke geval** samen naar die voordelen te kijken is de kans groter dat zij de gewijzigde strategie accepteren. Hierdoor blijven ze betrokken en kunnen wij profiteren van hun inzichten.
2. In **algemene zin** is het zo dat wanneer mensen goed geïnformeerd zijn ze minder weerstand vertonen. In dit **specifieke geval** nodig ik de betreffende stakeholders uit voor de demo’s. Mijn aanname hier is dat zij daardoor beter geïnformeerd zijn en dus ook minder in de weerstand schieten.

Score:

* De argumentatie moet een “algemene” regel bevatten die de voorgestelde actie rechtvaardigt (er moet een geldend syllogisme zijn).
* Een punt per actie en een punt per juiste argumentatie, in totaal dus vier punten.
* Als de kandidaat een ander competentie element kiest dan deze, dan moeten de voorgestelde acties in lijn zijn met de KCI’s en de bijbehorende measures.
* Het antwoord moet wel in lijn zijn met het in vraag a. gekozen competentie element.

**De online boodschappendienst – verandering in strategie (2 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| C1 | T | 2 |

**Antwoord 7.**

Ja dit is een voorbeeld van Agile leiderschap (1 punt). Citaat: Een Agile leider begrijpt dat strategie eerder ontstaat dan dat deze in beton is gegoten (1 punt).

Opmerking: indien een ander competentie element is gekozen, maar wel een goede argumentatie 1 punt.

**Word jij de agile coach bij de online boodschappendienst? (6 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| G1 | T | 6 |

**Antwoord 8.**

De kernvraag is: *Neem jij deze opdracht aan? En hoe?* (1 punt). Daarom is het competentie element voor deze vraag *zelfreflectie en management* (1 punt).

**Antwoord 9.**

Vier uit de volgende:

* Onderzoeken of ik deze opdracht naast mijn bestaande werkzaamheden kan doen.
* Mij afvragen of ik gezien mijn ervaring de juiste persoon hiervoor ben.
* Ik zou kijken naar de mensen die in de teams zitten en of mijn relaties met hen zodanig zijn dat ik een positieve verandering kan bewerkstelligen.
* Ik zou de directie vertellen dat zij niet moeten twijfelen aan de teams, want mensen kunnen leren en zichzelf ontwikkelen.
* Ik zou mijn eigen ontwikkelpunten goed in kaart brengen.
* Ik zou de directie vertellen dat we naast de online dienst ook moeten kijken naar de werkplaats, naar de negatieve gevoelens en ons mede moeten richten op werkgeluk.
* Opmerking voor de corrector: indien de kandidaat een ander competentie element noemt, dan moeten deze acties af te leiden zijn uit het mindsetgedeelte van het betreffende element.

**Organisatiewijziging – context (6 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| C5.1-3 | T | 6 |

**Antwoord 10.**

*Cultuur en waarden*, vanwege de overname door Hypo, dat groter is dan mijn organisatie, zal dat naar alle waarschijnlijkheid de dominante cultuur zijn.

Score:

1 punt voor het element, 1 punt voor de juiste argumentatie.

Let op: de kandidaat mag ook een andere CE in deze groep kiezen. Maar in dat geval moet de motivatie kloppen en passen bij wat in de gids voor dat element staat.

**Antwoord 11.**

Ik besluit de volgende twee acties te nemen bij *cultuur en waarden*:

1. Wat Maarten mij vertelt bevestigt mijn vermoeden over de cultuur van Hypo Ltd. Ik besluit om me (samen met mijn team) te verdiepen in de (informele) cultuur van Hypo en deze te vergelijken met de onze (C5.3). Dat zal ik gebruiken om te bepalen welke kleine eerste stap ik kan maken die snel tot succes leidt.
2. Daarnaast onderzoek ik de formele normen, waarden en dergelijke om te zien in welke mate deze Agile werken belemmeren (C5.2). Ook dat neem ik mee in mijn veranderstrategie.

Argumentatie:

1. In **algemene zin** is het zo dat wanneer je de informele cultuur van een organisatie begrijpt, je beter kunt voorspellen waarom mensen reageren zoals ze reageren. Door dat in dit **specifieke geval** toe te passen kan ik die kennis gebruiken om mijn veranderingsstrategie te bepalen.
2. De formele normen en dergelijke van een organisatie kunnen een belemmering zijn voor het volledig Agile werken. Doordat ik dit in dit **specifieke geval** meeneem in het ontwerpen van mijn veranderingsstrategie is de kans op slagen groter.

Score:

* De argumentatie moet een “algemene” regel bevatten die de voorgestelde actie rechtvaardigt (er moet een geldend syllogisme zijn).
* Een punt per actie en een punt per juiste argumentatie, in totaal dus vier punten.
* Als de kandidaat een ander competentie element kiest dan deze, dan moeten de voorgestelde acties in lijn zijn met de KCI’s en de bijbehorende measures.
* Het antwoord moet wel in lijn zijn met het in vraag a. gekozen competentie element.

**Organisatiewijziging – gedrag (6 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| G5.1-5 | T | 6 |

**Antwoord 12.**

*Leiderschap*, omdat ik Maarten moet helpen zijn rol te nemen.

Score:

1 punt voor het element, 1 punt voor de juiste argumentatie.

Let op: de kandidaat mag ook een andere CE in deze groep kiezen. Maar in dat geval moet de motivatie kloppen en passen bij wat in de gids voor dat element staat.

**Antwoord 13.**

Ik besluit de volgende twee acties te nemen bij *leiderschap*:

1. Ik coach Maarten zodat hij meer zelfvertrouwen krijgt om zijn rol te nemen (G5.3). Dat is overigens niet het enige wat ik doe.
2. Ik wend mijn eigen invloed aan om de verantwoordelijke managers bij Hypo aan boord te krijgen (G5.4).

Argumentatie:

* In **algemene zin** kan je stellen dat wanneer je iemand coacht deze daardoor meer zelfvertrouwen krijgt. Als ik in deze **specifieke situatie** Maarten door middel van coaching ondersteun voelt hij zich gesterkt.
* Daarnaast, doordat ik mijn eigen invloed gebruik om de verantwoordelijke managers aan boord te krijgen, heeft Maarten ook meer draagvlak. In **algemene zin** mag je stellen dat je met meer draagvlak ook beter in staat bent om je doel te bereiken.

Score:

* De argumentatie moet een “algemene” regel bevatten die de voorgestelde actie rechtvaardigt (er moet een geldend syllogisme zijn).
* Een punt per actie en een punt per juiste argumentatie, in totaal dus vier punten.
* Als de kandidaat een ander competentie element kiest dan deze, dan moeten de voorgestelde acties in lijn zijn met de KCI’s en de bijbehorende measures.
* Het antwoord moet wel in lijn zijn met het in vraag a. gekozen competentie element.

**Organisatiewijziging – vaktechnisch (6 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| V13.1-4 | T | 6 |

**Antwoord 14.**

*Verandering en transformatie*, omdat Hypo weerstand tegen Agile werken heeft zal ik een goede veranderstrategie moeten kiezen.

Score:

1 punt voor het element, 1 punt voor de juiste argumentatie.

Let op: de kandidaat mag ook een andere CE in deze groep kiezen. Maar in dat geval moet de motivatie kloppen en passen bij wat in de gids voor dat element staat.

**Antwoord 15.**

Ik besluit de volgende twee acties te nemen bij *verandering en transformatie:*

1. Ik ga samen met Maarten in gesprek met de verantwoordelijken binnen Hypo om hun zorgen te bespreken (V13.1).
2. Tijdens dat gesprek zoek ik in overleg welke verandermogelijkheden er zijn (V13.2), die probeer ik om te buigen richting Agile werken.

Argumentatie:

1. Door te praten met de mensen wie het betreft, krijg je meer informatie boven tafel. Door die informatie ben je beter in staat om je aanpak daarop aan te passen.
2. Wanneer je uitgaat van de verandermogelijkheden die mensen zelf aandragen dan is de kans op succes groter.

Score:

* De argumentatie moet een “algemene” regel bevatten die de voorgestelde actie rechtvaardigt (er moet een geldend syllogisme zijn).
* Een punt per actie en een punt per juiste argumentatie, in totaal dus vier punten.
* Als de kandidaat een ander competentie element kiest dan deze, dan moeten de voorgestelde acties in lijn zijn met de KCI’s en de bijbehorende measures.
* Het antwoord moet wel in lijn zijn met het in vraag a. gekozen competentie element.

**WOW Solutions – Context (6 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| C2.1-8 | T | 6 |

**Antwoord 16.**

*Besturing, structuren en processen*: er is sprake van meerdere waardestromen met meerdere teams, waaronder externe, en de directie geeft aan dat zij meer coördinatie wil over de teams heen.

Score:

1 punt voor het element, 1 punt voor de juiste argumentatie.

Let op: de kandidaat mag ook een andere CE in deze groep kiezen. Maar in dat geval moet de motivatie kloppen en passen bij wat in de gids voor dat element staat.

**Antwoord 17.**

b. Twee acties bij *Besturing, structuren en processen* die ik in ieder geval zal nemen:

1. Ik begin met de directie de principes van zowel Agile werken als het concept van ‘scaling Agile’ uit te leggen (C2.1&2).
2. Daarnaast zal ik een bestaand schalingsnetwerk voorstellen (C2.2) als uitgangspunt om de eigen besturing te structureren.

Argumentatie:

1. De **rechtvaardiging** voor deze actie is dat wanneer men begrijpt hoe een bepaald sturingsmechanisme werkt de acceptatie groter zal zijn. Ik verwacht dan dat de directie minder geneigd is terug te vallen op hoe ze het tot nu toe hebben gedaan (C2.8).
2. Wanneer je een bestaand schalingsraamwerk gebruikt, dan baseer je je op de ervaringen van organisaties die de jouwe zijn voorgegaan, je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden.

Score:

* De argumentatie moet een “algemene” regel bevatten die de voorgestelde actie rechtvaardigt (er moet een geldend syllogisme zijn).
* Een punt per actie en een punt per juiste argumentatie, in totaal dus vier punten.
* Als de kandidaat een ander competentie element kiest dan deze, dan moeten de voorgestelde acties in lijn zijn met de KCI’s en de bijbehorende measures.
* Het antwoord moet wel in lijn zijn met het in vraag a. gekozen competentie element.

**WOW Solutions – Gedrag (6 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| G9.1-5 | T | 6 |

**Antwoord 18.**

*Onderhandelen*, men is immers aan het onderhandelen over de wijze van samenwerking.

Score:

1 punt voor het element, 1 punt voor de juiste argumentatie.

Let op: de kandidaat mag ook een andere CE in deze groep kiezen. Maar in dat geval moet de motivatie kloppen en passen bij wat in de gids voor dat element staat.

**Antwoord 19.**

Twee acties bij *Onderhandelen* die ik in ieder geval zal nemen:

1. Ik ga de verschillende belangen die de betrokken teams en afdelingen hebben onderzoeken, zowel aan de hand van formele documenten als met wat ik hoor wanneer ik hun meningen peil (G9.1).
2. Op basis daarvan bedenk ik (samen met de directie) een optie die rekening houdt met de verschillende belangen (G9.2).

Argumentatie:

1. Wanneer je kennis van de verschillende belangen hebt ben je beter in staat om een onderhandelingsstrategie te kiezen (G9.3) die succesvol is.
2. Wanneer er verschillende opties zijn waaruit de verschillende partijen kunnen kiezen, dan is er een groter draagvlak voor de gekozen oplossing (G9.4).

Score:

* De argumentatie moet een “algemene” regel bevatten die de voorgestelde actie rechtvaardigt (er moet een geldend syllogisme zijn).
* Een punt per actie en een punt per juiste argumentatie, in totaal dus vier punten.
* Als de kandidaat een ander competentie element kiest dan deze, dan moeten de voorgestelde acties in lijn zijn met de KCI’s en de bijbehorende measures.
* Het antwoord moet wel in lijn zijn met het in vraag a. gekozen competentie element.

**WOW Solutions – Vaktechnisch (6 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| V14.1-5 | T | 6 |

**Antwoord 20**

*Selecteren en balanceren*, er zijn meerdere waardestromen, meerdere teams en portfoliomanagement gewenst om in de juiste initiatieven te investeren.

Score:

1 punt voor het element, 1 punt voor de juiste argumentatie.

Let op: de kandidaat mag ook een andere CE in deze groep kiezen. Maar in dat geval moet de motivatie kloppen en passen bij wat in de gids voor dat element staat.

**Antwoord 21.**

b. Twee acties bij *Selecteren en balanceren* die ik in ieder geval zal noemen, hebben te maken door in samenspraak met directie en leiders van de waardestromen.

1. De waarde van de verschillende componenten voor de klant vast te stellen (G14.1).
2. De beschikbare fondsen (funding) over de waardestromen te verdelen (G14.3).

Argumentatie:

1. Binnen Agile werken is klantwaarde het belangrijkste criteria voor ordening. Wanneer we dat als uitgangspunt voor de prioritering nemen, leveren we dat waarop de markt zit te wachten.
2. Binnen Agile werken reserveer je capaciteit of fondsen voor het Agile werk. De Agile werkwijze zorgt ervoor dat binnen die fondsen de meest mogelijk klantwaarde binnen een waardestroom wordt geleverd.

Score:

* De argumentatie moet een “algemene” regel bevatten die de voorgestelde actie rechtvaardigt (er moet een geldend syllogisme zijn).
* Een punt per actie en een punt per juiste argumentatie, in totaal dus vier punten.
* Als de kandidaat een ander competentie element kiest dan deze, dan moeten de voorgestelde acties in lijn zijn met de KCI’s en de bijbehorende measures.
* Het antwoord moet wel in lijn zijn met het in vraag a. gekozen competentie element.

**WOW Solutions – Agile gedrag (4 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| G2 | T | 4 |

**Antwoord 22.**

Ik kies het element ‘*integriteit en betrouwbaarheid*’ omdat mijn opdrachtgever aan mij vraagt om niet transparant te zijn over de reden waarom we Agile willen werken (1 punt). Als ik hier in mee zou gaan dan zou ik niet betrouwbaar zijn, dat doe ik dus **niet** (1 punt).

Ik onderneem de volgende acties (twee van de volgende, voor elk een punt):

* Ik zal blijven ijveren voor de gezamenlijke ruimte, zodat zij hun werk effectief kunnen doen.
* Ik blijf consistent in mijn gedrag.
* Ik probeer mijn opdrachtgever ervan te overtuigen dat het gemeenschappelijke belang groter is dan zijn individuele belang.

Opmerking: Als de kandidaat een ander competentie element kiest dan deze, dan moet:

* De keuze voor dit element logisch zijn, en
* Moeten de voorgestelde acties in lijn zijn met de mindsetbeschrijving uit het betreffende competentie element.

**WOW Solutions – Conflicten (2 punten)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Kwalificatie** | **Punten** |
| G7 | T | 2 |

**Antwoord 23.**

Conflicten zijn onvermijdelijk, maar ze zijn ook een gelegenheid om te leren. Mijn doel is om de teams hiervan te overtuigen (1 punt)! Daarna breng ik de belangrijkste spelers bij elkaar en laat ze overeenstemming bereiken over de wijze waarop we in het vervolg met conflicten om zullen gaan (1 punt)