



IPMA Referentie Gids ICB4 in een Agile Omgeving

IPMA[®]
International
Project
Management
Association

Inleiding

Onze veranderende wereld heeft een nieuw leiderschap nodig

De wereld verandert snel en er is een nieuw soort leiderschap nodig om deze veranderingen goed vorm te geven. We hebben dringend behoefte aan professionals die competent zijn op veel opkomende (nieuwe) gebieden, zodat zij snel kunnen reageren op technologische innovatie, veranderende sociale verhoudingen, nieuwe arbeidsverhoudingen en nieuwe manieren van werken.

De huidige en toekomstige uitdagingen zijn complexer dan de uitdagingen waar de vorige generaties (vanaf de 60'er jaren vorige eeuw) mee te maken hadden. Aanpassing aan globalisering, versnelling in bedrijfsproductie explosie van informatie via Internet en het gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden zoals Kunstmatige Intelligentie zijn voorbeelden die van grote invloed op onze manier van werken. Om in dit tijdperk van snelle verandering te slagen, moeten organisaties sneller dan ooit veranderingen taxeren, erop reageren en zich aanpassen aan veranderingen. We zien dat de jarenlange beproefde toepassing van wat wij in de projectmanagementwereld als "best practices" zien, aan betekenis verliest en dat een flexibeler benadering van verandering de weg vooruit is. Agility gaat over het focussen op wat waardevol is voor klanten door een iteratieve benadering van het plannen en leiden van projectprocessen. Agility is uiteraard niet een doel op zich, maar een middel om een doel te bereiken.

De complexiteit en onzekerheid waarmee we worden geconfronteerd, vraagt ook om een andere vorm van beheersing. Op alle niveaus binnen de organisatie moet meer verantwoordelijkheid worden genomen. Besluitvormers zullen steeds meer verantwoordelijkheid toevertrouwen aan de specialisten. We zien een verschuiving van puur management naar meer niveaus van leiderschap binnen alle geledingen van de organisatie.

Zowel Lean als Agile

Een oplossing voor deze uitdagingen is Lean-Agile werken. Deze aanpak is een essentieel onderdeel van de manier waarop teams hun werk organiseren. Lean-Agile werken maakt gebruik van een iteratief ontwikkelingsproces, snelle feedback-lussen en gedisciplineerde managementprocessen voor evaluatie en aanpassing. Met deze aanpak leren organisaties sneller en beter onderscheid te maken tussen wat wel en niet relevant is. Er is een aantal organisaties die de eerste, soms gedurfde, stap hebben gezet naar een volledige Lean-Agile transitie om zich beter aan te passen aan hun veranderende omgeving. Organisaties die ervaring hebben met het werken met Agile, weten dat er voor een succesvolle implementatie meer nodig is dan een "kennistraining" van medewerkers. Zij hebben ingezien dat Agile werken makkelijker te begrijpen is, dan dat het te implementeren en te gebruiken is.

Om de voordelen van Agile te implementeren en te maximaliseren zijn mensen nodig die de leiding nemen in een gemeenschappelijk leerproces dat andere medewerkers binnen de organisatie inspireert om een echte Agile mindset te adopteren. Een Agile mindset kan het best omschreven worden als: het op elkaar afstemmen van de eigenschappen als: respect, samenwerking, gebruik maken van verbeter- en leercycli, eigenaarschap, focus op het leveren van waarde en het vermogen om zich aan te passen aan snelle veranderingen.

De behoefte aan Agile leaders

In bovenstaande tekst hebben we gedefinieerd wat de Agile mindset inhoudt. In het kader hiervan is er een grote behoefte aan competente Agile Leaders. Dit vereist niet noodzakelijkerwijs een nieuwe formele rol. Iemand kan een release train engineer, tribe-lead, Agile-coach, scrummaster, producteigenaar of Agile Project Manager zijn, maar iemand is pas een echte Agile Leader als men in staat is anderen te inspireren om de Agile mindset in praktijk te brengen. Dit stelt de organisatie daadwerkelijk in staat om waardevolle resultaten te leveren aan zowel haar klanten als stakeholders. De Agile Leader kan daarom een enorme impact hebben op de wendbaarheid van de organisatie en het reactievermogen van de organisatie op veranderingen.

Agile Leaders zijn effectieve leiders die de kloof tussen ambitie en realiteit overbruggen. De rol van een Agile Leader komt voor in meerdere verschijningsvormen en is geen gedefinieerde functieomschrijving. Het gaat om competenties en gedrag en minder om welke functieomschrijving je hebt.

Het bewijs van goed leiderschap

De Individual Competence Baseline van IPMA (versie 4) beschrijft de benodigde competenties (geen rollen) voor individuen die werkzaam zijn op het gebied van project-/programma-/portfoliomanagement. De voor u liggende referentiegids “ICB4 in een Agile Omgeving” beschrijft hoe de verschillende competentie-elementen worden geïnterpreteerd in deze omgeving:

- Er zijn drie competentiegebieden: Context, Gedrag en Vaktechnisch.
- Elk gebied heeft een aantal competentie-elementen, in totaal zijn het er 29.
- Elk competentie-element (CE) bevat lijsten met de kennis en vaardigheden die nodig zijn om het CE te beheersen.
- Key Competence Indicators (KCI's) bieden de indicatoren voor succesvol Agile Leadership.
- Measures (normen) beschrijven zeer gedetailleerde gedragsbeschrijvingen, indicatoren binnen elke KCI. De gedragsbeschrijvingen die essentieel zijn voor Agile Leaders, zijn gemarkeerd met (A).

Opmerking bij deze vertaling

Deze gids is een directe vertaling van de “IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World” versie 2.3. De vertaling is met zorg samengesteld, echter sommige Engelse begrippen zijn moeilijk in het Nederlands te vertalen. Bij twijfel aan de betekenis, is de betekenis uit de Engelse gids leidend.

Contextuele Competenties

Context 1: Strategie

Mindset

Leiders binnen Agile organisaties omarmen verandering. Dat heeft gevolgen voor de manier waarop zij hun strategie bepalen en uitvoeren teneinde de visie van de organisatie te realiseren. Door een Agile strategie te hanteren, kan de organisatie kansen grijpen en snel reageren op uitdagingen en bedreigingen. Agile Leaders begrijpen dat een strategie zich ontwikkelt en niet in beton is gegoten. Degenen die de strategie bepalen en uiteindelijk aanpassen, doen dit als onderdeel van een leerproces, dat een instrument is om toegevoegde waarde te leveren aan het werk dat de organisatie doet.

Kennis

Veroorloofbaar verlies; Agile prestatie-management; Business model canvas; Kernwaarden; Economisch perspectief; Risico's en bedreigingen; (Lichtgewicht)Business Case; Missie; Strategie; SWOT; Visie.

Vaardigheden

Contextueel bewustzijn; Ondernemerschap; Missie en visie; Reflectie op organisatiedoelen; Strategisch denken.

Key Competence Indicators / Measures

Context 1.1 Stemt Agile teams af op de missie en visie van de organisatie.

- Geeft de missie en visie van de organisatie weer.
- Proactieve interactie met de omgeving om het Agile werken af te stemmen op missie, visie en strategie. (A)
- Zorgt ervoor dat de doelstellingen en voordelen van het Agile werken in overeenstemming zijn met de missie, visie en strategie. (A)
- Ontwikkelt en implementeert maatregelen om de strategische afstemming van de Agile teams transparant te maken. (A)
- Controleert of het Agile werken toegevoegde waarde oplevert voor de organisatie en voor haar klanten. (A)

Context 1.2 Benut en identificeert mogelijkheden om de strategie van de organisatie te beïnvloeden.

- Kent en begrijpt het proces van strategieontwikkeling.
- Identificeert nieuwe kansen en bedreigingen die de strategie kunnen veranderen. (A)
- Gebruikt inzichten uit de samenleving om de organisatiestrategie te verrijken. (A)
- Beïnvloedt het proces van strategieontwikkeling door verbeteringen aan de strategie voor te stellen.

Context 1.3 Waarborgt en ontwikkelt de blijvende validiteit van het zakelijke- en organisatorische bestaansrecht van de organisatie.

- Overweegt en definieert het zakelijke- en/of organisatorische bestaansrecht van de organisatie.
- Stelt de doelstellingen vast die nodig zijn bij Agile werken om de geplande waarde te genereren.
- Valideert en verdedigt de rechtvaardiging naar de sponsors en/of eigenaren van het Agile werken.
- Beoordeelt en valideert de rechtvaardiging opnieuw binnen een strategisch- en holistisch perspectief.
- Definieert en beheert de randvoorwaarden om aan de behoeften van de klant te voldoen. (A)
- Bevordert snelle opleveringen om na te gaan of het werk klantwaarde genereert. (A)
- Bepaalt of er een noodzaak is om het Agile werk te stoppen vanwege redundantie of achterhaald strategisch belang.

Context 1.4 Bepaalt, beoordeelt en heroverweegt kritische succesfactoren.

- Leidt een reeks kritieke succesfactoren (KSF) af en/of ontwikkelt een reeks kritieke succesfactoren (KSF) voor de strategische doelstellingen.
- Gebruikt formele KSF voor strategische afstemming, maar identificeert ook hun informele context.
- Betreft teamleden om de strategie van de organisatie te verrijken bij de ontwikkeling van KSF. (A)
- Maakt KSF transparant voor strategische afstemming van het Agile werken. (A)
- Gebruikt de KSF voor het beheer van stakeholders.
- Gebruikt de KSF voor het ontwikkelen van aanmoediging/beloningen en een motiverende cultuur.
- Heroverweegt de realisatie van KSF binnen de strategische context op lange termijn.

Context 1.5 Bepaalt, beoordeelt, en herziet de belangrijkste prestatie-indicatoren.

- Ontwikkelt informatiesystemen, inclusief kanalen en formats, voor elke kritische succesfactor. (A)
- Beslist over het gebruik van op waarde gebaseerde Key Performance Indicator (KPI)-ontwikkeling. (A)
- Gebruikt informatiesystemen voor strategische prestaties. (A)
- Gebruikt informatiesystemen om stakeholders te beïnvloeden. (A)
- Gebruikt informatiesystemen voor het ontwikkelen van ontwikkelplannen. (A)
- Gebruikt informatiesystemen voor het ontwikkelen van beloningssystemen. (A)
- Beoordeelt de resultaten opnieuw door gebruik te maken van KPI's en het versterken van het benefits realisation management. (A)

Context 2: Besturing, structuren, processen

Mindset

Een steeds complexer en onzekerder wordende wereld stelt organisaties voor enorme uitdagingen. Enerzijds moeten ze zo veel mogelijk verspilling tegengaan (lean-filosofie) en anderzijds hebben ze behoefte aan wendbaarheid. Dat laatste is alleen mogelijk als de mensen binnen organisaties flexibel en wendbaar zijn.

Er ontstaan nieuwe manieren van werken waarbij de besluitvorming zo dicht mogelijk bij de betrokkenen van de uitvoering plaatsvindt en niet eerder dan nodig. In plaats van het traditionele projectplan dat bij de start van een project werd ontwikkeld, is de focus op beheersing nu gericht op het creëren van klantwaarde door een iteratieve aanpak. Bij een Agile aanpak wordt in korte cycli gewerkt in tegenstelling tot een lineaire aanpak en wordt er in elke cyclus voortdurend aandacht besteed aan duurzaamheid en kwaliteit.

Hoewel er raamwerken zijn die een leidraad bieden voor nieuwe Agile manieren van werken, hebben organisaties vaak een eigen interpretatie van wat dit in hun context betekent. Agile werken kan het best worden gezien als een gedachtegoed met raamwerken, en structuren die deze nieuwe aanpak ondersteunt. In plaats van Agile top-down te implementeren, moeten mensen Agile worden. Dit vereist een fundamentele verandering in het denken. Dit geldt voor alle soorten projecten, of ze nu iteratief, lineair of een combinatie van beide zijn.

De manier waarop organisaties zichzelf inrichten en organiseren is de laatste jaren sterk geëvolueerd. Veel moderne organisaties delen niet langer de macht van bovenaf maar passen die autoriteit en autonomie ten gunste van rollen, zodanig dat er een gewenst niveau van zelfsturing ontstaat. Een van de uitdagingen voor dit organisatiemodel is, dat het voor mensen uit verschillende delen van de organisatie of verschillende groepen moeilijk kan zijn om ideeën uit te wisselen en met elkaar samen te werken. Een Agile leider moet effectief kunnen werken tussen verschillende structuren/groepen en processen.

Kennis

Agile Raamwerken; Agile manifest en principes; AgilePM; Agnostic Agile; Cirkelstructuur; Ontwikkelingsstadia van een organisatie; Lean concepten en principes; Lean Start-up; Modern Agile; Organisatie Configuratie (Mintzberg); Volmacht; Functiescheiding; Zelfsturende concepten; Systeembenadering/denken; Tribale organisatie; Waardestroom.

Vaardigheden

Agile Mindset; Design Thinking; Lean houding; Dienend Leiderschap; Begrip besluitvormingsprocessen; Begrip waardestromen; Visie op het voorkomen van verspilling.

Key Competence Indicators / Measures.

Context 2.1. Kent de principes van Agile werken en past deze toe.

- Heeft kennis van Agile principes en kent de toepassing ervan. (A)
- Legt de kenmerken van verschillende Agile raamwerken uit en herkent ze in de praktijk. (A)
- Legt en oefent de Agile manier van werken uit. (A)
- Ervaart en levert Agile concepten op binnen de organisatie. (A)
- Stelt vast en verklaart het huidige niveau van Agile in een organisatie. (A)

Context 2.2. Kent de principes van Agile Programma Management en past deze toe.

- Verklaart de kenmerken van het gebruikte schalingsraamwerk. (A)
- Verklaart het concept van schaalvergroting binnen een Agile omgeving. (A)

Context 2.3. Kent de principes van Agile Portfolio management en past deze toe.

- Legt de kenmerken van een flexibel portfolio uit - kritieke succesfactoren (KSF's) en belangrijke prestatie-indicatoren (KPI's). (A)
- Kent het concept van het beheren van een Agile portfolio (organisatiestructuren en processen). (A)
- Zet een portfoliosysteem op om ervoor te zorgen dat de vraag wordt afgestemd op zowel de waardeestroom als de mogelijkheden van de organisatie. (A)

Context 2.4. Brengt het Agile werken op één lijn met de ondersteunende functies.

- Kent de mensen, processen en diensten van ondersteunende functies.
- Overbruggt de kloof tussen de moederorganisatie en de Agile teams. (A)
- Gaat relaties aan met de ondersteunende functies en onderhoudt deze.
- Overbruggt de kloof tussen de rapporteringsstandaarden van de moederorganisatie en de Agile van werken. (A)

Context 2.5. Stem het Agile werken af op de besluitvormings-, rapportagestructuren en kwaliteitseisen van de organisatie.

- Stelt de routinematige- en speciale regels vast voor de besluitvorming van de organisatie in gevallen die buiten haar bevoegdheid en verantwoordelijkheid vallen.
- Stemt de communicatie in de Agile teams af op de rapportagebehoeften en -normen van de moederorganisatie. (A)
- Past de manier van kwaliteitsborging van de organisatie toe bij het opzetten van een rapportagesysteem binnen de moederorganisatie.

Context 2.6. Brengt het Agile werken op één lijn met de processen en functies van human resource management.

- Maakt gebruik van de HR-functie voor de werving van personeel met de vereiste bevoegdheden.
- Gaat om met de grenzen tussen de Agile organisatie en de HR-functie.
- Is actief in het aangaan en onderhouden van relaties met de HR-functie. (A)
- Maakt gebruik van human resource processen voor training en individuele ontwikkeling.

Context 2.7. Brengt het Agile werken op één lijn met de processen en functies van finance & control.

- Kent de finance & control processen.
- Maakt een onderscheid tussen de verplichte- en optionele finance & control.
- Bewaakt en controleert of regels, richtlijnen en andere financiële processen effectief en efficiënt worden gebruikt ten behoeve van het Agile werken. (A)
- Communiceert en rapporteert de status en trends van financiële taken duidelijk en objectief.

Context 2.8. Overbruggt de principes van klassiek (project) management en Agile werken.

- Begrijpt de principes van het klassieke- of traditionele (project) management. (A)
- Geeft op een respectvolle- en flexibele manier uitdrukking aan Agile waarden en principes. (A)
- Begrijpt en kan bij bepaalde scenario's verklaren wanneer klassiek beheer moet worden gebruikt en wanneer Agile efficiënter en/of effectiever is. (A)

Verder lezen? Bestel de IPMA Referentie Gids via: <https://www.ipmacertificeren.nl/nl/agile-leadership/gids/>