



Draaiboek workshop  
‘Hoe ondermijn je agility?’  
voor het  
Agile Consortium  
17 november 2022  
*Offline versie*

[Draaiboek workshop 'Hoe ondermijn je agility?'](#) © 2022 by [Femke Hille](#) is licensed  
under [Attribution-NoDerivatives 4.0 International](#)

## **Inhoudsopgave**

Inleiding	3
Links	4
Communicatie tekst	4
Boodschappenlijst/ benodigdheden	4
Lesplan ontwerp	5
Oefening 1 uitwerking en print-outs	6
Oefening 2 uitwerking en print-outs	16

# Inleiding

Dit draaiboek mag onder vermelding van de naam Femke Hille, gebruikt worden in de eigen praktijk. De opzet van de workshop is om organisaties te helpen bij het laten ontstaan van het ‘betere’ gesprek over het bereiken van meer agility. Maximaal aantal is 20 deelnemers voor 1 facilitator.

Het gedrag en de common practice die horen bij de efficiëntie van de industrialisatie, passen niet in het huidige complexe werkveld. In het complexe werkveld zijn we succesvol effectief wanneer we instaat zijn ons product exact te laten passen op de beleving en ervaring van onze klant. Het agile gedachtegoed verzorgt de mindset die leidt tot flexibel gedrag, validatiegedreven ontwikkeling van producten en het continu vergroten van de common sense (ofwel gezond verstand).

Hoe bereik je in een organisatie meer en meer agility? Zou het helpen wanneer deelnemers aan de organisatie zich afvragen:

- hebben we de juiste aanpak bij het juiste probleem,
- zijn we agility in onze organisatie aan het bekrachtigen of aan het ondermijnen,
- wat zijn eigenlijk de voor- en nadelen van agile werken en
- ben ik alert en bewust van de patronen en anti-patronen voor agility in het (organisatie)systeem.

Op basis van het werk van Dave Snowden en zijn Cynefin framework gaan we met een tweetal werkvormen aan de slag. Met behulp van deze werkvormen helpen de deelnemers zichzelf naar meer bewustzijn als het gaat op ondermijnen en bekrachtigen van agility. Deze workshop ‘hoe ondermijn je agility?’ geeft deelnemers in een klein uurtje de eerste inzichten op het verwisselen van succesvolle aanpakken, die horen bij een situatie van een ander domein. Laat je inspireren door de werkvormen in deze workshop en gebruik deze PDF van het draaiboek in jouw eigen praktijk.

## ***Over Femke Hille***

Recent heeft Femke samen met Marco de Jong het boek “Enterprise Agility – Een effectieve transformatie op basis van principes en practices” gepubliceerd in oktober van 2022. Dit boek beschrijft in +/- 500 pagina’s wat er komt kijken bij een transformatie naar meer en meer agility voor grote organisaties.

Femke heeft een elektrotechnische achtergrond en een jarenlange ervaring in waarheidsvinding als forensisch onderzoeker bij de Nationale Politie. Daarnaast heeft zij zich verder geschoold als energetisch therapeut en coach alsmede in het systemisch transitie management, om haar behoefte te vervullen als het gaat om het effectief gedrag van mensen te ontdekken en te ontsluiten.

Sinds 2018 werkt zij in de rol van agile coach. Hoe vult zij deze rol in? Door waar te nemen wat er is, uit te nodigen om de onderliggende principes te eren en van daaruit activiteiten in de praktijk te laten ontstaan vanuit de ander zelf, faciliteert zij transformatie. Met haar nieuwsgierigheid, humor en gedrevenheid om te leren wordt zij graag betrokken bij het in beweging brengen van de organisatie.

## Links

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/femkehille/](http://www.linkedin.com/in/femkehille/)  
Site: [www.femkehille.nl](http://www.femkehille.nl)  
Mail: [femke.hille@gmail.com](mailto:femke.hille@gmail.com)  
Boek: [www.managementboek.nl/boek/9789401808804/enterprise-agility-marco-de-jong](http://www.managementboek.nl/boek/9789401808804/enterprise-agility-marco-de-jong)

## Communicatie tekst

De volgende tekst kan je gebruiken voor het uitnodigen en communiceren van de workshop ‘Hoe ondermijn je agility?’:

Hoe ondermijnt men agility in jouw organisatie?

Wat is ‘enterprise agility’? Op welke basis maken medewerkers van jouw organisatie hun keuzes, om agility te bereiken? Gebruiken we wel de juiste aanpak bij het juiste probleem? In deze workshop gaan we aan de hand van het Cynefin framework ‘spelen’ met het verwisselen van de ‘complex’ en ‘complicated’ domeinen. We kijken wat er gebeurt als je als organisatie een aanpak kiest die beter bij een andere situatie past, en welke antipatronen dat oplevert. Hoe herken je die? Hoe zit dat in jouw praktijk, hoe ga jij ermee om? Wat kunnen we van elkaar leren en wat doet het inzichtelijk maken van het verwisselen met jou? Aan het einde van de workshop kan je in jouw eigen praktijk beter onderkennen welke aanpak het resultaat zou kunnen ondermijnen ofwel bekrachtigen.

## Boodschappenlijst/ benodigdheden

Kleuren printer

Snij-apparaat (tbv snijden van de print-out kaartjes en het halveren van A4 => A5)

Flip-over vellen (9x) (zie voor be-tekening plaatjes bij uitwerking van de opdrachten)

Teken stiften (tbv het tekenen van de flip-overs)

Tape (tbv het kunnen plakken van de gesneden print-out kaartjes)

A5 vellen en pennen

# Lesplan ontwerp

Donderdag 17 november 2022 (offline)					
Tijd	Duur	Label	Effect	Uitvoering	Middel
12:00	5	Inloop	Ontspanning	Iedereen zoekt een plekje	Glimlach
12:05	5	Connector	Aandacht voor het onderwerp van de deelnemers	Steek je hand op wanneer de vraag voor jou van toepassing is. Vragen: Bij wie van jullie werkt het agile werken als een zonnetje? Bij wie niet? Wie van jullie is bekend met Cynefin van Dave Snowden? Wie niet? Wie van jullie werkt er bij de overheid? MKB? Bank? Bouw? ??	Handen in de lucht
12:10	5	Intro	Deelnemers horen mijn naam en hebben hun eigen naam gezegd, tbv commitment op aanwezigheid. Deelnemers hebben zicht en overzicht op het programma van deze workshop	Ik stel mij voor en vraag of iedereen op de tel van 3 zijn naam zou willen zeggen.  Ik neem het programma door. En mijn bijbehorende doel. Iedereen heeft inspiratie voor een goed gesprek over het ondermijnen van agility.	Flapover Stiften voor tekst
12:15	5	Opdracht 1 Cynefin framework	Deelnemers hebben zicht op het Cynefin framework	In koppels een stapeltje van 4 kaartjes op de 'juiste' plek in het Cynefin framework plakken. Overleg waarom je welk kaartje op juist die plek in het framework hangt. Bespreek met de andere koppel(s) wat je opvalt.	4x flip-over met Cynefin framework Voorgedrukte kaartjes Tape-jes voorbereiden voor gebruik A5 en pennen
12:20	5	Opdracht 1.1 Museumtour	Deelnemers hebben een (beter) beeld bij het Cynefin framework	Ga naar een ander flip-over verzamelblad en bespreek met elkaar wat aldaar opvalt.	A5 en pennen
12:25	10	Opdracht 1.2 Vragen en bevindingen	Eventuele onduidelijkheden worden verhelderd en leermomenten worden gedeeld met de hele groep	Plenair vragen en bevindingen delen door vinger opsteken	
12:35	10	Opdracht 2 Anti-patronen	Onbedoelde anti-patronen die ontstaan in de praktijk van een transformatie worden (h)erkend.	In 4 groepen uiteen (of groepjes van 3 tot 4 personen) In groepjes kijken en bespreken wat ons opvalt bij het verwisselen van de aanpak van het complicated domein met de aanpak van het complexe domein. Wat is het gevolg? Wat zie je? Wat gaat er mis? Maak met elkaar een top 3.	4x flip-over met enkel de bovenzijde van het Cynefin framework Selectie van 4 voorgedrukte kaartjes per flip-over met tape vastplakken A5 en pennen
12:45	10	Opdracht 2.1 Plenair delen	Leermomenten worden uitgesproken en gedeeld met de hele groep Het ondermijnen wordt onderkend door het herkennen van anti-patronen	Vragen per groep wat zij met elkaar als top 3 gevonden hebben	
12:55	5	Afronden	Verkapte feedback	Deelnemers beantwoorden een voor een de vraag: Wat neem je mee?	

## Oefening 1 uitwerking en print-outs

5	Opdracht 1 Cynefin framework	Deelnemers hebben zicht op het Cynefin framework	In koppels een stapeltje van 4 kaartjes op de 'juiste' plek in het Cynefin framework plakken. Overleg waarom je welk kaartje op juist die plek in het framework hangt. Bespreek met de andere koppel(s) wat je opvalt.	4x flip-over met Cynefin framework Voorgedrukte kaartjes Tape-jes voorbereiden voor gebruik A5 en pennen
5	Opdracht 1.1 Museumtour	Deelnemers hebben een (beter) beeld bij het Cynefin framework	Ga naar een ander flip-over verzamelblad en bespreek met elkaar wat aldaar opvalt.	A5 en pennen
10	Opdracht 1.2 Vragen en bevindingen	Eventuele onduidelijkheden worden verhelderd en leermomenten worden gedeeld met de hele groep	Plenair vragen en bevindingen delen door vinger opsteken	

### Vorbereiding

In de ruimte hangen op ruime afstand van elkaar, op 4x flip-overs de basis tekening van het Cynefin framework.  
Gebruik de teksten en de tekeningen op de volgende pagina (4x printen en knip of snij ze los, plak ze op de flip-over)

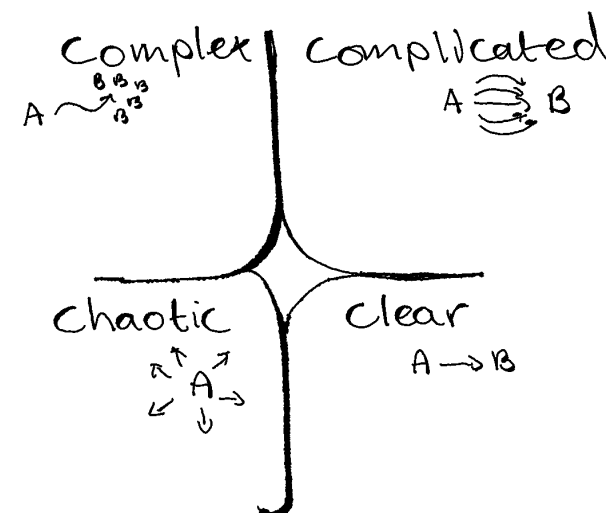
Op de pagina's daarna vind je 4 pagina's met daarop 6 vlakken met teksten en daarna 4 pagina's met 12 vlakken met tekst. Wanneer deze in de setjes van 4 pagina's snijdt, blijken de vakjes dusdanig ingericht dat er setjes van 4 bij elkaar horende kaartjes worden gemaakt. Ook de kleuren van de setjes helpen bij het onderscheiden van de setjes kaarten. Leg de setjes klaar op een tafel of op de stoelen zodat de deelnemers makkelijk een setje kunnen pakken.

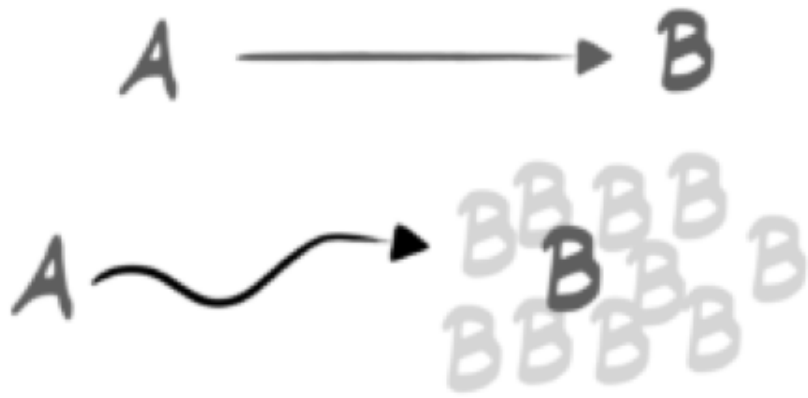
### Opdracht

Vraag de deelnemers om in koppels een stapeltje kaartjes te pakken en deze over het Cynefin framework te verdelen.  
Verzoek of ze de kaartjes netjes en leesbaar willen ophangen. Laat de koppels overleggen waarom ze het kaartje op de specifieke plek in het framework plakken.

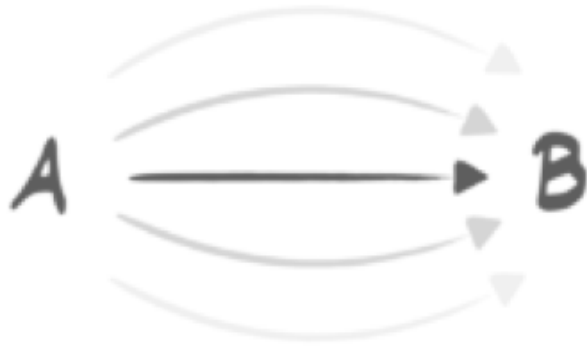
### Plenair

Vraag de deelnemers wat de oefening hun gebracht heeft?

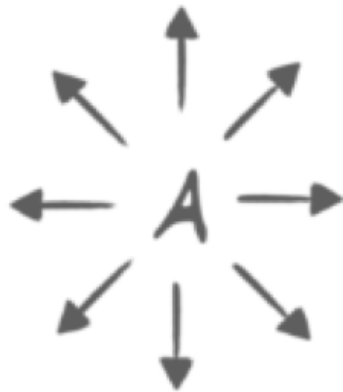




**CHAOTIC  
COMPLICATED**



**COMPLEX**



**CLEAR**

Handelen kenmerkt  
dit domein

Ongebruikelijke  
uitvoering (Novel  
practice)

Handelen  
(Act)  
Gewaarworden  
(Sence)  
Reageren op  
(Respond)

Om te verbeteren  
in dit domein wil je  
jou  
reactievermogen in  
je handelen  
versnellen.

No relationship  
between cause and  
effect at systems  
level, it can not be  
related.

Je huidige situatie is  
stabiel en je hebt een  
doel. Het doel staat  
echter niet vast en  
daarmee de weg  
ernaartoe ook niet.



Doen  
(geautomatiseerd  
handelen)  
kenmerkt dit  
domein.

Opkomende  
uitvoering  
(Emergent  
practice)

Onderzoek  
(Probe)  
Gewaarworden  
(Sence)  
Reageren op  
(Respond)

Om te verbeteren  
in dit domein wil je  
beter analyseren.

The relationship  
between cause and  
effect is obvious,  
from experience, to  
all.

Je huidige situatie  
veranderd plotsklaps  
en de noodzaak is er  
om snel te herstellen  
van een  
overweldigende  
danwel verwarrende  
situatie waarbij het  
doel niet duidelijk is.

Coninu leren en  
een  
onderzoekende  
instelling  
kenmerken dit  
domein

Om te verbeteren  
in dit domein wil je  
uitvoeringshandelin  
gen verbeteren.

Goede uitvoering  
(Good practice)

The relationship  
between cause and  
effect can only be  
perceived in  
retrospect, only  
apparent in  
hindsight.

Gewaarworden  
(Sence)  
Ontleden (Analyze)  
Reageren op  
(Respond)

Je huidige situatie is  
bekend en je doel staat  
vast. Het is daardoor  
mogelijk, effectief en  
efficiënt om de weg  
van te voren te  
bepalen.

Een goede analyse  
is een vereiste en  
kenmerkt dit  
domein.

Beste uitvoering  
(Best practice)

Gewaarworden  
(Sense)  
Categoriseren  
(Categorize)  
Reageren op  
(Respond)

Om te verbeteren  
in dit domein wil je  
beter leren

The relationship  
between cause and  
effect requires  
analysis or some  
other form of  
investigation and/or  
the application of  
expert knowledge.

Je huidige situatie is  
bekend. Je doel is  
bekend. Je weet de  
weg, je hebt hem al  
vele malen bewandeld.

Autorisatie  
aanvragen

Vergadering  
inplannen

Emergent Practice

Agile

Het reviseren van  
een oldtimer

Oorzaak  
≠  
Gevolg

Governing  
Constraints

Unknown  
Unknowns

1 op 1 migratie

Jaarverslag maken

Novel Practice

Noodhulp

Herstellen van  
delen van het  
regenwoud

Oorzaak  
=!?!=>  
Gevolg

Enabling  
Constraint

Known Unknowns

Brand in het  
rekencentrum

Good Practice

Schoenen  
aantrekken

No effective  
Constraints

Terroristische  
aanslag

Prince2

Oorzaak  
-  
Gevolg

Unknowable  
Unkowns

Migratie op basis  
van nieuwe  
wensen van de  
klant

Best Practice

De Amstel treed  
buiten zijn oevers

Fixed Constraints

Ontwikkelen van  
een oplossing voor  
een onvervulde  
behoefte

Automatiseren

Oorzaak  
???

Gevolg

Known Knowns

## Oefening 2 uitwerking en print-outs

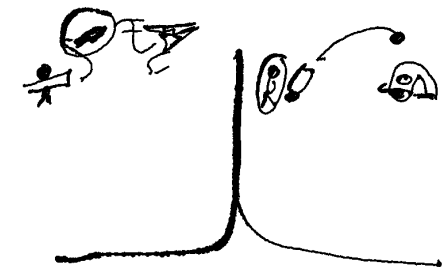
10	Opdracht 2 Anti-patronen	Onbedoelde anti-patronen die ontstaan in de praktijk van een transformatie worden (h)erkend.	In 4 groepen uiteen (of groepjes van 3 tot 4 personen) In groepjes kijken en bespreken wat ons opvalt bij het verwisselen van de aanpak van het complicated domein met de aanpak van het complexe domein. Wat is het gevolg? Wat zie je? Wat gaat er mis? Maak met elkaar een top 3.	4x flip-over met enkel de bovenzijde van het Cynefin framework Selectie van 4 voorgedrukte kaartjes per flip-over met tape vastplakken A5 en pennen
10	Opdracht 2.1 Plenair delen	Leermomenten worden uitgesproken en gedeeld met de hele groep	Vragen per groep wat zij met elkaar als top 3 gevonden hebben	

### Vorbereiding

In de ruimte hangen op ruime afstand van elkaar, op 4x flip-overs de bovenzijde van het Cynefin framework.

Gebruik 2 plaatjes op de laatste pagina (4x printen en knip of snij ze los, plak ze op de flip-over) .

Op de pagina's direct na deze tekst vind je 6 pagina's met daarop tekstkoppels. De teksten horen respectievelijk bij het complexe domein en bij het complicated domein. Snij deze vellen dan ook alleen horizontaal, zodat de koppels op hun plaats blijven. Maak per flip-over (4x) een selectie van tekstkoppels. Scheur deze koppels los en plak deze op de flip-over. Let op dit is een anti-patronen oefening. Plak dus de complex teksten onder de caravan plaat en de complicated teksten onder de straaljager plaat. Ook de kleuren van de setjes helpen bij het onderscheiden van de setjes kaarten.



### Opdracht

Laat de deelnemers zichzelf verdelen over de 4 flip-overs van de 2de opdracht. Laat ze bespreken en noteren wat ze opvalt. Laat ze vragen beantwoorden als: Wat is het gevolg? Wat zie je? Wat gaat er mis?

Laat ze een top 3 maken die ze later met elkaar plenair gaan delen.

### Plenair

Laat per groep de gevonden top 3 plenair delen. Vraag eventueel door en vat leermomenten samen.

Denk aan  
Effecten  
Activiteiten  
Middelen

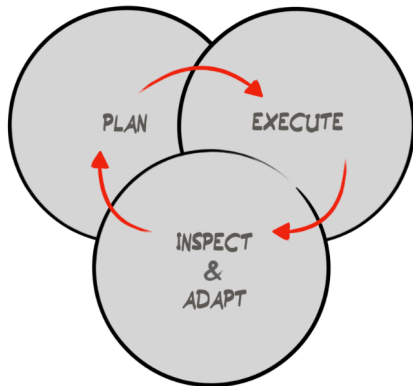
Denk aan de basis principes van enterprise agility

- Sneller leren
- Zelforganisatie
- Eigenaarschap
- Heldere richting
- Duidelijke kaders



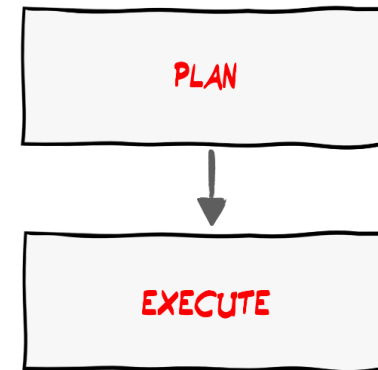
# COMPLEX

***Unorderd  
Unpredictable***



# COMPLICATED

***Ordered State  
Cause & Effect are  
Predictable  
Consistent Outcomes***



Responding to change over following a plan

Everything is put in place to make the plan work, which means that we all stick to the plan and do everything we can to prevent changes to the plan.

Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

We say what we do and we do what we say. A plan is a plan. A deal is a deal.

Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

No changes will be made to the plan after starting the project. When the customer wants to adjust their wishes, a whole new project will be started for the purpose of that change.

Customer collaboration over contract negotiation

Contracts are the basis for further cooperation.

Working software is the primary measure of progress.

Lead times and quantitative production are the measure of progress.

Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

We will deliver the product when we are completely finished developing. The deliver time will be estimated in the quotation process.

Business people and developers must work together daily throughout the project.

Through good analysis, of the business demand, and specialists working in their own area of expertise producing this product, interaction will stay at a minimum.

Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

All involved know exactly what their task is. That will benefit production.

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

In a world where a deal is a deal, the most efficient way of communicating is via mail. That way all agreements are recorded.

Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

Technical excellence and good design are addressed in the upfront of the project and will be integrated in the overall plan.

Working software over comprehensive documentation

Document everything as much as possible is more important than that the software working properly.

At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behaviour accordingly.

At specific moments in time there are moments of intensive interaction, where experts pass on their output to the next expert in line.

Individuals and interactions over processes and tools

A well-organized process is more efficient than the person who works in the process.

The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

The best architectures, requirements, and designs are well thought out at the beginning of the project.

Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

Waterfall process ensures a good division of labour between experts. Work is passed on from expert to expert. As a result, no one is overloaded for a long time. And every part of the work is done by an expert what will guarantee quality.

Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.

Efficiency--the art of maximizing the efficiency of procedures--is essential.

