

DE ROL VAN HR IN EEN OPTIMALE AGILE ORGANISATIE

Agile werkt, maar zet HR tegelijkertijd voor het blok - Welke bouwstenen zijn er nodig om de Agile transformatie van de organisatie te ondersteunen en te versnellen? In dit visiedocument lichten we deze 5 bouwstenen toe.





Wanneer een organisatie gaat experimenteren met Agile, start men vaak binnen teams die dicht bij de klant staan. Directe klantwaarde! Management ziet Agile als een snellere en effectievere manier om te reageren op de veranderende vraag van de klant en men begint een grootschalige uitrol, en dan: frictie! De ondersteunende organisatie is immers nog niet ingericht op de Agile manier van werken: denk aan een beloningsbeleid dat niet is afgestemd op een Agile organisatie; en allerlei andere praktische en hardnekkige problemen.

HR speelt een belangrijke rol in het overwinnen van deze obstakels en het inrichten van de juiste randvoorwaarden (flexibiliteit, transparantie en vertrouwen) om de Agile transformatie mogelijk te maken en te versnellen. We onderscheiden vijf bouwstenen binnen het HR domein, die cruciaal zijn voor een succesvolle transformatie naar een Agile organisatie: Agile leadership, Agile people growth, Agile recruiting, Agile teams en Agile learning & development.

01 | Agile leadership

Hoewel experimenteren met Agile vaak begint op de werkvloer, dicht bij de klant, moet de support en het goede voorbeeld voor een volwaardige Agile transformatie van het leiderschap komen. We zien drie pijlers waar succesvolle Agile leaders aandacht aan besteden: purpose, facilitative leadership en lead by example. Deze pijlers zijn van groot belang voor het succes van de gehele transformatie en dienen dan ook als eerste aangepakt te worden.

Defining your Purpose

het hebben van een 'purpose' voor de gehele organisatie is de start van alles. Het is de stip op de horizon, die idealiter de 'what' en de 'why' combineert. Het doel van deze stip is om richting te geven, zonder voorschrijvend te zijn. Deze purpose dient inspirerend en aansprekend te zijn, zodat onderliggende teams op basis hiervan hun eigen purpose kunnen creëren waarin zij ook de 'hoe' beantwoorden. Het is binnen de Agile way of working namelijk cruciaal dat de 'hoe' door de teams zelf bepaald wordt. Zij zijn immers de experts op de vloer en het is bovendien een bewezen manier om de employee engagement te versterken.

Lead by example

staat voor het goede voorbeeld geven. Dat betekent niet alleen het 'visuele' aspect (een scrumbord in de boardroom is niet voldoende), maar draait vooral om de waarden van Agile: draagt het management de Agile waarden van flexibiliteit, transparantie en vertrouwen uit naar elkaar en de rest van de organisatie?

Facilitative leadership

binnen de Agile way of working wordt een andere stijl van leidinggeven verwacht. Er blijft leiderschap nodig (o.a. voor het definiëren van de 'purpose'), maar deze dient van directief naar dienend of faciliterend te gaan. Aan de leider de taak om het team in staat te stellen het maximale uit zichzelf te halen, met andere woorden, om barrières tot oplevering weg te nemen. Als je dan toch nog graag jezelf "Chief" wilt noemen, kies dan voor bijvoorbeeld "Chief Impediment Remover" – en handel hier naar!





02 | Agile people growth

Eén van de eerste zaken waar frictie zal optreden als de Agile olievlek zich uitbreidt, is op het gebied van beoordelingen. Er is een aantal tekortkomingen aan het traditionele, jaarlijkse beoordelingsgesprek en het proces dat daar normaliter omheen wordt gebouwd. De Agile way of working legt deze pijnlijk bloot. We onderscheiden drie aandachtsgebieden, welke de traditionele beoordelingscyclus helpen te transformeren naar een continue focus op de ontwikkeling van medewerkers.

Process

binnen het Agile gedachtegoed is het logisch dat een medewerker zijn of haar beoordelingsproces zélf initieert. Vanzelfsprekend moet de organisatie de juiste middelen beschikbaar stellen, maar het is aan de medewerker om zelf de touwtjes in handen te nemen: wanneer, en op welke gebieden wil ik mijn prestaties bespreken? En vooral: wat is voor mij belangrijk? Dat betekent over het algemeen: frequenter met elkaar in gesprek, direct gekoppeld aan het moment van presteren.

Continuous feed forward

dit draait zowel om de actie (het geven van 'forward looking feedback') als de cultuur (het van elkaar accepteren, en zelfs verwachten, dat feed forward als vanzelfsprekend gegeven wordt). Alleen zo kan een organisatie echt beter worden en continu leren. Er mag daarnaast geen angst bestaan omtrent de gevolgen van het vragen of geven van feedback, en iedereen erkent het als mechanisme om beter te worden (in plaats van een afrekenmechanisme). Daarnaast moet het gaan om feedback met het oog op de toekomst, waarin de nadruk ligt op groei en "hoe het volgende keer beter kan", in plaats van uitspreken wat fout

ging. Het zal per organisatie verschillen hoe groot de culturele omslag is, maar voor alle organisaties geldt: Lead by example (Agile leadership) is cruciaal. Dus Agile leaders – wees open over gemaakte fouten, stel je kwetsbaar op en laat zien wat je er van geleerd hebt!

Rewards

binnen de Agile way of working kan de individuele bonus die jaarlijks wordt gegeven vervangen worden door een 'spot bonus'. Een spot bonus is een bonus voor het gehele Agile team wanneer men iets groots heeft opgeleverd, om zo de beloning direct te koppelen aan de prestatie. In écht volwassen Agile organisaties kan het team deze dan ook naar eigen inzicht onderling verdelen. Daarnaast dient er volledige transparantie te zijn over de individuele beloningen (en waarom deze zo zijn), want in een organisatie waarin men elkaars prestatie open kan bespreken en elkaars bijdrage op waarde weet te schatten, heeft men ook baat bij een open salariscultuur.

03 | Agile teams

Waar veel bedrijven nog in traditionele hiërarchische structuren zijn georganiseerd, is een Agile organisatie platter, zijn de rapportagelijnen korter en zijn de teams gecentreerd rondom de klant. Dit zorgt voor veel autonomie en focus bij de Agile teams die met elkaar de Agile organisatie vormen. Tegelijkertijd brengt dit een aantal uitdagingen met zich mee. HR heeft een rol om hierin te faciliteren.

Network of teams

Bij een Agile organisatiestructuur met autonome Agile teams is de valkuil dat teams in silo's gaan werken. Hiermee gaat veel potentie van kennisdeling en samenwerking verloren. HR heeft een cruciale rol om de juiste handvaten en systemen te faciliteren die een netwerk van teams garanderen. Binnen teams kan de kracht van zogenaamde 'netwerkcenters' benut worden; mensen die van nature of vanwege hun expertise verbindend zijn tussen teams. Daartegenover staan 'netwerkranden'; mensen die door bijvoorbeeld hun type werk weinig afhankelijkheid of samenwerking hebben met andere teams. Een netwerk van teams kan gecreëerd worden door deze mensen op de juiste wijze en op de juiste plekken te verbinden ten behoeve van de organisatie. Meer uitleg over netwerk centers en netwerk randen vind je hier. Daarnaast is het voor de kennisdeling en verbinding tussen teams belangrijk om zogenaamde gildes op te richten – mensen uit verschillende teams met gelijkgestemde interesses en specialismen die kennis delen en zich gezamenlijk verder ontwikkelen in hun vakgebied.

Ownership & autonomy

Wanneer van teams verwacht wordt dat ze snel en de juiste toegevoegde waarde leveren voor hun klant, is een hoge mate van autonomie en eigenaarschap vereist. Om zowel eigenaarschap als autonomie te bevorderen is het belangrijk dat multidisciplinaire teams van begin tot eind verantwoordelijk zijn voor hun product. Elimineer zo veel mogelijk overdrachtsmomenten en koppel een team direct aan de klant. Op deze manier ervaart het team direct de impact van hun werk wat zorgt voor een grotere mate van eigenaarschap en autonomie. Door middel van een 'team manifest' bepalen ze hun eigen purpose welke bijdraagt aan de purpose van de organisatie.

High performing teams

In een volledig Agile organisatie zullen er voor nieuwe projecten telkens nieuwe teams gevormd worden. Om snel waarde te kunnen leveren, dienen de teams snel effectief en volwassen te worden. Teams gaan door de bekende norming, forming, storming en performing stages van Tuckman wanneer ze worden opgezet. In de Agile manier van werken zorgen de retrospectives voor een versnelling van dit proces, doordat teams continu met elkaar reflecteren op dynamiek en het proces. Hierdoor groeit

het team snel naar de performing stage, maar wordt ook de team cohesie bevorderd. HR kan faciliteren in dit proces door de kwaliteit van de retrospectives en constructieve feedback te verhogen middels de juiste educatie en ondersteuning.

04 | Agile learning & development

Een Agile organisatie kan snel reageren op de veranderende vraag van de markt. Dit vergt van medewerkers ook een zekere mate van flexibiliteit die HR kan garanderen door de learning & development hier op aan te passen. Binnen de organisatie hoort hier een flexibel ontwikkelingsplan bij met een platform dat voorziet in alle leerbehoeften om zowel verticaal als horizontaal te ontwikkelen. Agile learning & development legt veel minder nadruk op formeel leren en veel meer nadruk op het creëren van een cultuur van leren. Leren wat op dát moment nodig is en bij voorkeur direct van collega's.

Learning culture

De Agile manier van werken biedt tal van mogelijkheden om te leren van collega's. Een cultuur van leren moet de leergierigheid continu voeden. Medewerkers dienen een honger naar kennis te hebben en houden om zo constant te kunnen reageren op veranderende vragen van de markt. Om deze cultuur van leren aan te wakkeren, dienen de juiste ontwikkelplatforms aanwezig zijn met mogelijkheden voor medewerkers om vaardigheden en kennis te ontwikkelen. HR kan ondersteunen door hiervoor de juiste content aan te bieden, richtlijnen op te stellen en door collega's een "licence to train"-opleiding aan te bieden. Doordat collega's zo van elkaar leren krijgen de informele kennisnetwerken binnen organisaties een positieve impuls.

Learning agility

De nieuwe manier van werken verlangt niet perse dat medewerkers 100% nieuwe kennis aan gaan leren, wel is een hoge mate van leergierigheid (in Agile termen: learning agility) belangrijk. HR let bij het samenstellen van teams steeds meer op rollen waarin vaardigheden worden gevraagd dan op traditionele functieprofielen met taken en verantwoordelijkheden. De veranderende wereld vraagt om meer projectmatig werken, leergierigheid is hiervoor een belangrijk kenmerk dat we zoeken in medewerkers. Dit kenmerkt zich door: 1) bereidheid tot het aanleren van nieuw gedrag én het afleren van oud gedrag en 2) het kunnen herkennen van patronen in de ene situatie en die toe kunnen toepassen in een onbekende situatie. Simpelweg: wanneer je in een onbekende situatie terecht komt, dan weet jij wat je moet doen.

Flexible succession planning

De huidige vorm van successie planning is veelal gericht op de lange termijn en statische skillsets. HR kan de inzet van de juiste medewerkers met de juiste skillsets accelereren door een flexibele successie planning te implementeren. Een flexibele planning draagt bij aan het Agile gedachtegoed dat de benodigde vaardigheden binnen een organisatie aan verandering onderhevig zijn. Door meer frequent functie- en skill-analyses toe te passen en het successieproces door te nemen, werkt de organisatie aan T-shaped collega's (lees: zowel kennis in de breedte als in één specialisme) tot in de top van de organisatie.

05 | Agile recruiting

Tot slot is recruitment een gebied waarin HR snel zelf kan gaan experimenteren met Agile werken. De waarde is te behalen door efficiënter en beter te reageren op haar eigen interne klanten. Daarnaast kan HR met die ervaring Agile teams beter ondersteunen.

Candidate fit & journey

De grootste uitdaging voor recruitment is om een proces te creëren waarmee de juiste medewerkers geselecteerd worden die passen binnen de Agile organisatie. De focus komt hierbij meer en meer te liggen op de leergierigheid van kandidaten en de Agile denkwijze die het hen mogelijk maakt zich snel te ontwikkelen binnen de organisatie. Een heldere waardepropositie die de 'kandidaatreis' vormgeeft en een juist assessment kunnen hierbij zorgen voor de passende kandidaten.

Agile recruitment

Recruitment is bij uitstek geschikt voor Kanban. Kanban is een systeem dat gebruikt wordt in Lean om te signaleren wanneer iets nodig is. Door het gebruik van Kanban kan snel signaleerd worden waar een kandidaat zich bevindt in het proces en wanneer er actie vereist is. Hierdoor kunnen bottlenecks en inefficiënties snel geïdentificeerd worden. Enerzijds zorgt dit ervoor dat kandidaten sneller gevonden kunnen worden voor de interne klant en anderzijds zorgt dit ervoor dat de kandidaten een positieve eerste ervaring hebben met het bedrijf.

Ownership team

Het is een brug te ver om alle recruitment processen binnen het team te beleggen. Dit is afhankelijk van de volwassenheid van teams en zelfs dan vraagt het veel tijd van de teamleden. Toch is het van belang een goede samenwerking te realiseren tussen HR en de business omdat deze laatste het beste kan bepalen wat er nodig is om binnen het team te passen. Een mogelijkheid die hierin voorziet is het opstellen van een virtueel recruitment team gefaciliteerd door HR met zogenaamde recruitmentverantwoordelijken uit de business.



Conclusie

Het mag duidelijk zijn: er is werk aan de winkel voor HR, wil het de Agile transformatie van de organisatie tot een echt succes maken. HR kan zijn kans grijpen als versneller en ondersteuner van de transitie naar een Agile organisatie, maar het mag duidelijk zijn dat er dan voldoende uitdaging ligt! Het centraal stellen van zelforganiserende teams vraagt een herijking van zowel HR-instrumenten, HR-dienstverlening als de HR-systemen. Waar te beginnen? Begin klein en start zelf te experimenteren als Agile team. Bedenk waar de meeste waarde ligt en ga daarmee op een zelf-organiserende wijze mee aan de slag.



Over de auteurs

Ellen Veenema is bij Capgemini Invent senior consultant binnen People & Organization en focust zich met name op transformatie- en projectmanagement, met een sterke interesse in Agile HR.

Jonas van Wees is HR-businesspartner, met een focus op L&D, diversiteit, recruitment en talentmanagement.

Judith Blom is senior consultant bij Capgemini Invent, werkzaam binnen Digital HR.



Over Capgemini Invent

Als onderdeel van Capgemini Group focust Capgemini Invent zich op consulting, digitale innovatie en transformatie om organisaties te ondersteunen bij het bouwen aan de toekomst. Met meer dan 30 vestigingen en 10 design studio's wereldwijd, richten de meer dan 6.000 medewerkers van Capgemini Invent zich op het combineren van strategie, technologie, datawetenschap en creatief design. Capgemini Invent gebruikt zijn diepgaande sectorkennis en -inzichten om nieuwe digitale oplossingen en businessmodellen van de toekomst te realiseren.

Capgemini is wereldwijd toonaangevend in consulting- en technologie-diensten. In de voorhoede van innovatie, helpt Capgemini zijn klanten om de kansen te benutten die ontstaan in de snel veranderende wereld van cloud computing, digitalisering en platformen. Voortbouwend op 50 jaar historie en diepgaande sectorkennis, stelt Capgemini organisaties in staat om hun zakelijke ambities te realiseren via een breed palet aan diensten, van strategie tot uitvoering. Capgemini is sterk doordrongen van de overtuiging dat de zakelijke waarde van technologie van en door mensen komt. Het is een multiculturele organisatie van 200.000 medewerkers verspreid over meer dan 40 landen. Capgemini Group rapporteerde in 2017 wereldwijd een omzet van EUR 12,8 miljard. People matter, results count.

Meer informatie:

www.capgemini.nl/invent

Capgemini Invent

Postbus 2575 - 3500 GN Utrecht

Tel. +31 30 689 00 00

www.capgemini.nl/invent