

Inhoud

Inleiding 9

Wat is agile? 10

Wat bedoelen we met HR? 13

Agile HR 13

Kader: Agile HR Manifesto 14

Nog even over die klant... 15

Geen agility zonder vertrouwen 15

Hoe lees je dit boek? 16

1. HR als aanjager van de verandering 19

Pak je rol in de transformatie 19

Case: Meedenken en adviseren bij Heembouw 21

HR als kickstarter 22

De purpose als sleutel voor productieve en
gelukkige medewerkers 22

Ontdek je nieuwe rol 24

Case: HR loopt voorop bij VvAA 25

Case: Stimulering van zelforganisatie bij HilverZorg 31

Case: Kwestie van loslaten bij Koninklijke Visio 32

Case: Agile werken bij bol.com 34

Experimenten die je kunt starten 35

2. HR als wendbare afdeling 37

- Agile werken als HR-team: welke aanpak? 37
- Organiseer het dagelijkse werk met Kanban & Scrum 39
 - Case: Onboarding met Scrum bij Philadelphia Zorg* 45
 - Kader: Onderdelen uit Scrum toepassen* 46
 - Case: De HR-afdeling in beweging bij Eneco* 48
- Creëer overzicht en sturing met Agile Portfolio Management 51
 - Case: Overzicht en prioriteren bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap* 53
- Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden met Holacracy 55
 - Case: Holacracy bij Springest* 57
 - Case: HR-rollen bij Scrum Company* 59
 - Kader: Wendbaar vergaderen en besluiten nemen* 61
- Medezeggenschap in agile transformaties 62
 - Case: Agile OR bij PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland* 62
- Experimenten die je kunt starten 64

3. HR in een organisatie met wendbare teams 67

- Wat is zelforganisatie? 67
 - Case: Doen waar je goed in bent bij Esdégé-Reigersdaal* 69
- Verskillende vormen van zelforganisatie 70
 - Case: Recruitement bij Transavia* 71
 - Case: Er gaat meer naar de teams bij Visio* 71
 - Case: HR-processen die passen bij zelforganisatie bij Gemeente Stichtse Vecht* 72
- Zelforganisatie: ook belonen zelf organiseren? 73
 - Case: Belonen? Dat doe je zelf bij Concept7!* 74
- Tips voor zelforganiserende teams 76
 - Case: Alles op de schop bij bol.com* 79
- Er is bij zelforganisatie zeker nog plek voor HR 83
 - Case: HR als strateeg en agile veranderaar bij Transavia* 83
- Experimenten die je kunt starten 84

4. Toolkit voor Agile HR 87

Recruitment 87

Kader: Big Room Planning 88

Kader: Op zoek naar agile learners 90

Case: Voorspellende analyse bij HumanPredictions 95

Case: Pre-boarding en onboarding bij Delta Lloyd 98

Leren en ontwikkelen 99

Functioneren en beoordelen 103

Case: Waarderend onderzoeken bij de Rabobank 104

Case: Realiseer je bucketlist bij Goudsteen & Company 105

Case: Sturen op geluk bij Incentro 107

HR-analytics 108

Kader: Checklist 112

En nu? 115

De kracht van Agile HR zit in de som der delen 115

Hoe volwassen is Agile HR in jouw organisatie? Doe de test! 116

Is het tijdperk van Agile HR definitief aangebroken? 116

Pionier mee! 117

Begrippenlijst 118

Literatuurlijst 124

Biografie auteurs 126

Dankwoord 128

“Agile is een houding en geen techniek met grenzen. Een houding kent geen grenzen. Je stelt jezelf dus niet de vraag ‘kan ik hier agile gebruiken’, maar ‘hoe gedraag ik mij in deze situatie agile’ of ‘hoe agile kunnen we zijn in deze situatie’.”

Alistair Cockburn,
grondlegger van de agile beweging

Inleiding

De wereld vraagt om een andere manier van organiseren. Laten we eerlijk zijn: de kans is groot dat veel bedrijven die nu nog bestaan, over drie jaar geen bestaansrecht meer hebben. De wensen van klanten veranderen voortdurend, en de mogelijkheden en oplossingen ook.

Veel werknemers willen niet meer op de traditionele manier werken. Ze komen langzaam in opstand tegen de huidige manier van leidinggeven en toestemming vragen, terwijl ze in hun privéleven allang verantwoordelijkheid nemen en zelf beslissen – ze kopen een huis, runnen een sportvereniging of verlenen mantelzorg. Het is tijd voor een nieuwe manier van organiseren: flexibel inspelen op veranderingen en op veranderende wensen van klanten, met medewerkers die mandaat hebben om te doen wat nodig is. Het is tijd voor wendbaar (agile) organiseren.

Steeds meer organisaties transformeren naar een wendbare organisatie en deze transformatie zorgt ook voor een stevige vernieuwing van wat we traditioneel onder Human Resources (HR) verstaan: dat is Agile HR. Agile HR staat nog in de kinderschoenen. In dit boek laten we zien hoe Agile HR onderdeel is van de wendbare organisatie, waarbij we putten uit onze eigen ervaringen en die van anderen. We werken bij onze opdrachtgevers nauw samen met diverse HR-professionals en experimenteren met verschillende oplossingen om de organisatie, haar medewerkers en de afdeling HR agile te laten werken. Die oplossingen en inzichten delen we in dit boek met iedereen die nieuwsgierig of zoekende is naar de nieuwe rol van HR in een veranderende organisatie en wil weten wat dat voor hem of haar zelf betekent. Dat kan een HR-professional zijn, maar bijvoorbeeld ook een leidinggevende of een interne veranderaar.

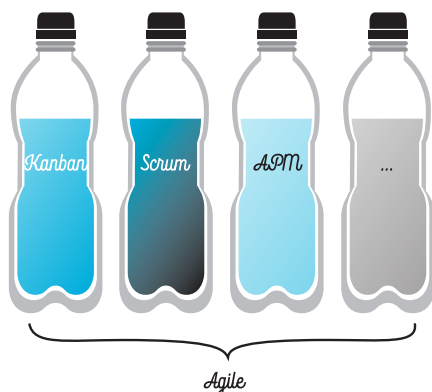
Wat is agile?

In de jaren 90 ontstond in de software-industrie een beweging die vond dat het tijd was voor een nieuwe manier van organiseren. Jeff Sutherland, een wetenschapper die per toeval bij een bank terecht kwam, was een voortrekker van die beweging. De filosofie die in die tijd is ontwikkeld werd *agile* genoemd. Jeff verbaasde zich over de moeite die bedrijven hadden om snel resultaten te leveren en te ontdekken welke softwarefuncties goed aansloten bij de behoefte van de markt. Langzaam maar zeker vormde zich op basis van zijn inzichten een nieuwe aanpak voor projecten: Scrum. Samen met Ken Schwaber ontwikkelde Jeff een raamwerk dat elk team voldoende houvast geeft om effectief aan de slag te gaan. Geen uitgebreide plannen, geen overbodige documenten, maar flexibel inspringen op veranderende omstandigheden. Met Scrum ontwikkelen multidisciplinaire teams hun producten in korte cycli en op basis van feedback van gebruikers. Dit leidt tot extreem effectieve en productieve teams, die ook nog eens veel werkplezier hebben.

Scrum won in het daaropvolgende decennium aan populariteit en de agile filosofie werd bij steeds meer softwarebedrijven leidend. Ook buiten een projectmatige setting werd het gedachtegoed steeds vaker toegepast. Agile en Scrum verhouden zich tot elkaar als frisdrank en cola: waar cola de meest gedronken frisdrank is, is Scrum de meest gebruikte agile werkwijze. De Fanta en Sprite van de agile werkwijzen

Figuur

Scrum staat tot agile als cola staat tot frisdrank



zijn bijvoorbeeld Kanban en Agile Portfolio Management (zie hoofdstuk 4). Vaak worden agile en Scrum door elkaar gehaald, maar er is dus wel degelijk een verschil. De overeenkomsten zijn dat in al deze werkwijzen de agile principes de basis vormen.

Agile staat voor wendbaar, behendig en vlug. Je spreekt het uit als [è-djail]. Om gebruikers van agile werken meer handvatten te geven werd in 2001 het *Agile Manifesto* opgesteld door een groep softwareontwikkelaars uit verschillende landen. Een manifest met sterke principes die op alle niveaus in een organisatie hun doorwerking kunnen hebben. De vier centrale uitgangspunten zijn:

- ✓ **Mensen en onderlinge interactie** zijn belangrijker dan processen en hulpmiddelen: mensen fysiek laten samenwerken aan het resultaat is vele malen krachtiger dan wanneer er na elkaar individuele resultaten worden geleverd. Oftewel: bureaucratie maakt ons niet per se effectiever. Met agile brengen we mensen samen en maken we ze gezamenlijk verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen.
- ✓ **Werkende producten** zijn belangrijker dan allesomvattende documentatie: waarde voor de klant staat voorop. Dat betekent dat bij alles wat je doet je stilstaat bij de voordelen voor de klant. Een klant is niet gebaat bij een vuistdik langetermijnplan of een paginalang verslag van een vergadering, wel bij de gedefinieerde doelen die in zo'n plan beschreven staan. Door zo snel mogelijk (delen van) producten of diensten aan je klant beschikbaar te stellen genereer je een veel hogere toegevoegde waarde, leer je sneller en kun je adaptiever zijn.
- ✓ **Samenwerking met de klant** is belangrijker dan contractonderhandelingen: sec een opdracht verstrekken en dan de leverancier zijn ding laten doen past niet bij agile. Het risico dat het resultaat uiteindelijk niet aansluit bij de behoefte is dan te groot. Voortdurende interactie is cruciaal: eerst stellen opdrachtgever en op-



1



HR als aanjager van de verandering

Door de steeds snellere veranderingen in de buitenwereld staan veel organisaties onder grote druk. Ze realiseren zich dat wendbaarheid steeds belangrijker wordt, maar écht wendbaar worden doe je niet van de ene op de andere dag. De IT-systemen flexibel inrichten is al lastig, laat staan de cultuur en mensen van de organisatie klaarstomen voor iets wat lijkt op een permanente reorganisatie. Welke transformatie-aanpak jouw organisatie ook kiest, de rol van HR-professionals is cruciaal. Zowel bij de praktische ondersteuning van teams en managers en het wegnemen van weerstand, als bij het scheppen van belangrijke randvoorwaarden voor wendbaar werken, zoals vrij verkeer van talent. Daarnaast is het slim een visie op HR als vakgebied te ontwikkelen en de nieuwe positie van HR-experts in de organisatie en je eigen rol als HR-professional te bepalen. In dit hoofdstuk vertellen we je welke mogelijkheden er zijn en wanneer je ze inzet.

Pak je rol in de transformatie

HR-professionals kunnen op verschillende manieren bijdragen aan een wendbare organisatie. We geven hier geen blauwdruk voor, want elke organisatie heeft andere behoeften. Een agile veranderproces kun je starten door verschillende instrumenten en werkwijzen in te zetten, maar uiteindelijk is voor een duurzame, succesvolle verandering een paradigmaverschuiving nodig. Daarmee bedoelen we dat de introductie van agile niet iets is dat je er even bij doet, het is een complete omwenteling in het denken en doen waardoor je met een totaal andere blik naar de wereld van werk en samenwerken gaat kijken.

Door die paradigmaverschuiving bewust in gang te zetten, versnel je als HR-professionals de verandering en bouw je mee aan een toekomstbestendige organisatie. Agile organiseren heeft een aantal kenmerken die bepalend zijn voor deze nieuwe mindset:

- ✓ **Een sterke klantfocus.** Bij alles wat gedaan wordt, wordt de vraag gesteld wat de waarde daarvan voor de klant is.
- ✓ **Flexibele strategie.** Aannames die betrekking hebben op de strategie worden voortdurend getest met experimenten en getoetst aan nieuwe data en inzichten. Iedereen in de organisatie kan bijdragen aan het bijstellen van de strategie.
- ✓ **Kortcyclisch werken.** Er worden minder of geen plannen voor de lange termijn gemaakt. In plaats daarvan wordt in korte cycli gewerkt. Dit kunnen zogenaamde sprints van 1 week tot 1 maand zijn.
- ✓ **Zelforganiserende, multidisciplinaire teams.** Afdelingen worden vervangen door multidisciplinaire teams die samen resultaten opleveren. Er wordt dus niet langer in silo's gewerkt maar de organisatie wordt ontschot. Deze teams beschikken over autonomie om te doen wat nodig is om het beoogde resultaat te behalen.
- ✓ **Feedback is brandstof.** Een agile organisatie is continu aan het verbeteren. Daarvoor is feedback van klanten en stakeholders een must: alleen zo kun je je producten en diensten optimaliseren. Maar ook je manier van werken kan altijd beter, dus feedback op individueel en teamniveau om verder te groeien is een belangrijke voorwaarde. Dat vereist sociale veiligheid, vertrouwen en openheid.
- ✓ **Visueel werken.** Het werk en de prioriteiten van teams en de organisatie zijn visueel inzichtelijk. Op borden of vellen met post-its kun je in één oogopslag zien waar men in de organisatie mee bezig is. Dat zorgt voor transparantie en nodigt uit tot een gesprek.