



ROUNDTABLE

AGILE

Op maandag 29 november vond de laatste online roundtable van 2021 plaats, met als thema Agile. Na de opening door Charissa Freese (directeur van het PMC) sprak eerst Rubin Steegh over zowel de wetenschappelijke als de praktijk gerelateerde inzichten omtrent dit thema, vanuit zijn functie als promovendus bij het Departement HRS bij Tilburg University en DSM. Kiki van den Berg gaf later haar visie vanuit de agile praktijk bij Rabobank. Deze roundtable werd tenslotte plenair afgerond door het beantwoorden van een aantal relevante vragen uit het publiek.

Rubin Steegh – Departement Human Resource Studies (Tilburg University) & DSM

Rubin Steegh, promovendus bij het Departement Human Resource Studies aan Tilburg University en bij het Center voor Expertise omtrent HR Analytics, Employee Experience & Strategy bij DSM, heeft tijdens deze roundtable de eerste (wetenschappelijke) inzichten gedeeld in het kader van zijn PhD-project over “agile ways of working”.

Organisaties laten zien dat tegenwoordig ‘agile werken’ van belang is om op juiste wijze te kunnen inspelen op de veranderende omstandigheden in de markt en het toenemende belang van digitalisering. In andere woorden: ‘agile gaat mainstream’; het wordt op brede schaal toegepast door bijvoorbeeld consultancy bedrijven, banken en traditionele organisaties. Echter, wat wordt er in de praktijk verstaan onder het concept agile?

Bij het definiëren van “agile” kan een onderscheid worden gemaakt tussen **A**gile en **a**gile, waarvoor respectievelijk de volgende definities gelden: 1) **A**gile dient als een paraplueterm voor een breed scala aan projectmanagement methoden die vertrouwen op mensen en hun creativiteit om hedendaagse uitdagingen het hoofd te bieden, met als mogelijk gevolg dat een organisatie 2) **a**gile (i.e. vlug en beweeglijk) opereert.

De oorsprong voor dit thema ligt in een viertal waarden, opgesteld in het [Agile manifest](#) uit 2001 waarin de nadruk wordt gelegd op de creativiteit van werknemers. Het gaat hierbij om de volgende principes:

- Individuen en interacties zijn belangrijker dan processen en tools.
- Werkende producten zijn belangrijker dan uitgebreide documentatie.
- Samenwerken met de klant is belangrijker dan onderhandelen over contracten.
- Reageren op verandering is belangrijker dan het volgen van een plan, maar het is wel van belang dat een plan niet direct wordt uitgesloten.

Overkoepelend kan er gezegd worden dat ‘agile werken’ tegenwoordig op grote schaal toegepast wordt in het bedrijfsleven. Dit wordt gedaan met de intentie om voldoende concurrerend te blijven in de sterk veranderende omgeving waar een hoge mate van innovatie en klanttevredenheid. Om dat te bereiken wordt een beroep gedaan op de creativiteit – of vindingrijkheid – van mensen. ‘Agile werken’ kan in principe voorkomen in verschillende vormen, waarbij [Scrum](#) het meest gebruikt wordt. Daarbij is het belangrijk om beseft te hebben dat Agile werken implicaties heeft voor het medewerker, team en organisatieniveau.

Op het moment is er nog weinig wetenschappelijk bewijs voor de claims omtrent 'agile werken'. Rubin Steegh benoemt daarom op basis van een diepe verkenning van de literatuur – in samenwerking met Karina van de Voorde en Jaap Paauwe – de volgende wetenschappelijke uitdagingen in het onderzoek naar agile werken:

1. Er bestaan onduidelijke, inconsistente en overlappende definities van agile. Het is daarom moeilijk om onderzoeken die kijken naar verschillende elementen en methodes van Agile te generaliseren.
2. Er wordt beperkt gebruik gemaakt van theorie om relaties te verklaren.
3. Er bestaat weinig onderzoek dat op elkaar voortbouwt: dit dient normaliter juist te resulteren in het ontstaan van theorie en breed gedragen inzichten.
4. Er bestaat binnen het huidige onderzoek een (hyper)focus op IT-omgevingen.

In zijn PhD project gaat Rubin Steegh aan de slag met deze vier uitdagingen. Door een diepe verkenning van de literatuur (50 wetenschappelijke studies) heeft hij de kenmerken die cruciaal zijn voor agile teams – oftewel: “hun geheim” – doorgrond:

1. Agile teams zijn veelal **zelfsturend**: dit principe wordt onder meer in de zorgsector al geruime tijd toegepast, maar de resultaten uit deze sector kunnen ook inzichten bieden voor andere sectoren. Het feit dat agile teams worden verondersteld om **zelfsturend** te zijn leidt tot een meer democratische besluitvorming in platte organisatiestructuren. De rol van een manager (oftewel “Scrum master”) is ervoor te zorgen dat het team geen obstakels heeft om verder te werken of helpen bij het overbruggen van bepaalde obstakels.
2. Er dient daarnaast voldoende **team oriëntatie** te bestaan met het volgende uitgangspunt: het betreft niet “ik” maar “wij” en de eigen doelen zijn ondergeschikt aan die van het team.
3. **Reflexiviteit en leren**: agile teams werken incrementeel en in “sprints” van 2-4 weken. Tijdens en aan het einde/begin van elke sprint is het geven van de benodigde feedback van belang, waarna deze wordt verwerkt in plannen om het een en ander binnen de teams te kunnen aanpassen.
4. **Samenwerken met de klant** is van groot belang: de klant heeft op die manier snel baat bij agile werken, omdat de feedback van de klant (de “product owner”) wordt toegepast ter verbetering van het eindproduct. Zo wordt er aan het einde van iedere sprint de voortgang besproken met de klant, zodoende kan deze snel feedback geven. Hierdoor kan het agile team beter prioriteren en mogelijk zijn plannen aanpassen aan de veranderende wens van de klant.
5. **Functie-overschrijdende samenwerking** leidt tot meer multidisciplinariteit om het juiste product te kunnen leveren. Diverse perspectieven en kennis zorgt voor een beter product, het is hierbij belangrijk dat personen vanaf het begin van het project aangehaakt zijn (vanwege het incrementele karakter waarin gewerkt wordt).

Uit eerder onderzoek is bovendien gebleken dat een psychologisch veilig klimaat van groot belang is om agile teams goed te laten functioneren: teamleden zijn in dat geval minder bang om hun mening te delen of anderen tegen te spreken.

Promovendus Rubin Steegh is momenteel bezig om deze bevindingen in praktijk te brengen en op die manier te kunnen verhelderen via welke mechanismen 'agile werken' kan leiden tot meer welzijn en prestaties bij werknemers. Interesse om deel te nemen aan dit onderzoek? Neem contact op met Rubin Steegh (r.j.a.steegh@tilburguniversity.edu).

Kiki van den Berg – Rabobank

Kiki van den Berg (Executive Vice President HR Strategy & Transformation evenals Head Digital Transformation) bij Rabobank deelde tijdens deze roundtable haar visie op het thema 'agile werken' vanuit haar ervaring met de praktijk bij Rabobank.

Simplify@Scale staat bij Rabobank bekend als de wereldwijde transformatie naar agile werken, waarvoor het startpunt werd gegeven bij IT. Immers, software ontwikkelaars wilden op een andere manier vormgeven aan de gebruikte development methodiek. Agile werken werd vanaf 2016 over de hele IT-linie geïmplementeerd. Sinds 2018 is de stap gemaakt naar agile teams waarbij IT gecombineerd wordt met vakmanschappen zoals Product management en Marketing en hebben we daarmee echt voor een multidisciplinaire set-up gekozen. Met als doel dat Rabobank concurrerend kan blijven in een veranderende, snelle en innovatieve markt. 'Agile werken' leidt dan ook tot een grotere digitale versnelling!

Agile Journey: Rabobank – Simplify@Scale

Kiki van den Berg verduidelijkte bovendien dat de agile transformatie bij Rabobank een heuse reis is geweest, die verschillende fases heeft gekend. Het begon, zoals eerder vermeld, bij IT waarvoor geldt dat de beheer- en de ontwikkelkant van IT werden samengevoegd in de zogeheten DevOps teams. Hierna is de stap gemaakt naar volledig multidisciplinaire teams waarbij in één team zowel mensen vanuit IT als mensen vanuit bijvoorbeeld Marketing of UX Design zitten, die als team autonomie hebben over een klein onderdeel van een product of dienst. Volledig autonomie is hierin niet haalbaar, want de teams kennen een bepaalde mate van afhankelijkheid voor afstemming. Het principe van BizDevOps werd eerst op kleine schaal uitgerold met 30 mensen; de latere implementatie op grote schaal bleek echter vrij gecompliceerd. Steeds meer mensen werden uit de traditionele organisatie gehaald in verband met opschaling van 'agile werken'. De organisatie stond daarom voor een belangrijke keuze: bestaat er een kans tot opschaling van het Simplify@Scale-principe of niet? Er bestond uiteindelijk voldoende draagvlak bij de managing board: de opschaling is daarom gestart in 2019, waardoor tegenwoordig al 6000 werknemers onderdeel uitmaken van een agile en multidisciplinair team, zelfs op internationaal niveau. Vaste kaders met een vast sprint ritme van 2 weken waarbij de diverse rituelen ervoor dienen te zorgen dat de teams voldoende kunnen afstemmen. Er bestaat voldoende autonomie binnen deze kaders én binnen deze teams. Momenteel wordt er gewerkt aan de uitrol van deze werkwijze binnen de HR-discipline, waarbij HR, IT en Facilites vakmanschap in teams zal worden gecombineerd.

Simplify@Scale: Leiderschap bij Rabobank

Kiki van den Berg heeft bovendien aangetoond dat de pyramide voor leiderschap in het geval van Simplify@Scale wordt omgekeerd: de teams worden voldoende gefaciliteerd om expertise tot uiting te laten komen. Het gaat om een gedrags- of een cultuurtransformatie en niet om een traditionele reorganisatie om de organisatiestructuur te veranderen. De volgende vier zaken zijn cruciaal voor het juiste leiderschap:

1. **Voorbeeldgedrag van leiders:** richting geven, ruimte bieden, resultaten dragen en reflecteren.
2. **Compelling story:** mensen dienen te begrijpen waarom bepaalde stappen worden gezet. Het is daarom belangrijk om als leider antwoord te geven op de 'waarom-vraag' in het geval van deze veranderingen.
3. **Systemen en Processen:** deze dienen te worden aangepast op basis van gedragstransformatie.
4. **Skill Building**

Wij kijken terug op een geslaagde roundtable en hopen u (nogmaals) online te mogen verwelkomen op 7 maart 2022 tijdens de volgende roundtable over 'Evidence-based Management'.