

Dubbelinterview: transitie naar een Agile manier van werken

Manager Wouter Engelsman en Agile Coach René Wardenaar



Sinds maart 2018 ondersteunt Quintop een pensioenafdeling van een grote Nederlandse verzekeraar in hun transitie naar een Agile manier van werken. In dit dubbelinterview delen Manager Wouter Engelsman en Agile Coach René Wardenaar hun ervaringen in dit boeiende traject.

Waarom hebben jullie gekozen voor de transitie naar een Agile manier van werken?

Wouter: "1,5 jaar geleden zijn we gestart om te kijken hoe we het eigenaarschap lager in de organisatie kunnen beleggen. We wilden meer agile werken. Binnen IT was men al iets verder; daar werd een manier van agile werken, SCRUM, al grotendeels toegepast. We hebben toen besloten om ook binnen de operationele afdelingen te kijken hoe we de Agile principes konden vertalen naar een andere, meer flexibele manier van werken. Omdat er voor operationele afdelingen geen kant-en-klaar framework bestaat, zijn we nu volop aan het experimenteren."

Het belangrijkste doel is dus het lager beleggen van het eigenaarschap?

Wouter: "Ja, maar niet dat alleen. Onze omgeving wijzigt steeds sneller. We moeten dus wendbaarder worden. Door het eigenaarschap lager in de organisatie te beleggen, kunnen in geval van issues, de mensen die er verstand van hebben, zelf een keuze maken hoe dit issue oplossen. Vroeger was dit anders; als je ergens niet uitkwam, ging je naar je manager en die ging vervolgens eventueel nog naar een expertcentrum om een antwoord te halen. Omdat we veel standaardzaken automatiseren, houden we alleen de meer ingewikkelde zaken over voor onze medewerkers. En juist dan is het belangrijk om het eigenaarschap lager te beleggen zodat de medewerkers zelf keuzes kunnen en durven maken. Het vraagt een verandering in gedrag en cultuur."

René: "Je ziet dit ook bij andere klanten; de meeste opdrachtgevers zoeken naar manieren om de kennis en kunde van de mensen beter te ontsluiten. Het management realiseert zich dat de mensen in de operationele teams vaak het beste weten hoe zaken opgelost kunnen worden maar durven de verantwoordelijkheid niet altijd daar te beleggen. Door bijvoorbeeld kort-cyclisch te gaan werken houden de teams maar ook het management grip op de voortgang en groeit het vertrouwen om verantwoordelijkheid deels uit handen te geven. Een mooi voorbeeld; een aantal teams hadden het gedurende een lange periode onevenredig druk. Na analyse (door de teams zelf) bleek dat dit geen tijdelijke piek meer was maar een nieuwe werkelijkheid. Door de nieuwe manier van werken is de oplossing gezocht bij hen die het beste weten wat er speelt. Er zijn vanuit de betreffende teams een aantal korte en lange-termijn initiatieven genomen die binnen enkele weken hebben geleid tot de oplossing van het structurele probleem."

Wat is jullie rol in de transformatie?

René: "Vanuit mijn rol richt ik mij op twee hoofdzaken. De eerste is het bieden van een structuur waarbinnen het Agile gedachtengoed het best kan worden georganiseerd. Je moet dan denken aan het introduceren van dagstarts, het werken in Sprints, het gebruiken van Scumborden etc. Hiermee leren we de mensen Agile te doen. Daarnaast confronteer ik de teams steeds met de Agile principes; "zijn de acties die jullie ondernemen in lijn met het Agile gedachtengoed?" Door dit vol te houden, leren we de mensen ook agile te zijn. Agile is een mindset en de structuur die we bieden, helpt de medewerkers bij het adapteren van het Agile gedachtengoed."

Wouter: "Onze rol is duidelijk aan het veranderen; omdat de structuur nu aan het wijzigen is, zie je ook dat onze gespreksonderwerpen wijzigen. Zo zie je dat de feitelijke operatie veel meer geleid wordt vanuit het coördinatoren-overleg [Team-coördinatoren van de diverse operationele teams, red.]. Waar wij als MT vroeger de prioriteiten stelden, moeten we nu de juiste vragen stellen om de operatie de prioriteiten te laten bepalen. Het is aan ons om binnen de structuur die de aanpak biedt, duidelijke kaders aan te brengen waarbinnen de mensen het eigenaarschap kunnen nemen. En binnen die kaders faciliteren wij de teams en medewerkers. En soms moeten we ook nog wel eens bijsturen omdat de kaders of niet gevolgd worden of niet helder zijn. Voor ons is het nu vaak de vraag: wat laat je gebeuren en wanneer stuur je bij?"

René: "ik denk dat er vanuit het management nog een belangrijke rol is, namelijk die van sponsor van de transitie. Vaak zie je dat een MT zegt dat de afdeling moet veranderen maar blijven ze zelf de 'oude' manier van werken volgen. En dat werkt dus niet. Het fijne van dit traject is, dat het MT mee wil veranderen en ook het goede voorbeeld geeft. Dat is voor de medewerkers erg motiverend om mee te gaan in de verandering."

Is jouw rol straks dan nog nodig?

Wouter: "In steeds mindere mate. We zijn 2019 begonnen met 2 in plaats van 3 operationele Teamleiders. Omdat door de nieuwe manier van werken de span-of-control van een leidinggevende steeds groter wordt, gaan we naar een model met steeds minder MT-leden."

Op welke manier zie je dat de medewerkers Agile werken omarmen?

Wouter: "Je ziet dit op verschillende manieren. Zo krijgen wij als MT veel minder vragen om goedkeuring voor het een of ander. Door de heldere kaders en het bijbehorende mandaat liggen veel beslissingen nu binnen de teams. Vroeger kreeg ik de vraag of men een bloemetje naar een klant mocht sturen of dat men werkzaamheden binnen teams wilde herverdelen of dat men tijdelijk een extra kracht nodig had. Dat soort zaken zie ik minder. En als ik wel vragen krijg, dan worden daar altijd een of meer oplossingen bij aangedragen zodat we er een gelijkwaardig gesprek over kunnen voeren. Tegelijkertijd wordt er meer en beter gekeken naar de manier waarop we de dienstverlening kunnen optimaliseren. Dit doen de teams zowel apart als samen en ook het MT heeft regelmatig retrospectives waarbij men het eigen functioneren onder de loep neemt. Vanuit deze leermomenten gaan de teams het gesprek aan met het MT om gezamenlijk tot verbeteringen te komen. Kortom; de gespreksonderwerpen verschuiven van inhoudelijk naar meer conceptueel."

En als er bijvoorbeeld meer formatie nodig is, gaat men dan zelf naar HR?

Wouter: "Eerder werd er vaak direct geroepen: "We hebben meer mensen nodig!". Tegenwoordig duurt het even voordat zo'n verzoek bij ons komt, wij zijn als MT nu nog wel budgetverantwoordelijk. Je ziet dat de teams er nu langer over na denken en meer oplossingsrichtingen onderzoeken. Pas als (tijdelijke) extra formatie de enige oplossing is, komt men met een goed onderbouwde aanvraag. Als MT faciliteren we de aanvraag door met HR in gesprek te gaan over mogelijke kandidaten. De gesprekken met die kandidaten gebeurt binnen de teams zelf."

René: "Een mooi neveneffect van hetgeen dat Wouter zojuist vertelt: tot voorkort ontvingen de teams iedere week een managementrapportage met daarin de werkvoorraad en de mutaties hierin. Dit werd toch wel gezien als een controlemiddel vanuit het MT en vanuit de gedachte van zelfsturing niet erg positief ontvangen. Omdat men nu bijvoorbeeld zelf kan bepalen of er extra menskracht nodig is, ziet men het nut en de noodzaak van goede managementinformatie. Alleen dan kun je goed onderbouwd beslissingen nemen. Waar men de wekelijkse dashboards eerst zag als bemoeienis vanuit het MT, is er nu een concrete vraag naar betere managementinformatie!"

Wouter: "Wij zijn van oudsher een productie-omgeving. Je ziet daarin dat de een soms meer produceert dan de ander. Dit kwam terug in persoonlijke KPI's en beoordelingen en dus ontstond er als vanzelf een soort 'afreken-cultuur'. Wat je wilt is, dat de medewerkers met elkaar in gesprek gaan hoe ze de productie gezamenlijk op niveau kunnen brengen of houden. De medewerkers zien nu dat ze goede managementinfo nodig hebben om te bepalen hoe men de productie op noodzakelijk niveau kan houden. En als dat betekent dat men deze week even niet kan helpen met testen, dan is dat een beslissing van het team. Zelf keuzes maken op basis van de juiste informatie en de juiste prioriteiten en binnen de kaders, dat is wat je ziet gebeuren en dat maakt teams steeds sterker en effectiever."



Wat vinden de teams nog moeilijk?

Wouter: "Nou, niet alleen de teams... Ook het MT vindt nog een aantal zaken lastig. De uitdagingen zitten hem vooral in de nieuwe afbakening van het mandaat en de wijziging in de rollen. Voor het MT betekent dit dat we moeten leren soms langer op onze handen te blijven zitten terwijl de teams en medewerkers moeten leren het mandaat wat ze krijgen, ook te nemen. En niet alleen in het wel of niet mogen ondernemen van acties, maar veel meer ook in het aanspreken van elkaar, ook het MT, op gedrag. Het naar elkaar uitspreken van verwachtingen, verbetermogelijkheden, irritaties etc. die je belemmeren in je werk, is een onderdeel waar we met z'n allen nog in kunnen groeien."

René: "Het creëren van een open en transparante cultuur, het elkaar aanspreken op gedrag, zowel positief als negatief, is van groot belang binnen de nieuwe manier van werken. Agile werken is gebaseerd op het werken in teams. Om high performing teams te creëren, werken we met de piramide van Lencioni. Deze gaat uit een aantal voorwaarden die aanwezig moeten zijn om tot een optimaal team te komen. De eerste voorwaarde is Vertrouwen; de teamleden moeten een onvoorwaardelijk vertrouwen in elkaar hebben en daarvoor is het noodzakelijk dat allerlei onderliggende irritaties weggenomen of in ieder geval uitgesproken worden. Pas dan is men bereid met en van elkaar te leren en ontstaat er een (h)echte samenwerking."

Wouter: "In de hiërarchische organisatie die we waren, werd je verteld wat je moest doen en meestal ook hoe je het moest doen. Het team was toen een organisatorische eenheid van een bepaald aantal individuen. Maar de wereld is echt veranderd; de teams van nu worden geacht een wezenlijke bijdrage te leveren aan verbeteringen binnen het bedrijfsproces. Zij weten immers als geen ander hoe de processen werken en wat de klanten ervaren. Dat betekent dat we alle teamleden individueel willen stimuleren hun kennis en kunde te uiten om gezamenlijk tot de beste prestaties te komen. En dat betekent ook dat we moeten leren accepteren dat anderen soms iets beter weten dan wijzelf zonder dat dit afbreuk doet aan onze status. De som is meer dan het geheel der delen en daar worden we allemaal beter van."

René: "Onlangs hadden we in een van de teams een discussie over een bepaalde uitdagingen er kwamen een groot aantal ideeën op tafel hoe het betreffende probleem op te lossen. Zoals vaak waren er ook hier een aantal mensen die de discussie domineerden. Het team zag in dat de geopperde ideeën geen van allen het probleem op zouden lossen en het gesprek viel stil. Een van de deelnemers, een ietwat introverte jongeman, had nog geen bijdrage geleverd en ik vroeg hem op de man af wat hij zou doen om het probleem op te lossen. Hij gaf zonder aarzelen twee oplossingen; een voor de korte termijn en een voor de lange termijn. Het bleef even stil waarna het team met verbazing aangaf dat dit de oplossingen waren. Dat was het moment om het team te laten inzien dat niet de grootste praters altijd de beste ideeën hebben maar dat iedereen in het team waarde heeft. Gun elkaar die waarde door oprecht benieuwd te zijn naar wat elk teamlid te vertellen heeft."

Wouter: "Voordat we begonnen met de transitie, zagen we dat de teams erg op zichzelf waren. Dit werd mede gevoeld door de Team-KPI's; als wij het als team goed doen, dan zitten we safe! Het Agile werken in teams zou dit gevoel kunnen versterken. We hebben er met Quintop voor gekozen om met alle teams tegelijk aan het werk te gaan. Dit leidde als vanzelf tot de wens bij elkaar te gaan buurten om te kijken hoe andere teams invulling gaven aan het Agile gedachtengoed. Hierdoor ontstond bijna automatisch meer begrip voor elkaars uitdagingen en dat heeft enorm geholpen om team-overstijgend

naar de werkzaamheden te kijken. Je ziet nu dat het 'eigen-team-eerst' credo plaats maakt voor een afdelings-brede benadering van uitdagingen. Teams zijn nu bereid om bij te springen in andere teams, zelfs als dit betekent dat hun eigen werk een lichte achterstand oploopt."

Hoe organiseer je Agile werken in een Niet-IT omgeving?

Wouter: "In een IT-omgeving kun je kiezen uit een aantal frameworks zoals bijvoorbeeld Scrum die je helpen om Agile te worden. In een operationele administratieve omgeving zoals de onze kun je niet 1 op 1 Scrum toepassen. Je moet je echt laten leiden door de Agile principes en dan kijken welke veranderingen je kunt toepassen om de wendbaarheid te vergroten. Wij passen ook wel elementen uit Scrum toe, maar alleen als deze meerwaarde leveren voor de totale Agile werkwijze. Daarnaast hebben we niet zozeer gefocust op het woord 'Agile'. Sommige mensen kregen al rillingen bij het horen van het woord alleen. René heeft de teams meegenomen in de Agile mindset en is vervolgens het gesprek aangegaan of, en zo ja, hoe het bij ons zou kunnen werken. Met deze aanpak hebben de teams zelf grotendeels vormgegeven aan de verandering. Door tegelijk met alle teams aan de slag te gaan, hebben we een redelijk uniforme werkwijze kunnen ontwikkelen omdat teams als vanzelf van elkaar gingen leren. Zo weken de teams met dagstartborden, werken ze in Sprints van 2 weken en passen ze retrospectives toe. Onlangs hebben we rollen gedefinieerd die sterk lijken op die van Product Owner en Scrummaster maar aangepast zijn naar de omgeving waarin de teams hun werk doen. Zo werken de teams elk met een Backlog en hebben ze inzicht in en grip op (de voortgang van) hun werk. De 'Product Owners' vormen samen ook een team waarin de werkzaamheden van de teams worden afgestemd. Je zou dit kunnen vergelijken met een Scrum-of Scrum. De Sprints helpen ook enorm bij het plannen van de werkzaamheden. Door als afdeling af te spreken dat de Sprintdoelen heilig zijn (typisch Scrum!) leert men om zich aan planningen te houden en wordt het vanzelfsprekender om afspraken na te komen."

René: "We lenen vanuit de verschillende Frameworks verschillende events en systeempjes die we steeds toetsen; als het werkt, voeren we het in en als het niet werkt, gooien we het overboord. Maar steeds toetsen we de werkwijzen aan de Agile Principes. Door 2-wekelijks te reflecteren op wat we gedaan hebben en vooruit te kijken naar wat we moeten doen, zowel per team als afdelingsbreed, kunnen we snel schakelen en ontstaat er grip op de werkzaamheden. Zoals gezegd hebben we de Sprintdoelen 'heilig' verklaard en dat betekent o.a. dat de teamleden veel minder tijd besteden aan zaken die er tussendoor komen. Er wordt in de Sprint wel tijd opgenomen voor een beperkt aantal onvoorziene maar noodzakelijke werkzaamheden, maar grotere issues komen op de backlog en worden in de volgende Sprint opgepakt als het voldoende prioriteit heeft. Omdat alle teams zo werken, leert men automatisch vooruit te kijken en te anticiperen."

Welke lessen zou je andere Niet-IT organisaties willen meegeven?

Wouter: "Ga gewoon beginnen! In eerste instantie zou er hier ook een uitgebreid programma komen met communicatie-uitingen en alles er omheen. Dat duurde ons te lang. Als MT hebben wij het gedachtengoed omarmd; agile werken heeft overduidelijk voordelen. Als teams meer controle over de operatie krijgen, zal onze baan als leidinggevende veranderen. Dat betekent tegelijkertijd dat we de talenten binnen de afdeling beter moeten gaan benutten. Daar kun je morgen mee beginnen. Door te experimenteren kom je tot effectieve methoden."

René: "Helemaal eens, begin gewoon! Houd de uitgangspunten in je achterhoofd en neem de medewerkers mee in het gedachtengoed. Dan kom je stap voor stap tot steeds effectievere werkmethoden waarbij aan de ene kant de klanten voorop staan en aan de andere kant de medewerkers zich steeds meer betrokken voelen bij die klanten. En neem tijd. Een transitie naar een andere manier van werken maar ook vooral denken, gaat nu eenmaal niet van vandaag op morgen. Mensen hebben tijd nodig om te wennen aan nieuwe structuren en vooral ook nieuwe verantwoordelijkheden. Gras gaat niet harder groeien door eraan te trekken..."

Contact details

Quintop Management Consultants
Groenewoudsedijk 70b
3528 BK Utrecht

info@quintop.nl
030 - 670 46 05