Agile werken buiten de IT

Praktische methoden en inzichten voor flexibel werken buiten softwareteams

Inhoudsopgave

1. Wat is agile werken? Kernprincipes en achtergrond
2. Van softwareontwikkeling naar andere sectoren: hoe agile zich verspreidde
3. Scrum buiten de IT: rollen, rituelen en rollenverdeling in de praktijk
4. Kanban toepassen in niet-technische teams
5. Hybride werkvormen: agile methoden combineren en aanpassen
6. Een agile team opzetten buiten een technische afdeling
7. Agile werken in marketing: campagnes kortcyclisch plannen en bijsturen
8. Agile werken in HR: wervingsprocessen en organisatieontwikkeling flexibel inrichten
9. Agile werken in onderwijs: lesontwikkeling en schoolorganisatie in korte cycli
10. Agile werken in de zorg: flexibiliteit binnen regelgeving en patiëntveiligheid
11. Agile werken in productieomgevingen: korte cycli in een fysieke werkomgeving
12. Voortgang meten zonder software-metrics: nieuwe indicatoren voor succes
13. Weerstand tegen verandering herkennen en overwinnen
14. Agile werken duurzaam maken: van experiment naar vaste werkwijze

Hoofdstuk 1- Wat is agile werken? Kernprincipes en achtergrond

In februari 2001 kwamen zeventien softwareontwikkelaars samen in een skiresort in Snowbird, Utah. Ze hadden genoeg van projectplanningen die na maanden voorbereiding al verouderd waren voordat de eerste regel code geschreven was. Het resultaat van dat weekend was het Agile Manifesto, een document van niet meer dan honderd woorden plus twaalf principes, dat de manier waarop miljoenen mensen werken fundamenteel zou veranderen. Wat zij destijds niet voorzagen, was dat hun ideeën over software twintig jaar later net zo goed zouden werken bij het plannen van een marketingcampagne, het inrichten van een sollicitatieprocedure of het organiseren van een schoolvak.

Dat is de kern van dit boek: agile werken is geen informatica-onderwerp meer. De onderliggende principes gaan over hoe mensen samenwerken, hoe ze omgaan met onzekerheid en hoe ze leren van wat ze doen terwijl ze het doen. Die principes zijn overdraagbaar naar vrijwel elke omgeving waar werk onvoorspelbaar is en waar klanten, patiënten, leerlingen of collega's input geven die het plan kan laten veranderen.

De breuk met de watervalaanpak

Om te begrijpen waarom agile werken zo'n invloed kreeg, helpt het om te kijken naar wat erdoor vervangen werd. Tot diep in de jaren negentig werkten de meeste

organisaties volgens een lineair model, vaak de watervalaanpak genoemd. Je bepaalde eerst volledig wat er nodig was, maakte daarna een gedetailleerd ontwerp, voerde het ontwerp uit en testte pas aan het einde of het resultaat klopte. Elke fase moest afgerond zijn voordat de volgende begon, zoals water dat van de ene trede naar de andere valt en niet terugstroomt.

Het probleem met deze aanpak werd zichtbaar zodra projecten lang genoeg duurden om de wereld te laten veranderen tijdens de uitvoering. Een softwareproject van achttien maanden kon beginnen met specificaties die bij de oplevering allang achterhaald waren. Dezelfde dynamiek speelt in andere sectoren: een opleidingsprogramma dat een jaar van tevoren volledig wordt dichtgetimmerd, houdt geen rekening met wat docenten halverwege leren over wat werkt en wat niet. Een marketingcampagne die drie maanden van tevoren tot in detail wordt vastgelegd, kan niet meer bijsturen als een concurrent met iets onverwachts komt of als de doelgroep anders reageert dan voorspeld.

De auteurs van het manifest formuleerden hun alternatief in vier kernwaarden die de verhouding tussen mensen en processen herdefinieerden. Individuen en hun onderlinge interactie kregen voorrang boven processen en hulpmiddelen. Werkende resultaten werden belangrijker dan uitgebreide documentatie. Samenwerking met de klant verving het strikt naleven van een contract. En het inspelen op verandering kreeg voorrang boven het star volgen van een plan. Geen van deze waarden zegt dat processen, documentatie, contracten of plannen waardeloos zijn. Ze zeggen alleen welke kant de weegschaal doorslaat zodra er een keuze gemaakt moet worden.

Hoofdstuk 2- Van softwareontwikkeling naar andere sectoren: hoe agile zich verspreidde

De eerste stap buiten de programmeerkamer

Begin jaren 2000 werkten de meeste Scrum- en Kanban-teams nog uitsluitend aan softwareproducten. De Scrum Guide van Sutherland en Schwaber beschreef rollen en rituelen in termen van product backlogs en increments van werkende software. Toch begonnen al vrij snel na het verschijnen van het Agile Manifesto andere afdelingen binnen technologiebedrijven te experimenteren met dezelfde aanpak. Dat gebeurde niet omdat iemand had besloten agile breder uit te rollen, maar omdat teams die naast ontwikkelaars werkten de voordelen met eigen ogen zagen. Een testteam dat samen met ontwikkelaars in sprints werkte, merkte dat kortere feedbacklussen fouten eerder opspoorden. Een productmanagement-afdeling die backlogs bijhield, ontdekte dat prioriteren in kleine stappen beter werkte dan jaarplannen die na drie maanden al achterhaald waren.

Deze eerste verspreiding bleef dicht bij de oorspronkelijke context: het ging nog steeds om teams die software bouwden of ondersteunden. Toch was dit de kiem van iets groters. Zodra marketingafdelingen binnen softwarebedrijven zagen hoe ontwikkelteams werkten, begonnen ze de taal en de structuur over te nemen voor hun eigen werk, ook als dat niets met code te maken had. Spotify is een van de bekendste voorbeelden

Hoofdstuk 8- Agile werken in HR: wervingsprocessen en organisatieontwikkeling flexibel inrichten

Bij Haufe-umantis, een Zwitsers softwarebedrijf gespecialiseerd in HR-tools, stemden medewerkers vanaf 2012 zelf mee over wie er bij hun team kwam werken en wie welke leidinggevende rol kreeg. Directeur Marc Stoffel voerde die aanpak in omdat hij vond dat het bedrijf zijn eigen principes van participatief personeelsbeleid serieus moest nemen. Het voorbeeld is extreem, maar het laat precies zien waar agile werken in HR om draait: beslissingen dichter bij de mensen leggen die het werk doen, en die beslissingen in kleinere, vaker herhaalde stappen nemen in plaats van in één groot, jaarlijks proces. Wervingsprocessen en organisatieontwikkeling lenen zich daar opvallend goed voor, al vragen beide om een eigen vertaling van de principes die in eerdere hoofdstukken zijn beschreven.

Werving als doorlopende stroom

Een vacature die drie maanden openstaat voordat de eerste kandidaat wordt uitgenodigd, is in veel organisaties eerder regel dan uitzondering. Een belangrijke oorzaak is dat werving vaak wordt behandeld als een project met een vast begin en eind, terwijl de instroom van vacatures en kandidaten in werkelijkheid continu is. Dat maakt werving een vrijwel schoolvoorbeeld van het type werk waarvoor Kanban is

ontworpen: onvoorspelbaar qua timing, maar goed te verdelen in herkenbare stappen.
Een recruitmentbord kent doorgaans kolommen die de fasen van de funnel weerspiegelen: intake, sourcing, screening, gesprek, besluit, aanbod en onboarding. Elke vacature is een kaart die van kolom naar kolom schuift, en elke kolom kan een eigen limiet krijgen op het aantal kaarten dat er tegelijk in mag staan. Waar in een eerder hoofdstuk al sprake was van een limiet op het aantal gelijktijdige cv-screenings, speelt in de praktijk van werving nog een ander type limiet een rol: het aantal vacatures dat één recruiter tegelijk actief mag begeleiden. Een recruiter die vijftien vacatures tegelijk probeert te bedienen, verliest het overzicht en laat kandidaten te lang wachten op een reactie. Een caseload-limiet van bijvoorbeeld acht actieve vacatures per recruiter dwingt een organisatie om keuzes te maken over prioriteit, in plaats van alles tegelijk te laten liggen.
Niet elke vacature verdient dezelfde behandeling. Het onderscheid in classes of service, eerder geïntroduceerd voor doorlopend werk in het algemeen, krijgt in werving een directe toepassing. Een spoedvacature, bijvoorbeeld een operationeel teamlid dat halsoverkop vertrekt tijdens een drukke periode, krijgt voorrang en mag de normale WIP-limiet tijdelijk doorbreken. Een vacature voor een functie die over een half jaar pas nodig is, hoort juist in een rustiger tempo te worden opgebouwd, met ruimte om een bredere kandidatenpool te verkennen. Door dat onderscheid expliciet te maken, voorkomt een recruitmentteam dat elke vacature behandeld wordt alsof ze even urgent is, wat in de praktijk vaak leidt tot het tegenovergestelde: niets krijgt voorrang en alles schuift door.

Hoofdstuk 13- Weerstand tegen verandering herkennen en overwinnen

Bij een logistiek bedrijf in Tiel werd in 2019 een nieuw planningsbord ingevoerd voor het team dat retourzendingen verwerkte. Binnen drie weken lag het bord weer in de kast en werkte iedereen zoals voorheen via de vertrouwde Excel-lijst. Niemand had expliciet geweigerd mee te doen. Mensen plakten hun kaartjes gewoon niet meer bij, overlegden de planning informeel bij de koffieautomaat en lieten het bord geleidelijk leeglopen. Dit patroon keert terug in vrijwel elke sector die agile werken invoert: weerstand toont zich zelden als openlijk verzet, maar als een stille terugtrekking naar het oude systeem zodra de aandacht verslapt.

De vormen die weerstand aanneemt

Weerstand tegen agile werken komt in minstens drie herkenbare gedaanten voor, en het verschil tussen die vormen bepaalt welke aanpak werkt. De eerste is openlijk verzet: iemand zegt in een vergadering dat stand-ups tijdverspilling zijn, of dat een retrospective niets toevoegt aan het reguliere werkoverleg. Dit is de makkelijkste vorm om te herkennen, en vaak ook de minst gevaarlijke, omdat je er direct op kunt reageren. De tweede vorm is schijnbare instemming zonder gedragsverandering. Mensen knikken tijdens de kick-off, vullen het bord een paar weken keurig in zolang er toezicht is, en vallen terug op oude routines zodra de proceseigenaar iets anders aan zijn hoofd heeft. Bij het ministerie van Volksgezondheid, waar in 2018