

# HR Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor human resources professionals bij (middel)grote, kennisintensieve organisaties. De insteek is: hoe kan een HR-manager, unitmanager of HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van de factor arbeid in zijn organisatie. HR Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van human resources, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, werktijden en arbeidsomstandigheden, kosten van opleidingen en werving & selectie, implementatie van personeelsinformatiesystemen.

HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR- dienstverleners;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/hrblad](http://www.rendement.nl/hrblad)

WAT BETEKENT AGILE WERKEN VOOR UW ROL ALS HR-PROFESSIONAL?

# Weg met die dikke beleidsstukken!

Als uw organisatie agile gaat werken, betekent dit dat u een andere rol krijgt. Zo vraagt agile werken om een andere vorm van leiderschap. Doordat teams wendbaarder moeten zijn en zelf meer verantwoordelijkheid krijgen, moeten leidinggevenden hun werknemers op een andere manier coachen. Als HR-professional sluit u hierop aan door bij te dragen aan een open cultuur met voldoende ruimte om in te spelen op veranderingen.

In het vorige nummer kon u lezen wat agile werken precies is en wat dit betekent voor uw rol als HR-professional. In dit nummer leest u hoe u invulling geeft aan deze nieuwe rol.

In het vorige nummer van HR Rendement kon u al lezen dat de beste ervaringen met agile organiseren ontstaan als er zowel een beweging vanuit de werknemers als vanuit de leiding wordt gemaakt. Een voorwaarde voor een geslaagde transformatie is dat de top volmondig 'ja' zegt tegen de agile werkwijze en doordrongen is van de noodzaak om wendbaarder te zijn, onwille van de klant. Dat betekent begrijpelijkerwijs dat de directie zelf ook moet weten en ervaren wat agile organiseren is. Het is méér dan een

wendbare projectmethodiek als scrum introduceren en vooral meer dan 'post-its plakken'. Agile werken vergt namelijk een andere manier van werken en van leidinggeven. Als HR-professional heeft u hier een belangrijke rol te vervullen.

## Rollen

Onder andere deze drie rollen kunnen u helpen bij het aanjagen van agile werken:

- Agile coach: om de agile gedachten-gang te helpen vergroten, moet u als

HR-professional zelf ook een agile gedachtengang ontwikkelen. Zo moet u snappen dat agile draait om de klant centraal stellen, continu feedback vragen op tussenstappen, experimenteren en om zelforganiserende multidisciplinaire teams. Verdiep u daarom als HR-professional, en waar mogelijk als HR-team, in Agile HR door evenementen en trainingen bij te wonen en (zo) kennis te vergaren.

- Employee experience (EX) ontwerper; gelukkige werknemers leiden vaak tot gelukkige klanten. Het is belangrijk om te weten hoe de ervaring en beleving van werknemers binnen de organisatie op dit moment is. Vanuit dit startpunt kunt u eraan bijdragen om deze beleving zo plezierig mogelijk te maken. Hier is zowel de werknemer als de klant en de organisatie bij gebaat.
- Trendvertaler: vanuit deze rol vertaalt u trends en ontwikkelingen van buiten, die relevant zijn voor de menskant van de organisatie, door naar de organisatie, teams en werknemers. Een voorbeeld is dat u signaleert dat er behoefte is aan werknemers die expertise hebben op het gebied van bitcoin. U geeft dit vervolgens proactief aan bij de directie, bij uw recruitmentcollega's

## Welke invloed heeft agile werken op de beoordelingscyclus?

In agile teams krijgen werknemers regelmatig feedback van klanten en collega's. De leidinggevende geeft – net als de HR-professional – de kaders en ondersteunt werknemers met coaching. Blauwdrukken voor deze organisatiewijziging zijn er niet. Wat voor de ene (agile) organisatie werkt, kan zomaar niet aansluiten bij de andere. Wel komt het vaak voor dat organisaties die agile organiseren, gaan werken met

generieke functiehuisen en rollen. Rollen zijn flexibeler dan functies.

## Zelfbeloning

Er zijn al organisaties die experimenteren met zelfbeloning. Vaak blijkt hierbij dat werknemers heel redelijk zijn in hun salariseisen. De gedachte achter deze zelfbeloning is dat het draait om waarde toevoegen voor de klanten.

## Een voorbeeld: geen beleid, maar heldere kaders en oplossingsrichtingen

Een werkgever in de zorg merkte dat oudere werknemers problemen ervaarden met lichamelijk zwaarder werk. De eerste neiging was om te zeggen dat er beleid moest komen, maar in plaats daarvan kwamen er alleen een aantal heldere kaders en ging er een team aan de slag met concrete nieuwe producten en diensten. De oplossingsrichtingen zaten namelijk in andere (minder belastende) taken, de

werknemer stimuleren om vitaal te blijven en hem te helpen binnen de organisatie een andere functie te vinden.

### Scrumteam

Die oplossingen werden ontwikkeld door een scrumteam, waarbij een multidisciplinair team allerlei oplossingen mocht bedenken en maken om deze vervolgens meteen uit te testen binnen de organisatie.

Zo werd er meteen waarde opgeleverd door het Scrumteam.

### Rol

En de rol van HR hierin? Hier was de HR-adviseur de persoon die landelijk deze zorg om oudere werknemers signaleerde en met twee regio's het experiment aan wilde gaan om met agile werken (scrum in dit geval) snel waarde te leveren.

en bij zelforganiserende teams die een recruitmenttaak zelf uitvoeren.

### Leiderschap

Zelforganiserende teams hebben ander leiderschap nodig dan traditionele teams. Bij agile leiderschap zijn de volgende vijf elementen belangrijk:

- coachen vanuit vertrouwen en transparantie;
- agile voorbeeldgedrag;
- heldere kaders en opdrachten;
- stimuleren van experimenten;
- beschermen van teams en werknemers.

Vanuit HR bent u het belangrijke geweten van de organisatie op het gebied van leiderschap. U toetst in de dagelijkse praktijk of het gedrag van leiders past bij wat ze zeggen. Spreken over een open cultuur waar werknemers fouten mogen maken, strookt bijvoorbeeld niet met functioneringsgesprekken waarin leidinggevend hun werknemers op die fouten afrekenen.

### Informatie

Bij vertrouwen hebben in uw werknemers hoort ook het geven van toegang tot zo veel mogelijk informatie. Zorg dat u vanuit uw HR-expertise gesprekken aangaat met leidinggevend in uw organisatie zodat werknemers zo veel mogelijk informatie met elkaar kunnen delen, inbrengen en inzien. Denk hierbij bijvoorbeeld aan inzicht in marges, informatie uit directievergaderingen,

budgetten en misschien uiteindelijk zelfs transparantie in salarissen.

### Kaders

De tijd van vuistdikke beleidsstukken, strategische plannen voor vijf jaar en gedetailleerde jaarplannen is voorbij. We weten tenslotte allemaal niet hoe de wereld er binnen nu en een paar maanden uitziet. Beter is het daarom om een heldere visie of helder doel te combineren met kortetermijndoelstellingen. Bijvoorbeeld door een strategie voor het komende half jaar vast te stellen. Ook het beleid kan minder uitgebreid en gedetailleerd en juist veel meer als een richtlijn, een helder kader, geschreven worden. Denk bijvoorbeeld aan de kaders die teams bij bol.com krijgen: ze mogen zelf technische trainingen inkopen. Opleidingen in zogenoemde soft skills gaan weer in overleg met de HR-afdeling.

### Urgentie

Wilt u weten of agile werken ook voor uw organisatie geschikt is, dan is het belangrijk om te achterhalen wat het doel is voor uw organisatie. Als uw organisatie wendbaarder wil of moet zijn, als werknemers met nog meer plezier en betere resultaten kunnen werken en als uw organisatie opereert in een markt die niet stabiel is (wat voor bijna alle markten geldt, gezien alleen al alle technologische ontwikkelingen en nieuwe concurrentie), dan is agile organiseren zeker een goed antwoord. Er moet dus urgentie

zijn en de bereidheid om met teams en hun werknemers, met leiderschap en met aanpassingen in processen, systemen en structuren aan de slag te gaan.

### Zelfreflectie

Hoewel de veronderstelling vaak is dat zelforganisatie alleen voor hoogopgeleiden is weggelegd, is agile organiseren in principe voor elk functieniveau geschikt. Niet het opleidingsniveau, maar talenten en aanpassingsvermogen, horen de kern te zijn binnen organisaties die agile willen werken. Een mate van zelfreflectie moet er wel zijn of ontwikkeld worden: agile teams hebben op zeer regelmatige basis feedbackmomenten, zowel over de inhoud van de werkzaamheden als over de samenwerking. Agile organiseren kan uw organisatie veel opleveren. U zult dan zelf wel de aanjager moeten zijn van deze nieuwe manier van werken. Dit doet u door leidinggevend te stimuleren om op een andere manier sturing te geven én door zelf een voorbeeldfunctie te vervullen voor anderen in de organisatie. En door vanuit HR duidelijke kaders te bieden die teams de gelegenheid geven de juiste dingen te doen voor de klant. Agile HR betekent bij uitstek ook zelf experimenteren en vooral gaan beginnen. Zo leert u als HR-professional wat het beste werkt voor de klant, de werknemers en uw organisatie.

*Willy Zelen, agile coach en organisatieadviseur bij Scrum Company en auteur van het boek Agile HR*