



HR WORDT AGILE

Peter Cappelli en Anna Tavis

MENSEN

In veel kernactiviteiten en -processen heeft de langetermijnplanning plaats gemaakt voor een flexibeler aanpak die sneller innoveren en aanpassen mogelijk maakt. In navolging daarvan dringt *agile* werken nu ook door op personeelsgebied.

Agile is niet langer alleen iets van bedrijven in de technologiesector, maar is inmiddels ook doorgedrongen op andere terreinen en bij andere functies, van productontwikkeling tot productie en marketing (Rigby e.a., 2016). Nu brengt het ook grote veranderingen teweeg bij de werving en selectie, ontwikkeling en aansturing van mensen.

Men zou kunnen zeggen dat het bij HR gaat om een 'lichte' versie van agile: de algemene principes worden toegepast, maar zonder alle tools en protocollen van de technologiesector. Er wordt enige afstand genomen van de traditionele regel- en planning-gerichte benadering. In de plaats daarvan komt een eenvoudiger en snellere aanpak op basis van feedback van deelnemers. Dit nieuwe paradigma maakt inmiddels school bij de prestatiesturing. (In een enquête van Deloitte in 2017 noemde 79 procent van de ondervraagde topmanagers, van over de hele wereld, agile prestatiesturing een hoge prioriteit voor de organisatie.) Maar ook andere HR-processen beginnen te veranderen.

Bij veel ondernemingen voltrekt deze verandering zich geleidelijk en bijna natuurlijk, als een afgeleide van IT, waar ruim negentig procent van de organisa-

tie al met agile-methoden werkt. Bij Bank of Montreal, bijvoorbeeld, werd de verandering ingezet toen medewerkers uit de technologie werden ingedeeld in multifunctionele productontwikkelingsteams. Die teams moesten de bank klantgericht helpen maken. Medewerkers uit de commerciële organisatie werden in die teams door de collega's van IT ingewijd in agile-principes. Omgekeerd kregen de IT'ers van hun commerciële collega's uitleg over de behoeften van klanten. Eén gevolg is dat Bank of Montreal bij prestatiesturing nu denkt in termen van teams in plaats van individuele medewerkers.

Elders is de overgang naar agile HR sneller en doelbewuster gemaakt. Bij GE bijvoorbeeld. GE gold jarenlang als het schoolvoorbeeld van management door middel van controlesystemen, maar is nu overgestapt op FastWorks. Dat is een lean-aanpak waarbij minder nadrukkelijk wordt ingezet op financiële controle van bovenaf; teams krijgen hierbij de ruimte om projecten te beheren al naar gelang behoeften zich ontwikkelen.

Deze veranderingen hebben lang op zich laten wachten in HR. Na de Tweede Wereldoorlog, toen de industriële maakindustrie de boventoon voerde in de

economie, draaide alles op personeelsgebied om planning: ondernemingen namen mensen in dienst voor het leven, rouleerden hen in de organisatie met het oog op hun ontwikkeling, bereidden hen jaren van tevoren voor op steeds zwaardere rollen, en koppelden hun salarisverhogingen direct aan iedere volgende stap die ze maakten op de carrière ladder. Het was allemaal doelbewust bureaucratisch: organisaties wilden hun personeel aansturen volgens regels en intern consistent, want dit paste bij hun aanpak van vijfjarenplannen (en soms zelfs vijftienjarenplannen). Dit lag ook voor de hand. Op alle andere terreinen van de bedrijfsvoering, van de kernactiviteiten tot de administratie, werd ook met een lange-termijn blik gewerkt bij het stellen van doelen, de budgettering en de operationele activiteiten. HR volgde daarin en ondersteunde de aanpak van het primaire proces.

Tegen de jaren negentig begonnen markten minder voorspelbaar te worden en moesten ondernemingen snel nieuwe vaardigheden in huis zien te krijgen. Toen begon er voorzichtig enige verandering te komen in de traditionele aanpak. Interne ontwikkeling en promotie maakten voor een deel plaats voor zijnstroom van buitenaf omwille van een grotere flexibiliteit. Beloningsbandbreedten boden managers meer ruimte om medewerkers te belonen voor groei en prestatie in hun rol. Voor het merendeel bleef de traditionele aanpak echter in stand. Net als andere bedrijfsfuncties was HR nog steeds gericht op de lange termijn. De oude vertrouwde personeelsinzet- en loopbaanplanning liepen gewoon door, ook al werden al die plannen nog zo snel achterhaald door alle veranderingen in economie en bedrijfsleven. De eindejaarsbeoordeling bleef in stand, ook al kon bijna niemand zich er in vinden.

Vandaag de dag beleven we een grotere verandering. Dat dit juist nu gebeurt, komt omdat snel innoveren voor de meeste ondernemingen – en niet langer slechts een segment ervan – inmiddels strategische noodzaak is geworden. Om dat voor elkaar te krijgen, zijn ondernemingen gaan kijken naar Silicon Valley, en softwarebedrijven in het bijzonder. Van die

bedrijven zijn ze de agile-aanpak gaan overnemen om projecten aan te sturen. De vanuit de top geleide planningsaanpak maakt zodoende plaats voor een meer flexibele, door de gebruiker bepaalde, werkwijze waarmee sneller aanpassingen kunnen worden doorgevoerd. Denk aan snel prototypen maken, iteratieve feedback, besluitvorming door teams, en taakgerichte

‘sprints’. De ‘chief transformation officer’ van Bank of Montreal, Lynn Roger, zegt dan ook treffend: ‘Snelheid is de nieuwe munteenheid in het bedrijfsleven.’

De bedrijfsmatige rechtvaardiging voor de traditionele HR-systemen is daarmee komen te vervallen. Intussen ligt het handboek ‘agile’ al op de plank. Alle reden,

dus, om nu eindelijk ook het personeelsbeleid op een nieuwe leest te schoeien. In dit artikel bespreken wij enkele van de ingrijpende veranderingen die ondernemingen momenteel doorvoeren in hun personeelsbeleid en beschrijven we de uitdagingen waarvoor zij staan bij hun overgang naar agile HR.

UPWARD FEEDBACK VAN MEDEWERKERS AAN TEAMLEIDERS WORDT OP PRIJS GESTELD IN AGILE ORGANISATIES

WAAROM DE OVERGANG NAAR AGILE BIJNA VASTLIEP BIJ INTUIT

Bij de tak financiële dienstverlening van Intuit werd de overgang op agile ingezet in 2009. Er verstreken echter maar liefst vier jaar voordat dit bij die onderneming de vaste manier van werken werd. Het duurde zo lang omdat het management aanvankelijk had geprobeerd om de verandering in een ‘waterfall’ door te voeren. Met die veranderingsbenadering was men namelijk bekend. Het werkte echter niet: in het middenkader was er slechts sporadisch steun voor de nieuwe manier van werken; het team dat de verandering moest leiden deed dat slechts in deeltijd; de administratieve ondersteuning was beperkt; en de uitgebreide planningscyclus van de onderneming belemmerde de grootschalige invoering van de nieuwe aanpak. Om agile breed ingevoerd te kunnen krijgen in de organisatie, moest het veranderingsteam eerst zelf op een agile manier agile zien te worden en de verandering gaan sturen.

Terugkijkend benoemt Joumana Youssef, een van de leiders voor strategische verandering bij Intuit, enkele belangrijke ontdekkingen waarmee de verandering alsnog op de rit werd gezet:

- Concentreer de inspanning op degenen die er als eersten mee aan de slag willen gaan; verspil geen tijd aan het overtuigen van degenen die er niet aan willen.
- Stel kleine, stabiele en zelfsturende teams samen, geef hun zeggenschap over hun werk, en spreek hen aan op de verplichtingen die ze zijn aangegaan.
- Geef leidinggevend en op alle niveaus snel training in de agile methoden. Agile teams moeten ten volle worden ondersteund bij hun zelfsturing.
- Wees erop voorbereid dat het moeilijk zal blijken om de leidinggevend en op de werkvloer en het middenkader te veranderen. Mensen in die rollen hebben tijd nodig om te wennen aan 'dienend leiderschap', wat vooral betekent dat ze medewerkers moeten coachen en ondersteunen in plaats te controleren.
- Houd vol. Agile verandering is weliswaar sneller dan de waterval-aanpak, maar het vergt volharding om de mentaliteit van de organisatie te veranderen.

WAAR VINDEN DE GROOTSTE VERANDERINGEN PLAATS IN HR?

HR raakt elk aspect – en iedere medewerker – van een organisatie. Een overschakeling op agile is bij HR daarom misschien nog wel omvangrijker (en lastiger) dan bij andere organisatiefuncties. We bespreken nu de veranderingen die we ondernemingen zien doorvoeren in hun personeelsbeleid op een aantal terreinen: prestatiebeoordeling, coaching, teams, beloning, werving en selectie, en opleiding en ontwikkeling.

Prestatiebeoordeling

Toen bedrijven in hun kernactiviteiten met agile methoden gingen werken, staakten ze de schertsvertoning om te proberen een jaar of nog langer vooruit te plannen hoe een project zou verlopen en wanneer het af zou zijn. De eerste traditionele HR-praktijk die

werd afgeschaft was dan ook veelal de vaste eindejaarsbeoordeling, samen met de doelen voor individuele medewerkers die jaarlijks werden afgeleid van bedrijfs- en afdelingsdoelen. Medewerkers werkten immers steeds vaker in korte projecten van verschillende duur. Die projecten werden bovendien veelal geleid door verschillende mensen en uitgevoerd door teams. Een enkele beoordeling per jaar, door één enkele leidinggevende, was daardoor niet langer zinvol. Er waren meer beoordelingen nodig, vaker per jaar, en door meer mensen.

Volgens een onderzoek van CEB (2016)¹ kregen medewerkers in werkelijkheid veel minder feedback en ondersteuning wanneer werkgevers de eindejaarsbeoordeling afschaften. Dat komt echter doordat veel ondernemingen er niets voor in de plaats stelden. Managers voelden geen dringende noodzaak om een nieuwe feedbackmethode in te voeren en concentreerden zich op andere aandachtspunten. De jaarlijkse beoordeling afschaffen zonder dat er iets voor in de plaats kwam, was natuurlijk gedoemd te mislukken.

Veel ondernemingen hebben die harde les geleerd en zijn inmiddels overgestapt op frequente beoordelingen, vaak per project. Dit zien we inmiddels in een aantal sectoren, waaronder de detailhandel (Gap), farmacie (Pfizer), verzekeringen (Cigna), beleggen (OpenheimerFunds), consumentenproducten (P&G) en accounting (alle vier de grote firma's). Vooral bekend hierom zijn GE, waar dit in alle activiteiten wordt gedaan, en IBM. In het algemeen gaat het er vooral om dat er gedurende het jaar directer feedback wordt gegeven. Dat helpt teams om leniger te worden, al doen de fouten te herstellen, het prestatieniveau te verbeteren, en te leren door middel van iteratie –allemaal agile-principes.

De op de gebruiker gerichte aanpak houdt in, dat leidinggevend en medewerkers invloed uitoefenen op het ontwikkelen, testen en verfijnen van nieuwe processen. Bij Johnson & Johnson, bijvoorbeeld, konden de bedrijfsonderdelen meedoen aan een experiment met een nieuw proces van doorlopende feedback. In dit experiment werd een speciaal voor dit doel ontwikkelde app ingezet, waarmee medewerkers, collega's en superieuren ad hoc (in *real time*) commentaar konden uitwisselen.

Met dit nieuwe proces probeerde Johnson & Johnson afstand te nemen van zijn traditionele 'vijf gesprekken'-aanpak (doelen stellen, loopbaangesprek, halfjaarlijkse beoordeling, eindejaarsbeoordeling, beloningsbesluit) en over te stappen op een doorlopende dialoog. Degenen die dit uitprobeerden, werd verzocht om met de organisatie te delen hoe het werkte, tegen welke problemen men aanliep enzovoort. Het experiment duurde drie maanden. Aanvankelijk deed slechts een vijfde van alle managers die deel uitmaakten van de proef actief mee. Het trage ritme van de traditionele beoordelingen was lastig te overwinnen. Daarop besloot men trainingen te geven om managers te laten zien wat goede feedback inhield. Ook werden er 'change champions' aangewezen die het goede voorbeeld konden geven voor hun teams. Aan het eind van de drie maanden deed 46 procent van de managers in de proef actief mee en waren er drieduizend stukjes feedback uitgewisseld.

Regeneron Pharmaceuticals, een snel groeiend bedrijf in de biotechnologie, ging nog verder bij zijn beoordelingssysteem. Michelle Weitzman-Garcia, hoofd personeelsontwikkeling bij Regeneron, vond dat het prestatieniveau van de wetenschappers die werkten aan geneesmiddelenontwikkeling, van de groep voor productuitlevering, van de verkopers en van de staf-functies niet allemaal in hetzelfde ritme of op dezelfde manier kon worden gemeten. Voor die verschillende groepen medewerkers waren op hen afgestemde soorten feedback en feedbackritmes nodig, vond zij.

Regeneron ontwikkelde daarom vier aparte beoordelingsprocessen, afgestemd op de behoeften van de verschillende groepen. Wetenschappelijk onderzoekers en postdocs, bijvoorbeeld, houden van kwantitatieve criteria en competentiebeoordeling. Zij hebben daarom twee keer per jaar een gesprek met een manager over competenties en mijlpalen. Bij de groepen die in direct contact staan met de klant wordt in de beoordeling ook gekeken naar feedback van cliënten en klanten. Het is weliswaar ingewikkelder om vier aparte processen aan te sturen, maar de nieuwe norm van doorlopende feedback wordt wel door alle vier

deze processen versterkt. Weitzman-Garcia zegt dat de voordelen voor de organisatie ruimschoots opwegen tegen de kosten van deze aanpak voor HR.

Coaching

Ondernemingen die bij uitstek doeltreffend zijn met agile in HR investeren in de verbetering van de coaching-vaardigheden van hun managers. Bij Cigna doorlopen de supervisors een 'coach'-training die speciaal is ontworpen voor drukbezette leidinggevers. Het programma is onderverdeeld in wekelijkse

videofilms van elk anderhalf uur, die men kan bekijken op een tijdstip dat het uitkomt. Ook nemen de supervisors deel aan leersessies naar het voorbeeld van de 'learning sprints' bij agile projectmanagement: in een reeks van korte sessies met tussenpozen kunnen

de deelnemers reflecteren op nieuw aangeleerde vaardigheden die ze in de praktijk uitproberen. Collegiale (peer-to-peer) feedback is ook een element in de training voor managers bij Cigna: collega's vormen leercohorten om ideeën en manieren van werken uit te wisselen. Zij voeren de gesprekken die ondernemingen graag zien tussen supervisors en degenen die zij direct aansturen, maar ze voelen zich vrijer om onderling fouten te bespreken zonder bang te hoeven zijn voor een formele 'beoordeling'.

DigitalOcean, een start-up in New York op het gebied van infrastructuur voor *software as a service* (SaaS), werkt met een professionele coach in voltijd. Deze helpt alle managers op de werkplek om beter feedback te geven aan medewerkers en meer in het algemeen om de interne coaching-capaciteiten tot ontwikkeling te brengen. De gedachte hierachter is dat iemand die ooit goede coaching heeft gehad, zelf een betere coach wordt. Niet iedereen hoeft zich overigens te ontwikkelen tot een goede coach; voor degenen die liever programmeren dan coachen is er een technisch carrièretraject. Voor een managementloopbaan zijn coaching-vaardigheden echter een voorwaarde.

Ook P&G wil van managers betere coaches maken. Dit maakt deel uit van een bredere inzet om de opleiding en ontwikkeling van supervisors op een nieuwe

WIE OOIT GOEDE
COACHING HEEFT
GEHAD, WORDT ZELF
EEN BETERE COACH

leest te schoeien en hen een grotere rol te geven in de organisatie. Het proces van prestatiebeoordeling is vereenvoudigd, waarbij de beoordelings- en ontwikkelingscomponenten van elkaar zijn gescheiden. Ook is afgerekend met het scoringsoverleg over medewerkers (het willekeurige handjeklap tussen supervisors dat een subjectief en sterk politiek gekleurd rangschikkingsmodel met zich meebrengt). Hierdoor heeft P&G veel tijd weten vrij te maken die kan worden besteed aan de groei van medewerkers. In de cultuur van P&G, waar sterk wordt gehecht aan traditie, was het echter een behoorlijke uitdaging om supervisors zo ver te krijgen dat ze hun mensen gingen coachen bij het dagelijks werk – in plaats van te controleren of ze hun werk wel goed deden. Er is daarom zwaar geïnvesteerd om supervisors te trainen: in de wijze waarop prioriteiten en doelen dienen te worden bepaald voor medewerkers; hoe er feedback moet worden gegeven over de bijdrage die mensen leveren; en hoe de loopbaanaspiraties van medewerkers kunnen worden verenigd met de behoeften van het bedrijf en met opleidings- en ontwikkelingsplannen. Door zowel de capaciteiten van medewerkers als hun relaties met supervisors verder te ontwikkelen, hoopt P&G de betrokkenheid in de organisatie te versterken. Dat zou vervolgens moeten leiden tot snellere innovatie en sneller schakelen. Het is nog te vroeg voor een oordeel over de brede cultuurverandering bij P&G. De onderneming meldt echter al verbeteringen op deze gebieden, en op alle leidinggevende niveaus.

Teams

HR is van oudsher gericht op de doelen, prestaties en behoeften van de individuele medewerker. Doordat zoveel ondernemingen tegenwoordig projectmatig werken, worden de management- en personeelssystemen ook meer teamgericht. Groepen stellen doelen en taken, voeren die uit en herzien ze in scrums – per team en ad hoc. Zo kunnen ze zich snel aanpassen aan nieuwe informatie zodra die binnenkomt. ('Scrum' is misschien wel het bekendste begrip in de woordenschat van agile. Het woord komt uit de rugbysport en staat voor de spelhervatting waarbij spelers van beide teams zich in een kluwen vastpakken.) Ook houden de teams hun eigen voortgang bij, identificeren obsta-

kels, beoordelen hun leiding en ontwikkelen inzichten over mogelijkheden om hun prestatie te verbeteren. In deze context moeten organisaties leren omgaan met (a) feedback naar alle kanten, (b) zeggenschap op de werkvloer, en (c) complexe teamdynamiek:

- (a) *Feedback naar alle kanten.* In een agile omgeving is feedback van collega's van wezenlijk belang voor koerscorrecties en de ontwikkeling van medewerkers. Teamleden weten immers als geen ander wat iedereen bijdraagt. Het gaat hierbij zelden om een formeel proces; de opmerkingen zijn meestal direct gericht aan de medewerker, en niet aan de supervisor. Daardoor blijft de terugkoppeling constructief en wordt voorkomen dat collega's elkaar ondermijnen, zoals soms wel gebeurt in uiterst competitieve omgevingen (zie bijv. Stone, 2015). Sommige topmanagers vinden echter dat collegiale feedback moet worden meegewogen bij de prestatiebeoordeling. Diane Gherson, hoofd HR bij IBM, legt uit dat 'de relaties tussen managers en medewerkers veranderen in de context van een netwerk [lees: de verzameling projecten waarin medewerkers werken]'. Aangezien het in een agile omgeving nagenoeg onmogelijk is om prestaties op de traditionele manier te 'volgen', vragen managers bij IBM anderen om hun mening. Zo hoopt men problemen vroegtijdig te signaleren en te kunnen aanpakken. Als het niet gaat om gevoelige informatie, wordt die inbreng gedeeld in de dagelijkse staande overlegbijeenkomst en vastgelegd in een app. Medewerkers kunnen er zelf voor kiezen of ze hun opmerkingen aan collega's willen delen met managers en anderen. Het risico dat men achter elkaars rug om zou kunnen 'stoken', wordt ondervangen doordat de collegiale opmerkingen aan de supervisor ook naar het team gaan. Niemand kan daardoor stiekem een collega afvallen.

In een agile organisatie wordt 'upward' feedback, van medewerkers aan teamleiders en supervisors, ook sterk op prijs gesteld. De niet-commerciële onderzoekscen- tra van Mitre Corporation hebben stappen genomen om dergelijke feedback naar boven aan te moedigen. Men merkt er echter, dat dit een geconcentreerde in- spanning vergt. Allereerst werden er bij herhaling vertrouwelijke enquêtes uitgevoerd en focusgroepen georganiseerd onder het personeel. Die moesten duidelijk maken welke aandachtspunten mensen met

hun leidinggevers wilden bespreken. Vervolgens distilleerde HR daar de gegevens uit die supervisors konden gebruiken in hun gesprekken met degenen die zij direct aanstuurden. Aanvankelijk aarzelden de medewerkers om feedback te geven aan meerderen, hoewel dit anoniem gebeurde en de feedback uitsluitend werd gebruikt voor de persoonlijke ontwikkeling van de betrokkenen. Men was niet gewend om zich uit te spreken over wat het management deed.

Mitre ontdekte ook dat het voor open feedback aan meerderen cruciaal was dat managers hardop zeiden dat ze graag commentaar kregen, en dat op prijs stelden. Anders zouden de medewerkers terecht kunnen denken dat hun meerderen er niet werkelijk voor open stonden en er niets mee zouden doen. Net als voor de personeelsenquête geldt ook voor upward feedback dat de participatie afneemt wanneer om die feedback wordt gevraagd en er vervolgens niets mee wordt gedaan; dat ondermijnt het opgebouwde vertrouwen tussen medewerkers en hun managers. Toen het nieuwe proces voor prestatiesturing en feedback bij Mitre werd ingevoerd, erkende de CEO al meteen dat de onderzoekscentra zouden moeten itereren en verbeteringen zouden moeten doorvoeren. Dit jaar wordt er een aangepast systeem voor upward feedback ingevoerd.

Aangezien er in teams naar alle kanten feedback wordt gegeven, zetten veel ondernemingen technologie in om het volume aan feedback te kunnen verwerken. Met behulp van apps kunnen supervisors, collega's en cliënten elkaar onmiddellijk en vanaf iedere plek van feedback voorzien. Belangrijk is hierbij dat supervisors op een later tijdstip, wanneer er beoordelingen moeten worden gegeven, alle commentaren kunnen downloaden. In sommige apps kunnen medewerkers en supervisors de voortgang op doelen scoren. Ook is er minstens één app waarmee managers gesprekken kunnen analyseren op platforms voor projectmanagement als Slack om feedback te geven over samenwerking. Cisco benut eigen technologie om wekelijks ruwe data, zogenoemde 'broodkruimels', te verzamelen van medewerkers over de prestaties van hun collega's. Met dergelijke hulpmiddelen kunnen managers schommelingen signaleren in individuele prestaties in de loop der tijd, zelfs in teams. De apps bieden natuurlijk geen officiële neerslag van de pres-

taties, en medewerkers zullen problemen misschien onder vier ogen willen bespreken om te voorkomen dat die terechtkomen in een bestand dat kan worden gedownload. We weten echter dat ondernemingen behalve de feitelijk geleverde prestatie ook prestatieverbetering erkennen en belonen (Cappelli & Conyon, 2017). Het is daarom wellicht niet altijd in het belang van medewerkers om problemen te verbergen.

– (b) *Zeggenschap op de werkvloer*. De toename van teamwork heeft ook gevolgen voor de zeggenschap: organisaties proberen die meer in de richting van de werkvloer te beleggen, waarbij ze medewerkers uitrusten en de ruimte geven om zelfstandiger te opereren. Dat vergt echter een enorme gedragsverandering, en daar hebben mensen ondersteuning bij nodig. De al eerder genoemde Bank of Montreal laat zien hoe dit kan werken. Toen deze bank agile teams inzette om enkele nieuwe diensten voor klanten uit te werken, was het hogere management nog niet zover dat men de controle uit handen wilde geven. Evenmin waren de mensen die zij aanstuurden gewend om die verantwoordelijkheid over te nemen. Daarom besloot de bank om agile coaches op te nemen in de business teams. Iedereen, tot en met hooggeplaatste managers, moest zogeheten 'retrospectieven' gaan doorlopen; sessies voor reflectie en feedback na iedere iteratie. Dit is de agile-versie van de *after-action review*; het doel is om processen aanhoudend te blijven verbeteren. Omdat in die retrospectieven snel concrete successen, mislukkingen en uiteindelijke oorzaken duidelijk werden, beseften de hogere managers bij Bank of Montreal al snel hoe waardevol deze bijeenkomsten waren. Dat stimuleerde hen om in het algemeen met agile aan de slag te gaan en de teugels over de besluitvorming te laten vieren.

– (c) *Complexe teamdynamiek*. Supervisors sturen niet langer enkel de individuele medewerkers aan. Zij hebben nu ook de veel complexere taak om te zorgen voor een productieve, gezonde teamdynamiek. Daar moeten mensen ook vaak mee worden geholpen. Cisco heeft een apart bedrijfsonderdeel dat die ondersteuning verzorgt: Team Intelligence. Dit onderdeel moet de best presterende teams in de organisatie identificeren, analyseren hoe die werken, en vervolgens andere teams helpen om daarvan te leren. Hierbij wordt

een platform voor de hele onderneming gebruikt dat Team Space heet: op dit platform worden gegevens bijgehouden over teamprojecten, -behoeften en -prestaties. Zo kan worden gemeten wat teams doen in de afzonderlijke bedrijfsonderdelen en verspreid over de hele onderneming, dit met het doel de teamprestaties te verbeteren.

Beloning

Ook de beloning verandert. Een eenvoudige aanpassing aan agile werken die we tegenkomen bij de-
taillisten als Macy's is om ad hoc een bonus uit te keren, een 'spot bonus', zodra iemand een bijdrage levert. Hiermee wordt een bijdrage meteen tastbaar erkend, en niet pas in de vorm van salarisverhoging aan het eind van het jaar. Zowel uit onderzoek als uit praktijkervaringen blijkt dat beloning vooral dan de motivatie stimuleert wanneer die kort op het gewenste gedrag volgt (Ledford e.a., 2016). Directe beloning onderstreept directe feedback. Een salarisverhoging eens in het jaar voor een goede prestatie is minder effectief omdat er dan veel tijd verstrijkt tussen de prestatie en de beloning ervoor.

Patagonia heeft de jaarlijkse salarisverhogingen voor zijn kenniswerkers zelfs helemaal afgeschaft. In plaats daarvan wordt het salaris voor iedere baan nu frequenter aangepast op basis van marktconformiteit. Medewerkers kunnen ook salarisverhoging krijgen wanneer ze moeilijkere projecten aangaan of zich op een andere manier onderscheiden. De onderneming heeft budget voor de één procent best presterende medewerkers. Supervisors kunnen mensen voordragen die volgens hen in aanmerking komen voor die selectie, en daarbij kan ook een bijdrage aan een team als motivatie worden aangevoerd.

De beloning wordt eveneens gebruikt om agile waarden, zoals leren en kennisuitwisseling, te versterken. In de wereld van de startups, bijvoorbeeld, heeft online kledingverhuurbedrijf Rent the Runway bonussen helemaal afgeschaft. In plaats daarvan wordt het geld in het basissalaris gestoken. Volgens CEO Jen-

nifer Hyman werd door het bonusprogramma eerlijke collegiale feedback belemmerd. Medewerkers deelden geen constructieve kritiek omdat ze wisten dat dat negatief kon uitpakken voor de beloning van collega's. Het nieuwe systeem voorkomt dat probleem door 'die twee te ontwarren', aldus Hyman.

Bij DigitalOcean werd de beloning opnieuw ingericht om medewerkers rechtvaardig te behandelen en

een samenwerkingscultuur te bevorderen. Het salaris wordt daar nu twee keer per jaar aangepast in reactie op veranderingen in de arbeidsmarkt en in banen en prestaties. Nog belangrijker is dat DigitalOcean heeft afgerekend met beloningsverschillen voor vergelijkbaar werk. Men probeert er doelbewust interne rivaliteit te voorkomen, dit gelet op de problemen die ontstaan in fel competitieve culturen (zoals bij Microsoft en Amazon). Om de

beloning op maat af te stemmen, houdt de onderneming bij in welke aspecten mensen impact hebben in hun rol, en op welke punten ze moeten groeien en zich verder moeten ontwikkelen. Gegevens over de invloed die medewerkers individueel hebben op het bedrijf zijn cruciaal in het beloningsoverleg. Zelf om salarisverhoging onderhandelen wordt ten strengste ontmoedigd. Bovendien wordt uitsluitend de top één procent financieel beloond; voor het overige is er geen prestatiebeloningsproces. Alle medewerkers komen in aanmerking voor een bonus, die eerder is gebaseerd op de prestatie van de onderneming als geheel dan op de individuele bijdrage. Om de samenwerking verder te ondersteunen, diversifieert DigitalOcean zijn beloningsportfolio door er ook niet-financiële, betekenisvolle geschenken in op te nemen, zoals een Kindle met daarop een lijst met de lievelingsboeken van de CEO.

Hoe slaagt DigitalOcean erin om mensen te motiveren hun best te doen zonder dat daar een aanmerkelijke financiële beloning tegenover staat? Matt Hoffman, in de hoofddirectie verantwoordelijk voor personeel, zegt dat de onderneming vooral probeert een cultuur te creëren die betekenis biedt en inspireert tot creativiteit. Dat lijkt vooralsnog te lukken. In de meest

REGENERON
WERKT MET VIER
VERSCHILLENDE
FEEDBACKPROCESSEN
TEGELIJK EN ZEGT
DAT DE VOORDELEN
ERVAN RUIMSCHOOTS
OPWEGEN TEGEN DE
KOSTEN

recente enquête over de betrokkenheid van de medewerkers, via Culture Amp, scoorde DigitalOcean op 'tevredenheid met de beloning' zeventien punten hoger dan de benchmark voor de bedrijfstak.

Werving en selectie

Nu de economie weer beter draait sinds de grote recessie neemt de druk op werving en selectie toe. Die wordt daardoor ook meer agile. In 2015 wilde GE zijn nieuwe digitale divisie snel opschalen en besloot daarom tot enkele interessante experimenten in werving en selectie. Voor alle aanvragen voor extra medewerkers wordt er een multifunctioneel team ingezet. Een 'head count manager' vertegenwoordigt de belangen van de interne stakeholders die snel en adequaat hun vacatures vervuld willen zien. Managers stappen in en uit dit team al naar gelang zij wel of niet mensen zoeken. Een *scrum master* ziet toe op het hele proces.

Om de vaart erin te houden, concentreert dit team zich op de vacatures waarvoor volledig groen licht is gegeven; zo lang er nog wordt gediscussieerd over de eisen waaraan een kandidaat moet voldoen, wordt er geen vacature uitgezet. Vacatures worden gerangschikt en het team concentreert zich op de vacatures die de hoogste prioriteit hebben, totdat die zijn ingevuld. Ook werkt het team aan verscheidende vacatures tegelijk. Hierdoor kunnen de teamleden onderling informatie uitwisselen over kandidaten die misschien beter passen in een andere rol. Het team houdt bij hoe lang het duurt om een vacature vervuld te krijgen. Ook houdt men met behulp van een kanban-bord alle openstaande aanvragen bij om knelpunten en vastgelopen processen te signaleren. IBM pakt de werving inmiddels ook op deze manier aan.

Om kandidaten te vinden en te volgen die beter passen bij een agile werkomgeving wordt tegenwoordig ook meer technologie ingezet. GE, IBM en Cisco werken samen met leverancier Ascendify om daarvoor software te ontwikkelen. IT-recruitingbedrijf HackerRank biedt hiervoor een online tool aan.

Opleiding en ontwikkeling

Net als werving & selectie moest ook de opleidingstak van organisaties veranderen om sneller nieuwe vaar-

digheden de organisatie in te krijgen. De meeste ondernemingen beschikken al over een suite van online opleidingsmodules waarmee medewerkers naar believen aan de slag kunnen gaan. Voor diegenen die weten wat ze zoeken is dat een oplossing. Voor het overige is het echter alsof men een scholier de sleutel geeft tot de bibliotheek en vertelt zelf maar te bepalen welke kennis hij of zij nodig heeft en vervolgens aan de slag te gaan met het benodigde lesmateriaal. Een nieuwere aanpak is om met behulp van data-analyse de vaardigheden te bepalen die nodig zijn voor specifieke banen en promoties en dan aan individuele medewerkers te vertellen wat voor opleidingen en volgende banen zinvol zijn voor hen, gelet op hun ervaring en belangstelling. IBM genereert dergelijke adviezen met behulp van kunstmatige intelligentie, uitgaande van iemands profiel: eerdere en huidige functies, verwacht loopbaanpad, afgeronde opleidingsprogramma's. Ook heeft IBM speciale training ontwikkeld voor agile omgevingen; daarbij worden bijvoorbeeld geanimeerde simulaties gebruikt waarin bepaalde 'personages' illustraties geven van nuttig gedrag, bijvoorbeeld hoe men een ander opbouwende kritiek geeft.

De opvolgingsplanning lag traditioneel ook op dit terrein. Dit is wel het toppunt van langetermijndenken gestuurd vanuit de top van de organisatie. Medewerkers worden immers jaren van tevoren geselecteerd voor de belangrijkste leidinggevende rollen, doorgaans in de hoop dat zij volgens schema bepaalde capaciteiten zullen ontwikkelen. Helaas houdt de realiteit vaak geen rekening met die planning. Tegen de tijd dat de vacature in de top er eindelijk komt, blijken de behoeften voor de betreffende functie te zijn veranderd. De gebruikelijke oplossing is dan om het bestaande plan te laten voor wat het is, en opnieuw op zoek te gaan naar een geschikte kandidaat. Toch houden veel organisaties vast aan de opvolgingsplanning voor de lange termijn. (Ongeveer de helft van alle grote ondernemingen heeft een ontwikkelingsplan voor kandidaten voor de hoogste post in de organisatie; Heidrick & Struggles, 2010.) Pepsi is een van de ondernemingen die op een eenvoudige manier afwijken van die langetermijnplanning voor de opvolging, namelijk door er 'korter op te gaan zitten'. Bij Pepsi wordt

elk kwartaal – in plaats van jaarlijks – gerapporteerd over de ontwikkeling van mogelijke opvolgers. Ook worden benoemingen uitgesteld tot dichterbij het moment waarop opvolgers naar verwachting in hun rollen zullen stappen.

AANHOUDENDE UITDAGINGEN

Natuurlijk is niet iedere organisatie of groep verwerkt in een innovatie-wedloop. Voor sommige functies blijven regels doorslaggevend. (Denk aan het werk van een accountant, de operator bij een kerncentrale of een chirurg.) Dan heeft een agile personeelsbeleid geen zin.

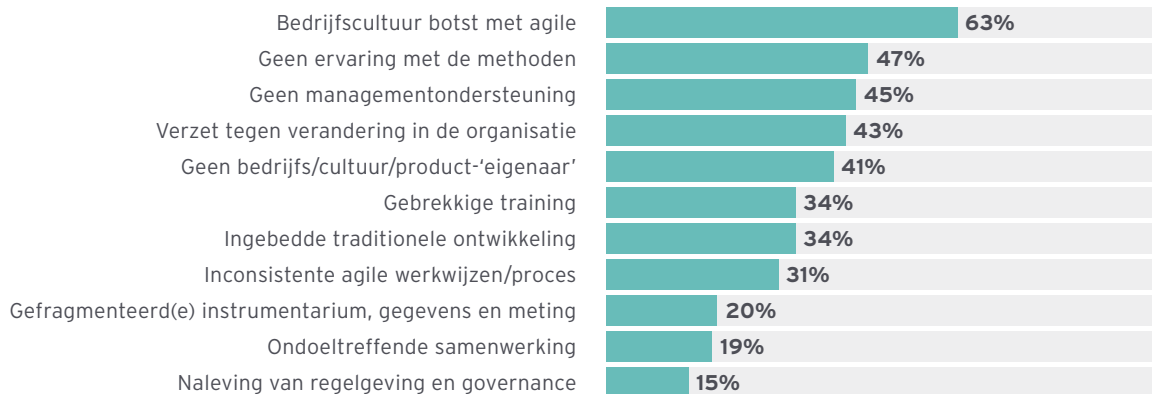
Daar waar het wel zinvol is, kan er verzet tegen zijn – vooral bij HR. Er moeten veel processen worden veranderd als een organisatie af wil van een op planning gebaseerd ‘waterval’-model (dat eerder lineair dan flexibel en adaptief is). Sommige van die processen zijn ingebed in informatiesystemen en taakomschrijvingen, en wat dies meer zij. Door de overgang naar IT in de cloud, een ontwikkeling die hier los van staat, is het gemakkelijker geworden om met hulpmiddelen via apps te gaan werken. Menselijke aspecten blijven echter lastig. Veel HR-taken, zoals de traditionele aanpak voor werving en selectie, introductie en programma-coördinatie, zullen overbodig raken, net zoals deskundigheid daarin.

Intussen komen er nieuwe taken bij. Neem bijvoor-

FIGUUR 1. WAT HR KAN LEREN VAN DE ‘TECH’-SECTOR

De agile pioniers in de technologiesector liggen jaren voor op andere partijen die breed met deze manier van werken aan de slag willen. De lessen uit de ‘tech’-sector lijken dus alleszins relevant voor de bedrijfs- en HR-managers die zich afvragen hoe zij het beste agile personeelsbeleid kunnen toepassen in hun organisatie. In een recente enquête benoemden duizenden softwareontwikkelaars uit allerlei landen en sectoren hun grootste obstakel bij de opschaling en hoe zij die overwonen.

Grootste uitdagingen bij opschaling ...



... en succesvoorwaarden



Noot: respondenten konden meer dan één antwoord geven

Bron: Versionone, ‘State of Agile Survey’, 2016.

beeld leidinggevend die de stap moeten maken van controleren naar coaching. Dat is een grote uitdaging voor hen, niet alleen wat betreft vaardigheden, maar ook door wat het doet met hun status en formele gezag. Een nog grotere uitdaging is misschien om de managementaandacht te verleggen van de individuele medewerker naar teams. Voor degenen die het al moeilijk vinden om afzonderlijke medewerkers te coachen is de dynamiek in een team misschien helemaal één groot raadsel. Zal de onderneming leidinggevend kunnen helpen om dit allemaal op te pakken en er de waarde van in te zien? Dat is de grote vraag.

Ook HR als functieterrein zal zich nieuwe vaardigheden eigen moeten maken. Er zal meer deskundige IT-ondersteuning nodig zijn bij HR, zeker gelet op alle prestatiedata die worden gegenereerd door de nieuwe apps. Ook zal er meer kennis moeten komen over teams en supervisie ter plekke. HR heeft in de afgelopen decennia bij lange na niet zo sterk hoeven te veranderen als de activiteiten in de lijn die erdoor worden ondersteund. De druk om te veranderen neemt nu echter toe, en wel vanuit de bedrijfsactiviteiten zelf. Dat maakt het veel lastiger om vast te houden aan de traditionele manieren van werken.

Over de auteur

P. Cappelli doceert management aan de businessschool Wharton (leerstoel genoemd naar George W. Taylor) en is er lid van het management van het Center for Human Resources. Hij publiceerde onder andere *Will College Pay Off? A Guide to the Most Important Financial Decision You'll Ever Make*. A. Tavis is een 'clinical associate professor of human capital management' aan New York University en redactrice voor 'Perspectives' bij *People + Strategy*, een tijdschrift voor HR-managers.

Noten

1. The Corporate Executive Board Company (CEB), is nu Gartner; noot vert.

Literatuur

Cappelli, P. & M.J. Conyon (2017). What Do Performance Appraisals Do? *Industrial and Labor Relations Review*, 71(3), maart.
Corporate Executive Board Company (CEB) (2016). *The Real Impact of*

Eliminating Performance Ratings – Insights from Employees and Managers.

Deloitte Global Human Capital (2017). *Rewriting the rules for the digital age*.

Heidrick & Struggles (2010). *2010 survey on succession planning*. I.s.m. de universiteit van Stanford.

Ledford Jr., G.E., G. Benson & E.E. Lawler III (2016). *Cutting-Edge Performance Management: 244 Organizations Report on Ongoing Feedback, Ratingless Reviews and Crowd-Sourced Feedback*. WorldatWork Research, augustus.

Rigby, D.K, J. Sutherland & H. Takeuchi (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94/5, mei.

Stone, M. (2015). Amazon employees reportedly slam each other through this internal review tool. *Business Insider*, 15 augustus.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'HR Goes Agile', by Peter Cappelli and Anna Tavis, in the March-April 2018 issue of the Harvard Business Review, vol. 96, issue 3-4. © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.