

Agile en gedragsaudit

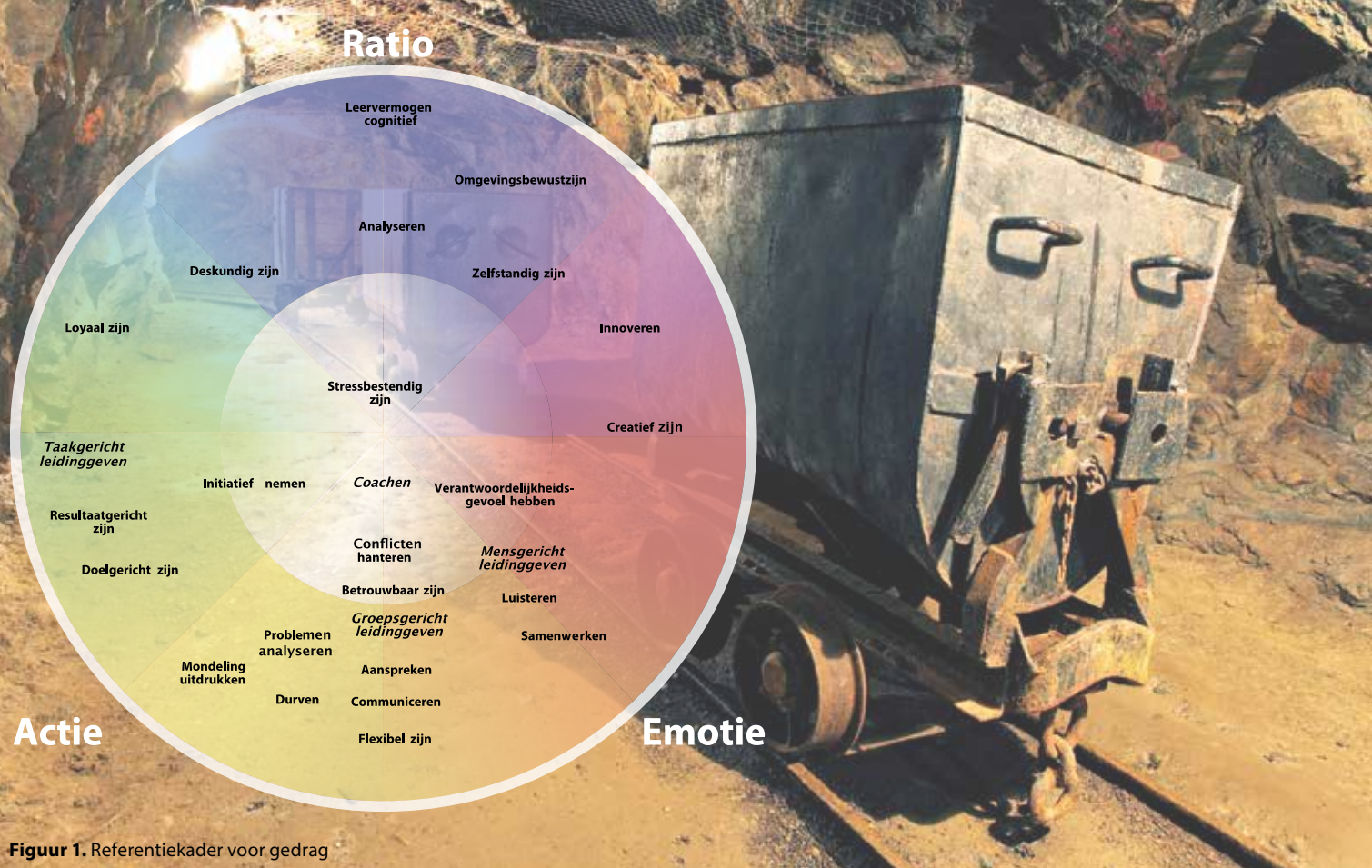
Ooit bedacht als software ontwikkelmethode is het toepassingsgebied van agile inmiddels vele malen groter. Agile wordt regelmatig ingezet bij productontwikkeling waarbij time-to-market doorslaggevend is voor succes. Bedrijfsleven, overheid, onderwijs en maatschappelijke organisaties, ze gebruiken allemaal agile om sneller resultaat te boeken.¹

Kenmerkend voor agile is dat alle disciplines samenwerken in multidisciplinaire teams. Deze teams zijn in hoge mate zelfsturend. Overleg en teamplanning zijn belangrijke coördinatiemechanismen. Regels en procedures zijn beperkt. Dat geldt ook voor de projectdocumentatie. Een audit van dit type projecten en programma's is op het eerste gezicht daarom een lastige aangelegenheid. Dat hoeft echter niet zo te zijn. Dit artikel gaat over een nieuwe manier waarop het functioneren van agile-teams kan worden geaudit. Hierbij maak ik gebruik van inzichten over zelfsturende teams en een door Jan Otten en mij ontwikkeld referentiekader voor gedrag.

Audit en agile in de vakliteratuur

Tot nu toe zijn het vooral IT-auditors die zich met dit onderwerp hebben bezig gehouden. Trijssenaar en Van der Zalm zijn van mening dat auditors in hun controle aanpak daarbij meer moeten steunen op soft in plaats van hard controls.² Van Zomeren noemt een teveel aan vrijheid voor scrum-teams als één van de voornaamste risico's.³ Hij pleit voor een vernieuwing in de controleaanpak waarin harde en softe interne beheersmaatregelen zoals cultuur, gedrag en leiderschap met elkaar in balans zijn. Tegelijkertijd constateert hij dat daarvoor nog geen referentiekaders bestaan. In

hun artikel over dienend leiderschap bij agile onderstrepen ook Hofland, Van Brummelen en Stam het belang van soft controls.⁴ In het controlsysteem van de projectleider zijn wat hen betreft personnel en cultural controls de belangrijkste. De Koster kiest bij zijn audit naar de agile-ontwikkeling van het Havenmeester Management Informatie Systeem bij het Rotterdamse Havenbedrijf voor een praktische aanpak.⁵ Een van zijn doelstellingen is het 'verschaffen van aanvullende zekerheid over de mate waarin risico's worden beheerst die gepaard gaan met de gekozen projectaanpak'. De Koster's risicoanalyse resulteert in tien aandachtspunten. De meeste daarvan gaan over gedrag. Hij beschrijft groepsgedrag dat naar zijn mening cruciaal is voor het succes van het team, zoals: luistert men naar elkaar?, houden de teamleden elkaar scherp? Achter dit groepsgedrag ziet hij waarden schuilgaan als: samen presteren, verantwoordelijkheid, iets maken, en zelfstandigheid. Via interviews, enquêtes en waarneming komt hij tot zijn bevindingen. De aanzet van De Koster biedt waardevolle aanknopingspunten voor auditors die een audit van een agile-programma of -project uit moeten voeren. Jammer is echter dat hij geen informatie geeft over hoe de interviews en waarnemingen tot zijn bevindingen hebben geleid.



Figuur 1. Referentiekader voor gedrag

Waardevol is ook de bijdrage van Chris Wright die zowel IT-auditor als certified scrum master is.⁶ Wright gaat in op de verschillen tussen agile en de klassieke projectaanpak en legt gedetailleerd uit wat dit voor audit betekent. Een van zijn adviezen: 'focus on behaviours not project processes'. Dit advies komt niet alleen voort uit zijn eigen ervaring. Het is mede gebaseerd op een onderzoek van het NOA (National Audit Office - UK) onder (middel-)grote bedrijven in verschillende sectoren die alle ervaring hebben met agile.⁷ Een van de aanbevelingen luidt: 'external assessments or reviews of agile delivery should focus on teams' behaviours and not just processes and documentation'. Het NOA-rapport bespreekt ook de positie van de auditor: 'assessors are not gate keepers; rather they are an integral part of the team'. Scrum is gebaseerd op vijf kernwaarden: gezamenlijke doelstellingen, taak- en resultaatgerichtheid, openheid, wederzijds respect en de moed om zich te committeren en ideeën met elkaar te delen. Deze waarden geven richting aan het werk, het gedrag en de activiteiten van het team.⁸ Hoewel Wright het belang van gedrag op meerdere plaatsen expliciet benadrukt, vinden we dit aspect niet terug in zijn verder zeer praktische auditaanpak. De vraag hoe gedrag moet worden onderzocht wordt ook door hem niet beantwoord.

Zelfsturende teams en sociotechniek

Het concept van zelfsturende teams is niet nieuw. Al in de jaren vijftig van de vorige eeuw werd ermee gewerkt in de Britse kolenmijnen. De basis ligt in de sociotechniek, een bedrijfskundige stroming waarin de relatie tussen arbeidsdeling en productiviteit enerzijds en de kwaliteit van het werk anderzijds centraal staat.

Zelfsturende groepen ontleen hun kracht aan het feit dat alle groepsleden in meer of mindere mate het geheel van de groep in zich dragen. Daarbij gaat het om inzicht in het totale procesverloop, de breedte van de inzetbaarheid, de identificatie met groepsdoelstellingen en gemeenschappelijkheid van aspiraties, normen en waarden.⁹

Zelforganisatie is gebaseerd op vier principes:

1. Groepsleden zijn multi-inzetbaar ('redundancy of functions').
2. De interne diversiteit in het team is evenredig aan de diversiteit in de omgeving ('requisite variety').
3. Alleen kritische specificaties worden vastgelegd om het team maximaal de ruimte te geven ('minimal critical specification').
4. Innovatie ('double loop learning').

Multi-inzetbaarheid verlangt van teamleden dat zij over een breed scala aan vaardigheden beschikken en vraagt van hen al deze vaardigheden alert in te zetten.

Door de jaren heen is het functioneren van zelfsturende teams vaak onderzocht. Voor dit artikel baseren wij ons op onderzoek van Van Amelsvoort en Scholtes bij zo'n veertig organisaties. Uit dit onderzoek destilleren zij ruim twintig verschillende gedragskenmerken die met elkaar het verschil kunnen maken tussen succes en ontsporing.¹⁰

Referentiekader voor gedrag

De afgelopen jaren is gebleken dat veel internal auditors behoefte hebben aan een geïntegreerde aanpak waarbij gedrags- en cultuuraspecten op een verantwoorde wijze worden meegenomen in een reguliere audit. Vorig jaar hebben Jan Otten en ik gewerkt aan de ontwikkeling van zo'n aanpak, waarbij we zijn ondersteund door een klankbordgroep van hoofden IAF en senior auditors. Een van de resultaten is een toolbox. De toolbox bestaat uit een referentiekader voor gedrag met 80 gedragsaspecten, 250 gedragsindicatoren en honderden gedragsgerichte interviewvragen.¹¹ Auditors kunnen met behulp van de toolbox voor iedere mogelijke audit, dus ook die van een agile-project of -programma, een maatwerkreferentiekader voor gedrag samenstellen. Het is

ook mogelijk om bestaande, meer abstracte referentiemodellen om te zetten naar concreet gedrag. In *figuur 1* zijn de vijf scrum-kernwaarden en de kritische gedragskenmerken vertaald naar een op agile-teams toegesneden referentiekader voor gedrag. In dit model staat het koele blauw voor de ratio, het warme rood voor emotie en het actieve groen voor actie. Elk waarneembaar gedrag wordt gekenmerkt door een unieke combinatie van die drie elementen. Het model laat zien welk gedrag meer actiegericht is en welk gedrag meer op ratio of emotie is gestoeld.

Nu we zo ver zijn kunnen we verder gaan waar Wright is gestopt. Hierna laten we zien hoe het maatwerk referentiekader ingezet kan worden om gedrag in agile-teams te auditen.

De toolbox

Het referentiekader voor agile-teams dat we hiermee hebben vastgesteld is tamelijk uitgebreid. Om praktische redenen en afhankelijk van tijd, geld en middelen, informatie uit het vooronderzoek en de risicoanalyse, kunnen auditors beslissen in te zoomen op gedragsaspecten die zij en/of de opdrachtgever en het team de belangrijkste vinden. Het eerder genoemde NOA-rapport adviseert auditors deel uit te laten maken van het team. Aanwezigheid op de werkvloer en het bijwonen van meetings tijdens het ontwikkelproces maken het gemakkelijk om door middel van gestructureerde gedragsobservatie informatie te verzamelen over de samenwerking binnen het team en over de manier waarop de scrum master en de product owner hun rollen vervullen. Dat zou ervoor kunnen pleiten om dan vooral die gedragsaspecten die te maken hebben met de persoonlijke rolinvul-

- Kun je op basis van het huidige project een voorbeeld geven van hoe je je werkzaamheden organiseert?
- Is het voorgekomen dat je een doelstelling niet dreigde te halen? Wat was daarvan de oorzaak? Hoe ben je vervolgens te werk gegaan? Is het uiteindelijk gelukt en zo ja, wat heb je gedaan om het wel voor elkaar te krijgen?
- Heeft zich weleens een situatie voorgedaan waarin je prioriteiten moest stellen? Welke gevolgen had dat voor het bereiken van je doelstellingen?
- Heb je bij het realiseren van jouw aandeel in het project wel eens tegenslag gehad? Wat betekende dat voor jou? Hoe ben je hiermee omgegaan?

Samenvatting

In dit artikel is onderzocht hoe in de sociotechniek ontwikkelde kennis over zelfsturende teams bijdraagt aan ons inzicht in het functioneren van zelfsturende agile-teams. Deze kennis is benut om een maatwerkreferentiekader voor gedrag te construeren. De toolbox is vervolgens gebruikt om de bijbehorende gedragsindicatoren te beschrijven en interviewvragen vast te stellen. <<

Al in de jaren vijftig van de vorige eeuw werd in de Britse kolenmijnen gewerkt met zelfsturende teams

ling van de teamleden, inclusief die van de scrum master en product owner, tijdens de interviews aan de orde te stellen. Welke methode auditors echter ook kiezen, in alle gevallen zullen zij gedragsaspecten moeten uitwerken naar gedragsindicatoren. Daarna stellen ze de beoordelingscriteria vast. De toolbox biedt daarvoor de handvatten.

Zo is in agile-teams 'doelgericht zijn' een belangrijk gedragskenmerk. Het referentiekader geeft daarvan de volgende omschrijving: zich ondanks problemen, tegenwerking, tegenslagen of afleiding blijven richten op de gestelde doelen. De toolbox geeft voor 'doelgericht zijn' onder meer de volgende indicatoren:

- Zich doelen stellen (SMART).
- Werkzaamheden en activiteiten plannen.
- Overzicht hebben op de voortgang en de status van project of activiteiten.
- Georganiseerd en volgens een duidelijk (stappen)plan te werk gaan.
- Voorbereid zijn om waar nodig te improviseren.

Interviewvragen met betrekking tot het gedragskenmerk doelgericht zijn, zijn dan bijvoorbeeld:

- Wat is de doelstelling van jouw bijdrage aan het project? Kun je dat specificeren?

Noten

1. Boer, P. de, e.a., *Scrum in actie. Maak van elk project een succes*, 2015.
2. M. Trijssenaar, M. en M. van der Zalm, 'Agile-ontwikkelmethoden auditen', *De IT-Auditor*, 3-2013.
3. Zomeren, M. van, 'Agile Scrum vraagt om een vernieuwing van de controle aanpak', *Spotlight PWC vaktechnisch bulletin*, 2015.
4. Hofland, D., J. Van Brummelen en D. Stam, 'Het belang van dienend leiderschap bij IT-transformaties', *Compact*, 2-2016, www.compact.nl.
5. Koster, E. de, IIA PAS conferentie 17 november 2016.
6. Wright, C., *Agile Governance and Audit, an overview for auditors and agile teams*, 2014.
7. Governance for Agile delivery. Examples from the private sector. www.nao.org.uk.
8. Verheyen, G., *Scrum, a pocket guide*, 2013.
9. Kuipers, H. en P. van Amelsvoort, *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpopleer*, 1990.
10. Amelsvoort, P. van en G. Scholtes, *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*, 2000.
11. Zie www.behaviouralauditing.nl.

Inge van der Meulen is partner bij ACS Behavioural Auditing en docent bij de opleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit.
