

Relevante skills voor Agile: een verschil voor business analisten?

Margriet Heijne

ABN AMRO Bank, manager archiving, art & history

MBA Business & IT @ Nyenrode Business University

+31 6 22927760

margriet.heijne@nl.abnamro.com

margrietheijne@upcmail.nl

Introductie

De veranderingen die binnen IT zijn gekomen met Agile werken hebben grote impact gehad op de rollen binnen IT en daardoor ook op de benodigde skills van verschillende IT medewerkers. Niet langer zijn vooral de technische skills van belang maar ook juist de softskills.

Software ontwikkelaars hebben de vaardigheden nodig om requirements te bespreken met bijv. de Product Owner. Business analyse is een capability die op verschillende manieren wordt ingevuld en waarvoor de basis wordt gevormd door analytische skills aangevuld met kennis en skills die relevant zijn voor de omgeving waarin de business analist werkzaam is. Van IT skills in de literatuur wordt vooral gekeken hoe deze skills verdeeld worden in een multi skilled team met T-shaped, Pi-shaped of multi-shaped profielen en wat daarvan de consequenties voor business analisten.

Daarnaast is het interessant te weten hoe mensen met de ideale skills een organisatie binnengehaald kunnen worden in de huidige krappe arbeidsmarkt en hoe ze te behouden zijn.

Dit artikel is gebaseerd op het onderzoek 'Agile skills: how to recruit the right team and keep it', uitgevoerd ter afronding van een MBA Business & IT bij Nyenrode Business Universiteit.

De verandering naar Agile

Met Agile zijn diverse innovatieve werkmethoden geïntroduceerd die een revolutie hebben veroorzaakt binnen IT inclusief nieuwe waarden, principes en toepassingen. Deze methoden hebben een boost gegeven aan de time-to-market als ook aan de motivatie en productiviteit van teams binnen software development. Teams zijn steeds meer multidisciplinair en binnen deze teams worden de benodigde skills gecombineerd om de taken uit te kunnen voeren. Een team moet zoveel mogelijk zelfsturend zijn en is verantwoordelijk voor de resultaten op korte en lange(re) termijn onder verantwoordelijkheid van een Product Owner.

Voor een succesvolle werkwijze moeten zowel management, business als IT medewerkers leren om te werken aan een 'minimum viable product' (MVP). Ook de business moet dit denken accepteren en op een andere manier omgaan met de benodigde IT resources. Deze benaderingswijze vereist flexibiliteit van de hele organisatie en een essentiële verandering in mindset van een ieder om meer vertrouwen uit handen te geven. Er zijn nog niet veel studies gedaan naar de effecten van Agile. Echter een van de conclusies uit een recent onderzoek binnen grote organisaties is dat het gebruik van Agile grote aanpassingen vereist in de organisatiestructuur. Wat zijn die aanpassingen voor de skills?

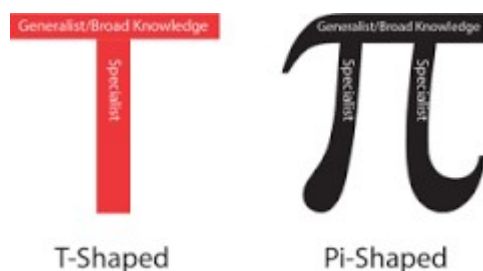
Skills in de literatuur

De literatuur beschrijft verschillende categorieën skills, als eerste de technische skills. Deze worden gezien als kennis en capaciteiten die nodig zijn voor de basisvaardigheden binnen IT. Een onderverdeling van technische skills in drie categorieën ziet er als volgt uit. In de eerste categorie zitten fundamentele skills zoals programmeren, testen en beheren. De tweede categorie bestaat uit service hosting, mainframe en legacy kennis, continuïteit en disaster recovery en de derde categorie bestaat uit (business) analyse, systeem ontwerp, IT architectuur en standaarden.

Een onderzoek uit 2010 laat zien dat zowel werkgevers en medewerkers technische skills zeer belangrijk vinden, maar dat deze skills alleen niet voldoende zijn: hoogwaardige communicatie skills zijn nodig om de kennis met voldoende zelfvertrouwen te kunnen communiceren. Dit is nodig om innovatie en verandering bij te kunnen houden. Dit brengt ons op het tweede type skills: softskills. Softskills zijn een combinatie van communicatie vaardigheden, persoonlijke karakteristieken, houding als ook sociale en emotionele intelligentie. Voorbeelden zijn mondelinge communicatie, teamwork, zelfpresentatie en klantbehandeling.

De ultieme combinatie van technische en softskills wordt het optimum genoemd, dat op verschillende manieren beschreven wordt. Het T-shaped model is een combinatie van diverse competenties en daarnaast dieptekennis van één gebied.

Het Pi-shaped model is een combinatie van diverse competenties en diepte kennis van twee gebieden en ten slotte multi-shaped, dat linkt aan elke andere combinatie van kennis en skills.



Een verbijzondering in de combinatie van skills binnen een team is DevOps, de gecombineerde term voor 'development' en 'operations'. DevOps verdeelt IT al langere tijd in voor,- en tegenstanders. Met DevOps worden de verschillende taken binnen de development keten geïntegreerd met het doel de doorlooptijd van de software life cycle te verkorten.

Via scaled Agile worden deze effecten van Agile werken onderdeel van grote organisaties, wat andere eisen stelt aan het omgaan met skills, de opstelling van HR en het behouden van medewerkers.

Skills binnen Agile in de praktijk

Uit het onderzoek, dat heeft plaatsgevonden binnen zestien bedrijven in Nederland, blijkt dat de technische skills nog steeds de basis vormen voor IT development maar dat ze in hoge mate gecombineerd worden met softskills.

De belangrijkste technische skills die worden genoemd door zowel IT als HR managers zijn programmeren, ontwikkelen, technische know how, analyse, design en testen. De belangrijkste softskills die worden genoemd zijn mondelinge en schriftelijke communicatie, het geven en ontvangen van feedback, flexibiliteit, openheid, samenwerken en besluitvaardigheid.

De combinatie van technische en softskills zijn meestal niet optimaal in één persoon gecombineerd, hoewel vaak toch wordt gezocht naar het ‘schaap met 5 poten’. Het gaat er in meerdere mate om de skills goed gebalanceerd te krijgen in een multidisciplinair team. Een T-shaped of Pi-shaped profiel is hierin geen doel op zich maar een middel om een gebalanceerd team te krijgen.

Om de individuele rollen goed op elkaar te kunnen laten aansluiten vereist dit het beschrijven van de capaciteiten van een team in plaats van functiebeschrijvingen. Rollen beschrijven een aantal doelstellingen met gebruik van bepaalde competenties en skills. In een functiebeschrijving werd geprobeerd alle taken en resultaten van een persoon vast te leggen. Eerder hadden medewerkers één functiebeschrijving maar binnen multidisciplinaire teams kun je als medewerker meerdere rollen krijgen die bij jou passen. Daarom is het van belang de rollen binnen de IT organisatie op een goede manier onderscheidend worden gemaakt en daarbij ook duidelijk gerelateerd worden aan een team. Daarnaast moeten de rollen relateren aan het juiste onderwijsniveau. Hang niet aan elke rol het niveau van HBO of WO maar ook aan het MBO als dat praktischer is. Tot slot moeten de rollen zeer transparant zijn voor alle medewerkers, zodat duidelijk is waarop de keuze voor bepaalde medewerkers is gebaseerd.

De inzet van expertise van de business analyst blijft noodzakelijk alvorens een oplossing technisch ontwikkeld kan worden. Dit wordt ondersteund door de uitkomsten van het onderzoek. Hier is van belang hoe de business analyst op de goede manier binnen een DevOps multidisciplinair team ingezet wordt.

Bij het bouwen van die goede combinatie van skills en capaciteiten is het aan te bevelen dat een organisatie werkt met een bestaand relevant framework zoals het European E-competence framework. Kies een framework dat past bij de omvang van de organisatie.

In het European E-competence framework staan de areas Plan, Build, Run, Enable en Manage uitgewerkt met 40 onderliggende competenties. Om de taken van de business analyst goed in te richten werkt het Nederlandse onderdeel van het International Institute of Business Analysis (IIBA®) met de BABOK methodiek. BABOK staat voor Business Analysis Body of Knowledge, waarin de scope en sturing voor business analisten is vastgelegd.

Onder invloed van Agile is het werken met frameworks uitgegroeid naar een nieuw competence framework voor business analyse gemaakt door DASA, de DevOps Agile Skills Association. Dit model beschrijft 12 competenties die ervoor zorgen dat, indien in goede combinatie aanwezig, een DevOps team zo efficiënt, effectief en autonoom mogelijk kan werken.

Een randvoorwaarde die uit het onderzoek naar voren komt is de keuze voor meer zelforganisatie of zelfsturing. Om dit van de grond te krijgen is vaak coaching nodig. Daarnaast kan ter ondersteuning geëxperimenteerd worden met nieuwe vormen van performance management. Stop met de gestandaardiseerde manier van beoordelen via beoordelingsformulieren met één à twee keer per jaar een beoordelingsgesprek, maar werk met een doorlopende dialoog tussen coach en medewerker, peer beoordelingen of 360 graden beoordelingen. Tevens kunnen incentives op gebied van ontwikkeling of training ingezet worden.

Aantrekken en behouden

Het verschil dat ontstaat tussen de vraag van werkgevers en de capaciteiten van medewerkers kan beter opgelost worden als HR meer aansluit met andere manieren van selectie, recruiting, training en socialisatie binnen de organisatie. Een innovatie voor recruiting is de inzet van geautomatiseerde marketing software. Hiermee kun je potentiële kandidaten tracken en traceren als ze op bepaalde onderdelen van je website komen kijken of zich aanmelden voor specifieke bijeenkomsten. Wat in de praktijk ook goed werkt is het betrekken van teamleden bij recruitment. Medewerkers kunnen hun netwerk inzetten en voor kandidaten is het belangrijk te weten op welk niveau huidige medewerkers zitten en wat ze van hen kunnen leren.

Kandidaten kunnen enkele dagen meedraaien in een team zodat je echt kunt zien of iemand past en toegevoegde waarde levert. Dit biedt zowel voordelen voor de kandidaat als voor je interne cultuur en het kan een impuls zijn voor de samenwerking tussen HR en IT.

Om mensen die met veel moeite zijn aangetrokken te behouden moet je als bedrijf deze mensen blijven interesseren. Dit vergt voor veel grote organisaties een cultuurverandering, waarbij de organisatie vaak de organisatiestructuur en de governance moet aanpassen.

Het onderzoek geeft een aantal praktische aanbevelingen zoals een inrichting van de kantoren die gericht is op de Agile manier van werken. Het werk moet autonomie bieden, je moet zelf sturend kunnen zijn, zinvol werk hebben, kunnen groeien qua kennis en vooral ook plezier in het werk hebben met elkaar. Daarnaast zijn state-of-the-art communicatie middelen belangrijk zodat medewerkers makkelijk kunnen communiceren met collega's in andere panden of landen. Tot slot is het belangrijk dat de organisatie tijd, geld en middelen investeert om medewerkers te stimuleren tot training en teambuilding. Dit kan op leuke manieren, bijv. door een open bijeenkomsten te organiseren of interne hackathons, zodat medewerkers aan nieuwe kennis kunnen werken. Er zijn diverse best practices met een in-house IT academy waar online trainingen en laagdrempelige kennissessies worden georganiseerd.

Conclusie

Binnen Agile heeft een ontwikkeling plaatsgevonden naar multidisciplinaire teams waarin een optimale combinatie van technische en softskills zit. Uit het onderzoek blijkt dat een optimale combinatie van deze skills niet in één persoon zit maar via de samenstelling van een multidisciplinair team tot uiting moet komen met inzet van medewerkers met een T-Shaped profiel. Uiteindelijk bevat deze combinatie alle onderdelen van de software life cycle, DevOps. Hierin past dus ook business analyse als een van de noodzakelijk aanwezige competenties. Om de beschrijvingen van skills binnen teams te optimaliseren kun je frameworks als het E-Competence framework of DASA inzetten. Als bedrijf krijg je de juiste mensen door je recruitment en HR praktijk te innoveren. Om deze mensen vervolgens te behouden kun je een aantal praktische zaken inzetten en is het belangrijk dat de cultuur binnen grote bedrijven verandert.

Wat betekent de zoektocht naar een T-shaped of Pi-shaped profiel voor jou als professional en de capability Business Analyse zoals binnen het vakgebied wordt voorgestaan?

Trefwoorden

Agile, beloningsstructuur, business analyst, business analyse, capaciteiten, DevOps, IT development, IT ontwikkeling, multi-Shaped, multidisciplinaire teams, P-Shaped, skills, T-Shaped, vaardigheden, competenties, scaled Agile, recruitment, retention

Referenties

1. Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile : how to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94 (5), 411-422, electronic number: 114832966
2. Gallagher, K.P., Kaider, K.M., Simon, J.C., Beath, C.M., & Goles, T.(2010). The requisite variety of skills for IT professionals. *Communications of the ACM*, 53 (6), 144-148. doi:10.1145/1743546.1743584
3. Hobbs, B., & Petit, Y. (2017). Agile methods on large projects in large organizations. *Project management journal*, 48 (3), 3-19.
4. Andrews, J. , & Higson, H. (2010). Graduate employability, 'Soft skills' versus 'Hard' business knowledge: a European study. *Higher education in Europe*, 33 (4), 411-422. doi:10.1080/03797720802522627
5. Hurrell, S.A. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human relations*, 69 (3), 605-628. doi:20.1177/0018726715591636
6. Demirkan, H., & Spohrer, J. (2015). T-shaped innovators. *Research Technology management*, 58 (5), 12-15. doi:10.5437/08956308X5805007
7. Bridgwater, A. (2015, June 23). *Inside devops: how it really works*. Retrieved from Computerweekly.com: <http://www.computerweekly.com/feature/Inside-DevOps-How-it-really-works>
8. Cadle, J., Debra, P., Turner, P. (2010). *Business analysis techniques : 72 essential tools for success*. Swindon: BCS the chartered institute for IT.
9. Ramos, C., Domselaar, M. van & Teunissen, B. (2017). Business analyse in scaled Agile. *AG Connect*, 2 (juni), 74-77.