



Auteur André Manning

Illustrator Annemarie Kleywegt

‘Voor Essent is er geen weg meer terug’

Agile werken. Een begrip dat inmiddels vaker voorkomt in de communicatie. Wat is het ook alweer, en bovenal: hoe kun je het inzetten voor de communicatie binnen jouw bedrijf of instelling? Vragen die zich het beste laten beantwoorden aan de hand van praktijkvoorbeelden. Dus legt hoofd corporate affairs bij Essent Kirstin Simons uit hoe zij deze ‘andere manier van werken’ bij de energieleverancier doorvoerde. Een manier van werken die inmiddels niet meer weg te denken is bij Essent.

Het hoofdkantoor van Essent (onderdeel van E.ON) staat in ‘s-Hertogenbosch, op nog geen tien minuten lopen van het treinstation. Het opvallende gebouw is een fraai voorbeeld van de traditionele architectuurstroming *Delftse School*. Maar dan wel een gedurfde versie daarvan, met hellende daken en torentjes. Het is een versie die bovendien tien jaar geleden onder handen is genomen door architect Pi de Bruijn, die oud- en nieuwbouw met elkaar verbonden heeft op een manier zoals hij dat eerder ook al deed bij de Tweede Kamer in Den Haag. Op deze bijzondere plek spreekt Kirstin Simons over de manier waarop zij haar corporate affairs

opnieuw heeft ingericht: op basis van een *agile* manier van werken die we inmiddels kennen van de boeken en colleges van Betteke van Ruler. En natuurlijk van het recente college van Rini van Solingen (zie ook C#5 2019).

Wat is de reden geweest om binnen Essent agile te werken?

“Eigenlijk is daar niet een reden voor te noemen. Het zijn meerdere dingen geweest die ertoe hebben geleid dat we nu uiteindelijk op een andere manier werken. Toen ik hier begon, merkte ik gedurende de eerste maanden dat we heel veel tijd staken in het maken van jaarplannen. Daar is op zich niets mis mee, maar het viel me op dat die plannen in de loop van het jaar snel verouderd raakten of aangepast moesten worden. En de executie van plannen dreigde daarbij ondergeschikt te worden aan het maken ervan. Dat kan natuurlijk niet de bedoeling zijn.

Daarnaast was er in mijn ogen nog te weinig kruisbestuiving tussen verschillende mensen en functies binnen het communicatieteam. Ook de samenwerking tussen het communicatieteam en de collega’s van andere afdelingen stond nog in de kinder-

schoenen. Ten slotte was er veel focus op strategie en strategieontwikkeling en minder op wat ik *output* en *outcome* van de functie noem. De zogenaamde *key performance indicators* (kpi's) waarmee Essent werkte, waren vooral gefocust op processen. De uitkomsten van onze eigen communicatie-inspanningen werden niet zo goed gemeten."

Toen ging Essent over op agile werken en moest jouw afdeling mee?

"Zo is het niet gegaan. De aanleiding was eigenlijk een heel praktische: de lancering van een nieuwe *purpose* van Essent en een nieuwe strategie. Die viel weer samen met een hernieuwde focus van de Nederlandse regeringscoalitie op klimaatdoelstellingen en de impact daarvan op Essent. Dat betekende dat degene die in mijn team verantwoordelijk is voor public affairs daarmee aan de slag moest. En ja, dan kijk je ook naar andere collega's in het team. Die moesten dan ook op hetzelfde focussen. Ineens hadden we een strategisch project waar iedereen zich op moest richten. Voorheen was dat niet altijd automatisch het geval. Een praktische noodzaak heeft het vliegwiel van agile werken op die manier dus in werking gezet."

Had je ondertussen ook literatuur over agile werken gevonden?

"Ja, het boek van Betteke van Ruler over agile werken heb ik met veel plezier gelezen en in de praktijk proberen toe te passen. Daarnaast hebben we ook gebruikgemaakt van een externe coach, die veel ervaring heeft met dit soort processen. Want natuurlijk gaat niet alles zonder slag of stoot. We merkten dat het met name lastig is als de proces-

of producteigenaren inhoudelijk sterk betrokken zijn bij het onderwerp en tegelijk het proces van het project moeten managen. Dan ontstaat er wel eens schuring."

En hoe gingen je mensen met deze nieuwe manier van werken om?

"Het zal je niet verrassen, de reacties waren heel verschillend. Er waren mensen in het team die vanaf het begin heel positief waren, maar er waren ook teamleden die minder enthousiast waren. Dat is ook goed te begrijpen; veranderen is vaak lastig. We hebben onze eigen manier van agile werken moeten vinden, een vorm die goed bij ons past. Bepaalde 'rituelen' die je in managementliteratuur tegenkomt over agile werken, hebben we niet overgenomen omdat ze verstarrend en vertragend werkten. Agile werken komt oorspronkelijk uit de IT-omgeving en projecten op een afdeling communicatie zijn vaak korter dan de langetermijnprojecten waar onze IT-collega's mee werken."

Het is nu wel een permanente manier van werken geworden binnen Essent?

"Jazeker, er is nu geen weg meer terug. Wel met de aanpassingen die ik noemde, zodat het voor ons beter toepasbaar is. Maar deze agile manier van werken heeft er niet alleen voor gezorgd dat we binnen het communicatieteam veel beter en sneller met elkaar samenwerken, ook de samenwerking met functies als bijvoorbeeld HR, marketing of sales is erdoor verbeterd. En op die manier kun je als communicatiefunctie ook beter je toegevoegde waarde bewijzen. We doen dat pragmatisch: iedere zes weken organiseren we demo's van de projec-

ten waar we mee bezig zijn. Om aan anderen te laten zien wat goed is gegaan en hoe je betere resultaten kunt bereiken. Maar ook om te laten zien waar het minder goed is gegaan en waar we van fouten kunnen leren."

Kun je daar een voorbeeld van noemen?

"Er zijn meerdere voorbeelden te noemen. Wat ik zelf bijvoorbeeld anders zou doen als ik het weer een keer zou introduceren: ik zou me in eerste instantie richten op een groep voorlopers en niet op iedereen in het team. Deze voorlopers zijn vaak het snelst geneigd om een verandering, in dit geval een nieuwe manier van werken, te omarmen. Het gaat tenslotte om gedragsverandering en niet iedereen

vindt dat even gemakkelijk. Tegelijk wil ik wel stellen dat deze verandering in werken niet was gelukt zonder de steun en medewerking van iedereen in mijn team en van al mijn collega's; zij hebben deze beweging mogelijk gemaakt."

Als ik nu terugkijk zijn er een paar dingen die ik onder het hoofdstuk *lessons learned* zou willen plaatsen en die relevant zijn voor iedereen die agile wil gaan werken:

- Een agile manier van werken vereist een andere manier van leiderschap. We moesten leren om de gangbare hiërarchie en traditionele controlemechanismen op te geven. De nadruk kwam veel

meer op coachend leiderschap te liggen.

- Wanneer je agile gaat werken, worden traditionele silo's als vanzelf afgebroken. Zowel binnen het team als daarbuiten werd ineens beter samengewerkt, met een duidelijker focus.
- Agile werken leidt bijna vanzelf tot meer resultaatgericht werken met duidelijke, van tevoren vastgestelde doelen.
- Ten slotte, niet alle scrum- of agiletechnieken zijn geschikt voor een communicatieafdeling. Daar hoort bij dat je experimenteert en daarvan leert om een agile manier van werken te kiezen die bij je team en organisatie past. Vaar dus niet te veel op bestaande tekstboeken, het gevaar daarvan is dat je te bureaucratisch gaat worden. ■

Kirstin Simons is sinds 2017 **director corporate affairs** van Essent. Daarvoor werkte Simons bij AkzoNobel en bij SES Satellites. Het communicatieteam van Simons telt zeventien medewerkers, het totale bedrijf heeft in Nederland vierduizend medewerkers en ongeveer 2,5 miljoen klanten. Simons raadt aan het boek *Reflectieve Communicatie - Scrum van Betteke van Ruler* te lezen als je interesse hebt in agile werken.

'We hebben onze eigen manier van agile werken moeten vinden, een vorm die goed bij ons past'



KIRSTIN SIMONS