

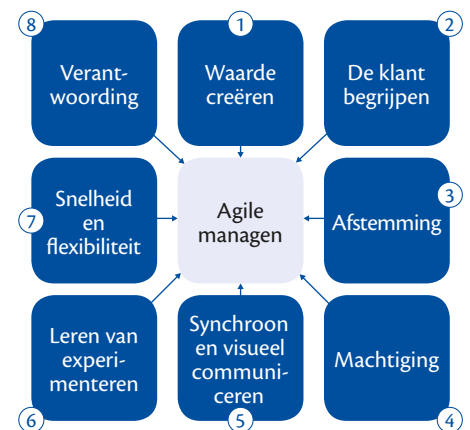
## Wat ieder or-lid wil weten over agile

# Agile werken: een nieuwe dimensie

*‘Agile’ ofwel lenig werken, is afkomstig uit de IT maar wordt steeds vaker toegepast binnen andere bedrijfsonderdelen. De bijbehorende organisatorische aanpassingen vereisen een actieve betrokkenheid van de or. Bovendien kan de or agile effectief toepassen op haar eigen werkwijze.*

Door Mike Hoogveld

ment, zoals Philips, Spotify, ING, KPN en GE, kiezen ervoor om het ondernemerschap van medewerkers te stimuleren door ze te laten werken in zelforganiserende teams. Dat betekent vrijheid, maar geen vrijblijvendheid. De teams worden verantwoordelijk gehouden voor de resultaten die ze behalen, maar de manier waarop ze dit realiseren is geheel hun eigen beslissing. Er is dus ruimte voor eigen initiatief. Dit zorgt voor meer motivatie, productiviteit en klantgerichtheid.



Voor leidinggevendens betekent dit nogal wat. Ten eerste leidt deze werkwijze meestal tot een verplating van de organisatiestructuur. Er kunnen dus hiërarchische managementlagen worden geëlimineerd, ofwel: veel leidinggevendens raken overbodig. Ten tweede verandert de leidinggevende rol van directief naar dienend. De belangrijkste taak van managers wordt om teams zoveel mogelijk te faciliteren voor het leveren van prestaties. Bijvoorbeeld door optimale omstandigheden te regelen, minder relevante en urgente issues buiten de deur te houden, enzovoort. Een belangrijke taak is ook om de teamleden te motiveren en vertrouwen te geven, ze te stimuleren om het beste uit zichzelf te halen en zich verder te ontwikkelen. Ten derde betekent het voor veel leidinggevendens dat ze ‘meewerkend voorman’ worden. Naast hun managementtaken draaien ze dus gewoon als teamlid mee en verrichten inhoudelijk werk.

Ook voor medewerkers verandert er het nodige. De teams worden multidisciplinair samengesteld. Daarbij wordt verwacht dat de

Vrijwel iedere markt is dynamisch, complex en onvoorspelbaar geworden. Of je het nu hebt over muziek, auto's, kleding, elektronica, bankieren, bouw, vakanties, zorg, zakelijke producten of overheidsdiensten. En zoals Darwin al lang geleden aantoonde: het is aanpassen of uitsterven. Bedrijven als Kodak, Nokia, Saab, OAD, Mexx, Halfords, V&D en Scapino gingen failliet omdat ze te weinig adaptief waren. Hun traditionele manier van werken schoot tekort voor de veranderingen in hun markt, bij hun concurrenten en onder hun klanten.

### De acht principes van agile organisaties

Onderzoek laat zien dat wendbaarheid noodzakelijk is om toekomstbestendig te worden. Daarbij gaat het om eigenschappen als lenigheid, snelheid, kracht, focus, precisie en flexibiliteit. Deze bepalen het responsieve vermogen van de organisatie, de vaardigheid om zich snel aan te passen aan toekomstige veranderingen. En agile management is de werkwijze om dit te realiseren. Het is gebaseerd op de volgende acht principes (zie ook figuur 1):

1. Waarde creëren door eenvoud en kwaliteit van (ver)nieuw(d)e producten en diensten, voor interne en externe klanten: werkende, relevante oplossingen die worden gebouwd op basis van ‘minimaal levensvatbare producten’.
2. De klant begrijpen om waarde voor hem te kunnen creëren: gebruik ‘de stem van de klant’ als bron om zijn wensen, behoeften en gedrag continu te analyseren.

3. Afstemming van betrokkenen uit alle relevante afdelingen: door in multidisciplinaire teams samen te werken aan één gemeenschappelijk doel, komt de klant écht centraal te staan.
4. Machtiging van teams door ze integrale eindverantwoordelijkheid te geven en belemmeringen weg te nemen; het ontvangen vertrouwen maakt hun autonome zelforganisatie mogelijk.
5. Synchroon en visueel communiceren: teamleden werken fysiek bij elkaar in hun eigen ruimte en overleggen en plannen met elkaar in workshopvorm.
6. Leren van experimenteren door het volgen van de Denk-Doe-Leer-cyclus: er wordt gewerkt met hypothesen, metingen, analyses en evaluaties, waarbij falen een ingecalculeerd risico is en teamleden veilig kunnen falen.
7. Snelheid en flexibiliteit in de planning door te werken met korte iteraties: het team voert de verbeteringen stuk voor stuk uit door deze te prioriteren op waarde en inspanning.
8. Verantwoording van alle activiteiten: na iedere herhaling worden de inspanningen en resultaten op transparante wijze geëvalueerd, om continu te leren en zo toekomstige prestaties te verbeteren.

De volgende paragrafen beschrijven wat deze principes concreet betekenen voor de organisatie inrichting en voor de rol van de or.

### Nieuwe rollen, vaardigheden en werkwijzen

Organisaties die werken met agile manage-

teamleden een T-profiel: naast hun specialisme moeten ze ook generalistische kennis ontwikkelen om de andere teamleden beter te begrijpen, te adviseren of zelfs gedeeltelijk te kunnen vervangen. Ook moeten ze in staat zijn om op een effectieve manier om te gaan met onzekere omstandigheden. En zodoende snel en flexibel te anticiperen of reageren op veranderingen. Dit vereist dat zij zich, net als leidinggevenden, openstellen voor experimenteren en falen. Dit betekent dat eigenschappen als nieuwsgierigheid, ondernemerschap, creativiteit en flexibiliteit belangrijk selectiecriteria worden.

Een misverstand over agile is dat het een creatief proces zou zijn waarin volledige vrijheid geldt. Om op de meest effectieve en efficiënte manier te leren van de inspanningen en resultaten daarvan wordt namelijk een gestructureerd proces gevolgd, de zogenaamde Denk-Doe-Leercyclus (zie figuur 2).

Het agile proces wordt ondersteund met periodieke besprekingen (planning, dagstart, beoordeling, retrospectief) om de prioritering, voortgang en gemeten resultaten te evalueren en bij te sturen. Dit vereist dus affiniteit met procesmatig werken van de medewerkers, waarbij zij vaardig dienen te zijn in visualisering, samenwerking en communicatie, en te beschikken over eigenschappen als gestructureerdheid, discipline en analytisch vermogen. De leidinggevende en medewerker van de toekomst dienen dus twee ogenschijnlijk verschillende werelden in zich te verenigen. Enerzijds creatief durven en kunnen experi-



Mike Hoogveld



menteren. En anderzijds moeten ze juist ook heel rationeel te werk gaan.

### De rol van de or

Toekomstbestendig worden lukt natuurlijk niet direct. Het is een lange en onzekere ontdekkingsreis die nooit af is. De implementatie van agile management zal daarom ook op een agile manier moeten gebeuren. Die transformatie start meestal in het klein, als initiatief van de werkvloer. Maar dit zal op een gegeven moment ook vanuit de top geregisseerd moeten worden. Daarbij zullen de besproken nieuwe vereisten ook consequenties hebben voor functiebeschrijvingen en loopbaanpaden, en voor instrumenten als beoordeling en beloning. En uiteindelijk ook voor de organisatiestructuur en de bemensing, wat vaak leidt tot een reorganisatie met bijbehorende instroom en uitstroom van personeel. In dat geheel speelt de or vanzelfsprekend een belangrijke rol, door middel van overleg, instemming, advies en eigen initiatief.

### Het is geen creatief proces waarin volledige vrijheid geldt

Maar kennis van agile is voor de or niet alleen nuttig voor het invullen van die rol. Een or de agile werkwijze namelijk ook heel goed kan toepassen op haar eigen werkzaamheden. Denk bijvoorbeeld aan het prioriteren van de onderwerpen waarover de or zich buigt binnen de schaars beschikbare tijd, op basis van impact en inspanning. Of aan het efficiënt omgaan met alle belanghebbenden, en aan het visueel en in 'sprints' werken aan adviesaanvragen. Of het houden van een korte dagstart om snel even bij te praten over de belangrijkste issues. Diverse praktijkvoorbeelden, zoals Ikea en Eneco, tonen aan dat een or hiermee haar effectiviteit sterk kan verhogen. Kortom, op naar een agile or!

### Drs. Mike Hoogveld RM

is partner bij Holland Consulting Group en auteur van het boek *Agile Management*.