



4

Mike Hoogveld

# Agile managers nodig in een VUCA wereld

Door de toenemende hoeveelheid en snelheid van verandering wordt adaptiviteit voor organisaties een steeds belangrijker factor. Agile, oorspronkelijk afkomstig uit de IT, wordt daarom ook vaker toegepast binnen de business. Welke eisen stelt de transformatie naar een agile business organisatie aan leidinggevendenden?



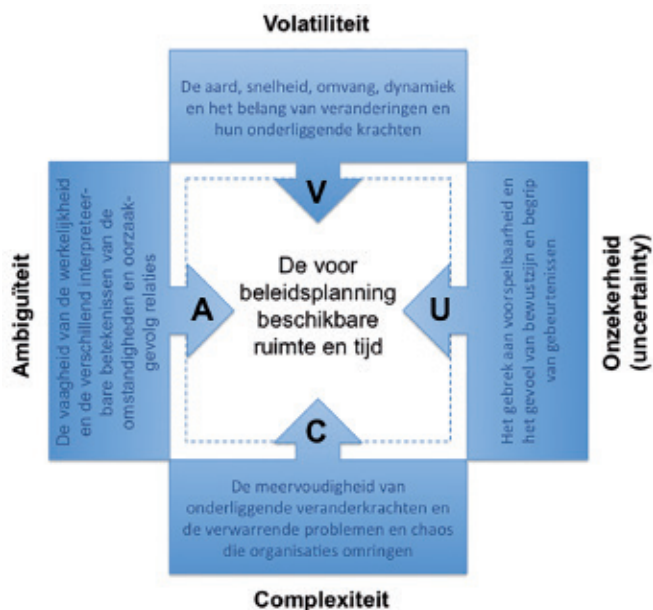
drs. Mike Hoogveld RM (hoogveld@hcg.net) is vanuit Holland Consulting Group actief als adviseur en spreker. Daarnaast verricht hij aan Nyenrode wetenschappelijk onderzoek naar de impact van agile business management op klantprestaties. Hij is gastdocent op andere universiteiten en business schools in binnen- en buitenland. Hoogveld heeft diverse artikelen en boeken gepubliceerd, met nominaties voor de PIM Literatuurprijs en Managementboek van het Jaar. Onlangs is zijn nieuwste boek, Agile Managen, uitgekomen.

## Overleven in een VUCA wereld

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.

Uit verschillende wereldwijde onderzoeken onder CEO's blijkt dat deze zich – terecht – zorgen maken over de vraag hoe hun organisatie in de toekomst veerkrachtig kan overleven. Daarbij geven ze bovendien aan dat de tijdshorizon van hun strategieplanning steeds dichterbij komt, doordat veranderingen zich sneller voltrekken. Ze staan heel ambivalent tegenover deze veranderingen, omdat de dynamiek steeds groter wordt en veel zaken met elkaar samenhangen. Hierdoor wordt voor hen de voorspelbaarheid van toekomstscenario's steeds kleiner. Niet voor niets zei Mark Twain ooit: 'Voorspellen is moeilijk, vooral als het de toekomst betreft.'

Dit probleem wordt ook wel aangeduid met de term VUCA, een acroniem dat afkomstig is uit het Amerikaanse leger. Het VUCA-niveau wordt daar gebruikt als maatstaf om oorlogssituaties snel in te schatten in termen van volatiliteit, onzekerheid (uncertainty), complexiteit en ambiguïteit (figuur 1). Uit onderzoek blijkt dat in vrijwel alle sectoren het VUCA-niveau steeds verder toeneemt. En dit stelt nieuwe eisen aan managers: agility is het devies.



6

Figuur 1: de vier VUCA factoren beperken de mogelijkheden voor beleidsplanning

## Agile management: acht principes

Er bestaan genoeg organisaties die binnen de beperkende VUCA-omstandigheden heel succesvol zijn. Vele startups, zowel online als offline. Maar ook grote gevestigde bedrijven die zichzelf opnieuw moesten uitvinden, zoals Lego, Wehkamp, Mini en Apple. Wat valt er te leren over de cultuur en het leiderschap binnen deze slimme, innovatieve bedrijven om uw eigen organisatie sneller en wendbaarder te maken en zo de winnaar in de markt van morgen te worden?

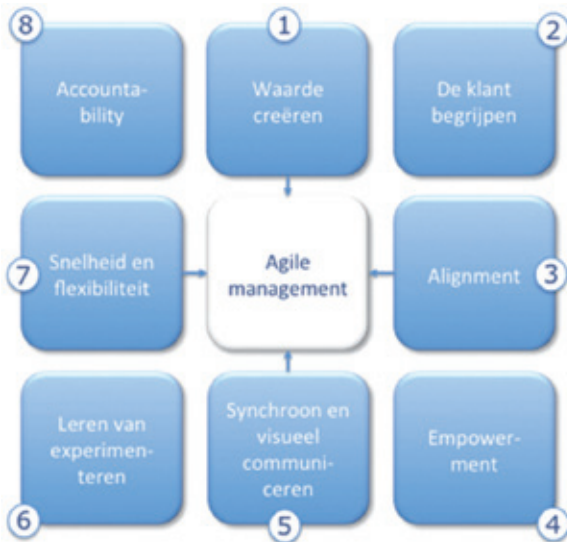
Onderzoek wijst uit dat 'agility' noodzakelijk is om toekomstbestendig te worden. Daarbij gaat het om eigenschappen als lenigheid, snelheid, kracht, focus, precisie en flexibiliteit. Deze bepalen het responsieve vermogen van de organisatie, de vaardigheid om zich snel aan te passen aan toekomstige veranderingen. En agile management is de werkwijze om dit te realiseren.

Het is gebaseerd op de volgende acht principes (figuur 2):

1. **Waarde creëren** door eenvoud en kwaliteit van (ver)nieuw(d)e producten en diensten voor interne en externe klanten: werkende, relevante oplossingen die lean zijn gebouwd op basis van 'minimum viable products'.
2. **De klant begrijpen** om waarde voor hem te kunnen creëren: gebruiken van 'voice of the customer' bronnen om zijn wensen en gedrag continue te analyseren.
3. **Alignment** 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. **Empowerment** van teams door het geven van end-to-end verantwoordelijkheid en het wegnemen van belemmeringen: het geven van vertrouwen faciliteert hun autonome zelforganisatie.
5. **Synchroon en visueel communiceren**: teamleden werken fysiek bij elkaar in hun eigen ruimte en overleggen en plannen in workshopvorm met elkaar.
6. **Leren van experimenteren** door de Denk-Doe-Leer cyclus te volgen: er wordt gewerkt met hypothesen, metingen, analyses en evaluaties, waarbij falen ingecalculleerd is en teamleden zich veilig voelen om te falen.
7. **Snelheid en flexibiliteit** in de planning door te werken met korte iteraties: verbeteringen worden door het team uitgevoerd in een 'pull' stroom, door deze te prioriteren op waarde en inspanning.
8. **Accountability van alle activiteiten**: na iedere iteratie worden de inspanningen en resultaten op transparante wijze geëvalueerd om continue te leren en zo toekomstige prestaties te verbeteren.

Wat betekenen de acht principes nu concreet voor talent- en managementontwikkeling binnen de business omgeving?

## Agile managers nodig in een VUCA wereld



Figuur 2: de acht principes van agile management

### Doorbreken van de vicieuze cirkel van directief management

Regelmatig kun je leidinggevenden horen klagen over hun medewerkers: waarom nemen ze zo weinig initiatief? Waarom lijken ze niet écht betrokken? Waarom tonen ze geen ondernemerschap? Waarom is hun motivatie zo laag? Enzovoort.

Waar deze leidinggevenden zich meestal niet bewust van zijn, is dat zij deze situatie onbewust zelf in stand houden. Er is sprake van een selffulfilling prophecy. Managers zijn namelijk steeds meer gericht op de korte termijn, efficiency en voorspelbaarheid. Ze streven naar stabiliteit om de aan de stakeholders beloofde resultaten te kunnen behalen. Verrassingen zijn daarbij niet gewenst. Daarom willen ze vasthouden aan de zekerheden die traditionele hiërarchische structuren en werkwijzen bieden, meestal productgericht in plaats van klantgericht. Ze stappen in de valkuil om hun medewerkers directief aan te sturen en zo top-down te willen bepalen wat deze medewerkers moeten doen, en ook *hoe* ze dit moeten doen. Ze durven hun medewerkers niet het vertrouwen te geven.

Het gevolg van dit gedrag is dat hun medewerkers braaf gaan uitvoeren wat er van hen gevraagd wordt. Ze worden passief en voelen geen 'eigenaarschap'. De leidinggevenden zien dat het daardoor niet snel en goed genoeg gaat om de resultaten te behalen, zodat zij zich er dus zelf maar meer mee gaan bemoeien. Ze gaan in de stoel zitten van de medewerkers en aan de slag met inhoudelijke details. Micro-managen dus.

De consequentie hiervan is weer dat de medewerkers onzeker worden en uit angst om fouten te maken geen verantwoordelijkheid durven te nemen. Hun motivatie gaat omlaag – met bijvoorbeeld traagheid, fouten en 'indekgedrag' tot gevolg. Er vormt zich wellicht iets van een politieke sfeer. Hierdoor ontstaat spanning bij de managers, die in een reflex nog verder vervallen in oude patronen. Ze gaan nog actiever sturen, meer initiatief nemen en hun medewerkers inspecteren en controleren. Zo neemt de bureaucratie toe.

7

Uiteindelijk bevestigt dit in de selectieve perceptie van de leidinggevenden hun oorspronkelijke uitgangspunt: de noodzaak om te focussen op de korte termijn, efficiency en voorspelbaarheid. Kortom, een vicieuze cirkel (figuur 3).



Figuur 3: de vicieuze cirkel van directeive sturing

&gt;&gt;



## Dienend leiderschap: de kunst van het loslaten

Organisaties waar binnen de business wordt gewerkt met agile management, laten zien dat bovenstaande vicieuze cirkel succesvol kan worden doorbroken. Denk bijvoorbeeld aan Philips (zie ook het artikel in de vorige MD), Spotify en ING (waarvan uitgebreide case studies staan in het boek Agile Managen), KPN en GE. Zij kiezen juist voor een bottom-up aanpak. Binnen de kaders van hun missie, visie en strategie proberen ze het ondernemerschap van medewerkers zo veel mogelijk te stimuleren. Om dit te bereiken, gebruiken ze het concept van zelforganiserende teams. Dat betekent vrijheid, maar geen vrijblijvendheid. Het leveren van werkende resultaten staat centraal. De teams en de medewerkers daarbinnen worden verantwoordelijk gehouden voor de door hen te behalen resultaten, maar de manier waarop ze dit realiseren is geheel hun eigen beslissing. Er is dus ruimte voor eigen initiatief. Dit zorgt voor een hoog niveau van motivatie en productiviteit, en verbetert de klantgerichtheid.

8

Voor leidinggevendens betekent dit nogal wat.

Ten eerste leidt deze werkwijze meestal tot een verplattung van de organisatiestructuur. Er kunnen dus hiërarchische managementlagen worden geëlimineerd, oftewel: veel leidinggevendens raken overbodig. Ten tweede verandert de leidinggevende rol van directief naar dienend. De belangrijkste taak van managers wordt om teams zo veel mogelijk te faciliteren voor het leveren van prestaties. Bijvoorbeeld door het regelen van optimale omstandigheden, het zo veel mogelijk buiten de deur houden van minder relevante en urgente issues, 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. Ze moeten zichzelf als het ware opnieuw uitvinden. Autoritair en hiërarchisch gedrag, of het hebben van een groot ego, zijn daarbij disfunctioneel.

Misschien wel de grootste uitdaging ligt daarbij in de combinatie van autonomie en alignment. Met andere woorden: hoe realiseer je optimale vrijheid voor de teams, en zorg je tegelijkertijd voor de noodzakelijke afstemming tussen de teams en de strategie om te voorkomen dat bepaalde zaken niet gebeuren – of dubbelop? Veel leidinggeven-

den voelen dit als een soort balans: meer van het ene betekent minder van het andere. Toch hoeft dat niet zo te zijn. Juist als de leiding heel duidelijk communiceert over wat de strategie, doelen en kaders zijn, ontstaat binnen de teams veel vrijheid om daarbinnen hun eigen weg te gaan. Goede hekken maken goede burens, zoals het gezegde gaat. Zo realiseer je én autonomie én alignment.

## Het F-woord

Naast dienend leiderschap, is een cruciale competentie voor huidige en toekomstige leidinggevendens dat zij 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 openstellen voor experimenteren en falen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat falen nog te weinig wordt beschouwd als manier om te leren, en dat organisaties hierdoor te weinig experimenteren, zeker in Nederland.

Uit onderzoek blijkt dat vroeg en vaak falen op termijn juist kosten bespaart. En experimenteren zou voor de meeste ondernemingen juist een belangrijk speerpunt moeten zijn, want veel succesvolle verbeteringen en innovaties zijn voortgekomen uit pionieren. Dit betekent dat managers bij het werven en selecteren van hun medewerkers gericht dienen te kijken naar eigenschappen als nieuwsgierigheid, ondernemerschap, creativiteit en flexibiliteit.

### *Falen bespaart op termijn juist kosten*

Maar, agile managen gaat verder dan dat. De aanpak zorgt ervoor dat intelligentie wordt ingebouwd in het experimenteren. Het zelforganiserende aspect van agile leidt vaak tot het misverstand dat er sprake zou zijn van een creatief proces waarbinnen volledige vrijheid geldt. Om op de meest effectieve en efficiënte manier te leren van de inspanningen en resultaten daarvan, wordt namelijk een strak proces gevolgd, de zogenaamde denk-doe-leer cyclus (figuur 4).

Het agile management proces wordt ondersteund met periodieke meetings (planning, daily standup, review, retrospective) om de prioritering, voortgang en gemeten resultaten te evalueren en bij te sturen. Dit vereist van de medewerkers affiniteit met procesmatig



## Agile managers nodig in een VUCA wereld



Figuur 4: denk-doe-leer cyclus in het agile management proces

werken waarbij zij vaardig dienen te zijn in samenwerking en communicatie, en dienen te beschikken over eigenschappen als gestructureerdheid, discipline en analytisch vermogen. En - meer als zijstap in het thema van deze paragraaf - binnen agile management is ook duidelijk te zien dat de teams zeer intensief samenwerken met specialisten op het gebied van hardware en software, binnen of buiten hun team. Dit betekent voor medewerkers en leidinggevenden dat hun kennis op dit vlak van voldoende niveau zal moeten zijn om de juiste vragen te stellen, conceptueel mee te denken, en zaken kritisch te kunnen beoordelen.

De leidinggevende en medewerker van de toekomst dienen dus twee ogenschijnlijk verschillende werelden in zich te verenigen. Enerzijds dienen zij creatief te durven en kunnen experimenteren. En anderzijds moeten ze juist ook heel 'blauw' te werk gaan, als waren ze een klinisch laborant.

### HRM

Agile management heeft ook consequenties voor de HRM-instrumenten. Denk bijvoorbeeld aan beoordeling en beloning. Dit zal dienen te gebeuren aan de hand van criteria die afgeleid zijn van de hierboven beschreven kennis en vaardigheden. Om dit te monitoren dient de organisatie KPI's te formuleren, hierop metingen te verrichten en daarover te rapporteren. Ook kunnen regelmatig onverwachte audits worden gehouden om continu verbetering in

de processen te realiseren. En op termijn zal onvermijdelijk ook de organisatiestructuur dienen te worden aangepast.

Maar toekomstbestendig worden lukt natuurlijk niet per direct. Het is een lange en onzekere ontdekkingsreis die nooit af is. De implementatie van agile management zal daarom ook op een agile manier dienen te gebeuren. Dat betekent dat iedere manager structureel tijd zal moeten inruimen voor change management en zich daarvoor de juiste kennis en vaardigheden dient eigen te maken.

Wat zijn daarbij dan de do's en don'ts?

- Formeer een multidisciplinair veranderteam, de 'leidende coalitie', dat zelf ook werkt in sprints en met backlogs.
- Communiceer binnen en buiten dit team zo veel mogelijk face-to-face en visueel.
- Laat de teamleden zich verdiepen in de persona's van de 'verander doelgroepen' en hun customer journeys binnen het verandertraject.
- Maak kleine stappen die voor de doelgroepen iets heel tastbaars opleveren.
- Meet de impact daarvan en evalueer dit.
- Leer daardoor hoe het team de volgende stap nóg beter kan uitvoeren.

### Olievlek

Daarbij is het dus ook handig om klein te beginnen. Met een experiment, een pilot. Bijvoorbeeld door er een specifiek klantproces uit te lichten dat overzichtelijk is. En daar een klein agile team voor in te richten. En dan liever niet door mensen de helft van hun tijd in dat team te laten werken en ze de andere helft in hun reguliere functie te laten werken. Maar fulltime, en bij voorkeur in een opvallende 'war room'. Het is dus niet nodig om in één keer de hele organisatie om te gooien. Maar op die plekken waar dat wel gebeurt, moet het dan ook volledig. Daar kan op kleine schaal ervaring worden opgedaan. En kunnen steeds opnieuw snelle successen worden gerealiseerd die kunnen worden gebruikt als bewijsmateriaal. Om daarmee de mensen in de rest van de organisatie te overtuigen dat dit ook voor hen een aantrekkelijke optie is. Zodra dat is gelukt, kan agile management worden uitgebreid naar andere teams.

Zo breidt het zich uit als een olievlek, verspreidt zich het virus. Totdat de grens van de 'kritische massa' is gepasseerd en de knop helemaal kan worden omgezet. | Md