

De agile-guerrilla; hoe echte organisatieverandering onvermijdelijk is

Een muur van gekleurde briefjes, 's ochtends een stand-up en korte sprints waar in fases doelen worden behaald. Agile. Voor veel bedrijven dé nieuwe organisatiestrategie. Maar los van hoe zo'n agile werkplek er aan de buitenkant uitziet, wat betekent agile, of wendbaar zijn op z'n Nederlands, nu echt voor organisaties? "Veel organisaties verliezen in de hogere managementlagen de eindklant uit het oog. Als het bestaansrecht van jouw organisatie echter zit in het bedienen van je klant en je je hier steeds verder van verwijderd raakt, dan is dat levensgevaarlijk!" zo stelt Rini van Solingen, hoogleraar Global Software Engineering aan de TU Delft.

De klant als katalysator

Veel managers en bestuurders realiseren zich onvoldoende dat veel organisatieveranderingen tot stand komen op de operationele werkvloer. Daar is het contact met de klant. Wanneer hierin een probleem ontstaat, zoeken medewerkers vaak zelf naar een creatieve oplossing; soms is deze ietwat tegen de regels, maar het werkt en de klant is geholpen. Doet een probleem zich vaker voor, dan zal de creatieve oplossing geïmplementeerd worden in de gebruikelijke werkwijze. Van Solingen: "Het begint vaak ergens te broeien onderin de organisatie, medewerkers kunnen de klantvraag niet optimaal beantwoorden en niet optimaal in diens behoeftes voorzien. Dit werk frustrerend."

Bovendien zijn de behoeften van klanten steeds veelzijdiger geworden. Door allerhande digitale mogelijkheden verwacht een klant een bredere bereikbaarheid, persoonlijke benadering en behandeling, snelheid, eerlijke tarieven en bovenal: transparantie over de manier van handelen. Kun je een klant dit niet bieden, dan kan dit er toe leiden dat een klant wegloopt naar je concurrent of een serieuze klacht indient. "Eigenlijk zou 90% van de organisaties bezig moeten zijn met klantimpact, het liefst in enige mate direct", aldus Van Solingen, "het optimaliseren van klantimpact is namelijk nooit risicovol. De meeste organisaties zijn namelijk afhankelijk van tevreden klanten."

Stroeve transitie

Om deze veranderende klantvraag goed te bedienen, kun je niet meer vertrouwen op een traditioneel hiërarchische en bureaucratische organisatiestructuur. Als organisatie moet je continu en adequaat kunnen reageren, dit maakt dat je wendbaar moet zijn. Van Solingen: "Wij vinden het in Nederland moeilijk om te 'ontleren'. De neiging om te denken 'wat eens werkt, werkt altijd' is heel sterk in onze cultuur verankerd. Een van de grootste

belemmeringen voor een succesvolle transformatie naar meer wendbaar ondernemen, zit dan ook in de veranderbereidheid van de Management Teams en bestuurslagen van de organisatie. Een leider weet vaak heel goed hoe en waarom de ander moet veranderen, maar naar zichzelf kijken, zit niet in zijn of haar systeem." Dit maakt de transitie naar meer wendbaar ondernemen tegelijkertijd zo interessant: de grootste verandering zit namelijk in de bedrijfscultuur, in houding en gedrag over de gehele organisatie, dus ook in de bovenlagen.

"Werknemers en klanten prikken gemakkelijk door 'agile voor de Bühne' heen," aldus professor Ton Wilthagen, hoogleraar Institutioneel-juridische aspecten van de arbeidsmarkt aan de Universiteit van Tilburg. "Je moet echt doen wat je zegt, practice what you preach, om een werkelijk wendbare organisatie te zijn en te blijven." Dit betekent dus ook dat de agile-strategie op hoger niveau ingezet moet worden, als organisatie kun je niet 'een beetje' agile zijn. Wilthagen: "Waar organisaties nog wel eens de plank misslaan, is wanneer zij de jongere teams agile laten werken, omdat hen dit gemakkelijk afdraait en in hun natuur zit, maar vervolgens op hoger niveau niet mee veranderen."

Jong geleerd, oud gedaan?

Een ander groot voordeel van wendbaar werken, is dat het de diversiteit en inclusiviteit binnen een groep en organisatie als geheel versterkt. "Een generatiepact tussen ouderen en jongeren is essentieel," aldus Wilthagen, "de jongeren zijn onderdeel van de alomtegenwoordige versnelling; tegenwoordig hoef je niet meer uren in een archief te spitten voor een stuk jurisprudentie, maar staat alles in een online database. Voor jongeren is dit vanzelfsprekend. De ouderen zijn daarnaast absoluut het meest ervaren in de praktijk, kennen de culturen en gebruiken van hun klanten en beheersen het 'politieke spel'. Deze nieuwe kennis gecombineerd met jarenlange ervaring is de formule voor sterke productiviteit. Vergelijk het bijvoorbeeld eens met voetbal, de oude rotten kunnen zich conditioneel misschien niet helemaal meer meten met de jonge aanwas, maar het is toch fijn om een aantal Europacup-ervaringsdeskundigen mee te hebben, als het daadwerkelijk zo ver komt."

Internationaal

Door de toegenomen digitalisering is de wereld ook internationaal steeds sterker verbonden. Veel vakgebieden overstijgen inmiddels dan ook onze Nederlandse landsgrenzen. Wilthagen: "Het is belangrijk dat je je product internationaal goed kunt laten landen. Sensitiviteit is hierin belangrijk, zowel voor de interne als externe samenwerking met collega en klant. Denk bijvoorbeeld maar eens aan het gebruik van het NATO-alfabet, hierin komt het woord 'Whiskey' voor om de letter 'W' aan te duiden. Voor sommigen is het gebruiken van dit woord gezien hun culturele of religieuze achtergrond niet wenselijk. Inzicht verkrijgen in dit soort sensitiviteiten kan je helpen nóg beter te reageren op de behoeften van jouw internationale klant, maar ook om je binnen de organisatie bewust te worden van verschillen en hier goed mee te leren omgaan." Sociale innovatie gaat echter niet vanzelf, hier is sterk management voor nodig, om te voorkomen dat mensen recht tegenover elkaar komen te staan.

Wendbaar leiderschap

In een wendbare organisatie gaat het bovenal over samenwerken en de overtuiging dat ieder op zijn manier kan bijdragen aan het gemeenschappelijk doel waar iedereen ook achter staat. Van Solingen: "Op het moment dat je klantgerichter en wendbaarder wilt gaan werken, wordt je geconfronteerd met je eigen leiderschapsstijl. Als leider in een wendbare omgeving, is het jouw verantwoordelijkheid om te bouwen aan een goede werkcontext waarin jouw teams goed kunnen functioneren.

Leiderschap in deze dynamische tijd vraagt om een intrinsieke probleemoplossende wens bij de leiders, het voortouw nemen om te veranderen, en tegelijkertijd ook de mensen zelf de mogelijkheid geven het uit te zoeken en fouten te maken. Agile leiderschap is echt fundamenteel anders, je geeft echt leiding aan verandering door te faciliteren. Het is de bedoeling dat je van een goede herder, een goede imker wordt."