

Hoe agile management zorgt voor adaptiviteit én kwaliteitsverbetering

AANPASSEN OF UITSTERVEN: DE NOODZAAK VAN WENDBAARHEID

Door de toenemende hoeveelheid en snelheid van veranderingen wordt adaptiviteit een steeds belangrijkere factor voor organisaties om te kunnen overleven. Agile, oorspronkelijk afkomstig uit de IT, wordt daarom binnen de business steeds vaker toegepast. Het belangrijkste doel hiervan is om de time-to-market te verkorten. Om dit te realiseren worden zelforganiserende teams ingezet waarvoor experimenteren, innoveren en aanpassen centraal staan. Bij veel leidinggevendenden bestaat de angst dat die vrijheid en flexibiliteit leidt tot verslechtering van de kwaliteit. Onterecht, want uit onderzoek blijkt juist het tegenovergestelde.

Door Mike Hoogveld

Vrijwel elke 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. In verschillende onderzoeken geven CEO's aan dat de tijdshorizon van hun strategische planning steeds dichterbij komt, doordat veranderingen zich sneller voltrekken. Dit probleem wordt ook wel aangeduid met het acroniem VUCA, een maatstaf die in het Amerikaanse leger wordt gebruikt om situaties snel in te schatten in termen van volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. En in vrijwel alle sectoren blijkt het VUCA-niveau steeds verder toe te nemen. Veerkracht is dus noodzakelijk om te overleven.

DE ACHT PRINCIPES VAN AGILE MANAGEMENT

Er bestaan genoeg organisaties die binnen de beperkende VUCA-omstandigheden heel succesvol zijn. Vele start-ups, zowel online als offline. Maar ook grote gevestigde bedrijven die zichzelf opnieuw moesten uitvinden, zoals Lego, Wehkamp, Mini en Apple. Wat doen deze slimme, innovatieve bedrijven dan dat ze snel en wendbaar de winnaar in de markt van morgen 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. Agile management is de werkwijze om dit te realiseren. Het is gebaseerd op de volgende acht principes:

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 worden 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, behoeften en gedrag continu 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 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 in een 'pull'-stroom uit 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 continu te leren en zo toekomstige prestaties te verbeteren.

AGILITY EN KWALITEIT: EEN GELUKKIG HUWELIJK?

Een valkuil voor veel leidinggevendenden is dat zij sturen op maximaal voorspelbare resultaten op de korte termijn, zeker als er sprake is van externe aandeelhouders. Dit leidt vaak tot micromanagement. Daarnaast is men vaak bang om de huidige manier van werken los te laten omdat daardoor de kwaliteit zou kunnen verslechteren. Uit grootschalig onderzoek blijkt al een decennium lang ieder jaar het tegenovergestelde. De onderzochte organisaties geven daarin aan onder andere de volgende voordelen te ervaren:

- 78% constateert een hogere kwaliteit van het geleverde werk;
- 79% ervaart een betere voorspelbaarheid van de opgeleverde resultaten;



- 76% ervaart verminderde project-risico's;
- 84% ziet een hogere productiviteit van haar teams;
- 77% realiseert een kortere time-to-market.

Een grote 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 leidinggevenden 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 ge-

zegde gaat. Zo realiseer je én autonomie én alignment.

HET DENK-DOE-LEER-PROCES

Uit diverse onderzoeken blijkt dat organisaties te weinig experimenteren vanwege het faalrisico. Maar uit onderzoek blijkt juist dat vroeg en vaak falen op termijn kosten bespaart. Experimenteren zou ook een belangrijk speerpunt moeten zijn, want veel succesvolle verbeteringen en innovaties zijn immers voortgekomen uit pionieren.

De agile management-aanpak zorgt ervoor dat intelligentie wordt ingebouwd in het verbeteren en 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 de resultaten daarvan

wordt namelijk een strak proces gevolgd, de zogenaamde denk-doe-leer cyclus. Deze vertoont veel gelijkenis met de plan-do-check-act cyclus binnen Lean.

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 dus affiniteit met procesmatig werken, waarbij zij dienen te beschikken over vaardigheden als samenwerken, communiceren, gestructureerd werken, discipline en analytisch vermogen.

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. 

EXCLUSIEF VOOR ABONNEES: WIN EEN EXEMPLAAR!

Het 256 pagina's tellende boek 'Agile Managen: snel en wendbaar werken aan continue verbetering in organisaties' van Mike Hoogveld wordt uitgegeven door uitgeverij Van Duuren Management kost € 24,95 en is verkrijgbaar via de (online) boekhandel (ISBN 978 90 8965 318 5).

Als abonnee van Kwaliteit in Bedrijf maakt u kans een exemplaar te winnen door vóór 19 augustus a.s. een e-mail te sturen naar redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl waarin u in één enkele zin uitlegt waarom u een gratis exemplaar zou moeten krijgen. Vergeet daarbij niet uw adresgegevens te vermelden. Onder de inzenders trekken we deze keer vijf winnaars, die het boek thuisgestuurd krijgen.

Over de uitslag van deze actie kan niet worden gecorrespondeerd.

