

'Agile ondernemen; de heilige graal?'



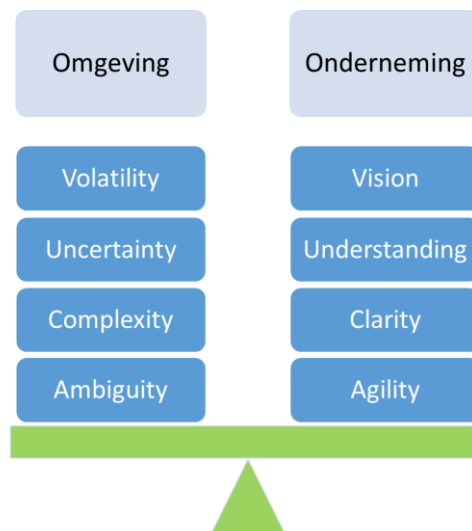
Auteur: Dorien van der Heijden

Verandering is continu en gaat steeds sneller, dat weten we en merken we. Organisaties merken dagelijks dat de vertrouwde structuren, processen, planningstools en manier van strategie formuleren niet meer voldoende zijn. Organisaties moeten flexibeler worden, snel wendbaar mee kunnen bewegen in veranderende speelvelden. Het antwoord is 'we worden AGILE'! Een makkelijk antwoord maar een uitdagende opdracht. Agile ondernemen is meer dan scrum en lean, meer dan werken met zelfsturende teams, het draait ook om strategische wendbaarheid en een agile productportfolio. Tijdens de Yellow Cats sessie in juni hebben we de vele kanten van agile ondernemen verkend.

Waarom agile?

Wendbaar ondernemen is voor iedere organisatie van belang, maar vooral ondernemingen die in heel turbulente omgevingen opereren moeten wendbaar zijn. **Hoe groter de turbulentie, hoe belangrijker het is dat een onderneming daarmee om kan gaan.**

Turbulentie is mooi uit te drukken in **VUCA**: Volatility (grilligheid), Uncertainty (onzekerheid), Complexity (complexiteit) Ambiguity (dubbelzinnigheid). Wendbaarheid is het antwoord op hoge omgevingsturbulentie. Wendbaarheid is opnieuw uit te drukken in **VUCA**: Visie op de toekomst; Understanding, het begrijpen van de context waarin een onderneming opereert; Clarity verschaffen van helderheid in de chaos en Agility.



Time based competition

Agile ondernemen gaat niet alleen om snelheid, het gaat erom op het juiste moment te klaar te zijn. Niet meebewegen met de waan van de dag, maar een tijdshorizon die past bij het type onderneming. Time based competition is het sleutelwoord, niet mooier te omschrijven dan door Hendrik Blokhuis, CTO Cisco: 'Het gaat er om dat je flexibel bent, je moet klaar staan met je surfplank en wachten op die ene hoge golf' En iedere surfer weet wat er gebeurt als je te vroeg of te laat op die golf probeert te springen, dan ga je kopje onder en moet je wachten op de volgende golf. Agile ondernemen vraagt dus meer dan agile werkprocessen zoals scrum of lean, En een organisatiestructuur met zelfsturende team, al dan niet georganiseerd via squads en tribes kan zeker de wendbaarheid bevorderen maar is niet voldoende om op het juiste moment klaar te staan voor de juiste golf.

Wendbaar op drie niveaus

Agile of wendbaar ondernemen vraagt om wendbaarheid op drie niveaus:

1. **Strategische wendbaarheid:** zien en begrijpen van kansen en cruciale veranderingen in de markt en daar als onderneming op in spelen.
2. **Flexibel portfolio:** snel en efficiënt herverdelen van mensen, middelen en geld – keuzes maken om snel op te schalen, te investeren in kansen, maar ook durven afbouwen en stoppen.
3. **Operationele wendbaarheid:** gericht benutten van kansen door snel en doelgericht te werken, zowel in productontwikkeling als in de continue optimalisering van de bedrijfsvoering.

Wendbaar ondernemen is meer dan snel reageren. In de kern gaat het om responsiviteit – adaptief vermogen. De vaardigheid om snel en adequaat in te spelen op nieuwe omstandigheden. Dit vraagt om soepele organisatie met ruimte voor experimenteren en variatie, om een proactieve houding en snel handelen en het vraagt om voldoende veerkracht en robuustheid. Een organisatie moet in staat zijn de gevolgen van veranderingen op te vangen. Agility en resilience zijn beide essentieel voor een wendbare onderneming. Robuustheid en veerkracht ontstaat door zaken als een sterke organisatie-identiteit, gedeelde waarden, sterke partnership maar natuurlijk ook door financiële buffers en spreiding van risico's.

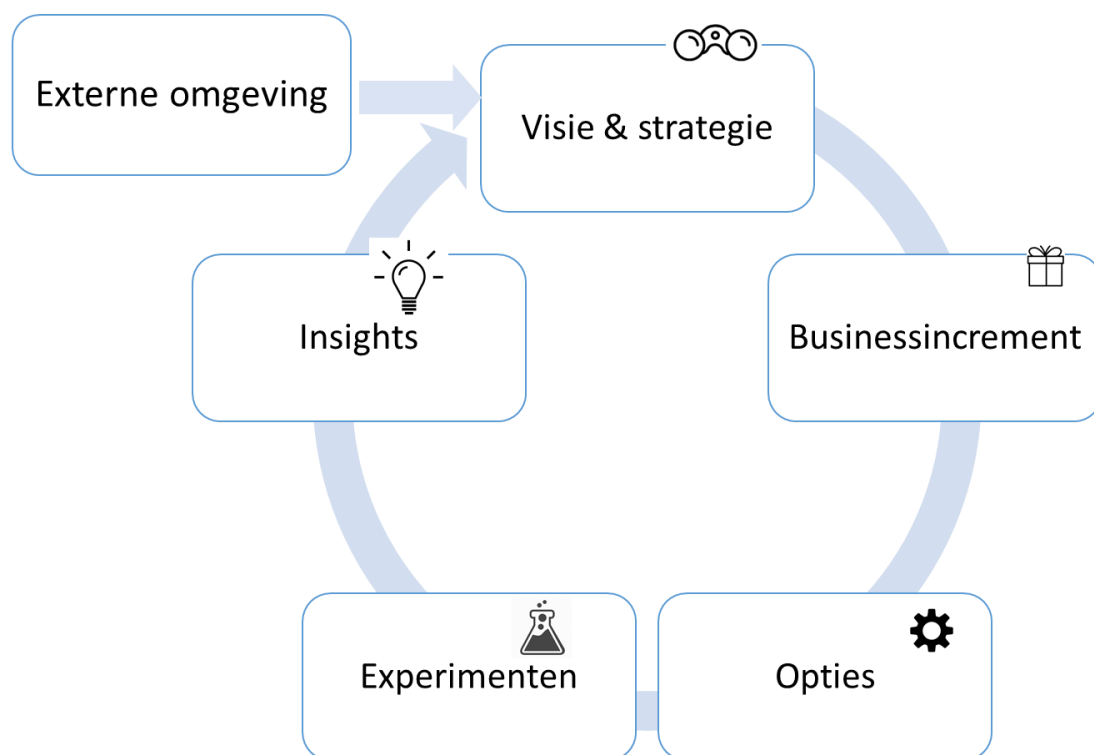
Experimenteren en leren op alle niveaus

De kern van wendbare ondernemen is werken met feedback loops, door te experimenteren, leren, operationaliseren (of stoppen), steeds stappen zetten. In vele 'agile' methoden komen deze loops terug, de stappen zijn niet altijd precies hetzelfde, maar de essentie wel. Geen grootscheepse plannen maken en dan uitvoeren, maar veel kleine stapjes zetten waarbij steeds feedback wordt georganiseerd om zo uiteindelijk een groot doel te bereiken.

Een wendbare strategie vraagt om:

- **Signaleren:** aanvoelen, zien en begrijpen van veranderingen – hierbij is het belangrijk om ook te prioriteren (kans x impact x termijn); niet iedere trend vraagt vandaag om aandacht!
- **Analyseren:** wat betekenen de veranderingen, hoe moeten/kunnen we hierop anticiperen of reageren. Dit vraagt om veranderopties in kaart te brengen en te toetsen, en zo een strategische agenda samen te stellen.
- **Mobiliseren:** oppakken van strategische projecten en verbeteracties die uit analysefase als prioriteit zijn gekomen. Om snelheid en wendbaarheid bij de uitvoering te behouden is het werken met zelforganiserende teams een goede route, waarbij deze teams richting krijgen vanuit de strategische agenda.
- **Operationaliseren:** de gerealiseerde veranderingen verder optimaliseren en uitrollen in de markt.

Een veelgehoorde vraag is of het ook mogelijk is om **grote innovaties of strategische veranderingen** op een wendbare manier te doen. Is het werken met feedback loops niet synoniem aan incrementeel veranderen? Het antwoord is dat werken met feedback loops het **JUIST** mogelijk maakt om grote veranderingen te realiseren. Een onderneming zet niet zonder te oefenen alles in op de eerste hoge golf, maar zet een koers uit, een richting, waar via tal van strategische projecten en ontwikkelingen aan gewerkt wordt. Sommige initiatieven kiezen in 1 keer een goede golf, maar andere zullen moeten bijsturen en leren. Door een strategische koers te vertalen naar verschillende 'businessincrementen', oftewel bouwstenen voor de strategie, kunnen op veel punten tegelijk stappen gezet worden. Dit is weergegeven in onderstaande figuur. Belangrijk hierbij is om steeds **de verbinding met de omgeving** te houden, zowel de leerervaringen uit de strategische experimenten als ontwikkelingen buiten de onderneming vraag om continue aandacht. Signaleren en analyseren als voorbereiding op mobiliseren!



Bouwblokken van de agile onderneming

Agile ondernemen dat is waar veel ondernemingen naar streven en mee experimenteren. Het ontdekken hoe een onderneming succesvol wendbaar kan zijn is in volle gang. Ook hier zie je de loop van inzicht, experimenteren, leren en bijsturen. Een bekend voorbeeld van een onderneming die wendbaar ondernemen volledig heeft omarmt is **Spotify**, in twee interessante animaties (zie de links onder bronnen) geven ze ons een kijkje in de keuken. Wat hierbij opvalt is juist het continu leren en experimenteren. Wat ze laten zien is een mix van wat ze doen, gedaan hebben en gaan willen doen. Het durven loslaten als belangrijke stap voorwaarts komt ook sterk naar voren. De Scrumregels die in eerste instantie hielpen om stappen te zetten, werden op een gegeven moment beknellend, de scrum master wordt een agile coach waardoor er meer ruimte is om voor een eigen invulling te kiezen. En belangrijke uitspraak voor ieder agile onderneming is: **'rules are a good start and then break them when needed'**!

Er is dus geen 1 recept voor een agile onderneming. Wel zijn er een aantal bouwstenen te identificeren die belangrijk zijn in het worden/zijn van een agile onderneming.

Acht thema's waarop verschil gemaakt kan/moet worden om wendbaar te zijn.

1. **Externe gerichtheid:** op drie niveaus kijken en leren, de wereld van de klant, de waardeketen en het hele ecosysteem waarin een onderneming opereert.
2. **Waarde creëren:** alles wat een onderneming doet moet bijdragen aan waarde voor de klant.
3. **Alignment:** samenwerken richting een doel, het geheel moet meer zijn dan de som der delen.
4. **Organisatie inrichting:** een organisatie met ruimte voor autonomie en zelfsturing, waarin besluiten snel en goed genomen kunnen worden en geen chaos ontstaat.
5. **Empowerment en leiderschap:** medewerkers die ruimte krijgen om optimaal hun capaciteiten tot waarde te brengen voor de onderneming. Dit stelt nieuwe eisen aan leiderschap: verbindend leiderschap voorkomt chaos, dienend leiderschap maakt dat medewerkers niet belemmerd worden in het realiseren van de ondernemingsdoelen.
6. **Snelheid en flexibiliteit** in manier van werken; voor productontwikkeling zijn methoden als lean start up of scrum waardevol, voor verbetering/optimalisatie wordt vaak gewerkt met lean 6 sigma, hoe snel en flexibel op te schalen is voor veel ondernemingen nog een uitdaging.
7. **Communicatie:** agile ondernemen vraagt dat op veel fronten tegelijk gewerkt en veranderd wordt. Voorwaarde hiervoor is transparantie, heldere en snel communiceren zodat teams kunnen beschikken over de juiste kennis en leerervaringen de hele organisatie bereiken.
8. **Leren en experimenteren:** steeds werken in loops. Belangrijk hierbij is dat falen mag, een onderneming die geen fouten maakt kan ook niet vernieuwen.

We realiseren ons dat deze lijst zeker aan verandering onderhevig is. Juist door het gezamenlijk experimenteren en leren ontstaan er nieuwe inzichten.

Tijdens de Yellow Cats sessie hebben we deze bouwstenen verder verkend en een stap gezet in de ontwikkeling van een 'aanpak' om hiermee om te gaan in een onderneming. We hebben hierbij gewerkt met de scrum methode. De resultaten van de drie teams staan in de bijlage.

Tot slot: Belangrijkste principe bij Agile ondernemen is – Denk Groot, Start Klein en Werk Snel!

Bronnen:

Van Leeuwen, S. (2016), Hoe Agile is jouw strategie, Van Duuren Management, Culemborg
Hoogveld, M., (2016), Agile managen, Van Duuren Management, Culemborg
Little, J., (2014), Lean Change Management, Happy Melly Express
De Boer, P., et al, (2015), Scrum in Actie, Business Contact
Spotify Engineering Culture part 1 and 2 Agile Enterprise Transition with Scrum and Kanban
<https://www.youtube.com/watch?v=dtzPtFi8jiQ>
<https://www.youtube.com/watch?v=X3rGdmoTjDc>

Meer informatie

Over Agile ondernemen: E: dorien.vanderheijden@icsb.nl

Presentaties en divers artikelen: <http://www.yellowcats.nl/bijeenkomsten-presentaties/bijeenkomsten-presentaties-2017/170613/>

Over de Yellow Cats: <http://www.yellowcats.nl/> of E: km@yellowcats.nl

Bijlage: Resultaten van de drie teams:

BACKLOG ITEM: FLEXIBEL PORTFOLIO

Als CEO wil ik een systeem voor het maken van keuzes voor de inzet van mensen, middelen en geld op de verschillende bedrijfsonderdelen, initiatieven, etc., zodat deze keuzes bijdragen aan de strategische koers. En, we leren van onze ervaringen.

DOEL:

Flexibel
doorlopend
prioriteren

DEFINITION OF DONE:

Op grond van BCG matrix sturen op:

- Oogsten van cash cows
- Investeren in stars
- Desinvesteren van dogs, en
- Wachten met Question Marks



HOE:

- Het bijhouden van een centrale backlog met activiteiten, het classificeren van deze activiteiten in cash cow, star, dog en question mark, en het besluiten over de volgorde van belangrijkheid van deze activiteiten door de directie.
- Alle activiteiten boven de groene lijn in deze backlog vinden doorgang en krijgen mensen en budget toegewezen door periodiek (per kwartaal) te plannen, te doen, te checken en aan te passen.
- Deze backlog is een online rapportage vanuit een centrale database met projecten en activiteiten, die continu en realtime gevoed worden met voortgang updates per sprint door de verschillende scrum masters.

BACKLOG ITEM: DIENEND LEIDERSCHAP

Als CEO wil ik mijn medewerkers maximaal faciliteren in hun werk zodat zij zich kunnen concentreren op het snel en gericht realiseren van hun teamopdracht.

DOEL:

Medewerkers faciliteren en in hun kracht zetten om gezamenlijke doel te realiseren – van controlerend naar dienend leiderschap

DEFINITION OF DONE:

- Management: werkt vanuit centrale vraag 'wat kan ik doen voor jou', ervaart betere en snellere resultaten, verwachtingen worden overtroffen/
- Medewerkers: weten wat van hen verwacht wordt, handelen zelfstandig en voelen zich hierbij gefaciliteerd,

HOE:

- Uitwerken wat dienend leiderschap is en betekent – omschrijven gewenste gedragsverandering. Hele hiërarchie bekijken – dienend leiderschap op alle niveaus.
- Management trainen en coachen, blijvende aandacht, leren van elkaar, managers inzetten in hun kracht, delen successen.
- Passend sturings- en beloningsmechanisme (KPI's, beoordelingsgesprekken etc.)
- Zorgen voor de juiste randvoorwaarden: eenduidigheid in beleid, passende processen en systemen, werving en selectiebeleid.
- Belemmeringen open benoemen en merkbaar weghalen: transparante communicatie
- Klein beginnen, in 1 team pilot doen en leren.
- Managers altijd ook uitvoerend werk laten doen (20% van tijd).

BACKLOG ITEM: SNELHEID EN FLEXIBILITEIT

Als CEO wil ik innovaties succesvol kunnen opschalen waarbij interne en externe ontwikkelingen in evenwicht zijn. Ik wil dat verschillende initiatieven samen worden gebracht en elkaar versterken.

DOEL:

“De markt vergt timing en snelheid zonder waste.”

DEFINITION OF DONE:

- In sync zijn met de klant
- Time to market 30% lager dan concurrent

HOE:

- Keuzes maken: focus op wat je wel en juist niet doet
- Iedere innovatie levert een minimum viable product
- De CEO heeft de innovatie niet gezien voordat het op de markt komt, kleine stapjes waarde leveren met laag afbreukrisico. De CEO hoeft de innovatie dan ook niet vooraf te zien, als het niet werkt dan kun je snel aanpassen
- Vanaf het begin van de ontwikkeling multipliers meenemen, je bewust zijn van mogelijkheid tot opschaling (niet alleen technisch, maar ook door relevante stakeholders en/of partners op het juiste moment te betrekken)
- Werken met multi-disciplinaire teams, maar niet de stafafdelingen zoals legal in de aanhangwagen