



## Agile in de boardroom

Het wordt voor bedrijven in de hedendaagse digitale economie een steeds dringender noodzaak om *Agile* te worden om snel en goed in te spelen op de razendsnel veranderende vraag van klanten. De mentaliteit en vaardigheden van het hogere management stammen echter nog uit het industriële tijdperk en vormen de grootste hindernis om een echte Agile organisatie te worden. Om een transformatie mogelijk te maken zouden topmanagers zich een volledig nieuwe *mindset* en vaardigheden eigen moeten maken en die toepassen om een heel ander organisatiemodel te ontwerpen en besturen. Een model van zelforganisatie, van vertrouwen, van transparantie en van focus op de klant. In dit artikel ga ik in op hetgeen *members of the board* doen in een Agile organisatie, waar zij vooral mee moeten stoppen en wat ze zeker niet moeten doen. Voordat ik daar op in ga, eerst even een stuk context waarom het werk van boards moet veranderen.

### Traditioneel, Tayloriaans managen

Het traditionele, op businessscholen onderwezen gedachtegoed stelt dat je een houdbaar concurrentievoordeel opbouwt ten opzichte van je concurrenten, en daarna dit voordeel gaat beschermen tegen concurrenten in de markt. Het bedrijf wordt gerund vanaf de top, vanuit de gedachte dat men het dáár het beste weet. Medewerkers werken in een systeem dat hen opdraagt om kalm bevelen op te volgen en netjes het werk te doen door steeds weer dezelfde taken te verrichten. Deze taken worden opgedeeld in kleine, vaak betekenisloze (relatie met klantwaarde ontbreekt) taken. Mensen rapporteren aan bazen die aandringen op nauwgezette uitvoering van die taken. De baas van de baas doet hetzelfde, en zo gaat het maar door, steeds hoger in de hiërarchie. Plannen en budgetten worden divisie voor divisie opgesteld en uitgezet. De connectie tussen het verrichte werk en de impact van dat werk op het leven van de klant gaat verloren in afstompende systemen waarvan de focus altijd naar binnen is gericht. Het gevolg, dat we in veel bedrijven zien, is personeel dat zijn werk zonder enige betrokkenheid uitvoert: slechts 1 op de 5 werknemers zegt

plezier te beleven aan zijn werk. 1 op de 7 werknemers heeft zichzelf als het ware uitgeschakeld en ondermijnt opzettelijk het werk van de organisatie (bron: <https://news.gallup.com/opinion/chairman/203876/workplace-disruption-annual-reviews-coaching.aspx>).



*bankiers-eed*

### **Een nieuw paradigma**

De moderne markt vraagt heel iets anders dan traditionele bedrijven kunnen leveren. Grootschalige levering van snelle, persoonlijke en kwalitatieve waarde, dat is wat klanten vragen. Dat betekent dat Boards niet meer moeten vasthouden aan de ideeën van wat zij geleerd hebben wat 'goed management' is. Een hoge mate van klantgerichtheid en wendbaarheid om mee te deinen met een continu veranderende klantvraag is essentieel.

De bedrijven van de twintigste eeuw waren gewend geraakt aan de gedachte dat ze hun klanten met een kluitje in het riet konden sturen. Als de klant niet blij was met wat het bedrijf aanbood, kon het zeggen: "We horen wat u zegt, maar dit is wat we te bieden hebben. Graag of niet. We zullen overwegen om uw ideeën op te nemen in ons nieuwe product, maar dat leveren we pas over een paar jaar". In de competitieve marktplaats van nu werkt die aanpak niet meer. De klant denkt: "Waarom zou ik jaren wachten? Als je het nu niet voor me regelt, vind ik iemand die wél bereid is dat te doen." Die centrale positie van de klant is moeilijk te bevatten. Managers van de twintigste eeuw riepen weliswaar altijd dat de klant koning was, maar hun bedrijven runden ze als intern gefocuste top-down bureaucratieën die primair gericht waren op waarde voor de aandeelhouders.

Om wél een hoge mate van klantgerichtheid te verkrijgen hebben veel bedrijven inmiddels gekozen voor een nieuw paradigma: een Agile (wendbare) organisatie. Het nieuwe paradigma is niet een bestemming maar een reis. Het draait om voortdurende, oneindige innovatie: zowel specifieke innovaties dat het bedrijf genereert voor de klant als geleidelijke verbeteringen op het gebied van het management zelf. Geen enkel bedrijf bereikt ooit de finale staat waarin men zich kan ontspannen vanuit de gedachte: nu zijn we Agile! Aanvaarding van het nieuwe paradigma vereist voortdurende toewijding en leiderschap. En Agile is geen hype, de markt is echt voorgoed veranderd!



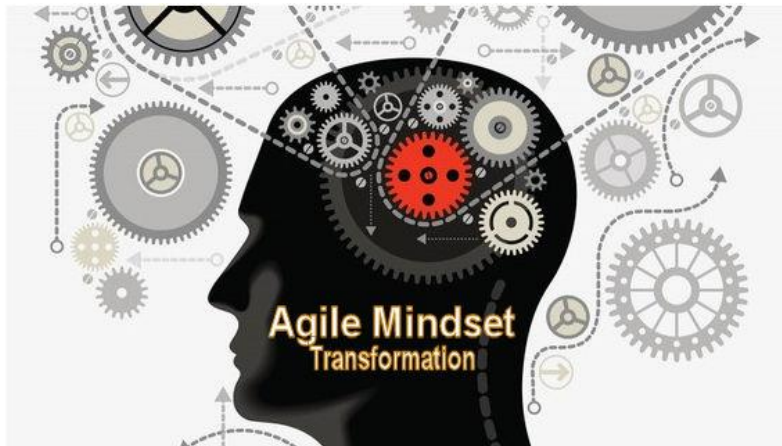
### **Wat is Agile op organisatieniveau eigenlijk?**

Ingefluisterd door slimme consultants krijgen directies het beeld voorgeschoteld dat *Het Agile Manifesto* uit 2001 de nieuwe religie is. En dat de bedachte *Agile frameworks* (Scrum, DevOps, SAFe, LeSS, Spotify, etc.), die op de werkvloer in ICT divisies prima lijken te werken, ook toepasbaar zijn in de Boardroom.

Waar het bij Agile echter om gaat is dat je met een nieuwe mentaliteit de wereld begrijpt en er interactie mee zoekt. Onderzoek (Het tijdperk van Agile, Stephen Denning) toont aan dat mensen zonder de vereiste Agile mindset geen resultaten boeken, ook al implementeren ze braaf alle tools en processen. Daar staat tegenover dat het amper uitmaakt welke tools, processen en methoden je gebruikt als de mensen in de organisatie vanuit een Agile mindset opereren. Het is die mindset die positieve uitkomsten waarborgt.

Een Agile mindset vereist extreme klantgerichtheid. In termen van Treacy & Wiersema: er is geen keuze meer voor *Product Leadership*, *Customer Intimacy* of *Operational Excellence*. Product Leadership en Operational Excellence zijn randvoorwaarden geworden: “als uw product niet goed of te duur is dan ga ik wel ergens anders heen”. De enige manier om je te onderscheiden van je concurrentie is door Customer Intimacy. En waar begint de transformatie van bedrijven om extreme klantgerichtheid te bereiken? Ja, dat is aan de top!

Agile frameworks bieden geen oplossing om extreme klantgerichtheid in de Board te bereiken. Ze geven geen antwoord op de vraag wat zelfsturing nu precies is en hoe ver dat gaat, hoe je moet samenwerken (ook in de keten en met andere partijen) en het geeft al helemaal geen antwoord op de vraag wat een Board moet doen in een Agile organisatie. Stephen Denning heeft hier onderzoek naar gedaan. De volgende paragraaf is een korte samenvatting van zijn bevindingen.



### The Age of Agile

Er blijken drie wetten te zijn waaraan Agile organisaties voldoen:

- De Wet van het Kleine Team
- De Wet van de Klant
- De Wet van het Netwerk

#### De Wet van het Kleine Team:

Kleine, multidisciplinaire teams leveren regelmatig werk op in kleine hoeveelheden, dus geen grote bulk na een lange periode. De hoeveelheid werk die onderhanden is, is gelimiteerd zodat het de juiste hoeveelheid aandacht krijgt. De belangrijkste dingen eerst, en dan zien we daarna wel weer wat *dán* belangrijk is. In autonome teams wordt de klus iedere keer geklaard en opgeleverd aan klanten. Die op hun beurt iedere cyclus opnieuw het team van feedback voorzien van hetgeen is opgeleverd. Er zijn geen onderbrekingen meer in het team en geen wachtstanden. Er is continue focus op de belangrijkste issues die op *dát* moment spelen. In dagelijkse stand-ups vertelt het team elkaar wat ze aan het doen zijn, waar ze tegenaan lopen en wat ze willen gaan doen. Dit alles vereist onderling vertrouwen en radicale transparantie: iedereen weet wie waarmee bezig is en hoe de vorderingen zijn. Teamleden zijn niet bang om zo transparant te zijn want wat er ook gezegd wordt: het wordt nooit tegen ze gebruikt. Door middel van voortdurende evaluaties wordt teruggekeken op de gang van zaken in de afgelopen cyclus. Enkel met als doel om het voortaan *nóg* beter te doen en *nóg* meer klantwaarde te leveren.



Aspecten die van belang zijn voor de prestaties van zo'n team:

1. *Psychologische veiligheid*: kunnen we in dit team risico's nemen zonder dat we ons onzeker voelen of voor schut worden gezet?
2. *Betrouwbaarheid*: kunnen we van elkaar verwachten dat we op tijd werk van hoog niveau afleveren?
3. *Structuur en duidelijkheid*: zijn de doelstellingen, rollen en uitvoeringsplannen in ons team helder?



4. *Betekenis van het werk*: werken we aan iets wat voor ons allemaal persoonlijk belangrijk is?
5. *Impact van het werk*: zijn we ervan overtuigd dat ons werk ertoe doet?
6. *De samenstelling van het team*: er is niemand die álle competenties heeft die nodig zijn om het team te laten presteren, teamleden moeten elkaar aanvullen op hard- en soft skills.

#### De Wet van de Klant:

In de 21<sup>e</sup> eeuw hebben kenniswerkers een centrale rol gekregen bij de creatie van de innovatie die nodig is om klanten aan te trekken en te behouden. En internet heeft alles veranderd. Er voltrok zich een historische revolutie in het commerciële zwaartepunt. De macht is verschoven van verkoper naar koper. Niet het bedrijf, maar de consument is voortaan het centrum van het commerciële universum.

Nu de klant het op de markt voor het zeggen heeft, is het voor bedrijven heel riskant om zichzelf centraal te blijven stellen. Bedrijven moeten bedenken wat de problemen van de klanten zijn en oplossingen vinden waarmee ze de klant kunnen verrassen om hem een fantastische gebruikerservaring te bieden. En als de klant geen voortreffelijke gebruikerservaring heeft moet je de interne systemen en processen aanpassen om een betere uitkomst voor de klant te genereren. Een slogan als 'de klant staat altijd centraal' mag geen slogan meer zijn. Tegenwoordig staat de klant écht centraal. De klant is de baas!

En niet alleen de marketing- en salesafdeling heeft oog voor klanten. Ook de operationele afdelingen en zelfs alle backofficefuncties hebben helder zicht op de uiteindelijke klant; ze passen hun systemen en processen voortdurend aan met het oog op een grotere bijdrage aan de uitkomst voor die klant. Als systemen en processen niet meer bijdragen aan klantwaarde, moet de vraag worden gesteld waarom ze überhaupt bestaan.

Bedrijven moeten wel voor ogen houden dat de klantwaarde uiteindelijk ook voor de organisatie te gelde moet worden gemaakt. Hoewel men zich primair toelegt op de rol van de klant, onderkent het bedrijf dat het geld moet verdienen om te overleven. Geld verdienen is echter het resultaat en niet het doel.



Aspecten die van belang zijn bij het omgaan met klanten:

1. *Doelgroep*: je moet zorgvuldige keuzes maken op wie je je inspanningen richt
2. *Experimenteer voortdurend*: zoals in Lean Startup: vernieuw continu, leer en stel bij
3. *Werk samen*: focus op waar je goed in bent en werk samen met anderen die je product/dienst vervolmaken
4. *Maak je product kneedbaar*: rigide producten kunnen niet snel aangepast worden aan de veranderende wensen van klanten, dus zorg dat het product wél kneedbaar is
5. *Focus*: mik op simpele dingen om klanten gelukkig te maken
6. *Innoveer stapsgewijs*: lanceer je product of dienst met de belangrijkste features die je primaire klant wil hebben en voeg dan selectief features toe via upgrades

7. *Evalueer*: zorg dat elke toegevoegde feature klanten écht gelukkig maakt
8. *Je moet bereid zijn om mensen teleur te stellen*: Amazon maakt alleen kopers gelukkig, niet hun leveranciers ...
9. *Lever sneller waarde*: tijd is voor klanten vaak een belangrijke factor
10. *Houd rekening met individuele wensen*: op maat gemaakte producten en diensten is precies wat klanten tegenwoordig willen

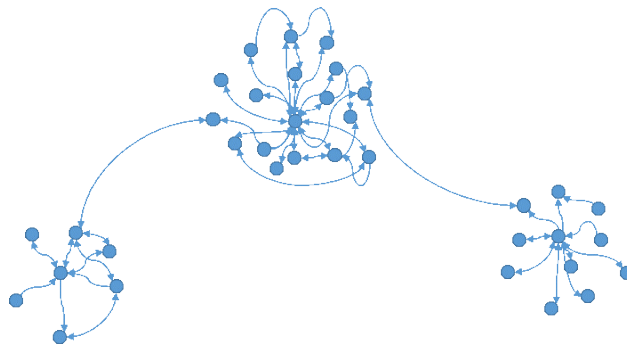
### De Wet van het Netwerk:

In grote netwerken samenwerken wordt vaak als onmogelijk gezien vanwege de beperkingen die voortvloeien uit wat sociologen het 'getal van Dunbar' noemen. Dit is het getal dat in de jaren negentig van de vorige eeuw door de Britse antropoloog Robin Dunbar werd geponeerd als de cognitieve limiet van het aantal mensen met wie een individu een stabiele, sociale relatie kan onderhouden. Dit gemiddelde maximaantal is 148, vaak afgerond op 150, onder de voorwaarde dat de leden van die groep bij de groep willen horen.

Door het idee dat grote groepen mensen maar moeilijk met elkaar kunnen samenwerken zijn organisaties op hiërarchische leest geschoeid. Zuilen van verantwoordelijkheden, verticaal maar soms ook horizontaal en verticaal tegelijk, geven een gevoel van controle maar weerhouden mensen feitelijk om goed samen te werken. Efficiënte netwerken zijn echter van eminent belang om goed en snel te kunnen samenwerken en de klant te leveren wat hij nodig heeft.

Aspecten die van belang zijn bij het netwerken:

1. *Het netwerk heeft een meeslepend doel*: het is het van nature inspirerende doel om waarde te leveren aan de klant
2. *Het netwerk bestaat uit kleine groepen*: succesvolle organisaties zijn georganiseerd rond kleine teams die samenwerken om in sterk van elkaar verschillende contexten impact te hebben, en deze teams worden verenigd door een losjes gekoppeld netwerk dat ze in staat stelt elkaar om hulp te vragen en te leren van de aanpak van andere teams
3. *De groepen zijn daadgericht*: de teams willen hun ideeën in de praktijk brengen en doen niet aan abstracte kennis, ze zijn gericht op het veranderen van de wereld die ze een nieuwe koers willen geven
4. *Het netwerk is de som van de kleine groepen*: de groepen zijn het netwerk
5. *Het juridische kader van het netwerk blijft op de achtergrond*: juridische processen zoals compliance, risk, toezichthouders, etc. blijven bestaan maar verdwijnen wel naar de achtergrond omdat de belangrijkste beslissingen worden genomen door het op competentie gebaseerde netwerk



### **Agile in de Board**

In een organisatie waar de drie wetten gelden houden boardmembers zich met andere dingen bezig dan in bureaucratische organisaties. Het is een belangrijke verantwoordelijkheid van het topmanagement om medewerkers enthousiast te krijgen om het klanten naar de zin te maken. De

top is altijd maatgevend voor de organisatie. De directie denkt, voelt, leeft en ademt klanttevredenheid. Het topmanagement maakt zowel binnen als buiten het bedrijf duidelijk dat het bedrijf niet alleen zaken doet om geld te verdienen voor zijn aandeelhouders en directieleden. De hoogste managers zijn dagelijks betrokken bij een beleid dat is gericht op blije klanten. Hoe groter de passie van het topmanagement om klanten gelukkig te maken, hoe hoger de ambities en doelstellingen van het bedrijf kunnen zijn. De betrokkenheid van het topmanagement om klanten gelukkig te maken en de pragmatische instelling om die visie uit te voeren, creëren het ontzag en de steun die aanzet tot actie. Zo vervult het topmanagement zijn taak om betekenis te geven zowel op de werkplek als aan het werk dat wordt verricht: vraag je iedere dag af hoe je de klanten nóg gelukkiger gaat maken.

De taken van Agile Boards:

- Pas de drie wetten toe, inclusief alle eerder genoemde aspecten die daarbij horen.
- Boards stellen nog steeds een strategie op, die vooral gaat over het beantwoorden van de volgende vragen:
  - Hoe zullen klanten in de toekomst hun (latente) behoeften bevredigen?
  - Wat zijn de belangrijkste behoeften van huidige en potentiële klanten die misschien maar gedeeltelijk worden vervuld door de bestaande producten en diensten?
  - Welke benadering kan ons bedrijf kiezen om op een winstgevende manier aan die behoeften tegemoet te komen?
  - Welke opbrengsten zullen daaruit voortvloeien in relatie tot de kosten?
  - Zijn we daar beter in dan onze concurrenten?
  - Hoe beheersen we de risico's?

Echter, in een continu veranderende wereld past het niet meer om de strategie alleen aan de top te laten ontstaan. Betrek de medewerkers daarom bij het bepalen en invullen van de strategie. Het moet allemaal veel sneller, en er moet veel sneller bijgestuurd worden. Het is juist op de werkvloer waar de klant wordt ontmoet. En het is dáár waar ideeën voor een succesvolle strategie geboren worden. Een Board moet een besluitvormingsstructuur ontwerpen dat antwoord geeft op de vraag wie welk type besluiten neemt. Strategische beslissingen komen dus op operationeel niveau voor.

- Omarm het *Just in Time* principe: het heeft geen enkele zin om een plan te maken voor langere periodes (bijv. 2-3 jaar). Mensen kunnen helemaal niet plannen want er verandert gaandeweg zoveel dat je dat van tevoren toch niet kan bedenken (de zogenaamde *planningsbias*). Wat je wel kunt doen is zo wendbaar mogelijk te zijn om te anticiperen op die veranderingen. Stop dus met het maken van (gedetailleerde) planningsplannen. Let op: een strategie is wel degelijk nodig. Een strategie is meer een stip op de horizon, een visie, maar geen uitgewerkt gedetailleerd plan.
- Creëer een omgeving waarin het draait om autonomie, meesterschap en zingeving. Alleen zo kan een werkomgeving worden gecreëerd waardoor medewerkers gemotiveerd zijn om het klanten naar de zin te maken (Daniel Pink en Dan Ariely, MIT).



- Boards moeten middelen aanreiken zodat teams zélf de prioriteit kunnen bepalen, zélf beslissingen kunnen nemen, deze zélf kunnen implementeren en ook zélf na een korte feedbackloop met de klant bij kunnen stellen. Denk bijvoorbeeld aan de toepassing van *Big Data*, *AI*, *predictive analysis* toegepast op *social media* en ander internettoepassingen. Google, Facebook en Amazone doen het al.
- Markt-creërende innovaties ontstaan meestal niet door klachten van klanten op te lossen of bestaande klanten te vragen wat ze willen. Zoals Henry Ford ooit zou hebben gezegd: “Als ik mijn klanten had gevraagd wat ze wilden zouden ze hebben gezegd: snellere paarden.” Markt-creërende innovaties ontstaan door het bedenken en leveren van iets waarvan nieuwe groepen klanten gelukkig worden als ze de mogelijkheden ervan begrijpen. Het gaat om het onderkennen van de latente behoefte van klanten! Een manier van denken waar Steve Jobs meester in was. Een belangrijke taak van de Board is om voorwaarden te scheppen om latente behoeftes van klanten te onderkennen, zowel qua middelen als qua mindset.
- Creëer een Lean-Startup omgeving: Als medewerkers er eenmaal op vertrouwen dat iets een veelbelovend idee is, bouwen ze een ‘minimaal levensvatbaar product’ dat net voldoende is om de gewenste behoefte van klanten te vervullen, maar nog lang niet een voltooid product is. Als het wordt vrijgegeven voor een klein deel van alle gebruikers, wordt met behulp van onder meer A/B-tests de impact gemeten. Om vervolgens bij te sturen. Snelle feedback, snelle bijsturing en tevreden klanten zorgen voor succes.
- Mindset creëren:
  - Creëer een extreem klantgerichte mindset binnen de organisatie en geef zelf het goede voorbeeld, door bijvoorbeeld iedere meeting te beginnen met te bedenken hoe de klant nóg gelukkig gemaakt kan worden.
  - Verleg de aandacht van het bekende naar het onbekende, van bestaande producten naar nieuwe producten. Een Agile organisatie leeft van innovatie, van vernieuwing, van continu leren.
  - Leer hoe de latente behoefte van klanten ontdekt kan worden.
  - Eén van de valkuilen van bureaucratische organisaties is dat er veel te veel tegelijk moet gebeuren. Doe de belangrijke dingen eerst en als dat door de klant met gejuich wordt ontvangen bekijk dan opnieuw wat op dát moment het belangrijkste is. Geef als Board het juiste voorbeeld!
  - Neem gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Deze houding bevordert de samenwerking, en ook als iemand er een keer niet is en er moet iets opgeleverd worden of een besluit genomen worden dan gaan we niet allemaal zitten wachten totdat die ene persoon weer aanwezig is maar dan nemen anderen de taken over. Dat betekent overigens niet dat iedereen ook verantwoordelijk is voor het werk dat iemand anders doet. Gedeelde verantwoordelijkheid bestaat niet, weten psychologen al lang. Alleen voor het eindresultaat.



- Zorg dat zoveel mogelijk elementen uit de bedrijfsprocessen worden geschrapt. Dit heet het opruimen van *waste*. Alleen als er klantwaarde wordt gecreëerd (direct of indirect) dan is het een zinvolle activiteit. Anders niet. Denk bijvoorbeeld eens aan beoordelingsgesprekken: wat is daar de klantwaarde van? Of een procedure maken en hanteren voor het aanvragen van vakantiedagen. Wat heeft de klant daar aan? Dit kan behoorlijk ver gaan. Veel dingen waarvan we al tientallen/honderden jaren maar aannemen dat ze belangrijk zijn en dat ze gedaan moeten worden, zijn dat eigenlijk niet (meer). Schrappen maar! Geef daarnaast de werkvloer ook de ruimte om waste op te ruimen. Zij weten vaak heel goed wat er mis gaat. Pak het opruimen van waste dus zowel bottom-up als top-down aan.



### Waar moeten Boards mee stoppen?

Om teleurstellende prestaties van traditionele organisaties te camoufleren, vallen directies vaak terug op financiële trucs om nog iets te creëren wat op succes lijkt (o.a. Joseph L. Bower & Lynn S. Paine van Harvard Business School, Jack Welch voormalig CEO van GE). Ze zullen dan steeds grotere risico's nemen om waarde uit het bedrijf te halen zoals het pensioenfonds van het bedrijf plunderen, afbreuk doen aan de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers, of productie outsourcen naar een land op manieren die het vermogen van het bedrijf om te innoveren en concurreren nog verder uithollen. Het einde lijkt zoek ... Stop hiermee! Ga echte waarde voor klanten creëren en je zult zien dat de resultaten financiële trucs overbodig maken.

Er is al veel bereikt op gebied van Agile, maar helaas constateren we ook dat nepverhalen van *successstories* nog steeds schering en inslag zijn. In sommige gevallen beweren bedrijven dat ze 'de nieuwe aanpak' hanteren terwijl er hooguit sprake is van een dun vers laklaagje over de gebruikelijke top-down bureaucratie. Deze bedrijven doen wat ze altijd gedaan hebben en doen dat nu onder het mom van 'Agile'. Net zoals het woord 'reorganisatie' een nieuwe betekenis heeft gekregen (namelijk: mensen ontslaan) krijgt ook 'Agile' zo een andere betekenis: *Operational Excellence* op de werkvloer. Stop met nep-implementaties! Ga vooral zélf Agile worden als Board, anders zal er nooit een transformatie plaatsvinden en vallen medewerkers terug in hun oude gedrag.

Agile coaches zijn driftig bezig boardmembers te leren hoe ze rechtop moeten staan (*daily standup*), hoe ze moeten plannen op korte en lange termijn (*sprint planning*), hoe ze moeten evalueren (*retrospective*) en hoe ze allerlei andere Agile framework-events moeten uitvoeren. Het is te naïef voor woorden om te denken dat het toepassen van dezelfde Agile framework-events die op de

werkvloer worden gebruikt in Scrum teams zullen leiden tot een Agile organisatie als die in de Boardroom worden toegepast. Stop met deze waanzin!

### **Wat moeten Boards vooral NIET doen?**

Een aantal valkuilen waar Boards al in zijn getrapt en waar je van kunt leren:

1. *Inconsistent handelen*: Consistentie is cruciaal, topmanagers zijn allemaal cultuurdragers. Het principe van autoriteit geldt voor hen: gedrag wordt één op één gekopieerd. Eén enkele uitlating van het topmanagement tegen het personeel dat niet strookt met het doel om de klant te behagen kan al een grote tegenslag veroorzaken. Als zo'n uitlating wordt herhaald, bestaat zelfs het risico dat de bedrijfscultuur terug valt in de richting van bureaucratisch management.



2. *Veranderingen presenteren als gewoon weer een bedrijfsproces*: Agile is geen nieuw bedrijfsproces maar een fundamentele transformatie van de manier waarop in een organisatie wordt gewerkt.
3. *Het topmanagement durft niet voluit te gaan*: Als de verandering een succes blijkt, zal het management haar verwelkomen en zich opstellen als de geestelijk vader van het succes, maar als de transformatie mislukt kunnen ze zeggen dat het niet hun idee was maar gewoon de zoveelste managementhype die niets oplevert. Dit zorgt voor een passieve en afwachtende houding waardoor de kans van slagen fors afneemt, simpelweg omdat deze houding wordt nageaapt door de rest van de organisatie. Geef zelf het juiste voorbeeld!
4. *Rigide toepassing van een methodologie die elders is ontwikkeld*: denk bijvoorbeeld aan het één op één kopiëren van het Spotify model. Dit kan tot aanzienlijke frictie leiden als de extern ontwikkelde ideeën niet passen in de nieuwe omgeving. En die kans is wel erg groot ...
5. *De verandering micromanagen*: in plaats van anderen controleren en beheersen gaan managers zelforganiserende teams de kans geven om in korte cycli te werken en zélf besluiten te nemen. Dat betekent een ingrijpende verandering van de manier waarop managers hun werk moeten doen. Als de transformatie van boven wordt opgelegd in de vorm van een dwingend stappenplan, bestaat het risico dat de nieuwe aanpak verkeerd zal worden geïnterpreteerd als het continueren van top-down management en de traditionele bevelstructuur (command-and-control). En de weerstand is geboren.
6. *Belangrijke beslissingen van het management geheimhouden*: de bereidheid om informatie te delen stelt mensen in staat om zich dagelijks aan te passen aan wat er gebeurt. Non-transparantie, een kenmerk van een bureaucratische organisatie, is dodelijk in een Agile omgeving.

7. *Besparen op training en coaching*: onderzoek toont aan dat de inbreng van coaches zich terugbetaalt in termen van teamproductiviteit. Traditioneel management negeert zulke studies vaak omdat ze uitgaan van het mentale model dat managers verantwoordelijk zijn voor de productiviteit.
8. *Alleen aandacht voor het systeem, verwaarlozing van gedrag*: een Agile mindset creëren is cruciaal voor het welslagen van een Agile transformatie. Er is echter vaak helemaal geen expliciete aandacht voor. Of er wordt gedacht dat het implementeren van systeemelementen van een Agile framework vanzelf leidt tot nieuw gedrag. Bijvoorbeeld: "als we een daily standup doen dan worden mensen als vanzelf transparant". Helaas weten we vanuit de psychologie (50 veranderprincipes, Peter Brouwer & Theo Janssen) dat dit vrijwel nooit gebeurt. Gedragsinterventies zullen expliciet ontworpen moeten worden om effect te sorteren.



9. *Cultuurverandering doorvoeren*: Hmm, dat is erg riskant. Uit onderzoek van Gallup blijkt dat 96% van de cultuurtransformaties faalt. En dat is ook niet zo gek. Cultuur is een containerbegrip. Het omvat overtuigingen, normen, waarden, gedrag, gedachten, etc. Het is veel te groot en te complex geheel om te kunnen veranderen. Gedragsverandering kan wél, en is juist heel belangrijk. Stop met cultuurtransformaties en focus vooral op het één voor één veranderen van gedragsaspecten. Of doe zoals Steve Jobs deed: bij zijn terugkomst bij Apple ontsloeg hij duizenden managers en installeerde zijn eigen kring van leiders om het bedrijf te runnen. Zij wilden niets anders dan waarde leveren aan klanten. Het was niet alleen effectiever om het zo te doen, maar ook efficiënter ...



10. Denken dat teams álle beslissingen kunnen nemen. Dat is een utopie om dat te denken. Zie een eerder artikel van mij op LinkedIn: 100% zelfsturing bestaat niet. Teams zijn vooral goed in het nemen van beslissingen over het 'Hoe'.

### **Conclusie**

Boards moeten zichzelf de pikante vraag stellen: willen wij als organisatie ons richten op het creëren van waarde voor klanten of op het onttrekken van waarde om aandeelhouders en topmanagers te behagen? Het is een hele kluit om deze vraag eerlijk beantwoord te krijgen. Er is altijd geleerd dat er Tayloriaans gestuurd moet worden. Carrières zijn gebouwd op command-and-control, macht, politiek, etc. Battles zijn gewonnen, de ratrace naar de top is soms over lijken gegaan. En nu dat gelukt is, moet dan net nú de macht afgestaan worden? Om te overleven is het antwoord kort maar krachtig: Ja! Er staat veel op het spel. Of Agile management neemt de hele organisatie over of de theorie van aandeelhouderswaarde verplettert het Agile management. En uiteindelijk dus ook het bedrijf. Want niet meegaan in het nieuwe paradigma is geen optie.