

MT Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door MT Rendement

MT Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor professionals met managementtaken, zoals directeuren, bestuurders, staf- en unitmanagers en organisatieadviseurs. In MT Rendement komen alle onderwerpen aan bod die relevant zijn voor leidinggevendenden binnen het mkb. Denk aan het verbeteren van vaardigheden, kennis en inzichten, het aansturen en beoordelen van medewerkers, de actuele wetswijzigingen op het gebied van arbeidsrecht maar ook financiering, budgetteren of de auto van de zaak.

MT Rendement biedt u:

- actuele informatie;
- korte nieuwsberichten en beknopte artikelen;
- veel concrete tips die direct toepasbaar zijn in de praktijk;
- vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/mtblad

DE NIEUWE ROL VAN DE MANAGER IN EEN AGILE OMGEVING

Voortaan altijd naar buiten gericht

In een wereld waar klantwensen sneller wijzigen dan ooit en waar technologische ontwikkelingen bijna niet zijn bij te houden, is het belang van wendbaar organiseren groter dan ooit. Agile organisaties hebben de toekomst. Niet inspelen op de veranderende omgeving kan funest zijn. Traditionele managers staan voor een uitdaging: de transformatie naar agile manager.

De complexiteit van het werk neemt toe en de voorspelbaarheid ervan neemt af. U kunt hiermee omgaan door het zogenoemde agile werken te omarmen. Maar wat is dat nu precies? Agile gaat over flexibiliteit en het vermogen van een organisatie om zich snel aan te passen. Op deze manier zijn organisaties op ieder moment in staat om perfect in te spelen op de wensen van klanten. Agile is een paraplu begrip waar veel bekende methodes en frameworks onder vallen, waaronder scrum en kanban. Veel verschillende organisaties, afdelingen en teams passen één of meer van

deze methodes toe. Grote organisaties als Spotify, Google en ING werken bijvoorbeeld al op een agile manier.

Resultaten

Agile werken vraagt mogelijk om aanpassingen in uw werkwijze. Agile- en scrumteams zijn klantgericht en continu bezig met het verbeteren en innoveren van producten en diensten. Als agile manager zorgt u ervoor dat het voor uw team duidelijk is wat er van de teamleden wordt verwacht. De nadruk ligt daarbij op de resultaten die het belangrijkste zijn voor

klanten en andere belanghebbenden. Als agile manager moet u meer bottom-up georiënteerd zijn: u helpt het team om optimaal samen te werken. Doelen worden in samenspraak bepaald en u coacht het team om de doelen te behalen.

Visie

Het is belangrijk dat u een duidelijke visie heeft en uw medewerkers hierin meeneemt en inspireert. De teamdoelen moeten natuurlijk wel bijdragen aan de missie en visie van de organisatie. Dit doet u door de toegevoegde waarde van uw team voor de organisatie in beeld te brengen, zoals klanttevredenheid of cijfers die werkprocessen inzichtelijk maken. Blijf ook communiceren met uw team; waar lopen de teamleden tegenaan, wat hebben ze nodig om hun doelen te bereiken? U kunt als manager helpen bij het wegwerken van belemmeringen die buiten de invloedssfeer van het team liggen, zodat het team optimaal kan functioneren. Dat is een belangrijk aspect van de agile manager: het grote geheel zien en uitdragen.

Vertrouwen

Als agile manager vertrouwt u erop dat uw team de juiste keuzes maakt. Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers alle (correcte) informatie hebben die nodig is om goede beslissingen te nemen. Het is dus zaak dat u transparant bent. Als u het vertrouwen van uw medewerkers wilt winnen en een goede relatie wilt opbouwen, moet u hun respect winnen

Waarom agile werken binnen uw organisatie?

Het gaat in een agile cultuur over zingeving, vertrouwen, transparantie, experimenteren, zelforganisatie, verantwoordelijkheid, interactie, samenwerken met de klant en continue verbetering. Wat betekent dit in de praktijk? Denk aan:

- producten en projecten sneller af hebben;
- een snelle return on investment (ROI);
- meer feedback van klanten kunnen verwerken, waardoor:
 - uw organisatie de juiste producten of diensten aanbiedt;
 - risico's kleiner zijn;
 - de kwaliteit en klanttevredenheid toeneemt.
- medewerkers intrinsiek motiveren;
- een hogere medewerkerstevredenheid;
- voorspelbaarheid.

door open en eerlijk te zijn. Managementinformatie wordt dus ontsloten op teamniveau. Hierdoor kan het team zelf verantwoordelijkheid nemen en bijsturen wanneer nodig. Fouten maken is in deze nieuwe omgeving niet erg, want als iets niet werkt, levert dit waardevolle informatie op en kan er snel worden bijgestuurd.

Leren

In de agile werkomgeving wordt elke één tot vier weken een werkbaar product opgeleverd dat direct waarde toevoegt. Bij een marketingcampagne bijvoorbeeld, kan dat eerst het concept zijn. Na enkele weken ligt er een campagne om te testen en na weer een paar weken bijvoorbeeld een radiocampagne. Het team ontvangt feedback na elke oplevering. Doordat er dan een nauwe samenwerking bestaat met alle belanghebbenden is tijdig bijsturen mogelijk. Traditioneel werd alles tegelijkertijd ontwikkeld en opgeleverd, zonder tussentijdse feedback. Als betrokken manager is het zaak dat u tijdens deze fases openstaat voor experimenten die gepaard gaan met falen, omdat dat dé manier is om tot innovatie en verbetering te komen. Voor een agile organisatie is continu leren, verbeteren en innoveren belangrijk om zich te kunnen aanpassen aan de omgeving. Uw team gaat dan meer initiatief tonen en is minder bang fouten te maken.

Team

Binnen een agile omgeving verschuift de balans van een 'succesvol ik' naar een 'succesvol team'. U moet dan leren om teams te ontwikkelen die verder denken dan hun eigen afdeling, ten behoeve van de klant. Daarin ligt een kans om te leren van elkaars perspectief. Multidisciplinaire teams krijgen zo een compleet beeld van alle ontwikkelingen op de markt, zodat zij hier vroegtijdig op kunnen inspelen. Iedere specialist brengt zijn eigen vakkennis mee. Eén van de belangrijkste taken voor u als agile manager is dan ook het creëren van randvoorwaarden om de samenwerking binnen en tussen teams te vergroten en



eventuele obstakels uit de weg te ruimen. U stimuleert innovatie en creativiteit door teams aan te moedigen en te belonen voor het gebruik van hun kennis om op een nieuwe manier bestaande of nieuwe problemen op te lossen. Belangrijk is dat de HR-processen en -systemen afgestemd zijn op het agile werken. Er zijn bijvoorbeeld organisaties waar het team zelf de HR-rollen en -taken op zich neemt. Bijvoorbeeld door zelf het rooster te maken, elkaar te beoordelen en zelf nieuwe collega's te werven en selecteren.

Cultuurverandering

U kunt uw rol als agile manager alleen vervullen als uw organisatie besluit om agile te gaan werken. Om dat te laten slagen is een cultuurverandering één van de belangrijkste voorwaarden. Als manager kunt u daaraan bijdragen door agile waarden uit te dragen in de organisatie. Soms botsen deze waarden met de oude cultuur. Het is daarom extra belangrijk dat u zich niet alleen op

de technieken van agile werken richt, maar ook op discussie en interactie met medewerkers over oude en nieuwe waarden en principes van de organisatie.

Transparant

U bent als agile manager zelf het voorbeeld van de gewenste cultuur en helpt anderen om het beste uit zichzelf te halen. Geef als agile manager richting en kaders aan teams door middel van een gedeelde visie en gemeenschappelijke doelstellingen. En geloof erin dat medewerkers van nature intrinsiek gemotiveerd zijn. Wees transparant en geef uw team de ruimte om zelf besluiten te nemen en problemen op te lossen. Hiermee geeft u teams écht vertrouwen dat ze het kunnen en kunt u agile werken tot een succes maken.

Eveline Kreuk is Agile Coach en Consultant bij Agile Scrum Group, die organisaties helpt met agile transformaties, e-mail: kreuk@agilescrumgroup.nl