

## **Het management woord uit 2015: “Agility” (Jalta, 23 mei 2015)**

Een keer in de zoveel tijd onderzoeken voornamelijk business schools (Harvard) en strategie consultants (McKinsey) welke zaken er echt toe doen in de boardrooms van bedrijven. Ze vragen rond aan de tafel van de zogenaamde C-suite (CEO, CFO, CMO) wat hen bezighoudt, waar ze zich zorgen over maken en wat zij zien als belangrijke onderliggende trend onder hun bedrijfsvoering. Het woord dat in 2015 in iedere presentatie op boardroom-niveau staat is: “Agility”. Maar wat wordt hier nou precies mee bedoeld?

### **Lenig**

Zoals vaker bij management praat, zijn de gekozen woorden uit de Engelse taal, geheel logisch doordat dit verreweg de meest gebruikte taal is bij topmanagement. Wanneer je agility naar het Nederlands zou vertalen zijn er verschillende vertalingen die de lading deels dekken. Het eerste is behendigheid. In deze vertaling zit iets van handig zaken doen, dingen voor elkaar krijgen. De tweede vertaling is lenigheid, dat heeft iets in zich van flexibiliteit en de derde vertaling is rapheid, waar de snelheidscomponent in zit. De combinatie van de drie: voor elkaar krijgen, flexibiliteit en snelheid dekt goed de lading.

### **Management woorden vinden als sport**

Het is interessant om te kijken waardoor een dergelijk woord in schik raakt. Management woorden moeten altijd een bepaalde vorm van vaagheid hebben waarbij er veel business processen onder gevangen kunnen worden (denk aan customer centric), en waarbij de meeste managers toch wel een soort beleving bij hebben. Compleet nieuwe woorden resoneren slecht, maar als het weer te afgezaagd is, krijg je in de boardrooms de handen niet op elkaar om een dergelijk woord in alle strategische presentaties terug te laten komen. Voor consultants is het bijna een sport om zulke woorden te vinden. Zonder enige twijfel is het belangrijkste dat zo'n woord ook daadwerkelijk een gedeeld probleem moet aangeven. En het moe duidelijk zijn: we durven niet, we zijn star en veel te traag. Het moet sneller, beter en met lef.

### **De omgeving verandert**

Organisaties worden steeds internationaler, het speelveld verandert snel hierdoor, innovaties volgen er elkaar aan de lopende band op en grote multinationals kunnen binnen vijf jaar uitgespeeld zijn (denk aan Nokia) wanneer ze zich niet goed weten aan te passen aan de veranderende omgeving. Het gaat om dagelijkse aanpassing aan de situatie. Bij de meeste eerste kwartaalcijfers die recent zijn bekend gemaakt zijn de vooruitzichten voor het hele jaar onzeker en afhankelijk van aanwezige volatiliteit in de olie prijs, de wisselkoersen en de globale brandhaarden. Een strategie voor tien jaar bedenken in de bestuurskamer is erg leuk als hobbyisme, het is veel reëler om te werken met schuivende scenario's waarbinnen het bedrijf in lijn met de doelstellingen heen en weer schiet.

### **Een gevoel van onbehagen**

Maar het is niet alleen de omgeving die verandert: vrijwel alle resources in het bedrijf veranderen. Generatie X en Y doet zijn intrede in het middel management, de meeste grote bedrijven gaan door golven van decentralisatie en centralisatie heen, er ontstaan matrix organisaties, innovaties worden gedaan, zowel richting de producten, maar ook in de interne

processen. Er wordt geautomatiseerd, kortom: alles is in beweging. De constatering van de snel veranderende interne organisatie in combinatie met een onzekere markt geeft het top management een onbehaaglijk gevoel. Het gevoel van de controle verliezen of in management taal “out of control” raken. Vooral in maanden waarin de financiële vooruitzichten niet meer worden gehaald komt de begrijpelijke vraag vanuit de top aan het midden management wat er aan deze situatie gaan worden gedaan. Wanneer er single-strategy wordt gewerkt zijn er geen alternatieven, geen plan B, niet agile.

### **Agility in de praktijk**

De financiële crisis heeft duidelijk gemaakt dat de wereld snel kan veranderen en dat agility enorm belangrijk is om te overleven. De top van het bedrijfsleven moet niet ná-denken, maar moet vóór-denken. Daarnaast is het belangrijk om niet lichtvaardig om te gaan met trend woorden. Speciaal dus voor de Jalta-lezer hieronder een agility-checklist.

1. Wordt er eens per jaar “van buiten naar binnen” een strategische verkenning gedaan op de veranderende omgeving en wat dit betekent voor de organisatie?
2. Is de omzet die geboekt wordt bij de grootste klant minder dan 10% van de totale omzet?
3. Wordt er per kwartaal gevraagd wat de klant wensen zijn?
4. Worden er besluiten genomen waarbij slechts 80% van de implicaties helder zijn?
5. Is er bekend wat de innovaties zijn die zullen leiden in 2016 en 2017 tot 10% van de omzet?
6. Is er wekelijks contact tussen de volgende functionele gebieden: marketing, sales, financiën, P&O en de productie?
7. Is er een flexibele schil van personeel aanwezig die ieder moment ontslagen kan worden? Kunt u morgen mensen aannemen?
8. Worden eventuele buitenlandse medewerkers gevraagd hoe zij denken hoe werkprocessen moeten verlopen?
9. Is er ruimte voor medewerkers om enkele keren per jaar aan te geven hoe processen beter kunnen?
10. Kan, wanneer dit nodig zou zijn, op een vrije dag (tweede pinksterdag) als een normale werkdag gefunctioneerd worden, wanneer dit 24 uur van te voren wordt aangegeven?

Wanneer er bij deze lijst op minstens acht vragen instemmend kan worden geantwoord, lijkt er sprake van een agile organisatie; echter deze checklist is op geen enkele manier wetenschappelijk onderbouwd. Toch geeft het een denkrichting aan van wat agility dan in de praktijk inhoudt. Agility: sneller, beter en met lef!

*Dr. Rutger van den Noort werkt als vice president bij een Nederlandse multinational in de Verenigde Staten*