

Agile is in. Maar zijn we dat eigenlijk wel?

'Agile' is het toverwoord van deze tijd, ofwel: wendbaar. Agile kennen we uit projectmanagement, waar het de methoden vervangt die meer uitgaan van een stabiele, grotendeels voorspelbare loop der dingen. Agile organisaties kunnen zich beter aanpassen aan de snel veranderende omgeving.

De Covid 19-crisis is een haast perfecte laboratoriumsituatie om te zien hoe agile we zijn. Lukt dat inspelen op de nieuwe situatie of gaat dat maar moeizaam? En passen we ook de delen van de bedrijfsvoering aan die de continuïteit op de langere termijn waarborgen? Die passen bij 'het nieuwe normaal' - dat nog niemand kent?

Het 'burning platform' (mensen veranderen alleen als een crisis hen daartoe dwingt) maakt dat iedereen achter zijn of haar pc of laptop kruipt en vanuit huis doet wat mogelijk is. Maar dat is natuurlijk geen goede graadmeter voor 'agileness'. Niet vanuit huis werken zou immers bijna werkweigering zijn in een land als Nederland, waar van noord tot zuid 24/7 snel en vrijwel storingsvrij breedband internet beschikbaar is en waar de basiselementen voor online werken al jaren in kleinere kring worden gebruikt. Denk aan software voor online conferencing als Teams, Skype en Zoom in het bedrijfsleven, Class, MooC's en rooster-apps in het onderwijs en e-health in de zorg. Agile zijn is meer dan dat.

Een bestuurder van een grote onderwijsinstelling was apetrots op het feit dat vrijwel al zijn docenten hun lessen via Zoom of Teams gaven. Terecht, maar nadat het ergste stof is neergedaald, mag de lat omhoog. Stel je voor dat zijn docenten géén online les zou kunnen of willen geven. Dat zou pas wat zijn. De vraag die na de eerste fase speelt, is de vraag over de inhoud van de online lessen. Zijn die kwalitatief wel aan de maat of zijn het opgenomen colleges?

In het nieuwe normaal zullen we vermoedelijk werken in de sfeer van social distance en hygiëne. Thuiswerken draagt bij aan beide en is in deze ontwikkelingen een zogenoemde 'hygiënefactor'. We mogen trots en tevreden zijn dat dit zo snel is opgepakt, maar zonder vanuit huis werken was alles vastgelopen. Als maat voor de agileness en de mate waarin we ons voorbereiden op het nieuwe normaal, is het nog wat dunnetjes.

Welke elementen van de bedrijfsvoering moeten we nog meer aanpassen? Welke zaken zijn essentieel voor de bedrijfsvoering en hoe passen we ons daarin aan het nieuwe normaal aan? Als we die elementen (her)kennen, kunnen we, wendbaar, daarop anticiperen.

We lezen en horen over online poli-consults (zorg) en blended roosters (onderwijs). In onze business gaat het bijvoorbeeld over hoe we de in de crisis vooruitgeschoven HR-zaken zoals werving, voortgangsgesprekken en opleiding (belangrijk maar toen niet urgent) nu oppakken. Maar ook om teambuilding, aandacht voor medewerkers en klantencontact. Mooie grademeters voor de wendbaarheid.

Anticiperen op het nieuwe normaal gaat beter in wendbare organisaties.

Een bekende van ons ontving direct bij de start van de lockdown weken van zijn werkgever, een groot Amerikaans consultancybedrijf, een prachtig groot beeldscherm om zijn laptop thuis op aan te sluiten. De werkgever verzag dat de crisis langer zou duren en een klein laptopscherm de kwaliteit van het werk niet ten goede zou komen. Onze kennis blij, bedrijf blij, klant blij (en Coolblue blij). Dit bedrijf vraagt veel van zijn mensen maar staat ook bekend om zijn geweldige borrels, fijne cultuur, betrokkenheid van leidinggevenden en de inzet van de medewerkers. Ze vergaten alleen dat je die kwaliteiten (wel belangrijk maar toen even niet urgent) niet bij Coolblue kunt bestellen. Terwijl de motivatie van de consultants daar waarschijnlijk meer door wordt beïnvloed dan door het nieuwe scherm. Ook de interne opleidingen - altijd van hoog niveau, op een leuke locatie, met goede docenten en direct toepasbare kennis - werden uitgesteld. Waar blijven de onderlinge contacten tussen de consultants? De tijd om gezellig bij te praten en de laatste privé- en bedrijfsnieuwtjes te delen? Waar worden de vriendschappen

onderhouden en minder formele (werk)afspraken gemaakt? Waar worden de nieuwe teamleden voor een volgend project 'opgepikt'?

Iedereen voelt aan dat deze typische bijeenkomsten met een hoog sociaal karakter moeilijk zijn te vervangen in de lockdown. Onze kennis heeft z'n collega's buiten zijn eigen team al tien weken niet gezien. De opleidingsdagen waren uiteraard opgeschort en borrels via Zoom zijn eigenlijk niet gezellig. Gelukkig zat hij in een team met een leuke opdracht bij een interessante klant, maar hij had z'n buik vol van het werken in eenzaamheid. Toen de baas ook nog stopte met het vergoeden van bezorgmaaltijden (het gebruikelijke tot laat werken gebeurde nu thuis in plaats van op kantoor) was dat trending topic in de groepsapp.

In onze eigen business, de training- en adviesbureaus, is vrijwel alles direct online gegaan. Dat is een prestatie, maar het is net als met 'vanuit-huis-werken' een noodzakelijke beweging. Als het huis in brand staat, ren je naar buiten. Dat is geen prestatie op zich; het is de voor de hand liggende reactie.

Interessant is of de opdrachtgevers ook online gingen. Een korte inventarisatie in onze omgeving leverde een interessant beeld op.

Een retailketen die een opleidingsproject op stapel had staan met essentiële kennisontwikkeling voor toekomstige ontwikkelingen, zet werkelijk alles op alles om de opleidingen aan te passen naar elektronische leeromgevingen en live online leren. Binnen een week hadden alle leidinggevenden een nieuwe laptop om beter deel te kunnen nemen aan de bijeenkomsten.

Een overheidsdienst die medewerkers moet voorbereiden op nieuwe wetgeving, zegt direct ja op ons online aanbod, ook al is dat door de kleinere online groepen duurder. Deze opdrachtgever breidt bovendien deze online contacten uit tot thema-netwerkinderviews.

Een gemeente heeft de ervaring met wandelend coachen meegenomen in wandelende voortgangsgesprekken en de eerste wandelende teamvergaderingen (gemaakte afspraken worden vastgelegd door ze in te spreken op een smartphone). We zijn benieuwd hoe dat verder gaat als de coronamaatregelen weer versoepelen, maar dit ziet er agile uit.

Er zijn ook organisaties die tot nu toe alle niet-primaire processen, en dus ook opleidingen (classroom en online), voor onbepaalde tijd opschorten. Veel gehoorde argumenten zijn: 'We halen het wel weer in', 'Vaardigheden zijn online niet goed aan te pakken', 'Onze verbindingen staan bijna geen online platforms toe', 'Er is nu niet veel animo' en 'We zijn bezig om het intern te inventariseren en beleid te maken'. Zeker gemeenten en rijksoverheid willen het openbaar vervoer niet belasten en het goede voorbeeld geven door samenkomsten niet te laten plaatsvinden als het niet strikt noodzakelijk is. Hoe begrijpelijk en legitiem sommige reacties ook zijn, agile is het niet. Waren deze organisaties agile geweest, dan hadden ze met alle creativiteit die ze in huis hebben oplossingen gezocht voor zaken die op dat moment (en wellicht in de toekomst) geen doorgang konden vinden.

De snelle aanpassing richting 'vanuit huis werken' was belangrijk, maar nog geen teken van wendbaar en 'klaar voor het nieuwe normaal'. Dat vraagt een sprong over een lat die hoger ligt. Klagende werknemers over saai video-overleg, studenten die in landelijke dagbladen ingezonden stukken plaatsen over de kwaliteit van het hoger onderwijs online, een toenemende vraag naar cursussen over leidinggeven op afstand zijn voor ons tekenen aan de wand.

Rob van Meurs en Hans Koning

A&O groep

Juni 2020