

Agile organiseren vanuit een capability perspectief



Omdat de snelheid en de impact van veranderingen exponentieel toenemen, zijn veel organisaties op zoek naar een flexibele, wendbare structuur om hun bestaansrecht ook in de toekomst te garanderen. Agile organiseren wordt vaak gezien als wenkend perspectief, hoewel succesverhalen nog schaars zijn of in elk geval tamelijk pril. Ook in Nederland zijn veel organisaties bezig met agile, zoals ING¹.

De vraag die wij in dit artikel willen beantwoorden is onder welke voorwaarden je de principes van agile organiseren kunt toepassen en vooral ook hoe redeneren vanuit capabilities daarbij kan helpen. Uitgangspunt is dat een fundamentele herinrichting voor bestaande organisaties uitdagender is dan voor nieuwe (tech-) bedrijven, maar zeker niet minder cruciaal. Agile organiseren moet in samenhang met de strategie én de capabilities van een organisatie worden bekeken. Capabilities definiëren wij overigens als de fundamentele kennis van een organisatie die systematisch goed wordt toegepast.

Capability-gericht organiseren

De weg naar een meer flexibele organisatie wordt vaak gedwarsboomd doordat organisaties zichzelf definiëren op basis van wat ze nu verkopen (producten en diensten) in plaats van doen en weten (capabilities). Agile organisaties zien zichzelf en de wereld eromheen als een portfolio van capabilities die eindeloos gecombineerd kunnen worden voor het ontwerpen van producten en marktenⁱ. Kenmerkend voor deze organisaties is dat zij hun organisatiestructuur niet hebben ingedeeld op basis van alleen functionele, product of marktsegmenten, maar naar de mogelijkheid om kennis, vaardigheden en technieken te combineren om een bepaalde missie te realiseren. Capabilities vormen dan de basis voor agile organiseren, aangezien deze snel kunnen leiden tot nieuwe producten en diensten. Gebrek aan aandacht voor het goed inzetten van capabilities is één van de belangrijkste redenen waarom organisaties hun strategie niet verwesenlijkenⁱⁱ.



Dogma op de loer...

In Nederland gaan steeds meer grote organisaties de uitdaging aan om agile organiseren te verankeren in hun organisaties. Vaak door het invoeren van zelfsturende multidisciplinaire teams die end-to-end verantwoordelijk zijn voor een bepaald resultaat. In een recent onderzoekⁱⁱⁱ geeft 70% van de leidinggevendenden binnen Europese organisaties aan de afgelopen twee jaar stappen te hebben ondernomen om de activiteiten van zelfsturende teams op te schroeven.

Met invoering van zelfsturende teams alleen wordt de benodigde flexibele organisatie niet voldoende gehaald. We zien dat sommige organisaties hun zoektocht naar flexibiliteit adresseren via een *short-cut*: het kopiëren van succesverhalen van agile organiseren elders. Een halleluja-effect zorgt ervoor dat een maatwerkconcept generiek wordt toegepast en mogelijk duidt op de komst van een nieuw organisatiedogma. Het risico van het kopiëren van een succesmodel is echter dat er wordt voorbij gegaan aan de eigen strategie, specifieke setting en achterliggende problemen waardoor structuuro oplossingen vaak bij voorbaat suboptimaal zijn. Agile organiseren vereist maatwerk: de functie en toegevoegde waarde van de organisatie in combinatie met haar unieke stelstel aan organisatorische bekwaaenheden bepaalt in onze optiek de potentiële effectiviteit van agile organiseren.

Onderscheid in type capabilities

Het bouwen van een toekomstbestendige organisatiestructuur vraagt om een reflectie op de eigen capabilities. Welke capabilities maken ons uniek in de markt en welke capabilities zijn nodig om de huidige inkomstenstroom op peil te houden? Dit capability-gericht organiseren zorgt ervoor dat er een duidelijke focus komt op die gebieden die tot de grootste waarde leiden nu en in de toekomst.

We onderscheiden drie hoofdvormen van capabilities (strategisch, kern en basaal), die elk verschillende inrichtingsprincipes kennen voor een effectieve werking.

In onderstaande tabel is dit onderscheid weergegeven in drie hoofdsoorten van capabilities.

Type capability	Beschrijving	Onderscheidende ontwerpprincipes
 Strategische capabilities	De capabilities die jou als organisatie uniek maken in de markt, voor nu en in de toekomst. Innovatief vermogen is hier een essentieel onderdeel van	<ul style="list-style-type: none">• Autonome multidisciplinaire teams met een duidelijk doel• Outside-in: organiseer over de grenzen van de eigen organisatie heen in netwerken• Coachend / visionair leiderschap: stuur op de missie• Stimuleer een start-up spirit• Minimaliseer het aantal afhankelijkheden• Ruimte voor radicale innovatie, experimenteren en inspireren
 Kern capabilities	De bekwaamheden die nodig zijn om on-par met de competitie te zijn en het huidige marktaandeel te behouden. Zij vormen geen bestendige, lange termijnbron van concurrentievoordeel	<ul style="list-style-type: none">• Organiseer vanuit huidige klantbehoefte• Verantwoordelijkheid voor klant en product is eenduidig hiërarchisch belegd• Resultaatgericht leiderschap: sturen op klanttevredenheid en ROI• Stimuleer "value-for-money": hoogst mogelijke klantopbrengst tegen zo laag mogelijke kostprijs• Ruimte voor incrementele verbetertrajecten vanuit de bestaande organisatieonderdelen
 Basale capabilities	De minimaal vereiste capabilities die nodig zijn voor de huidige bedrijfsvoering. Deze kunnen kritisch worden wanneer zij onder sectormormen komen	<ul style="list-style-type: none">• Efficiency als primaire driver (standaardiseren, modelleren, automatiseren en gebruik maken van best practices)• Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk afgebakend, over het algemeen hoog en centraal in de organisatie belegd• Autonomie voor teams binnen strikte kaders• Managerial leiderschap: strakke kaders d.m.v. normen (zero defects, low cost budgetsturing) en procedures

De wijze van organiseren verschilt fundamenteel per capability, zoals blijkt uit de tabel. De soorten strategisch, kern en basaal kennen elk eigen principes voor zowel structuur, leiderschap als gedrag. Agile organiseren matcht het best bij de strategische capabilities, maar kan in geval van basale capabilities uitmonden in een oerwoud aan compenserende spelregels en overlegorganen.

Organiseren van capabilities

De onderlinge organisatorische samenhang verschilt ook. Basale capabilities zijn over het algemeen onderling strikt geordend en afgestemd, met heldere afbakening en scheiding van verantwoordelijkheden. In deze context spreekt John Roberts ook over *tight coupling*^v: de organisatieonderdelen zijn in feite strak op elkaar afgesteld, waarbij een wijziging in het ene onderdeel grote impact heeft op een ander. Dit werkt voor de voorspelbare setting en processen goed en levert efficiency op. Roberts noemt als voorbeeld hier een gestandaardiseerde assemblagelijijn: elke stap is zorgvuldig bedacht, uitgewerkt en getimed, met efficiënte, voorspelbare productie als output. Een afwijking in timing of afmeting heeft direct gevolgen op de volgende stap in de productie en mogelijke uitval als resultaat.

De strategische capabilities zijn daarentegen gebaat bij een vrijere positie: de grotere onzekerheid en veranderlijkheid waarin zij opereren vereisten ook een setting en structuur waarin de onderlinge samenhang flexibel kan worden ingevuld (Roberts' *loose coupling*) en een verandering bij het ene onderdeel minder impact heeft op een ander. Roberts verwijst in deze context naar het onderzoeksterrein aan een universiteit. De verschillende faculteiten kennen onderling een grote mate van autonomie om zoveel mogelijk ruimte te bieden aan het ontwikkelen van nieuwe ideeën en theorieën. Een onderzoek aan de ene faculteit dat trager verloopt dan gepland heeft weinig tot geen impact op de onderzoeken aan de andere faculteiten.

Deze differentiatie blijkt in de praktijk cruciaal voor de geslaagde voorbeelden van een agile organisatie. De succesverhalen van agile beschrijven veelal de ontwikkelkant (R&D) van de organisatie. De basale capabilities blijven vaak onderbelicht in de toelichtingen.

Ongerichte autonomie als valkuil

Organisaties die - in hun zoektocht naar een meer flexibele organisatie - slechts in beperkte mate hun capabilities centraal stellen, kunnen te maken krijgen met wat wij noemen 'ongerichte autonomie'. Dit kenmerkt zich door beperkte kennisdeling, onvoldoende realisatie van strategische doelstellingen, stress bij medewerkers door onvoldoende zekerheid en herhaaldelijk moeten overdoen van werkzaamheden. "Doen we wel de juiste dingen" en "doen we de juiste dingen wel goed" zijn dan veel gehoorde vragen. Hoe *schijnbaar* tegenstrijdig ook, kaders zijn nodig om ruimte te kunnen ervaren. Toch zijn sommige organisaties wars van het helder neerzetten van deze kaders van de autonomie. Om de nadelen van de ongerichte autonomie te compenseren introduceren deze organisaties vervolgens een veelheid van horizontale verbindingen en deze leiden weer vaak tot het verlies van grip, aanpassingsvermogen en eenvoud. Een ander genoemd bijeffect is dat ongerichte autonomie kan leiden tot méér bureaucratie. Om de samenwerking te verbeteren tussen teams wordt soms gebruikgemaakt van een veelvoud aan extra spelregels in de vorm van een "handboek" hoe als autonoom team met andere teams te functioneren. *De management-bureaucratie heeft dan plaatst gemaakt voor de samenwerkings-bureaucratie.*

Contact

Ernst Beskers

Manager Deloitte Consulting
EBeskers@deloitte.nl
06 2078 9581

Marylka Zwiebel

Senior Manager Deloitte Consulting
MZwiebel@deloitte.nl
06 1004 2769

ⁱ <http://www.banken.nl/nieuws/3252/ing-reorganiseert-naar-spotify-organisatiemodel>

¹ Harvard Business Review, The 5 Requirements of a Truly Innovative Company, 27 april 2015

ⁱⁱ Strategic Capabilities: Bridging Strategy and Impact, Monitor Deloitte 2015, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-cons-strategic-capabilities-bridging-strategy-and-impact-03022015.pdf>

ⁱⁱⁱ Allied Consultants Europe Report 2015 - Autonomous Teams; http://www.alliedconsultants.com/download/ace_at-report_2015.pdf

^{iv} The Modern Firm, Organizational Design for Performance and Growth (John Roberts, 2004)

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 210,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.