

REDACTIONEEL



Het nieuwe toverwoord 'agile'

Het nieuwe toverwoord in de Nederlandse bestuurskamer is tegenwoordig 'agile'. Zijn wij wel agile genoeg? Disruptie door nieuwe toetreders, de opkomst van geheel nieuwe technologieën, politieke instabiliteit en het veranderend patroon van consumenten vereisen steeds meer een agile ofwel wendbare organisatie.

Het grappige is natuurlijk dat managers en vooral bestuurders dikwijls kenmerken roepen die bij henzelf vaak ontbreken en waar hun organisatie vaak helemaal niet goed in is. De gemiddelde Nederlandse onderneming met meer dan 250 medewerkers is volgens de Erasmus Concurrentie- en Innovatie Monitor de afgelopen jaren wel wat platter geworden met minder managementlagen, maar is nog steeds in vergaande mate opgesplitst in functies, afdelingen en businessunits. De organisatiecultuur is vaak zeer behoudend en de verouderde technologie is vaak gericht op de consument van vandaag. De leiding bestaat hoofdzakelijk uit transactionele managers die het primaat leggen bij efficiencyverhoging, kostenverlaging en kortetermijnprestaties.

Agile betekent volgens deze transactionele managers in hun logge organisaties vaak een focus op minder vaste kosten, meer uitbesteding van activiteiten, meer offshoring van kernactiviteiten naar opkomende economieën en minder vaste medewerkers en meer flexwerkers. Hoe agile kun je zijn? Door hun herstructureringen wordt de organisatie zelf juist minder flexibel, de bestaande business te veel uitgemolken en neemt de inzetbaarheid van medewerkers af en de ontevredenheid toe. Deze standaardreflex van vele visieloze bestuurders in grote bedrijven in Nederland heeft de economie geen goed gedaan.

In deze *Management Executive* geven David Teece en collega's inzichten over hoe agile je als organisatie moet zijn. Maar moet je het ook willen? Gelukkig hebben sommige grote ondernemingen in Nederland de lessen geleerd. ING is met zijn Squads en Tribes goed op weg om de organisatie echt agile te maken en ABN-AMRO en Rabobank zullen wel moeten volgen. Volgens onze 'Must read' van Sim Sitkin, Chet Miller en Kelly See moet je gedurfde targets stellen. Ik zou zeggen: weg met die Chinese muren tussen afdelingen. Weg met de kleilemlagen in organisaties. Weg met die korte-termijnefficiencyprogramma's. En uiteindelijk ook: weg met die transactionele managers. Word nu eens echt agile. Investeer in nieuwe technologieën. Investeer in mensen. Investeer in nieuwe businessmodellen. Hoe agile wil je zijn?

Henk W. Volberda

*Hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid,
Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit en
Wetenschappelijk Directeur van het Erasmus Centre for Business Innovation*

