

‘Iedereen rondom ons wordt agile’

Jef Cumps, oprichter van iLean, ziet het begrip agile aan kracht verliezen, vanwege ‘de vele misconcepties die er rond leven’. En dus zet hij dat even recht in zijn levens- en leiderschapslessen.

Levensles 1 START WITH WHY

We starten ons gesprek met een check-in, een manier om vergaderingen of bijeenkomsten mee te starten. 'Dat gaat niet over koffiekletsen of bijpraten over het weekend. Inchecken is contact maken met de vragen zoals: 'Hoe zit ik er hier en nu bij?', 'Wat heb ik nodig in deze samenwerking?' Wat belangrijk is, is dat je altijd in het hier en nu blijft. Niet onderbreken, geen gesprek laten ontstaan en niet toelaten om in de inhoud van de meeting te gaan. Eerst vijf minuten echt aanwezig zijn en daarna vijfenvijftig minuten voor de agenda. Wij checken vaak in met: hoe zit je er nu bij of wat zegt je lichaam over dit moment? Afhankelijk van de context helpt het om wat luchtigere vragen te stellen zoals: 'Als je een paar schoenen zou aandoen die bij je gemoed passen vandaag, welk paar schoenen zou dat zijn?' en 'Welk weer is het aan je binnenkant?' Voor veel mensen zijn metaforen een makkelijkere ingang om over zichzelf te praten. Je creëert hiermee een diepere vorm van verbinding die effectiever samenwerken mogelijk maakt.'

'Mensen worden gemotiveerd vanuit twee strategieën: Waar wil ik naartoe en waar wil ik van weg? Om mensen op een duurzame manier in een richting te laten bewegen, is het belangrijk om hun drivers in kaart te brengen. Een driver is niet in de strategie gaan, maar bij de *why* stilstaan. Het doel is een creatieve spanning creëren om het verschil te kunnen voelen tussen vandaag en morgen. Door eerst stil te staan bij het hier en nu en de ongewenste effecten en dan bij de gewenste toekomst, creëer je een bepaalde urgentie en motivatie om in actie te komen. Een driver maakt eerst contact met de situatie zoals ze is: Wat voel ik nu? Wat denk ik nu? Wat zijn de uitdagingen? Wat zijn de pijnen? En daarna kijk je naar de toekomst: hoe mag die eruitzien? Een driver is dus een goede manier om even stil te staan bij de vraag: Welk doel gaan we bereiken en waarom? Vertragen om bij de *why* stil te staan en afstemming te zoeken bij de juiste mensen, zal je een *head start* geven om daarna in de strategieën te duiken.'

Levensles 2 DURF JE ZELF IN VRAAG TE STELLEN

'Als ik het begrip *agile* tot zijn essentie zou herleiden en alle lagen ervanaf zou pellen, dan zit er voor mij aan de binnenkant dat wij elk individueel meer persoonlijk leiderschap leren ontwikkelen en tonen. Zodat je als mens, of je nu een leider bent of een medewerker, in je eigen kracht gaat staan, in je talent gaat staan en van daaruit op een duurzame manier bijdraagt aan een organisatie en aan de wereld. Als je terugkijkt naar het voorbije jaar vol veranderingen, dan geloof ik er heel erg in dat je zo'n veranderingen zelf moet leren dragen en dat je er niet vanuit mag gaan dat je alles kunt plannen in deze wereld. De wereld zal voortdurend blijven veranderen, dus het enige dat je weet is dat je als organisatie en als individu voortdurend met verandering moet kunnen omgaan. Dat is pijnlijk duidelijk geworden door corona. Elke organisatie die niet snel genoeg kan veranderen, gaat dood of krijgt het moeilijk. Je kan pas zelf achter het stuur gaan zitten en *ownership* nemen over je eigen *power* als je leert om die voortdurende veranderingen zelf te dragen zodat je niet afhankelijk blijft van externe omstandigheden. *Agile* als begrip heeft aan kracht verloren door de misconcepties die er rond leven. Er bestaan heel wat foute interpretaties, niet alleen over het begrip *agile* maar ook rond woorden zoals zelfsturing, sociocratie, fluïde organisatiestructuren, innovatieve arbeidsorganisaties... Een typische misvatting is dat deze strategieën een doel op zich worden terwijl ze niet meer of niet minder zijn dan een instrument. Ik zie zowel grote als kleine

bedrijven kiezen voor *agile*, zelfsturing, enzovoorts. Iedereen rondom ons wordt *agile*. Dat kan een juiste strategie zijn, maar alleen als er een helder doel aan gekoppeld wordt, zoals bijvoorbeeld meer wendbaar worden om je mensen dichterbij je bedrijf toe te trekken.

Sinds corona worden heel wat organisaties heel expliciet geconfronteerd met de vraag: Hoe dicht of hoe ver staan onze mensen ten opzichte van ons bedrijf? Eén van de vele redenen om meer *agile*, meer zelfsturend of meer wendbaar te worden is mensen in hun kracht zetten, engagement verhogen en verantwoordelijkheid geven in ruil voor vrijheid. Zo breng je vrijheid en verantwoordelijkheid in balans. Helaas is het management zich vaak niet bewust van het doel achter deze strategieën, waardoor ze een doel op zich worden en dan is de kans groot dat je aan de uiteindelijke intentie voorbijgaat. Het is belangrijk om je doel constant voor ogen te houden zodat je flexibel kan zijn in je strategie en kan aanpassen als het nodig is.'

Hoe ontdek je als bedrijf of je nog wel het juiste doel voor ogen hebt?

'Door jezelf voortdurend de vraag te stellen: Bereik ik nog wat ik voor ogen had? Het is essentieel om tijd te maken voor deze vraag en om er regelmatig bij stil te staan. Als je jezelf een doel stelt, vraag je dan ook eens af hoe je dat zal meten, weten, observeren, ruiken, aanvoelen... dat je dat doel aan het bereiken bent. Niet alleen door de typische objectieve cijfers en KPI's te meten, maar evengoed door in kaart te brengen welk soort gevoel er dan moet zijn, hoe je dat zal merken als je mensen 's morgens binnenkomen en hoe vaak je zal vertragen om dat te evalueren. Hoe consistent ga je in die reflectie? En dan heb je nog een tweede vraag hierbij te stellen en dat is: Is het doel dat we oorspronkelijk vooropgesteld hebben nog wel relevant in de

context van vandaag? Want misschien had je op 1 januari nood aan meer betrokkenheid van je mensen en heeft je organisatie ondertussen meer nood aan innovatieve business ontwikkeling.'

Wat is voor jullie de grootste verandering geweest sinds corona?

'Elke crisis nodigt uit tot reflectie. Professioneel heeft corona ons even zonder werk gezet. Heel wat programma's werden stopgezet. Dat heeft ons opnieuw doen nadenken als team: Wie zijn wij? Waar staan wij voor? Daarnaast heeft het ons als team enorm samengebracht. Iedereen heeft spontaan op loon ingeleverd om die situatie te overbruggen, om te kunnen blijven werken en om niet of slechts gedeeltelijk in technische werkloosheid te moeten. We hebben als team gevoeld: 'Fuck wij zijn een supersterk team, ook al hebben wij bijna geen werk meer'. Voor mij was dat het besef van: Wow, die trage verbindende menselijke cultuur die wij gekweekt hebben, toont - naast zijn schaduwkanten - op zo'n moment van crisis wel zijn zonnige kant. Corona heeft dat extra *in the picture* gezet: Hoe hangen wij aan elkaar en wat leeft er hier allemaal? Die cultuur waarin wij jaren geïnvesteerd hebben, die evengoed zijn valkuilen heeft gehad, zorgt er nu voor dat wij een super verbonden, gemotiveerd en straf team zijn dat gewoon verder doet. Dat was een belangrijk inzicht voor mij: Je cultuur bepaalt heel hard hoe je als organisatie op een crisis reageert. Voor mij persoonlijk is de balans tussen voor mezelf zorgen, voor het gezin zorgen en werken een boeiende zoektocht en nog altijd in ontwikkeling. Met momenten ook pijnlijk en confronterend om het evenwicht te zoeken. Dat is een stuk zelfreflectie en persoonlijke groei dat getriggerd is door die situatie met corona, waardoor ik nog beter op mijn eigen plaats ben gaan staan in het systeem.

Bestaan er nog andere misvattingen rond agile?

'Dat je volledige vrijheid moet geven of nastreven en dat je als leidinggevende alles moet loslaten. Dat klopt niet. De overtuiging dat zelfsturing gelijk staat aan totale vrijheid is een typische valkuil om in te stappen en dat kan een diepe valkuil zijn als je pech hebt. Er zijn heel veel redenen waarom dat niet gaat werken. Het gaat erom de juiste balans te zoeken tussen vrijheid, autonomie en participatie enerzijds en duidelijk gefocust samenwerken aan een doel binnen bepaalde grenzen anderzijds. Geen beperkende grenzen, maar *enabling constraints* zoals dat zo mooi in het Engels verwoord wordt. Als je een team volledige vrijheid geeft, dan weet je niet meer of ze nog wel de juiste diensten en producten ontwikkelen. Dus je moet een team doelen én grenzen geven en beseffen dat die grenzen contextafhankelijk zijn. Sommige jobs vragen meer sturing dan andere. De ene groep mensen heeft meer, minder of een andere soort vrijheid nodig dan een andere groep mensen. Dat heeft zowel te maken met organisatiecultuur als met de gewoontes en de maturiteit van je mensen. Er zijn zoveel parameters dat er niet één recept voor bestaat. Start vanuit overleg en onderzoek hoe je het best functioneert als team. Want heel vaak zit er veel wijsheid in het team zelf. Elke structuur en elke grens in een organisatie is ooit ontstaan met een goede reden. Ooit schuilde daar een goede intentie en waarschijnlijk ook een *benefit* achter. Dat diende een doel. Maar misschien is die grens inmiddels zijn doel voorbijgeschoten? Durf je dus af te vragen tegen welke grenzen je als team aanloopt en welke grenzen niet meer nodig zijn vandaag. Vraag aan je team welke delen van je structuren of grenzen niet meer dienen en geef stap voor stap meer vrijheid. Dat is veel gezonder dan in één keer de boel om te gooien en heel veel vrijheid te geven.'

‘De overtuiging dat zelfsturing gelijk staat aan totale vrijheid is een typische valkuil’



Jef Cumps

Jef Cumps is oprichter van iLean en een ervaren management coach en trainer. Hij ondersteunt leiders en organisaties in hun groei naar meer wendbaarheid, menselijkheid en effectiviteit.

Levensles 3

GA VOOR EEN EN/EN MINDSET IN PLAATS VAN EEN OF/OF

'Verandering gebeurt altijd boven en onder de waterlijn. Het gaat niet alleen over nieuwe structuren en methodes. Er gaat ook een cultuurverandering mee gepaard. Ik zie sommige organisaties alleen maar boven de waterlijn verandering doorvoeren zonder zich bewust te zijn van de veranderingen die zich onder de waterlijn afspelen. Veranderingen boven de waterlijn in processen, structuren en besluitvorming kunnen transformatie onder de waterlijn triggeren en het is cruciaal om die op een evenwaardige manier te begeleiden. Als je die transformatie - de innerlijke veranderingen van je mensen - niet op een duurzame manier begeleidt en er niet naar luistert, dan loop je snel vast en dan krijg je holle structuren die niet of fout gebruikt worden.

Omgekeerd evengoed. Als je alleen maar leiderschaps- en persoonlijke ontwikkeling cursussen zou geven, maar je biedt in de zichtbare wereld geen houvast aan met nieuwe structuren, nieuwe processen of een ander soort besluitvorming, dan krijg je ook geen effectief draaiende organisatie. Dat is ook niet duurzaam. Dus het en-en-denken is heel belangrijk. Een mooie quote daarover is: *"It's not either/or, it's both & more"*.

Het besef dat er niet één waarheid is. Ik heb misschien maar één waarheid in mijn denken en mijn systeem, maar er zijn nog andere waarheden. De leiders spelen een belangrijke rol in deze veranderprocessen. Want leiders hebben die transformatie het eerst ondergaan. Dus dat is nog een andere

misvatting: 'Agile, zelfsturing en participatie is iets voor mijn werknemers.' Nee liefste leider, dat is in de eerste plaats iets voor jou. Als jij in transformatie gaat als leider, dan pas kunnen je team en je organisatie in verandering gaan.

We hebben nood aan leiders die dat nieuw gemeenschappelijk doel voor ogen zien, die daar een plan voor kunnen tekenen, een strategie bepalen en dat vastpakken. Dat hoeven daarom geen hiërarchische leiders te zijn. Het kan evengoed een soort veranderteam zijn. Maar wel met het mandaat om leiders van die verandering te mogen zijn en anderen - inclusief de hiërarchische leiders - in de verandering mee te nemen.'

Welke leiderschapsskills zullen morgen en overmorgen nog belangrijker worden?

'Radicale eerlijkheid. Kunnen reflecteren over jezelf. Een goede balans tussen zelfvertrouwen en bescheidenheid. Die twee sluiten elkaar niet uit. Je kunt vol zelfvertrouwen bescheiden zijn. Jezelf als leider niet wegcijferen, maar je evenmin energetisch boven je mensen plaatsen. Als leider ben je een rolmodel. Je mag leiden. Je moet leiden en van voor gaan staan. Dat is zelfvertrouwen en daadkracht. Maar kracht en bescheidenheid sluiten elkaar niet uit. We moeten ook hier wegblijven uit het binaire zwart-witdenken en op zoek gaan naar een en-en-verhaal. Ben je als leider bereid om mee in het proces te stappen? Ben je bereid om zelf te veranderen? Want jij moet het voorbeeld zijn. Ik geloof minder en minder in verandering opleggen en meer in inspireren, uitnodigen en een rolmodel zijn.' ■

'Verandering gebeurt altijd boven en onder de waterlijn'

