

**Bibliografische gegevens**

**Titel:** Het tijdperk van agile: Hoe slimme bedrijven hun manier van werken transformeren

**Auteur:** Stephen Denning

**Uitgeverij:** Hilversom: Nubiz

**ISBN:** 978 94 92790 14-9

**Oorspronkelijke titel:** The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work gets Done. New York: Amacom

## Het tijdperk van Agile

Hoe slimme bedrijven hun manier van werken transformeren

Willem de Lange

Ik heb in de loop der tijd heel wat boeken van managementgoeroes zien passeren. In *Search of Excellence* (Peters & Waterman), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren* (Ulbo de Sitter), *The Machine that Changed the World* (Womack c.s.), om er maar een paar te noemen. Al deze boeken hebben gemeen dat zij zich afzetten tegen de traditionele, bureaucratische organisaties (al dan niet geschoeid op tayloristische principes). Allemaal hebben ze het over radicale hervormingen, het management moet totaal anders, medewerkers moeten meer verantwoordelijkheid krijgen et cetera. Veelal representeren deze boeken en hun schrijvers een bepaalde stroming in theorie en praktijk van organisatie en management, zoals de sociotechniek of lean management. Nu is daar agile. Sinds 2001 is een stroom van agile-boeken losgekomen. Een van de laatste loten aan deze stam is *Het tijdperk van agile* van Stephen Denning.

Net als veel van zijn voorgangers worden ook in dit boek grote woorden en pretenties niet geschuwd: een onstuitbare revolutie, fundamentele veranderingen, aanpassen of sterven, we staan aan de vooravond van het grote ontwaken.... Het kan niet op. En ook agile impliceert radicaal ander management. Wat dat inhoudt wordt uitvoerig beschreven door Denning. De kern daarvan geef ik hieronder weer.

Wat allereerst echter opvalt is, dat er geen eenduidige definitie wordt gegeven van agile (letterlijke vertaling in het Nederlands: wendbaar). De auteur heeft het over een mindset, een aanpak en een beweging. Het doel is om tot betere producten en diensten voor de klant te komen, meer voldoening

voor de medewerkers en overleven in een snel veranderende wereld. Denning noemt dit laatste de VUCA-world: vluchtig (volatile), onzeker (uncertain), complex en ambigu. De belangrijkste ontwikkelingen hierin – en waar agile op inspeelt – worden bepaald door ICT (big data, software ontwikkeling, het werken met algoritmen) en de markt. Het paradigma is onderhevig aan drie wetten: de Wet van het Kleine Team, de Wet van de Klant en de Wet van het Netwerk. Dat klinkt bekend, in ieder geval de eerste twee. En aangezien met de derde wet wordt bedoeld dat het concept integraal wordt doorgevoerd in de gehele organisatie, is ook dat niet echt nieuw. Het meest vernieuwende van agile is wellicht dat het zwaar leunt op softwareontwikkeling. Het Agile Manifesto dat in 2001 werd gepubliceerd, en dat wordt gezien als de basis voor de ‘beweging’, luidde: Manifesto for Agile Software Development. Daar ligt dan wellicht ook de waarde van agile in vergelijking met veel voorgaande stromingen. Het is te zien als de hedendaagse variant van die stromingen, maar dan dus aangepast aan de VUCA-world.

In het eerste deel van het boek behandelt Denning de principes van agile management, met als uitgangspunt de drie genoemde wetten. Aanvullend noemt hij een aantal spelregels. Daarbij passeren wel veelgebruikte technieken de revue, maar Denning benadrukt dat er geen standaardmethodiek is. Elke organisatie moet haar eigen vorm vinden. Tot slot van dit deel wordt een hoofdstuk gewijd aan cultuurverandering. Terecht natuurlijk, omdat daar veelal de kern ligt van mislukte, ingrijpende veranderingen.

In het tweede deel van het boek komt een aantal valkuilen en beperkingen bij de invoering van agile aan de orde. Hierin wordt aandacht besteed aan het streven naar shareholders value, het inkopen van eigen aandelen door bedrijven, het streven naar kostenminimalisatie en het risico van de ‘achterom kijkende organisatiestrategie’.

De twee delen vormen een scherp contrast. In het tweede deel zien we bedrijven (de banken voorop) en bedrijfsbeleid die volgens Denning onvermijdelijk gedoemd zijn tot de ondergang. Zoals hij zegt in de epiloog: “Agile management daagt economen uit om te erkennen dat waarde inmiddels kosten heeft vervangen als het bepalende element van een groot gedeelte van de moderne economie” (p. 267).

Het boek van Denning geeft een mooi overzicht van wat agile inhoudt. Maar dan moet je wel door de retoriek heen kijken. Sterk is dat het is gebaseerd op veel praktijkervaringen. De auteur maakt daarbij gebruik van het ‘leerconsortium’ waar hij leiding aan geeft. In dit consortium zitten bedrijven die zich hebben ‘bekeerd’ tot agile, en dat zijn niet de minste. Denk daarbij bijvoorbeeld aan Microsoft, Apple, vliegtuigbouwer SAAB en ABB. Vanuit het perspectief van HRM is het jammer dat Denning weinig aandacht besteedt aan de rol die HR kan spelen bij de introductie en uitvoering van agile management. Het blijft beperkt tot één enkele casus. Daar blijkt tegelijk wel uit hoe essentieel de rol is die HR in dit verband kan spelen. Een andere tekortkoming heeft te maken met de software. Zoals gezegd leunt agile werken in

hoge mate op het gebruik van software. Maar hoe dan blijft in het ongewisse.

Kortom, verwacht van dit boek geen pasklaar antwoord op al uw vragen. Maar voor een algemene introductie van agile werken is het een mooi en inspirerend werk.

---

**Willem de Lange is emeritus lector HRM van Avans Hogeschool en voormalig hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM. Momenteel is hij nog als uitgever betrokken bij dit tijdschrift.**