

Takenpakket en focus MT verandert rigoureus AGILE VEREIST ANDERE MANAGEMENTSTIJL

Als een IT-organisatie grotendeels bestaat uit agile teams, dan heeft dit impact op het management. Toch is daarvoor in de praktijk nog vrij weinig aandacht. Jeroen Stoter en Rini van Solingen zien de rol van managementteams verschuiven.

Door Jeroen Stoter en Rini van Solingen beeld Shutterstock

IN VEEL ORGANISATIES IS EEN PROMINENTE PLEK OP DE VERGADERAGENDA INGERUIMD VOOR DE DIGITALE TRANSFORMATIE. Naast een technologische verandering naar onder meer cloud, AI en big-data, zorgt dit ook voor een organisatorische verandering naar teams en ketens van teams ('waardestromen'). De nadruk ligt daarbij op het aanbrengen van een kort-cyclische cadans met snelle releases – ook wel agile werken genoemd. Deze verandering van werkwijze wordt vormgegeven in de governance en organisatiestructuur, en is vooral gericht op een snellere ritmiek van teams (doorgaans met behulp van scrum als werkmethode). In de praktijk blijkt dat implementaties rond digitale (of agile) transformatie vooral op boardniveau én teamniveau plaatsvinden, waarbij MT's regelmatig worden vergeten. De board maakt namelijk plannen met hulp van een consultancybureau en de teams krijgen da-

gelijke begeleiding in de vorm van coaching. Zodra de nieuwe ritmiek is aangebracht en alle teams zijn getraind, dan is men 'klaar'. Maar feitelijk begint het dan pas. Want de operationele verandering naar snelheid en wendbaarheid zit vooral in de uitvoering. En juist die uitvoering wordt op dagelijkse basis aangestuurd door het managementteam (MT). Het MT begeleiden dat goed te doen, is dus cruciaal.

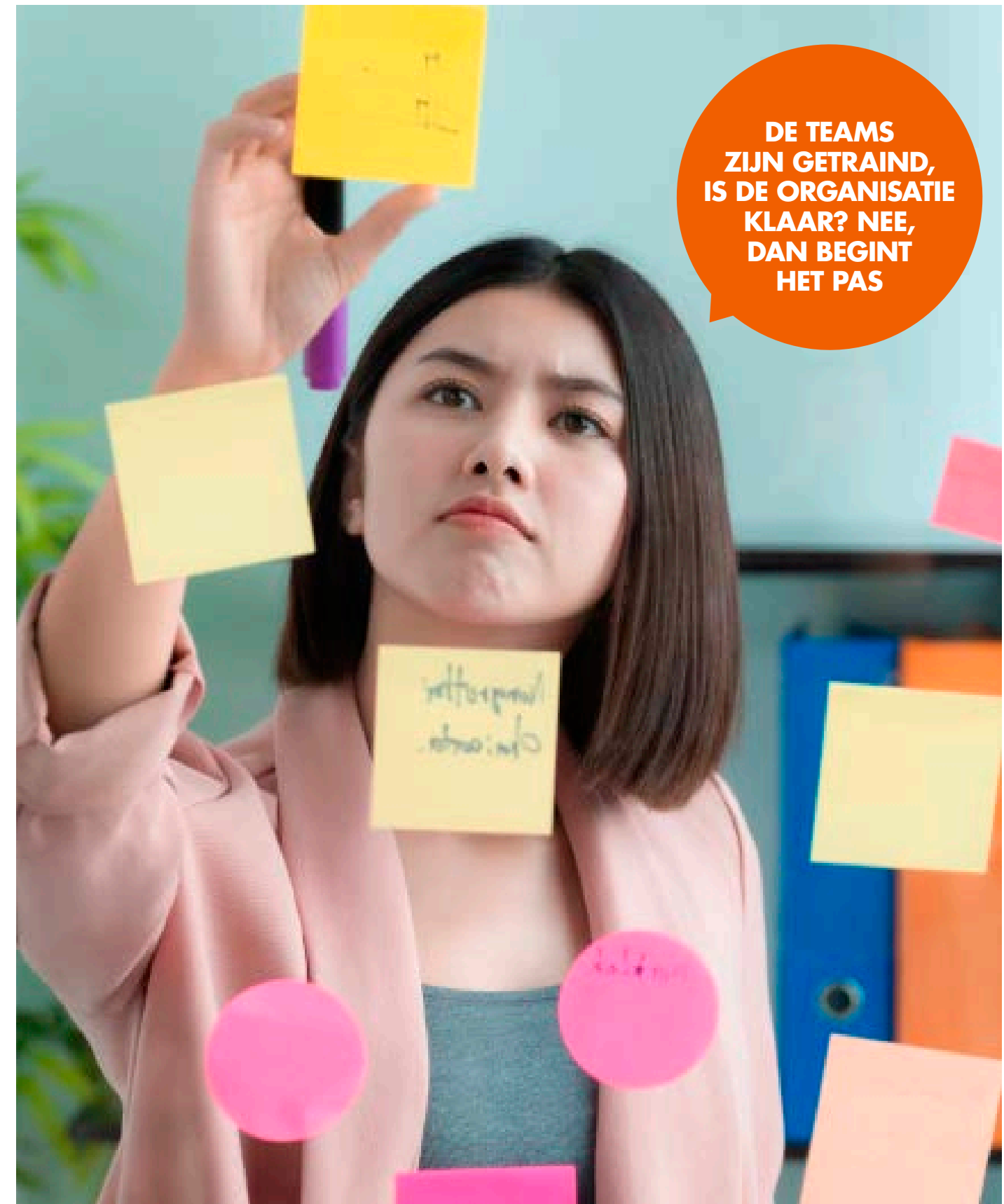
WEERSTAND

Een managementteam is primair verantwoordelijk voor het functioneren van de afdeling, business-unit of divisie, ook als er agile wordt gewerkt. De meeste MT's zijn hierin niet te benijden. Ze zijn namelijk al ontzettend druk en dan komt agile er nog bij. Het is begrijpelijk dat managementteams regelmatig weerstand vertonen. De vraag (en begeleiding) van het MT dient dan ook in eerste instantie te gaan over welke taken er bij hen allemaal weg mogen vallen, pas daarna over

AUTEUR



JEROEN STOTER is transformatie manager met als specifieke expertise de rol van agile MT's in de transformatie. Als eigenaar van Adaptit en leadershiprebels.com (jeroen.stoter@leadershiprebels.com) schrijft en spreekt hij regelmatig over de rol van leiders en MT's in de 21e eeuw.



wat daar voor in de plaats komt (zie kader 1: 'Wat verdwijnt er van de agenda?', en kader 2: 'Welke taken komen ervoor in de plaats?'). De focus en het takenpakket van een MT kantelen bij agile compleet. Voorheen was het MT intensief betrokken bij de besluitvorming, operatie en uitvoering van het dagelijkse werk, en tegelijkertijd druk bezig met het managen van stakeholders en directie. Veel van dit werk komt bij de teams te liggen of verdwijnt door het kort-cyclisch opleveren. De focus van het managementteam verschuift hierdoor naar:

- Prioriteren op strategisch portfolio-niveau. Verder vooruit kijken op tactisch en strategisch niveau. Niet alleen zelf, maar vooral de product owners helpen dit te leren. Ook zorgen dat er keuzes worden gemaakt en het aantal onderwerpen dat tegelijkertijd wordt opgepakt, zo klein mogelijk is.



Agile betekent dat managementteams overbodig worden in de dagelijkse operatie

- Purpose- en missiegericht positioneren van de teams. Zorgen dat teams weten wie ze zijn in termen van impact, outcome en succes, zodat ze hun volwassenheid en autonomie zelf stap voor stap kunnen verhogen.
- Doorvoeren van systemische verbeteringen. Waar teams tegen de grenzen aanlopen van wat zijzelf kunnen verbeteren, of onvoldoende invloed hebben. Dan gaat het vooral om grotere veranderingen doorvoeren in bijvoorbeeld governance, leveranciersaansturing, portfoliomanagement, IT-infrastructuur en budgetteringsprocessen. Uiteindelijk is en blijft een managementteam eindverantwoordelijk, ook als op een agile manier wordt gewerkt. Het managementteam moet ervoor zorgen dat teams zodanig autonoom kunnen werken, dat zij alles zelf kunnen oppakken (inclusief alle escalaties). En dat ze dat doen zonder hun MT.

WAT VERDWIJNT ER VAN DE AGENDA?

Bila's

Afstemming en aansturing vindt plaats vanuit de agile rollen en meetings. Haal alle bila's daarom uit de agenda. Het vacuüm dat daardoor ontstaat, helpt om de agile meetings sneller effectief te maken. En als je als manager wilt weten hoe het er voorstaat, ga dan naar die meetings.

Alle dagelijkse operationele aansturing

Inhoudelijke operationele sturing van je mensen en teams wordt door henzelf en hun product owners opgepakt. Vraag je bij elke operationele taak dus altijd af: waarom doe ik dit eigenlijk?

Of nog beter: hoe zorg ik dat mijn team(s) dit de volgende keer zelf kunnen?

Stuurgroepen en projectoverleggen

De besturing van het werk verschuift naar de agile cadans. Product owners (PO) en teams nemen daarin zelf de leiding. Als de reeds bestaande overleggen worden voortgezet, ontstaat er dubbele besturing en besluitvorming. Schrap dus deze overleggen of weiger op z'n minst om er zelf aan deel te nemen en laat de PO gaan.

Lange MT-meetings

Meetings waarin details in lange nota's, rapportages, documentatie en projectvoortgang worden doorgenomen, worden overbodig. Deze interactie verplaatst naar de agile ritmiek en het visuele management dat daarbij hoort. Schrap dus lange inhoudelijke meetings.

Maken en lezen van rapportages

Er zit voldoende lerend effect en corrigerend vermogen in agile werken. Gebruik het visuele management van agile voor rapportage. En alle monitoring rond het benutten van budget en de besteding van uren vervalt als er met stabiele teams wordt gewerkt. Stop met achteraf overzicht en inzicht aanbrengen, het voegt toch nauwelijks waarde toe.

Operationele escalaties die vragen je agenda van vandaag leeg te maken

Een agile ritmiek bevat veel 'landingsplaatsen' voor ad-hoc issues. Als manager je agenda helemaal leeggooien om een operationele escalatie te managen, is hierdoor niet langer nodig. Het is vooral een symptoom van onvolwassenheid van de organisatie, want blinkbaar kunnen ze het nog niet alleen.

Feitelijk betekent de introductie van agile voor managementteams dat zij zichzelf volstrekt overbodig maken voor de dagelijkse operatie van hun teams. Dát voor elkaar krijgen en vervolgens nog verder optimaliseren, is weer een dagtaak. Dat vraagt om een compleet andere indeling van de agenda. 🌐

Veel werk van het management verdwijnt of gaat naar de teams

WELKE TAKEN KOMEN ER VOOR IN DE PLAATS?

Systemische verbetering aanbrengen

Feitelijk wordt dit de kerntaak van het management: alle belemmeringen wegnemen en de omgeving optimaliseren waardoor alle teams (en ketens van teams) steeds effectiever worden. Optimalisatie van het geheel door te kijken naar verbetering van het systeem als geheel. Focus dan vooral op die systemische problemen die teams zelf niet op kunnen lossen. Daar ligt de grootste waarde van een MT bij agile, het zorgt voor directe impact op productiviteit en prestatie van teams.

Eigen agile cadans in het MT inrichten

Geef zelf het voorbeeld en breng een agile ritme aan in het MT, met planning, review en retro. En vooral de MT-daily mag daarin niet ontbreken. Het biedt een vaste landingsplaats voor problemen die teams niet zelf kunnen oplossen. Plan deze dus in op een tijdstip na de daily van de teams. Reserveer ook dagelijks tijd waar MT-leden gewoon beschikbaar zijn. Geen afspraken dus; een leeg blok in de agenda waarbij men ongevraagd langs kan komen met vragen, zowel persoonlijk als zakelijk. Wees daarbij terughoudend in het nemen van beslissingen. Stel vooral vragen en help diegene om zelf het besluit te nemen.

Tactisch en strategisch portfoliomanagement

Een frequent overleg over de volgorde van het uit te voeren werk wordt toegevoegd. Dit gaat over de onderlinge ordening van tactische en strategische activiteiten. Dit noemt men ook wel: agile portfoliomanagement (zie ook AG Connect september 2022 over agile portfoliomanagement door Rini van Solingen en Henny Portman).

Direct reports laten groeien

Door het wegvallen van de bila's ontstaat de noodzaak om persoonlijke groei van medewerkers bewust aandacht te geven. Dit betekent dus gesprekken met de direct reports inplannen. Minimaal een keer per kwartaal echt de tijd nemen (een dagdeel is geen slecht idee) om persoonlijke groei te bespreken. En dergelijk gesprekken hoeven niet in een saaie vergadering, maar mogen ook gerust wandelend buiten plaatsvinden.

Aanschuiven in de agile meetings van teams

De aansturing van het operationele werk vindt plaats in de agile meetings. PI-planningen en portfolio meetings zijn de momenten waarop prioriteiten worden besproken. Slim om daar altijd bij te zijn. Woon ook regelmatig sprint reviews bij, daar wordt de voortgang getoond. En wees beschikbaar om in een sprint retrospective te komen helpen, om systemische problemen weg te bespreken. Ga ook af en toe eens kijken bij de daily's – dat geeft een goede indruk van mindset en eigenaarschap.

Jaarlijkse bepaling van het aantal en de soorten teams

In plaats van budgetgedoe rond projecten en het 'sourcen' van mensen op projecten (en dat constant blijven aanpassen), is het mogelijk om een financiële governance neer te zetten rond stabiele teams. Die gaat dan alleen nog over een jaarlijkse keuze voor het aantal én de soorten teams die nodig zijn voor het toekomstige portfolio.

REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2467230
t.d.vrede@agconnect.nl

AUTEUR



RINI VAN SOLINGEN is deeltijdhoogleraar aan de TU Delft en CTO bij Prowareness. r.vansolingen@prowareness.nl. Hij is auteur van managementboeken zoals AGILE, De Kracht van Scrum, De Bijenherder en Formule X.