

Zo doorbreek je het agility-plateau:
herontwerp je organisatie

Wie is er klaar voor een productorganisatie?

De agile-piek ligt achter ons. De omslag naar agile teams, tribes en waardestromen is in de meeste organisaties voltooid, maar de gehoopte snelheid en wendbaarheid blijven vaak uit. De kernoorzaak: slechts weinig organisaties zetten de volgende stap, een redesign naar een productorganisatie. Dat betogen Levi Voorwinden en Rini van Solingen. De symptomen dat deze volgende stap zich aandient zijn volgens hen helder, net als de stappen die organisaties moeten zetten.

VEEL ORGANISATIES DIE AGILE OP TEAMNIVEAU HEBBEN GEÏMPLEMENTEERD, BEREIKEN een 'agility-plateau'. Teams draaien sprints, leveren frequent op en gebruiken scrumborads, dailies en retrospectives. De agile-rituelen zijn ingevoerd, coaches zijn present en alle trainingen zijn gevolgd. Op papier klopt het allemaal. Toch ervaren klanten of eindgebruikers op dat moment nog weinig tot geen hogere snelheid of klanttevredenheid. De impact van agile stagneert en de verwachte bedrijfsresultaten blijven uit, doordat de onderliggende organisatiestructuur niet is mee-geëvolueerd. Teams zijn dan misschien wel wendbaar, maar de organisatie als geheel nog niet.

Het probleem zit doorgaans niet in de uitvoering van agile door teams, maar in de fundamentele organisatie-inrichting. Bij de meeste organisaties is agile namelijk begonnen door bestaande systemen en componenten

in de keten onder te brengen bij multidisciplinaire teams. Dat levert onmiskenbaar voordelen op: kortere lijnen, meer autonomie binnen teams, sneller opleveren. Ook verloopt de transitie zelf best snel doordat de organisatiestructuur grotendeels onveranderd blijft. Maar het nadeel is minstens zo groot: de fundamentele organisatiestructuur blijft intact, de basis verandert dus helemaal niet. Teams beheren stukken technologie of processtappen, maar geen complete producten. Ze zijn verantwoordelijk voor componenten in een grotere keten, maar overzien niet het geheel en voelen zich daar dus ook maar beperkt verantwoordelijk voor.

Vijf typische symptomen wijzen op de noodzaak om te investeren in een fundamenteel ander organisatie-ontwerp dat producten centraal stelt:

- **Teams zijn wendbaar, maar klanten merken er weinig van.** Teams leveren wel features op, maar de waarde-stroom van idee tot impact duurt



Beeld: Shutterstock

Organisaties denken klaar te zijn als teams agile werken, maar dan begint de omslag pas

nog steeds lang door organisatorische barrières.

- **Teams beheren componenten of processtappen, geen compleet product.**

Ze ontvangen requirements 'van hogerop' op hun backlog, in plaats van klantproblemen. Hierdoor missen teams de product-autonomie en de ruimte om zelfstandig op de beoogde impact te sturen.

- **Teams ervaren grote afhankelijkheden met andere teams.** Elke verandering vraagt uitgebreide afstemming tussen een veelheid aan teams. Alleen eenvoudige veranderingen gaan snel.

- **Teams sturen vooral op output in plaats van waarde.** De productroadmap is vooral een Gantt-grafiek van features met vastgelegde leverdata. En succes wordt gemeten in termen als productiviteit, velocity en leverbetrouwbaarheid. Teams hebben amper zicht op wat hun bijdrage is aan de waarde voor klanten.

- **Overkoepelende productregie ontbreekt.** Niemand overziet het geheel of voelt zich verantwoordelijk voor de totale klantwaarde. De organisatie is vooral gebouwd rond technologie en losse (product-) componenten.

Wanneer meerdere symptomen zichtbaar zijn, werkt de organisatie niet productgeoriënteerd. Frameworks zoals SAFe versterken dat doordat zij agile bovenop de bestaande hiërarchische organisatie schalen. Agile is slechts een uitvoeringslaag.

Klassieke structuur

Organisaties streven naar wendbaarheid, maar hun diepgewortelde structuren blijven ongewijzigd. Het resultaat: oppervlakkige wendbaarheid binnen een vrijwel onveranderd organisatie-ontwerp. Dit biedt slechts

Op papier klopt het, maar klanten of eindgebruikers merken geen verbetering

Beeld: Shutterstock



beperkte organisatorische flexibiliteit. Echte wendbaarheid vraagt het tegenovergestelde: herontwerpen rondom gedefinieerde producten. 'Product' wordt hierbij breed gezien als een complete waardepropositie. Zoals bij een bank 'sparen', 'beleggen' of 'hypotheek' de producten zijn. Het bepalen van productgrenzen is geen exacte wetenschap, maar een doorlopend proces van organisatieontwikkeling. Het vergt het verleggen van eigenaarschap van technische systemen naar klantgerichte waardegebieden en het vermogen om teamindelingen flexibel te houden. Deze stap volgt logischerwijs op de initiële agile transformatie. Het is echter net het punt waar veel organisaties stagneren: ze denken klaar te zijn als teams agile werken, terwijl de echte omslag dan pas start.

Fundamentele shift

De overgang naar een productorganisatie vereist echter een fundamentele shift in denken. Net als een product is een organisatiestructuur nooit perfect. Het vereist continu experimenteren, toetsen in de praktijk, leren en bijstellen. Het implementeren van een framework als blauwdruk voor organisatiebrede wendbaarheid volstaat dus niet. Het is hooguit een startpunt. Echte wendbaarheid ontstaat pas als een organisatie actief blijft leren, durft los te laten en hun organisatieontwerp voortdurend optimaliseert (en dus ook aanpast!) - zie ook het kader: zeven acties voor de omslag naar een wendbare productorganisatie. Product discovery geldt dus niet alleen voor wat we bouwen, maar ook voor hoe we ons organiseren. Zo wordt agile wat het moet zijn: geen methode om bestaande structuren efficiënter te laten draaien, maar een dynamische aanpak die producten, teams én de organisatie als geheel voortdurend laat evolueren om steeds sneller meer waarde te leveren.

Centraal in dit leerproces staat het creëren van expliciet en integraal producteigenaarschap. Een bekend

concept daarin is het product-trio, bestaande uit een productmanager, een productdesigner en een lead engineer. Zij vertegenwoordigen respectievelijk de *waarde*, de *wenselijkheid* en de *haalbaarheid*. Samen vormen zij het kerntrio dat product-centric stuurt. Maar ook dit trio kan behoorlijk vastlopen in de bestaande structurele beperkingen die eerder zijn genoemd. Daarom lijkt het helemaal geen slecht idee om dit trio in eerste instantie om te vormen tot een kwartet. Op de vierde stoel zit dan de productorganisatiecoach (of lead). Deze rol focust niet op de productinhoud, maar bewaakt en faciliteert de ontwikkeling van het organisatiesysteem zelf. Deze vierde persoon borgt de leer- en veranderkracht van de teams én de structuur eromheen.

Door deze vier disciplines (waarde, klantervaring, technologie en organisatieontwikkeling) te verankeren in alle lagen van de organisatie (operationeel, tactisch en strategisch), ontstaat een robuust fundament voor integrale wendbaarheid. Dit vraagt van organisaties dat ze bewust investeren in het ontwikkelen van hun eigen organisatieontwerp-vaardigheden. Leiderschap speelt daarbij dus een absolute sleutelrol. Het is de kunst om richting te geven zonder de weg volledig vast te leggen, en zo ruimte te scheppen voor een organisatie die leert, groeit en écht wendbaar wordt door het organisatieontwerp aan te passen als dat effectiever is. Zo wordt de organisatie, net als de producten die ze levert, zelf óók een continu evoluerend product. 



Rini van Solingen is deeltijdhoogleraar aan de TU-Delft en CTO bij Prowareness. Recent verscheen zijn nieuwste boek: 'Alle Ballen op Impact'.



Levi Voorwinden is Product Organisatie Consultant bij Prowareness en Area Scrum Master bij Rabobank, gespecialiseerd in agile productmanagement.

7 acties voor de omslag naar een wendbare productorganisatie

- 1. Herdefinieer succes:** verschuif besturing van *outputs* naar *outcomes*. Doorbreek de output-obsessie door bijvoorbeeld een raamwerk als Objectives and Key Results (OKRs) te adopteren. Definieer succes in termen van meetbare veranderingen in klantgedrag die leiden tot bedrijfsresultaten. Verander de gesprekken van 'Wanneer is feature X af?' naar 'Hoe gaan we key result Y beïnvloeden?' en monitor het behalen van deze outcomes.
- 2. Cultiveer empowerment:** bouw productteams. Transformeer feature teams naar *empowered* product teams. Stop met het geven van te bouwen features en geef teams problemen om op te lossen, gekoppeld aan een duidelijke verbetering voor de klant. Dit vereist dat leiderschap onophoudelijk de strategische context communiceert en teams het vertrouwen en de autonomie geeft om zelf de beste oplossing te ontdekken. Zelf direct met eindgebruikers in gesprek gaan hoort daarbij.
- 3. Herkader planning:** evolueer naar *outcome*-gebaseerde roadmaps. Vervang de rigide feature-roadmap door een flexibel en strategisch doel. Organiseer de roadmap rond strategische thema's of op te lossen klantproblemen, gekoppeld aan OKRs. Gebruik een structuur als 'Nu/Volgende/Later' om prioriteit en onzekerheid te communiceren in plaats van de valse precisie van harde deadlines.
- 4. Veranker leren:** implementeer *dual-track* agile. Maak van product discovery een continue gewoonte door formeel een dual-track agile model te adopteren. Elk team is daarin verantwoordelijk voor twee parallelle sporen: het valideren van ideeën (discovery) en het bouwen van software (delivery). Betrek het hele team, inclusief engineers, bij discovery-activiteiten zoals klantinterviews en het testen van prototypes om diepe klant-empathie en een constante stroom van gevalideerde ideeën te waarborgen.
- 5. Herontwerp voor flow:** reorganiseer rond klantwaarde op basis van een ruime productdefinitie. Breek structurele silo's af door de organisatie te herontwerpen rond end-to-end klantwaarde. Gebruik bijvoorbeeld principes uit Large-Scale Scrum (LeSS) om langlevende, cross-functionele 'product teams' te creëren die volledige klantwaarde onafhankelijk kunnen leveren. Optimaliseer de structuur voor een snelle doorstroming van waarde, niet voor de efficiëntie van technologische componenten.
- 6. Financier waardestromen:** stap over op productgebaseerde financiering. Vervang de jaarlijkse, projectgebaseerde budgettering door een model dat stabiele, autonome productteams en waardestromen financiert. Werk met dynamische kwartaalcycli waarin financiering wordt aangepast aan de voortgang op basis van OKR's en strategische prioriteiten. Hierdoor verschuift de focus van governance van het strikt controleren van kosten naar het actief beoordelen van de waarde en het rendement dat de productteams leveren, wat zorgt voor meer wendbaarheid en continue afstemming op de klantbehoefte.
- 7. Ontwikkel productleiderschap:** bied context en coaching. Deze tweede stap in de transformatie slaagt alleen als de rol van leiderschap evolueert. Investeer in het trainen van managers om hun rol te herdefiniëren: van het aansturen van taken naar het coachen van mensen, het wegnemen van obstakels en het constant communiceren van de productvisie en -strategie.

Reacties en bijdragen

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