

Omslag naar agile organisatie vergt een grote sprong

Dienend leiderschap

|||| Nederlandse organisaties pakken het agile-gedachtegoed voortvarend op. Voor betrokken IT-managers die ermee aan de slag gaan, betekent die aanpak een flinke omslag. Zij moeten hun inhoudelijke zeggenschap over soms grote softwareontwikkelprojecten uit handen geven aan de werkvloer. Dat vergt durf, een nieuwe mentaliteit en vooral ook een stevige make-over van de eigen managementstijl, zo blijkt uit het relaas van drie ervaringsdeskundigen.

Agile-coach Jacco Swart van Xebia heeft de omslag van de watervalmethode naar agile werken aan den lijve meegemaakt toen hij bij Tele2 werkte. Bij dit bedrijf was hij opgeklommen van programmeur via een projectmanagerrol tot lijnmanager. In die hoedanigheid maakte hij de overstap mee naar een agile werkwijze, 'cold turkey' zoals hij het zelf noemt. De gehele IT-afdeling ging van de ene op de andere dag over op deze nieuwe werkwijze. Aanleiding was de komst van een IT-directeur die op zoek was naar een manier om business en IT dichter bij elkaar te krijgen en het geloof dat agile hiervoor een middel was. "De IT-afdeling was er heel trots op dat er op jaarbasis zes grote releases uitgerold werden op een complex softwareplatform", stelt Swart. Uit enquêtes bleek echter dat er bij de business een heel ander beeld leefde. In hun

perceptie duurde het erg lang voordat gewenste veranderingen beschikbaar kwamen. Toen binnen de directie het besef ontstond dat de organisatie mee moest in de versnelling van technologieadoptie, ging het roer abrupt om. Het was lastig om een lijn te trekken in de bestaande cyclus van ontwikkelen, testen en uitbrengen van de software. "Scrumteams werken niet met uitgebreide documentatie", vervolgt Swart. "Dat wekte de nodige vragen op bij de business en bij de mensen die als programmeur, tester of analist de softwareontwikkeling gestalte gaven. De winkel moest wel openblijven. De kwaliteit en het tempo van softwareontwikkeling moesten hoog blijven, terwijl medewerkers tegelijkertijd met een andere methodiek en vooral ook mindset aan de slag moesten."

Pittig

Ook voor de managers was de ommezwaaai pittig. "Als leidinggevende vanuit een traditionele watervalmethode was ik gewend om een schatting op te halen over het programmeerwerk dat gedaan kon worden en op basis daarvan mensen aan het werk te zetten", vertelt Swart. "Dat is totaal verschillend van het dienend leiderschap dat nodig is om zelfsturende teams zo goed mogelijk te laten functioneren. Als producteigenaar zeg je tegen je scrumteams: ga je gang, ik heb er vertrouwen in dat het goed komt. Dat voelt eng, want de stakeholders leggen in het begin jou als eindverantwoordelijke nog wel degelijk deadlines op. Projecten moeten gewoon op tijd af. Het was een reis op zichzelf om dat vertrouwen te verdienen. Op

het *moment suprême* gingen er natuurlijk ook wel eens zaken mis met projecten en deadlines. Als verantwoordelijk manager moet je op zo'n moment de kritiek absorberen en tegelijkertijd je team het vertrouwen en de ruimte blijven geven. Het is soms best lastig laveren geweest tussen deze krachten."

Op de werkvloer speelde er een heel nieuwe dynamiek. Analisten, testers en developers die voorheen nogal in verschillende kampementen zaten, moesten

|||| Zelfsturende teams vereisen dienend leiderschap

nu als één team gaan samenwerken. Ontwikkelaars waren er blij mee. Voor hun gevoel kregen zij veel meer te vertellen, terwijl sommige analisten het gevoel hadden dat ze veel minder in de melk te brokkelen hadden. Op de langere termijn zorgde het agile werken voor aantoonbare verbeteringen. Het aantal releases ging omhoog van zes naar zeventien doordat er nu in sprints van drie weken vernieuwingen live gebracht werden en belangrijk: de doorlooptijden van wijzigingen werden korter.

Opbloeien

Mensen zagen de nieuwe manier van werken ook als mogelijkheid zichzelf verder te ontplooien. Niet hun rol als developer, tester of analist stond centraal, maar de waarde die zij konden





toevoegen aan de organisatie kwam echt op de voorgrond te staan. Ook Swart zelf ervoer meer werkplezier als manager. Er kwam meer ruimte om op de zachte kant te sturen en medewerkers goed te laten functioneren. Ook de werknemerstevredenheid ging omhoog. Als je een nieuwe generatie werknemers, voor wie geld en baanzekerheid minder belangrijk zijn, aan je wilt binden, is dat een belangrijke verworvenheid. Bij deze telecomoperator heeft een agile aanpak goed gewerkt, omdat het echt vanuit de top werd gedragen. "Het was geen IT-feestje", waarschuwt Swart. "Door die steun aan de top is deze methode tot bloei gekomen en heeft het voor veel verbetering op de werkvloer gezorgd. Je voelde het bubbelen en niet alleen bij de jonge garde. Alle werknemers konden juist opnieuw in beweging komen omdat zij ook de urgentie ervoeren. Met de achtergrond van hun werkervaring kon je hen erop wijzen dat agile geen doel op zichzelf is, maar alleen een middel om software meer waarde toe te laten voegen aan de organisatie."

Jongere generatie

Een big-bangaanpak is niet per se noodzakelijk in de ogen van dertiger Pepijn Slappendel. Hij ziet de agile-methode veel eerder als een werkwijze die de standaard is geworden voor managers van zijn generatie. De watervalontwikkelmethode kent hij van zijn vorige werkgever. Slappendel is sinds anderhalf jaar actief als producteigenaar en manager van een team van zeven ontwikkelaars bij FRISS, een bedrijf dat softwareoplossingen ontwikkelt voor verzekeraars om verhoogde risico's en fraude in het aanvraag-, acceptatie- en claimproces op te sporen. In totaal werken er twintig programmeurs; Slappendel is als producteigenaar verantwoordelijk voor de oplevering van softwareproducten voor de klanten van FRISS. "Ik stem af met klanten of de software doet wat is afgesproken en of het de juiste kwaliteit heeft. Als teammanager let ik op de ontwikkeling van mensen en zorg ik ervoor dat het team goed functioneert." Agile spreekt Slappendel aan omdat het team zelf verantwoordelijk is. Hij

legt hun als producteigenaar wel een releaseplanning voor, maar het ontwikkelteam beslist zelf hoeveel werk zij daadwerkelijk in een periode oppakken. Dat werkt volgens hem veel beter dan met druk van bovenaf een half jaar te werken aan een deadline. "Als IT-manager kun je in zo'n geval zaken erdoorheen duwen. Dat gaat alleen wel rechtstreeks ten koste van de kwaliteit en de motivatie van het team. In de agile-methode is er een planning voor enkele weken. Je geeft mensen de verantwoordelijkheid om die periode het toegezegde op te leveren. Zij nemen die ook en zijn intrinsiek gemotiveerd om die stap te zetten. Het spanningsveld tussen de deadline, de kwaliteit en de scope is er nog steeds. Maar je hoeft geen zaken af te raffelen en kunt na drie weken weer nieuwe prioriteiten stellen." Ook andere stakeholders buiten development hebben baat bij deze aanpak, of het nu gaat om klanten of de serviceafdeling die klanten bijstaat. Hij onderhoudt contact met alle stakeholders en verzamelt wat er op de roadmap moet komen en in welke volg-

Agile werken sluit aan op een wereld die sneller verandert dan ooit

orde. "Soms staan klanten niet open voor de agile-methode", vertelt Slappendel. "Het kan lastig zijn om door deze eerste weerstand heen te breken. Doordat de samenwerking intensiever is, is de kans dat de juiste prioriteiten gekozen worden groter. Daarnaast is bijsturing gemakkelijker. Elke drie weken wordt de voortgang zichtbaar. Dat geeft klanten de flexibiliteit om tijdens het project met nieuwe wensen te komen. Dat waarderen ze." De impact van agile is uiterst tastbaar. Slappendel vindt de mogelijkheid om te kunnen sturen op de kwaliteit het belangrijkste voordeel van agile werken. Omdat in korte iteraties

wordt gewerkt, blijft de planning realistisch en heeft de kwaliteit niet te lijden onder tijdsdruk. Daarnaast wordt de tevredenheid van het team gemeten door na afloop van een sprint via enquêtes tevredenheidsscores van teamleden te inventariseren. De softwarekwaliteit is te meten aan de klanttevredenheid en meetbare factoren als het aantal bugs per periode. Een ander belangrijk voordeel noemt Slappendel het inzicht in de prioriteiten en de voortdurende overweging wat belangrijk is en wat even moet wachten. "Scope, tijd en budget zijn bij agile drie knoppen waar je echt aan kunt draaien", vervolgt Slappendel. "Als een scope niet haalbaar blijkt dan kom je in een sprint alleen aan de belangrijkste zaken toe. Mocht er functionaliteit niet zijn opgeleverd, dan wordt dit opnieuw geprioriteerd en in een volgende sprint opgepakt." Volgens Slappendel is het verstandig om te beginnen met een klein team en hier een experiment mee uit te voeren. "Belangrijk is dat je als manager de verantwoordelijkheid voor de technische invulling durft te leggen bij het team zelf. Als manager concentreer je je op de inhoud en de businessvalue." Naast de programmeurs is het ook essentieel om andere belanghebbenden mee te nemen in de verandering. Een belangrijk argument om de directie mee te krijgen is dat het de organisatie aantrekkelijker maakt om voor te werken. "Medewerkers krijgen geen Prince2 of andere standaardaanpak opgedrongen", stelt Slappendel. "Daar is de jongere generatie allergisch voor geworden. Agile werken sluit aan op een wereld die sneller aan het veranderen is dan ooit. Dit is een manier om daarin mee te gaan."

Enthousiasme

IT- en programmamanager Anton Dijkhuis en eigenaar van adviesbureau IT's Teamwork ziet veel enthousiasme in Nederland voor agile, omdat deze aanpak de betrokkenheid rondom IT-systemen op een veel hoger plan kan brengen. Dat is een aanjager die de adoptie van agile versnelt. "Binnen de organisaties die ik de afgelopen jaren heb bijgestaan heb ik gemerkt dat interne stakeholders meer



snelheid willen zien”, vertelt Dijkhuis. “Zij willen zien dat IT voor hen werkt en daar nauw bij betrokken zijn. Sales- en productiemangers willen de cocreatie voelen en zien. Ook voor ontwikkelaars is het stimulerend om goed contact te hebben met het management en toekomstige gebruikers. Agile werken creëert contact tussen business en IT zoals het hoort.” Hoe meer hiërarchie, hoe moeilijker agile is. De stijl van leidinggeven van een IT-manager is doorslaggevend. In grotere organisaties met 15 tot 20 IT-medewerkers zal zo’n manager meer ruimte moeten geven aan teams en teamleads. Hij of zij zal meer gaan sturen op de rol en de output van deze mensen in de teams. “Bij leidingge-

ven aan professionals is de kunst van het loslaten essentieel”, stelt Dijkhuis. “Niet iedereen is daar geschikt voor. Ik vervang op dit moment als interim een manager die alles bij zichzelf hield. Van contact met leveranciers tot interne programmeurs, de afstemming van IT-prioriteiten en functionele wensen, heel veel hield hij in eigen hand. Nu de IT-medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen, slaken ze een zucht van opluchting omdat ze meer ruimte krijgen. Zo zijn we in staat om meerdere wijzigingen sneller door te voeren, waar onze interne klanten blij mee zijn.” Helemaal van de vrijheid-blijheid is Dijkhuis niet. Bij de ontwikkeling van een nieuw organisatiebreed software-systeem is immers een gedetailleerde

bouwtekening nodig, omdat sprints zonder goede specificaties te weinig opleveren. En soms zijn er situaties waar een strakke hand nodig is. Dijkhuis haalt het voorbeeld aan van een totale systeemcrash bij een internationale organisatie. “Dan moet je niet palaveren of filosoferen, maar strak de leiding nemen om de crash met een multidisciplinair team op te lossen. Ook dan betaalt het agile leren werken zich overigens wel terug. Als je bij zo’n crisissituatie zonder schotjes kunt denken, prioriteiten stellen en handelen dan betaalt dit teamwerk zich 100 procent terug.”



Sytse van der Schaaf is hoofdredacteur bij ICT Media.