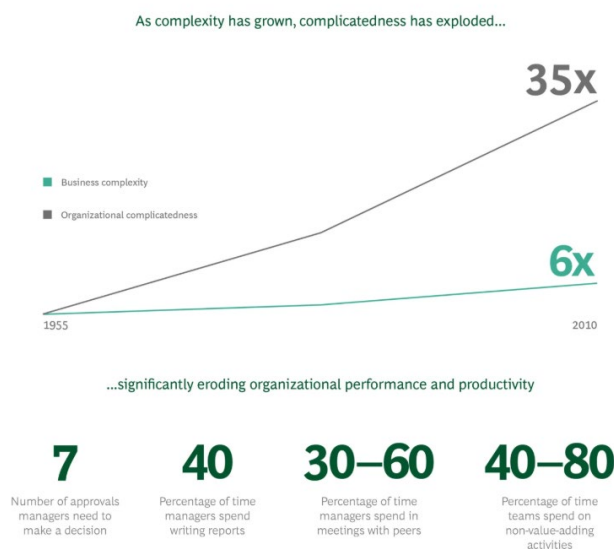


## Is de manager gepromoveerd tot eigenaar in een Agile organisatie?

In mijn vorige artikel vertelde ik dat de manager eigenlijk wel kan inpakken in een Agile organisatie<sup>1</sup>. Sowiezo begint het concept managen een beetje uit de mode te raken heb ik het idee. En dat vind ik toch een beetje raar. Want in een concurrerende omgeving waar snel geanticipeerd moet worden op continu veranderende klantwensen zou ik verwachten dat juist managementactiviteiten zoals coördinatie, besluitvorming, ontwikkeling, afstemming van doelen en organiseren van samenwerking veel belangrijker worden. Dus hoe gebeurt dit bij de Agile organisatie?

## Managen... of juist niet, in een Agile organisatie

De Agile organisatie, gewoon lekker plat, geen managers maar een kern van leiders in het midden, die de lange termijn visie bepalen. Een zelfsturende diversiteit aan autonome projectteams die het werk doen. Maar is het zo? Kijkend naar figuur 1 blijkt inderdaad dat sinds 1955 complexiteit in het bedrijfsleven en binnen organisaties een aardige vlucht heeft genomen.<sup>2</sup>



Figuur 1. Toename complexiteit in bedrijfsleven en binnen organisaties

<sup>1</sup> <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6498907292992442368>

<sup>2</sup> <https://www.bcg.com/publications/2018/bringing-managers-back-to-work.aspx>

Maar waar de complexiteit in het bedrijfsleven met een factor zes is toegenomen is de organisatiecomplexiteit met een factor vijfendertig toegenomen! Volgens onderzoek van BCG heeft de gemiddelde manager zeven goedkeuringen nodig voordat een besluit wordt genomen, 40% van de tijd besteedt een manager aan het schrijven van rapporten, hij of zij zit 30 tot 60% van zijn tijd in vergaderingen en 40 tot 80 % van de tijd van een manager wordt besteed aan activiteiten die geen waarde toevoegen voor de organisatie. Herkenbaar? Ik vind het nogal wat. Laat ik het een beetje proberen te nuanceren. Veel bedrijven proberen complexiteit te ondervangen door het gebruik van regels en procedures. Volgens mij is daar niks mis mee, zeker niet vanuit mijn LEAN standaardisatie gedachtengoed. Echter, wanneer de regels en procedures zich in een organisatie gaan opstapelen wordt de regelgeving te complex en kunnen regels elkaar gaan tegenwerken. In traditionele organisaties krijgen managers steeds meer administratieve regeldruk omdat door de hiërarchie veel problemen naar boven worden geduwd. De groeiende coördinatielast betekent dat steeds meer managers het leeuwendeel van hun tijd besteden aan het beheer van de gecompliceerdheid, niet aan het werk zelf. In het proces raken ze steeds verder verwijderd van de echt waarde toevoegende activiteiten die het werk van de organisatie vormen.

Dus Agile zegt eigenlijk, weg met al dat management en het probleem is opgelost? Nou ik denk niet helemaal. Hoe je het ook wendt of keert, volwassen organisaties hebben een richting, hun activiteiten behoeven coördinatie, er moeten allerlei besluiten genomen worden en trade-offs bepaald worden, nieuwe mensen moeten worden aangenomen en de mensen die werken in de organisatie moeten gemotiveerd zijn het juiste te doen en zich ontwikkelen. Dus hoe gaat een Agile organisatie hiermee om?

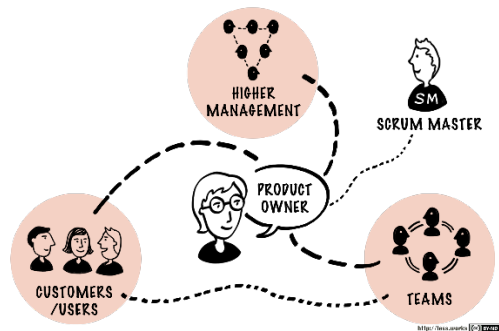
### **Organiseren in Agile organisaties?**

Er zijn verschillende Agile organisatiemodellen beschikbaar voor grotere organisaties die goed zijn uitgewerkt. Het Large Scale Scrum (LeSS) model bijvoorbeeld stelt dat productowners<sup>3</sup> bepalen waaraan gewerkt wordt. Vanuit de organisatievisie stelt de productowner prioriteiten waaraan autonome teams aan gaan werken. De productowner heeft ook het overzicht over wat het meest waardevol is voor de klant en fungeert als connector tussen

---

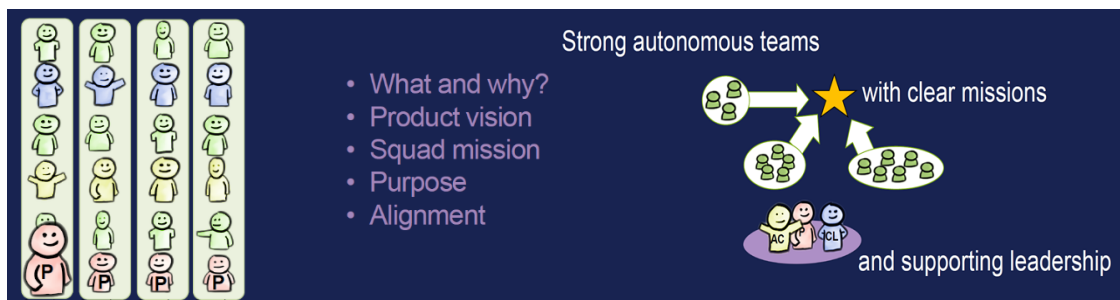
<sup>3</sup> <https://less.works/less/framework/product-owner.html>

team , klant en richting van het bedrijf. De productowner heeft echter niet de hiërarchische leiding over het autonome team.



Figuur 2. Productowners in een LeSS Agile organisatie.

De productowners binnen Spotify spelen een soortgelijke rol als hieronder weergegeven in figuur 3.



Figuur 3. Productowners binnen Spotify.

Spotify, als een van de bekendste Agile organisaties, streeft naar een hoge mate van afstemming en een hoge van autonomie in de gehele organisatie. De organisatie is opgedeeld in Squads, zelfsturende teams, die op basis van product en/of technologie worden georganiseerd in een Tribe. In ieder squad team bevindt zich een productowner. De kerntaken van een productowner, als lid van een Squad, zijn enigszins het zelfde als binnen het LeSS model. Ze bewaken de richting van Spotify door continue afstemming met het team, de klant en andere belangrijke externe stakeholders. Beide modellen schuiven productowners naar voren als het gaat om managementtaken als het continue afbakenen van de doelstellingen tussen team en organisatie. De productowner is de integrator van het geheel, de linking pin tussen team – richting – klant en andere stakeholders, het smeermiddel voor een effectieve samenwerking.

Ok, dus we hebben in ieder geval 1 manager gevonden in de Agile organisatie, maar naar mijn mening wel een hele belangrijke, namelijk de rol die ervoor moet zorgen dat de neuzen dezelfde richting op staan om het organisatiedoel te bereiken. Er is echter een probleempje waar ik van vermoed dat de product owner regelmatig last van heeft. En dat is dat de productowner wel de taak heeft de doelstellingen van het team af te stemmen met de richting van de organisatie maar niet de hiërarchische autoriteit heeft. De productowner moet dus leiding geven, maar wel als gelijkwaardige deelnemer van het team.

### **De productowner: De manager als eigenaar?**

Kortom, een productowner heeft geen formele autoriteit over haar teamleden. Ze is niet verantwoordelijk voor prestatiebeoordelingen of loopbanontwikkeling van teamleden, noch heeft ze de volledige zeggenschap over budgetten en financiële middelen. Dus hoe dan toch ervoor zorgen dat de juiste richting wordt gekozen?

#### **1. Productowners aan de macht**

Ik denk dat het antwoord opgesloten ligt in macht en dan bedoel ik in dit geval geen formele macht, of het beheren van de financiële resources. De productowner “beheert” de prioriteiten en heeft een uniek overzicht vanuit de organisatie, de klant en het team, wat haar helpt bij het stellen van deze prioriteiten. Deze kennis moet natuurlijk wel op de juiste manier gebracht worden bij het team in de vorm van een goed verhaal op basis van een klantwens gekoppeld aan een interessante toekomstvisie voor het bedrijf. Maar dit gezegd hebbende is dit voor de gemiddelde CEO al een zeer complexe aangelegenheid. Niet iedereen is zomaar in staat om de product owner rol aan te nemen en daarbij een soort ‘mini CEO’ te worden!

#### **2. Continue aanscherpen van doelen aan de frontlinie**

Een belangrijk principe van Agile (en Lean overigens) is dat degenen die zich het dichtst bij het werk bevinden, het best kunnen beslissen over hoe het product of de dienst in kwestie ontwikkeld moet worden en hoe prioriteiten en taken in de loop van de tijd kunnen worden gesteld. Dit wordt dus gedaan door de productowner in samenwerking met het team. Productowners komen hier echter niet weg met het eenmalig stellen van kaders of doelen, dat is niet voldoende. In een snel veranderende context moet de productowner aanwezig zijn

in de actie, daar waar het gebeurt. De productowner moet begrijpen wat gebeurt. Prioriteren gebeurt niet één keer; het gebeurt voortdurend, in nauwe interactie met het team, en in reactie op de voortdurend veranderende omstandigheden. Alleen op deze manier kan een productowner zich staande houden. Het is ook niet zozeer het stellen van prioriteiten maar veel meer een samenspel van het met elkaar inzichten creëren, onderhandelen en gezamenlijk besluiten nemen en nieuwe kaders stellen door continue interactie met het team. De productowner is de spil tussen autonomie en afstemming!

## **Conclusie**

Dus waar de traditionele organisatie het stellen van doelen en besluitvorming, naar boven drukt, drukt de agile organisatie deze management activiteiten naar beneden. Door veel verantwoordelijkheden bij de productowners neer te leggen. **De productowner is in feite het smeermiddel voor een effectieve Agile organisatie.**

Ik denk dat nog niet veel organisaties op deze manier de productowner inzetten. Ik zie bijvoorbeeld heel veel vraag naar productowners. Maar naar mijn mening wordt de invulling van deze rol bijna onmogelijk als je de organisatie niet kent.

En wederom, hoe gaan we dit organiseren? Worden alle huidige managers productowners? En als traditionele managers blijven bestaan naast deze nieuwe product owners (zoals we vaak zien in de 'transitie periode') wat is dan de rol van die manager? En is de manager bereid om haar autoriteit en macht gedeeltelijk over te dragen aan de product owner?

En als we dit niet geleidelijk willen invoeren, maar liever met een big bang, waar leggen we dan de verantwoordelijkheid voor de budgetten, en de ontwikkeling van mensen en organisatie? Misschien is dit weer denken vanuit de traditionele organisatie maar als eigenaar van een kleine startup weet ik dat het continue onderhandelen is tussen wat wel en wat niet kan op basis van de aanwezige middelen.