

Whitepaper

Vijf voorwaarden voor
een succesvolle Enterprise
DevOps-organisatie

Januari 2023



Content

| | |
|---|---|
| Samenvatting | 3 |
| Inleiding | 4 |
| De vijf randvoorwaarden voor een succesvol DevOps-team | 5 |
| 1. Formuleer en communiceer de visie en strategievorming | 5 |
| 2. Neem een nieuwe leiderschapstijl aan | 5 |
| 3. Richt governance in om autonome teams te ondersteunen | 6 |
| 4. Richt organisatiestructuren in om communicatie te vergemakkelijken | 7 |
| 5. Investeer in de ontwikkeling en behoeftes van medewerkers | 7 |
| Conclusie: de uitdaging zit in de mensen | 8 |



Samenvatting

DevOps maakt IT-organisaties wendbaarder en zorgt ervoor dat ze betere producten leveren. Toch zijn DevOps-transformaties vaak niet succesvol. De belangrijkste reden is dat organisaties alleen op teamniveau transformeren terwijl het management en de overkoepelende organisatieonderdelen niet mee veranderen. Voor organisaties die het maximale resultaat willen halen uit hun transformatie, is een Enterprise DevOps-aanpak een sleutel tot succes. Bij Enterprise DevOps wordt de hele organisatie meegenomen in de nieuwe manier van werken. Deze whitepaper presenteert vijf randvoorwaarden waaraan organisaties moeten voldoen om hun DevOps-teams succesvol te maken.



Inleiding

DevOps is de laatste jaren uitgegroeid tot dé werkwijze om ontwikkeling (Dev) en beheer (Ops) dichter bij elkaar te brengen. Daarnaast is het een methode om handmatig werk zo veel mogelijk te automatiseren. Hoewel er niet één DevOps-standaard is, volgt het wel altijd een aantal vaste principes. DevOps-teams werken klantgericht en zijn van begin tot einde verantwoordelijk voor het product of de dienst die ze ontwikkelen. De teams zijn multidisciplinair en autonoom en focussen zich op continu verbeteren, automatiseren en creëren met het einddoel in gedachten: het leveren van klantwaarde.

De kern van Enterprise DevOps is dat de silo's in de organisatie worden samengevoegd tot teams. Het gevolg is dat in ieder team alle disciplines aanwezig zijn. In plaats van werk 'over de muur' te gooien, werkt iedereen in een multidisciplinair team nauw samen. Het is cruciaal dat het leiderschap deze manier van werken ondersteunt. Het goede nieuws is dat het voor Enterprise DevOps niet noodzakelijk is om een heel nieuwe organisatie op te tuigen. Wel is een transformatie nodig om de nieuwe manier van werken in de hele organisatie te krijgen.

Een transformatie richting Enterprise DevOps kan organisaties veel opleveren.

- De kwaliteit van het werk gaat omhoog.
- De snelheid en de wendbaarheid van de dienstverlening gaan omhoog door de verminderde doorlooptijd.
- Medewerkers hebben meer verantwoordelijkheden en eigenaarschap over het product. Dat leidt ertoe dat de meeste medewerkers hun werk als leuker ervaren.

De vijf randvoorwaarden voor een succesvol DevOps-team

Wat maakt DevOps-teams succesvol? Ze staan in contact met de klant, ze weten wat er speelt, ze kennen het product of de dienst beter dan wie ook in de organisatie en ze zijn autonoom, waardoor ze snel beslissingen kunnen nemen en het product kunnen aanpassen.

Op menselijk gebied zijn ze heel breed geschoold, waardoor ze snel een nieuwe positie kunnen innemen en een andere dienstverlening kunnen aannemen, of de nadruk leggen op een bepaalde discipline als de klant daarom vraagt. Organisaties moeten echter een aantal randvoorwaarden realiseren om te zorgen dat DevOps-teams echt succesvol worden.

1. Formuleer en communiceer de visie en strategievorming

Wat we vaak zien, is dat mensen nauwelijks een idee hebben waarom de transformatie op stapel staat en het initiatief daarom niet begrijpen en ondersteunen. DevOps-teams mogen dan autonoom zijn, ze hebben wel de juiste richting nodig om als team én als geheel de goede kant op te gaan. Als onduidelijk is wat de verwachtingen zijn, gaat ieder team zijn eigen kant op. Communicatie van de visie en strategievorming is daarom essentieel.

De organisatievisie kan een heel breed verhaal zijn, bijvoorbeeld waar de organisatie over vijf jaar wil staan. Een visie is vaak iets voor de lange termijn, een stip op de horizon, terwijl een strategie concreter is. Bij een strategie gaat het om het antwoord op de vraag: "hoe

komen wij daar?". De voortgang wordt dan vaak door middel van Key Performance Indicators gemeten. Waar een visie in de loop van de tijd niet of nauwelijks verandert, zijn strategische doelen tijdgebonden: ze veranderen om de visie beter waar te maken.

Het uitdragen van de boodschap gebeurt op verschillende manieren die elkaar kunnen aanvullen.

Denk aan het intranet van de organisatie, interne magazines of blogs, maar ook aan inloopuren waar mensen vragen kunnen stellen. Een ambassadeur, dat wil zeggen een vertegenwoordiger die er volledig achter staat, kan vanuit het management de boodschap uitdragen. Welke middelen een organisatie ook inzet, het is van groot belang dat iedereen in de organisatie wordt bereikt. Daarbij is het belangrijk verschillende stakeholders op de voor hen best passende manier te benaderen. Door eerst technieken zoals stakeholder mapping toe te passen, kunnen verschillende communicatievormen per stakeholder in kaart gebracht worden. Dit maakt het gemakkelijker om doelgericht te communiceren binnen de organisatie.

2. Neem een nieuwe leiderschapsstijl aan

Bij iedere agile transformatie verandert de rol van het leiderschap en dat geldt ook voor DevOps-transformaties. Aangezien een team de meeste meerwaarde levert als het autonoom kan opereren, is het niet wenselijk dat een manager voor het in productie gaan telkens een release moet goedkeuren. Een DevOps-leider stelt slechts de juiste kaders voor het team waarbinnen het nog beter en sneller kan werken. Hij of zij draagt dus niet op wat het team moet doen, maar geeft het team vertrouwen om zelf beslissingen te nemen.

Bij de faciliterende rol van een DevOps-leider hoort dat hij het aanspreekpunt voor het team is. Als mensen vragen hebben, moeten ze naar de leider toe durven te komen. Daarnaast is experimenteren en leren is een belangrijk onderdeel van DevOps. Iedereen afrekenen op iedere kleine fout, zorgt ervoor dat niemand meer durft te experimenteren en er geen vooruitgang wordt geboekt. Een team dat altijd alles volgens het boekje doet, innoveert niet. Een leider heeft veel invloed op de cultuur en heeft de verantwoordelijkheid om de teams te inspireren om verder te gaan, anders te werken en nieuwe dingen te proberen. Dat kan door een veilige omgeving te creëren en reviews mogelijk te maken waarin over falen wordt gesproken.

3. Richt governance in om autonome teams te ondersteunen

Om teams autonoom te laten werken, moeten organisatie vaak hun bestaande governance mechanismen aanpassen. Ten eerste is het nodig om functieomschrijvingen, rechten en dergelijke zo in te richten dat de teams vooruit kunnen. Zo is het wenselijk dat een DevOps-team toegangsrechten heeft om zelfstandig zaken in productie te krijgen. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan: Deployment Processen moeten gestroomlijnd en zo veel mogelijk verkort worden, maar moeten wél aansluiten bij bestaande wet- en regelgeving en audit frameworks. Dit lukt pas vanaf het moment dat op organisatieniveau is gekeken naar alle functieomschrijvingen, bijhorende toegangsrechten en autorisatie processen. Wanneer dit goed en veilig is ingericht, kunnen teams snel naar de productieomgeving releasen om zo snel mogelijk klantwaarde te leveren.

Het is dus belangrijk om naar de processen te kijken en te identificeren waar de verspilling zit en hoe teams kunnen worden gestimuleerd om zelfstandig aan het werk te gaan. Als er te veel verschillende backlogs zijn en te veel verschillende managers zich met een deployment bemoeien, leidt dat niet tot vooruitgang.

Een andere belangrijke factor in dit opzicht zijn de beloningen aan medewerkers. Gedeelde bonussen op teamniveau stimuleren het team om samen succes te boeken. Worden teamleden met individuele bonussen beloond, dan belemmert dit het principe van gedeelde verantwoordelijkheid. Daarnaast is het onwenselijk om een manager te belonen met een bonus op basis van het aantal keren dat een team oplevert, dit kan ervoor zorgen dat de manager te sturend gaat werken.

Ook de functieomschrijvingen verdienen speciale aandacht. Wanneer teams volgens DevOps gaan werken, blijven de oude functieomschrijvingen meestal voorlopig bestaan. Op een gegeven moment leidt dat tot problemen: mensen zijn formeel nog voor iets anders verantwoordelijk dan wat ze in de praktijk doen. Door op papier te zetten dat de teams collectief verantwoordelijk zijn, wordt het juiste gedrag gestimuleerd. Dat wil niet zeggen dat ieder teamlid van begin tot einde alles kan waar het team verantwoordelijk voor is. Iedereen heeft zijn specialisatie, maar de teamleden zijn breed genoeg georiënteerd om te zorgen dat zij werk kunnen overnemen wanneer een van de teamleden ziek of met vakantie is.

Een goed instrument om de specialisaties binnen het team te inventariseren, is een kennis- en vaardigheden analyse. Deze beschrijft in een matrix welke kennis en vaardigheden binnen het team nodig zijn. Iedereen kan daarbij zelf aangeven waar hij goed in is en welke expertise hij nog wil ontwikkelen. Door zo'n analyse wordt snel zichtbaar welke kennis in het team nog ontbreekt.

4. Richt organisatiestructuren in om communicatie te vergemakkelijken

Een strakke hiërarchische structuur hoort niet bij een Enterprise DevOps-organisatie. Heeft een organisatie te veel lagen en geen duidelijk belegde communicatielijnen of -plannen, dan vertraagt dat het werk. Bovendien kan het zorgen voor een verstoring in de communicatie wanneer de lagen de informatie niet goed aan elkaar doorgeven.

Een vrij platte organisatiestructuur wil niet zeggen dat alle managementlagen uit de organisatie moeten verdwijnen. Er zijn verschillende organisatiestructuren mogelijk waarin de communicatie vergemakkelijkt wordt. Voorbeelden zijn de matrixstructuur, zoals in het Spotify-model, of scaled agile frameworks zoals SAFe en LeSS. Naast deze modellen zijn er ook andere soortgelijke structuren mogelijk.

Wil zo'n structuur slagen, dan is het essentieel dat mensen zelfstandig kennis delen, dat medewerkers zich ontwikkelen en onderling uitstekend communiceren. Teams zijn in deze organisaties weliswaar zelfsturend, maar ze zijn wel van elkaar afhankelijk. Instrumenten als een PI-planning event zijn heel geschikt om onderling zaken af te stemmen. Ook praktijkgemeenschappen zoals communities of practice zijn erg geschikt om mensen met vergelijkbare interesses bij elkaar te brengen.

Online kanalen zijn, zeker in tijden waarin mensen meer op afstand werken, tevens heel belangrijk. Denk aan de portal of intranet van de organisatie of inmiddels vertrouwde middelen als Teams en Slack. Die communicatie tussen mensen binnen het team en tussen verschillende teams is niet alleen gericht op het te ontwikkelen product, maar wordt nadrukkelijk ook gebruikt om bepaalde kennis te delen.

Daarbij is het wel belangrijk om informatie-overload te voorkomen. Niemand leest vijf nieuwsbrieven per dag of neemt het hele intranet door. De zaken zijn bijvoorbeeld goed te structureren door verschillende onderwerpen aan te bieden waarop mensen zich kunnen abonneren.

5. Investeer in de ontwikkeling en behoeftes van medewerkers

Helaas is het een illusie om te verwachten dat mensen van development en operations zomaar bij elkaar gezet kunnen worden waarna zij in één klap voor alles verantwoordelijk zijn. Dat vergt investeringen in opleidingen, samenwerking en duidelijke informatie over wat de transformatie inhoudt.

Dat alles begint met een goede analyse. Door mensen meer verantwoordelijkheid te geven, is het belangrijk ervoor te zorgen dat ze goed worden opgeleid en zich ondersteund voelen. Daarna moeten mensen in de teams zich blijvend verder ontwikkelen op de gebieden waarin ze zelf interesse in hebben. Dit kan op vakinhoudelijk vlak zijn, maar ook cursussen over Agile, DevOps of persoonlijk leiderschap kunnen voor de medewerkers interessant zijn. Ook hier moet de behoefte uit het team komen en is het niet wenselijk dat een manager in het team het proces stuurt. Aan de andere kant gaan de meeste mensen niet uit zichzelf vragen om extra opleidingsmogelijkheden als de organisatie deze niet aanbiedt. Het is dan ook de kunst om de ontwikkeling te stimuleren zonder deze te veel te sturen.

Wanneer mensen hun opleidingsbudget kennen en zich gemakkelijk voor cursussen kunnen aanmelden, bijvoorbeeld via het intranet, ontstaan de voorwaarden om aan de behoeften van medewerkers te voldoen. Bied vooral ook de mogelijkheid om ideeën aan te leveren voor opleidingen of cursussen.



Conclusie: de uitdaging zit in de mensen

Bij Enterprise DevOps worden de silo's in een organisatie samengevoegd tot teams. Die DevOps-teams werken klantgericht en zijn van begin tot einde verantwoordelijk voor het product of de dienst die ze ontwikkelen. Deze teams zijn multidisciplinair en autonoom en focussen zich op continu verbeteren, automatiseren en het leveren van klantwaarde. Succesvolle Enterprise DevOps-teams ontstaan echter niet vanzelf. De organisatie moet aan een aantal randvoorwaarden voldoen om te zorgen dat de teams echt succesvol worden.

Bij een Enterprise DevOps-transformatie zit de grootste uitdaging niet in de techniek, maar in de mensen. Het is begrijpelijk dat mensen onzeker zijn over de veranderingen en wat die betekenen voor hun werk. Niet alleen bij de teams, maar ook bij de medewerkers die de teams moeten ondersteunen. Het leiderschap moet daarom alle medewerkers in de organisatie in dit verandertraject meenemen en de juiste ondersteuning bieden om draagvlak te creëren en de transformatie uiteindelijk tot een succes te maken.

Voor meer informatie mail naar: info.nl@eraneos.com

Ervaren in een breed scala van industrieën

OVER ERANEOS

Eraneos is een internationaal adviesbureau op het gebied van management en technologie die de digitale toekomst van organisaties helpt vormgeven. Eraneos adviseert organisaties niet alleen bij het vormgeven, maar ook bij het succesvol implementeren van de digitale transformaties en oplossingen. Samen met onze adviseurs en engineers helpen we organisaties veranderen en verbeteren met als doel een duurzame groei en blijvende impact te realiseren.

Dit doen we door goed te luisteren naar wat bedrijven willen en nodig hebben. Deze behoefte vertalen wij naar een aanpak waarin we de mensen verbinden met technologie, processen en leiderschap, waardoor transformaties snel en efficiënt gerealiseerd kunnen worden.

Dankzij onze brede branchekennis, ervaring met technologie en service verlenende instelling hebben we alles in huis om het verschil te maken.

Zo zijn we in staat om elke uitdaging aan te gaan en écht bij te dragen aan het succes van jouw organisatie. Onze klanten vertrouwen ons van de ontwerp- tot uitvoeringsfase wat voelbaar is in onze samenwerking. Van complexe strategische uitdagingen in finance tot ethische AI-toepassingen in de zorg.

Wij luisteren niet alleen naar jouw wensen en behoeften, wij zorgen ervoor dat we ze begrijpen én waarmaken. Samen met jou halen we alles uit de digitale wereld wat erin zit.

[Contact >](#)

[Onze kantoren >](#)

[Bezoek onze website >](#)