

EIGENAARSCHAP HOORT BIJ AGILE



TEAMVOLWASSENHEID IS PRIMA OP TE BOUWEN EN TE STUREN

2012

- Andrew Ng en Jeff Dean van Google creëren voor het eerst een neurale netwerk dat een kat kan herkennen.

BIJ AGILE WERKEN IS HET BELANGRIJK DAT DE TEAMS VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN. DAT IS NIET VANZELFSPREKEND. ALLEEN ALS TEAMS ZICH VERANTWOORDELIJK VOELEN, GAAN ZIJ OP ZOEK NAAR DE BESTE OPLOSSING. PETER KONING EN RINI VAN SOLINGEN LATEN ZIEN WELKE ROL HET MANAGEMENT SPEELT EN HOE EEN GROEIPAD VOOR DE TEAMS GEMAAKT KAN WORDEN.

door Rini van Solingen en Peter Koning beeld Shutterstock

DE REDEN DAT DE MEESTE ORGANISATIES BREDUIT AGILE INVOEREN, is om beter om te kunnen gaan met de snelheid van verandering en dynamiek in de markt. Men vormt dan zelf-managende multidisciplinaire teams, die op een agile manier (meestal met Scrum) gaan werken. Deze stabiele teams werken in een vast ritme, nemen zelfstandig operationele beslissingen en hebben primair de focus op het leveren van de beste oplossingen aan hun klanten. Van deze teams wordt dan wel verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen voor dat werk, en dat zij daarvoor ook voldoende ruimte krijgen. Dit is cruciaal om echt wendbaar te zijn. Het zelf oppakken van eigenaarschap is echter geen automatisme. Alleen als teams zich verantwoorde-

De resultaten zijn altijd overal anders

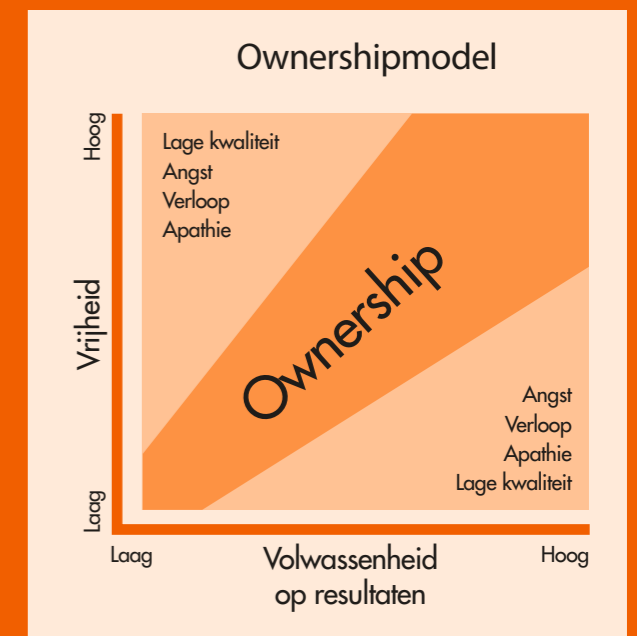
lijk voelen, gaan zij continu op zoek naar de beste oplossing. Dus bij tegenslag niet afwachten of klagen, maar juist in actie komen. Het opbouwen van deze 'can-do-mentaliteit' krijgt in de praktijk echter maar weinig aandacht. En dat is jammer, want teamvolwassenheid is prima op te bouwen en te sturen.

OWNERSHIPMODEL

Het ownershipmodel gaat uit van twee dimensies: vrijheid en volwassenheid. Deze zijn met elkaar verbonden en horen in balans te zijn. Als teams de vrijheid krijgen die bij hun volwassenheid past, zullen ze initiatieven nemen. Echter, wanneer de manager zelf bezig blijft met details, de voortgang of kwaliteitscontrole, zullen agile teams zich niet verantwoordelijk voelen. En zullen zij zich ook niet erg volwassen opstellen. Als een startend team niet wordt begeleid, zal het veel moeite hebben om te groeien. In alle gevallen leidt dit tot lage kwaliteit, angst, weerstand, verloop en apathie. En dat werkt verwarrend voor de manager. De symptomen van een onjuiste balans zijn identiek.

Als teams onvoldoende proactief zijn, komt dat dan door te weinig vrijheid? De cruciale vraag is: ingrijpen of juist loslaten? Wanneer leidt ingrijpen tot demotivatie, en wanneer leidt loslaten tot chaos? Doorgaans is het beter om eigenaarschap op te bouwen langs de

as van autonomie en vrijheid. Net als in het normale leven: opgroeien en volwassen worden, gebeurt door te leren en ervaring op te doen via vrijheid.



2015

- Apple komt met Apple Pay.
- Microsoft lanceert de HoloLens en communicatie tussen auto's wordt mogelijk.



AUTEUR



PETER KONING is senior leadership consultant bij Prowareness (p.koning@prowareness.nl). Begin november is zijn boek 'Toolkit voor agile leiders' verschenen. Hierin staan praktische tools die de agile leider ondersteunen bij zijn dagelijkse werk. Hij begeleidt managementteams, geeft trainingen en lezingen.

ANWB EN ENECO CONSUMENTEN

Bij de ANWB wordt al een paar jaar gewerkt met een eigen sterrenmodel. De ANWB had behoefte om aan te kunnen geven waar alle 35 teams staan, en wat de omgeving van hen mag verwachten. Zodoende is een specifiek ANWB-ownershipmodel gemaakt. Een tevreden en leverbetrouwbaar team krijgt één ster. Een dergelijk team levert in 80 procent van de gevallen wat het belooft en tevens geeft zowel het team als de product owner een 7 of hoger voor zijn tevredenheid. Extra sterren krijgen teams door verder te groeien in kwaliteit, snelheid of waarde. De volgorde van groei is niet door de manager voorgeschreven, het team kiest zelf. Het ene team verbetert eerst zijn snelheid en krijgt zo een volgende ster, een ander team krijgt een ster omdat het gericht stuurt op waarde. Bij de ANWB heeft men geleerd dat als het lang duurt voordat een team de eerste ster krijgt, de manager niet de stabiele en vertrouwde omgeving creëert die nodig is om te groeien. Daarnaast heeft de ANWB geleerd dat indien teams gedemotiveerd raken en zich kortgehouden voelen, dit lastiger te herstellen is. Daarom geven ze liever teams te veel vrijheid dan te weinig. Wellicht bouwen onvolwassen teams eerst de verkeerde oplossing, maar dat is snel te zien en relatief snel te herstellen.

TIJGERTEAMS

Bij Eneco Consumenten wordt binnen de IT-afdeling al een tijd met een eigen ownershipmodel gewerkt. Om tijdens de agile transformatie op een inspirerende en leuke manier de groei te vieren, zijn de stappen van volwassenheid gekoppeld aan dieren. Eneco is namelijk een sponsor van het WNF. Het eerste niveau heet: Dolfijn. Dolfijnen zijn betrouwbare groepsdieren en het team heeft op dit niveau laten zien dat het goed kan samenwerken en betrouwbaar is. Het volgende niveau is: Ijsbeer. De ijsbeer staat voor kwaliteit en degelijkheid. Het derde niveau is: Tijger. Die staat voor wendbaarheid en snelheid. Tijgersteams laten zien dat ze snel kunnen inspelen op wensen en ideeën van gebruikers en dagelijks naar productie kunnen gaan.

AUTEUR



RINI VAN SOLINGEN is deeltijdhoogleraar aan de TU Delft en CTO bij Prowareness (r.vansolingen@prowareness.nl). Hij is auteur van de boeken: De kracht van Scrum, De bijherder en De responsive enterprise. Daarnaast is hij een van de hoofddocenten van de masterclass Leading agile transformations (www.leading-agile-transformations.com).

REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts: Henk Ester
020-2356415
h.ester@agconnect.nl

2016

- Tesla komt met autorijden op de automatische piloot.

MEER RUIMTE

De praktijk heeft uitgewezen dat het uitstekend mogelijk is om teams te laten groeien in hun eigenaarschap door stap voor stap een balans te bieden via kaders. Deze kaders geven de vrijheid die past bij hun volwassenheid (zie kader 'Ownershipmodel'). En het liefst met net meer ruimte dan nodig is, zodat de teams binnen die extra vrijheid kunnen groeien. Er ontstaat een groeipad dat teams inzichtelijk maakt wat er van hen wordt verwacht en wat ze zelf kunnen doen. Dit groeipad wordt voor elke organisatie of elk organisatieonderdeel op maat gemaakt. De reden daarvoor is dat de invulling van eigenaarschap en de daarbij behorende kaders in elke omgeving anders zijn. Het gaat namelijk over het niveau van vrijheid en volwassenheid waarbinnen specifieke resultaten worden behaald. En die resultaten zijn nu eenmaal altijd overal anders. En dus is een eigen groeipad nodig voor de eigen omgeving (zie kader 'Stappenplan'). Geconcludeerd kan worden dat agile pas echt succesvol is als eigenaarschap gefaciliteerd wordt in teams. Met deze ondersteuning worden teams stap voor stap begeleid bij het voortdurend verbeteren, samenwerken, snel reageren en innoveren. 🚀

STAPPENPLAN

Een ownershipmodel in zeven stappen:

1. Schets een hoogvolwassen team
Wat kenmerkt een hoogvolwassen team? Denk hierbij niet alleen aan de voorstelbaarheid en kwaliteit die de teams leveren, maar vooral ook aan directe klantwaarde en de samenwerking met andere teams en afdelingen. Hoe ziet het 'dream-team' eruit?
2. Knip de groei naar volwassenheid op in stappen
Teams zijn niet van de een op andere dag volwassen. Welke stappen naar volwassenheid maken de teams door? En in welke logische volgorde? Bijvoorbeeld van leverbetrouwbaar via kwaliteit naar echte waarde. Het is belangrijk om niet de vaardigheden op te knippen, maar de resultaten: 'het winnen van de wedstrijd'.
3. Stel meetbare resultaten per volwassenheidsstap vast
Welke resultaten worden van teams verwacht om hun groei aan te tonen? Dit gaat dus niet om wat ze doen of kunnen doen, maar om wat ze daadwerkelijk bereiken. Teams horen te weten wat er van hen wordt verwacht. Wat is de definitie van succes voor een team per volwassenheidsstap? Hoe dichterbij de resultaten bij de doelen van de organisatie liggen, hoe beter.
4. Brainstorm over concrete vrijheden die teams krijgen
Welke ruimte is nodig om teams de mogelijkheid te geven deze resultaten te bereiken? Benoem de bevoegdheden die bij een startend team nog bij de manager liggen en die volwassen teams zelf bezitten. Denk hierbij aan teamsamenstelling, afhandelen van escalaties, beoordelingen, zelf roosters maken, vakantiedagen afspreken et cetera.
5. Bepaal hoe teams hun groei mogen laten bevestigen
Wat laat je zien als team om een bepaald niveau van volwassenheid te claimen? De teams geven zelf aan wanneer ze denken een volgende stap in volwassenheid te hebben bereikt. Bepaal door wie zij dat laten toetsen en bevestigen. Het beste is om dit een mix te laten zijn van teamleden uit andere teams, aangevuld met management.
6. Zet groeiende volwassenheid in het zonnetje
Als een team daadwerkelijk gegroeid is, dan is dat een feestje waard. En niet alleen voor dat ene team, maar als voorbeeld voor alle andere. Speeches, taart en champagne werken perfect.

Geef teams liever te veel dan te weinig vrijheid

7. Houd groei terugkerend tegen het licht
Zet de ontwikkeling door of treedt er stagnatie op? Maak een herhalende afspraak met teamleden, agile coaches en leidinggevendenden om de groei te bespreken. Bijvoorbeeld door een maandelijkse of tweewekelijkse meeting in te plannen. Dit is ook het moment om het eigen ownershipmodel te evalueren en verder te verfijnen.