



Betrokkenheid

VERGROOT DE BETROKKENHEID EN HAAL MEER UIT JE SCRUMTEAM!

Deze Whitepaper is onderdeel van het Assessment over Team-betrokkenheid van Zestgroup. Zestgroup biedt tips en inzicht in hoe de betrokkenheid is binnen jouw team en hoe deze versterkt kan worden.



TOM BUIJS | T.BUIJS@ZESTGROUP.NL | SEPTEMBER 2018

OVER DE AUTEUR

Tom is een Senior Consultant met meer dan 10 jaar ervaring in change- en projectmanagement. Gedurende deze periode heeft hij een passie voor Agile/Scrum ontwikkeld.

Zijn werk ligt op het snijvlak tussen business en ICT. Tom streeft ernaar dat de traditionele rolverdeling van 'klant' en 'leverancier' geslecht kan worden en teams gezamenlijk streven naar maximale toegevoegde waarde.

Vanuit zijn ervaring schrijft Tom de komende maanden een reeks interessante Whitepapers over Agile/Scrum waarin hij verschillende thema's bespreekt. Aanvullend komt per thema een assessment beschikbaar waar je kunt zien hoe jouw team scoort en waar aandachtspunten zitten.

Iedereen herkent het wel. Het scrumteam heeft de sprintdoelstelling niet gehaald en de teamleden reageren daar gelaten op. De doelstelling van deze sprint was 60 Storypoints, maar uiteindelijk zijn er slechts 55 gehaald. Het individuele teamlid denkt dan vaak: "Ach, dat halen we de volgende sprint wel weer in", of: "De Scrum Master mag gaan uitleggen waardoor dit komt, op zich hebben we het niet slecht gedaan".

Het is makkelijk om hier gewoon in mee te gaan, zeker als het zich incidenteel voordoet, maar dit is niet wat je wilt. Het kan natuurlijk zo zijn dat een team nog onervaren is met plannen en dat ze te overmoedig zijn geweest. In sommige gevallen kan het ook zijn dat er belemmeringen zijn geweest die roet in het eten hebben gegooid. De ervaring leert helaas dat het vaak te maken heeft met de betrokkenheid van de individuele teamleden bij het team. Is er wel alles aan gedaan om het beoogde doel te halen?

"Betrokken zijn is iets anders dan je gecommitteerd hebben."

Als jij je ergens aan committeert, bijvoorbeeld omdat het je werk is, dan beloof je dat jij er tijd in gaat steken. Voor de meeste mensen is dat voldoende. Echter, de kracht van Scrum zit voor een groot deel in de teamspirit. Betrokkenheid wil zeggen dat jij je verbonden voelt met de organisatie waarvoor je werkt en het werk dat je doet. Je hebt wat je noemt 'hart voor de zaak' en zet alles op alles om de doelen van het team te behalen.

Het is dus van groot belang dat de betrokkenheid van de individuele teamleden en van het team als geheel zo groot mogelijk is. Deze whitepaper geeft inzicht in de factoren die van invloed zijn op de betrokkenheid van een team. Met de bijbehorende assessment kun je tevens bepalen hoe groot de betrokkenheid van jouw team is en waar kansen op verbetering liggen.

→ HOE AGILE IS JOUW TEAM? DOE DE TEST!

Lees verder op de volgende pagina!

TEAM BETROKKENHEID ASSESSMENT



We weten nu dat betrokkenheid iets anders is dan gecommiteerd zijn en dat betrokkenheid medebepalend is voor het succes van een team. Wil je het succes van je team verhogen, dan moet de betrokkenheid van jouw team verhoogd worden. De volgende vraag doet zich dan voor:

“Hoe meet je de betrokkenheid van je team?”

Er bestaan in de wetenschappelijke literatuur verschillende testen die beschrijven hoe je de betrokkenheid van een team, samenwerking binnen een team, of zelfs de tevredenheid van medewerkers kunt meten. Vanuit onze ervaring met het dagelijks verbeteren van teams heeft Zestgroup hieruit de belangrijkste factoren gekozen en een praktisch toepasbaar en bewezen effectief assessment opgesteld.

Door de verschillende leden van het team de test te laten invullen, krijg je een integraal beeld van hoe je team ervoor staat. Als de test volledig is ingevuld, wordt er per factor een score berekend. Deze score kan vervolgens gebruikt worden om per onderdeel bij te sturen. Probeer ernaar te streven om op elke factor in de hoogste categorie te scoren, maar richt je niet alleen op de laagste scores. Uiteraard ligt hier wel het meeste werk, maar besteed ook aandacht aan het behoud van de goed scorende facetten.

DOELGROEP

De uitkomst van het Team Betrokkenheid Assessment is voor elke rol binnen het scrumteam relevant, maar de resultaten zijn goud waard voor de Scrum Master. Deze is verantwoordelijk voor het goed functioneren van het team en hij/zij kan op basis van de uitkomsten van de test de betrokkenheid van het team vergroten en bijsturen.

DE FACTOREN

De volgende factoren bepalen uiteindelijk de betrokkenheid van het team:

- Persoonlijk contact
- Kwaliteit van leven
- Waarde toevoegen
- Samenwerken
- Visie en Leiderschap

Op welke manier de verschillende factoren gezamenlijk de team betrokkenheid bepalen, wordt op de volgende pagina's toegelicht.

SCRUMTEAM BIJEENKOMSTEN

Hieronder staan per bijeenkomst de belangrijkste vragen die elk teamlid zichzelf kan stellen met betrekking tot betrokkenheid.

Sprintplanning

- Is voor elk onderdeel op de backlog een eigenaar?
- Is de toegevoegde waarde van elk item duidelijk?

Pokersessie

- Is de complexiteit van elk item duidelijk?
- Krijgt iedereen de gelegenheid zijn/haar keuze toe te lichten?

Refinementssessie

- Weet iedereen wat de wensen van de Product Owner zijn?

Daily stand up

- Komt iedereen goed voorbereid?
- Durft iedereen alle belemmeringen te benoemen?

Retrospective

- Durven de teamleden elkaar aan te spreken op werkzaamheden?

Demo

- Wat is de opkomst bij de demo-sessie?

FACTOR 1

Persoonlijk contact

De manier waarop medewerkers met elkaar omgaan is bepalend voor de sfeer op het werk. Een goede sfeer bevordert de productiviteit. Dit klinkt voor de hand liggend en dat is het ook, maar daardoor niet minder waar. Heb jij iets over voor je collega's, ben je bereid om soms een stapje extra te zetten? Wil je iets doen dat je eigenlijk niet zo leuk vindt, maar doe je het toch om je collega hiermee te helpen?

*“We mailen vaak,
maar toch is persoonlijk contact
34 keer effectiever!”*

De sfeer in een team is een fragiel iets en kan snel veranderen. Met deze aandachtspunten kun je een positieve bijdrage leveren aan de sfeer binnen je team:

Erken het probleem en benoem het

Door een probleem te erkennen en benoemen, voel je soms zo al de negatieve energie wegvloeien. Ook geef je hiermee anderen te kennen dat ook jij het probleem ziet en breng je een debat op gang.

Begin bij jezelf

Kijk ook eens naar welke bijdrage je zelf levert aan de sfeer binnen het team. Roddel je wel eens? Maak je vaak grappen ten koste van een persoon? Doe niet bij een ander wat je zelf ook niet graag hebt.

Trek je mond open

Wanneer je merkt dat anderen klagen of een negatieve sfeer brengen in het team, trek dan je mond open. Geef richting aan hoe wel te werken en verbeter de positieve sfeer.

Wees constructief

Als je iemand ergens op aanspreekt, doe dit dan op een opbouwende manier. Wees je bewust van de manier waarop je feedback geeft.

Wees lief voor jezelf en voor anderen

Probeer iemand te zijn waar anderen graag mee samenwerken en breng positieve sfeer in het team. Wanneer heb jij voor het laatst een compliment gegeven aan een collega?

Een goed persoonlijk contact is de verantwoordelijkheid van elk individueel teamlid. Echter, op het moment dat bijsturing benodigd is, moet de Scrum Master in actie komen. De Scrum Master is immers verantwoordelijk voor het oplossen van eventuele belemmeringen tijdens het project. Daarnaast zorgt de Scrum Master dat iedereen binnen het team begrijpt wat er gedaan moet worden en waarom.



AGILE-GAME

Met de Agile-Game maakt uw organisatie spelenderwijs kennis met het Agile/Scrum gedachtengoed. Voor organisaties die Agile willen gaan werken is dit dé manier om te ervaren wat dit betekent.

U werkt in kleine teams via een aantal sprints mee aan de ontwikkeling van een product. Deelnemers worden binnen de teams verdeeld in de volgende rollen: Product Owner, Scrum Master en Bouwer.

Tijdens de game worden de volgende fasen doorlopen: product prioriteren, sprints plannen en productbouw. Zestgroep voert de druk op door de sprint kort te houden, waarbij alleen effectief gewerkt kan worden als het team de Agile-werkwijze hanteert.

Afgelopen jaren heeft Zestgroep honderden mensen – o.a. bij Philips, Oxxio, Eneco, Waternet, NXP, Vattenfall en ASML – wegwijs gemaakt met de Agile manier van werken.

Naast dat de game Agile-werken levend maakt, wordt gelijktijdig gewerkt aan commitment. De game maakt veel energie los binnen de organisatie. Dit werkt als katalysator!

Meer informatie over de Agile-game? Neem contact met ons op!

FACTOR 2

Kwaliteit van leven

Als je lekker in je vel zit, presteer je beter; als de individuele teamleden lekker in hun vel zitten, zal het team als geheel ook beter presteren en zal de betrokkenheid van het team groter zijn.

Een van de typische zaken die bepaalt of je lekker in je vel zit, is stress. Hoewel een bepaalde vorm van druk motiverend werkt en zelfs de productiviteit verhoogt, kan een te hoog stressniveau schadelijk zijn en zorgen voor fysieke en emotionele belasting, verzuim en uiteindelijk zelfs arbeidsongeschiktheid.

Stressfactoren kunnen per persoon verschillen. Het is lastig om te herkennen waar de stress in een organisatie vandaan komt. Alleen als je leert te herkennen wat er speelt onder je teamleden, kun je er actief iets aan doen.

De kwaliteit van leven is voor het grootste deel de verantwoordelijkheid van de Scrum Master. Hoewel de Scrum Master hierbij de hulp van de Product Owner, het management en de overige teamleden nodig heeft, is hij/zij bij uitstek verantwoordelijk voor het 'welzijn' van de teamleden en moet de Scrum Master belemmeringen hieromtrent laten wegnemen.

Over het algemeen zijn er 7 stressfactoren te onderkennen.

1 | TAAKEISEN | De taakeisen die worden gesteld moeten passen bij het persoonlijke prestatievermogen. Tijdsdruk, onduidelijke of teveel verantwoordelijkheden en een te hoge belasting zijn hierop van invloed.

2 | BELONING | Stress treedt op als we een persoonlijke onbalans ervaren tussen de hoeveelheid energie die we in ons werk stoppen en de beloning die daar tegenover staat.

3 | CONTROLE | Gevoelens van machteloosheid vormen een belangrijke oorzaak van werkgerelateerde stress.

4 | ORGANISATORISCHE VERANDERINGEN | Plotselinge of grote veranderingen kunnen zowel kansen scheppen, als teveel stress veroorzaken.

5 | LEIDINGGEVENDE | Gebrek aan steun en/of begrip van een direct leidinggevende is een veel voorkomende oorzaak van stress.

6 | STEUN VAN ANDEREN | Een negatief samenwerkingsklimaat zorgt voor stress en leidt vaak tot mindere prestaties en betrokkenheid.

7 | BAANZEKERHEID | Een van de meest fundamentele angsten die stress veroorzaakt, is de angst om onze baan te verliezen of een gebrek aan carrièreperspectief.

IDEALE SCRUMTEAM

Scrum geeft maar weinig toelichting over hoe je het best je team kunt organiseren. Wat we wel weten is dat een team zelf-organiserend én multidisciplinair moet zijn.



Met zelf organiserend wordt bedoeld dat het team gezamenlijk verantwoordelijk is voor het eindresultaat. Vaak stelt het management de stip aan de horizon vast, maar hoe daar te komen wordt door het team, onder leiding van de Product Owner, bepaald.

Met multidisciplinair wordt bedoeld dat minimaal 80% van het werk door het team zelf kan worden opgepakt. In een langdurig project kan het echter aan te bevelen zijn om een kernteam te formeren en daar gaandeweg mensen bij te zetten of af te halen.

De Scrum Guide stelt dat de ideale teamgrootte ligt tussen de 3 en 9 personen. Dit heeft te maken met de maximale 'complexiteit' die een team effectief kan behappen. Heb je een groter team nodig, dan valt het aan te bevelen het werk te verdelen over twee teams.

FACTOR 3

Waarde toevoegen

Het spreekt voor zich dat je in je werk graag iets doet dat van belang is, dat waarde toevoegt. Over het algemeen wil je ergens verantwoordelijk voor zijn en het gevoel hebben dat wat jij doet iets bijdraagt. Als je het gevoel hebt dat wat jij doet echt waarde toevoegt, zal je een stuk eigenwaarde ontwikkelen. Als dit gevoel ontbreekt, zal je betrokkenheid bij je werk, of bij je team, een stuk lager zijn.

Het gevoel hebben dat je daadwerkelijk waarde toevoegt, kun je vanuit een aantal standpunten benaderen.

1 | INDIVIDUEEL | Het gevoel hebben dat je waarde toevoegt, komt voor een groot deel voort uit intrinsieke betrokkenheid. *Heb je voldoende uitdaging in het werk dat je doet en kun jij je verder ontwikkelen binnen je vakgebied?*

2 | SOCIAAL | Toch zul je je toegevoegde waarde vaak spiegelen aan wat je 'sociale omgeving' ervan vindt. *Krijg je waardering van collega's en wordt er door jouw leidinggevende iets gedaan met jouw mening?*

3 | MAATSCHAPPELIJK | Tot slot zal ook een bijdrage aan het maatschappelijk belang van invloed zijn op het gevoel van toegevoegde waarde. *Kun je volgens bepaalde normen en waarden werken en draag je structureel iets bij aan 'een betere wereld'?*

Als je op deze vragen een positief antwoord kunt geven, zal je goed scoren op de factor 'Waarde Toevoegen'.

"Als je het gevoel hebt waarde toe te voegen, zal dit een positief effect hebben op je eigenwaarde."

Waarde toevoegen is voor een groot deel de verantwoordelijkheid van de individuele teamleden. Zij kunnen voor zichzelf het gevoel van nut beïnvloeden, maar kunnen in belangrijke mate ook bepalen of hun collega's zich gewaardeerd voelen. Hierbij is ook de rol van Product Owner belangrijk. Doet hij/zij daadwerkelijk iets met de input die vanuit het team komt?

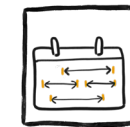
De Scrum Master kan ook een grote bijdrage leveren aan het gevoel van toegevoegde waarde. Zo kan hij/zij bijvoorbeeld gezamenlijk met het team een Elevator Pitch bedenken, zodat iedereen hetzelfde verhaal naar buiten heeft. Ook is de Scrum Master in belangrijke mate verantwoordelijk voor het succes van de demo-sessie, waarbij het team 'als één man' achter het opgeleverde resultaat moet staan.

8 AGILE PRINCIPES

Het beste resultaat bereik je wanneer een project richting een duidelijk doel werkt, frequent oplevert en gebruikmaakt van gemotiveerde mensen met beslissingsbevoegdheid.



Zorg voor een gemotiveerd team



Werk met frequente deadlines



Houd je doel voor ogen

Dit is de filosofie die ten grondslag ligt aan de 8 principes van de Agile DSDM-methodiek. Deze principes zijn:

1. Focus op de behoefte van de business
2. Lever op tijd op
3. Werk samen
4. Lever nooit in op kwaliteit
5. Bouw incrementeel op een sterke fundering
6. Ontwikkel iteratief
7. Communiceer constant en duidelijk
8. Laat zien in control te zijn

Alleen als een team zich aan deze principes houdt, kunnen ze de toegevoegde waarde van het project maximaliseren en zal de betrokkenheid van het team geoptimaliseerd kunnen worden.

FACTOR 4

Samenwerking

De factor samenwerking hangt nauw samen met de factor persoonlijk contact. Goed persoonlijk contact maakt het doorgaans makkelijker om elkaar aan te spreken op functioneren en teamleden durven elkaar eerder een vraag te stellen. Onderling vertrouwen, openheid en behulpzaamheid zijn factoren die de samenwerking bevorderen, maar ook de wat 'hardere' aspecten zoals werkprocessen en kennis en kunde bepalen hoe een team samenwerkt.

De samenwerking binnen een team kan middels de volgende factoren gemeten worden:

1 | COMMUNICATIE | Een goede, constructieve, transparante communicatie is essentieel voor het succes van een team. Het is cruciaal dat de teamleden zich vrij voelen om hun mening te geven, ook als dit conflicten kan opleveren. Ook is het belangrijk dat overleggen gestructureerd verlopen en dat iedereen de kans krijgt om zijn/haar mening te geven. Tot slot moet het team goed communiceren met 'de buitenwereld', bijvoorbeeld met andere teams over elkaar rakende werkzaamheden.

2 | KENNIS & VAARDIGHEDEN | Om doelen te kunnen halen, hebben teamleden voldoende kennis en kunde nodig. Elk teamlid bezit eigen kwaliteiten en hoeft niet over dezelfde kennis en kunde te beschikken. Maar het is wel nodig dat ieder teamlid op zijn/haar terrein voldoende expertise heeft.

3 | PROCESSEN & AFSPRAKEN | In scrum is een aantal bijeenkomsten gedefinieerd. Deze hebben als doel om de samenwerking binnen het team te optimaliseren en continu te verbeteren. Als het team zich aan de spelregels houdt die voor deze bijeenkomsten zijn gedefinieerd, zal de betrokkenheid, of in elk geval de kans om hier beter op te scoren, vergroten.

“Scrum is makkelijk te begrijpen, maar moeilijk te implementeren.”

Als het aankomt op goede communicatie is samenwerking

AGILE COACH

Hoewel de resultaten van de test voor zich spreken, is het niet eenvoudig om hier vervolgens actie op te ondernemen. Scrum is makkelijk te begrijpen, maar vaak lastig te implementeren.

Ga dan ook bij jezelf te raden of je de hulp van een Agile coach nodig hebt. Zo iemand kan je met een frisse blik helpen om de balans in het team terug te brengen en iedereen enthousiast te krijgen om Agile te werken.

de verantwoordelijkheid van elk individueel teamlid. Als het aankomt op kennis en vaardigheden en of de processen en afspraken worden gevolgd, komen we op het terrein van de Scrum Master. De Scrum Master moet continu bezig zijn met het optimaliseren van de teamprocessen.



Daarbij kan een coach je helpen om de productiviteit te vergroten en helpen de relatie tussen het team en de rest van de organisatie te optimaliseren. Denk hierbij aan de relatie met andere teams en Product Owners, maar ook richting bijvoorbeeld een Portfolio Board.

Zo kan een coach helpen om een duidelijke visie op het eindproduct te formuleren waarbij de toegevoegde waarde geoptimaliseerd wordt.

FACTOR 5

Visie & Leiderschap

Een oud principe is hierop van toepassing: het Omstanders Dilemma (Bystander Effect). Dit effect verklaart waarom een groep mensen geneigd is passiviteit te vertonen op het moment dat leiderschap ontbreekt. In een groep is men eerder geneigd te denken: iemand anders zal het wel opknappen, het is niet mijn verantwoordelijkheid. Met andere woorden: als het scrumteam niet werkt aan een specifiek doel of volgens een bepaalde visie, zal de betrokkenheid van het team niet optimaal zijn.

Daarnaast moet elke epic of user story getoetst kunnen worden aan de mate van bijdrage aan het uiteindelijke doel. Het dwingt je als Product Owner om antwoorden te geven op belangrijke vragen. Alleen dan kun je garanderen dat je producten ontwikkelt die daadwerkelijk toegevoegde waarde genereren voor een bepaalde doelgroep en kun je stakeholders kort en duidelijk uitleggen waar je mee bezig bent.

Het is dus cruciaal dat het scrumteam werkt met een productvisie die beschrijft wat het overkoepelend doel van het project is. Een productvisie beschrijft doorgaans de volgende zaken:

Welke toegevoegde waarde levert het project?

Hier wordt beschreven welke positieve verandering het project gaat brengen en aan welke behoefte het project gaat voldoen als het eindproduct wordt opgeleverd. Denk ook

aan het beschrijven en waarderen van de kenmerken van het eindproduct.

Wie gaat daarvan profiteren?

Beschrijf hier wie gaat profiteren van de toegevoegde waarde van het project of wie gebruik gaat maken van het eindproduct.

Wat is de impact op de organisatie, processen en systemen?

Denk goed na over de scope van het project; welke organisatieonderdelen worden geraakt, op welke systemen moeten wijzigingen plaatsvinden en welke processen gaan wijzigen? Geef hierbij speciale aandacht aan kosten voor ontwikkeling en beheer, maar ook aan de potentiële opbrengsten die het project gaat brengen.

“Teams zijn geneigd passiviteit te vertonen op het moment dat leiderschap ontbreekt.”

Een productvisie is typisch iets waarvoor de Product Owner zich verantwoordelijk moet voelen. Hierbij is het belangrijk dat de belangen van alle stakeholders goed tegen elkaar worden afgewogen, maar ook is het belangrijk dat er een duidelijke visie op het eindproduct bestaat en elke stap het team dichterbij dit doel brengt.

“Teamleden moeten dus elke actie die ze ondernemen kunnen herleiden naar het uiteindelijke doel.”



SCRUM ROLLEN

Dat alle rollen binnen scrum gezamenlijk verantwoordelijkheid zijn om de betrokkenheid van het team te vergroten, spreekt voor zich. Toch heeft elke rol een specifieke taak te vervullen als we kijken naar betrokkenheid.

Product Owner

Voor de Product Owner is het belangrijk dat de belangen van alle stakeholders goed tegen elkaar worden afgewogen. Het is ook belangrijk dat er een duidelijke visie op het eindproduct bestaat en elke stap die wordt gezet het team dichterbij dit doel brengt.

Scrum Master

De Scrum Master heeft als doel om de prestaties van het team te verbeteren. De Scrum Master is dus het eerste aanspreekpunt als het gaat om de betrokkenheid van het team en hij/zij moet er alles aan doen om belemmeringen hieromtrent weg te nemen.

Teamleden

Elk teamlid kan voor zich een belangrijke bijdrage leveren aan de sfeer binnen het team en de manier waarop samengewerkt wordt. Een betrokken teamlid is cruciaal voor het succes van het team.

Meer informatie over Zestgroup



Het toevoegen van waarde aan organisaties en bedrijven, klein, groot, vandaag en in de toekomst is onze missie en passie. Met een hands-on-mentaliteit bieden wij onze klanten oplossingen en adviezen.

Zestgroup biedt consultancydiensten op het gebied van project-management, business consultancy en business analyse. Waarde toevoegen, borgen van resultaat, vertrouwen en continue efficiency- en effectiviteitsverbetering staan centraal in onze dienstverlening.

Met onze kennis, aanpak en gedrevenheid voor blijvend resultaat zijn wij in staat op een unieke wijze overzicht en eenvoud te creëren voor onze klanten. Hiermee stellen we onze klanten in staat de juiste keuzes te maken.

Om altijd de juiste partner te zijn voor onze klanten, zijn wij continu gefocust op de ontwikkeling van onze mensen en onze diensten. Wij spelen actief in op trends en ontwikkelingen in onze markten en investeren voortdurend in opleiding en coaching van onze consultants.

Floridalaan 4-B, 3404 WV IJsselstein
Postbus 294, 3400 AG IJsselstein
030 - 687 46 31
www.zestgroup.nl
info@zestgroup.nl

EEN GREEP UIT ONS KLANTENBESTAND

