

Zo stel je een high performing ontwikkelteam samen

Dedicated Team as a Service



hero.

WHITEPAPER

Wat lees je in deze whitepaper?



1. Welke skills hebben de teamleden nodig om optimaal te presteren?
2. Door welke fases & frustraties moet het team heen om het topniveau te bereiken?
3. Wat is er nodig om een extern team optimaal te laten functioneren?
4. Hoe meet en verbeter je de kwaliteit op een slimme manier?
5. Hoe maak je het zichtbaar?

Dedicated agile ontwikkelteams

Wat zijn de voordelen?

Dat technisch talent op dit moment schaarser is dan ooit, hoeven we je waarschijnlijk niet te vertellen. Recent onderzoek van Berenschot wijst uit dat 71% van de Nederlandse bedrijven moeite heeft met het vinden van geschikt personeel. Vooral technische vacatures zijn erg moeilijk in te vullen.

Zelf werven of een bureau inschakelen?

Het zelf zoeken, werven en selecteren van technische medewerkers kost je enorm veel tijd. Als je een mix van expertises nodig hebt voor een complexe, urgente opdracht - oftewel een compleet ontwikkelteam met senior level ontwikkelaars - dan ben je zo een paar maanden tot zelfs een half jaar verder.

Je kunt natuurlijk een bureau inschakelen en je project over de schutting gooien. Maar dan verlies je een flink stuk regie. Je geeft de (door)ontwikkeling van je product, en de kennis die daarmee wordt opgebouwd, als het ware uit handen. Je weet daarnaast niet of het team dat voor je werkt volledig gefocust is op jouw project. Waarschijnlijk doen ze er nog andere dingen naast. Bovendien heb je veel minder grip op de kosten.

Een dedicated ontwikkelteam as a service

Gelukkig is er een oplossing voor dit vraagstuk. De afgelopen jaren zag een nieuw concept het daglicht in de markt; dedicated agile ontwikkelteams as a service. Teams die enkel en alleen voor jouw organisatie aan de slag gaan. Bij jou op kantoor of op een externe locatie (die door de leverancier volledig wordt gefaciliteerd).

De belangrijkste voordelen? Binnen een aantal weken is je team van senior level development experts gevormd en dus helemaal klaar om voor je aan de slag te gaan. De kennis die dit team opdoet gedurende het project, wordt bovendien verankerd in je organisatie. En je hebt altijd realtime inzicht in de status en performance van je team.



De juiste mensen vinden voor je team

Waar moet je op letten?

Voordat we ingaan op het recruitmentproces, eerst even iets anders. Je maakt het je recruitmentbureau een stuk makkelijker om de juiste mensen ervan te overtuigen voor jou aan de slag te gaan, als je project sexy is. Wat dat betekent? Veel vrijheid, een fijne cultuur, geen geroddel en inhoudelijk interessant en uitdagend werk. Maar vooral ook een prettige entourage! Geen boring office, maar een fijne, inspirerende werkomgeving. Denk aan designmeubels, de laatste tech, een gave game-room en meer van dat soort zaken. Organiseer teamuitjes, vrijmibo's en pizzasessies. Maak het fun.

2

Hard skills vs. soft skills

Is je project aantrekkelijk genoeg? Dan kun je het aan je recruitmentbureau overlaten om de juiste mensen te vinden. Wie je voor jouw project nodig hebt, hangt sterk samen met het product dat je ontwikkelt. In eerste instantie let je bij het samenstellen van een nieuw team vooral op de hard skills; wat mensen kunnen, welke technische kennis ze hebben en met wat voor soort projecten ze ervaring hebben. Je hebt immers een team nodig met de juiste know how om jouw product te kunnen realiseren of doorontwikkelen.

Maar voor de optimale performance van je team, zijn soft skills - de individuele persoonlijkheidskenmerken en eigenschappen van elk teamlid - nog veel belangrijker. Ook die zul je op elkaar af moeten stemmen. De belangrijkste eigenschappen waar je op moet letten bij het selecteren van de teamleden, zijn bereidwilligheid en lef.



Bereidwilligheid

Met bereidwilligheid bedoelen we; ieder teamlid moet bereid zijn om nieuwe dingen te proberen, om anderen te helpen en om kennis te delen. Ze moeten openstaan voor feedback en bereid zijn om vervolgens ook iets met die feedback te doen. Een goed team is bovendien cross functioneel. Dat betekent dat de teamleden bereid moeten zijn om, naast hun hoofdwerkzaamheden, ook taken te doen waar ze wat minder goed in zijn. Denk bijvoorbeeld aan testen, rapporteren, documenteren en af en toe iets lastigs uitleggen aan de opdrachtgever.

3

Een overdosis lef!

Om dit te kunnen realiseren, moet ieder teamlid beschikken over een, zeg maar gerust, overdosis lef. Daarin zit ook het grootste verschil tussen een teamplayer en een solist. Een teamplayer gaat conflicten met anderen niet uit de weg. Hij beschikt over het lef om nee te zeggen, om zijn mening te geven, om kritisch te zijn naar anderen. Niet alleen naar zijn teamleden, maar ook naar zijn opdrachtgever.

Een teamplayer heeft bovendien het lef om kritisch naar zijn eigen handelen te kijken. Goede teamspelers kunnen verder heel goed vragen stellen, zijn onderzoekend van aard en nemen geen genoegen met een half antwoord. Ze zijn bereid om nieuwe dingen uit te proberen en niet bang om fouten te maken. Je hebt, kortom, mensen nodig die bereid zijn om continu uit hun comfortzone te stappen.

Een hecht & high performing ontwikkelteam vormen

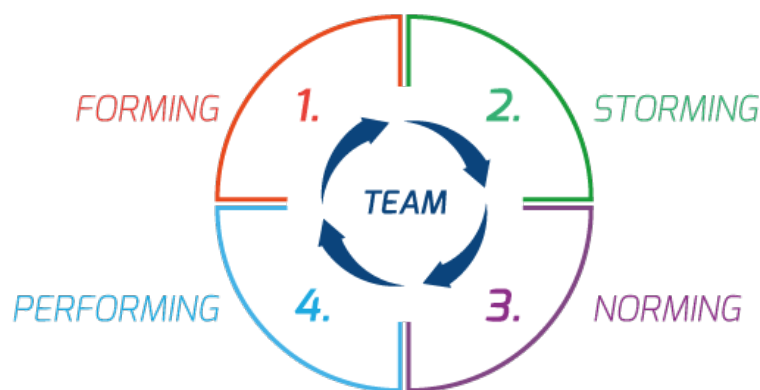
Hoe doe je dat?

De juiste mensen gevonden? Natuurlijk wil je dat je team zo snel mogelijk optimaal presteert. Maar hoe goed je ook weet waar je op moet letten in een selectieproces, een hecht en high performing team is niet een paar weken gevormd. Er is een groot verschil tussen een groep mensen die bij elkaar in één ruimte aan hetzelfde project werken, en een echt team.

Het gaat niet over één nacht ijs

Een sterk team is een groep mensen die elkaar voortdurend wijzen op het gedeelde doel. Die elkaar uitdagen met vragen als 'is dit wel wat we moeten doen?'. Mensen in een hecht team zijn bereid om voor elkaar in de bres te springen, elkaar niet af te vallen maar juist te beschermen. En dat gaat niet over één nacht ijs. De echte vruchten van een team pluk je dan ook pas na een flink aantal maanden. Ieder nieuw team moet namelijk door een aantal fases heen. Teamleden moeten aan elkaar wennen. Ze moeten problemen tegenkomen en samen overwinnen. Alleen dan kunnen ze uiteindelijk perfect op elkaar ingespeeld raken. De fases waar een team doorheen gaat, worden ook wel *forming*, *storming*, *norming* en *performing* genoemd.

4



1. Forming: in deze eerste fase wordt het team samengesteld. Je zet een aantal mensen bij elkaar op basis van hard en soft skills, omdat je denkt dat ze samen de klus kunnen klaren.

2. Storming: in de tweede fase is het team voor het eerst samen aan het werk. Het is een fase van aftasten en uitproberen. Leden moeten elkaar leren kennen en ontdekken hoe ze het beste met elkaar kunnen samenwerken. En daarbij gaat natuurlijk van alles mis. Het team krijgt te maken met diverse uitdagingen, frustraties en disfuncties (daarover later meer).



3. Norming: in de derde fase heeft het team uitgevonden wat de onderlinge normen en waarden zijn. Er zijn afspraken gemaakt om te zorgen dat alle teamleden goed met elkaar kunnen samenwerken. Deze normen & waarden zijn voor ieder team anders, omdat ze voortkomen uit de persoonlijkheidskenmerken van de individuele leden. En elke keer als je een team aanpast (er komen nieuwe mensen bij, of je splitst een team op) moet de nieuwe groep mensen weer opnieuw door deze, en wellicht zelfs ook de storming-fase heen.

4. Performing: Pas in de vierde fase performt het team als een zonnetje. Het team is af, heeft aan een half woord genoeg en is uitstekend op elkaar ingewerkt.

Teamwork makes the team work

Een team moet dus door een aantal lastige fases heen om tot optimale performance te komen. En daarbij krijgen ze - in de stormingfase - eigenlijk altijd met dezelfde frustraties te maken. Deze moeten door de teamleden stuk voor stuk worden aangepakt om een sterk team te worden. En believe us, dat is hard werk! Lencioni, schrijver van de bestseller 'de vijf frustraties van teamwork', omschrijft de disfuncties als volgt:

1. Vertrouwen. Het eerste waar je als team aan moet werken, is het vertrouwen in elkaar. Teamleden moeten zich veilig genoeg voelen om zich kwetsbaar op te kunnen stellen. Ze moeten erop kunnen vertrouwen dat de anderen hen willen helpen.

2. Conflicten. De enige manier om als team beter te worden, is door te durven zeggen wat er mis gaat, wat er niet goed is. Als je conflict uit de weg gaat, kun je als team niet functioneren.

3. Betrokkenheid. Deze frustratie heeft te maken met toewijding. Stel, één teamlid is het niet eens met de voorgestelde oplossing. Als de meerderheid van het team besluit om toch die route te bewandelen, moet dat ene teamlid zich daar bij neerleggen en

bereid zijn om actief mee te werken. En dus niet; het proces saboteren, medewerking beperken of hindernissen opwerpen om maar aan te tonen dat hij/zij gelijk had.

4. Verantwoordelijkheid. Daaruit vloeit voort dat de groep als geheel de verantwoordelijkheid moet nemen voor dingen die mis gaan. Geen vingertjes wijzen, geen “ik wist al dat dit niet zou werken”. Maar juist gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen.

5. Resultaten. De vijfde en laatste fase is het meest belangrijk. Om maar even een voetbalmetafoor te gebruiken; je kunt als middenvelder op een schitterende manier 5 spelers van de tegenpartij passeren. Maar als je de bal vervolgens niet naar je teamlid door wil spelen - die op de juiste positie staat om te kunnen scoren - bereik je er niks mee. Oftewel; resultaten zijn leidend en je eigen gewin moet altijd ondergeschikt zijn aan de winst van het team.

Belangrijke waarden in een agile team

De vijf hierboven genoemde fases doorloopt een team van boven naar beneden. Er moet dus eerst voldoende vertrouwen zijn voordat mensen een conflict aan durven te gaan, en ga zo maar verder. De bovengenoemde frustraties hebben trouwens betrekking op alle soorten teams; van voetbalteams tot managementteams en alles daartussen. Specifiek voor Scrum teams zijn er nog een vijftal waarden te benoemen die ieder lid belangrijk moet vinden. Deze waarden zijn overigens sterk gerelateerd aan de frustraties van Lencioni.

6

Lef Deze waarde kende je al. Lef is essentieel voor een Scrum Team. Iedereen moet openstaan voor nieuwe dingen, uit zijn comfortzone durven stappen etc.

Focus Ieder teamlid moet volledig gefocust zijn op het werk waarmee de doelen voor de komende sprint behaald kunnen worden.

Toewijding Ieder teamlid moet de gemaakte afspraken over de inhoud van iedere sprint respecteren en met toewijding naar dat doel toewerken.

Respect Er moet respect zijn voor andermans capaciteiten. En voor het feit dat niet iedereen even ver is in zijn of haar ontwikkeling. Het moet daarnaast voor iedereen mogelijk zijn om fouten te maken, moeilijke vragen te stellen en zich kwetsbaar op te stellen.

Openheid Er zijn geen onderlinge geheimen, er gebeurt niks ‘undercover’. Iedereen weet waar de ander mee bezig is, is eerlijk en open naar de rest over wat er moet gebeuren. En het is altijd haarscherp hoe je dat samen gaat aanpakken.

De ándere twee rollen in het team

We hebben het nu uitgebreid gehad over het vormen van een goed functionerend ontwikkelteam. Maar een Scrum Team bevat - naast de developers - nóg twee andere zeer belangrijke leden. Namelijk; de Product Owner en de Scrum Master. Beiden spelen een essentiële rol in het proces.

De Scrum Master

De Scrum Master coacht en begeleidt het team én de opdrachtgever op procesniveau. Hij of zij zorgt dat ieder teamlid 'Scrum' goed begrijpt en toepast, en dat er zoveel mogelijk waarde uit wordt gehaald. Hij helpt de eerder genoemde Scrum-waarden bewaken en helpt het team door conflicten en andere frustraties heen. Ook kan de Scrum Master ingrijpen als er bepaalde kennis ontbreekt, door kennissessies te organiseren. Liefst voor alle leden tegelijk, zodat het team samen sterker wordt.

Het is belangrijk dat een Scrum Master ongevoelig is voor hiërarchie. Hij of zij moet met iedereen kunnen samenwerken, van directeur tot ontwikkelaar. De SM moet zich kunnen verplaatsen in de behoeften van diverse stakeholders. Tot slot moet een Scrum Master een gezonde dosis lef bezitten. Scrum legt - mits je het goed doet - de pijnpunten in de organisatie bloot. Misschien blijkt het huidige proces of - nog pijnlijker - het huidige management helemaal niet efficiënt te zijn. De Scrum Master legt de vinger op de zere plek. Hoe dapperder hij of zij is, hoe pijnlijker het is voor de organisatie. En hoe goed de organisatie om kan gaan met dit soort pijnlijke veranderingen is bepalend voor het succes van het gehele traject.

De Product Owner

De Product Owner focust zich op het maximaliseren van de waarde die het product voor de eindgebruikers oplevert. De Product Owner moet in staat zijn om de doelstellingen van de organisatie (zoals bijvoorbeeld 'het verlagen van operationele kosten') helder door te vertalen naar oplossingen voor digitalisering. En moet daarnaast de beslissingsbevoegdheid krijgen over het product dat het team ontwikkelt.

De PO is de spil tussen de stakeholders in de organisatie en het ontwikkelteam. Hij of zij weet heel goed welke problemen er opgelost moeten worden, welke kansen er zijn en welke behoeftes. De Product Owner vertaalt deze doelstellingen en wensen naar een zogenaamde 'product backlog'; een lijst met wensen voor het (door) te ontwikkelen systeem. Vaak gebeurt dit in de vorm van user stories. Het ontwikkelteam vertaalt deze stories vervolgens in concrete oplossingen.

Optimale performance op een externe locatie

Je recruitmentbureau kan een agile team voor je leveren dat bij jou op locatie werkt. Heb je (op korte termijn) geen ruimte om ze te huisvesten? Dan kunnen ze ook extern voor je aan de slag. De vraag die daarbij rijst is; kan een extern agile ontwikkelteam net zo'n goed werk leveren als een intern team? Onze ervaring leert dat dat absoluut kan. Maar er zijn wel een aantal belangrijke voorwaarden waar je samen aan moet voldoen.

- Het development team moet altijd samenwerken op één fysieke locatie. Dat hoeft dus niet bij jou op kantoor te zijn, als ze maar in één ruimte zitten. Waarom? Alleen al omdat er - voor een efficiënt proces - zoveel afhangt van directe mondelinge en non-verbale communicatie. Je zult zien dat een team dat niet fysiek in één ruimte zit een stuk minder goed functioneert dan een team dat wel altijd samenwerkt.
- De Product Owner is lid van het Scrum team. Hij moet daarom ook regelmatig op locatie aanwezig zijn om goed te kunnen samenwerken met de rest van het team. Hij of zij moet daarvoor voldoende tijd en focus hebben én de bevoegdheid om vragen van het ontwikkelteam te beantwoorden, werk helder te formuleren en beslissingen te nemen over de voortgang van het traject. Zonder daarvoor iedere keer intern te moeten overleggen.
- Software en processen zijn noodzakelijk ter ondersteuning, zeker als mensen extern voor je werken. Maar het zijn de mensen die ervoor zorgen dat alles goed verloopt, niet de tools. Een systeem mag nooit bepalen hoe het werkproces eruit ziet. De software moet het team ondersteunen, niet andersom. Bepaal dus niet vooraf met welke software het team moet werken, maar geef het team de vrijheid om daarin samen beslissingen te nemen.
- En tot slot; je organisatie moet openstaan voor verandering. Dat is nog niet zo eenvoudig. Jouw externe ontwikkelteam is namelijk het meest waardevol als ze kritisch mogen kijken naar bestaande interne processen. En als jij openstaat voor hun advies over waar jij je geld, binnen het ontwikkeltraject, het beste aan kunt besteden.

De kwaliteit van je ontwikkelteam

Meten en verbeteren

Om als team op hoog niveau te presteren, moet er veel kloppen. De balans moet goed zijn, de werkomgeving moet aantrekkelijk zijn, de communicatie moet open zijn en het team moet door de fases & frustraties heen die we hiervoor hebben besproken. En dan nóg wil het soms maar niet lukken. Het komt wel eens voor dat een team op papier perfect lijkt, maar toch niet optimaal samenwerkt. Dat kan aan allerlei zaken liggen.

Een zelfsturend team

Het is de taak van de Scrum Master om te ontdekken wat er aan schort. En om, indien nodig, passende maatregelen te nemen. Soms blijkt dat één persoon de balans verstoort. Als je die ene persoon weghaalt, schiet de performance omhoog. Soms ontbreekt het aan inhoudelijke kennis, of aan zelfvertrouwen op dat vlak. Zo hebben we wel eens een lead developer in een puur coachende rol toegevoegd aan een team. Hij mocht zelf niets bouwen, maar enkel meekijken, adviseren en coachen.

Wat er gebeurde? De performance van het team ging met sprongen omhoog! Uiteindelijk is het de bedoeling dat de Scrum Master de zelforganiserende vaardigheden van het development team helpt ontwikkelen. Zodat het team uiteindelijk zélf problemen en hindernissen herkent en passende maatregelen neemt.

9

De snelheid van ontwikkelen

Om als team bij te houden hoe snel je werkt, kun je storypoints gebruiken. In de backlog ken je een waarde toe aan elk item (user story). Die waarde bepaal je aan de hand van tijd; hoeveel tijd denk je dat het ontwikkelen van dat ene item kost? Het aantal punten vertegenwoordigt dus de grootte van een te ontwikkelen user story ten opzichte van alle andere user stories.

Als het team bijhoudt hoeveel sprintpunten ze opleveren, kun je zien of een team sneller of minder snel ontwikkelt ten opzichte van eerdere sprints. De performance van het ontwikkelteam waar we een inhoudelijke coach aan toevoegden, ging bijvoorbeeld van van 20 / 30 punten naar ruim over de 100 punten per sprint.

De kwaliteit van de output meten

Het aantal storypoints dat een team oplevert per sprint, zegt natuurlijk alleen iets over de snelheid waarmee het team ontwikkelt. En dus niks over de kwaliteit van de output. Die meet je aan de hand van de waarde dat het ontwikkelde product heeft toegevoegd.

Dit kun je bijvoorbeeld uitdrukken in toename van het aantal gebruikers, groei van marktaandeel, daling van bepaalde kosten. Het is maar net wat je je ten doel hebt gesteld, toen je de investering rechtvaardigde. Een team kan helaas heel veel storypoints realiseren (software opleveren) zonder dat ze daar waardevolle voortgang op de businessdoelen mee behalen. De rol van de Product Owner is daarbij essentieel. Als deze niet weet waar de prioriteiten liggen, waar de organisatie écht naar op zoek is en waar de eindgebruiker het meest bij gebaat is, dan bouwt het team supersnel een goed functionerend product, dat uiteindelijk te weinig waarde toevoegt.

Team Dashboard

Een team dashboard (hieronder afgebeeld) helpt inzichtelijk maken wat de status is van het project. In dit voorbeeld zijn twee key metrics opgenomen; Velocity en Burndown. De Burndown geeft aan hoeveel werk het team nog moet verzetten om het doel te bereiken. Het geeft inzicht in de resterende werkzaamheden voor de komende release.

Velocity is een belangrijk feedbackmechanisme voor het team. Het geeft aan hoeveel werk een team kan verzetten tijdens een sprint. Op basis van dit cijfer kan het team een betrouwbare Sprint Planning maken op praktisch en meer uitvoerend niveau, plus een meer strategische Release Planning. De Velocity helpt het team om te meten of de proceswijzigingen die ze doorvoeren hun productiviteit verbetert of juist pijn doet.

Belangrijk om te noemen; het dashboard is eigendom van het zelfsturende ontwikkelteam. Als zij besluiten om het met de organisatie te delen, dan is dat bij de gratie van het ontwikkelteam. Het dashboard is in ieder geval niet bedoeld voor managers om in te grijpen als het niet snel genoeg gaat.



Team as a Service

Door Hero

Benieuwd naar wat een zelfsturend team as a service voor jouw organisatie kan betekenen? We gaan er graag met je over in gesprek. Als je op zoek bent naar een combinatie van specifieke expertises voor een complexe, urgente opdracht, bieden onze dedicated agile-teams uitkomst. Binnen drie weken is jouw ideale team samengesteld en klaar om aan de slag te gaan.

Inspirerende locatie

Dat kan natuurlijk bij jou op locatie, maar ook in ons gloednieuwe kantoor in Wognum. In de nieuwe Hero offices maakt jouw externe team gebruik van o.a. hypermoderne werkplekken met dashboards en een volledig uitgeruste game room. Plus een sfeervol werkcafé, waar ze ongestoord in een inspirerende ruimte hun werk kunnen doen.

Geen team, maar wél specialisten nodig?

Heb je op dit moment geen volledig team nodig? Ook als je één of enkele specialisten nodig hebt, helpen we je graag verder. Hoe specifiek de expertise die je zoekt ook is, wij vinden voor jou de juiste interim professionals voor de job.

11

Meer weten?

Neem contact op met:

Thijs Olde Monnikhof
Sales Account Executive

thijs@heromail.eu
+31 6 12361981

Jeroen de Vries
CEO

jeroen@heromail.eu
+31 6 28199685

Team as a Service | Staffing | Brokering | Payrolling

