



Agile-werken op een wijze die motiverend is voor iedereen!!

De laatste tijd lezen wij in de media steeds meer weerstand tegen Agile-werken. Dit kan natuurlijk afgedaan worden met “ze willen niet” of “ze zijn altijd tegen veranderingen”. Het is ook een optie om te kijken naar het waarom van het niet willen. Of is het misschien wel een niet kunnen?

In dit artikel worden, verdeeld over acht hoofdstukken, ‘tips and tricks’ aangereikt om Agile-werken motiverend te maken voor iedereen!

Samenstellers van dit artikel:

Hetty Jansen-Verhagen (HJTC) en Peter von Rotz (RCTA) zijn beiden Europees gecertificeerd PCM-coach/communicatietrainer en stressmanagement-consultant.

Voor vragen of meer informatie?

Hetty Jansen-Verhagen info@hjtc.nl ; Peter von Rotz peter@rcta.nl

Hoofdstuk 1 - “Is de Agile manier van werken voor iedereen geschikt?”

Agile

Agile is het nieuwe toverwoord. Als jouw organisatie niet Agile werkt, dan tel je niet mee. Je loopt in ieder geval mijlenver achter als je alle Agile consultants en coaches wil geloven. Is dat zo? Wij denken daar iets genuanceerder over.

Allereerst: wat is Agile eigenlijk? Het is een wijze van werken die – vertaald uit het Engels – letterlijk “lenig/behendig” betekent. Lenig als in ‘aanpassen aan wat er om ons heen aan veranderingen plaatsvindt’. De huidige technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat producten en diensten sneller op de markt worden gebracht, dat er snel geschakeld kan worden en de klant verwacht dat ook. Het is verleden tijd om verschillende ontwerp-stadia te doorlopen en te bouwen. Het risico is dan dat blijkt dat het product is ingehaald door de tijd en niet meer voldoet aan de actuele vraag.

De Agile werkwijze is o.a. bedacht om effectief en succesvol mee te bewegen met die steeds veranderende wensen en eisen. Agile doet dit door veranderingen te omarmen, omvangrijke projecten in stukjes te hakken, cyclisch te werken en het eindresultaat flexibel te houden.

Vanuit Agile wordt gewerkt in kleine multidisciplinaire teams. De stelling is dat als een team groter wordt dan 10 mensen er sub-teams ontstaan.

Werkt Agile overal en altijd? Nee, niet vanzelf en niet voor iedereen.

Agile-werken op zich is niet “de Heilige Graal “ waardoor alle werkprocessen en ieder samenwerkingsverband soepel en effectief gaan lopen.
Waarom niet?

Mensen

Organisaties bestaan uit mensen. Mensen die verschillend de wereld in kijken vanuit verschillende behoeften en van daaruit ook verschillende stress-systemen hebben.
Mensen verschillen van elkaar in gedrag en in hoe gezegd wordt wat er gezegd wordt.

Ieder mens heeft een eigen voorkeurswijze van communiceren en preferente leiderschapsstijl. Zo blijkt uit onderzoek dat maar 25% een kantoortuin prefereert. En 5% van de mensen blijkt behoefte te hebben aan uitdagingen en onzekerheden, om maar iets heel anders te noemen.

Er zijn organisaties die het Agile-werken in de gehele organisatie doorvoeren. Waar het ooit begon in de IT, willen deze organisaties de voordelen ook in andere segmenten realiseren. Overal verschijnen vormen van visueel management, zoals scrumborden vol post-its, priopleinen, *epics* en *user-stories*.

Omdat er veel met alternatieve werkvormen wordt gewerkt lijkt er veel ‘fun’ in Agile te zitten. Onderzoek laat zien dat enkel 20% van de mensen gemotiveerd wordt door deze werkomgeving.

Het perspectief van beleving; de voorspelbaarheid van motivatie en stressindicatoren

Bedrijven zijn constant in beweging. Verandering is de enige constante wordt wel eens gezegd. De laatste stroming die door ‘bedrijvenland’ gaat is Agile. Snel en wendbaar; wie wil dat nou niet.

Is de Agile manier van werken voor iedereen geschikt?

In de volgende 6 hoofdstukken van dit artikel wordt steeds, vanuit een ander perspectief de persoonlijke beleving geschetst van het motiverende of demotiverende effect dat Agile heeft op het gedrag en de communicatie van mensen.

Ook worden handvatten aangereikt om iedereen aan boord te houden in een Agile omgeving. Want ieder individu heeft een specifieke combinatie en opbouw van zes persoonlijkheidstypes in zich. De voorkeursposities van die types zijn voorspelbaar bepalend voor het hoe en waarom van contact en motivatie.

En zo worden stress en miscommunicatie ineens heel logisch én te voorkómen als je de inzichten en kennis hebt.....

Het afsluitende hoofdstuk richt zich op een eerste inzicht in de effectiviteit van de aangereikte tools m.b.t. zelfmanagement en relatiemanagement.

Hoofdstuk 2 - HET PROMOTER-TYPE in ons

“Agile is top. Korte sprints en snel resultaat!”

“Geen ellenlange vergaderingen. We maken de planning via planningpoker. Spelletje met het hele team. Hou ik van.

Een verademing als je het vergelijkt met die uitgebreide Waterval-methode die de meeste bedrijven gebruiken. 's Morgens het team bij elkaar voor een stand-up. Lekker vlot uitwisselen van ieders info over actuele stand van zaken en korte-termijndoelen. Gewoon een bak actie!

Wat ik ook heel mooi vind aan Agile werken is dat teams niet langer dan nodig bij elkaar blijven. Heeft een team te weinig werk of is de klus geklaard, dan heffen we het op.

Nieuwe klus, nieuw team. Het werkt gewoon.

Om te overtuigen gebruik ik mijn charme en aanpassingsvermogen. Ik stuur graag direct en ik verwacht dat ook van mijn omgeving. Die omgeving moet trouwens wel voor zichzelf kunnen zorgen.”

Hoe houd je mij als ik dit laat zien aan boord in een Agile omgeving?

“Ik houd van actie en spanning.

Als ik me verveel dan ga ik op zoek naar een uitdaging. Dus als je iets interessants hebt voor mij, dan kom maar door. Gewoon autocratisch een opdracht waarvoor ik kan gaan. En dat zijn opdrachten die niet te lang duren en die snel resultaat opleveren.

Het actiegerichtte van Agile past bij mij.”

Hoofdstuk 3 - HET DOORZETTER-TYPE in ons

“Ik ben van mening dat Agile-werken niet op alle vlakken een efficiënte methode is. Ik vind het belangrijk dat het management zich daarvan bewust is.”

“Ik heb overal een mening over. Dat is mijn manier om met zaken om te gaan.

Zo vind ik die stand-ups wel logisch. Dan kunnen we tenminste eindelijk eens vertellen waar we mee bezig zijn, waar we tegenaan lopen en wat we daarvan vinden.

Maar iedere sprint een demo? In de eerste plaats is dat geen behoorlijk Nederlands en in mijn overtuiging is het zinloos om een demo te doen wanneer we niets bereikt hebben. En toch wil het management dat. Begrijp jij dat?

Het is echt niet zo dat we alles nu veel beter en sneller doen door Agile-werken in te voeren. Dat was ons wel beloofd. Ik trek daar mijn conclusies uit.

Eén van de betere instrumenten van Agile is het scrumbord. Dat geeft weer waar iedereen mee bezig is. Eindelijk kan iedereen in mijn werkomgeving zien dat ik iedere dag opnieuw veel werk verzet.

En perfect, zo'n burn-down-chart waarop je in 'n oogopslag kunt zien of we als team de resultaten behalen die we hebben afgesproken. Ik zou alleen mijn bijdrage nog beter zichtbaar willen hebben.

Als ik veel op mijn bordje heb liggen ga ik grote woorden gebruiken en focus ik enkel op datgene wat niet goed gaat. Ik ga anderen eendimensionaal overtuigen van de noodzaak en urgentie van zaken."

Hoe houd je mij als ik dit laat zien aan boord in een Agile omgeving?

"Vraag mij naar mijn mening en geef me erkenning voor mijn commitment en mijn loyaliteit.

Regels, protocollen en helderheid over proces en doelstelling waardeer ik zeer, want dan heb ik vertrouwen in hetgeen waar ik op voort kan bouwen en waar ik – zo nodig samen met een betrokken collega - naartoe moet werken."

Hoofdstuk 4 - HET HARMONISER-TYPE in ons

"Ik heb het gevoel dat het niet meer om de mens gaat, maar alleen om de techniek. We plakken vooral veel Post-its, maar we praten niet echt meer met elkaar."

"Ik zou het zo graag eens met elkaar hebben over de onderlinge samenwerking, maar ik heb het gevoel dat alle aandacht gaat naar de techniek en het resultaat.

We praten wel op vaste momenten over waar we mee bezig zijn en over wat er beter kan, maar ik zou het ook zo graag willen hebben over hoe we in ons vel zitten en over hoe we elkaar beter kunnen begrijpen en ondersteunen.

Ik merk namelijk dat anderen stress ervaren en dat we daar iets aan zouden kunnen doen als we daar open en transparant naar elkaar toe in kunnen zijn. Maar als ik het ter sprake breng dan hoor ik al snel "jij ook altijd met je softe gedoe". Terwijl ik weet dat het echt zou werken!

Natuurlijk zitten er goede kanten aan Agile werken. We werken heel veel samen, we leveren producten op waar de klant blij van wordt en dat geeft mij een goed gevoel.

De inrichting van ons kantoor is ook veranderd en dat is heel fijn. Er zijn meer planten gekomen en plekken waar je op een andere manier met elkaar kunt werken.

Er wordt gestuurd op samen werken en samen de verantwoordelijkheid nemen.

Maar wanneer de druk oploopt, meestal aan het einde van een sprint, kan ik fouten gaan maken en vind ik het lastig om besluiten te nemen, ook over ogenschijnlijk simpele zaken."

Hoe houd je mij als ik dit laat zien aan boord van een Agile omgeving?

"Geef mij persoonlijke aandacht en een gezellige omgeving om in te werken. Ik wil graag het gevoel hebben dat ik bij het team hoor."

Hoofdstuk 5 - HET GESTRUCTUREERD-DENKER-TYPE in ons

“Agile heeft interessante en goed-werkbare elementen. En Agile geeft een heldere basisstructuur van waaruit gewerkt wordt.”

“Logica is mijn ‘taal’. Ik heb behoefte aan feiten en informatie.

Agile vraagt om samenwerking. Dat werkt maar ten dele voor mij. Periodiek overleg in groter verband, ja graag. Op dagelijkse basis werk ik efficiënter alleen of in tweetallen.

Steeds weer samenkomen en elkaar bijpraten maakt processen log en traag, het creëert overwerk en het kost me tijd die ik nuttiger kan besteden.

Wat voor mij niet functioneel is bij Agile is de sprintdoelstelling. Dat is een onlogisch element. De sprintdoelstelling moet immers gehaald worden. Als we de sprintdoelstelling niet dreigen te halen, dan leveren we vaak in op kwaliteit. Terwijl die kwaliteit wel gehaald kan worden door de kwestie nader te analyseren en het plan bij te stellen, zodat iedereen zich daarin kan vinden en belangen gehandhaafd blijven.

Ik kan werk niet half doen. Daar haal ik geen voldoening uit. Als we in tijdnood komen of collega's begrijpen het niet, dan heb ik de neiging om werk naar me toe te trekken en extra te controleren of alles wel tot in detail klopt.”

Hoe houd je mij als ik dit laat zien aan boord in een Agile omgeving?

“Stel mij vragen. Ik heb veel kennis en voel me verantwoordelijk.

Ik wil graag betrokken worden in het planningsproces en bij de organisatievraagstukken die er spelen. Ik heb behoefte aan een heldere tijdstructuur voor wat betreft de vaste momenten uit het Agile/scrum-proces. Ik werk graag naar een resultaat toe.

En een compliment over mijn inzet en kwaliteit van het geleverde werk geeft mij weer de energie om lekker aan de slag te gaan.”

Hoofdstuk 6 - HET DROMER-TYPE in ons

“Als ik er zo over nadenk... ja, ... Agile heeft goede elementen in zich. Agile zou, denk ik, nog beter werken als we niet een half uur per dag in een groep op commando naar elkaars informatie zouden hoeven luisteren.”

Ik hoor iemand roepen “STAND-UP”. Okay, maar dit weet ik toch al. Dit doen we iedere dag weer.

Ik moet op commando vertellen wat ik gisteren heb gedaan en wat ik vandaag ga doen. Ik vraag me op dat moment vooral af hoe ik vanuit hun logica het beeld kan weergeven waar ik mee bezig ben en daar kom ik vaak zo snel niet uit.

Agile heeft veel rituelen. Zo poken we bij een planning-sessie om vast te stellen hoe groot de klus is. De bedoeling is dat je voor jezelf inschat hoe groot de klus is en de kaart laat zien met het overeenkomstige getal. Dat vind ik niet gemakkelijk om ‘on the spot’ te doen. Ik heb tijd nodig om dat goed uit te denken.

Ik weet niet of Agile werken wel bij mij past. We doen bijna alles met het team. Ik werk graag alleen. Dan heb ik alle ruimte om mijn creativiteit te laten stromen.

Ik vind het prima om terugkerende taken op me te nemen. Die dingen vinden de meeste collega's saai, ik niet.

Wanneer ik minder goed in mijn vel zit, dan trek ik me terug en start ik wel met dingen, maar maak die niet af.

Hoe houd je mij als ik dit laat zien aan boord in een Agile omgeving?

Wat ik nodig heb is eigen ruimte en een duidelijke kadering.

Vertel mij wat je uitgezocht wilt hebben en wanneer het af moet zijn en dan komt dat prima voor elkaar.

En ik houd van brainstormsessies!

Hoofdstuk 7 - HET REBEL-TYPE in ons

“Weer een Avatar geplakt! Wie heeft er zin in een biertje?!”

Ik kijk naar Agile door mijn eigen bril. Dat is de bril die graag wil reageren met voor- en afkeuren. Zonder humor en plezier is het saai.

Dus de opmerking dat Agile vooral leuk moet zijn valt bij mij wel goed. Maar ik moet die lol nog wel ontdekken. Als ik 's morgens een half uur stil moet staan tijdens de stand-up, dan zie ik daar de lol echt niet van in p:

Om iets voor elkaar te krijgen moet ik van Agile eerst een epic schrijven en uit die epic komen dan weer user-stories en daaruit komen dan de activiteiten. Op die activiteit mag je je avatar plakken, een tekening of een foto van jezelf in actie, zodat iedereen kan zien waar jij mee bezig bent. Nou, en dat vind ik dan weer wel leuk!

Als team moeten wij van Agile streven naar voorspelbaarheid en de juiste cadans vinden. Wat is er nu leuk aan voorspelbaarheid? En cadans is voor mij net zoiets als iedere keer hetzelfde doen. Jemig, hoe saai kun je het maken. Natuurlijk begrijp ik best dat voorspelbaarheid wel belangrijk kan zijn. Maar als je wil weten wanneer iets klaar is, vraag dat dan gewoon.

Ik ben speels, spontaan en creatief en dat kun je best gebruiken in een serieus Agile-team :-).

Als ik onder druk kom te staan geef ik niet direct antwoord op vragen en hoop ik dat anderen voor mij gaan denken. Ik ga dan maar een beetje delegeren.

Hoe houd je mij als ik dit laat zien aan boord in een Agile omgeving?

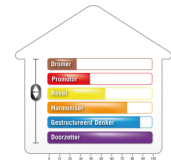
Ik wil graag bewegen en contact hebben met mensen. Ik heb behoefte aan vrijheid en humor.

Als ik het voor het zeggen zou hebben: geen autocratische stijl van leidinggeven met alleen maar opdrachten alsjeblieft. Wel graag een tafeltennistafel.

Hoofdstuk 8 - Een uniek persoonlijkheidshuis opgebouwd uit types - wat kun je er mee in een Agile omgeving?

Een huis vol types

Ieder mens heeft alle zes de persoonstypes in meer of mindere mate in zich, als het ware opgestapeld als de verdiepingen van een huis. Wij zijn met zijn allen een variatie op een thema.



Het type dat bij jou de begane grond vult is altijd bereikbaar.

Als je niet lekker in je vel zit kan het lastiger worden om bij jouw type op de hogere verdiepingen, laat staan op zolder te komen. Je hebt dan simpelweg de energie niet meer om al die trappen op te klimmen. Dit betekent dat de kwaliteiten die zich daar bevinden niet meer bereikbaar zijn.

De behoeftes van die verdiepingen spelen op dat moment een ondergeschikte rol. Voor iemand met het gestructureerd denker-type op zolder wordt structurering en timemanagement in dat geval een enorm stressvolle aangelegenheid.

Zelfmanagement

Het is een must om eerst jouw eigen persoonlijkheidshuis te kennen en dus te weten wat jouw primaire behoeftes zijn en hoe je alle verdiepingen kunt blijven bereiken om effectief verbindend en motiverend af te kunnen stemmen op een ander.

Dus, wat zijn eigenlijk jouw voorkeuren in gedrag en communicatie en welke types en dus bijv. kwaliteiten in jou zijn 'onontgonnen gebied' of gebruik je (bijna) nooit?

Wat is jouw voorspelbare reactie in stress en wat heb jij nodig om op een ontspannen manier met Agile werken aan de slag te gaan, waarbij je innerlijke balans ervaart, de samenwerking soepel zelfsturend verloopt en de projecten succesvol zijn?

Relatiemanagement

Wanneer je kunt herkennen hoe het persoonlijkheidshuis van de ander in elkaar zit en kennis hebt van de praktische tools die je kunt gebruiken om de ander echt te bereiken en te motiveren, dan wordt communicatie leuk, fijn, effectief, waardevol, resultaatgericht.

Bedenk eens wat voor mogelijkheden dit biedt voor samenwerking op de werkvloer, voor de besluitvorming in de bestuurskamer, voor hetgeen bereikt kan worden tijdens een onderhandeling.

En hoe Agile werken door afstemming op individuele behoeften, karaktereigenschappen, stressindicatoren etc. nog meer effect gaat sorteren, zowel intern als extern.

We zijn allemaal een variatie van elkaar en tegelijkertijd zit iedereen anders in elkaar. Waardoor voor iedereen iets anders werkt.

Door bewust te worden en daarmee los te komen van je eigen communicatie-voorkeuren en aan te sluiten bij die van de ander, komt je boodschap beter over en motiveer je de ander op een wijze die bij de ander aankomt. Hiermee reduceer je stress bij jezelf en bij anderen.

Zo ontstaat er erkenning, begrip, dynamiek, flow. En daarmee bereik je samen zoveel meer.

Het Process Communication Model® is een praktisch instrument om deze wijze van communicatie (contact, motivatie, stressreductie) te realiseren. www.processcommunication.nl

En nu ?

- Wil je Agile doorvertalen naar een werkwijze die motiverend is voor iedereen;
- is jouw team klaar voor een volgende stap;
- wil je de efficiëntie en de resultaten van jouw organisatie naar een nog hoger plan tillen;
- of wil je eerst meer informatie of even sparren.

Neem vrijblijvend contact op ons op.



Hetty Jansen Verhagen
info@hjtc.nl

Rotz.
Coaching, Training en Advies

Peter von Rotz
peter@rcta.nl