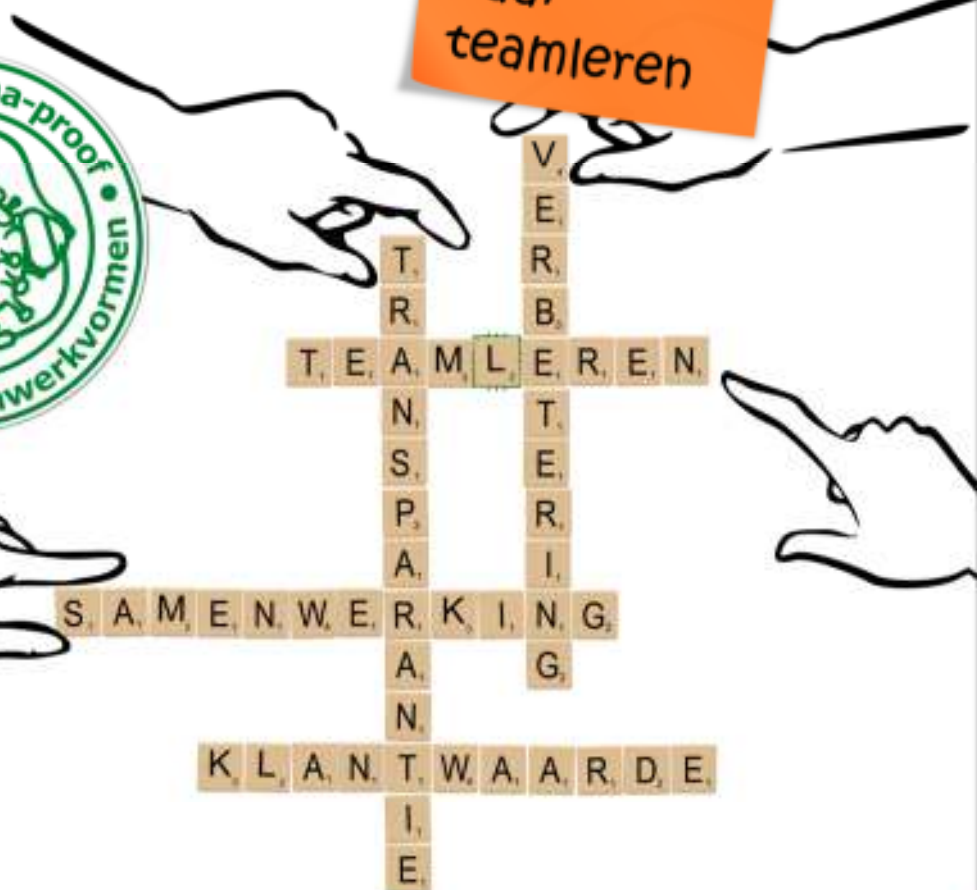


Praktisch op weg naar Teamresultaat

In 5 stappen
naar
teamleren



2022

Zo'n 235 dagen kans op
inspirerend samenwerken!

Linda Dorlandt, Remi-Armand Collaris

Sprint 10

Praktisch op weg naar Teamresultaat

In 5 stappen naar teamleren

Wil je meer halen uit de samenwerking in jouw team(s)? Wil je virtueel je team(s) net zo zeker meenemen in nieuwe initiatieven als live? Wil je het moderne "op je handen zitten" echt effectief maken? Wil je meer lol in je werk, betere resultaten en daardoor meer waardering voor je werk? Wil je het verschil maken in jouw organisatie? Dan gaat dit boek over teamleren je verder helpen.

De auteurs delen in dit boek hun passie voor het creëren van een omgeving waarin talenten van mensen in teamverband tot bloei komen. De sleutel tot succes ligt steeds in antwoorden die uit het team zelf komen. Dit is de kern van teamleren. Met het praktische 5-stappenplan en de 20 werkvormen uit dit boek, zet je jouw team in beweging. Het team wordt zelfredzamer en gaat de hindernissen die het van succes afhouden, actiever te lijf.

Linda Dorlandt experimenteert in haar rol als verandermanager binnen diverse organisaties al geruime tijd met Lean, Agile, Scrum en andere hulpmiddelen om de resultaten in de lijn te vergroten. Ze maakt hierbij bij voorkeur gebruik van teamwork en de intrinsieke motivatie van medewerkers om verschil te maken.



Remi-Armand Collaris gelooft dat het succes van organisaties wordt bepaald door de mate waarin talenten van medewerkers in teamverband tot bloei komen. Sleutelwoorden hierbij zijn autonomie, focus en feedback. Met deze visie helpt hij teams en organisaties praktisch op weg naar betere resultaten. Hij weet in dit kader als geen ander, mensen met zijn enthousiasme aan te steken en in beweging te brengen.

Voor bestelinformatie, updates en downloads bezoek onze website: <https://org40.nl/teamresultaat>. Heb je dit boek gekregen en ben je er enthousiast over, ondersteun ons dan door een (e-book) exemplaar te kopen. Voel je vrij om dit boek met anderen te delen.



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	viii
Woord vooraf	xi
Deel 1: Cyclisch op stap	1
1 Inleiding.....	2
1.1 Doel van het spel	3
1.2 Dit is jouw boek, dus bepaal jij hoe je het leest	4
2 Waarom expeditie teamleren	6
2.1 Wat is een team.....	7
2.2 Zonder werkplezier geen resultaat.....	9
2.3 Via discipline naar georganiseerde chaos	13
2.4 Samen werken aan samenwerken	17
2.5 Fouten maken moet	23
3 Hoe kom je naar de top	27
3.1 Ieder draagt zijn steentje bij.....	28
3.2 We begrijpen elkaar	30
3.3 We blijven vitaal	35
3.4 We surfen op verandering.....	37
3.5 We raken nooit uitgeleerd.....	39
3.6 Ingrediënten voor teamsucces	43
4 Wat brengt je van A naar Beter	49
4.1 Eerste stappen bij lijnactiviteiten	50
4.2 Eerste stappen in een projectomgeving	55
4.3 Eerste stappen bij virtueel samenwerken	60
4.4 Recept voor teamsucces.....	68
Deel 2: Praktische werkvormen	72
5 Stap 1: Transparantie	73
5.1 Taakbord & Stand-up.....	75
5.2 Relatief schatten.....	80
5.3 Story Map	87
5.4 Swim Lane.....	93
6 Stap 2: Verbetering	98
6.1 Retrospective.....	100

6.2	Meeting Scan	105
6.3	VERSTOPTE verspillingen	110
6.4	Visgraatanalyse	115
7	Stap 3: Samenwerking	120
7.1	Vaardighedenkompas	121
7.2	Teamontwikkeling	124
7.3	Persoonlijkheidsstijlen	128
7.4	Teamwork	132
8	Stap 4: Klantwaarde	137
8.1	Focusoefening	139
8.2	Impact Map	144
8.3	Prioriteitenmatrix	148
8.4	Empathy Map	153
9	Stap 5: Teamleren	157
9.1	Bevlogenheidsthermometer	158
9.2	Oplossingsgericht coachen	162
9.3	Delegation Poker	166
9.4	Organisatiescan	171
	Deel 3: Bijlagen	176
	Bijlage 1: En nu dan?	178
	Bijlage 2: Overzicht werkvormen	183
	Bijlage 3: Boeken, artikelen en websites	190
	Bijlage 4: Woordenlijst	194

Deel 1: Cyclisch op stap

1 Inleiding

*“We verlangen voortdurend naar zekerheden,
maar die zullen niet bijdragen aan onze groei.”*

- Boeddha, spiritueel leider -

Zit je vol goede ideeën, maar heb je moeite om het heft in eigen hand te nemen? Zie je door alle methode-, framework-, model- en andere publicatiebomen het bos niet meer? Wil je meer lol in je werk, betere resultaten en daardoor meer waardering voor je werk? Wil je met jouw team het verschil maken? Dan gaat dit boek je helpen.

Wij geven je inzichten, handvatten en praktische hulpmiddelen om je wensen te realiseren. We bieden modellen om meer inzicht in teamwork te krijgen en werkvormen om morgen met je team met deze inzichten aan de slag te gaan en een praktisch 5 stappenplan zodat je weet wat een volgende stap kan zijn. Wat je hiervan voor jezelf mag verwachten is:

- Meer mogelijkheden om te groeien en te ontwikkelen
- Meer zicht op de waarde die je levert
- Merken dat jij het verschil maakt



Met de hulpmiddelen uit dit boek creëer je een omgeving waarin talenten van mensen in teamverband tot bloei komen. Als mensen tot bloei komen, worden resultaten geleverd. Zelf hebben we aan den lijve ondervonden hoe lastig het is om teamleren voor elkaar te krijgen. De hindernissen liepen uiteen van onzichtbaar schrikdraad en managers onder druk tot gefrustreerde medewerkers en - vooral - initieel uitblijvende resultaten. Deze ervaringen hadden één rode draad: je leert alleen een lerend team te zijn door als een lerend team te handelen. Wij laten je in vijf praktische stappen zien hoe je een lerend team wordt en hoe je met dezelfde stappen deze beweging daarna levend houdt.

1.1 Doel van het spel

*“Gras groeit niet door aan de sprietten te trekken,
maar door de wortels water te geven.”*

- Afrikaans spreekwoord -

Het doel van dit boek is om jou en je team praktisch op weg te helpen naar betere teamresultaten. Het is bedoeld voor iedereen die in of met teams werkt of een rol speelt in de samenstelling, aansturing, opdrachtverstrekking of coaching ervan. Kortom, voor iedereen die een antwoord zoekt op de vraag: “Hoe kom ik met mijn team tot betere teamresultaten?” In ons werk als leidinggevende, verandermanager, klantvertegenwoordiger/productmanager en coach wordt vaak naar ons gekeken voor antwoorden op deze vraag. Onze ervaring is echter, dat antwoorden die uit het team zelf komen effectiever zijn en veel sneller opgevolgd worden dan antwoorden van “boven”.

In de aanloop naar dit boek zijn we op zoek gegaan naar manieren om teams te helpen een actieve rol te pakken in hun eigen verbeterproces. Kortom, om teamleren op gang te krijgen en te houden. In de vele gesprekken die we over dit thema hebben gehad was een terugkerend thema “gedrag”. Als je teamleren wilt leren, begin te experimenteren en hiervan te leren, anders gebeurt er niets.



Of je nu aan het begin staat van deze zoektocht of al een heel eind op weg bent, in beide gevallen zal je door dit boek worden aangespoord je denkbeelden rond teamwork en leiderschap tegen het licht te houden. We nodigen je uit om samen met je team op zoek te gaan naar bij jullie situatie passende manieren van verbeteren.

We wensen je veel plezier en succes bij de zoektocht naar meer plezier met elkaar, meer terugkoppeling krijgen, meer successen vieren en onder de streep betere teamresultaten.

1.2 Dit is jouw boek, dus bepaal jij hoe je het leest

“Wees jezelf, er zijn al anderen genoeg.”

- Onbekend -

Deze leeswijzer helpt je bepalen welke delen van dit boek voor jou het meest relevant zijn en in welke volgorde je ze wilt lezen en toepassen. Of je nu graag van achter naar voren leest of andersom of liever enkele krenten uit de pap pikt. Dit boek en de bijbehorende website www.praktischopweg.nl zijn heel geschikt om als naslagwerk te gebruiken. De site bevat naast de basisinformatie uit het boek ook uitgewerkte hulpmiddelen zoals vloerplaten en werkbladen ter ondersteuning van de werkvormen uit dit boek. Je kunt ze downloaden en direct toepassen binnen je eigen team. Ook vind je hier linkjes naar aanvullende informatie zoals blogberichten en filmpjes rond de onderwerpen in dit boek.

Opbouw van het boek

Deel 1: Cyclisch op stap (een andere kijk op de werkelijkheid)

Het begrip teamleren en hoe je dit in beweging zet vormt de rode draad door dit boek. In hoofdstuk 2 ontdek je een andere manier om naar teamwork te kijken. Waarom zou je je energie richten op werkplezier, synergie, teamwork en omarmen van fouten? De modellen in dit hoofdstuk bieden je zowel een nieuwe manier van kijken naar teams als een toetskader voor maatregelen om teamwork te verbeteren. In hoofdstuk 3 ontdek je hoe je met teamleren succesvol tot betere teamresultaten komt. In Hoofdstuk 4 tenslotte, vind je concrete stappen die je met jou team kunt zetten. Je ziet praktische toepassingen van het model teamleren, ons stappenplan met vijf aandachtsgebieden om teamleren te bevorderen.

Deel 2: Praktische werkvormen (de krenten uit de pap)

In dit deel doe je (nieuwe) inspiratie op om praktisch met jouw team aan de slag te gaan met teamleren en continu verbeteren. Het is een praktische gids met twintig werkvormen, verdeeld over de vijf aandachtsgebieden van model teamleren. Deze werkvormen staan in een logische volgorde, maar kies vooral de volgorde en het tempo dat bij jouw team past. Je leert het belang van inzichten visualiseren en hoe dat helpt om de beweging richting teamleren op gang te brengen en te houden.

Deel 3: Zoek, zoek, zoek (zoekt en gij zult vinden)

In dit deel vind je een samenvattend overzicht van de werkvormen in dit boek, verwijzingen naar gerelateerde boeken, websites en filmpjes, een verklarende woordenlijst, een overzicht van mogelijke volgende stappen en een index.

Veel leesplezier.

2 Waarom expeditie teamleren

*“Geïnspireerd terugkomen van je werk
is iets waar we allemaal recht op hebben.”*

- Simon Sinek, auteur en inspirerend spreker -

Zelforganiserende teams zetten hun gezamenlijke kennis in om tot de beste resultaten te komen. Waarom zou je dit als bedrijf eigenlijk willen? Daarop zijn verschillende antwoorden mogelijk. Organisaties willen snel inspelen op verandering, medewerkers flexibel inzetten en daarmee zorgen voor meer rendement en toekomstbestendigheid voor hun organisatie. Waarom wil je dit als medewerker? Leren en je verder ontwikkelen, autonomie ervaren en verschil maken met de inspanning die je levert is inspirerend en geeft je energie.



In dit hoofdstuk ontdek je wat een team is en wat er nodig is om samen succesvol te zijn. Je vindt hiertoe naar een selectie van praktische modellen die allen een onderdeel illustreren van de beweging, die nodig is om in teamverband met meer plezier tot betere resultaten te komen. Deze modellen geven ieder een eigen kijk op hoe je mensen en teams helpt om zich te ontwikkelen. Daarnaast heb je daarmee een toetsingskader in handen voor verbetermaatregelen. Worden de acties die je (als management) neemt met het doel om teams te helpen, wel als hulp ervaren. Hebben ze het gewenste effect, en zo niet, wat kun je doen om *wel* het gewenste effect te bereiken?

2.1 Wat is een team

*“Samenkomen is een begin, samenblijven is vooruitgang,
samenwerken is succes.”*

- Henry Ford, oprichter van de Ford Motor Company -

Een team is een (klein) aantal mensen die samen naar één gemeenschappelijk doel toe werken en het in grote lijnen eens zijn over de weg naar dit doel. Daarmee hebben de leden van een team een gemeenschappelijk teambelang en vullen de verschillende teamleden elkaar aan om dit doel te bereiken. Teamwork, waarmee bedoeld wordt op de manier van samenwerken en het resultaat van die samenwerking, is daardoor meer dan een optelsom van de individuele prestaties.



Teams zijn de bouwblokken van een organisatie. Bouwblokken die je overal in de organisatie en op alle niveaus tegenkomt.

- Teams op de werkvloer die productie leveren;
- Facility managementteams die je faciliteiten draaiende houden;
- Taakgroepen en projectteams die tijdelijk samenkomen voor eenmalige (verbeter)initiatieven;
- Managementteams die zorgen voor een stimulerende omgeving en samenhang in de activiteiten in de onderneming om het doel van de onderneming te vervullen.

Niet raar dus dat organisaties op zoek zijn naar manieren om meer uit teams te halen. Hoe je dit voor elkaar krijgt is echter niet vanzelfsprekend. Zet je teams te veel onder druk, dan kan de kwaliteit daaronder leiden, kan het werkplezier teruglopen waardoor medewerkers vertrekken en kan het ziekteverzuim toenemen. Allemaal ongewenste neveneffecten die het teamresultaat verminderen.

Probeer je de werkwijze van het team van bovenaf te optimaliseren, dan kan het zijn dat medewerkers achterover gaan leunen en geen initiatief meer tonen om dagelijkse

problemen structureel op te lossen. Moet je dan als management achteroverleunen en helemaal geen structuur meer bieden? Dat blijkt ook niet te werken. Dus hoe dan wel?

Als je hierop gaat letten zul je ontdekken, dat als je een team een duidelijk doel geeft, ze zichzelf organiseren om dit doel te verwezenlijken. Dat zit ingebakken in de menselijke natuur. Dus maak er gebruik van.

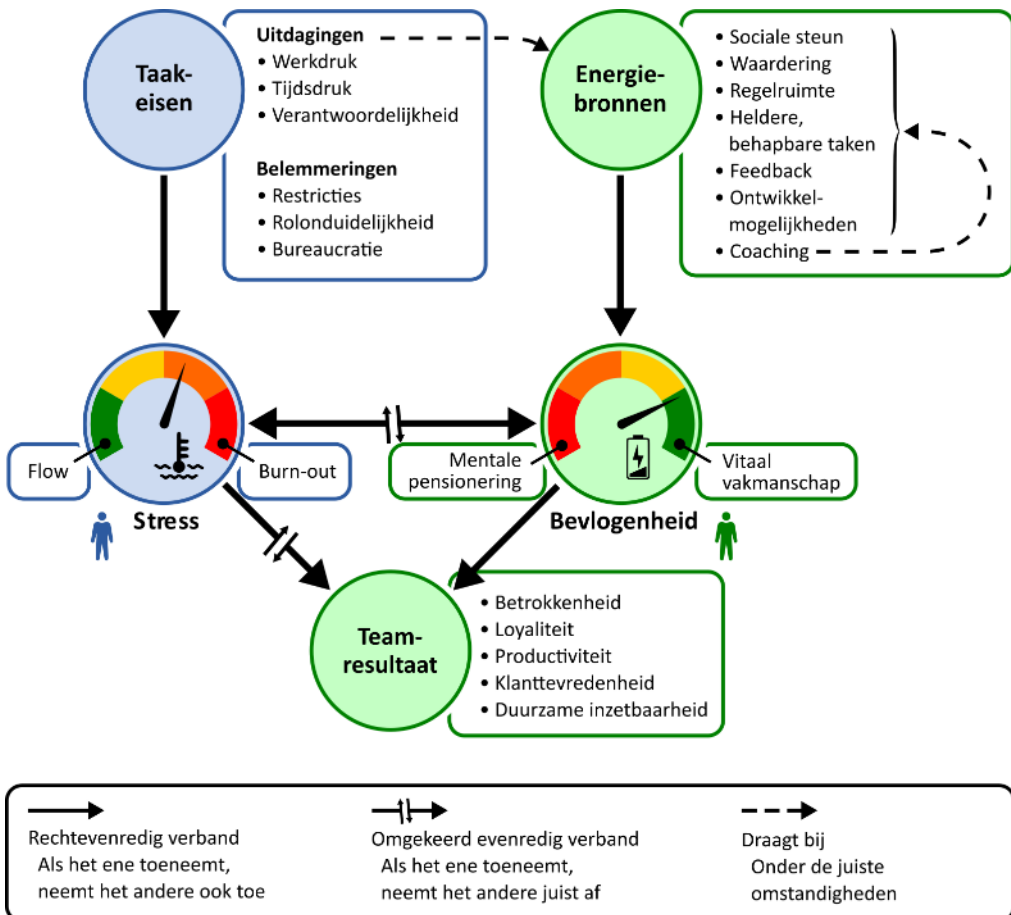
2.2 Zonder werkplezier geen resultaat

*“Mensen willen weten dat ze verschil maken en ze willen als mens behandeld worden.
Dat is de nieuwe manier om talen vast te houden.”*

- Pamela Stroko, Amerikaans auteur -

**Waarom is het zo lastig om mensen te motiveren en vooral gemotiveerd te houden?
Waarom hebben zoveel goedbedoelde managementinterventies en
verbetermaatregelen een averechts effect? Hoe grijp je effectief in op het moment
dat resultaten achterblijven?**

Het Job Demands-Resource model (ook wel Bevlogenheidsmodel of JD-R model genoemd), helpt je om meer inzicht te krijgen in de motivatie van medewerkers.



Het Job Demands-Resource model (Demerouti, Bakker en collega's in 2001) is een wetenschappelijk model dat oorspronkelijk is ontwikkeld om meer inzicht te krijgen in de oorzaken van burn-out. Inmiddels is het een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en geleverde resultaten te bestuderen. Het model gaat ervan uit dat taakeisen stressreacties veroorzaken en daarmee het beoogde resultaat verlagen. Daarentegen zijn energiebronnen gedefinieerd als zaken die bevlogenheid verhogen en daarmee een positieve invloed op het beoogde resultaat hebben. Aan de hand van dit model wordt onderzoek gedaan naar welke zaken medewerkers als taakeisen ervaren en welke als hulpbronnen.

Taakeisen zijn te verdelen in twee groepen, uitdagingen en belemmeringen. Belemmeringen leiden tot stress. Uitdagingen, mits de medewerker ze aankan, leveren daarnaast ook energie op. Besteed daarom meer aandacht aan het wegnemen van belemmeringen dan aan het verminderen van uitdagingen, op het moment dat je medewerkers aangeven stress te ervaren.

Kijk daarnaast naar Energiebronnen die je team(s) helpen om tot betere resultaten te komen. In de afbeelding hierboven zijn de belangrijkste energiebronnen opgesomd. Deze zijn dus een mooie inspiratiebron voor verbetermaatregelen. Het model laat zien dat het effect van je verbetermaatregelen vooral wordt bepaald door hoe je medewerkers deze ervaren, als hulp of als eis (niet door hoe jij ze bedoeld hebt). We zien regelmatig dat een door het management als energiebron bedoelde interventie (we gaan nu met z'n allen één standaard werkwijze volgen), door medewerkers als taakeis of belemmering wordt ervaren en daardoor een averechts effect heeft.

Zowel bevlogenheid als stressreacties zijn eenvoudig te meten. Dit stelt je dus in staat om feedback te krijgen over hoe je verbetermaatregelen door medewerkers worden ervaren. Deze terugkoppeling kun je gebruiken om volgende interventies effectiever vorm te geven. Het Job Demands-Resource model biedt daarmee een toetskader om te bepalen welke verbetermaatregelen helpend zijn. Een werkvorm om te meten hoe succesvol je hiermee bent, vind je in paragraaf *9.1 Bevlogenheidsthermometer* op pagina 158.

Het Job Demands-Resourcemodel leert ons dat autonomie, feedback, en behapbare taken de basis vormen om bevlogenheid van medewerkers te stimuleren en daarmee tot resultaten (oftewel klantwaarde) te komen. Transparantie in verantwoordelijkheden en verwachtingen, een heldere prioritering van werk en het vieren van behaalde successen helpen daarbij. Autonomie en feedback beperken zich niet tot geleverde producten en diensten, maar betreffen ook het verbeteren van de werkwijze binnen het team en de keten waar zij onderdeel van uitmaken.

Met de werkvormen in dit boek zetten we zoveel mogelijk in op energiebronnen. Toch kom je er vaak niet onderuit om de taakeisen voor een team te verhogen (besparing, teamwisselingen, nieuwe overheidsrichtlijnen waaraan voldaan moet worden of een reorganisatie ten gevolge van een fusie). In dit geval is het belangrijk dat deze taakeisen worden vergezeld van voldoende energiebronnen zodat medewerkers het gevoel houden dat ze de taakeisen aankunnen. Hier ligt een mooie uitdaging voor het management.

Aanvullingen voor virtueel samenwerken:

Voor virtueel samenwerken leert het Job Demands-Resource model je het volgende:



- Sociale steun en verbondenheid komen nog wel eens in het gedrang bij virtueel samenwerken. Zorg ook op afstand voor informele momenten om dit voldoende op te vangen.
- Om virtueel samenwerken soepel te laten verlopen is meer autonomie nodig. Stuur daarom op resultaat in plaats van inzet en zorg bij iedere bijeenkomst voor virtueel zichtbare doelen.
- Bij virtueel samenwerken is het voor medewerkers lastig om te zien waar zij het verschil maken. Organiseer daarom supersnelle feedback (laat met een klein groepje de conference call open staan) in situaties waarbij interactie en groepscreativiteit nodig is om tot het beste resultaat te komen.

Voor achtergrondartikelen over het Job Demands-Resource model, kijk op <https://org40.nl/inspiratie-jd-r>.



Een mooie illustratie van wat mensen motiveert is de animatie, gebaseerd op een toespraak van Dan Pink over zijn boek Drive op <https://org40.nl/video-drive>.



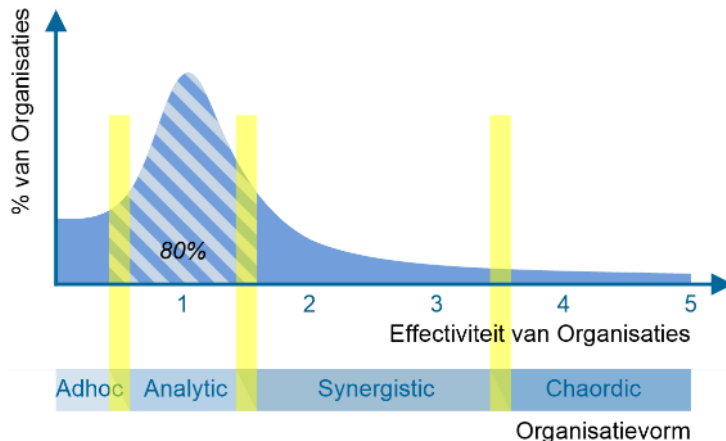
2.3 Via discipline naar georganiseerde chaos

“De beste manier om chaos te veroorzaken is alles te regelen.”

- Karel Boullart, Belgisch filosoof -

Wat doe je als organisatie om je effectiviteit te vergroten? Een interessante visie hierop wordt gegeven in het Rightshiftingmodel van Bob Marshall. Dit model gaat over de groeistappen in mindset die een organisatie doormaakt in haar streven om effectiever te worden. De in dit model onderkende organisatievormen geven je een gevoel over waar je met je organisatie nu staat en welke stappen je organisatie verder kunnen helpen.

Het Rightshiftingmodel onderscheidt de volgende vier organisatievormen, die staan voor de overwegende mindset in de organisatie:



Ad-hoc organisatie (of pioniersregime)

De Ad-hoc organisatievorm is een vorm die je veel terugziet in startende ondernemingen. Je hebt als pionier een goed idee en zet daar een bedrijfje mee op. Iedereen doet wat *nu* nodig is en je beweegt snel mee met nieuwe inzichten.

Als Ad-hoc organisatie heb je moeite met leren van het verleden en ben je niet erg schaalbaar. Als je doorschiet de ad-hoc mindset, wordt je organisatie vatbaar voor twee belangrijke valkuilen:

Veel brandjes blussen

Je hebt een cultuur van brandjes blussen, “Wat is het minimale dat we moeten doen om nu verder te kunnen?” Je beloont de brandjesblussers (de pionier, interimmanagers, projectmanagers en productiehelden). Je neemt weinig tijd voor het

vinden van structurele oplossingen voor problemen. Mensen die hun best doen om de problemen voor te zijn ervaar je als lastig. Daardoor blijven er aldoor nieuwe brandje ontstaan om te blussen.

Afhankelijkheid van helden

Je leunt op helden (waaronder de pionier, experts en productiehelden) met een bepaalde expertise en steekt geen tijd in structurele kennisoverdracht om deze helden te ontlasten. Je trekt van alle kanten aan deze helden. Daardoor vormen ze snel de bottleneck als het succes en daarmee de hoeveelheid werk toeneemt.

Analytische organisatie (of bureaucratisch regime)

Als je organisatie groeit ga je vrij natuurlijk over in een meer analytische organisatievorm met vaste structuren, processen en regels. Je verdeelt de organisatie in functionele afdelingen met daarbinnen formele rollen met vastgelegde taken en verantwoordelijkheden. Je stuurt medewerkers aan vanuit een hiërarchie. Je richt al je aandacht op het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van de toebedeelde verantwoordelijkheden.

Als je doorschiet in de analytische mindset, leidt dit tot de volgende valkuilen:

Een overvloed aan processen en regels

Je vindt het belangrijker om aan de regels te voldoen. De starheid van regels perkt de handelingsvrijheid sterk in, wat de betrokkenheid van medewerkers onderuithaalt. Ook gebruiken medewerkers deze regels als excuus om niet buiten de comfortzone van hun functie te hoeven stappen. Verantwoordelijkheden schuif je daarmee zoveel mogelijk af.

Bureaucratische besluitvormingsprocessen

Voor elke verandering wacht je op besluitvorming en initiatief van boven. Dit maakt het moeilijk om snel met nieuwe inzichten en veranderende omstandigheden om te gaan.

Meer dan 80 % van de organisaties vertoont op dit moment aspecten van een analytische manier van organiseren. Grote kans dat jij in je organisatie dus geconfronteerd wordt met de eerdergenoemde valkuilen van deze organisatievormen.

Synergetische organisatie (of netwerkregime)

Als reactie op de valkuilen van de Analytische organisatie stel je in een Synergetische (Lean en/of Agile) organisatie de mens en zijn vakmanschap weer centraal. Je belegt verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, daar waar de informatie is. Je laat mensen in kleine, langlevende teams of in een hechte keten samenwerken. Je levert snel waarde voor je klant. Je organiseert snelle feedback waaruit je leert. Die gebruik je om je product/dienst en je werkwijze voortdurend te verbeteren. Processen, systemen en plannen zijn daarbij maar een middel om waarde te creëren.

Ook de Synergetische organisatie kent echter valkuilen:

- Alle structuur overboord gooien
- Alle analytische regels handhaven

Chaordic organisatie (of innovatieregime)

Waar je je als Synergetische organisaties richt op steeds effectiever worden in wat je al doet, richt je je als Chaordic organisatie juist op het vinden van nieuwe manieren om waarde te leveren. Je accepteert dat dingen op elk moment fundamenteel kunnen veranderen. Je bouwt daarom bewust een stuk chaos in om ongebaande paden te onderzoeken (google maar eens op de termen googles-20-percent-time of FedEx-day). Daarnaast bouw je een structuur om deze chaos heen, om de pareltjes die hieruit ontstaan te verzilveren.

Dit is niet zwart-wit, binnen een organisatie en dus ook in een team zie je verschillende organisatiekenmerken terug. Een salarisadministratie kan prima analytisch werken terwijl de IT-afdeling meer synergetisch werkt. Wel kun je per afdeling of team onderzoeken wat de overwegende mindset is.

Marshall heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit van kennisintensieve bedrijven. Conclusie: een relatief kleine groep bedrijven levert tegen dezelfde inspanning drie tot vijf keer meer waarde dan gemiddeld. Hij heeft ontdekt dat de mindset van die organisaties hier het verschil maakt. Bij zo'n 80% van de huidige organisaties overheerst de analytische mindset. Dus niet raar als ook in jullie organisatie hiervan kenmerken waarneembaar zijn.

Marshall geeft aan dat juist de synergetische en chaordic mindset helpen om de stap naar een hogere meerwaarde te maken. Hij probeert met zijn inspanningen op het gebied van organisatiecoaching organisaties in zijn model naar rechts te bewegen (vandaar de naam rightshifting) en ze daarmee effectiever te maken.

De belangrijkste les bij groei van de ene organisatievorm naar de andere zijn volgens Bob Marshall:

- Van Ad-hoc naar Analytic – De waarde van discipline en vakmanschap
- Van Analytic naar Synergistic – De waarde van een gedeelde zingeving
- Van Synergistic naar Chaordic – De waarde van positief opportunisme (ondernemerschap)

Marshall laat zien dat aspecten van zowel de analytische als de synergetische organisatie kunnen bijdragen aan de effectiviteit van een team. In een analytische organisatie richt je je meer op processen en maak je werkprocessen en verantwoordelijkheden transparant. In een synergetische organisatie richt je je meer op de manier van samenwerken en maak je de voortgang en wat ons daarvan afhoudt

transparant. Beiden dragen op hun eigen manier bij aan verbeteren. Doel is in beide gevallen het verhogen van de klantwaarde.

Om effectiever te worden is volgens Marshall een beweging naar rechts in zijn model nodig. De werkvormen in dit boek zijn geselecteerd om deze stap te ondersteunen. Hoe meer teams in een organisatie met deze werkvormen aan de slag gaan, hoe groter de kans dat de organisatie als geheel in staat is om deze stap te nemen. Een mooie werkvorm om te onderzoeken waar jullie organisatie nu staat en waar volgens het team de oplossingen liggen voor de huidige problemen, vind je in paragraaf 9.4 *Organisatiescan* op pagina 171.

Aanvullingen voor virtueel samenwerken

De overgang naar virtueel heeft een grote invloed op de manier van samenwerken. Door de toegenomen afstand en daardoor wegvallende besturingsmiddelen is de noodzaak om synergetisch te werken groter.



Als we als vanouds blijven sturen, wordt management een remmende factor wordt op de samenwerking. Bouw daarom bewust regelruimte in je werkprocessen in zodat virtueel werken optimaal tot zijn recht komt. Een werkvorm die daarbij helpt is Delegation Poker uit paragraaf 9.3 op pagina 166. Zet daarnaast tools in die het samen plannen van werk en het samen aan één oplossing/visualisatie werken vergemakkelijken, bijvoorbeeld Miro, Mural of een gedeeld MS Powerpoint document in MS Office 365.

Wil je meer weten over dit model kijk dan op <https://org40.nl/inspiratie-rightshifting>.



2.4 Samen werken aan samenwerken

*“De ratio van wij-zinnen versus ik-zinnen
is de beste indicatie van de ontwikkeling van een team.”*

- Lewis D. Eigen, Amerikaanse veteraan in federale politiek -

Om effectiever te worden in het realiseren van de doelen die je jezelf als organisatie stelt, is het belangrijk om samenwerking te bevorderen. Hiertoe vorm je teams en geef je ze een duidelijk doelen. De teams gaan zich vervolgens zelf-organiseren om die doelen te verwezenlijken. Dat zit op een of andere manier ingebakken in de menselijke natuur, dus maak je daar gebruik van.

Tuckman's ontwikkelstadia van een team

Er zijn grote verschillen in de vaardigheden van teams om zichzelf te organiseren. Tuckman onderscheidde daarin oorspronkelijk de volgende vier stadia van ontwikkeling van een team:

Forming

Je leert de andere groepsleden kennen. Er is nog geen teamgevoel. Je kijkt nog even de kat uit de boom en vermijdt conflicten. Iedereen is bezig zijn plek in de groep te vinden.



Storming

Je hebt elkaar goed genoeg leren kennen om elkaars werkwijze te bekritisieren. Omdat meningsverschillen persoonlijk worden lopen de emoties af en toe flink op en ontstaan er subgroepjes binnen de groep. Met deze meningsverschillen maak je onderling de verhoudingen duidelijker.

Norming

Jullie zijn een team geworden. Jullie rollen zijn helder en het is duidelijk wie op welk punt de leiding neemt. Jullie zijn als team naar binnen gericht om de interne werkwijze te verbeteren. Jullie bepalen op teamniveau de regels, methodes van samenwerking en gemeenschappelijke doelen.



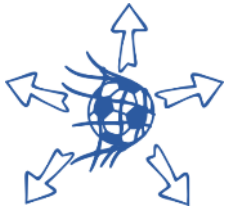
Performing

Jullie werken zelfstandig samen aan gemeenschappelijke teamdoelen. Je leert rekening te houden met de omgeving/keten waar je als team onderdeel van uit maakt. Dit is ook de fase waarin jullie de klant bewust betrekken en om feedback vragen.

In de loop van de tijd zijn daar nog twee stadia bij gekomen:

Transforming

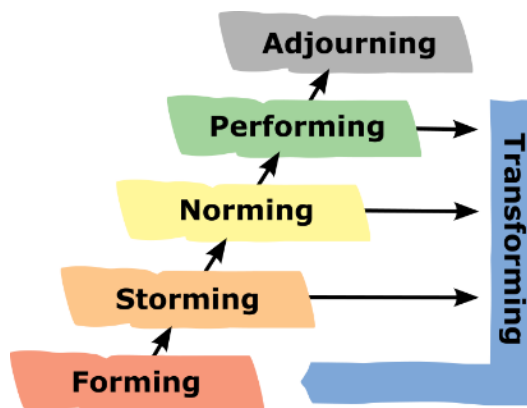
Dit is eigenlijk geen fase maar laat zien dat wijzigingen in jullie team (werkwijze, samenstelling, opdracht of omgeving) ervoor zorgen dat je als team terugvalt en tijd nodig hebt om de fasen opnieuw te doorlopen. Het gebeurt ook dat een dergelijke verandering ervoor zorgt dat je als team uiteindelijk naar een hoger niveau van *Performing* groeit.



Adjourning

Het doel is al dan niet bereikt en jullie gaan als team (gedeeltelijk) uit elkaar. Besteed in deze fase expliciet aandacht aan afscheid nemen en vier de behaalde successen.

Elk van deze stadia is nodig voor het team om elkaar te leren vertrouwen, meningsverschillen constructief op te lossen, tot een gedragen werkwijze te komen en effectief met de omgeving tot resultaat te komen.



De werkvormen in dit boek helpen teams om in kleine stapjes richting *Performing* op te schuiven en om veranderingen die een terugval veroorzaken beter op te vangen. Voor jou als trekker van een verandering is het belangrijk om deze stadia bij een team te herkennen en daar je begeleiding op af te stemmen. Dit model dat voor teamvorming tijd nodig is. Je kunt niet verwachten dat een team door het toepassen van een aantal werkvormen ineens *Performing* wordt.

Elke nieuwe werkwijze heeft tijd nodig om te landen. Pas als de werkwijze is geautomatiseerd en dus zonder nadenken kan worden toegepast, is een team in staat om hier ook onder stressvolle omstandigheden aan vast te houden. Dit zijn vaak juist

de momenten dat de nieuwe werkwijzen het hardste nodig zijn. Een mooie werkvorm om de discussie met het team hierover aan te gaan, vind je in paragraaf 7.2 *Teamontwikkeling* op pagina 124.

Aanvullingen voor virtueel samenwerken

Virtueel samenwerken is een grote verandering (Transforming) voor een team. Dit zorgt ervoor dat een team zichzelf en haar werkwijze opnieuw gaat uitvinden. Let daarom op het volgende:



- Besteed aandacht aan het (versneld) opnieuw doorlopen van alle groeistadia van Tuckman. Niet alleen de werksituatie maar ook de thuissituatie is flink veranderd. Maak dat bespreekbaar.
- Maak afspraken die jullie gaan helpen en herzie afspraken die het team nu hinderen om optimaal samen te werken (Norming). Neem veiligheid/privacy mee in de afspraken die jullie maken.

Wil je meer weten over het Teamontwikkelingsmodel van Tuckman kijk dan deze video: <https://org40.nl/video-tuckman>.



Vijf frustraties van teamwork van Lencioni

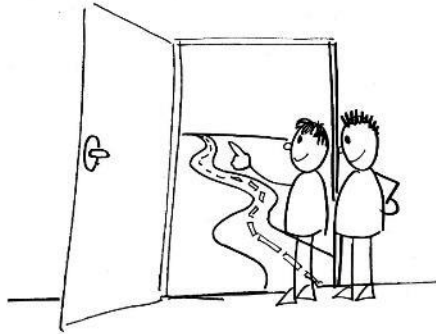
Om als team succesvol te zijn is het belangrijk dat je je één team voelt en in staat bent om als één team samen te werken. Het teamworkmodel van Lencioni, uit zijn boek “De vijf frustraties van teamwork”, is een hulpmiddel om teamwork te verbeteren. Het benoemt vijf factoren die teamwork frustreren (links in de afbeelding). Elke lager liggende frustratie veroorzaakt hoger liggende frustraties.

Deel 2: Praktische werkvormen

5 Stap 1: Transparantie

"Transparantie maakt de frustraties en verspillingen zichtbaar, die een organisatie ervan afhouden om het maximale uit zichzelf te halen."

- Ken Rubin, auteur: *Essential Scrum* -



Waar werkt ons team aan? Waarom is dát belangrijk? Zijn het de juiste werkzaamheden? Wie zit er op het resultaat te wachten? Redden we het op tijd? Welke hindernissen houden ons tegen of vertragen ons? Aan welk hoger organisatiedoel dragen we bij?

Als bovenstaande vragen in jouw team lastig te beantwoorden zijn, dan loont het om aan de slag te gaan met transparantie. Transparantie zorgt dat ieder teamlid weet waaraan gewerkt wordt en waarom. Dat maakt het gemakkelijker om nee te zeggen tegen andere werkzaamheden. Gevolg: focus op de belangrijkste werkzaamheden, minder druk en betere kwaliteit. Niet voor niets zegt Jeff Sutherland (een van de grondleggers van Scrum en het Agile gedachtegoed): "Transparantie is van belang om de besluitvorming te ondersteunen, gebrek aan transparantie kan leiden tot verkeerde teambeslissingen."

Natuurlijk kun je als organisatie en zelfs als team niet van het ene op het andere moment volledige transparantie bereiken. Dit doe je stap voor stap. In dit hoofdstuk behandelen we een viertal werkvormen waar je direct mee aan de slag kunt. We geven een voorkeursvolgorde aan. Afhankelijk van de behoeften in jouw team ben je echter vrij om van de voorgestelde volgorde af te wijken.

In deze inspirerende video legt Simon Sinek uit wat transparantie op organisatieniveau inhoudt:
<https://org40.nl/video-transparantie> (EN).



5.1 Taakbord & Stand-up

“Ik sta even stil... en dat is al een hele vooruitgang.”

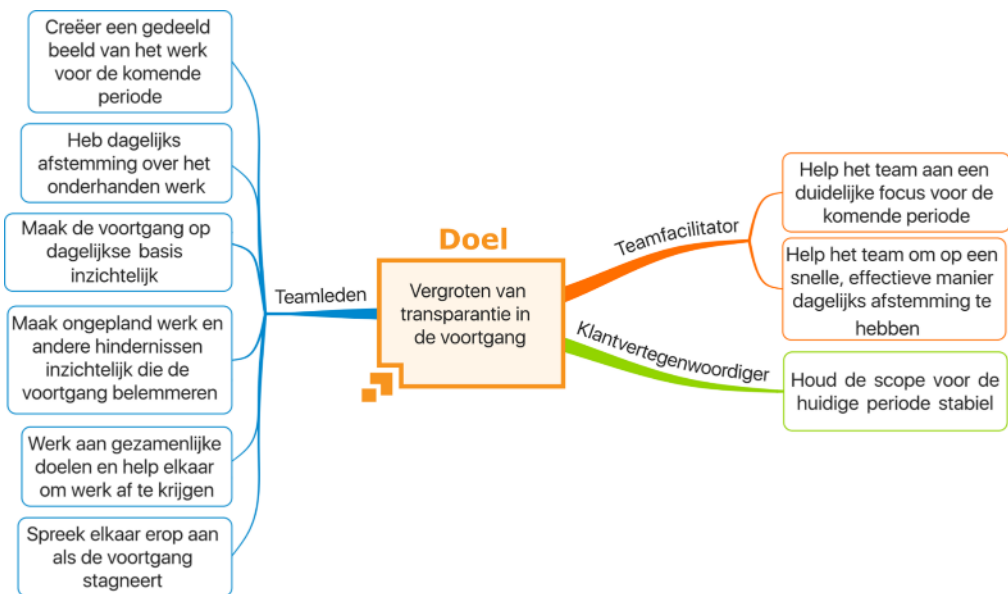
- Onbekend -

Waar werkt ons team aan? En waarom? Zijn dit de juiste werkzaamheden? Redden we het op tijd? Met simpele hulpmiddelen als een taakbord met zaken waar we nu aan werken, een wensenlijst met ideeën voor de toekomst en een dagelijkse Stand-up meeting leg je een goede basis voor teamleren.

Missie

Het doel van deze werkvorm is vergroten van de transparantie in de voortgang: wat denken we deze periode te realiseren en hoe ver zijn we nu?

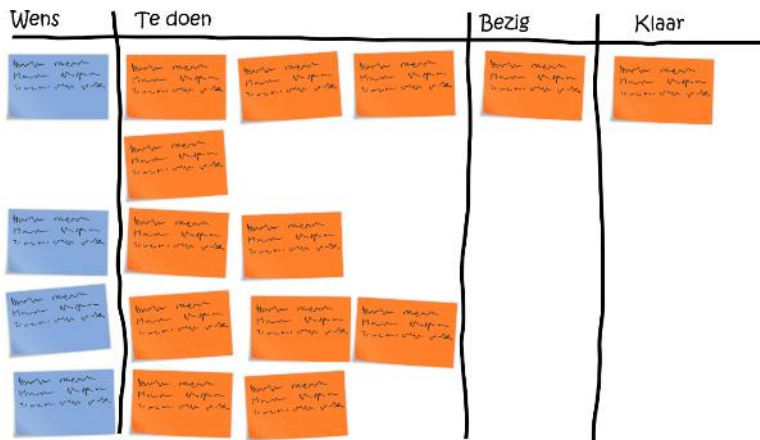
Om dit doel te bereiken is het nodig dat de betrokkenen hun gedrag aanpassen. Onderstaande impactmap geeft een overzicht van gedragingen die je met deze werkvorm ondersteunt en die een bijdrage leveren aan het doel.



Om het gewenste gedrag te ondersteunen zetten we een taakbord en dagelijkse stand-up meetings bij dit taakbord in.

Een taakbord hoeft niet meer te zijn dan een flipover, brownpaper of (virtueel) whiteboard met sticky-notes. In de kolom "Wens" komen de klantwensen of doelen die het team zich de komende periode stelt. De overige kolommen zijn voor de taken die het team hiervoor uitvoert. In de eenvoudigste vorm bevat het bord slechts drie kolommen met daarboven de kopjes ToDo (te doen), Doing (Bezig) en Done (Klaar). Op

dit bord staat het werk dat jouw team (projectteam, werkgroep of afdeling) in deze periode (bijvoorbeeld een periode/sprint van twee weken) denkt te realiseren.



De volgende zaken worden door het gebruik van een taakbord zichtbaar en daarmee bespreekbaar:

- Wat denken we deze periode af te krijgen;
- Wat is af en welk werk moeten we tot het einde van de sprint nog doen;
- Wie is nu waar mee bezig;
- Waar stagneert de voortgang, wat kan wijzen op knelpunten;
- Wat doen we deze sprint niet! (Alles wat niet op dit bord hangt)

Om als team de voortgang in de gaten te houden en te weten wie waar hulp kan gebruiken, houd je als team dagelijks een Stand-up meeting. Dit bevordert de samenwerking en zorgt voor focus.

Benodigheden

- Whiteboard, bruin inpakpapier of een aantal aan elkaar geplakte flipovervellen
- Sticky-notes (liefst in verschillende kleuren) en stiften

Reisschema

Stap 1 Creëer inzicht in de werkvoorraad voor de komende periode

Reserveer voldoende tijd, rekening houdend met de complexiteit van het werk en de lengte van de periode waarvoor jullie het taakbord gaan vullen.

1. Maak een taakbord met daarop de kolommen “Wens” (optioneel), “Te doen”, “Bezig” en “Klaar”.
2. Bepaal samen wat voor jullie team een goede sprintlengte is. Een sprint is een periode van maximaal een maand waarin je als team iets van waarde levert.

3. Elk teamlid schrijft voor zichzelf op sticky-notes welke taken nodig zijn om deze sprint waarde te leveren. “Wat ga jij doen?”
4. Plak deze taken op het taakbord in de kolom “Te doen” en groepeer ze eventueel naar klantwens met behulp van de kolom “Wens”. Misschien blijft er nog wat restwerk over in een groep “Overig”.
5. Bespreek met elkaar of de werkvoorraad die er nu hangt echt realistisch is voor de afgesproken periode. Haal waar nodig de minst belangrijke klantwensen weg (verplaats ze naar een wensenlijst).
6. Maak de taken op de taakbriefjes zo klein dat ze door één persoon in maximaal één dag af te ronden zijn. Knip waar nodig grotere taken op in kleinere. Dit mag ook gedurende de sprint voor taken die je niet de eerste dagen op gaat pakken.

Stap 2: Houd dagelijks een stand-up meeting

Een stand-up meeting is een snelle statusupdate voor het team en duurt maximaal 15 minuten.

1. Spreek een tijd af waarop je als team dagelijks staand de voortgang op het taakbord bespreekt.
2. Elk teamlid verhangt tijdens de uitvoering van het werk een taakbriefje naar de kolom “Bezig”, zodra hij/zij een taak oppakt en naar “Klaar” zodra de taak af is.
3. Tijdens de stand-up beantwoordt ieder teamlid kort de volgende drie vragen:
 - Wat heb ik gisteren gedaan wat een bijdrage levert aan het gestelde doel?
 - Wat ga ik vandaag doen om een bijdrage te leveren aan het gestelde doel?
 - Welke knelpunten zie ik voor mezelf of het team die ons ervan af kunnen houden ons het gestelde doel te halen?

Tip: als iemand iets doet waarvoor geen taakbriefje op het taakbord hangt, maak hier dan alsnog een taakbriefje voor aan (bijvoorbeeld in een andere kleur). Dit creëert inzicht in het werk dat niet gepland was.

Reistips

Starten met een Taakbord en Dagelijkse Stand-up meeting

Bij teams die starten met een taakbord en dagelijkse stand-up vallen vaak de volgende dingen op:

- Niet alle geplande klantwensen zijn af aan het einde van de sprint. Onderzoek de oorzaak. Neem de volgende keer minder hooi op je vork. Vraag bij het vullen van het taakbord aan het team: “Is er iemand die buikpijn krijgt bij het idee dat we dit werk af moeten krijgen?”
- Er komen veel onvoorziene taken tussendoor. Voeg onvoorziene taken toe aan het taakbord, op sticky-notes met een andere kleur.

- Teamleden zitten op elkaar te wachten en er zijn grote verschillen in werkdruk. Help elkaar meer bij het afkrijgen van werk, ook buiten je primaire expertise.

UIT DE PRAKTIJK: WATERSCOUTS

Bij de jonge zeeverkenners gaan we zoveel mogelijk het water op. In het begin van het jaar gaan hun bootjes echter de kant op, waarna er flink gewerkt moet worden om ze te onderhouden.

Voor het afstemmen van het onderhoudswerk gebruiken we een taakbord. Dit heeft drie kolommen: “Nog te doen”, “Bezig” en “Klaar”. Taken zoals “Dolboord en boeisel schuren” of “Riemen lakken” hangen als taakbriefjes op het bord. Per groep hebben de taken een eigen kleur. Zo kan de leiding snel zien welke groep extra hulp kan gebruiken.

Het mooie van het systeem is dat elke groep goed zelfstandig kan werken. Als een activiteit is afgerond hang je het briefje bij “Klaar” en kun je een volgende taak oppakken.

Jos Veltman, Agile coach bij de Belastingdienst



Resultaat

- Inzicht in waaraan gewerkt wordt
- Meer focus op het realiseren van klantwensen
- Onderlinge steun om taken af te krijgen
- Inzicht in de sprintplanning en voortgang
- Autonomie van het team en de teamleden groeit

Herkomst

Het taakbord (om de sprint backlog te visualiseren) en de dagelijkse stand-up komen uit Scrum. In Lean worden ze respectievelijk verbeterbord en dagstart genoemd. Je vindt een link naar onze samenvatting van Scrum onderaan de webpagina bij deze werkvorm op <http://org40.nl/taakbord>.



5.2 Relatief schatten

"Lang vooruitplannen werkt het beste op de korte termijn."

- Doug Evelyn, Directeur Smithsonian National Museum -

Lang vooruitplannen is en blijft lastig. Schattingen zijn per definitie onnauwkeurig. Hoe vergroten we onze voorspelbaarheid, gebaseerd op ervaring in plaats van wishful thinking, zonder te verzanden in details?

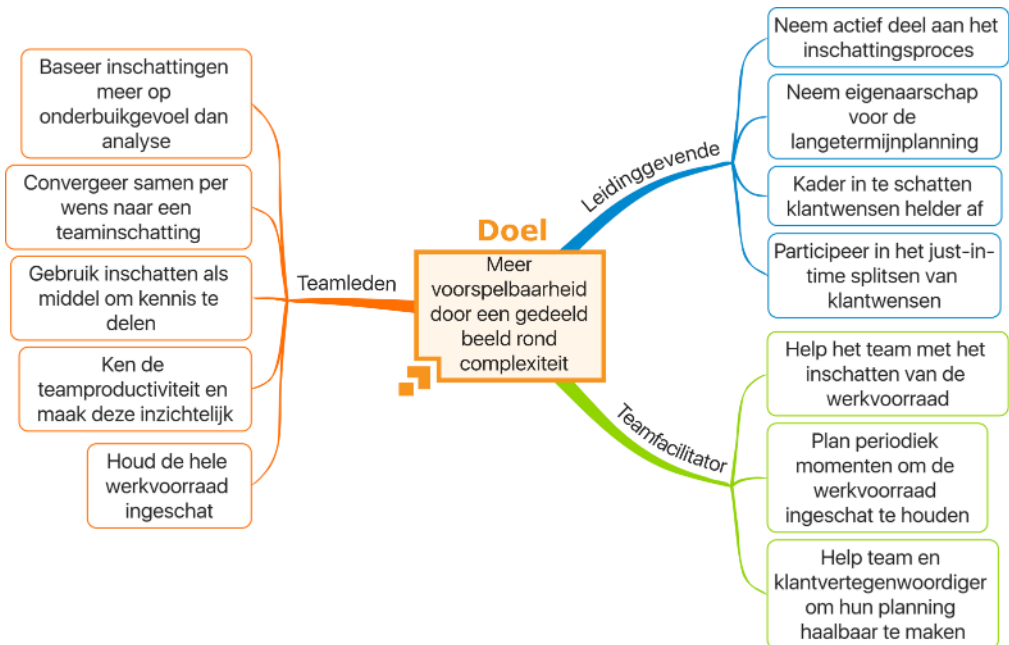
Maak gebruik van het natuurlijk vermogen van mensen om werkzaamheden met elkaar te vergelijken op onderbuikgevoel (relatief schatten). Dit kost veel minder tijd dan gedetailleerd uren schatten en blijkt vaak nog nauwkeuriger ook. Het bijhouden van de teamproductiviteit per sprint, in combinatie met relatieve inschattingen van het team, levert de basis voor een betrouwbaardere planning met minder inspanning. Dit is fijn voor de buitenwereld. Voor de samenwerking in het team is de waarde van deze werkvorm dat het gesprek op gang komt over wat de klant precies nodig heeft en wat we precies met elkaar moeten doen om een bepaalde klantwens te realiseren.

Missie

Het doel van deze werkvorm is het op gang brengen van het gesprek over klantwensen. Wat heeft de klant precies nodig? Hoe gaan we dat als team precies realiseren? Hoe complex is dat? De uitdaging is om hier met het team net genoeg tijd aan te besteden om tot een redelijke inschatting te komen (zeker niet meer).

We maken hierbij gebruik van relatief schatten, een manier van schatten die meer gebruik maakt van onderbuikgevoel dan intellectuele analyse. Je gaat met een aantal teamleden en belanghebbenden aan de slag om (een groot deel van) de wensenlijst van de klant ingeschat te krijgen.

Om dit doel te bereiken is het nodig dat een aantal betrokkenen hun gedrag aanpast. Onderstaande impactmap geeft een overzicht van gedragingen die je met deze werkvorm ondersteunt en die een bijdrage leveren aan het doel.



Benodigheden

Voor oefening 1

- Tijd: 15-30 minuten

Voor oefening 2

- Tijd: 1^e keer 2-4 uur, daarna is de tijd afhankelijk van het aantal wensen op de wensenlijst en de duidelijkheid van deze wensen.
- Klantwensen van de wensenlijst, afgedrukt op briefkaartformaat of overgenomen op grote sticky-notes (één wens per briefje). Voeg (indien mogelijk) ook twee of drie niet al te grote, reeds gerealiseerde wensen toe.

Voor beide oefeningen

- Een set kaarten met foto's van voertuigen voor relatief schatten.
- Een set planning poker kaarten (of sticky-notes met daarop de getallen: ½, 1, 2, 3, 5, 8 en 13).

Je kunt beide kaartsets downloaden van de webpagina bij deze werkvorm op <http://org40.nl/relatief-schatten>.



Reisschema

Oefening 1: oefenen met relatief schatten

In deze oefening krijgen de teamleden een gevoel hoe relatief schatten werkt. Doe deze oefening in groepjes van maximaal 8 mensen.

1. Neem als groep een set kaarten met foto's van voertuigen voor relatief schatten en spreid deze op tafel of op de grond voor je uit.



2. Leg de foto's van voertuigen op volgorde van capaciteit. Capaciteit is een combinatie van:
 - Hoeveel mensen er mee kunnen
 - Hoeveel bagage je mee kunt nemen
 - Hoe snel je ermee op je bestemming bent
3. Bespreek met elkaar of dit de juiste volgorde is en pas waar nodig de volgorde aan. Het gaat om de discussie.
4. Leg boven de foto's de planning poker kaarten met daarop de getallen: $\frac{1}{2}$, 1, 2, 3, 5 en 8. Leg de fiat bij de 2. Dit is jullie referentie voor de volgende stap.
5. Groepeer de foto's van voertuigen in groepjes van vergelijkbare capaciteit onder de planning poker kaarten. Vergelijk daartoe de capaciteit met die van de Fiat om de juiste positie te bepalen. Elk voertuig moet precies bij één groepje, bij één planning poker kaart liggen (dus niet tussen 2 kaarten in).



6. Bespreek met elkaar de toepasbaarheid van relatief schatten voor het inschatten van de klantwensen op de wensenlijst van de klant.

Oefening 2: relatief schatten in de praktijk

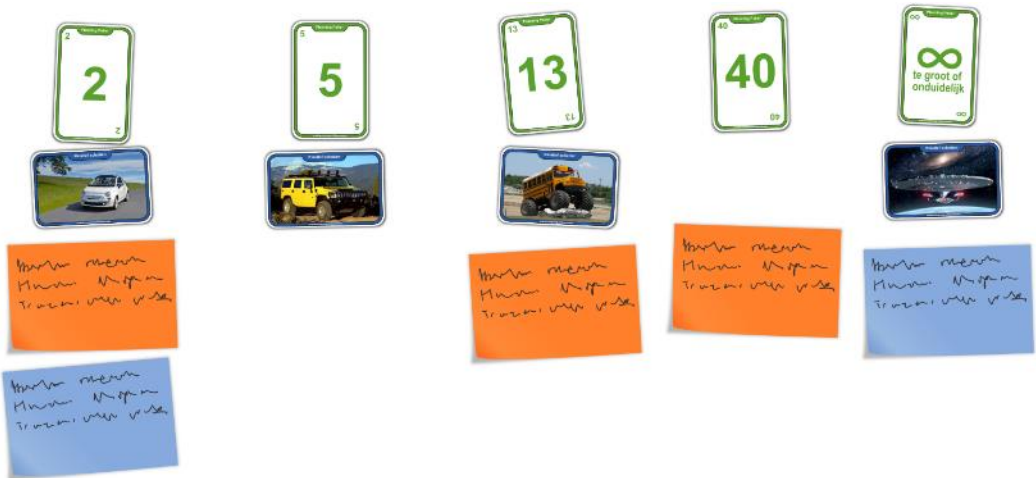
In deze oefening werkt het team toe naar een inschattingen van alle klantwensen op de wensenlijst van de klant. Nu gaan we met de echte klantwensen aan de slag. Dit kan op een grote muur of gewoon op de vloer of een aantal grote tafels.

Doel: komen tot

1. Kies als deelnemers voor de inschattingwaarden 2, 5 en 13 een representatief voertuig. Hang de plaatjes van deze voertuigen, met de bijbehorende planningpokerkaart erboven aan de muur. Hang rechts hiervan de planningpokerkaarten met het cijfer 40 voor grotere wensen en ∞ (oneindig-teken, in sommige planning poker setjes is dit de 100) voor wensen die veel te groot en onduidelijk zijn om in te kunnen schatten.
2. Pak een kaart met een (liefst al gerealiseerde) klantwens die in totaal ongeveer 2 mandagen werk was. Hang deze onder de 2. Dit is jullie referentie.
3. Nu krijgen alle deelnemers om de beurt de beurt. Tijdens je beurt mag je één van de volgende dingen doen:
 - a. Neem een nieuw briefje met een klantwens en hang deze onder een planning poker kaart aan de muur. Vergelijk daartoe de complexiteit van de gekozen

klantwens met die van de referentie. Geef een korte toelichting van de complexiteit die jij ziet om je inschatting te onderbouwen.

- b. Verplaats één briefje met een klantwens om de inschatting te veranderen. Geef een korte toelichting van de complexiteit die jij ziet om de verandering te onderbouwen.



4. Dit proces herhaal je met elkaar totdat alle briefjes hangen en niemand meer een briefje wil verhangen. Nu heb je met elkaar een gedeeld beeld van de relatieve complexiteit voor alle nu bekende klantwensen.
5. Schrijf de inschattingen onderaan op ieder klantwensbriefje.

Als alles is ingeschat kun je vanaf nu de teamproductiviteit bijhouden. Deze druk je uit in complexiteitspunten per sprint of story points per sprint. Teamproductiviteit is een maat voor hoeveel complexiteitspunten jouw team per sprint kan wegwerken.

Reistips

Aanwijzingen bij de eerste oefening:

Je ziet dat bijna alle kaartjes goed liggen maar er is nog een wilde discussie over de precieze positie van één of twee voertuigen. Vraag de groep hoe lang ze nog nodig denken te hebben en hoeveel beter de inschatting van het geheel daarmee wordt. Als de conclusie is dat de inschatting eigenlijk al goed genoeg is, vraag de deelnemers dan of ze een dergelijke situatie ook in de praktijk weleens meemaken en wat dan de beste manier van ermee omgaan is.

Je ziet dat het team de Starship Enterprise op 8 geschat heeft. (Dit is vier keer zo groot als de Fiat.) Vraag de groep of ze echt denken dat de capaciteit van de Starship Enterprise maar vier keer zo groot is als de Fiat. Geef als informatie dat de bemanning van de Starship Enterprise meer dan 1000 man is. Dat het ruim enkele ruimteshuttles bevat en dat de topsnelheid Warp 8 is (dit is 8 keer de lichtsnelheid). Vraag de

deelnemers of ze een dergelijke mismatch tussen de schaal van inschatting en grootte van de vraag ook in de praktijk weleens meemaken. Wat leren ze hieruit?

Aanwijzingen bij de tweede oefening:

Alles wat als inschatting 13 of hoger heeft is te groot om mee te nemen in de sprint (misschien zelfs de 8 al). Dit is niet erg. Voordat we er echt mee aan de slag gaan splitsen we deze wens op in kleinere wensen die wel passen. Het gaat nu vooral om de discussie waar deze grote complexiteit in zit.

Alles dat echt te groot of onduidelijk is om in te kunnen schatten komt bij oneindig (Starship Enterprise) te hangen. Dit is een mooie stip op de horizon, maar heeft nader onderzoek nodig alvorens de wens zinvol in te kunnen schatten.

Planning Poker

We hebben in deze sessie bewust niet alle beschikbare planning poker kaarten gebruikt. Het is verstandig om een verdere verfijning te maken met behulp van planning poker voordat je een klantwens gaat realiseren. Een link naar een beschrijving van planning poker vind je onderaan de webpagina bij deze werkvorm.

De combinatie van ingeschatte complexiteitspunten en teamproductiviteit geven de klantvertegenwoordiger de mogelijkheid om meerdere sprints vooruit te plannen. Op basis van deze werkwijze kan jouw team voor elke sprint de teamproductiviteit bijhouden.

Resultaat

- Betere voorspelbaarheid
- Focus op teamresultaat
- Inzicht in complexiteit
- Zicht op de klantwens
- Inzicht in de verwachte doorlooptijd van de complete wensenlijst
- Autonomie van het team en de teamleden groeit

Herkomst

Relatief schatten en planning poker zijn gebaseerd op de Wide Band Delphi inschattingsmethode die ooit is ontwikkeld voor het Amerikaanse ministerie van defensie. De oefening met de voertuigen is door ons ontwikkeld.

Kijk voor meer informatie over deze werkvorm op <http://org40.nl/relatief-schatten>.



Deel 3: Bijlagen

Bijlage 1: En nu dan?

*“Succes is jezelf leuk vinden,
leuk vinden wat je doet en leuk vinden dat je het doet.”*

- Maya Angelou, Amerikaans schrijfster en dichter -

Zo, dat was het dan. Het boek is uit. Wellicht denk je nu: “Alleen nog een paar bijlagen en dan zal het weer allemaal van mij moeten komen!”. Dat klopt natuurlijk, zo zit het leven in elkaar. Na elk interessant gesprek, stoere lezing, inspirerende conferentie, uitdagend boek, rake documentaire is de vraag: “Wat ga jij er vanaf nu mee doen?”.

Netwerk: Platform Teamleren

Gelukkig laten we je daarbij niet helemaal aan je lot over. Allereerst willen we je van harte uitnodigen om een keer mee te doen met een van onze kosteloze netwerkbijeenkomsten via <https://org40.nl/platform>.

Tijdens deze bijeenkomsten leer je steeds weer iets nieuws om je team(s) tot experimenteren uit te dagen. Als deelnemers krijgen je de gelegenheid om:

- Teamwerkvormen als deelnemer te ervaren
- Het faciliteren van een werkvormen in een veilige omgeving te oefenen
- Ervaringen rond het werken met teams uit te wisselen
- Oplossingen te vinden voor probleemsituaties in jouw team(s)

Je inspireert elkaar, wisselt ervaringen uit, hebt plezier en leert hoe je met jouw team en organisatie tot betere resultaten komt.

Boek: Ontlok Teamenergie in jouw organisatie

Met alle werkvormen in dit boek hopen we je uitgedaagd te hebben om je ideeën over medewerkers en team iets bij te stellen en met nieuwe energie met je team(s) aan de slag te gaan. Hier hoort ook een andere taal en een andere manier van benaderen bij. In ons boek(je) “Ontlok Teamenergie in jouw organisatie” nemen we je mee in de wereld van Marianne. Ze is afdelingshoofd. Na een fusie dreigt ze haar belangrijkste klant te verliezen omdat ze vastloopt in nieuwe regels van boven. Je volgt haar in een zoektocht om de patronen te doorbreken die succesvol veranderen in de weg zitten. Je leert daaruit technieken uit positieve coaching en uit de Lean, Agile en Scrum wereld.





Dit boek kun je bestellen via <https://org40.nl/boeken>.

Training en certificering rond teamleren en de lerende organisatie

Een boek lezen is een ding. Je helemaal in een onderwerp onderdompelen, ermee worstelen en er vol mee aan de slag gaan is iets heel anders. We moedigen je van harte aan om dit zelfstandig of met een groepje collega's te doen. Het wordt echter een stuk gemakkelijker met een van onze trainingen en leergangen, eventueel af te sluiten met een certificeringstraject.



Het laagdrempeligst is onze eendaagse training “Praktisch op weg naar teamresultaat”. Hierin maak je interactief kennis met ons model teamleren uit paragraaf 4.4 Recept voor teamsucces op pagina 68. Met je mededeelnemers kies je per aandachtsgebied

één werkvorm om samen praktisch mee aan de slag te gaan. Deze training is ook zeer geschikt om met je team een ontwikkelstap te initiëren.

Wil je meer diepgang en ook ontdekken hoe de achterliggende modellen uit Deel 1 van dit boek je kunnen helpen om je organisatie te ontwikkelen, schrijf je dan in voor een van de volgende leergangen of losse trainingen.

Overzicht van onze leergangen en losse trainingen

Leergangen	Verbindend Teamwerk	Verbindend Leiderschap	Verbindend Opdrachtgeverschap	Verbindend Talentmanagement	Verbindend Organisatiewerk
<i>Tweedaagse trainingen *</i>					
<i>Meekrijgkunst</i>	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Teamvliegkunst</i>	✓	✓	✓		✓
<i>Zingevingkunst</i>	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Verbindend leidinggeven</i>		✓			✓
<i>Scaled Teamwerk (Lean-Agile at scale inrichten)</i>		Optie	Optie	Optie	✓
<i>De klantvraag organiseren (portfolio- en backlogmanagement)</i>			✓		✓
<i>Processtroomlijnkunst - LEAN</i>		Optie	Optie		✓
<i>Patronen doorbreken</i>		✓	Optie	Optie	✓
<i>HR voor de toekomst</i>				✓	Optie
<i>Faciliteren als tweede natuur</i>		Optie	✓	Optie	✓
<i>Virtueel inspireren</i>					Optie
<i>Hands-on coachen 3.0</i>		Optie		Optie	Optie
<i>Practitioner certificeringstraject</i>	🏆	🏆	🏆	🏆	🏆
<i>LVSC PE punten</i>	12				

* Al deze tweedaagse trainingen zijn ook los te volgen

De laatste informatie en data vind je op de website van Stichting Organisatie 4.0: <https://org40.nl/trainingen>. We hebben deze stichting opgezet om jou van alle gereedschappen te voorzien om meer werkplezier in jouw organisatie te brengen.



“Als ik zou willen dat je het begreep, had ik het wel beter uitgelegd.”

- Johan Cruijff, profvoetballer en voetbalcoach - 😊