

Creating Team Agility

Een onderzoek naar het ontstaansproces van wendbare teams

Master thesis

Titel : Creating Team Agility
Student : K.K.J. (Kees) Brinkman
Studentnummer : 372896
Datum laatste revisie : 15-09-2014
Datum verdediging : 30-09-2014

Begeleidend onderzoeksteam
Begeleider : Prof. J.J.P. (Justin) Jansen
Meelezer : Dr. L. (Lotte) Glaser

Rotterdam School of Management
Erasmus University
Burgemeester Oudlaan 50
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam

De auteur verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
SAMENVATTING	6
1 INTRODUCTIE	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Centrale probleemstelling en onderzoeksvragen.....	10
1.2.1 Onderzoeksvraag.....	10
1.2.2 Deelvragen	10
1.3 Methodologie	10
1.4 Structuur masterthesis.....	11
1.5 Samenvatting.....	11
2 LITERATUURSTUDIE	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Agility.....	12
2.2.1 Definitie team wendbaarheid	16
2.2.2 Antecedenten team wendbaarheid.....	16
2.3 Eenheid in leiderschap	17
2.4 Diversiteit van resources	18
2.5 Team autonomie.....	19
2.6 Gezamenlijke belangen en prikkels.....	20
2.7 Van ontstaan naar behouden: Continue verbeteren.....	21
2.8 Onderzoeksmodel	21
2.9 Samenvatting.....	22
3 METHODOLOGIE	23
3.1 Onderzoekcontext.....	23
3.2 Empirische methode	24
3.3 Keuze en omvang steekproef.....	25
3.4 Dataverzameling.....	26
3.5 Databronnen	26
3.6 Data-analyse.....	27
3.7 Samenvatting.....	28
4 BEVINDINGEN EN ANALYSE	29
4.1 Inleiding.....	29
4.2 Case 1: Team ING.....	29
4.2.1 Inleiding team en organisatie.....	29
4.2.2 Eenheid in leiderschap	30
4.2.3 Diversiteit in resources	31
4.2.4 Team autonomie.....	33
4.2.5 Gezamenlijke belangen en prikkels	34
4.3 Case 2: Team VGZ.....	36
4.3.1 Inleiding team en organisatie.....	36
4.3.2 Eenheid in leiderschap	36
4.3.3 Diversiteit in resources.....	38

4.3.4	Team autonomie.....	39
4.3.5	Gezamenlijke belangen en prikkels.....	40
4.4	Case 3: Team Info Support.....	41
4.4.1	Inleiding team en organisatie.....	41
4.4.2	Eenheid in leiderschap.....	42
4.4.3	Diversiteit in resources.....	43
4.4.4	Team autonomie.....	45
4.4.5	Gezamenlijke belangen en prikkels.....	46
4.5	Proces en behouden van team wendbaarheid.....	47
4.5.1	Proces ING.....	47
4.5.2	Proces VGZ.....	48
4.5.3	Proces Info Support.....	48
4.5.4	Behouden van team wendbaarheid.....	49
4.6	Samenvatting.....	50
5	CONCLUSIES EN DISCUSSIE.....	51
5.1	Inleiding.....	51
5.2	Conclusie en proposities.....	51
5.2.1	Eenheid in leiderschap.....	51
5.2.2	Diversiteit in resources.....	52
5.2.3	Team autonomie.....	53
5.2.4	Gezamenlijke belangen en prikkels.....	54
5.2.5	Afhankelijkheid van antecedenten en gedrag over de tijd.....	55
5.3	Bijdrage aan de theorie en praktijk.....	56
5.4	Limitaties.....	57
6	LITERATUURREFERENTIES.....	59
7	BIJLAGE – INTERVIEWVRAGEN.....	63

Voorwoord

Door het werk als consultant op het snijvlak van business en technologie werd ik bij verschillende organisaties veelvuldig geconfronteerd met veranderende omgevingen. Projecten staan nooit op zichzelf maar bevinden zich binnen een organisatie, die organisatie maakt deel uit van een branche, maakt deel uit van een keten of ecosysteem en opereert vervolgens op één of meerdere markten. Door binnen een technologisch gedreven organisatie werkzaam te zijn is de verleiding voor velen groot om alles vanuit technologische mogelijkheden te beredeneren. Een gedraging die binnen het vakgebied veel voorkomt. Hoewel de technologie steeds vaker nieuwe business aanjaagt ben ik van mening dat technologie op zichzelf niet van waarde is. Het is de functie of de toepassing die het uitvoert die de daadwerkelijke waarde creëert. Daar gaat mijns inziens creativiteit en mensenwerk aan vooraf. In de zoektocht naar het nog beter begrijpen van organisaties, mensen en mijzelf ben ik bij de Rotterdam School of Management (RSM) uitgekomen. Na twee jaar vormt deze thesis het einde van een periode van hard werken, geïnspireerd raken, twijfelen, nuance zoeken en het verkrijgen van nieuwe inzichten.

Het internationaal onderzoek in New York bracht een unieke ervaring om bij de NYU Stern School of Business college te volgen en onderzoek te doen. Door het uitvoeren van dit onderzoek gaf het houvast en richtlijnen ter voorbereiding op het afstuderen en deze thesis. Door de bedrijfskundig inhoudelijke vakken heen werd je geconfronteerd met een aantal professoren met een meer wetenschappelijk filosofische inslag. Tijdens deze colleges werden de hersens op de proef gesteld. Leren anders te kijken, te denken, te beredeneren en jezelf afvragen of we dat eigenlijk wel kunnen. Je leert het meest van wat het verst van je afstaat. Een quote die voor mij persoonlijk symbool staat voor deze inspirerende colleges is die van Geertz.

“Man is an animal trapped in webs of significance he himself has spun”

Het verdiepingsvak Strategisch Management vormde een solide geheel van interactieve colleges, inspirerende literatuur en goede professoren. Een halfjaar waar ik waarschijnlijk de rest van mijn leven profijt van zal hebben. Daarom ben ik ook erg blij met Professor Justin Jansen als begeleider van dit onderzoek. Ik wil hem bedanken zijn nuchtere blik, expertise en ondernemende geest. Daarnaast bedank ik Lotte Glaser voor haar toewijding als mee-lezer. Uiteraard was dit alles niet mogelijk geweest zonder mijn lieve familie, vrienden en mijn lieve vriendin.

Samenvatting

Agility - of in het Nederlands ook wel Wendbaarheid genoemd – omschrijft een pro- en reactieve bewegelijkheid van een object of entiteit. Proactief vanuit zichzelf en reactief ten opzichte van de omgeving. Waar veel bestaande studies zich richten op wendbaarheid van organisaties gaat deze studie in op de wendbaarheid van teams. De reden hiervoor is met name de trend dat veel organisaties van traditionele besturingsmodellen overstappen naar zelfsturende of autonome teams. Het onderzoek richt zich op het ontstaansproces van wendbare teams en het behouden van een mate van wendbaarheid van een team.

Na een verkennende literatuurstudie is door middel van een vergelijkende casestudie van drie verschillende teams binnen ING, VGZ en Info Support inzicht verkregen in het proces van het ontstaan van wendbaarheid op basis van vier antecedenten: Diversiteit van resources, Eenheid in leiderschap, Team autonomie en Gezamenlijke belangen en prikkels. Door het in kaart brengen van het proces kan goed geanalyseerd worden wat de impact van de verschillende antecedenten is ten opzichte van de wendbaarheid van het team. Een belangrijke uitkomst van het onderzoek is dat multidisciplinaire rollen niet specifiek bij verschillende individuen belegd hoeven te worden en dat rollen door het gehele team als gezamenlijke rol uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast is het van belang dat het team daadwerkelijk autonoom te werk kan gaan. De organisatie dient hier een context voor te schapen. Eenheid in leiderschap is eveneens een belangrijke schepper voor de juiste wendbaarheid waar de implementatie hiervan wel tijd nodig heeft. Het blijkt dan ook uit het onderzoek dat het opzetten van een wendbaar team weinig rendement heeft wanneer men het team in bepaalde samenstelling in wil zetten voor een kortdurend project. Als verrassende interessante uitkomst zijn er ook prikkels binnen een wendbaar team die kunnen leiden explorierend gedrag dat zich uit in productinnovatie.

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zijn aan de hand van de bevindingen geformuleerd tot een conclusie met bijbehorende proposities.

Sleutelwoorden: Team Agility, Team Wendbaarheid, Ontstaansproces van team wendbaarheid, Diversiteit van resources, Eenheid in leiderschap, Team Autonomie, Gezamenlijke belangen en prikkels, Behouden van team wendbaarheid.

1 Introductie

Dit hoofdstuk beschrijft de introductie ten behoeve van het onderzoek. Wat is de aanleiding, de *gap* ten opzichte van de wetenschappelijke literatuur en de hieruit voortvloeiende centrale probleemstelling en onderzoeksvraag. Dit hoofdstuk dient eveneens als onderzoeksvorstel.

1.1 Aanleiding

Wil een organisatie een duurzaam concurrentievoordeel realiseren dan wordt het continue geconfronteerd met de uitdaging om bestaande competenties zo goed mogelijk te exploiteren en tegelijkertijd te exploreren naar nieuwe competenties (Vera & Crossan, 2004). Gedurende de zoektocht naar de juiste flexibiliteit ten aanzien van hun omgeving, zijn organisaties continue bezig zich te ontwikkelen op het gebied van nieuwe ideeën, producten, diensten en processen voor opkomende en potentiële markten. Simultaan hieraan hebben organisaties behoefte aan stabiliteit om het hoogst haalbare uit de bestaande mix van producten en diensten te halen (Danneels, 2002). Om deze veranderingen aan te kunnen dient een organisatie wendbaar te zijn. Zeker in deze tijd waarin hyperconcurrentie in verschillende markten - zeker in de technologiemarkten - aan de orde van de dag is, kan een dergelijke organisatie haar strategie niet jaren vastzetten en blijven volgen.

“Five to ten years ago, you would set your vision and strategy and then start following it. That does not work anymore. Now you have to be alert every day, week and month to renew your strategy”

- voormalig Nokia president Pekka-Ala Pietila, Financial Times, 2006 (Doz & Kosonen, 2008)

Deze wendbaarheid op organisatieniveau wordt binnen de wetenschappelijke literatuur veelal omschreven als Strategic Agility. De noodzaak voor Strategic Agility is hoog maar is geen makkelijke taak. Aan de ene kant dient de organisatie zijn flexibiliteit te bieden om de juiste keuzes en veranderingen te kunnen maken maar aan de andere kant moeten er wel duidelijke keuzes worden gemaakt waarna de organisatie kan bouwen aan een duurzaam concurrentievoordeel. Het gevaar om permanent te veranderen en hiermee in een middelmatigheid te belanden ligt op de loer wanneer men zich focust op louter de flexibiliteit. Dat is de ‘conundrum’ (het ingewikkelde denkspel) dat Strategic Agility heet (Doz & Kosonen, 2008), kortom het zorgen voor de juiste mate van wendbaarheid.

Eerdere studies omschrijven dat Strategic Agility resulteert uit een combinatie competenties op organisatieniveau. Strategic Agility wordt voornamelijk omschrijven vanuit drie meta-competenties toegepast over tijd: Strategische Sensitiviteit, Eenheid in Leiderschap en de Fluiditeit van Resources (Doz & Kosonen, 2008; Doz & Kosonen, 2010). Als het gaat om multinationals worden ook wel drie dynamische competenties benoemd in de vorm van het aanvoelen van lokale kansen, het inleiden van globale complementariteit en het toe-eigenen van lokale waarde. (Fourne, et al., 2014).

Veel onderzoek richt zich, waar het gaat om agility, op strategisch of organisatieniveau (firm level). De trend om zelfsturende teams binnen organisaties in te richten en het zelfstandig opereren van teams/afdelingen maakt het belang van agile teams groter. Waar voorheen meer gestuurd werd op individuele verantwoordelijkheid, wordt deze verantwoordelijkheid nu door het collectief, het team, gedragen. Een autonoom opererend collectief dat gezamenlijk de juiste keuzes en beslissingen moet maken ten gunste van de eigen werking van het team als de output die het levert ten aanzien van de business (Hoda, et al., 2013). Het inzicht in het ontstaan en behouden van agile teams is in toenemende mate van belang voor organisaties. In het onderzoek wordt het proces onderzocht waarin teams agile worden en dit weten te behouden. Op organisatieniveau zijn een aantal thema's van belang die op team niveau wellicht terug komen, echter is de verwachting dat er ook andere factoren een rol spelen op teamniveau. Teams hebben een ander karakter qua uitvoeringstaken, veranderfrequentie en de context binnen een organisatie speelt hierin naar verwachting een belangrijke rol. Daarnaast weten we niet in welke volgorde en met welke snelheid de aspecten van agility elkaar in de tijd opvolgen op teamniveau.

De literatuur omtrent team agility, richt zich voornamelijk op softwareontwikkeling. Een veranderingsonderhevig proces wat de wens naar wendbaarheid verklaart. Deze onderzoeken, zie hoofdstuk 2 van het onderzoek, bieden een gedegen basis om de constructen van dit onderzoek op te baseren.

Studies beschrijven dat team agility een bijdrage levert aan de wendbaarheid van een organisatie (of organisatie onderdeel) om binnen een turbulente business-omgeving nog steeds in staat te zijn om inkomsten te genereren (Highsmith, 2004). Iets waar veel organisaties naar opzoek zijn en bij geholpen willen worden. Het is binnen technologieontwikkeling een nieuwe beweging die door consultancy organisaties wordt geadviseerd te implementeren. Echter, het vertrouwen van ICT consultancy organisaties (ICT

Dienstverleners) is ondermaats: “Blijkbaar zijn ict-dienstverleners (nog) onvoldoende in staat om business managers te overtuigen van de toegevoegde waarde die ze te bieden hebben” (TNS Nipo, 2010). Het is dus van belang dat men doorgrond of de implicaties die men als adviesorganisatie ten tonele spreidt omtrent Team Agility wel waar zijn en daarbij kan aangeven welke stappen een team (of zijn omgeving) moet doormaken om daadwerkelijk als agile team te fungeren. Dit zijn gegevens die nu niet voorhanden zijn.

Naast de relevantie voor adviesorganisaties is dit eveneens relevant voor organisaties die een dergelijk advies hebben opgevolgd en/of zelf van plan zijn om over te stappen naar agile teams. Wanneer men niet tot een juiste mate van team agility komt lijkt het aannemelijk dat een organisatie juist stuurloos wordt, in lijn met de omgevingschool (Mintzberg, 2009), hierdoor met alle winden meewaait. Het is dus van belang om het proces in de tijd in kaart te brengen. Verschillende studies benoemen de dimensies van agility (Lee & Xia, 2010; Conboy & Fitzgerald, 2004; Highsmith, 2004; Larman, 2004; Erickson et al., 2005; Henderson-Seller & Serour, 2005; Lyytinen & Rose, 2006; Cockburn, 2007; Qumer & Henderson-Sellers, 2008) maar het proces om daadwerkelijk agile te worden en te blijven als team is nog niet eerder onderzocht. Het belang hiervan ligt hem in het falen van veel agile teams in de praktijk (Ballard, 2013). We zien daarnaast de trend dat sterk hiërarchische besturingsmodellen verdwijnen en overhead plaatsmaakt voor meer multidisciplinaire zelfsturende teams. Teams die autonoom keuzes en beslissingen maken die voorheen door hogere echelons gemaakt werden (Semler, 2011). Door te kijken naar teams die in meer of juist mindere mate agile functioneren en te analyseren hoe ze tot deze status komen zal tot meer inzicht leiden hoe men als team agile kan worden en kan blijven. Bedrijfscontinuïteit hangt immers steeds vaker af van wendbare teams.

Voor de verschillende dimensies van team agility wordt binnen deze studie een verkennende literatuur studie uitgevoerd. Op basis van deze dimensies wordt bekeken hoe een team dit weet te bereiken en vervolgens te behouden. Deze zogenoemde gap in de literatuur maakt het naast de intrinsieke motivatie en het belang van agile teams een onderzoek dat nuttige uitkomsten kan bieden richting organisaties om teams agile in te kunnen richten en te behouden.

1.2 *Centrale probleemstelling en onderzoeksvragen*

Zoals gesteld is er nog weinig inzicht in het proces van een team waarmee het de status van een agile team bereikt en behoudt. Onderstaande onderzoeksvraag en deelvragen zijn opgesteld om het onderzoek te sturen en hier een beter inzicht in te krijgen.

1.2.1 Onderzoeksvraag

- Welke stappen en in welke volgorde dient een team te doorlopen om agile te worden?

1.2.2 Deelvragen

- Wat is agility?
- Welke aspecten van agility spelen een rol bij team agility?
- Op welke manier kan een team haar status als agile team behouden?

1.3 *Methodologie*

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek waar door middel van longitudinaal data-analyse van verschillende case studies het proces in kaart wordt gebracht. De keuze hiervoor vinden zijn grondslag in de aanleiding en de hieruit voortkomende onderzoeksvraag. We willen een proces inzichtelijk maken waarin helder wordt welke stappen men als team heeft gezet om een agile team te worden. Daarnaast worden de factoren bekeken die van invloed zijn om een agile team te behouden. Gezien de doorlooptijd van het onderzoek is het niet mogelijk om het proces stap voor stap in realiteit te volgen. De data omtrent de stappen in de tijd komen voort uit interviews die worden afgenomen. Door middel van een verkennende literatuurstudie worden de antecedenten van het onderzoek gedefinieerd. De antecedenten vormen de basis van het onderzoeksmodel.

Er is gekozen om het onderzoek uit te voeren binnen organisaties waar sprake is van eigen softwareontwikkeling. De reden hiervoor is dat agile teams binnen ICT development afdelingen eenvoudig zijn te identificeren. Hierdoor is het eveneens goed te identificeren wanneer een team (nog) niet agile is. Door verschillende cases van agile en niet agile teams te vergelijken kunnen we een proces in kaart brengen. De eenheid van analyse is een project dat door een agile team of agile team in wording wordt uitgevoerd. Er wordt binnen het onderzoek alleen gekeken naar de verschillende van invloed zijnde factoren van team agility en of deze

bereikt en/of behouden zijn. De output van het team wordt niet bekeken. Wel zal gevraagd worden, in algemene zin, of de manier van functioneren van het team volgens de ondervraagde van toegevoegde waarde is voor de organisatie. Dit louter ten behoeve van extra inzichten.

De data wordt verzameld middels semigestructureerde interviews afgenomen volgens een voor gestructureerd format. De interviews worden allen (minimaal audio) opgenomen. Aan de hand van de hieruit voortvloeiende analyses en bevindingen zijn de proposities samengesteld. Dit leidt tot een beschreven bijdrage aan de literatuur en de praktijk.

1.4 *Structuur masterthesis*

De structuur van deze masterthesis is opgebouwd uit 5 hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk beschrijft de aanleiding en centrale probleemstelling wat heeft geleid tot de onderzoeksvraag. Het tweede hoofdstuk betreft een uitgebreide literatuurstudie die de antecedenten van het onderzoek in kaart brengt en formuleert. Deze antecedenten vormen tezamen vervolgens het onderzoeksmodel. Het derde hoofdstuk beschrijft in detail de methodologie van het onderzoek en waarom voor deze vorm van onderzoek is gekozen. Het vierde hoofdstuk behandelt de bevindingen en analyse, dit vormt hiermee een belangrijk onderdeel van de thesis waar het hier een groot deel van de resultaten van het onderzoek betreft. Het vijfde hoofdstuk omvat de conclusies in de vorm van proposities en de discussie om in retrospectief nog eens kritisch te kijken naar het onderzoek.

1.5 *Samenvatting*

Dit hoofdstuk omschrijft het onderzoeksvoorstel waarin de aanleiding voor het onderzoek een centrale plaats heeft. Vanuit deze aanleiding zijn de verschillende onderzoeksvragen gedestilleerd. Daarnaast omschrijft dit hoofdstuk op beknopte wijze de methodologische aanpak van het onderzoek en de structuur van de thesis.

2 Literatuurstudie

2.1 Inleiding

Voor het onderzoek heeft een verkennende literatuurstudie plaatsgevonden om richting te geven aan de belangrijkste dimensies of thema's omtrent agility en team agility in het bijzonder. In dit hoofdstuk is de relevante literatuur voor het onderzoek opgenomen omtrent team agility. We willen immers middels dit onderzoek het ontstaansproces van agile teams in kaart brengen, dan is het van wezenlijk belang te doorgronden wat team agility precies omvat. Daarnaast zal de literatuurstudie een antwoord moeten geven op de vraag wat agility precies inhoudt en welke dimensies voor team agility van belang zijn. Het formuleren van de belangrijkste antecedenten leidt tot het onderzoeksmodel waarin deze begrippen zijn gevisualiseerd.

2.2 Agility

Het ontstaan van de vraag om agility binnen het bedrijfskundig vakgebied doet zijn intrede bij de meer dynamisch wordende omgeving van vele organisaties. We hebben nu te maken met een moment in de tijd als generatie die om dient te gaan met een nieuwe uitdaging van exponentiele acceleratie van veranderingen. *"Literally, change has changed"*. Dit vormt een nieuwe realiteit voor veel organisaties waarin het geconfronteerd wordt met hyper concurrentie. Als organisatie moet men de plek op de markt iedere dag opnieuw verantwoorden (Hamel, 2011). Omdat meer en meer organisaties afhankelijk zijn van de snel veranderende technologie voor het continueren of vernieuwen van hun business zien we agility veel terug bij technologie-afdelingen binnen organisaties. Technologie vormt hiermee een 'enabler' voor agility binnen een organisatie (Lu & Ramamurthy, 2011). Naast het ontstaan van agility zien we eveneens de trend dat sterk hiërarchische besturingsmodellen verdwijnen en overhead plaatsmaakt voor meer multidisciplinaire zelfsturende teams. Teams die autonoom keuzes en beslissingen maken die voorheen door hogere echelons gemaakt werden (Semler, 2011). Dit alles wordt bevestigd door grote spelers op de markt die volledig de beweging maken naar agile teams. Een aanjager binnen, één van de grote spelers op de financiële markt, ING is de IT department geweest waarna de organisatie in transitie is om agile teams breder in de organisatie door te voeren. Dit laatste zien we ook terug bij onder andere een Nationwide Insurances waar men over een langere periode lijnfuncties omgezet werden naar 1 tot 2 agile teams per maand (Power, 2012).

Eerdere studies geven verschillende definities als het gaat om team agility. Naast dat er verschillende definities worden gehanteerd is er ook nog weinig onderzoek aanwezig omtrent team agility in het specifiek. Veel bestaande literatuur omschrijft agility op organisatieniveau (firm level) en wordt dit vaak geformuleerd als strategic agility. Omdat het verschijnsel agility op meerdere niveaus voorkomt is het voor dit onderzoek van belang om ook naar de agility aspecten op organisatieniveau te kijken om een totaal beeld te krijgen van wat agility precies omvat. Eerdere studies omschrijven dat Strategic Agility resulteert uit een combinatie competenties op organisatieniveau. Een veel gebruikte definitie uit een belangrijke studie zijn drie meta-competenties toegepast over tijd: Strategische Sensitiviteit, Eenheid in Leiderschap en de Fluïditeit van Resources (Doz & Kosonen, 2008; Doz & Kosonen, 2010). Sensitiviteit omschrijft de mate van scherpste en precisie van intensiteit omtrent oplettendheid en bewustzijn. Het continue bewust zijn van de situatie waar de organisatie zich in bevindt en wat er veranderd in de omgeving. Eenheid in leiderschap omschrijft de conditie binnen de beslissingsunit waarin uitgegaan wordt van de mogelijkheid om snelle keuzes te maken. Hierin dient men de gezamenlijke doelstelling en worden persoonlijke belangen zoveel mogelijk buitengesloten, er wordt dus als een team samengewerkt. Fluïditeit van resources wordt geduid als de mogelijkheid om snel de juiste resources te kunnen configureren voor een optimale werking van business processen en de algehele operatie van een organisatie. Mensen dienen dus mobiel te zijn en vaak breed inzetbaar. Om deze configuratie te maken is eenheid in leiderschap weer een vereiste (Doz & Kosonen, 2008; Doz & Kosonen, 2010).

Een belangrijke studie onder 565 managers van verschillende projecten in verschillende sectoren/industrieën omtrent team agility (Lee & Xia, 2010) heeft naast de karakteristieken van agility in de context van een team ook gekeken naar de output of project performance van een dergelijk team. Deze project performance is onderverdeeld in de mate van oplevering binnen budget, oplevering binnen tijd en de opgeleverde functionaliteit. Hieruit blijkt dat agile teams op een dynamische wijze de complexe spanning tussen het agile proces en de project performance evalueren en managen. Wanneer er een verandering optreedt binnen de eisen van het op te leveren product beoordeelt het team in zijn geheel de business impact, de impact op de project performance (tijd/kosten/functionaliteit) en de technische moeilijkheden. Op basis van deze beoordeling beslist het team op holistische wijze de manier waarop zij reageren op een verandering. De project performance bij agile teams scoort mede hierdoor hoger dan teams van andere configuratie (Lee & Xia, 2010). Hiermee wordt aangegeven dat het belang

van meer kennis omtrent de werking van agile teams een bijdrage levert aan de business performance.

De formulering van agility wordt in verschillende studies veelvuldig gerelateerd aan de omgang met veranderingen, voornamelijk uit de omgeving. Agility is omschreven als de continue gereedheid om snel of inherent, proactief of reactief, veranderingen te omarmen in relatie tot haar omgeving (Conboy & Fitzgerald, 2004). Het is de mogelijkheid om tegelijkertijd te kunnen reageren op veranderingen, als het creëren van veranderingen om te profiteren binnen een turbulente business omgeving. (Highsmith, 2004). Ook wel de snelle en flexibele response op verandering (Larman, 2004). Agility wordt geassocieerd met gerelateerde concepten als wendbaarheid, lenigheid, snelheid, behendigheid, levendigheid, of alertheid; het betekent het weghalen van de zwaarte (bureaucratie of overhead) om een snelle reactie te bevorderen binnen veranderende omgevingen en veranderingen in de behoeften van de business (Erickson et al., 2005). Het doel moet zijn om op lichte wijze te handelen en hierdoor wendbaar te worden op de juiste momenten (Cockburn, 2007). Agility wordt gepositioneerd als reactief proces op de omgeving en als actief proces vanuit de eigen business, vanuit veranderende wensen of voortschrijdend inzicht, omvat het ook zelfbewustzijn om haar eigen werkwijze te optimaliseren. Hiermee wordt agility gerefereerd aan de gereedheid voor verandering als voor actie, binnen twee dimensies. De competentie om te reageren en initiëren van verandering als de competentie tot zelfbewustzijn ten gunste van het finetunen en herontwerpen van processen wanneer nodig (Henderson-Sellers & Serour, 2005).

Naast de concepten omtrent het snel kunnen aanpassen op verandering en het ondernemen van actie dient de agile entiteit, een agile team, sensitief te zijn voor dergelijke veranderingen. Veranderingen in de vorm van nieuwe business kansen, nieuwe of bestaande concurrenten met nieuwe of veranderlijke product/diensten als de interne veranderingen binnen de organisatie of agile entiteit. Dit wordt mogelijk wanneer door exploratief en exploitatie gebaseerd te leren (Lyytinen & Rose, 2006). Het vergt dus wat van de mensen die binnen een agile omgeving acteren. Hier dient een persistent gedrag aanwezig te zijn, wat als gewoonte of cultuur gekenmerkt kan worden, om flexibel met verwachte als onverwachte veranderingen om te kunnen gaan. Dit met een hoge mate van dynamiek, economische voordeligheid en volgens het meest efficiënte tijdsfad (Qumer & Henderson-Sellers, 2008).

Om als autonoom functionerend agile team beslissingen te kunnen maken dient het team te beschikken over de juiste kennis en kunde aangaande het uitvoeren en inschatten van de taken die zij moeten doen om hun doelen te halen. Maar om zelfstandig deze doelen te stellen en te wijzigen is sensitiviteit nodig. Sensitiviteit is een belangrijke eigenschap van een agile team. Deze sensitiviteit uit zich in de dynamische competentie van het team om zowel de scherpte als de perceptie van de intensiteit attentie als bewustzijn te balanceren (Doz, 2008). Dit combineert een snelle en scherpe vorm van bewustzijn van trends en convergerende krachten met real-time betekenisgeving voor de volgende stappen die het team zal moeten zetten in de tijd als deze situatie zich ontwikkeld. Sensitiviteit wordt bevorderd door een combinatie van een extern georiënteerd als intern participatief georiënteerd proces, een hoge mate van scherpe focus en aandacht en een rijke open interne dialoog (Doz, 2010). Dit zegt wat over de cultuur binnen een agile team en van de organisatie die het team in staat moet kunnen stellen als agile team te functioneren. Deze eigenschappen van sensitiviteit zijn essentieel voor zelforganisatie (autonoom kunnen en mogen handelen) van teams binnen een agile cultuur (Sharp & Robinson, 2004). Verschillende antecedenten die leiden tot team agility en bijbehorende sensitiviteit grijpen op elkaar in, waar het voor sensitiviteit noodzakelijk is dat hiervoor de juiste mensen/resources (configuratie van rollen) beschikbaar zijn om de omgeving (intern als extern) te analyseren als dat er autonomie voor nodig is om hier gezamenlijk ook keuzes in te maken om desgewenst bij te sturen of juist koers te houden.

Er zijn processen en rolverdelingen die de mechanismen voor sensitiviteit binnen een agile team op gang kunnen brengen bedacht en uitgewerkt. Deze rollen en processen zijn geborgd binnen bestaande best practices nu toegepast binnen agile teams (Lee & Xia, 2010). Een voorbeeld hiervan is de rolverdeling binnen de SCRUM methodiek. Bijvoorbeeld de product owner die verantwoordelijk is voor het analyseren van de business omgeving en hierdoor de eigenaar is van de product backlog waarin de doelen van het team beschreven staan product of dienst inhoudelijk. De scrummaster is vanuit zijn rol verantwoordelijk voor het begeleiden en optimaliseren van het interne proces. Beide rollen maken deel uit van de configuratie van het team en bevorderen agility.

2.2.1 Definitie team wendbaarheid

Team Agility of in het Nederlands ‘Team Wendbaarheid’ kunnen we vanuit de verschillende studies formuleren tot een volgende definitie die de scope van team wendbaarheid omschrijft voor dit onderzoek: Team wendbaarheid is de gedraging van de entiteit, het team in het bijzonder, waarin men wendbaar acteert ten opzichte van veranderingen en kansen vanuit de omgeving of vanuit de eigen organisatie. Dit is zowel een pro- als reactieve gedraging. De factoren die leiden tot deze wendbaarheid van het team zijn omschreven als antecedenten en worden verder in de literatuurstudie verkend. De literaire verkenning omtrent het begrip agility geeft met deze definitie een antwoord op de eerste deelvraag. De definitie van ‘team’ wordt binnen deze studie gedefinieerd als een groep mensen of medewerkers die in gezamenlijkheid organiseren en output genereren, bij het empirische gedeelte van het onderzoek worden de desbetreffende teams verder beschreven.

2.2.2 Antecedenten team wendbaarheid

Vanuit de literatuur weten we team wendbaarheid te formuleren. Om wendbaarheid binnen een team te realiseren zijn er een aantal factoren te benoemen die als antecedent van team wendbaarheid binnen de literatuur worden verkend. Zoals eerder omschreven zijn de factoren ‘Eenheid in leiderschap’ en ‘Diversiteit van resources’ vanuit eerdere studies omtrent agility belangrijke antecedenten (Lee & Xia, 2010). Naast deze twee onderschrijven we nog twee antecedenten die vanuit de literatuur bijdragen aan team wendbaarheid. Autonomie van een team is van essentieel belang wil het zelfstandig en wendbaar kunnen opereren. Dit brengt met zich mee dat er sprake dient te zijn van een hoge mate van zelfstandigheid en zelfdiscipline binnen het team als dat de organisatie het mandaat voor het zelfstandig opereren, het creëren van een eigen autoriteit, hiervoor dient te geven. Als laatste antecedent staan ‘Gemeenschappelijke belangen en prikkels’ centraal (Dainty et al., 2001). Om deze gemeenschappelijkheid te creëren dient het team op één gemeenschappelijke locatie werkzaam te zijn, wat de onderlinge begripsvorming, communicatie en interactie versnelt. Doordat het team op één locatie, met dezelfde focus werkzaam is kan het de juiste mate van wendbaarheid realiseren (Bromley et al., 2003).

Deze antecedenten die leiden tot team wendbaarheid worden binnen de literatuurstudie verder verkend: ‘Eenheid in leiderschap’, ‘Diversiteit van resources’, ‘Team Autonomie’, ‘Gezamenlijke belangen en prikkels’

2.3 *Eenheid in leiderschap*

Wat in eerdere studies duidelijk terugkomt als het gaat om team wendbaarheid dan is het eenheid in leiderschap. Er is veel geschreven over leiderschap, verschillende vormen (e.g. transformationeel, transactioneel), verschillende processen en persoonlijke gedragingen van leiders hieromtrent. Wat kenmerkend is voor leiderschap binnen wendbare teams is voornamelijk de eenheid waarin leiderschap wordt belegd. Je kan ook spreken over teams die gezamenlijk en zelfstandig snel beslissingen kunnen maken (Lee & Xia, 2010). Wendbare teams worden gekarakteriseerd door zelforganisatie (Cockburn & Highsmith, 2001). Dit is in lijn met de trend waarin zelfsturende teams onder minimale hiërarchie functioneren. Wendbare teams dienen om te kunnen gaan met het gezamenlijk keuzes maken. Hierin schuilt een individuele verantwoordelijkheid die leidt tot een gezamenlijk belang (Highsmith, 2002). Zelforganisatie, zelfdiscipline en zelfmanagement zijn hierbij voor ieder teamlid geldende regels die geadopteerd moeten worden. Dit is een randvoorwaarde wil het team in gezamenlijkheid beslissingen kunnen nemen (Highsmith, 2004). Hierdoor ontstaat een wendbare-cultuur die zelfmanaging en zelforganiserende wendbare teams in de hand werkt (Sharp & Robinson, 2004).

Mensen worden in staat gesteld zelfstandig te acteren binnen de bandbreedte van de groep. De motivatie van individuele medewerkers gaat omhoog wat resulteert in een afname van verzuim (Kelley, 2008). Dit laatste is zeker voor grotere organisaties van belang. Studies laten zien dat zelforganiserende wendbare teams werk afleveren van verhoogde kwaliteit ten opzichte van producten of diensten. Deze toename van kwaliteit is gemeten over langere periode afgezet tegen meer gereguleerde teams (Chow & Cao, 2008). Dit geeft nogmaals het belang van meer kennis omtrent wendbare teams en de manier waarop teams wendbaar kunnen worden aan.

Wat weinig naar voren komt in de huidige literatuur is hoe men een eenheid van leiderschap weet te creëren binnen een wendbaar team en welke stappen er zijn genomen (in de tijd) om deze daadwerkelijk te laten functioneren. Welke mechanismen hieraan ten grondslag liggen en hoe men deze mechanismen kan continueren wordt vanuit de literatuur niet eenduidig geformuleerd. Men dient autoriteit en verantwoordelijkheid te beleggen maar hoe wordt dit verder binnen een team opgepakt wordt niet geheel duidelijk. Om hier antwoord op te krijgen

zal binnen het empirische deel van dit onderzoek aandacht besteedt worden aan deze werking en onderliggende mechanismen.

2.4 *Diversiteit van resources*

Wendbare teams bestaan in optimale vorm altijd uit de juiste set aan resources voor de daarvoor bestemde uitvoerende taak. Dit is in veel gevallen, zeker binnen technologie projecten, een multidisciplinair team. Zoals bij eenheid van leiderschap is aangegeven moet een team over de autonomie beschikken om zelf de samenstelling te wijzigen wanneer nodig. Om hierover de juiste keuze te maken is bij aanvang al een diversiteit van verschillende resources nodig. Bij voorkeur resources met brede ervaring en inzetbaarheid. Dit zien we in verschillende studies ook terug komen in de vorm van verbeterde project performance. Een wendbaar team met resources die beschikken over brede kennis en kunde worden positief geassocieerd met de project performance (MacCormack et al., 2001). Team diversiteit is gewenst aangezien heterogene teams, homogene teams overtreffen op basis van wendbaarheid en project performance (Cockburn, 2007). Met de randvoorwaarde om over dergelijke resources te beschikken komt ook direct het risico voor een organisatie om wendbare teams te configureren alvorens de organisatie beoordeeld heeft of men over de juiste set aan resources beschikken om een dergelijk team samen te stellen. Een combinatie van de juiste mensen met de juiste expertise binnen een team is zeer essentieel voor de werking van een team als wendbaar team (Highsmith, 2004).

Team diversiteit wordt mogelijk gemaakt door notie van het gehele team. Dit wordt gezamenlijk bepaald en afgestemd. Een onderzoek onder wendbare teams in de technologiesector omschrijft een diversiteit aan rollen en functies die verschillende teamleden kunnen uitvoeren en van elkaar kunnen overnemen. Dit maakt dat verschillende uitvoerende taken door verschillende mensen, afhankelijk van de gewenste rol, uitgevoerd kunnen worden (Beck & Andres, 2005). Doordat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is binnen het team voor het behalen van de doelen wordt per taak gespecificeerd welke expertise er benodigd is. Mocht deze niet binnen het team aanwezig zijn dan haalt het team dit van buiten. Voorbeelden hiervan zijn externe inhuur van consultants of het lenen van resources intern voor een korte of langere periode, afhankelijk van de behoefte. Dit vergt ook een stuk flexibiliteit van de rest van de organisatie om het wendbare team heen (Nerur & Balijepally, 2007).

Doordat resources flexibel op en afgeschaald kunnen worden ontstaat het risico dat kennis verloren gaat. Door de verantwoordelijkheid van het gehele project te delen en de mogelijkheid tot het overnemen van elkaars rollen zou dit risico tot een minimum beperkt kunnen worden (Lu & Ramamurthy, 2011). Echter wordt dit in de literatuur alleen beredenerend onderbouwd en scheelt het hier nog aan empirische resultaten. Het organiseren van een wendbare cultuur binnen een organisatie kan hierbij een belangrijke rol spelen (Dove, 2001). Echter zijn nog maar weinig organisaties zover dat ze een dergelijke cultuur hebben staan of aan het inrichten zijn. Het hebben van een kern binnen een wendbaar team die de grootste gemene deler aan kennis borgt ten opzichte van zowel de business behoefte als de ontwikkeling van het desbetreffende product of dienst lijkt wenselijk. Binnen het empirische deel van dit onderzoek zal hier aandacht aan besteedt worden om de werking en onderliggende mechanismen inzichtelijk te krijgen.

2.5 Team autonomie

Wanneer een organisatie besluit wendbare teams in te richten dient de organisatie een stuk hiërarchie over te dragen naar het team. Het wendbare team is daardoor verantwoordelijk gemaakt voor een stuk verantwoordelijkheid om zelf oplossingen te kunnen zoeken voor kansen, veranderingen of problemen (Larman, 2004). Hierdoor is het naast een mooi principe, pure noodzaak geworden dat het team eenheid in leiderschap uitdraagt om succesvol te kunnen handelen wanneer het autonoom kan opereren. Hiermee is een van de principes voor het wendbare team een eigen verantwoordelijkheid en eigen autoriteit afgegeven door de organisatie zelf (Beck & Andres, 2005).

Autonomie is een belangrijke randvoorwaarde voor responsiviteit en flexibiliteit van het team. Omdat binnen de taken van uitvoering van het team veel keuzes gemaakt moeten worden, zeker wanneer men verkeerd in een hoog veranderlijke omgeving, is de snelheid van het maken van beslissingen van groot belang (Nerur & Balijepally, 2007). Wanneer een team autonoom is en voor beslissingen niet met andere partijen binnen of buiten de eigen organisatie afstemming hoeft te zoeken, scheelt in de snelheid en uiteindelijk de wendbaarheid. Een bijkomend fenomeen van het beleggen van verantwoordelijkheid en autoriteit bij een team is de mate van zelfstandigheid die teams op zich nemen. Men voelt zich gezamenlijk verantwoordelijk om doelen te halen en krijgt meer waardering voor de individuele uitvoering van werkzaamheden. Belangrijk voor het wel functioneren van een

wendbaar team is het gezamenlijk risico dragen voor het eindresultaat en een cultuur waarin men focust op het oplossen van problemen in plaats van het aanwijzen van de schuldige. Beschuldigen draagt niets bij aan waarde creatie en dus wordt er gekeken naar manieren waardoor het probleem zich in de toekomst niet nogmaals voordoet. (Aapaoja, et al., 2013).

2.6 Gezamenlijke belangen en prikkels

De wendbaarheid van een team wordt bepaald door het wendbaar kunnen sturen (pro) of bijsturen (re). Dit kan alleen op een efficiënte manier plaatsvinden wanneer alle teamleden dezelfde en gedeelde belangen en prikkels hebben. Eerdere studies omtrent teamkarakteristieken wijzen op het belang, ten aanzien van team wendbaarheid, op een aantal belangrijke mechanismen die hieraan ten grondslag liggen (Aapaoja, et al., 2013).

Het team dient te beschikken over een gedeelde focus en doelstellingen. Dit leidt tot een gezonde 'team spirit' wat bijdraagt aan de juiste output van het team (Flemming & Koppelman, 1996). Op het moment dat het team een verandering moet doorvoeren is dit een verandering waar men in gezamenlijkheid achterstaat. Door een gezamenlijke focus en doelstellingen ontstaat er een omvattende optimalisatie ten opzichte van het resultaat (de output) van het team in plaats van suboptimale oplevering. Hierdoor ontstaat een mentaliteit binnen het team waarin men samen wint of verliest, middelmatigheid wordt hierdoor teruggedrongen (Love & Gunasekaran, 1998; Lank, 2006; Lahdenpera, 2012; Laan et al., 2011). Dit laatste is een mooie bijkomstigheid van wendbare teams, alleen opleveren wat van waarde is voor de organisatie.

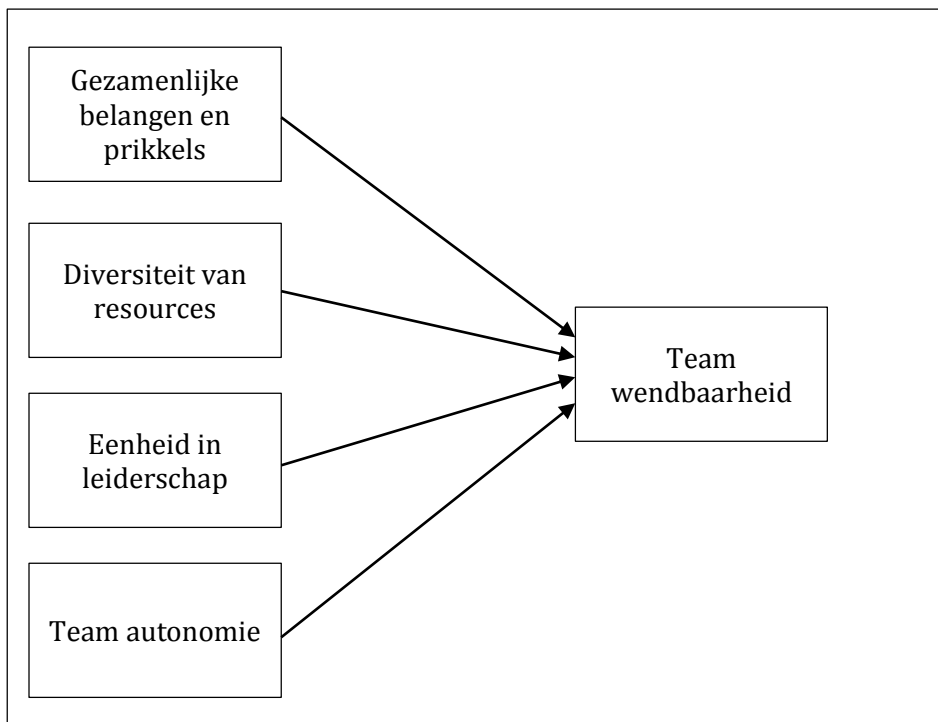
Het laatste mechanisme ten opzichte van dit antecedent zijn de prikkels ten behoeve van het presteren van de individuele teamleden binnen het team. Met prikkels worden beloningen of waarderingen bedoeld die op individueel niveau kunnen renderen (Flemming & Koppelman, 1996). Deze prikkels binnen wendbare teams dienen altijd te zorgen voor een holistische optimalisatie, ook wel te resulteren in wat het beste is voor het geheel dat gezamenlijk opgeleverd dient te worden. Dit betekent dat er geen individuele prikkels meer zijn maar alleen gedeelde prikkels voor het gehele team (Ross, 2003). Presteert het team goed, dan is dat goed voor iedereen binnen het team. Dit zorgt ervoor dat het team in gezamenlijkheid wil presteren en elkaar scherp houdt wanneer teamleden het gezamenlijke resultaat in de weg liggen (Whelton, 2004). Voor organisaties kan het betekenen dat de beloningsstructuur, wanneer men met wendbare teams aan de slag wil, hierdoor aangepast moet worden.

2.7 *Van ontstaan naar behouden: Continue verbeteren*

We hebben de belangrijkste antecedenten omtrent team wendbaarheid onderzocht vanuit de literatuur. Wat nog niet naar voren is gekomen is de manier om een wendbaar team te behouden wanneer men eenmaal als team wendbaar is geworden. Vanuit de literatuur omtrent het behouden van team wendbaarheid wordt omschreven dat het behouden van team wendbaarheid een continue proces is (Conboy & Fitzgerald, 2004). Een proces om continue te evalueren en te verbeteren (Agile Alliance, 2001). Binnen deze evaluaties komt het huidige functioneren van het team, de verbeteringen ten aanzien van het team en de toekomst van het team aan bod. In alle wendbare teams is een teamlid te identificeren met een faciliterende functie ten aanzien van het werkproces en functioneren van het team. Continue blijven leren en verbeteren wordt door een dergelijke rol bewaakt (Qumor & Henderson-Sellers, 2008). Het proces van continue leren en verbeteren is een randvoorwaarde voor wendbare teams wil het zelfstandig kunnen overleven (Lee & Xia, 2010). Daarin draagt het bij aan de definitie van Agility net als team sensitiviteit. Binnen de selectie van de cases zal dit meegenomen worden. Daarnaast zal vanuit de interviews wel navraag gedaan worden om wellicht tot andere inzichten te komen om wendbaarheid binnen een team te behouden.

2.8 *Onderzoeksmodel*

Het onderzoeksmodel toont de voor dit onderzoek zijnde belangrijke thema's of antecedenten vanuit de verkennende literatuurstudie in een theoretisch raamwerk, ook wel het onderzoeksmodel. Het model geeft een overzicht over de omvang van het te onderzoeken kader. Voor iedere case zal een wendbaar team onderzocht worden met een belangrijke focus op het ontstaansproces en mechanismen van eenheid in leiderschap, diversiteit van resources, team autonomie en gezamenlijke belangen en prikkels die leiden tot team wendbaarheid. Binnen de verkennende literatuurstudie is per antecedent aangegeven of deze een mogelijke samenhang of interactie heeft met een ander antecedent. Voor het onderzoek worden de antecedenten over tijd individueel onderzocht. Mocht binnen het empirische deel van het onderzoek blijken dat er over tijd een belangrijke samenhang is tussen verschillende antecedenten dan zal dit binnen de bevindingen en mogelijke conclusie meegenomen worden. Dit geldt ook voor eventuele verschillen in samenhang over tijd. Om vooraf geen verkeerde conclusies te trekken zijn de antecedenten individueel opgenomen binnen het onderzoeksmodel.



Figuur: Onderzoeksmodel

2.9 Samenvatting

Dit hoofdstuk omschrijft de verkennende literatuurstudie ten aanzien van agility en de belangrijkste antecedenten van team agility of verder benoemd als team wendbaarheid. Het geeft een antwoord vanuit eerdere studies op de deelvragen van het onderzoek. De literatuurstudie resulteert in het onderzoeksmodel dat wordt meegenomen als belangrijkste kader van het verdere empirische gedeelte van het onderzoek.

3 Methodologie

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek waar door middel van longitudinaal data-analyse van verschillende case studies het proces in kaart wordt gebracht. De keuze hiervoor vind zijn grondslag in de aanleiding en de hieruit voortkomende onderzoeksvraag. Het onderzoek is erop gericht om een proces inzichtelijk maken. In specifiek kijkende naar de antecedenten zoals benoemd binnen het onderzoeksmodel voortvloeiende uit de verkennende literatuurstudie. Binnen dit hoofdstuk wordt de empirische methode beschreven, toegelicht en verantwoord.

3.1 Onderzoekcontext

Binnen organisaties wordt de invloed van technologie steeds groter. De impact op de kosten en het bedrijfsresultaat neemt toe. De feedback vanuit de markt ten aanzien van de productdienstverlening van een organisatie dient steeds vaker bij een IT afdeling terecht te komen om producten of diensten te vervolmaken (Fitzgerald, 2013). Daarnaast staat de ontwikkeling van nieuwe technologieën eveneens niet stil. Een discipline die zowel intern als extern binnen organisaties te maken heeft met een hoge mate van dynamiek. Het is daarom ook niet verwonderlijk dat binnen dergelijke afdelingen investeringen in team wendbaarheid plaatsvindt. Een voorbeeld dat eerder genoemd is, is ING. Een financieel dienstverlener die vanuit IT de transformatie van grote voorgeschreven ontwikkelprocessen naar wendbare teams heeft ingezet. Een transformatie die nu onder een vergrootglas ligt binnen de organisatie om te kijken of het niet verder binnen andere afdelingen geadopteerd kan worden (Power, 2012). 'Proces verbeter initiatieven' komen nu al vanuit de wendbare teams de kern bedrijfsprocessen van de organisatie binnenzetten omdat deze teams de resources uit verschillende units weet aan te boren afhankelijk van de behoefte.

"I see a big opportunity for senior executives to embrace the process innovation successes by adopting the techniques of process improvement leaders, Nationwide and ING are doing what's nearly impossible at most large organizations: forming cross-functional agile teams to quickly design and implement better ways of serving customers and improving enterprise performance."

- Bradford Power, researcher at Harvard Business Review, 2014

Veel organisaties met een technologie, productie of IT afdeling binnen haar eigen gelederen proberen deze beweging naar agile teams te realiseren. Binnen de context van deze afdelingen zullen verschillende wendbare teams als cases worden onderzocht.

3.2 *Empirische methode*

Het empirische gedeelte van het onderzoek beschrijft elke activiteit die directe of indirecte waarnemingen gebruikt om te kijken naar de praktijk of realiteit. Met deze opgedane ervaringen wordt uiteindelijk gekeken om een conclusie te kunnen trekken ten aanzien van de centrale probleemstelling. Het primaire onderdeel van onderzoek is het proces om als team wendbaar te worden. Voor de toetsing van dit proces zijn vanuit de literatuur geen modellen gevonden die zich hiervoor lenen. Bij het ontbreken van een dergelijk toetsbaar model maakt het onmogelijk om een bestaand proces en verbanden tussen de antecedenten vast te stellen en te toetsen. Een deductieve onderzoekaankpak is hierdoor uitgesloten. Het betreft een in deze een inductief onderzoek waarbij de proposities voortvloeien uit de resultaten van het onderzoek (Bryman & Bell, 2011). De empirische bevindingen zijn dus leidend als het gaat om het opstellen van de proposities, uiteraard aangevuld en onderbouwd met inzichten vanuit de verkennende literatuurstudie. Achteraf kunnen de empirische resultaten worden geëvalueerd om te beoordelen in hoeverre de bevindingen te generaliseren zijn en hiermee bijdragen aan de theorievorming (Bryman & Bell, 2011).

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, wat voor een inductief onderzoek het meest logisch is. Kwalitatief onderzoek betekend in deze dat primair gekeken wordt naar het ontstaansproces van team wendbaarheid door middel van interpretatie en interactie met belanghebbenden binnen dit proces. Hierdoor is het mogelijk een meer diepgaande analyse uit te voeren dan middels kwalitatieve methoden direct mogelijk is (Bryman & Bell, 2011).

Door middel van case studies is het mogelijk om gedetailleerde informatie over het fenomeen, het ontstaansproces van team wendbaarheid, in kaart te brengen. Deze omvattendheid van details kan echter wel ten koste gaan van het generaliseren van de uitkomsten (Bryman & Bell). Dat is een afweging die voor dit onderzoek gemaakt is. Hierin wordt de rijkheid aan details en informatie relevanter geacht dan het strikt eenvoudig kunnen generaliseren ervan. Er is gekozen om op teamniveau, niveau van analyse, meerdere cases te onderzoeken om zo ook cases met elkaar te kunnen vergelijken. Verschillende cases binnen één en dezelfde organisatie

als ten opzichte van cases tussen verschillende organisaties. Daarnaast prevaleert de wens om zowel geslaagde als minder geslaagde cases voor het contrast te onderzoeken.

De validiteit van het onderzoek wordt gewaarborgd door het toepassen van triangulatie. Dit houdt in dat meerdere menselijke bronnen gebruikt worden om het zelfde onderwerp of dezelfde case te onderzoeken. Daarnaast zullen alternatieve bronnen zoals documentatie gebruikt worden om de validiteit te verhogen (Yin, 2009).

Het betreft een longitudinaal onderzoek waar van verschillende cases het proces in kaart wordt gebracht. De keuze hiervoor vindt zijn grondslag in de aanleiding en de hieruit voortkomende onderzoeksvraag. Het onderzoek is erop gericht om een proces inzichtelijk maken over tijd. Het onderzoek probeert het proces dat de teams hebben doorgemaakt om te resulteren in een wendbaar team boven water te krijgen. De positie als onderzoeker hierbij is objectief (voor zover mogelijk) en observerend. Het onderzoek is niet longitudinaal wanneer men kijkt naar de doorlooptijd van het onderzoek zelf maar zal wel als zodanig bekeken worden waar het gaat om een bestaansproces van wendbare teams. Om dit te ondervangen zal binnen de het onderzoeken van verschillende bronnen gerefereerd worden aan eerdere situaties in de tijd.

3.3 *Keuze en omvang steekproef*

De populatie die als cases worden bestempeld betreffen wendbare teams binnen organisaties die volledig wendbaar, conform de antecedenten zoals beschreven in de literatuurstudie opereren. Daarnaast is het gewenst om één of meerdere cases van teams te onderzoeken die welwillend zijn om als wendbaar team te opereren maar een dergelijke status niet hebben bereikt. Dit kan leiden tot eventuele extra inzichten. We kijken zoals gezegd naar technologie/IT afdelingen van waaruit de teams opereren binnen de te selecteren organisaties. Overige randvoorwaarden zijn dat de organisaties waarbinnen de teams opereren mee willen werken aan interviews en open staan om documentatie te delen. Er zijn drie cases geïdentificeerd die aan bovenstaande criteria voldoen. Vooraf is aan enkele teamleden van de verschillende cases de antecedenten voorgelegd om de onderwerpen voor het interview te bespreken en de status van het team door te nemen. Hierdoor zijn de criteria van ieder team gecontroleerd voorafgaand aan het empirische onderdeel van het onderzoek.

3.4 Dataverzameling

Om de juiste data te verzamelen die het onderzoek gaan helpen antwoord te krijgen op de empirische onderzoeksvraag zal gebruik gemaakt worden van semigestructureerde interviews. Het op hoofdlijnen systematisch verzamelen van data helpt bij de algehele beeldvorming omtrent het fenomeen (Bryman & Bell, 2011). Daarnaast zijn de interviews semigestructureerd zodat er ruimte overblijft voor aanvullende informatie en wellicht verrassende invalshoeken. Om non-response te voorkomen dient het onderzoek zich tijdig aan te dienen bij de desbetreffende personen om afspraken te maken.

3.5 Databronnen

De organisaties met bijbehorende afdelingen die geselecteerd zijn voor het onderzoek zijn ING, VGZ en Info Support. Aanvullende documentatie is in zowel formele externe documentatie als interne documentatie in meer of mindere mate, afhankelijk van de case voorhanden. De documenten zijn evenals de menselijke bronnen opgenomen in onderstaande tabel. Er zal worden gesproken over 'een team bij organisatie X' waardoor niet zichtbaar is welk team binnen de organisatie het betreft. Iedere organisatie beschikt over meerdere teams waardoor de anonimiteit van de verschillende bronnen is gewaarborgd.

Team ING				
Bron	Functie/Titel	Datum	Niveau binnen de organisatie	Type bron
ING1	SCRUM Master/ Procesbegeleider	24/07/2014	Midden/Hoog	Mens
ING2	Product Owner	01/08/2014	Midden/Hoog	Mens
ING3	Developer	24/07/2014	Midden/Laag	Mens
ING4	IT Strategy Outlook	n.v.t.	n.v.t.	Document

Team VGZ				
Bron	Functie/Titel	Datum	Niveau binnen de organisatie	Type bron
VGZ1	SCRUM Master/ Procesbegeleider	29/07/2014	Midden/Hoog	Mens
VGZ2	Verandermanager/ Portfolio manager	06/08/2014	Hoog	Mens

VGZ3	Developer	29/07/2014	Midden/Laag	Mens
VGZ4	Implementatie plan/ Veranderagenda	n.v.t.	n.v.t.	Document
VGZ5	Implementatie planning	n.v.t.	n.v.t.	Document

Team Info Support				
Bron	Functie/Titel	Datum	Niveau binnen de organisatie	Type bron
IS1	Product Owner	08/08/2014	Hoog	Mens
IS2	Sales & Business Developer	08/08/2014	Midden/Hoog	Mens
IS3	Architect	01/08/2014	Middag/Hoog	Mens
IS4	Team Roadmap	n.v.t.	n.v.t.	Document

3.6 *Data-analyse*

De antecedenten zijn vooraf geoperationaliseerd. Hierdoor zal de focus van het empirische gedeelte voornamelijk komen te liggen op de 'omstandigheden'. De analyse van de data zal worden uitgevoerd conform de volgende stappen: De interviews zullen, waar mogelijk, worden opgenomen en vervolgens afgeluisterd. Waar het niet mogelijk is om de interviews van opname te voorzien zal gebruik worden gemaakt van aantekeningen. Dit zal overigens ook het geval zijn wanneer er wel sprake is van opnames. Op basis van de interviews wordt bepaald welke constructen vanuit het interview een uitspraak doen over het ontstaansproces van team wendbaarheid in de tijd. Dit levert uiteindelijk een volgorde van gebeurtenissen die te relateren zijn aan de antecedenten over de tijd. Om de zekerheid van de gegeven antwoorden binnen de interviews te toetsen zal, zoals eerder gesteld, gebruik worden gemaakt van secundaire bronnen om deze te verifiëren. Van belang is het proces dat ieder team doormaakt om team wendbaarheid te bereiken. Naast de van tevoren geoperationaliseerde constructen dient bij de analyse gekeken te worden of er meer stappen genomen zijn die van tevoren nog niet bekend waren en die tot team wendbaarheid hebben geleid. De stappen die per team onderkend zijn zullen achtereenvolgens in de tijd schematisch worden uitgezet om de overlappende stappen zichtbaar te maken. Per casus zal een dit een figuur opleveren met turning points in de tijd ten opzichte van de antecedenten van team wendbaarheid.

3.7 Samenvatting

Dit hoofdstuk omschrijft de methodologische inslag en aanpak van het onderzoek. Hieronder verstaan we de onderzoekscontext, de empirische methode, de keuze en omvang van de steekproef, de dataverzameling, de databronnen en de data-analyse. Het onderzoek zal betrekking hebben op 3 cases, te weten verschillende teams bij ING, VGZ en Info Support.

4 Bevindingen en analyse

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk omschrijft de bevindingen en analyse van de onderzochte teams binnen de organisaties van ING, VGZ en Info Support. Hierdoor ontstaan 3 cases. Van deze teams is het proces van wendbaarheid onderzocht op basis van de antecedenten Eenheid in Leiderschap, Team Autonomie, Gezamenlijke Belangen en Prikkel en Diversiteit in Resources. Daarnaast is ook gekeken naar de wijze waarop teams zichzelf wendbaar weten te houden wanneer ze dit eenmaal zijn. Van iedere case zal eerst een korte omschrijving worden gegeven van de organisatie en het team. Vervolgens zal per antecedent de belangrijkste bevindingen worden beschreven inclusief eventuele veranderlijkheden over de tijd, dit begeleid door citaten vanuit de verschillende databronnen. In de laatste paragraaf worden de verschillende gebeurtenissen aangaande de verschillende antecedenten gezamenlijk uitgezet over de tijd. Hier ligt de focus meer op het overall proces in de tijd en de continuering van een bepaalde mate van wendbaarheid.

4.2 Case 1: Team ING

4.2.1 Inleiding team en organisatie

ING is als Nederlands onderdeel van de ING Groep een mondiale speler op het gebied van financiële dienstverlening van Nederlandse oorsprong. Vandaar ook de oranje leeuw als logo van de bank. Met een omzet in 2013 van 23 miljard euro en een netto resultaat van 3 miljard weet het zich een 13^e plaats te bemachtigen in de European financials top 20. ING heeft voor de Nederlandse markt haar ontwikkeling van product en diensten gestationeerd in Amsterdam. Hier is ING overgestapt naar cross-functionele wendbare teams waarin men inmiddels is opgeschaald naar 40 verschillende teams ten goede van de verschillende business lines die binnen de thuismarkt worden aangeboden. Het team dat als bron is gebruikt realiseert voornamelijk de dienstverlening omtrent hypotheek. Aangezien het een wendbaar team is, kan dit veranderen over tijd. Op het moment van onderzoek was online hypotheek de business output die het team leverde. Het team bestaat uit een mix van development en operations (ook wel Run & Change) met verschillende cross-functionele disciplines aan rollen.

4.2.2 Eenheid in leiderschap

Wanneer het team in december 2013 werd samengesteld is een structuur neergezet om beslissingen binnen het team te nemen. De doelstelling was vanaf de start van het team dat er één team geconfigureerd werd waarin sprake zou zijn van eenheid van leiderschap. Er is vanaf het begin van het team een duidelijke verdeling in het type beslissingen en welke rol hiervoor uiteindelijk verantwoordelijk is. De functionele keuzes ten aanzien van de output van het team, kortom 'wat levert het team op' vallen onder de verantwoordelijkheid van de product owner. De keuzes omtrent de manier van werken van het team, kortom 'hoe werken we samen', valt onder de verantwoordelijkheid van de scrum master. Als laatste zijn er nog operationele en technische vraagstukken waar beslissingen over genomen moeten worden, deze worden vanaf het begin in gezamenlijkheid binnen het team genomen.

“Het hangt sterk af van het type beslissing dat men als team dient te nemen, om te bepalen wie waarin de leiding heeft. We onderscheiden de keuzes in ‘Wat’, ‘Hoe’ en ‘Technisch of Operationele’ keuzes en beslissingen. Het team heeft in alle gevallen altijd in zijn geheel een stem maar binnen het team zijn er wel verantwoordelijkheden belegd. Hier is wel een verandering in opgetreden over tijd, dit zorgde eveneens voor meer wendbaarheid.” – ING1 Scrum master

Ten aanzien van de initiële beslissingsstructuur zijn er in de loop van de tijd wel een aantal veranderingen geweest. Initieel heeft de scrum master zeer directief ten aanzien van het proces het team aangestuurd. Na de eerste maand is dit meer bij het team als geheel komen te liggen aangezien zij de wendbare werkwijze inmiddels hadden omarmt. Doordat deze beslissingsstructuur meer verdeeld is geworden heeft het team ook gemerkt sneller te kunnen acteren. Dit levert een bijdrage aan de wendbaarheid van het team.

“In het begin van het traject ben ik meer directief te werk gegaan. Dit moest omdat we een bepaald gedachtegoed en proces binnen het team wilde creëren. Na ongeveer een maand werd dit door het team zelf opgepakt. De uiteindelijke verantwoordelijkheid van het proces inclusief de keuzes ligt nog steeds bij mij maar worden in gezamenlijkheid nu genomen. De snelheid van het gehele team ligt hierdoor hoger, het hele team doet alles. Het is hierdoor nooit ‘one mans work’ maar team work. Dit komt ten goede aan de agility van het team” – ING1 Scrum master

Ditzelfde fenomeen is te ontdekken op het gebied van de functioneel inhoudelijke keuzes die het team dient te nemen. De product owner, als onderdeel van het team, stemt met de organisatie de business behoefte af die het team dient te leveren. Deze beslissingen kwamen vanaf het begin van bovenaf uit de organisatie en werden via de product owner vertaald naar voor het team realiseerbare onderdelen. In de loop van de tijd heeft het team, mede doordat het business kennis heeft opgedaan, een stem gekregen in 'wat' het team dient op te leveren.

"Ik vertaal de business behoefte, het 'waarom', naar 'wat'. Dat is wat het team dient op te leveren in functionaliteit. In het begin van het traject werd dit meer richting het team opgelegd maar ik heb wel gemerkt dat het team in zijn geheel kritisch is geworden over het 'wat' omdat ze steeds beter het 'waarom' zijn gaan begrijpen. Dat geldt ook voor mijzelf. Hierdoor kan het team steeds beter de dialoog met de business voeren over de gewenste functionaliteit en kan het hierin ook zelf beslissen over 'wat' er opgeleverd moet worden." – ING2 Product owner.

Het team heeft een kwaliteitsslag gemaakt door deze toename in eenheid van leiderschap. Doordat deze eenheid meer toeneemt werkt het team ook meer samen en weet men de juiste keuzes als geheel te nemen. De kwaliteit van de output van het team is hierdoor toegenomen ten opzichte van meer directieve of hiërarchische werkvormen. Doordat het team snel en efficiënt keuzes kan maken komt dit de wendbaarheid ten goede waar zij snel kunnen acteren op invloeden van buiten maar ook proactief hun stem kunnen laten gelden om bij te sturen waar nodig.

"We hebben, zeker ook op technisch vlak, een grote kwaliteitsslag gemaakt. Doordat we meer snelheid hebben in de besluitvorming kunnen we kort cyclisch opleveren richting de eindklant of eindgebruiker. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld waterval achtige methodes van werken." – ING1 Scrum master

4.2.3 Diversiteit in resources

Binnen het team zijn verschillende rollen onderkend waaronder een scrum master, product owner, vier ontwikkelaars en twee rollen voor operations. Deze diversiteit is over de periode een aantal malen anders geconfigureerd. Na 1 maand is de product owner gewisseld omdat de huidige product owner het qua hoeveelheid werk niet aankon. Daarnaast is er een

ontwikkelaar gewisseld in april. De reden hiervoor was dat de desbetreffende ontwikkelaar uit dienst is getreden. Deze wissels hebben geen grote impact gehad op het functioneren van het team. De diversiteit in resources moet dan ook binnen het team niet gezien worden als losse rollen die door mensen worden ingekleed maar meer in de diversiteit van de mensen in het team die verschillende rollen kunnen vervullen.

“Teams worden breed opgezet waardoor je in principe al gelijk bij de start met de juiste configuratie zit qua mensen. Mensen binnen het team zijn vervolgens gestaag veranderd van specialist op hun eigen vakgebied naar een breder inzetbare teamspeler. Als je specialist bent betekent dit niet dat je seq. je eigen taken alleen dient op te pakken. Je werkt samen. Als specialist dien je ervoor te zorgen dat de rest van je teamleden ook jouw specialisme tot op zekere hoogte onder de knie krijgen.” – ING1 Scrum master

Doordat iedereen deels elkaars taak over kan nemen biedt dit een meerwaarde voor de wendbaarheid van het team. De beschikbaarheid van resources is hierdoor meer verdeeld en taken kunnen snel verdeeld overgenomen worden. Ondanks dat het snel kunnen wisselen van resources wel gezien wordt als een belangrijke eigenschap van een wendbaar team is het nog niet veel voorgekomen. Wel wordt hier op gestuurd. Onder andere door alle mensen in het team meerdere rollen te laten uitvoeren en ze hierin te scholen. Op het moment dat er dan gewisseld moet worden gaat de kennis en kunde nooit volledig uit het team om taken op te kunnen vangen van een ander.

“Snel kunnen wisselen is voor een agile team belangrijk. We hebben het zelf nog niet meegemaakt dat we snel moesten wisselen van mensen omdat we dermate andere specialismen binnen het team moesten trekken en hierdoor bestaande mensen moesten afstoten. Wel zijn we bezig om iedereen verantwoordelijk te maken voor het eindresultaat waardoor specifieke taken voor specifieke rollen steeds minder bestaan. Iedereen kan binnen het team meerdere rollen vervullen. Elke rol dient in ieder geval twee keer beschikbaar te zijn. Dit is een lange termijn investering en resulteert op korte termijn in wat extra werk.” – ING1 Scrum master

“Er wordt gerouleerd in rollen zodat de kennis gedeeld wordt. We zitten in hetzelfde schuitje dus iedereen moet elkaars rollen kunnen overnemen. Daar zit de diversiteit van de resources in. Het succes zit hem in de multi-inzetbaarheid van mensen” – ING2 Product owner

Mocht het team behoefte hebben om extra kennis binnen het team te betrekken dan is dat eenvoudig te doen. Over de tijd zijn er een aantal consultatiemomenten geweest met andere disciplines die nog niet binnen het team vertegenwoordigd zijn. Nieuwe mensen aantrekken, zoals bijvoorbeeld een nieuwe ontwikkelaar die binnen het team is gekomen, is eenvoudig zolang er budget vanuit de organisatie is. Wanneer de werkzaamheden binnen het team voor sommige rollen afneemt wordt er niet direct afgeschaald. Wat wel voorkomt is dat andere teams tijdelijk een teamlid van het team overnemen omdat het eigen team te weinig werk voor hem of haar heeft. Hierin schuilt een gevaar dat hierdoor de kennisopbouw binnen het eigen team wat afneemt aangezien een teamlid niet alles meer meekrijgt wat er zich binnen zijn eigen team afspeelt de periode dat hij uitgeleend is.

“Consulteren van andere mensen met benodigde kennis kan altijd. Ik heb nog niet meegemaakt dat deze kennis in de vorm van een rol mee zou moeten draaien binnen het team omdat we zelf dat specialisme missen. – Op het moment dat werk opdroogt en er mensen wat minder te doen hebben merk je wel dat er tussen de teams een ‘leentje buur’ cultuur is ontstaan. Wat op zich logisch is. Hierin zit natuurlijk altijd het gevaar dat je mensen slecht terug kan krijgen of dat de kennisopbouw binnen je eigen team stagneert.” – ING1 Scrum master

4.2.4 Team autonomie

De autonomie van het team valt de omschrijven als autonoom binnen kaders. Er zijn randvoorwaarden waar het team binnen dient te blijven. Voorbeelden hiervan zijn de bestaande structuur van de organisatie waarin de output van het team weer een plek moet vinden of de richting en visie van de organisatie waarmee het product in lijn moet zijn.

“Ja er is sprake van een autonoom opererend team maar wel binnen kaders. De manier waarop we zaken oppakken, de volgorde van het opleveren van functionaliteit en wat er uiteindelijk moet komen kunnen we redelijk autonoom

bepalen. Er zijn gewoon technische en organisatorische randvoorwaarden waarmee we rekeningen dienen te houden. – ING1 Scrum master.”

“Zolang het de doelen van de organisatie niet belemmerd en de business doelstellingen worden gehaald is er sprake van een autonoom opererend team. Ik zie mijzelf hierin als onderdeel van het team. We zijn redelijk vrij om keuzes te kunnen maken, ik moet ze uiteindelijk wel kunnen uitleggen aan de business.” – ING2 Product owner

Het team heeft qua autonomie, ondanks dat het van het begin van het team al een redelijk mandaat heeft meegekregen vanuit de organisatie, toch een kleine groei doorgemaakt over de tijd. De kaders of randvoorwaarden waarbinnen het team dient te opereren worden ook opgezocht en uitgedaagd. Dit maakt dat het team steeds meer de kaders en de relatie tot de context zelf kan bepalen of mede bepalen.

“Er wordt van ons ook verwacht dat we de bestaande kaders ‘challengen’. Dit in het kader van innovatie en organisatie verbetering. Dit zegt ook wat over ons mandaat om te handelen. – ING1 Scrum master

4.2.5 Gezamenlijke belangen en prikkels

Prikkels in de vorm van financiële beloning vindt niet plaats op basis van het team resultaat. Hier hanteert ING haar bestaande functiehuis en wordt een ieder individueel beoordeeld en beloond. Ook is sprake van externe inhuur, daar ligt de beloning van de individuele teamleden bij een derde partij. Wel is er een duidelijk gezamenlijk belang en is er sprake van prikkels in natura.

“Er is geen sprake van beloning op team resultaat in financiële zin. De beloning is op eigen resultaat en men wordt dus ook conform het functiehuis individueel beloond” – ING1 Scrum master

De gezamenlijke doelstellingen zijn voornamelijk gericht op de output van het team. De product releases, de technisch hoogstaande kwaliteit en het uitdragen van toegevoegde waarde richting de organisatie. Dit vergt een bepaalde *mindset* die het team nodig heeft. Dit is opgebouwd over een periode. Wanneer mensen nieuw bij het team komen moet dit opnieuw

opgebouwd worden. Doordat de uiteindelijke doelstelling duidelijk in beeld is weet iedereen welke kant het team op dient te bewegen. Dit zorgt voor een juiste mate van wendbaarheid binnen het team. Er zijn geen financiële prikkels die een bijdragen leveren aan de wendbaarheid.

“Doelstellingen zijn er ten opzichte van de product releases en het uitdragen van meerwaarde binnen de organisatie. Dit is een bepaalde mindset binnen het team, bij beginners moet dit weer opnieuw worden opgebouwd.” – ING1 Scrum master

“Binnen het team is er sprake van een aantal doelstellingen die bij alle teamleden tussen de oren zitten. Dit zit hem met name in een zeer hoge product kwaliteit en efficiënt werken om snel en alleen de juiste dingen op te leveren. – ING2 Product owner.”

De prikkels die het team gezamenlijk in positieve en negatieve zin ervaart zijn niet van financiële aard. Wanneer het team goed presteert en zich echt wendbaar toont kan het worden uitgeroepen tot ‘Top Team’. Dit is een compliment en erkenning voor het gehele team wat halverwege het functioneren van het team is ingevoerd. Een prikkel die het team scherp houdt om alle agile principes te blijven hanteren. Hierin wordt alleen het ‘Hoe’ beloond. Dus de manier waarop het team actief is en echt wendbaar weet te acteren. Daarnaast zijn er bij elke keer dat er output in productie gaat een borrel of taart. Dit zijn kleine prikkels die het team hooguit in kleine mate stimuleert. Bij slecht functioneren van mensen komt het sporadisch nog wel eens voor om verantwoordelijkheid af te schuiven. Dit is afkomstig vanuit het ‘oude’ ING waar een dergelijke cultuur aanwezig is. Hier probeert het team wel alert op te zijn en elkaar hier op aan te spreken. Successen worden gevierd en bij tegenslag ervaart het team dit wel meer en meer als een gezamenlijk falen.

“Er is taart bij live gang en we spreken elkaar erop aan wanneer we zaken verkeerd doen. Hiervoor is een open cultuur naar elkaar toe een vereiste. Het komt nog wel eens voor dat bij slecht functioneren er gewezen wordt naar anderen. Dit komt vanuit de bestaande ING organisatie cultuur. Hier proberen we in gezamenlijkheid scherp op te zijn en we ervaren in groeiende mate een sterk gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid. – Ook heeft ING ten opzichte van

het begin van het team zogeheten Top Teams geïntroduceerd. Hierin wordt wel alleen het 'Hoe' beloond" – ING1 Scrum master

4.3 Case 2: Team VGZ

4.3.1 Inleiding team en organisatie

VGZ, onderdeel van coöperatie VGZ, is een grote zorgverzekeraar in Nederland met ruim 4,2 miljoen verzekerde klanten in 2014. Het resultaat over 2013 bedroeg een omzet van 10.9 miljard euro waarvan een netto winst van 510 miljoen euro. VGZ biedt arbeidsplaatsen aan ruim 2700 fte. VGZ heeft als visie om van verzekeraar meer naar zorgorganisator te gaan. Dat is dus meer dan alleen verzekeren en probeert meer en meer een actievere rol te spelen binnen de zorg. Deze rol kenmerkt zich door actief te sturen op toegankelijkheid, betaalbaarheid en de kwaliteit van zorg.

De interne organisatie kenmerkt zich als een klassiek bureaucratisch waarin hiërarchische lijnen de bevoegdheden van medewerkers bepalen. VGZ staat hierin echter niet stil en voert inmiddels al een aantal organisatorische veranderingen door. Vanuit de directie is de wens geuit om een zogeheten Continuous Delivery team te creëren voor de productie van verschillende functionaliteiten. Bijvoorbeeld het online afhandelen van verzekeringen, de Mijn-omgeving waar alle polis-gegevens en wijzigingen t.a.v. polissen kunnen worden doorgevoerd, koppelingen met de zorgketen, etc.. Dit is het eerste wendbare team waarna er meer moeten volgen. Het team is met name opgetuigd om de pieken in projecten glad te strijken. Er is nu een continue multidisciplinair team aanwezig dat afhankelijk van de business wensen kan acteren. Men is in totaal een jaar bezig in deze formatie waaraan een pilot van 4 maanden vooraf is gegaan om lessen te leren voor de uiteindelijke implementatie van het team. De totale transitie naar een wendbaar team is nog steeds gaande.

4.3.2 Eenheid in leiderschap

Het team functioneert onder de verantwoordelijkheid van de portfolio manager. Deze heeft vanuit de directie opdracht gekregen om een wendbaar team te smeden. De portfolio manager geeft echter wel de ruimte om het team zelfstandig te laten functioneren en ziet zich in deze meer als faciliterend ten opzichte van het team en de organisatorische context. Het team neemt alle beslissingen in gezamenlijkheid.

“Het team neemt alle beslissingen samen. Er is sprake van een collectief, een soort van democratie binnen het team. – Dit was gelijk vanaf het begin al het geval.” – VGZ2 Portfolio manager

Wel is er een onderscheid te ontdekken in het type keuzes en de uiteindelijke beslisser. Voor alle ‘Wat’ vragen is de product owner uiteindelijk de beslissende stem, waar hij de afstemming heeft met de business. Alle ‘Hoe’ vragen liggen qua verantwoordelijkheid bij de scrum master. Men poogt wel om de eenheid ten aanzien van het leiderschap te vervolmaken.

“Hangt van de beslissing af. De product owner neemt het advies van het team mee in zijn beslissing en dient vervolgens het team ook te overtuigen van zijn keuze. – Ten aanzien van ‘Hoe’ we dingen doen binnen het team hebben we te maken met randvoorwaarden vanuit de bestaande organisatie. De scrum master heeft hier de uiteindelijke beslissende stem maar hierin stel ik eigen keuzes ook ter discussie richting het team.” – VGZ1 Scrum master

“De product owner bepaald nog wel voor een zeer grote mate wat het team dient op te leveren en met welke prioriteit. De rest van het team heeft wel inspraak maar uiteindelijk is er geen sprake van een eenheid als het op dit soort beslissingen aankomt. Een voorbeeld is dat het team signaleerde dat er fouten in de specificaties van de output zaten maar de product owner de beslissing overeind hield. Hierdoor is foutieve output richting productie gegaan zonder dat hier goed naar de rest van het team is geluisterd of dat er daadwerkelijk instemming is geweest van alle teamleden” – VGZ3 Developer

Eenheid in leiderschap is wel vanaf het begin uitgedragen richting het team. Het team is hierin gegroeid en kan nog meer groeien zodat het nog wendbaarder wordt. Tot nu toe leidt de verdeeldheid in leiderschap tot een beperkte wendbaarheid. Daarnaast heeft het een verandering doorgemaakt over tijd ten aanzien van de manier waarop het team gevoed werd vanuit de business/de markt. Aangezien het team vanuit verschillende business stakeholders veranderingen moet opleveren is men begonnen met meerdere product owners. Dit leverde dermate veel inhoudelijke discussie op en politiek omtrent de prioritering van werkzaamheden dat ze na een maand over zijn gestapt naar 1 product owner.

“Gezamenlijke beslissingen binnen het team was direct vanaf het begin de doelstelling. We zijn hier echter als team in gegroeid. We proberen elkaar, dat is ook mijn taak om hier scherp op te blijven, hier ook op aan te spreken mocht het mis gaan. – We hadden in het begin het probleem van meerdere product owners, dat is nu opgelost doordat we terug zijn gegaan naar één” – VGZ1 Scrum master

4.3.3 Diversiteit in resources

Er is vanaf het begin van het bestaan van het team sprake van een multidisciplinair team dat voor een stuk ontwikkeling geëquipeerd is om output te genereren. In de ideale samenstelling zou operations ook deel uitmaken van het team om het een volledig cross-functioneel team te laten zijn. Dit laatste is een overgang die nog op de planning staat. Na deze overgang zou het volledig als wendbaar team moeten functioneren.

“Operations is nog niet betrokken bij het team, dat is een overgang die we nog in moeten zetten. Het is een team die een verandering kan initiëren en uitvoeren. Voor het laten landen van de verandering is het nog steeds aangewezen op de bestaande organisatie.” – VGZ1 Scrum master

Het wisselen van bestaande teamleden, omdat er andere werkzaamheden dan voorheen gewenst worden, wordt als mogelijkheid door het team onderkend maar is nog niet nodig geweest. Dit heeft te maken met een sterke link naar de bestaande organisatie. Het team wat voorheen projecten deed kreeg ook toegesneden werkzaamheden voor de specifieke disciplines binnen het team. Wel is het relatief eenvoudig om nieuwe mensen aan te trekken (e.g. in verband met verlof van bestaande teamleden) of te consulteren uit de bestaande organisatie.

“De mogelijkheid om mensen met nieuwe specialisme aan te trekken richting het team onderkennen we maar is tot op heden nog niet nodig geweest. Dit komt onder andere omdat we tot nu toe veel dezelfde soort werkzaamheden hebben uitgevoerd.” – VGZ2 Portfolio manager

VGZ wil graag dat de bestaande teamleden wel elkaars rollen kunnen overnemen. Omdat men uit een klassieke omgeving komt van projecten en scheiding van rollen/functionies is dit nog niet

het geval. Dit staat op de transitieplanning van het team om door te voeren. Door het ontbreken hiervan doet dit een lichte afbreuk aan de wendbaarheid.

“Omdat we daar vandaan komen is dit de situatie. Het team moet uiteindelijk elkaars taken kunnen overnemen. Belangrijkste eerste doelstelling was het kanaliseren van de werkvoorraad op een wendbare en flexibele manier. Dit in samenwerking met de omgeving.” – VGZ2 Portfolio manager

4.3.4 Team autonomie

De dagelijkse aansturing van het team gebeurt door het team zelf. Het team is in die zin als autonoom te kenmerken. Wel zijn er bestaande organisatorische kaders waarbinnen het dient te acteren. Kaders zijn onder andere technische randvoorwaarden, architectuur van de output die moet passen binnen de enterprise architectuur en er zijn nog een aantal bestaande richtlijnen van werken.

“Er is sprake van een autonoom opererend team. De dagelijkse aansturing gebeurt door het team zelf. Ik zie de product owner als onderdeel van het team waardoor de oplossingsrichting ook autonoom door het team genomen kan worden. Ik lever zelf hooguit informatie aan vanuit de rest van de organisatie waardoor het team de juiste beslissingen kan nemen.” – VGZ2 Portfolio manager

De aanrijking vanuit de business over ‘wat’ er moet opgeleverd worden door het team heeft nog wel de overhand ten opzichte van de keuzes die het team autonoom zou kunnen maken. De organisatie bedenkt en ontwerpt wat er moet gebeuren en het team voert de verandering door. Hiermee is er een wendbaar team met beperkte autonomie op details. Dit valt te vergelijken met een waternal omgeving waarbinnen op basis van prioriteiten zelf invulling gegeven kan worden aan de oplevering of output van het team.

“Mandaat is vrij beperkt, op details kan er binnen het team autonoom richting gegeven worden. We hebben te maken met de kaders van de oude organisatie. Dit voorkomen dat we echt autonoom kunnen opereren. De product owner wordt nog sterk beïnvloed door de business waardoor de functionaliteit meer opgelegd wordt.” – VGZ1 Scrum master

“De bevoegdheid is er niet om volledig zelfstandig keuzes te maken. Er is ook geen closed loop met de eind gebruiker waardoor we ook niet zelfstandig kunnen inschatten wat de eindgebruiker of eindklant van onze teamoutput vindt. Hierdoor functioneert het team niet agile, er zijn veel afhankelijkheden met de bestaande hiërarchie van de business.” – VGZ3 Developer

Binnen de transitieplanning ten behoeve van het uiteindelijk wendbaar opererende team zijn verbeterpunten opgenomen om het team meer mandaat te kunnen aanreiken.

4.3.5 Gezamenlijke belangen en prikkels

De gezamenlijke doelstelling van het team is het opleveren van zoveel mogelijk door de business geaccepteerde output. Wel voelt het team zich verantwoordelijk in gezamenlijkheid om het concept van een wendbaar team tot een succes te maken binnen de organisatie. De opbrengsten van een wendbaar team zijn binnen het team zeer duidelijk. Deze manier van werken is in het belang van allen maar komt niet vanzelf.

“Het vergt een naïeve hoeveelheid energie om dit tot een succes te maken maar iedereen binnen het team voelt wel dat we deze kant op moeten en we proberen dan ook de rest van de organisatie mee te krijgen. Gelukkig hebben we een portfolio manager die ons faciliteert met de implementatie van het team richting de rest van de organisatie.” – VGZ1 Scrum master

Er is geen sprake van financiële prikkels dan wel in natura. Iedereen krijgt dezelfde complimenten als het team presteert en er zijn geen grote positieve of negatieve prikkels. Dit aspect wordt nu vanuit de veranderplanning bekeken. Alle inzet gebeurt nu vooral op basis van intrinsieke motivatie waar de organisatie en de inrichting van het team nog niet volwassen genoeg zijn om als volwaardig wendbaar team te opereren.

“Er is weinig gezamenlijk belang behalve de output van het team. Men heeft wel op persoonlijk level eigen doelstellingen vanuit HR die het binnen het team wil volbrengen. – Er zijn wellicht te weinig prikkels. Alles gebeurt nu op basis van

intrinsieke motivatie, de organisatie en het team zijn nog niet volwassen genoeg.”
– VGZ1 Scrum master

“Er is geen sprake van positieve of negatieve prikkels. De organisatie is erg groot, men kan bij wijze van spreken een week lang heel weinig uitvoeren zonder dat dit tot consequenties leidt. Er wordt echter wel hard gewerkt maar er komt vanuit de organisatie nog weinig waardering.” – VGZ3 Developer

Ten aanzien van gezamenlijke belangen en prikkels heeft VGZ verbeterpunten op de transitieplanning staan. Er is in de loop van het bestaan van het team nog geen verandering geweest ten opzichte van dit antecedent.

4.4 Case 3: Team Info Support

4.4.1 Inleiding team en organisatie

Info Support is een kennisintensieve IT dienstverlener die reeds 28 jaar onder één directeur aandeelhouder bestaat. Inmiddels biedt de organisatie aan meer dan 350 professionals een werkplek wat resulteert in een omzet van 50 miljoen. De organisatie richt zich qua productdienstverlening op consultancy, projecten & teams, opleidingen en solutions. Info Support heeft de afgelopen 10 jaar een verandering doorgemaakt vanuit een detachingsconcept naar een dubbel model waarin het zowel detachering van consultants of hele teams realiseert als het leveren van specifieke business solutions. Voor deze business solutions zoekt de organisatie altijd de juiste domeinkennis uit de markt, vandaar dat de organisatie ook opgedeeld is in een viertal business units voor de specifieke deelmarkten Finance, Industrie, Zorg en Overheid. Om domeinkennis te borgen binnen de organisatie zijn business focus groups ingericht.

Het team wat geanalyseerd is betreft het knowNow team. Dit betreft een autonoom opererend multidisciplinair team dat een business solution levert met betrekking tot kennismanagement. Het team staat los van de bestaande organisatie en rapporteert direct aan de aandeelhouder. Onlangs heeft het team twee mensen aangetrokken die verantwoordelijk zijn gemaakt voor sales als business development. De belangrijkste klant van het team is ABN AMRO waar het product geleverd wordt ten gunste van de juiste uitvoering van de Standard Operating Procedures (SOP) binnen de organisatie als richting (potentiele) klanten.

4.4.2 Eenheid in leiderschap

De beslissingen binnen het team worden als collectief genomen. Dit komt volgens het team met een bepaalde zelfstandige verantwoordelijkheid. Hierdoor is het ook niet voor iedereen weggelegd om binnen dit team te opereren.

“Alle beslissingen worden als collectief genomen. Er staat echt een team. Ik ben zelf later gekomen maar ben al snel ‘part of the group’. Het komt echter wel met een bepaalde verantwoordelijkheid die men als teamlid dient te hebben om zo te kunnen opereren als team” – IS2 Sales & Business developer

Wel zijn er ten aanzien van de beslissingen binnen het team verschillende niveaus te onderkennen. Zo heeft iedereen zijn eigen specialisme waarop men elkaar bij verschillende keuzes waardeert. Keuzes omtrent de functionaliteit liggen bij de product owner maar zal deze altijd in overleg met de rest maken. Dit is niet directief. Ook kan de rol overgedragen worden zodat een ander teamlid de functionele eindverantwoordelijkheid kan dragen. Andere keuzes worden op dezelfde wijze collectief genomen.

“Er zijn weliswaar verschillende niveaus van beslissingen te onderkennen zoals bijvoorbeeld technisch of functioneel. Ik zal als product owner uiteindelijk het besluit nemen over de functionaliteit omdat ik daarvoor ook verantwoordelijk ben. Aangezien het hele team zich verantwoordelijk voelt worden deze keuzes in gezamenlijkheid of als een eenheid genomen.” – IS1 Product owner

Deze eenheid in leiderschap is niet gelijk vanaf het ontstaan van het team aanwezig geweest. Dit is gegroeid. Vooral door het feit dat men functionaliteit in steeds kleinere brokken is gaan opdelen. Dit is sneller te realiseren en hierdoor kan men ook sneller bijsturen. Hierdoor is het team wendbaarder geworden. Voorheen werden voornamelijk grotere stukken functionaliteit uitgewerkt en opgeleverd. Het team was star en de product owner meer directief naar het team, hierdoor was het team ook minder wendbaar. Een jaar na de start van het team is de switch gemaakt naar kleinere op te leveren functionaliteit waardoor meer flexibiliteit is ontstaan in het team en er ook meer eenheid qua leiderschap is ontstaan.

“ De eenheid in leiderschap is gegroeid. Dat kwam vooral door het feit dat we functionaliteit in steeds kleinere en meer behapbare stukken zijn gaan opdelen.

Het is wel een discipline om dit binnen het team vol te houden. Hierdoor zijn we als team van een star naar een flexibel en meer wendbaar team getransformeerd. Dit gaat gepaard met de transformatie van directief leiderschap naar meer een eenheid van leiderschap binnen het team.” – IS1 Product owner

“Er is zeker sprake van eenheid van leiderschap. Iedereen heeft zijn eigen specialisme, zijn eigen fundament. In gezamenlijkheid kunnen we de juiste keuzes als team maken.” IS3 Architect

4.4.3 Diversiteit in resources

Het team is samengesteld als een multidisciplinair team. Belangrijkste bevindingen ten aanzien van deze diversiteit is dat men binnen het team de diversiteit van het uitvoeren van verschillende rollen per teamlid belangrijker vindt dan puur het aanwezig zijn van verschillende specialismen. Wanneer men een specialisme mist zal het team eerst kijken of de kennis elders binnen de organisatie beschikbaar is om hiervan te leren en snel binnen het team te verspreiden, men zal niet snel hiervoor een extra teamlid laten aansluiten.

“Ieder heeft zijn eigen fundament en weet op details meer over zijn eigen specialisme dan andere teamleden. Men moet rollen van elkaar kunnen overnemen. Dit is belangrijk voor de continuïteit en de gezamenlijke verantwoordelijkheid.” – IS3 Architect

“Specialisme speelt een rol maar niemand doet iets alleen. Hiermee bedoel ik dat iemand niet zijn eigen taakje uitvoert en daarmee klaar is. Men is gezamenlijk verantwoordelijk voor het resultaat dus zal ook andere taken moeten kunnen oppakken.” – IS1 Product Owner

Een ander fenomeen dat opvalt is dat binnen het team de nadruk bij diversiteit van resources breder is dan alleen de kennis of specialisme van iemand. Wat belangrijk wordt geacht zijn de persoonlijke karaktereigenschappen van de individuele teamleden. Dit heeft in het totale bestaan van het team van 2 jaar geresulteerd in een zogenoemde balans. Bij wisseling van teamleden speelt dit inmiddels een belangrijkere rol dan het specialisme van iemand.

“Het is net een gezin, een mix aan persoonlijkheden die op elkaar ingespeeld zijn. Dat maakt een balans binnen het team met een bepaalde voorspelbaarheid van handelen.” – IS3 Architect

“Wat heel belangrijk is gebleken voor het succes van samenwerken binnen het team is de balans in persoonlijkheden. Dit is ontstaan over tijd. Er is nu sprake van een juiste balans in persoonlijkheden bijvoorbeeld opportunisten en conservatieven, mensen die kansen zien en mensen die risico's zien. Bij vervanging of wisselingen sturen we hierop. Je krijgt het namelijk niet zomaar” – IS1 Product Owner

Vanuit de diversiteit van de resources over de periode van twee jaar dat het team bestaat is er nog bijzonder fenomeen op te merken. Doordat het team in de afgelopen twee jaar zo op elkaar is ingespeeld heeft het de rol van scrum master (of projectleider in klassieke team vormen) overbodig gemaakt. Men is dermate ingespeeld op elkaar en houdt elkaar scherp op verbeteringen ten aanzien van het proces dat deze rol momenteel door het collectief wordt ingevuld. Hetzelfde geldt voor de rol van tester. Men is gezamenlijk verantwoordelijk voor het slagen van de output van het team richting de markt. Het testen van het product is hier een cruciaal onderdeel van. Initieel heeft het team wel gewerkt met een tester maar bij het afscheid hebben alle teamleden de rol collectief overgenomen. Iedereen is dus een beetje projectleider en tester geworden. Deze situatie is vanaf mei 2013 van kracht. Aangezien de verantwoordelijkheid voor testen bij iedereen ligt heeft het collectief van het team al snel zoveel mogelijk testen geautomatiseerd. Hierdoor houden de individuele teamleden meer tijd over voor andere werkzaamheden.

“De scrum master en de tester hebben het team verlaten waarna het team in gezamenlijkheid de rol heeft overgenomen. De wens of noodzaak voor de invulling van een dergelijke functie is er sindsdien niet meer geweest” – IS3 Architect

“Een tester is overbodig geworden. Iedereen is verantwoordelijk voor het goed opleveren van testen. Wanneer dit namelijk niet het geval is betekend het dat je eigen werk weer opnieuw kan gaan doen. Het is in het gezamenlijk belang. Dit geldt overigens ook voor de rol van Scrum master, deze is eveneens overbodig geworden. Als team hebben we deze rol opgepakt en houden het proces scherp in

de gaten. Het collectieve slagen is hier sterk van afhankelijk vandaar dat iedereen zich hier ook verantwoordelijk voor voelt.” – IS1 Product Owner

4.4.4 Team autonomie

Het team heeft vanuit de organisatie, in het specifiek vanuit de enige directeur aandeelhouder, het volledige mandaat gekregen om zelfstandig te opereren. De enige afstemming die er is, zoals bij alle aandeelhouders, is het bedrijfseconomische resultaat dat het team dient op te leveren. Het team gaat tevens over haar eigen verkoop aanpak en heeft een gesloten feedback loop met de eindklant. Hierdoor kan het snel de juiste keuzes maken ten aanzien van de output van het product.

“Alle keuzes worden autonoom binnen het team gemaakt. Het team beschikt over alle vrijheid en valt direct onder de aandeelhouder. Er is niemand waaraan het team verantwoording dient af te leggen behalve bedrijfseconomische resultaten maar dat is met elke investeerder het geval.” – IS2 Sales & Business developer

“Alle keuzes worden volledig autonoom gemaakt door het team. Je hebt wel een aandeelhouder die we tevreden moeten houden met resultaten of aantrekkelijke business cases. Er zijn geen deadlines en we hebben alle vrijheid gekregen vanuit de aandeelhouder om zelfstandig te opereren.” – IS1 Product Owner

De autonomie van het team is gegroeid. Het laatste jaar functioneert het team zo autonoom zoals beschreven. Daarvoor was er wel mandaat vanuit de aandeelhouder maar waren er nog rollen zoals een scrum master die beredeneerde vanuit de bestaande Info Support organisatie waardoor het een stuk autonomie miste. Hierdoor werd er een hiërarchie binnen het team gerealiseerd in plaats van dat het als collectief als eigen autoriteit is gaan handelen.

“Deze mate van autonomie die we nu kennen was niet direct van het begin van het team aanwezig. Dat is gegroeid. Zeker met het vertrek van de projectleider of scrum master heeft het team een vlucht genomen qua autonoom handelen. Een autonoom opererend team werkt alleen bij gezamenlijke verantwoordelijkheid.” – IS1 Product Owner

4.4.5 Gezamenlijke belangen en prikkels

Voor het team dat buiten de bestaande organisatie autonoom kan opereren geldt wel nog steeds het bestaande functiehuis. Teamleden zijn vallen qua loopbaan nog steeds onder business unit managers vanuit de bestaande organisatie. Wel zijn er in de loop van de tijd meer gezamenlijke doelstellingen en belangen geformuleerd. Daarnaast zijn er prikkels in natura die zorgen voor genoeg stimulering van de individuele teamleden.

De visie van het product werd voorheen vormgegeven door alleen de product owner. Sinds een jaar wordt de visie gezamenlijk besproken en opgesteld. Het belang van het slagen van het product in de markt wordt ook als gezamenlijk belang gezien voor het blijven bestaan van het team.

“Een belangrijke prikkel is bij het niet slagen van het team qua business waarde voor de organisatie dan gaat de stekker eruit. Hierin zit een belangrijk gezamenlijk belang. – Financiële prikkels zijn er nu nog niet, het bestaande functiehuis van Info Support is van toepassing. We kunnen pas over financiële prikkels gaan praten op het moment dat het product enorm succesvol wordt.” – IS2 Sales & Business developer

“We hebben een stap gemaakt van individuele belangen naar gezamenlijke belangen die in lijn liggen met de individuele belangen en doelstellingen. Hierdoor heeft men binnen het team de mogelijkheid om voor zowel zichzelf als het collectief bezig te zijn.” – IS1 Product Owner

Omdat het team los staat van de bestaande organisatie heeft de product owner wel een aantal prikkels geïnitieerd om de individuele teamleden te stimuleren. Dit in de vorm van onder andere een hack-a-ton. Dit is een volledige dag waarin ieder teamlid zijn persoonlijke ideeën ten aanzien van het product, die er anders niet of nauwelijks doorheen komen om te realiseren, mag uitwerken. Aan het einde van de dag presenteert iedereen zijn idee. Hierdoor zijn nieuwe ideeën toegevoegd aan het product waarvan ieder teamlid eigenaar is en hierdoor steeds meer mede eigenaar wordt van het eind product. Dit is een prikkel omdat men zich verantwoordelijk voelt voor haar eigen ideeën. Dit idee is een jaar na het ontstaan van het team in de vorm van een beloning met een prikkel als eindresultaat ingevoerd.

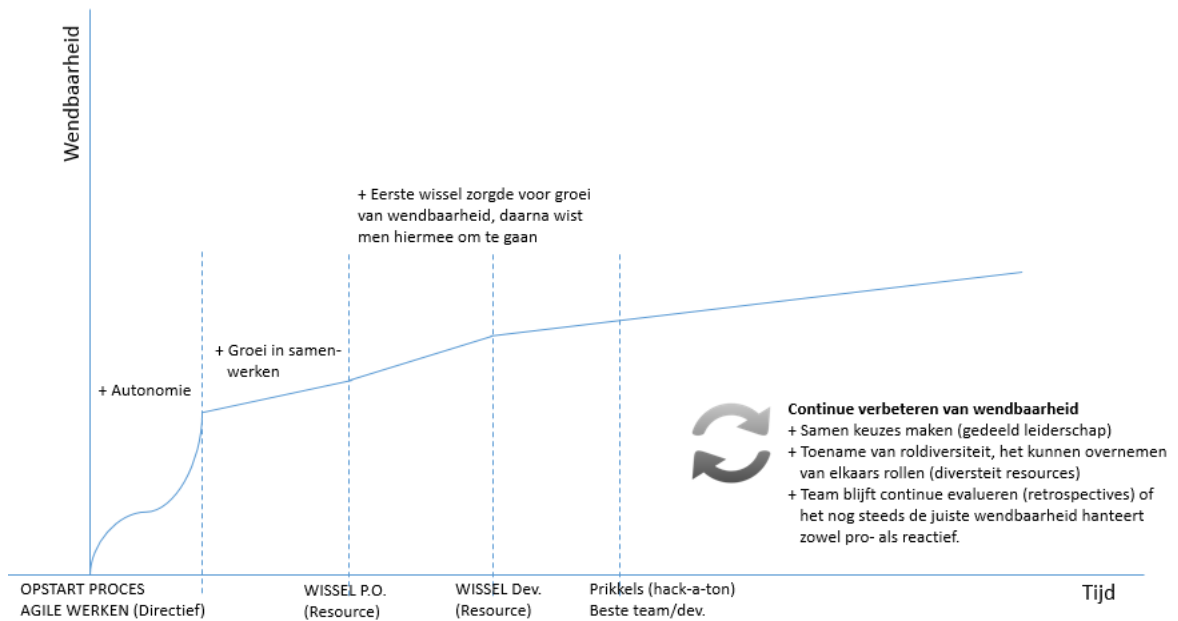
“Na één jaar hebben we een zogeheten hack-a-ton geïntroduceerd. Als team kan je een team-uitje organiseren maar waar maak je techneuten nou het meest blij mee? Een dag lang bouwen en uitwerken van eigen ideeën achter een computer. Aan het einde van de dag presenteert iedereen zijn idee. Hier zijn nieuwe product features uit voort gekomen die anders nooit het product hadden gehaald. Dit concept werkt als beloning en als stimulering tegelijkertijd” – IS1 Product Owner

4.5 Proces en behouden van team wendbaarheid

Deze paragraaf omschrijft het proces in een figuur van alle eerder benoemde antecedenten over loop van het bestaan van team wendbaarheid. Als laatste worden de bevindingen omtrent het behouden van de wendbaarheid beschreven. Deze bevindingen waren over alle drie de cases dermate identiek dat deze onder dezelfde noemer worden beschreven onderbouwd door citaten vanuit de verschillende cases.

4.5.1 Proces ING

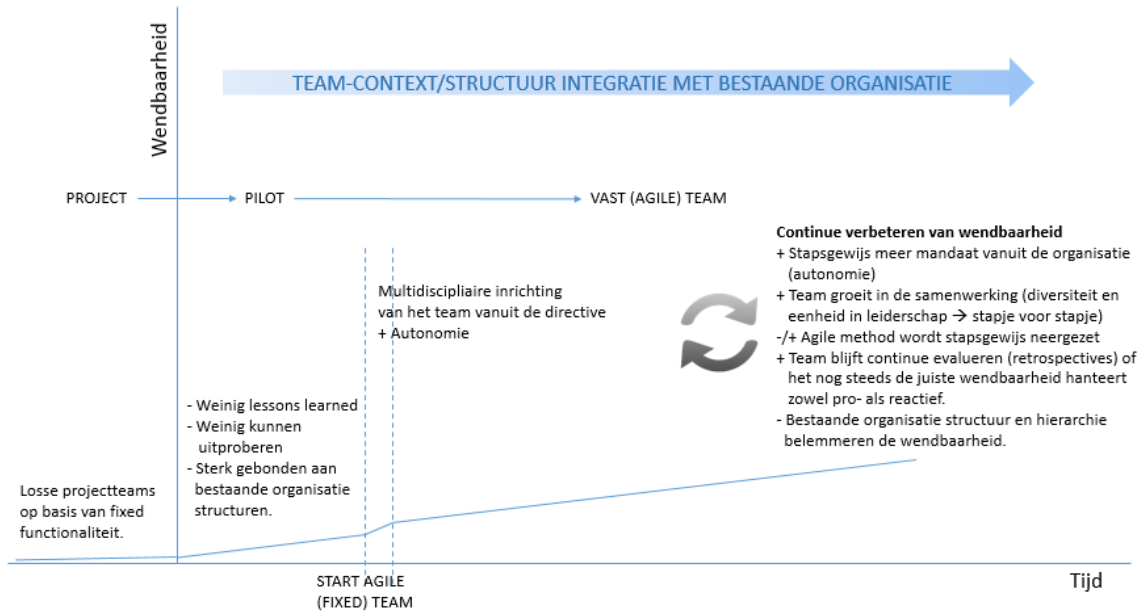
ING



Figuur: Procesverloop ING team

4.5.2 Proces VGZ

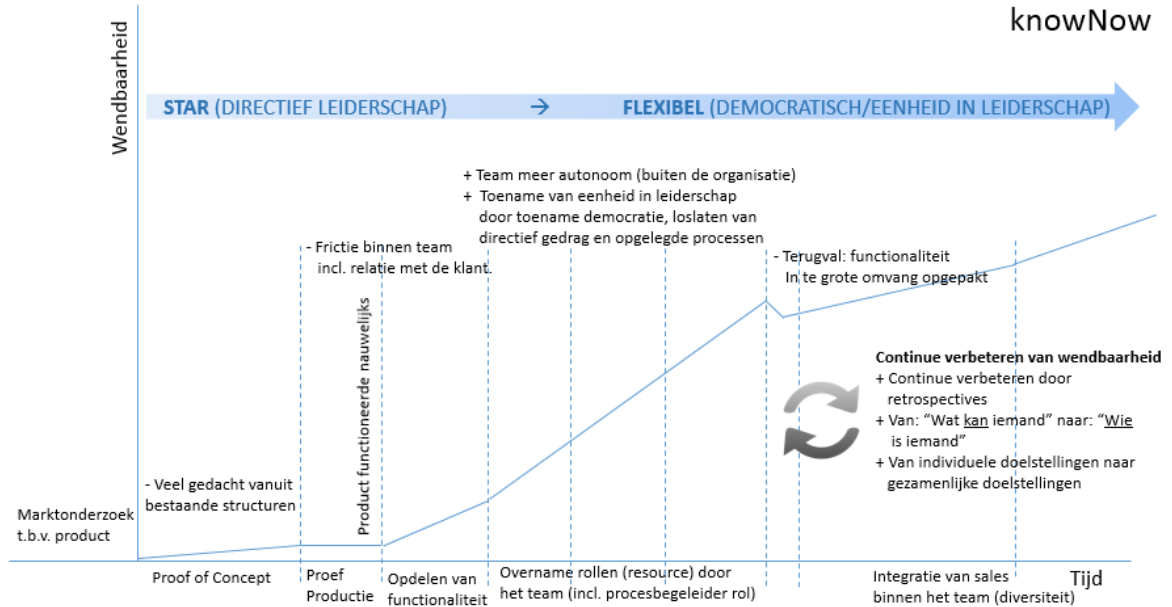
VGZ



Figuur: Procesverloop VGZ team

4.5.3 Proces Info Support

IS/
knowNow



Figuur: Procesverloop Info Support team

4.5.4 Behouden van team wendbaarheid

Alle teams zijn identiek in de beantwoording als het gaat over het behouden van de wendbaarheid van het team, welke in meer of mindere mate binnen ieder team aanwezig is. Alle teams hebben een 'mindset' waarin continue verbeteren de boventoon voert. Iedere twee weken kijken alle teams terug middels een zogeheten 'retrospective' waarin men evalueert wat men met elkaar heeft bereikt, complimenten kunnen worden uitgedeeld maar ook verbetervoorstellen worden aangedragen. Hierin is men kritisch naar elkaar. Dit is bij ieder team gegroeid naar een meer open cultuur waar men elkaar kan aanspreken op zijn of haar werkzaamheden. Dit alles binnen de mogelijkheden van de context of de organisatie.

"We zijn er eigenlijk nooit. Er is geen status quo. Middels de 'retrospectives' houden we grip op de 'mindset' van continue willen verbeteren. We zijn gegroeid naar een open houding waardoor we de zelfdiscipline hoog houden. Belangrijk is dat fouten maken mag, durf te experimenteren. Zolang fouten maar snel herkent en opgelost worden. Zowel in het proces als in de output van het team" – IS1 Product Owner

"Continue blijven verbeteren in gesprek met de omgeving. De retrospectives spelen hierin een belangrijke rol waardoor we als team continue beter worden in zowel de functionaliteiten die we opleveren als het proces van samenwerken" – VGZ1 Scrum master

"Het evaluatie moment iedere twee weken zorgt ervoor dat we stil staan bij waar we mee bezig zijn en hoe we dit kunnen verbeteren. Agile werken betekent continue verbeteren. Ook je manier van werken en de output die je oplevert dient wendbaar te zijn. Een open cultuur hiervoor van belang zodat je alles tegen elkaar mag en kan zeggen om er uiteindelijk beter van te worden als collectief. Hierin groei je door de tijd naar een soort gedeeld bewustzijn. Mijn persoonlijke wens is om de evaluatie ook eens door een extern iemand te laten doen, dat voorkomt wellicht nog een stuk bias." – ING1 Scrum master

4.6 ***Samenvatting***

Dit hoofdstuk omschrijft de belangrijkste bevindingen en analyse vanuit de drie verschillende cases. Per case is gekeken naar de verschillende antecedenten over de looptijd van het bestaan van de verschillende teams. Per case zijn deze gebeurtenissen uitgezet in een totale procesplaat. Als laatste omschrijft het hoofdstuk de bevindingen die gevonden zijn voor het behouden van een bepaalde mate van wendbaarheid binnen een team. Dit laatste geeft gelijk antwoord op de laatste onderzoeksvraag.

5 Conclusies en discussie

5.1 *Inleiding*

Dit hoofdstuk beantwoordt de centrale onderzoeksvraag. De belangrijkste conclusies worden geformuleerd door middel van het opstellen en onderbouwen van proposities. Het onderzoek heeft een zekere bijdrage aan de theorie en de praktijk wat wordt besproken in de derde paragraaf. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de limitaties ten aanzien van het onderzoek inclusief eventuele mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

5.2 *Conclusie en proposities*

Vanuit de analyse kunnen een aantal conclusies worden getrokken die hier vertaald zijn naar proposities. De proposities zijn per antecedent, zoals opgenomen in het onderzoeksmodel, gedefinieerd en onderbouwd.

5.2.1 **Eenheid in leiderschap**

Uit het onderzoek blijkt dat eenheid van leiderschap een belangrijke eigenschap is van een wendbaar team. Dit komt doordat wanneer men in eenheid keuzes maakt men veelal dezelfde doelen nastreeft, hier zit een klein overlap met de antecedent omtrent gezamenlijke prikkels en belangen. Het team weet welke beslissingen men dient te nemen in eenheid om snel en wendbaar te kunnen acteren. We kunnen concluderen dat deze eigenschap wordt versterkt wanneer alle betrokkenen bij het project dezelfde hiërarchische plek innemen. Bij ING is dit bijna het geval, bij VGZ nog niet maar wenst men wel een dergelijke situatie en bij Info Support is dit volledig het geval. Vanuit deze laatste case kunnen we concluderen dat door de toename van eenheid in leiderschap de wendbaarheid is toegenomen. Het mechanisme dat hieraan ten grondslag ligt is het opdelen van de op te leveren output van het team in kleine deelproducten. Hierdoor hoeft er niet een meer directieve rol bij het team aanwezig te zijn omtrent de oplevering van omvangrijke output. Het team wordt gezamenlijk verantwoordelijk voor de deelproducten en kan hier vanuit verschillende disciplines weloverwogen beslissingen nemen als collectief. Dit versnelt de oplevering en besliskracht waardoor het team wendbaarder wordt.

Propositie 1a: Eenheid in leiderschap versterkt de wendbaarheid en wordt mogelijk gemaakt wanneer de output van het team door het collectief te overzien is in kleine deelproducten.

We kunnen concluderen vanuit de bevindingen van de laatste case omtrent het knowNow team van Info Support dat een voorgeschreven rol voor het bewaken van het proces en het continue verbeteren zoals door veel literatuur wordt voorgeschreven geen maatstaaf is. Daarnaast is door ING1 Scrum master aangegeven dat zijn functie vooral in het begin van belang is geweest om initieel de structuur van samenwerken uit te dragen en hij nu meer een faciliterende rol vervuld. Hieruit kunnen we concluderen dat wanneer de structuur staat de rol van een procesbegeleider (of binnen de cases Scrum master benoemd) overbodig is voor een wendbaar team op het moment dat het collectief het proces van continue verbeteren heeft omarmt. Dit komt ten gunste van de wendbaarheid van het team waar de keuzes niet via een procesbegeleider goedgekeurd hoeven te worden. Dit is voornamelijk proactief gestuurde wendbaarheid van (binnenuit) het team.

Propositie 1b: Wanneer de processtructuur binnen het wendbare team is geadopteerd kan de rol van procesbegeleider worden overgenomen door alle individuele teamleden ten gunste van een hogere wendbaarheid van het team.

5.2.2 Diversiteit in resources

De belangrijkste conclusie die vanuit alle drie de cases kan worden getrokken is dat niet alleen de verschillende rollen binnen het team zorgen voor wendbaarheid van het team maar voornamelijk de mate waarin teamleden elkaars rollen kunnen overnemen. Iedereen heeft zijn eigen specialisme maar die dient voor een belangrijk deel als input voor de andere teamleden om van te leren zodat dit specialisme door meerdere mensen in meer of mindere mate uitgevoerd kan worden. Specifieke rollen kunnen hierdoor dan ook opgaan in het collectief. De bijdrage aan de wendbaarheid van het team ligt hierin voornamelijk in het kunnen overnemen van taken van verschillende resources. Dit komt ten gunste van wijzigingen in de op te leveren output waar bepaalde competenties benodigd zijn die meerdere resources op zich kunnen nemen en vice versa.

Propositie 2a: De wendbaarheid van een team neemt toe naarmate teamleden elkaars rollen kunnen overnemen.

Een conclusie die voornamelijk vanuit de case van de ING naar voren komt is dat er bewust gekozen is voor het overnemen van de rollen binnen het team als lange termijn investering. Op korte termijn kost de multi-inzetbaarheid van verschillende teamleden een investering. Hier is dus sprake van een tijdsaspect dat bij het ontstaan van een team moet worden meegenomen wil men een juiste wendbaarheid van het team kunnen creëren. Wendbare teams zijn dus in mindere mate effectief voor kortlopende projecten waarna men het team weer ontmantelt. Hier valt ook de conclusie te trekken dat de wendbaarheid toeneemt naarmate de duur van het bestaan van het team.

Propositie 2b: Het creëren van een wendbaar team met multi-inzetbare teamleden is niet geschikt voor kort lopende projecten.

Propositie 2c: De wendbaarheid van een team bestaande uit multi-inzetbare teamleden neemt toe naarmate de duur van het bestaan van het team.

5.2.3 Team autonomie

Alle cases geven aan dat autonomie van het team een belangrijke eigenschap is van een wendbaar team. Team VGZ heeft veel minder autonomie in vergelijking tot de andere cases en het resultaat is hierdoor ook dat men een bepaalde wendbaarheid mist. Het mandaat vanuit de organisatie om als team volledig autonoom te opereren ligt bij het Info Support team het hoogst. Er is niet gekeken naar de business output in mate van business value dus we kunnen niet benoemen dat het Info Support team ook betere output oplevert ten opzichte van het bedrijfsresultaat. Doordat het team autonoom kan opereren, kan het zelf bepalen welke keuzes het maakt en welke richting het op wil gaan. Dit werkt als een mechanisme ten gunste van de wendbaarheid van het team. Ook is gebleken dat doordat het team autonoom opereert het ook een meer directe dialoog heeft met de eindklant. Het team begrijpt hierdoor beter wat de output betekend voor de klant en kan hierdoor sneller naar de markt luisteren en acteren. Dit werkt dus ook ten gunste van de wendbaarheid van het team, gericht op de externe invloeden. Waar het VGZ team totaal geen weet heeft van de uitwerking van de output van het team ten opzichte van de markt, dit komt via een omweg weer terug in het team als nieuwe business

input. Door deze omweg is het team dus veel minder wendbaar en acteert het vele malen minder snel en effectief.

Propositie 3a: Mandaat vanuit de organisatie zorgt ervoor dat een wendbare team wordt voorzien van team autonomie, dit resulteert in een team dat sneller kan acteren op bewegingen uit de markt. De wendbaarheid van het team neemt hierdoor toe.

5.2.4 Gezamenlijke belangen en prikkels

Geen van de onderzochte cases hanteert financiële prikkels ten aanzien van het team resultaat. Wel wordt de wens hiervoor onderkend. Een gezamenlijk belang lijkt een bijdrage te leveren ten aanzien van de richting van het team. Hier zijn geen significante resultaten uit naar voren gekomen dat we hier een duidelijke propositie aan kunnen verbinden.

Wat we wel kunnen concluderen is dat een dag waarin men zijn of haar eigen ideeën mag presenteren een bijdrage levert aan de innovatie van de uiteindelijke output van het team. Hier spreekt men binnen de teams ook over daadwerkelijke toegevoegde waarde voor het product in de vorm van business value. De manier waarop dit gebeurt wordt binnen de Info Support case als binnen de ING case ook wel een hack-a-ton genoemd. Belangrijkste mechanisme dat hier aan ten grondslag ligt is dat iedereen vrijuit mag exploreren naar nieuwe product ideeën. Hierdoor zijn productfeatures ontstaan die anders nooit of met mindere kans op de markt zouden zijn gekomen. Het stimuleert de individuele teamleden en houdt ze enthousiast om aan het product te werken. Hier spreken we over een bijdrage van de wendbaarheid die proactief vanuit het team gedreven is. Het draagt eveneens een klein risico met zich mee waar het nodig kan zijn dat functionaliteit - wanneer het uiteindelijk niet gebruikt wordt door markt - weggegooid moet worden en een teamlid dermate gehecht is aan zijn eigen idee en/of uitwerking ervan. Wat we wel kunnen concluderen is dat deze prikkel productinnovatie stimuleert.

Propositie 4a: Individuele exploratiemogelijkheden stimuleert productinnovatie en draagt hierdoor bij aan proactieve wendbaarheid van het team.

5.2.5 Afhankelijkheid van antecedenten en gedrag over de tijd

De conclusies zijn per antecedent beschreven met de bijbehorende bijdrage aan de wendbaarheid van het team. Vanuit de verkennende literatuurstudie zijn er weinig tot geen afhankelijkheden tussen de verschillende antecedenten onderkend. Zoals omschreven bij de bevindingen zijn de antecedenten die onderzocht zijn uitgezet over de tijd. Vanuit deze analyse kunnen een aantal onderliggende afhankelijkheden van de antecedenten die zijn opgetreden worden benoemd. Daarnaast zien we ook een verschil van impact op de wendbaarheid ten opzichte van het optreden van antecedenten over de tijd.

Voor een zowel de Info Support case als voor de case bij ING geldt dat bij de eerste wissel van een teamlid het team zich heeft weten aan te passen en men spreekt over een toename van wendbaarheid. Het team wordt immers getest of het de wissel kan doorstaan. Bij een tweede wissel gaat dit makkelijker af. Het team leert dus om te gaan met een wisseling van teamleden. Dit heeft een relatie tot het antecedent Diversiteit in resources. Gepaard met het feit dat over de tijd de rollen steeds vaker van elkaar overgenomen kunnen worden, helpt dit bij een soort robuustheid van wendbaarheid. Het team is er tegen bestand. Men kan dus ook stellen dat over tijd wanneer teamleden elkaars rollen kunnen overnemen de wendbaarheid toeneemt (zie propositie 2a).

Propositie 5a: De wendbaarheid van het team neemt toe naar mate teamleden worden gewisseld. Het team heeft een lerend vermogen om hier over tijd mee om te gaan.

Bij iedere case starten de teams op een meer directieve wijze en verandert dit richting een meer democratische vorm van leiderschap, ook wel meer eenheid in leiderschap. Dit laatste voornamelijk bij de teams van ING en Info Support. Bij zowel de Info Support als de ING case zien we dat de bijkomende gezamenlijke doelstelling deze eenheid in leiderschap stimuleert. In het effect van eenheid in leiderschap op de wendbaarheid van het team, heeft een gezamenlijke doelstelling (in plaats van louter individuele doelstellingen) een positief modererend effect.

Propositie 5b: Een gezamenlijke doelstelling van het team heeft een positief modererend effect op de relatie tussen eenheid in leiderschap en de wendbaarheid van het team.

Voor de ING case geldt dat direct vanaf het begin van het team de organisatie het team het mandaat heeft gegeven om autonoom te opereren. Tezamen met een directieve inrichting van wendbare processen binnen het team hebben er voor gezorgd dat in relatief korte tijd het team zelfstandig kon opereren als wendbaar team. Hier is het directieve over gegaan in eenheid in leiderschap binnen het team. Dit geldt ook bij de case van Info Support, echter hier heeft men initieel wat langer vast gehouden aan een meer directieve leiding. Wanneer dit overgaat naar eenheid in leiderschap kan men als autonoom team sneller keuzes maken en neemt de wendbaarheid toe. Hierin beïnvloeden de twee antecedenen elkaar weldegelijk. Eenheid in leiderschap zonder autonomie zorgt niet voor afdoende slagkracht en komt daardoor niet ten gunste van de wendbaarheid van het team.

5.3 Bijdrage aan de theorie en praktijk

Het onderzoek levert op een aantal gebieden een bijdrage aan de theorie dan wel de praktijk. Huidige studies omtrent team wendbaarheid zijn veelal gebaseerd op kwantitatieve analyses waar de focus ligt op het kwantificeren van de antecedenten als de geleverde output van de teams. (Lee & Xia, 2010; Conboy & Fitzgerald, 2004; Highsmith, 2004; Larman, 2004; Erickson et al., 2005; Henderson-Seller & Serour, 2005; Lyytinen & Rose, 2006; Cockburn, 2007; Qumer & Henderson-Sellers, 2008). Waar dit onderzoek een bijdrage aan levert zijn de processen die gaande zijn binnen een team over tijd. Hier is meer diepte gegeven aan de onderliggende mechanismen die het ontstaan van een wendbaar team mogelijk maken. Daarnaast is gekeken naar het behouden van wendbaarheid van een team. De bestaande literatuur benoemt een aantal methoden die het team zou kunnen toepassen die vanuit de managementpraktijk als best practice zijn bestempeld (Lee & Xia, 2010). Zoals onderzocht tijdens de verkennende literatuurstudie is er verder geen onderzoek voorhanden dat ook daadwerkelijk analyseert of het team ook hierdoor een mate van wendbaarheid kan behouden. Het onderzoek heeft op basis van drie cases het behoud van wendbaarheid geanalyseerd op kwalitatieve wijze wat een bijdrage levert aan het inzicht in de onderliggende mechanismen van het behoud van wendbare teams.

Voor de (management)praktijk levert het onderzoek ook op een aantal gebieden een belangrijke bijdrage. Allereerst is het voor de teams van de betreffende drie cases interessant

om de bevindingen van elkaar te horen te krijgen. Dit is ook daadwerkelijk teruggekoppeld om van elkaar te kunnen leren. Zeker de VGZ case heeft te maken met inrichting van het team die nog niet dermate wendbaar kan excelleren ten opzichte van de andere cases. Ondanks dat het team bij VGZ conform de huidige best practices door de organisatie is ingericht. Hier kan het zijn dat de best practices wellicht niet goed zijn gehanteerd maar ook dat de huidige studies geen tot weinig inzicht geven in de onderliggende mechanismen. De inzichten vanuit de ING en Info Support cases zijn waardevol voor VGZ om inzicht te verschaffen hoe het team wendbaar te krijgen. Met de verwachting dat er meer cases zijn als bijvoorbeeld een VGZ kan men stellen dat de bijdrage van het onderzoek aan de praktijk van belang is. Daarnaast is er een trend te onderkennen waar organisaties steeds vaker actief zijn met het inrichten van zelfsturende of autonome teams. Voor organisaties is het van belang om deze teams op de juiste wijze te configureren en daarnaast de juiste vrijheid en mandaat te geven om als wendbaar team actief te zijn. Dit onderzoek gaat in op de onderliggende mechanismen die de huidige literatuur nog niet biedt.

5.4 *Limitaties*

Het onderzoek van de verschillende cases is uitgevoerd binnen teams die allen verantwoordelijk zijn voor technologie gerelateerde producten en of diensten. Hierin spelen een aantal denkbare limitaties ten opzichte van generalisatie een rol. Ten eerste is er naast de wendbaarheidskarakteristieken van het team (proactief vanuit het team en reactief ten opzichte van de markt/eindklant) nog een invloed van toepassing. Dit noemt men binnen de branche een zogeheten *technology push*. Dit is een invloed vanuit de technologiebedrijven die de platformen leveren. Hier dient het team eveneens wendbaar mee om te kunnen gaan. Dit is meegenomen binnen dit onderzoek maar het hoeft uiteraard niet te gelden voor elk team die binnen een dergelijke andere branche of markt werkzaam is. Aangezien de onderzochte teams ook met deze invloed overweg konden valt de impact ten opzichte van teams die deze invloed niet hebben te verwaarlozen. Wel is er sprake van teams met hoog geclassificeerde professionals. Dit kan binnen andere teams ook anders liggen. De invloed hiervan is niet meegenomen binnen het onderzoek en kan binnen een nader (literatuur)onderzoek wellicht verder worden onderzocht.

Binnen het onderzoek is geen onderscheid gemaakt tussen eigen medewerkers of medewerkers binnen het team die vanuit een externe partij gedetacheerd zijn of voor zichzelf

als zelfstandige ingehuurd zijn door de desbetreffende organisatie. Alle onderzochte teams hadden een mix van deze varianten binnen het team werkzaam. Men kan nader onderzoek plegen om de gevolgen hiervan te onderzoeken. Echter heeft elk geïnterviewd persoon binnen dit onderzoek gerefereerd aan de organisatie waar hij of zij op dat moment voor werkte en schepte hiermee zekere indruk dit ook zo te ervaren. Binnen het onderzoek zijn geen tegenstrijdige antecedenten of gebeurtenissen anderzijds gevonden die terug te leiden zijn naar de constructie van waaruit de desbetreffende medewerker zijn bijdrage leverde aan het team.

Het onderzoek betreft een longitudinaal onderzoek, echter is de tijd op basis van retrospectief uiteengezet. Dit vergt van de ondervraagden uiteraard wat capaciteiten van het individuele geheugen. Hierdoor is het prima denkbaar dat bepaalde gebeurtenissen niet aan het licht zijn gekomen. Dit risico is altijd aanwezig, ook wanneer men middels een andere empirische methode te werk gaat. De zorgvuldig samengestelde vragen en het doorvragen op de antecedenten heeft voor het onderzoek een vruchtbaar resultaat opgeleverd waar het gaat om de bevindingen en de bijbehorende conclusie en proposities.

Als laatste is de output van het team niet op gekwantificeerd wijze volledig gemeten waardoor de uitwerking van de verschillende antecedenten door het team als positief zijn ervaren maar op bedrijfseconomisch niveau wellicht andere uitwerkingen hebben. Bijvoorbeeld omdat bepaalde handelingen van het team dermate veel kosten met zich mee brengen waardoor de business case van de realisatie van het desbetreffende product of dienst afneemt. Doordat in eerdere studies de output van wendbare teams al veelvuldig is geanalyseerd en hieruit voortkomt dat wendbare teams efficiënter werken maar vooral ook meer business waarde opleveren is dit een limitatie die te verwaarlozen valt.

6 Literatuurreferenties

- Aapaoja, A., Herrala, M., Pekuri, A., & Haapasalo, H. (2013). The characteristics of and cornerstones for creating integrated teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 695-713.
- Alliance, A. (2001). *Agile Manifesto*. Agile Alliance.
- Ballard, M. (2013, July 04). *Why agile development failed*. Opgehaald van www.computerweekly.com.
- Beck, K., & Andres, C. (2005). *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Boston: Addison-Wesley.
- Bromley, S., Worthington, J., & Robinson, C. (2003). The Impact of Integrated Teams on the Design Process. *Construction Productivity Network London*.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Chow, T., & Cao, D. B. (2008). A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Projects. *The Journal of Systems and Software*, 961-971.
- Cockburn, A. (2007). *Agile Software Development: The Cooperative Game*. Boston: Addison-Wesley.
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile Software Development: The People Factor. *IEEE Computer*, 131-133.
- Collins, J., & Porras, J. I. (2004). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. United States: William Collins.
- Conboy, K., & Fitzgerald, B. (2004). Toward a Conceptual Framework of Agile Methods: A Study of Agility in Different Disciplines. *ACM*, 37-44.
- Dainty, A., Briscoe, G., & Millett, S. (2001). Subcontracter perspectives on supply chain alliances. *Construction Management and Economics*, 841-848.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 50-62.
- Davenport, T. H., & Short J., E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *MIT Sloan Management Review*, 98-112.
- Dove, R. (2001). *Response Ability - The language, structure and culture of an agile enterprise*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2007). The New Deal at the Top. *Harvard Business Review*.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 95-118.

- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Elsevier*, 370-382.
- Ellington, K., & Dierdorff, E. (2014). Individual Learning in Team Training: Self Regulation and Team Context effects. *Small Group Research*, 37 –67.
- Erickson, e. a. (2005). Agile Modeling, Agile Software Development and Extreme Programming: The State of Research. *Journal of Database Management*, 88-100.
- Fernandez-Araoz, C. (2014). 21 Century Talent Spotting: Why Potential Now Trumps Brains, Experience and Competencies. *Harvard Business Review*, 46-56.
- Fitzgerald, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*.
- Flemming, Q., & Koppelman, J. (1996). Integrated Project Development Teams: another fad or a permanent change. *International Journal of Project Management*, 163-168.
- Fourne, S., Jansen, J., & Mom, T. (2014). Strategic Agility in MNEs: Dynamic Balancing Sensing, Enacting and Capturing Opportunities Across Emerging and Established Markets. *California Management Review*, 32-65.
- Hamel, G. (2011). *Reinventing the Technology of Human Accomplishment*. (G. Hamel, Uitvoerend artiest) University of Phoenix , Phoenix.
- Henderson-Sellers, B., & Serour, M. K. (2005). Creating a Dual-Agility Method: The value of method engineering. *Journal of Database Management*, 1-23.
- Highsmith, J. (2002). *Agile Project Management: Principles and Tools*. Cutter Consortium Executive Report.
- Highsmith, J. (2004). *Agile Project Management*. Boston: Addison-Wesley.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2013). Self-Organizing Roles of Agile Software Development Teams. *IEEE Transactions on Software Engineering* , 422-444.
- Kelly, A. (2008). *Changing Software Development: Learning to Become Agile*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Laan, A., Voordijk, H., & Dewulf, G. (2011). Reducing opportunistic behaviour through a project alliance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 660-679.
- Lahdenpera, P. (2012). Making Sense of the Multi-Party Contractual Arrangements of Project Partnering, Project Alliancing and Integrated Project Delivery. *Construction Management and Economics*, 57-79.
- Lank, E. (2006). *Collaborative Advantage: How Organizations Win by Working Together*. New York: Palgrave MacMillan.
- Larman, C. (2004). *Agile & Iterative Development: A Manager's Guide*. Boston: Addison-Wesley.

- Lee, G., & Xia, W. (2010). Toward Agile: An Integrated Analysis of Quantitative and Qualitative Field Data on Software Development Agility. *MIS Quarterly*, 87-114.
- Love, P., & Gunasekaran, A. (1998). Concurrent Engineering: a strategy for procuring projects. *International Journal of Project Management*, 375-383.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between technology capability and organizational agility. *MIS Quarterly*, 931-954.
- Lyytinen, K., & Rose, G. M. (2006). Information System Development Agility as Organizational Learning. *European Journal of Information Systems*, 183-199.
- MacCormack, A., Verganti, R., & Iansiti, M. (2001). Developing Products on 'Internet Time': The Anatomy of a Flexible Development Process. *Management Science*, 133-150.
- Manning, T. (2013). 360 Degree Assessments of Team Role Behaviours in Different Contexts. *Emerald Group Publishing - Industrial and Commercial Training Journal*, 397-405.
- Mintzberg, H. (2009). *Strategy Safari*. England: Pearson Education Limited.
- Nerur, S., & Balijepally, V. (2007). Theoretical Reflections on Agile Development Methodologies. *Communications of the ACM*, 79-83.
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the Way we Change. *Harvard Business Review - On Point Article*, 1-13.
- Pietila, P.-A. (2006, December 4). Interview. (O.-P. Kallasvuo, Interviewer)
- Power, B. (2012). Look to IT for Process Innovation? *Harvard Business Review*.
- Qumer, A., & Henderson-Sellers, B. (2008). An Evaluation of the Degree of Agility in Six Agile Methods and its Applicability for Method Engineering. *Information and Software Technology*, 280-295.
- Ross, J. (2003). Introduction to project alliancing on engineering and construction projects. *Alliance Contracting Conference*. Sydney Australia.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., & Goodwin, G. F. (2008). Does Team Training Improve Team Performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 903-933.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Semler, R. (1993). *Maverick!* New York: Warner Books.
- Sharp, H., & Robinson, H. (2004). An Ethnographic Study of XP Practice. *Empirical Software Engineering*, 353-375.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*.

Whelton, M. (2004). The development of purpose in the project definition phase of construction projects. *University of California, Berkeley, CA Journal*.

7 Bijlage – Interviewvragen

Algemene vragen

1. Kunt u een omschrijving geven van de eigen functie binnen of ten opzichte van het agile team?
2. Bent u al lang betrokken bij (de huidige samenstelling van) het team?
3. Op welke manier toetst men binnen het team of de output ook daadwerkelijk business waarde oplevert?
4. Wat (welke gebeurtenis) doet het team besluiten om naar de markt te luisteren en hierdoor desnoods bij te sturen?
5. Wat zijn wat u betreft de belangrijkste eigenschappen/karakteristieken van een agile team?

Eenheid in leiderschap

6. Hoe worden beslissingen binnen het team genomen?
7. Was dit gelijk van de start van het team al het geval en/of zijn hier wijzigingen in geweest of tijd?
8. Merkt u een verandering in de kwaliteit van de output van het team ten opzichte van andere manieren van werken (niet agile)?

Diversiteit in resources

9. Is er sprake van diversiteit van de rollen/functies binnen het team?
10. Worden de rollen/functies binnen het team aangepast (geconfigureerd) op basis van de gewenste werkzaamheden die het team dient te volbrengen?
11. In welke mate speelt diversiteit van resources een belangrijke rol ten aanzien van het succes van het agile team? Zijn hierin fases te onderkennen (meer/minder afwisseling)?
12. Is het eenvoudig om nieuwe resources vanuit de bestaande organisatie of daarbuiten aan te trekken wanneer nodig?
13. Ten opzichte van de start van het team zijn er nog dingen veranderd of was diversiteit van het team direct juist geconfigureerd?

Team autonomie

14. Welke keuzes zijn er door het team autonoom gemaakt?
15. Is er wat u betreft sprake van een autonoom opererend team?
16. Is er sprake binnen het team van zelforganisatie en zelfdiscipline?
17. Op welke manier en in welke mate heeft uw team mandaat om zelfstandig te opereren van de organisatie gekregen?

Gezamenlijke belangen en prikkels

18. In welke mate zijn gezamenlijke doelstellingen binnen het team gedefinieerd? Wordt dit ook zo binnen het team ervaren?
19. Wordt ieder teamlid op dezelfde wijze financieel als in natura beloond op basis van het teamresultaat?
20. Zijn er gezamenlijke prikkels om het gehele team te stimuleren?
21. In welke mate speelt een gezamenlijke locatie een rol?
22. Ten opzichte van de start van het team zijn er nog verschillen geweest in de afgelopen periode te opzichte van de gezamenlijke doelstellingen en prikkels? Wat is hiervoor de reden geweest?

Proces vragen

23. Welke stappen heeft het team doorlopen om agile te worden?
24. Zijn er duidelijke momenten aan te wijzen waardoor het team agile is gaan functioneren?
25. Het team is nu wel/niet volledig werkzaam als agile team. Wat doen het team eraan om deze status als agile team te behouden?