

## Voor een hybride aanpak is feitelijke informatie cruciaal

# TUSSEN LOSLATEN EN DIRECTIEF INGRIJPEN

**DIRECTIEF INGRIJPEN DOODT DE CREATIVITEIT VAN MENSEN. TEAMS ZIJN HEEL GOED IN STAAT HUN EIGEN PROCES TE REGELEN. OF NIET? IN DE PRAKTIJK STAAN DE 'DIRECTIEVEN' VAAK LIJNRECHT TEGENOVER DE 'LOSLATERS'. ONTERECHT, ZEGGEN JOOST KOEN EN ERIK PEPPING. AFHANKELIJK VAN HET TEAM BEPAAL JE EEN STRATEGIE.**

door Joost Koen en Erik Pepping beeld Shutterstock

Het is alweer enige tijd geleden dat onze directeur in een vergadering tegen een medewerker zei: "Je doet het maar zo, anders maak ik er een dienstorder van." Het betrof een overheidsorganisatie. Geschrokken ging de medewerker aan de gang. Eenmaal uit de kamer zei de directeur tegen het zichtbaar geschrokken managementteam: "Goed dat hij niet weet dat dat niet meer bestaat."

Alsof beide kampen uitgaan van een ander mensbeeld

De directeur of bestuurder die bij de tijd is, houdt zich verre van dit soort uitspraken. In bedrijven en bij de overheid ontmoeten we leidinggevendenden die zonder al te veel randvoorwaarden cruciale IT-taken overlaten aan medewerkers of leveranciers. Iets van controle of bewaking ontbreekt, want dat geeft

ruimte voor innovatie. En innovatie is cruciaal om als bedrijf of organisatie te overleven.

Lijnorganisaties worden of zijn omgevormd naar deze inzichten. De directie houdt zich bezig met de grote lijn, de strategie. De medewerkers, al of niet georganiseerd in pools, teams of squads, zorgen voor de dagelijkse gang van zaken. Geheel in lijn met agile werken, zelfsturing en modern management. Vrijheid is mooi, zelfwerkzaamheid ook en loslaten geeft ruimte aan nieuwe initiatieven en kansen. Dit is allemaal waar. Toch is de ervaring dat de praktijk een genuanceerder beeld geeft, zeker vanuit het perspectief van productiviteit. Over die nuance gaat dit artikel, uitmondend in een hybride aanpak tussen directief ingrijpen en loslaten.

### TWEE KAMPEN

Directieteams lijken tegenwoordig verdeeld in twee kampen: de 'directieven' en 'loslaters'. In de praktijk blijken deze twee moeilijk bij elkaar te komen. De directieven zijn voor structuur, controle



**EEN HYBRIDE  
AANPAK IS NIET  
MAKKELIJK**

## REACTIES EN BIJDRAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:  
Henk Ester  
020-2356415  
h.ester@agconnect.nl

middels KPI's, en het prioriteren van het werk. De loslaters zijn van mening dat agile betekent dat het vanzelf gaat en dat het kan worden overgelaten aan de werkvloer. Dan komt het goed. Als je directief ingrijpt of structuur aanbrengt dood je de creativiteit van mensen. Beide kampen zien hun benadering als de enige juiste. Het lijkt alsof beide kampen uitgaan van een ander mensbeeld. Wellicht is van belang hoe je als leidinggevende in de wereld staat: is het glas halfleeg of halfvol? De 'directieven' gaan uit van onvolwassen teams. Structuur, controle

is voorwaarde om een goed resultaat te bereiken en om missers te voorkomen. De 'loslaters' gaan uit van volwassen teams. Mensen zijn uitstekend in staat het eigen proces te regelen – een goed resultaat komt vanzelf – is de perceptie. Laten we, los van deze kampen, de eigenschappen van een volwassen team nader beschouwen.

## VOLWASSEN TEAMS

Een volwassen team heeft bepaalde eigenschappen. Productiviteit bijvoorbeeld is vanzelfsprekend. 'Productiviteit' in die zin dat expliciet gelet wordt op

zowel effectiviteit als efficiëntie en er open, direct en inhoudelijk over productiviteit wordt gepraat.

We zien de volgende eigenschappen:

1. Een duidelijke, concrete en gezamenlijke doelstelling.
2. Afspraken die door iedereen als randvoorwaarden worden geaccepteerd.
3. Complementaire vaardigheden, gecombineerd met respect en inzicht in elkaars vaardigheden en kennis.
4. Bewust aandacht geven aan feedback binnen het team en daarbuiten.

#### 1. *Gezamenlijke doelstelling*

Een software engineer heeft over het algemeen uitstekende intenties. Zelden komen wij IT'ers tegen die niet gemotiveerd zijn om een klant of gebruiker te honoreren met mooie en werkende software. In een volwassen team is men in staat om die (persoonlijke) intenties te richten naar een gezamenlijke doelstelling. In de praktijk zijn doelstellingen vaak te vaag of niet aansprekend. Een volwassen team laat dat niet gebeuren

en specificeert een vage doelstelling net zolang tot die aansprekend en concreet is. En als het even kan, maken ze de doelstelling meetbaar. Dan is succes tastbaar.

#### 2. *Afspraken die als 'constraints' werken*

Een teamlid accepteert inperking van de persoonlijke oplossingsruimte omwille van de effectiviteit en efficiëntie van het team. Ten grondslag aan deze bereidheid ligt het bewustzijn dat in samenwerking meer bereikt wordt dan alleen:  $1+1 = 3$ . Leden van een volwassen team hebben dat in het verleden ervaren.

De 'constraints' betreffen bijvoorbeeld:

- duidelijke definities en begrippen;
- afspraken over cultuur en werkwijzen;
- afspraken over technologie en kwaliteit;
- afspraken over architectuur.

#### 3. *Complementaire vaardigheden en respect*

Een volwassen team werkt als een jazzband. Elk teamlid is goed in het bespelen van zijn instrument, zijn specialisme.

## Directieteams lijken verdeeld in twee kampen

## UIT HET TEAM GEZET

Een agile team bestaande uit ervaren en relatief onervaren software engineers houdt zich eind 2017 bezig met een webwinkel binnen het domein retail (levensmiddelen). Eindklanten kunnen hun boodschappen via de webwinkel bestellen onder een aantal randvoorwaarden. De adresgegevens dienen aan de webwinkel bekend te zijn en er moet minimaal voor 50 euro worden besteld.

Een relatief onervaren engineer heeft een duidelijke voorkeur voor vaste architectonische principes en is communicatief bepalend in het team. Een ervaren engineer/architect weet dat deze principes niet passend zijn bij de structuur van dit domein. Hij stelt voor het model van 'finite state machine' door te voeren. Daarmee kun je de eindgebruiker het juiste pad laten aflopen, waarbij altijd wordt voldaan aan genoemde twee randvoorwaarden. En met weinig software. Als hij dat tijdens een refinement inbrengt, stelt de relatief onervaren

engineer (die zichzelf als ervaren ziet) zich rigide op en blijft bij zijn eigen voorkeuren. Het team houdt zich stil.

In de weken hierna produceert het team een grote hoeveelheid complexe code. Engineers raken langzaam maar zeker de controle over de applicatie kwijt. De ervaren engineer/architect, die ingehuurd is, besluit tijdens een plenaire sessie zijn dilemma voor te leggen. Al kost het hem zijn betrekking, hij wenst zo niet door te werken. Hij heeft de 'finite state machine'-architectuur uitgewerkt in platen.

De product owner en IT-manager worden overtuigd en leggen het team een expliciete keuze voor. Gekozen wordt voor de optie van de ervaren engineer. Die past bij het domein en houdt de applicatie beheersbaar. De engineer met vaste architectonische voorkeuren volhardt in zijn aanpak. Na twee weken grijpt de IT-manager in en zet hem uit het team. Iedereen opgelucht.

En pakt automatisch de passende rol. De rol van bijvoorbeeld lead engineer, architect of engineer. Er is respect en je deelt een soort gezamenlijk levensgevoel: bij IT'ers vaak een gevoel van professionalisme. Echte samenwerking, leren van elkaar en elkaar versterken, ontbreekt als dat gezamenlijke niet aanwezig is.

#### 4. Bewust aandacht geven en tijd spenderen aan feedback

Feedback op elkaars functioneren en feedback geven van de stand van zaken aan de 'buitenwereld' (directie, andere teams, klanten) ontstaan niet vanzelf. Natuurlijk voorzien agile werkwijzen in procedures en regels om feedback te stimuleren. Maar is dat voldoende? Een volwassen team is zich bewust van de kracht van feedback. Om niet te blijven hangen in 'loops' in denken en handelen. Om voortdurend te checken of je als team nog effectief bezig bent. Om te checken of de uitgangspunten veranderd zijn. Door dit bewustzijn wordt feedback 'a way of life' en intrinsiek aan het functioneren van de individuen in het team.


### ONVOLWASSEN TEAMS

Bij een onvolwassen team ontbreken – natuurlijk in allerhande configuraties – de genoemde eigenschappen van het volwassen team. Persoonlijke, vaak impliciete, doelstellingen zijn bepalender dan de gezamenlijke doelstelling. Werkafspraken, die gelden als 'constraints', zijn afwezig. Of een beperkt deel van het team bepaalt de 'constraints'. Feedback is afwezig of ad hoc. Bij het confronteren van engineers met de resultaten van objectief verkregen metingen van codekwaliteit en/of visualisatie van de in het systeem doorgevoerde softwarearchitectuur, komt het gebrek aan feedback vaak naar voren. Er wordt bijvoorbeeld sterke verwevenheid tussen logica en datamanagement gemeten, die het 'verservicen' en innoveren van een systeem in de weg staat. Of geconstateerd wordt dat de code te

complex is en slechts door de makers begrepen wordt. Vaak blijkt dat de engineers eigenlijk wel weten hoe het in elkaar zit. Toch wordt er niet gecommuniceerd met de leidinggevenden, waardoor de geplande innovatie gebaseerd is op de verkeerde veronderstellingen. De reden dat feedback afwezig is komt vaak door angst. Angst om aangezien te worden voor iemand die niet vernieuwend is. Deze angst kan de ontwikkeling van volwassenheid van teams flink in de weg zitten. Dat gebeurt vaker dan we denken. Moet je dat laten gaan? Moet je directief ingrijpen?

### AANPAK

Wij pleiten ervoor 'directief' en 'loslaten' als twee sturingsmiddelen te zien en niet als heilige graal. Afhankelijk van de volwassenheid van teams laat je los of zet je 'directieve' middelen in, gebaseerd op de eigenschappen van het volwassen team. Soms moet een team op directieve wijze geholpen worden om haalbare doelstellingen te definiëren, werkbare 'constraints' te accepteren, rollen te definiëren en feedback te stimuleren. Soms laat je teams hun eigen gang gaan. Voor het borgen van zo'n hybride aanpak is monitoring op basis van feitelijke informatie cruciaal. Specificeer doelstellingen, 'constraints' en feedback zodanig dat ze meetbaar worden. En biedt deze informatie transparant aan alle betrokkenen aan: leidinggevenden en niet-leidinggevenden. Stuur op deze informatie. Dit reduceert angst. Sturen op feitelijke informatie maakt het mogelijk niet te vervallen in louter directieve aansturing. En maakt je alert als een team de losheid niet aankan.

Is deze hybride aanpak tussen directief en loslaten makkelijk? Nee. Hij vereist een hoge mate van volwassenheid van de leidinggevende om afhankelijk van de situatie te kunnen schakelen tussen directief en loslaten, tussen het flexibel inzetten van formele en informele middelen. En niet automatisch te vervallen in de aanpak die dicht bij de comfort-zone ligt. 

### AUTEURS



JOOST KOEN

is medeoprichter van Boncode Software Remediation BV, dat zich richt op verduurzaming en vernieuwing van bestaande softwaresystemen op basis van meten, analyseren en verbeteren ([j.koen@bon-code.nl](mailto:j.koen@bon-code.nl)).



ERIK PEPPING

is als consultant/interim-manager betrokken bij Boncode Software Remediation BV.