

FRANCISCA DALSTRA

# AGILE TEAMS

*HOE  
DAN?!*

Zo help jij agile teams aantoonbaar  
naar topresultaten en werkplezier

# **AGILE TEAMS, HOE DAN?!**

‘Een praktisch, leuk en waardevol boek! De focus op praktische toepassing, het vastleggen van ideeën, reflectie en een uitgebreide verzameling werkvormen, versterkt door talloze praktijkvoorbeelden. Een aanrader voor iedere Scrum Master of Agile Coach!’

– *Evelien Acun-Roos, Professional Knowledge Sharer bij Xebia*

‘Eindelijk een praktisch handboek dat de meetbaarheid van teamontwikkeling inzichtelijk maakt! De door Francisca ontwikkelde MTD-methode biedt mij als Interventionist in Samenwerking – en jarenlange ervaring als Scrum Master/(Agile) Coach – een gefundeerd en theoretisch onderbouwd kader om met alle partijen, van directie tot teamlid, een effectief ontwikkeltraject te begeleiden. Dit zou de norm moeten zijn voor iedere professionele teambegeleider.’

– *Maaïke Klasen, Team- & organisatiecoach, eigenaar van MK Coachpartner*

‘Francisca schrijft vanuit de praktijk en ontrafelt deze met theoretische kaders, tips en oefeningen om agile teams op professionele wijze te begeleiden.’

– *Marijke Lingsma, Master coachopleider Coach Boulevard en auteur van invloedrijke boeken over teamcoaching*

‘*Agile Teams, Hoe Dan?!* had ik graag aan het begin van mijn carrière als Scrum Master gelezen. In plaats van “maar wat doen” helpt de MTD-aanpak om teams op gestructureerde wijze en empirisch te coachen. Het eerste deel van het boek beschrijft alle aandachtspunten van contracteren (verwachtingsmanagement) tot team-ontwikkeldoelen. Hiermee heb je als Agile Teamcoach een houvast waarmee je de kans op succes vergroot. Niet omdat dit te garanderen is, maar omdat je net als het agile werken zelf, kunt bijsturen op je aanpak, samen met het team en de omgeving waarin je werkt. Het tweede deel voorziet in tools en facilitatieplannen voor alles uit de MTD-aanpak. Ervaren teamcoaches kunnen hier ook alternatieven voor gebruiken, maar de combinatie van de structuur plus hoe deze in te vullen zorgt voor een direct en praktisch toepasbaar boek. Een must-have voor iedere Agile Team coach.’

– *Sjoerd Kranendonk, Scrum Facilitators, Agile Coach en trainer*

‘Een uitdaging voor Scrum Masters en Agile Coaches is dat Scrum niet voorziet in hoe je teams kunt coachen. Dat geeft vrijheid om zelf manieren te vinden. In die vrijheid kun je ook richtingloos worden. Francisca biedt zo’n manier en geeft houvast, structuur en richting aan teamcoaching! Vooral de vele werkvormen zijn een verrijking van het pallet en de trukendoos voor teamcoaches.’

– *Bas van Amersfoort, Auteur van De SUPER Product Owner*

‘De in dit boek beschreven MTD-aanpak is een aanrader wanneer je de zachte kant hard wilt maken.’

– *Erik Meelker, Scrum Master/spelbegeleider/piloot*

FRANCISCA DALSTRA

# AGILE TEAMS

HOE  
DAN?!

Zo help jij agile teams aantoonbaar  
naar topresultaten en werkplezier



Uitgever: S2uitgevers, Baarn ([www.s2uitgevers.nl](http://www.s2uitgevers.nl))  
Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem  
Correctie: Marcella Rijntjes  
Ontwerp en opmaak: Douwe Hoendervanger bno  
Druk en afwerking: Print Support 4U  
NUR: 800  
ISBN: 978 94 932 8243 8

Copyright © Francisca Dalstra, Huizen, 2024

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2uitgevers en de auteur. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl](http://www.cedar.nl)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

# INHOUD

<b>Wat kun je van dit boek verwachten?</b>	9
Ontwikkel jezelf als effectievere agileteambegeleider	9
Over de opbouw van dit boek	10
Focus op het begeleidingsproces	11
Topresultaten en werkplezier voor elk agile team	12
Gebruiken van dit boek	12
Online en offline	13
Cocreëer succes	13



## DE MTD-AANPAK

15

De MTD-aanpak in beeld	17
------------------------	----

<b>1 Afbakenen van het speelveld</b>	21
1.1 Hoe breng je jouw speelveld in kaart?	22
1.2 Teamontwikkeldoel en meetlat	24
1.3 Contracteren per niveau	28
1.4 Nulmeting op de teamontwikkelmeetlat	35
1.5 Analyseren van twee focusgebieden	36
<b>2 De agile analyse</b>	39
2.1 Waarom een analyse van de ontwikkelvraag?	39
2.2 De zes aspecten van een agile analyse	43
<b>3 Het analyseren van de teamdynamiek</b>	59
3.1 Het analyseren van gedrag	59
3.2 Welke waarnemingen zijn van belang?	60
3.3 Analyse van het team, de omgeving en de leider	62
3.4 Teammoraal	70

## AGILE TEAMS, HOE DAN?!

3.5	Hoe leert het team?	71
3.6	Omgeving	73
3.7	Leiderschap	75
3.8	Trap niet in de valkuil van 'het meteen oplossen'!	79
<b>4</b>	<b>Hercontracteren en interveniëren</b>	<b>83</b>
4.1	Een hypothese formuleren	83
4.2	De hypothese toetsen	84
4.3	Het leer-ontwikkeldoel en de meetlat	85
4.4	Formuleren van de leerobjectieven	86
4.5	Commitment en hercontracteren op het leer-ontwikkeldoel	86
4.6	(Her)contracteren met de omgeving	87
4.7	Het ontwikkelen van een interventieplan	89
4.8	Het interventieplan	90
<b>5</b>	<b>Professionele groei en reflectie</b>	<b>95</b>
5.1	Ken jezelf	95
5.2	Onbedoelde belemmering	96
5.3	Handvatten ter bevordering van jouw professionele groei	97
5.4	Grondhouding	98
5.5	Reflecteren en leren	99
5.6	De drie niveaus van leren	101
5.7	Intervisie	106
<b>6</b>	<b>Evalueren en soms hercontracteren</b>	<b>109</b>
6.1	Tussenevaluatie met het team	109
6.2	Terug naar de tekentafel?	111
6.3	Hercontracteren?	112
6.4	Eindevaluatie	112
6.5	Vieren en afscheid nemen, of opnieuw de cyclus in?	113

## INHOUD

<b>DEEL 2</b>	<b>HOE DAN?!</b>	<b>119</b>
1	De feedbackcirkel	122
2	Het teamontwikkelcanvas	125
3	Invulformulier voor een agile analyse	128
4	Value Stream Map	131
5	Invulformulier voor de analyse van de teamdynamiek	134
6	Analyse van het teamcompetentieniveau	138
7	De teamdoelschatkist	143
8	Talentenjachtexpeditie	145
9	Drie werkvormen voor effectieve, gedragen besluitvorming	147
10	De trap van Glasl	154
11	Begeleide dialoog voor het de-escaleren van conflicten	159
12	Het ontwikkelen van conflictvaardigheden	163
13	Vragenlijst over de teammoraal	168
14	Leervoorkeureninterview	170
15	Samenwerking versterken	172
16	Het constructieve gesprek aangaan met de leider	175
17	Begeleiding naar een geformuleerde hypothese	178
18	Ontwikkelings-, actie- en loslaatballonnen	181
19	Zelfevaluatie voor de agileteambegeleider	184
20	De groeimonitor	187
21	De laatste ronde	189
	<b>Dankwoord</b>	<b>193</b>
	<b>Bronnen</b>	<b>195</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>197</b>
	Bijlage 1: Het Agile Manifesto, waarden en principes	199
	Bijlage 2: Antwoorden op reflectievragen en niveaus van leren	201
	Bijlage 3: De twaalf competenties van een agileteambegeleider	204



# WAT KUN JE VAN DIT BOEK VERWACHTEN?

De wereld om ons heen verandert voortdurend, in een razendsnel tempo. Teamwerk is daardoor in toenemende mate onmisbaar voor het succes van organisaties; vooral agile en kortcyclisch werkende teams (die voortdurend opleveren, inspecteren en aanpassen) worden steeds belangrijker. Als agile-teambegeleider (Scrum Master of Agile Coach) ben jij de drijvende kracht die het team begeleidt naar resultaatverantwoordelijkheid, om een substantiële bijdrage te leveren aan de organisatiedoelen.

In de praktijk kom ik regelmatig agileteambegeleiders tegen die veel kennis hebben van agile methodieken en processen, maar die minder bekend zijn met teamdynamiek en teamontwikkeling, wat het lastig maakt hun teams hierin te begeleiden. Terwijl diezelfde personen juist voor dit vak hebben gekozen om teamsucces te faciliteren en om zelf te groeien op professioneel vlak. Er wordt vaak, alle goede bedoelingen ten spijt, maar wat gedaan. Hoe vaak zet jij interventies in en organiseer je workshops, zonder duidelijkheid over het gewenste resultaat? Door 'maar wat te doen' heb je geen idee of de interventies zinvol zijn, kun je tegen een groeiplafond stuiten en onbedoeld de ontwikkeling van het team stagneren. Sterker nog, bestaande problemen kunnen hierdoor verergeren.

## Ontwikkel jezelf als effectievere agileteambegeleider

Als agileteambegeleider wil jij jezelf continu blijven ontwikkelen om een nog grotere impact te hebben op de teams die je ondersteunt. Dit boek is speciaal voor jou geschreven. Het heeft als doelstellingen om de effectiviteit van jouw

## AGILE TEAMS, HOE DAN?!

begeleiding aantoonbaar te verbeteren, om het werkplezier van het team te verhogen en het team naar betere resultaten te begeleiden. Je krijgt inzicht in het aanpakken van specifieke uitdagingen, zoals het bevorderen van effectieve samenwerking, het stimuleren van teamontwikkeling en het realiseren van duurzame groei. Dit boek biedt je handvatten voor het focussen op teamontwikkeling, het inzichtelijk maken van de voortgang en het stimuleren van het eigenaarschap binnen het team. Daarnaast leer je hoe je de omgeving van het team op een constructieve manier kunt betrekken, zonder het vertrouwen van het team te schaden.

Je krijgt tools om je eigen groei en effectiviteit als teambegeleider te meten en te optimaliseren, zodat je jezelf kunt ontwikkelen tot een effectievere agileteambegeleider. Je maakt kennis met de Master Team Dynamics-aanpak (MTD-aanpak), een gestructureerde en praktische methode die teamdynamiek binnen de organisatie combineert met agile waarden en principes. Deze aanpak is gebaseerd op de expertise die ik heb opgebouwd door mijn jarenlange ervaring in verandermanagement. Ik beschrijf de aanpak stap voor stap. Het is ontworpen zodat zowel jij als het team aantoonbaar kunnen leren en groeien. De MTD-aanpak biedt je voorbeelden, werkvormen, stappenplannen, formulieren en checklists waarmee je jouw begeleiding aantoonbaar naar een hoger niveau kunt tillen. Met deze aanpak verbeter je niet alleen de teamdynamiek, maar ontwikkel je ook je eigen vaardigheden en vergroot je je kennis. Zo kun je nog meer bijdragen aan het succes van je organisatie.

### Over de opbouw van dit boek

Dit boek bestaat uit twee delen. Deel 1 richt zich in zes hoofdstukken op alle stappen van de MTD-aanpak en belicht daarbij specifiek jouw rol als agileteambegeleider. In deel 2 vind je verdieping met praktische handvatten.

#### **Start met het afbakenen van het speelveld**

In hoofdstuk 1 tot en met 4 lees je hoe je het speelveld afbakent en hoe je de doelen en verwachtingen van zowel het team als de organisatie in kaart brengt. Vervolgens leer je hoe je de ontwikkelvraag analyseert en bepaalt hoe

## WAT KUN JE VAN DIT BOEK VERWACHTEN?

jij samen met het team de voortgang kunt meten. Daarna wordt er aandacht besteed aan het opstellen van een interventieplan.

### **Reflectie en persoonlijke groei**

In het vijfde hoofdstuk ligt de focus op jouw eigen professionele groei en reflectie. Je leert jezelf beter kennen en je ontwikkelt vaardigheden op het gebied van reflecteren en leren. Er wordt aandacht besteed aan intervisie, en je krijgt handvatten aangereikt om je inzichten en ervaringen met anderen te delen, zodat jullie samen kunnen leren en groeien.

### **Evaluatie en aanpassing**

Het zesde hoofdstuk gaat over het evalueren van de voortgang en het eventueel aanpassen van de doelen, de verwachtingen of de interventies. In dit hoofdstuk komen de tussentijdse evaluatie en de eindevaluatie aan bod. Ten slotte wordt er ingegaan op het nemen van afscheid, of het opnieuw starten van de cyclus.

### **Hoe dan?!**

Het tweede deel van dit boek bestaat uit praktische tools, technieken en werkvormen die je in kunt zetten op verschillende, specifieke momenten in de MTD-aanpak.

## **Focus op het begeleidingsproces**

In tegenstelling tot veel andere boeken die zich richten op teams en hun dynamiek, ligt in dit boek de nadruk op het begeleidingsproces zelf. Het laat je kennismaken met het meten en contracteren, en het biedt je praktische tools en waardevolle tips om te werken aan je eigen professionele groei, terwijl jij teams begeleidt naar succes. Vergeet niet dat jij het verschil kunt maken! Door te groeien en door jezelf te ontwikkelen, kun jij bijdragen aan het succes van de teams die je begeleidt en aan dat van de organisatie als geheel.

### Topresultaten en werkplezier voor elk agile team

Als oprichter en drijvende kracht achter Master Team Dynamics deel ik met plezier de kennis, ervaring en passie die ik heb opgedaan. Ik sta klaar om jou te ondersteunen in jouw ontwikkeling binnen het vakgebied. Master Team Dynamics heeft als missie: topresultaten en werkplezier voor elk agile team. We realiseren dit door jou en andere agileteambegeleiders te ondersteunen. Of je nu werkt als Scrum Master of als Agile Coach, elk hoofdstuk in dit boek biedt waardevolle inzichten en praktische handvatten die je direct kunt toepassen in je dagelijkse werk. Het doel is om samen met jou het team te helpen om betere resultaten te behalen en om daarbij meer werkplezier te ervaren.

### Gebruiken van dit boek

Je kunt dit boek op een manier gebruiken die het beste past bij jouw behoeften en jouw werkwijze. Je kunt ervoor kiezen om de hoofdstukken in chronologische volgorde te lezen. Of je kunt het boek gebruiken als naslagwerk, waarbij je de informatie en technieken selecteert die voor jou op dat moment het meest relevant zijn.

Telkens wanneer je onderstaande QR-code in dit boek tegenkomt, weet dan dat er een bijbehorend hulpmiddel voor je klaarstaat op onze website: [www.masterteamdynamics.com](http://www.masterteamdynamics.com).

NAAR  
DE  
WEB-  
SITE



## WAT KUN JE VAN DIT BOEK VERWACHTEN?

### Online en offline

Ook binnen teams wordt tegenwoordig steeds meer hybride, dat wil zeggen zowel offline als online, samengewerkt. Om aan te sluiten bij deze ontwikkeling, heb ik ervoor gekozen om de werkvormen in Deel 2 van dit boek geschikt te maken voor zowel offline als online teambegeleiding.

### Cocreëer succes

De MTD-aanpak en de onderbouwing daarvan zijn gebaseerd op mijn opleidingen, kennis en praktijkervaring. Maar ik geloof niet dat er slechts één universele aanpak bestaat. Daarom nodig ik je uit om je eigen ideeën te vormen en zelf nieuwe inzichten toe te voegen. Met jouw inzet en jouw passie voor teambegeleiding ben jij de sleutel naar gelukkige teams met geweldige resultaten. Laat je inspireren en ontdek hoe jij als teambegeleider zichtbaar het verschil kunt maken.

# DE MTD-AANPAK

*DEEL 1*

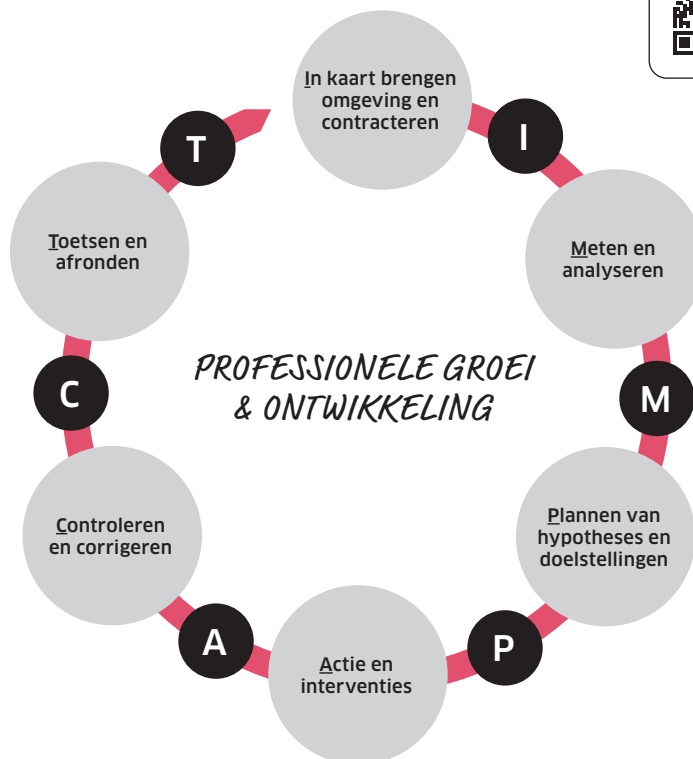
## De MTD-aanpak in beeld

De Master Team Dynamics-aanpak biedt stapsgewijze begeleiding bij het contracteren en het bepalen van de focus, tot de interventieplanning en de evaluatie van agile processen.

Met zes stappen maak je doorlopend IMPACT:



*OOK  
ALS  
DOWN-  
LOAD*



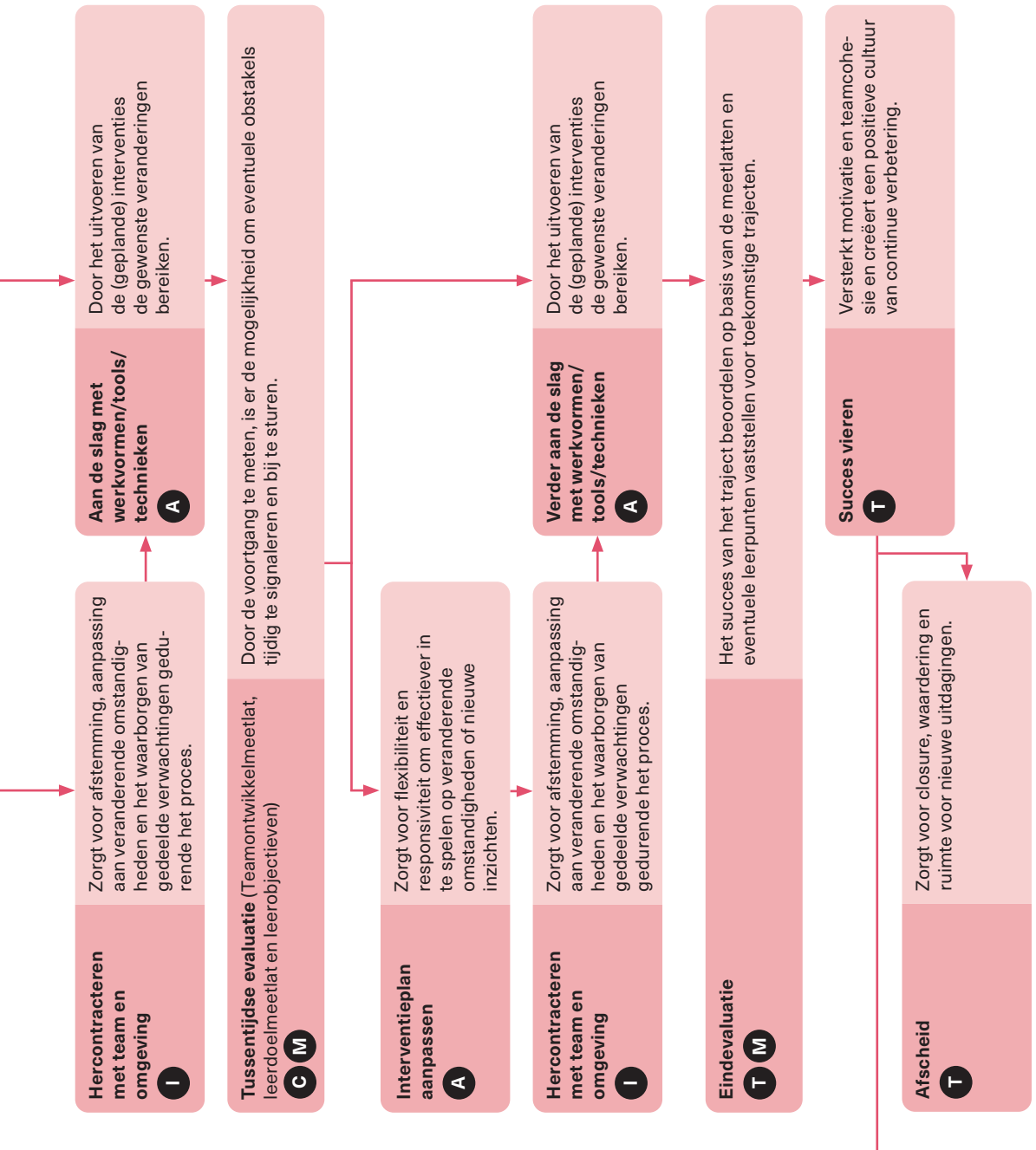
Hieronder vind je een gedetailleerd overzicht waarin we verder ingaan op de zes hoofdstappen van de MTD-aanpak. Dit visuele overzicht illustreert hoe deze stappen zich ontvouwen in een dynamische en aanpasbare procesflow. Door deze aanpak te volgen, vergroot je de effectiviteit en impact van jouw begeleiding.



OOK  
ALS  
DOWN-  
LOAD









# AFBAKENEN VAN HET SPEELVELD

Als agileteambegeleider heb je te maken met meer mensen dan alleen de teamleden. Het team maakt immers deel uit van een organisatie; en of je nu een interne of externe begeleider bent, ook jij bent een onderdeel van dat systeem. Binnen het systeem hebben anderen vaak impliciete verwachtingen van jou en van de manier waarop je je rol vervult. Ik heb geleerd dat het niet expliciet maken van die verwachtingen tot problemen kan leiden.

Wanneer een teambegeleider bijvoorbeeld op verzoek van de manager input levert voor de individuele ontwikkelgesprekken, kan dit averechts werken. Het kan ertoe leiden dat de teamleden mooi weer gaan spelen. Alleen de successen worden gedeeld met de teambegeleider, terwijl de problemen onbesproken blijven. Omdat openheid en eerlijkheid de fundamentele vormen voor vertrouwen, inzicht, verantwoordelijkheid en effectiviteit, heeft dit tot gevolg dat een teambegeleider essentiële voorwaarden voor het begeleiden verliest. Door als teambegeleider expliciete afspraken te maken over jouw rol en wat er van elkaar verwacht kan worden in de begeleiding, kan de integriteit en het vertrouwen in het team worden gewaarborgd.

Een ander voorbeeld: wanneer een Product Owner zich zo verantwoordelijk voelt dat die zich gedraagt als een teammanager, kan het gevolg zijn dat de teamleden zich voegen naar het hiërarchische systeem dat hierdoor ontstaat. De teamleden voelen zich dan minder eigenaar van het proces en het product, met als gevolg dat zij zich niet ontwikkelen tot een resultaatverantwoordelijk team. Als teambegeleider is het van belang dat je de ruimte hebt om dit gedrag bespreekbaar te maken met de Product Owner, om zo de dynamiek en gezonde samenwerking binnen het team te waarborgen. Dit kan alleen als er van tevoren afspraken zijn gemaakt over de aard van de begeleiding en de openheid van het gesprek tussen de teambegeleider en de Product Owner,

Jouw missie als agileteambegeleider, Scrum Master of Agile Coach, is het team te helpen zich te ontwikkelen tot een resultaatverantwoordelijk team. Maar in de praktijk kun je je afvragen: 'Doe ik de juiste dingen?' of 'Waarom lijkt het alsof de ontwikkeling van het team vooral op mijn schouders terecht komt?'

Ook is het balanceren tussen leiderschap en het stimuleren van eigenaarschap en zelfsturing een constante uitdaging. De dagelijkse routine van impedimenten, vergaderingen en e-mailverkeer leidt de aandacht af van de ontwikkeling van het team.

Dit boek is je gids en toolbox in één. Het biedt je een praktische aanpak en handvatten om de complexe uitdagingen effectief aan te pakken. Gericht op de 'Hoe dan?!' van teamontwikkeling en jouw eigen professionele groei. Met deze aanpak versterk je de impact van jouw interventies, maak je jouw inspanningen en de behaalde resultaten zichtbaar en ben je in staat om samen met het team bij te sturen waar nodig. Je ontdekt hoe je een omgeving creëert waarin iedereen bijdraagt, uitblinkt en successen viert, met het eigenaarschap daar waar het hoort.

Laat je frustraties of gevoel van machteloosheid achter je en bewandel jouw pad naar meesterschap, autonomie en een gelukkig team dat aantoonbaar met vertrouwen en energie topresultaten behaalt.

**Francisca Dalstra**, oprichter van Master Team Dynamics, heeft meer dan 20 jaar ervaring in het begeleiden van verandertrajecten en richt zich op het versterken van Scrum Masters en Agile Coaches met haar unieke MTD-methode. Ze is gedreven om professionals te helpen groeien binnen teams die uitblinken, zowel in het behalen van resultaten als in het ervaren van werkplezier. Haar missie: professionals begeleiden naar werkplezier, wat bijdraagt aan zowel hun persoonlijke geluk als aan een positieve impact op de wereld.

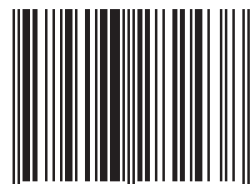


'Dit "hoe-boek" staat boordevol anekdotes, praktijkvoorbeelden en werkvormen en is daarmee een waardevol hulpmiddel voor iedere Scrum Master of Agile Coach die op zoek is naar hoe de eigen rol toch nog net een stapje beter kan worden ingevuld.'

– *Rini van Solingen, Spreker, bestsellerauteur en deeltijdhoogleraar*



[www.s2uitgevers.nl](http://www.s2uitgevers.nl)



9 789493 282438 >