



Universiteit Leiden

ICT in Business and the Public Sector

High-Performing Teams in Technology Consulting Firms

Name: Dang Le
Student-no: s2670879

Date: 24/06/2022

1st supervisor: Dr. C.J. Stettina
2nd supervisor: Prof. dr. ing. A.J. Klievink

MASTER'S THESIS

Leiden Institute of Advanced Computer Science (LIACS)
Leiden University
Niels Bohrweg 1
2333 CA Leiden
The Netherlands

Acknowledgement

First of all, I would like to thank my first supervisor, Dr. Christoph Stettina. Christoph helped me numerously with providing me guidance, tips, feedback and possibilities to discuss my thesis project. Christoph helped me with completing the thesis as where it is today. Secondly, I am also very thankful to my second supervisor, Prof. dr. ing. Bram Klievink. Bram allowed me to get an additional way of receiving informative input for my thesis. This aided me with confirming whether my thesis was lacking something for example.

Furthermore, I wish to express my gratitude everyone who participated in my research. To start off, I would like to thank my managers Erik and Amy during my internship at the embedded case organization (full name of my managers and the organization name will not be mentioned due to the NDA). The embedded case organization gave me the opportunity to do an internship at their organization where I had Erik and Amy as my managers. Erik and Amy were very supportive and helped me with all the possibilities within the embedded case organization. Furthermore, I would also like to thank all the interviewees from the embedded case organizations for taking their time to participate in my research.

In addition, I would also like to thank all of the external case organizations that participated in my research. It was a really great opportunity to connect with different types of organizations, allowing me to gain insights on these organizations.

I would like to thank all of you once again. It was a pleasure to connect with all of you. Thank you.

Abstract

This multiple case study focuses on defining the barriers and organizational measures to support building high-performing teams in technology consulting organizations. Clients hire teams to get certain needs or wants realized. In order to satisfy the client as much as possible, the team needs to work together in order to realize the product. Working together can be seen as a problem to an extent sometimes. If the team does not work properly together, this can affect the results of the end product, which therefore affects the customer satisfaction and the organization's reputation. Certain organizations implement a concept called "high-performing team" into their systems, which are supposed to be a more effective form of a team. The aim of this research is to find out how a high-performing team works in practice with the focus on what works and what does not work for an organization when assembling a high-performing team.

In an effort to understand the high-performing team concept sufficiently, literature research was done on studies about high-performing teams, success factors for building high-performing teams and team and high-performing teams in consulting companies. Furthermore, in order to get data from existing high-performing teams, interviews were conducted. In total there were 8 different teams interviewed with 15 participants in total. Based on the collected data, a descriptive variable table was created which contained variables of the questions and the collected answers. This allowed the analysis of the results.

The key findings of this analysis are the following: different interpretations of the definition of high-performing team in technology consulting companies, two key barriers that hinders the building of a high-performing team in technology consulting companies, which are (1) lack of available and suitable employees and (2) the importance of individual performance versus team performance. The final key finding is a recommendation opportunity for technology consulting organization, in which the technology consulting organization should focus more in the personal growth of the individual in the right direction and implement team performance measurement plans. Knowing what barriers and organizational measures there are to support building high-performing team can improve the overall team performance for the organization. This results in better organizational reputation and customer satisfaction.

Contents

Acknowledgement	2
Abstract	3
Contents	4
1 Introduction	7
1.1 Context	7
1.2 Problem statement	8
1.3 Research question	8
1.4 Thesis overview	8
2 Literature Review	9
2.1 High-performing teams in consulting companies	9
2.1.1 What is a team?	9
2.1.2 What is a high-performing team?	9
2.1.3 What is the difference between a team and a high-performing team?	10
2.2 Success factors for building high-performing teams	11
2.2.1 Organizational environment	11
2.2.2 Defined scope	12
2.2.3 Alignment and interaction with external stakeholders	13
2.2.4 Group culture	13
2.2.5 Skills and knowledge	14
2.2.6 Individual needs	14
2.2.7 Performance measurement	15
2.3 Teams and high-performing teams in consulting companies	15
3 Methodology	17
3.1 Research philosophy	18
3.2 Research approach	18
3.3 Research strategy	18
3.4 Choices of Methods	18
3.5 Data Collection and Analysis	19
4 Findings	20
4.1 Case overview	20
4.1.1 Case description	20
4.1.2 General information of the teams	20
4.1.3 Team composition	21
4.1.4 Team age	21
4.2 Definitions and perception of high-performing team	22
4.2.1 Perception of being an HPT	22

4.2.2 Explanation perception HPT	22
4.2.3 Perceived barriers building HPT	22
4.2.4 Perception strong points building HPT	24
4.2.5 Perception challenges building HPT	24
4.3 Teams versus individuals	24
5 Analysis	26
5.1 Different interpretations for high-performing teams in technology consulting companies	26
5.2 Perceived barriers building a high-performing team in consulting companies	28
5.3 Opportunities for the development of high-performing teams for technology consulting organizations	30
5.4 Validity and Limitations	31
6 Conclusion	32
6.1 Future work	33
6.2 Implications for practice	33
References	35
Appendix	38
1 Detailed table perception HPT	39
2 Detailed table perceived barriers building HPT	40
3 Additional Scrum Information	41
4 Interview Guide High-Performing Teams	46
5 Team Compubotics - Interview 1	47
6 Team Compubotics - Interview 2	51
7 Team Techzoid - Interview 1	56
8 Team Techzoid – Interview 2	60
9 Team Techreta – Interview 1	64
10 Team Techreta – Interview 2	68
11 Team Keylogic – Interview 1	72
12 Team Keylogic – Interview 2	76
13 Team WeBot – Interview 1	80
14 Team WeBot – Interview 2	84
15 Team WeBot – Interview 3	88
16 Team Lightech – Interview 1	92
17 Team Algority – Interview 1	96
18 Team Algority – Interview 2	100
19 Team Hachip – Interview 1	104
20 Team Hachip – Interview 2	107
21 What is an agile team?	111
22 What is Scrum?	114

1 Introduction

1.1 Context

Organizations today have to deal with a turbulent world where change seems to be the only constant. To meet this challenge, companies need: To speed up and enhance all activities, be flexible in responding to external changes, increase quality, reduce costs, and make full use of their intellectual capital. In addition, with the complexity of this system increasing, there is an increased emphasis on process orientation and cross-functional methods.

To be successful, it is necessary to assemble a diverse set of individuals with different backgrounds, skills, experiences, and opinions (Irani and Sharp, 1997). A range of publications in quality literature have recommended using collaboration to enhance an organization's effectiveness, such as kaizen, as represented in the work of Imai (1986) and Japan Center for Europe (Colenso, 2000; Foster, 2000), which emphasizes the importance of small-group activities and the circle QA. Total quality management (TQM) and Total Productive Maintenance (TPM) activities are built around cooperation (Oakland, 1993; Bamber et al., 1999). According to Peters and Waterman (1982), collaboration is the key characteristic of most successful enterprises. Nonaka and Takeuchi (1995) have even proposed a "hypertextual structure" of organizations that is built around teams.

Moreover, according to a conceptual model of Agile Manufacturing (Kidd, 1994), teamwork is the essential condition of a new-generation production paradigm. Furthermore, individuals are a fundamental element of knowledge interactions, according to knowledge management and the principles of a learning organization (Nonaka and Takeuchi, 1995; Senge, 1990). Although they all argue that personal learning is not valuable for organizations if the knowledge is not shared across organizations, collaboration is the main way of doing this. When a task is difficult, creativity is required, a way forward is unclear, better resource utilization is required, faster learning is required, higher engagement is desired, the execution of the plan requires the collaboration of others, and processes challenges are cross-functional (Scholtes et al, 1996).

Organizations using teamwork find that effective collaboration can lead to significant increases in performance, creativity, and employee satisfaction (Colenso, 2000). Katzenbach and Smith (1993) summarize the benefits of teamwork as follows:

- Teams bring together complementary capabilities and skills that far outnumber that of any single team member. This helps teams to address multiple concerns such as innovation, quality, and customer service.
- Teams establish communications that allow real-time problem solving and initiative by mutually setting clear goals and techniques.
- Teams add a social component to work that benefits the economic and administrative sides of the organization.
- Teams have a better time.

This helps teams address a variety of issues, such as innovation, quality, and customer services. In addition, many research studies have shown a close relationship between high-performing teams, individual behaviors, and groupwork (Katzenbach and Smith, 1993; Robbins and Finley, 1996; Currey, 1996). It can be claimed, on the basis of the other references (cited above), that teamwork is one of the most critical characteristics to succeeding in turbulent environments, however, further studies show that true highly performing teams (HPTs) are exceedingly rare (Katzenbach and Smith, 1993). Therefore, it is crucial to determine "what are the barriers/impediments in developing an HPT" and "what are the elements affecting HPT adoption".

1.2 Problem statement

As mentioned in the previous sub-chapter, teams exist in any kind of way that have established goals. Technology consulting organizations deploy employees and teams to other organizations. Based on the knowledge and expertise of the consultants, they are able to provide professional advice to their client. Technology consulting organizations do this in the form of deploying a specific employee or a team to a project regarding the client's needs. However, the project does not always end successfully. There could be many factors affecting the results of the project, which affects the customer satisfaction and the reputation of the organization. If there are any complications within the team, these need to be resolved in order to not negatively influence the team's performance. One situation could be that an existing project needs a substitution for a team member or an additional team role. In this case the consultant will get added to this existing project team. Another possible situation would be that a client comes with a completely new request to the consultancy organization/company. In either case, the team members need to work together in a team to achieve a common goal or objective. In order to achieve the best results for the client, organizations can implement the concept of "high-performing team". A high-performing team is objectively more focused on the process of the project and considered better than a regular team. They have a greater sense of commitment towards the objective or goal and complement each other's skill very well (Powell and Felin, 2016). Together as a team the team needs to run the project with the given resources, like time and budget, for the client. However, a high-performing team is still a form of a team, in which complications within the high-performing team can still occur (Castka, 2015).

The problem for a regular team can still occur in a high-performing team. These problems can prevent teams from performing better. Problems such as lack of communication, mismatching team members and lack of resources can negatively impact the end product. A negative impact on the end product affects the customer satisfaction and therefore the reputation of the organization. Many questions come to mind when thinking what causes these problems, such as when is a team considered as a high-performing team? Do high-performing teams consider themselves as high-performing? What makes a high-performing team exactly different from a regular team? What could be the cause for preventing teams becoming high-performing? When do the problems become visible during a project? Therefore, it is important to find out what these problems exactly are, what cause them and how to mitigate these problems.

1.3 Research question

The aim of this research is to answer the following main research question:

What are barriers to and what are organizational measures to support the building of HPT in technology consulting organizations?

From what can be derived from chapter 1.1 and 1.2, there are certain problems that hinder the building of a high-performing team. These will be considered as barriers for this research for building high-performing teams. In order to mitigate these barriers as much as possible, the organization has to come up with measures to support the building of high-performing teams. This research focuses on identifying what there are for building high-performing teams and what organizational measures there are to support the building of high-performing teams.

1.4 Thesis overview

This chapter covers the introduction for the research; Chapter 2 includes the literature review; Chapter 3 describes a detailed description for the used methodology of this research; Chapter 4 presents the findings for this research; Chapter 5 describes an analysis of the findings; Chapter 6 presents the conclusion for this research.

2 Literature Review

The literature review is defined in two different sub-chapters: high-performing teams in consulting companies, success factors for building high-performing teams and teams and high-performing teams in consulting companies. Chapter 2.1 presents the definition of teams, high-performing teams, what the difference is between a team and a high-performing team and additional topics about teams based on literature. Chapter 2.2 presents seven success factors for building high-performing teams. Chapter 2.3 describes how teams and high-performing teams are in practice in consulting companies.

The goal of the literature review is to gain insight on topics such as, what is a high-performing team according to the literature. It serves as evidence on what the literature states about these topics and how to compare it with the collected data from this research.

2.1 High-performing teams in consulting companies

2.1.1 What is a team?

Bragg (1999) and Ferreira (2007) agree that a team is a small group of people in which two or more people interact (e.g. Mealiea and Baltazar, 2005), are brought together to perform relevant tasks embedded in an organizational context, have complementary skills and different roles and responsibilities (Kozlowski and Ilgen, 2006) and commit themselves to a universal goal and achieve it by committing themselves to team members, team members. In addition, the team is also characterized by its own direction, dynamism, and commitment (e.g. pulling together to achieve something), common approach (e.g. certain organizational and motivational methods, and mutual accountability (e.g., that each team member is responsible for his or her actions when they join the team) (Moura et al., 2014).

Teams are a ubiquitous feature of working organizations because of their nature and mission. Groups consist of individuals who act as a team, use complementary skills, hold each other accountable, and focus on common goals (Cancialosi, 2015; Katzenbach, 1996; Katzenbach and Smith, 2005).

2.1.2 What is a high-performing team?

There are several interpretations of a high-performing teams presented according to the literature. In the following paragraphs, multiple definitions are presented.

Because of the correlation between "team" and "performance," multiple authors (Katzenbach and Smith, 1993; Robbins and Finley, 1996; Currey, 1996) have mentioned High-Performing Teams (HPTs) as the objective for developing teams. HPTs, according to Kur (1996), are teams that "consistently meet the needs of customers, employees, investors, and others within their domains of influence" and therefore, "often exceed other teams producing similar products and services in similar conditions and constraints". Many HPTs have been noted, according to Kur (1996), and such teams are "purposeful, social, human-centered, technical, and systematic.

Sharp et al. (2000) define a high-performing team as "a group of people who have unleashed their potential toward their stakeholders shared purpose," and list six key enablers of HPTs as follows: (1) team member competencies; (2) skills, processes, tools and techniques; (3) interpersonal skills, communication, personality preferences; (4) value system; (5) shared vision, purpose, goals, and direction; and (6) organizational values including openness.

Preconditions (purpose, empowerment, support, goals) and qualities (interpersonal skills, engagement, decision-making, creativity, regulating external environments) are used by Colenso (2000) to describe HPTs. HPTs are called "dream teams" by Rickards and Mog (1999), who listed seven characteristics distinguishing them from regular teams: (1) strong fundamentals of understanding; (2) shared vision; (3) a creative climate; (4) idea ownership; (5) flexibility in the face of failure; (6) a network energizer; and (7) learning from experiences.

Much of an organization's success or failure depends on the quality of its employees and its performance as a team. In particular, a high-performing team is an ideal team that combines individual talents and abilities into a powerful whole with skills that exceed those of its most talented members (Groeneveld, 2014). In high-performing teams there are a number of factors for defining a high-performing team. These include organizational environment, defined scope, alignment and interaction with external entities, group culture, knowledge and skills, need of the individual and measures of performance (Castka, 2015). A more in-depth description can be found in Chapter 2.2.

According to Guzzo and Salas (1999), tasks that require interdependence are an essential element of a team. Effective teamwork requires constant interaction, information sharing, resource sharing, workload support, and mutual accountability. Such activities create an environment of trust that fosters growth and development (Abdallah and Ahluwalia 2013). In a collaborative environment, goals are internalized by team members, not personal goals for each person (Larson and Fasto 1989). Team performance is the combined result of the contributions of all members with the necessary skills and positive socio-emotional factors such as morale, open communication and focus of the end result as well as team chemistry facilitate the achievement of the goal.

2.1.3 What is the difference between a team and a high-performing team?

A team and a high-performing team are similar to each other. However, there are several points that differentiates a regular team with a high-performing team. According to Katzenbach and Smith (1993), the thing that sets HPT apart from other teams is the powerful sense of individual engagement.

As a result, HPTs possess a "stronger sense of purpose, more ambitious goals for achievement, a more complete approach, complete reciprocal responsibility, and substitutable, complementary skills".

According to Groeneveld (2014), there are six factors for a team: team enthusiasm, self-management, goal-oriented teamwork, task-oriented teamwork, stakeholder-oriented teamwork and leadership. These points are important for affecting the team effectiveness, team efficiency and team legitimacy. Groeneveld (2014) did a study for these traits and it showed that a high-performing team scored substantially better. The green line in figure 1 shows the performance of a high-performing team, while the black line shows the performance of a regular team. These traits are not easily changeable but are very important for improvement of teamwork and team performance.

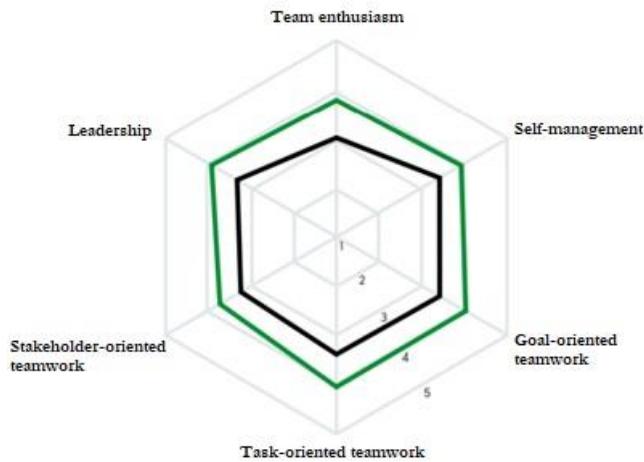


Figure 1 | Performance difference team vs HPT by Groeneveld

2.2 Success factors for building high-performing teams

A review of the literature regarding teamwork and group development reveals these essential characteristics of a successful implementation of the HPT. As a result, these characteristics were divided into seven subcategories that served as a basis for factors that determined HPTs success.

The seven critical success factors are described in the following paragraphs:

1. Organizational environment
2. Defined scope
3. Alignment and interaction with external stakeholders
4. Group culture
5. Skills and knowledge
6. Individual needs
7. Performance measurement

2.2.1 Organizational environment

All activities involving some kind of "transformation" need the organization's support. The organization, or its leadership, is responsible for:

- (1) Creating an organizational culture that supports and encourages empowerment, experimentation, creativity, and team innovation, a win-win approach to conflicts, failures, and mistakes, and open communications and creation of channels for information exchange (Castka, 2015).
- (2) Formation of the team, consisting of team size, team composition, team development and the team's objective. According to Eales-White (2012), the ideal team size is a minimum of four team members and a maximum of seven team members. A minimum of four team members allows the team to create benefits of effective teamworking. A maximum of seven members prevents the ego of team members to become suppressed as the needs are being met by the pressure of the group. More than seven team members lets the focus of the team members become external and not internal anymore. Team members are usually aware of other team members and are eager to help them. However, there is a limitation of the number of team members a team member can become aware of at once.

- (3) Senior leadership and those the team reports to provide team support. Autonomy in a team, crucial to its development (Nonaka and Takeuchi, 1995; Peters and Waterman, 1982), is a major factor.

In addition, an organization needs to ensure that resources, such as time, money, data, information, knowledge, talent, and materials are available to it (Senge et al., 1999; Meyer, 1998). According to Senge et

al., involving outside facilitators. It is also critical to have a supporting workspace. Both Peters (1992) and Nonaka and Takeuchi (1992) make a strong case for it (1995). They state that an active working environment is necessary to allow the members of the group to exchange knowledge. While the payment of autonomy and authority is crucial for high-performing teams, such organizational structures can lead to chaos without adequate formal structures. While leaders in many organizations would like to retain authority and to give lip service to autonomy and polyarchy, powerful teams do not thrive without the coordination of actions and words. This prevents leading organizations from implementing social evidence mechanisms such as the tripartite rule, in which individual abilities are bound by social influence to promote harmonized and accepted behavior (Powell and Felin, 2016).

(4) The team's performance needs to be monitored (Zairi, 1994). Further explained in the seventh success factor subsection.

(5) System that recognizes and rewards team members (Caudron, 1994). Further explained in the sixth success factor subsection.

According to Edmonds (2010), three integrated steps are needed to reconcile values with culture: clear performance expectations, the definition of values in behavioral terms, and accountability to leadership and employees. Organizations that create grandiose missions and declarations of purpose are noble, but do not understand the employees and what they can achieve for themselves.

When team members do not have a clear understanding of their role in the team, feelings of insecurity, frustration, fear and conflict develop. When members know what is expected of them as a collective part of a team, the concept of a "single strong team" develops (Fisher and Thomas, 1996). HPT integrates individual and collective team knowledge into a common goal (Cancialosi, 2015).

Behaviors such as integrity, commitment, service, and devotion can be considered experiences, not abstract concepts (Edmond, 2010). The economic necessity of tying value-based priorities to high-performing teams has emerged (Anderson & Caldwell, 2018).

2.2.2 Defined scope

Successful HPTs clearly articulated their mission, vision, and goals, and made sure that everyone on the team was on board. These two components, framing and comprehension, are presented, e.g., in a participative management strategy (Ishikawa, 1985; Imai, 1986), emphasizing the need to share knowledge and create understanding. In addition, they "need clearly defined constraints in which to operate," and members of a team should know about relative importance of tasks and expectations from the organization. Furthermore, they "need well defined constraints within which to work," and team members must be aware of the task's relative importance as well as the organizations expectations. A robust focus for the team, according to Robbins and Finley (1996), would consist of: the mission; the promised constraints for what is being done; a defined performance level; a deadline; and the clients description.

Goal-line clearance is one of the most important features of a strong team. It is often cited as a central feature (Sidebottom, 2017). This requires team members to understand their goals and tasks in relation to broader goals (Anderson & Caldwell, 2018). Purpose clarity measures the rewarding performance of a team or organization, especially when performance is difficult (Larson & LeFasto, 1989).

A meaningful goal refers to the degree to which it is relevant to the larger mission, impact and performance of organizations in society. Targets should be specific, meaningful, challenging, realistic and measurable and should be assessed as targets to be achieved. For example, Richard Feynman, one of the Manhattan Project physicists tasked with developing the first atomic bomb (1942-1946), said they behaved

"unequally" when they first learned of the purpose of the bombs. When they learned that a successful conclusion would lead to the defeat of the enemy, a complete transformation took place. The pace, quality and quantity of their work improved dramatically in view of the use of the work (Goleman, 1998).

Team unity in the form of a common mission statement, goal and understanding of work performance contributes to the success of an organization (Fisher and Thomas, 1996). The benefits of shared goals reduce interpersonal conflict by focusing members on achieving goals, not internal disputes. Target specificity also has the advantage of timely feedback, allowing teams to measure progress and make necessary corrections. The best teams come together around a common commitment to work with collective performance (Katzenbach and Smith, 2005). The HPTs recognized the implications of their work beyond the organization limits, and a deep sense of purpose and mission emerged (Fishers and Thomas 1996).

2.2.3 Alignment and interaction with external stakeholders

This characteristic may be described as the external focus of a high-performing team, or the perception that they are a part of the system. This phenomenon is known as "systems thinking," according to Senge (1990), who argues that the approach is among the most important in both organizational learning disciplines and in the field of team learning. According to Senge (1990), the essence of systems thinking is to "see relationships, not linear chains of causes and effects," and to "see processes of change, not snapshots". This approach is described as the "process orientation" of the TQM or Kaizen principles, which have similar conclusions (Oakland, 1993; Imai, 1986). Other authors in the field of quality improvement (Howe et al., 1993; Deming, 1986; Ishikawa, 1985; Bamber et al., 1999) have stressed the need to understand processes in terms of customers. Kur (1996) identified a number of HPTs, and stated they could "maintain consistency and communication with other entities, such as other teams, managers, suppliers, consumers, the community, and governments".

2.2.4 Group culture

HPTs need strong group cultures built around empowerment, shared vision, creativity, engagement, learning capacity, trust, and consent. Other authors (Nonaka and Takeuchi, 1995; Imai, 1986; Peters and Waterman, 1982; Stott and Walker, 1995) argue that allowing for failures and mistakes, along with a certain amount of creative chaos, helps teams perform better. Similarly, Senge (1990) defines an error as an event "from which full value has yet to be realized" and claims "failure is a sign of a mismatch between the vision and existing reality". According to Senge (1990), such a difference is an indication of creative tension, one of the characteristics of learning teams. Nonaka and Takeuchi (1995) and Imai (1996), for instance, give concrete examples of Japanese organizations using creative tension to enhance the effectiveness of teams. Based on the findings of Kets de Vries (1996), Kets de Vries proposed seven different requirements for an effective teamwork:

1. Members respect and trust each other.
2. Members look out for and support one another.
3. Members engage in open communication and dialogue.
4. Members share a strong desire to achieve a common goal.
5. There are strong shared ideals and beliefs among the members.
6. Team members put the team's goals ahead of their own.
7. Members support the concept of "distributed leadership."

Good communication fulfills two essential functions: the dissemination of information that employees need for their work, and the creation of relationships between team members (Doyle, 2018). Powerful teams need access to data, information technology, structure, executive hearing, and workplace transparency. When an agency is on fire and in trouble, it can hire knowledgeable people to help put out the flames (Anderson & Caldwell, 2018).

In addition to the technical skills HPT uses, effective communication is defined by interpersonal skills such as honesty, assertiveness, trust, listening, empathy, respect and openness (Doyle, 2018; Nelson and Quick, 1997). Such characteristics create trust, which is essential for competition in today's world (Anderson and Caldwell, 2018). Open, honest, collaborative and non-defensive communication is critical to the performance of the individual and the team. The lack of shared access to information is a major obstacle to effective teamwork (Fisher and Thomas, 1996).

Empathic understanding conveys a keen sense of what is important to other members and an understanding of their position (Conger, 1998). Team members with empathetic abilities are able to read the emotional state of others (Doyle, 2018). HPT members demonstrate effective persuasion by basing their views on logical and empirical data. Convincing skills are a key factor that distinguishes HPTs from the average and brings team members together to advance ideas, stimulate action and develop constructive solutions (Goleman, 1998).

Another aspect of the culture of an HPT is the consistency among its members. According to Senge et al., "Building alignment is all about strengthening the team's ability to think and operate in a new, synergistic manner, in a fully coordinated, cohesive sense. However, HPT cultures are not considered conflict-free. Senge (1990), in contrast, states that "great teams are not defined by their lack of conflict" but by their capacity to exploit conflict. Competition and comparison, according to Stott and Walker (1995), can be used effectively in the HPT. Therefore, an organization should foster an atmosphere that is favourable for the development of an HPT, and ensure that the members of a group will internalize the values and ideas of the group (Nonaka and Takeuchi, 1995; Imai, 1986; Kets De Vries, 1999).

2.2.5 Skills and knowledge

Based on the findings of Katzenbach and Smith (1993), team members should receive training and development in areas such as:

- Interpersonal and collaboration skills: managing conflicts, group dynamics, meeting facilitation, effective decision-making, communications skills, efficient record-keeping;
- Analytic and statistical skills: problem-solving techniques, improving techniques the seven main tools of quality control; improving techniques, creative approaches, systems thinking;
- Technical skills: related to the particular job.

2.2.6 Individual needs

In addition to a team's need being in line with an organization, a team member's need also must be aligned with a team's need (Adair, 1986). According to Senge (1990), alignment is the critical precondition for empowerment of individuals, leading to empowerment of the whole team. After watching a number of teams, Robbins and Finley (1996) concluded that, "people only accept teams when they fit their personal requirements first".

The earlier we know another person's wants and goals, the better. Katzenbach and Smith (1993) state that, "An individualistic bias exists, but it does not have to interfere with the efficacy of a group. Teamwork requires striking a fine balance between the needs of individuals and those of organizations (Kets De Vries, 1999).

Individuals, too, want recognition of their personal achievements, according to Zigon (1997), and the majority of team members lament the fact that the systems of personal evaluations and compensation fail to compensate them for the group achievements that they produce, an issue that Bal and Gundry (1999) agreed with. Zairi (1994) advocates measuring individuals' performance and linking this to pay and recognition systems. It is suggested that an analysis of individuals individual differences and preferences can manage that balance and lead to a more productive group (Church, 1998; Higgs, 1996).

2.2.7 Performance measurement

All improvements efforts should be supported with appropriate measurements, or measurements that are connected with goals defined by customers. Measurement of Performance (MoP) is a catalyst to improvement, and the absence of measurements is the primary driver behind many failures in development initiatives. Numerous authorities on quality improvement concur with this assertion, including Howe et al. Without changing the MoP, many organizations switched to team-based strategies, reflecting this shift (Meyer, 1998). Measurement via the process rumor is critical to the team's work, as a team's approach is focused on the process (Zairi, 1994).

The individuals value-added contributions to their personal tasks, or their involvement with teams, are what Zairi (1994) is alluding to when he strongly suggests measuring effectiveness through the lens of individuals performance. In similar vein, Ingham et al. Performance measurement systems must consist of the following in order to meet these assumptions (Zigon, 1997): A clear sense of priorities and the relative importance of the outcomes for teams and individuals; A statement of the outcomes the team will strive for, with measures and performance standards for each outcome; Statements for each individuals outcomes, with measures and performance standards for each outcome; And A strategy to collect and synthesize performance data, so the team and individuals can evaluate their own effectiveness against performance standards.

When teams begin to grow together and develop a sense of collective identity, team-based reward structures can be introduced. Individual rewards based on skills at the beginning of work can bring teams closer together, but teamwork begins when financial incentives are tied to collective outcomes and team performance, not individual ones (Caudron, 1994). Psychological benefits such as praise, encouragement, symbolic gestures and tangible recognition such as financial incentives and acknowledgement of deficiency can influence team performance (Larson and LaFasto, 1989). Recognition is essential for teams to work together for optimum performance.

To maximize team effectiveness, Meyer (1998) offers four guidelines: (1) The primary purpose of the measurement system must be to help a team judge its progress, not to top managers; (2) A team with true empowerment should be self-motivated to develop their measurement system; (3) A team must develop measures that track the process of value delivery, since they are responsible for the process encompassing multiple functions; and (4) A team should only adopt a small number of measures.

According to Church (1998), success or failure cannot necessarily be measured at the team level, and the best measure of a team's success within an organization can be an organizational-wide analysis. However, instead of monitoring each organization's effectiveness, the MoP should coach team members in ways to enhance their effectiveness (Meyer, 1998).

2.3 Teams and high-performing teams in consulting companies

Teams that manage to adapt flexibly to their clients perform better as a team (Klarner et al, 2013). As groups of consultants are temporarily formed, they seem to develop a tendency toward flexibility over time rather than succumbing to inertial tendencies (Hannan & Freeman, 1984). In addition, team skills and client communication precede the team's ability to adapt.

Teams that adapt to a specific client task seem to leverage their existing skills and gain context-sensitive information through communication with their clients. Overall, team agility currently seems to provide an understudied mechanism to explain why some project teams perform better than others: successful teams seem to augment their skills with client-specific information and leverage accumulated knowledge, for

flexible adaptation to the client's problem, and for more targeted solutions to the client situation (Schon, 1983). In turn, this helps them develop solutions that meet the expectations of their clients.

Managerial implications

According to Nikolova (2007), companies in many industries regularly work with external management consulting teams to support their strategy and change processes. While managers often view the consultant-client relationship as central to successful counseling, they lack a deeper understanding of the processes underlying the relationship.

From the client's point of view, constant communication between their employees and consultants is essential to the success of hired consulting teams, as it helps to integrate these teams into the company and makes them easier to adapt to the organizational context. Employees can interact with consultants during their onsite presence and during workshops and presentations (Jarzabkowski and Seidl, 2008) to share knowledge about their organization and help consultants develop customized solutions.

In addition, well-structured consulting ensures that senior strategic decision makers provide feedback and understanding of critical milestones or transition points, allowing consultants to flexibly adapt the project objective as needed (Nikolova, 2007). To facilitate close communication between the consultant and the client, the consulting firm should have a permanent contact person who will participate in the multi-level exchange of clients with employees and top managers. In general, at the start of each project, a solid communication structure should be established between the client and the consultant team, and this should be closely monitored throughout the project (Nikolova, 2007).

Second, from a consulting perspective, teams should be designed to offer the skills of understanding, structuring and analyzing problems, as well as the behavioral competence to gain contextual and problem-related information (Nikolova, 2007). For example, teams working on a renovation project need members with renovation experience who know how to quickly analyze critical cost drivers. They also need participants who can interact with the client's employees despite the organizational crisis, thus gaining information about the company and involving the client's employees in order to achieve the project's goals.

Thus, such groups must maintain a balance between day-to-day problem-solving competencies and the experience that can be gained by working on similar problems in multiple teams. In addition, they must be able to adapt the flexibility to the client's specific task in terms of time and situation. Consulting firms must not only influence team skills and processes through team design, but also constantly train their employees to create adaptable teams (Salas and Cannon-Bowers, 1997).

A highly adaptable design team should participate in this type of training. During the training program, these teams can provide specific examples of how they approach and interact with clients, what processes they use to obtain information related to the problem, and how they use new knowledge at work to flexibly adapt to the focus of the project. And provide customized solutions. solution. However, just training a few team members for adaptability is not enough: since the consulting team often completes tasks according to the division of responsibilities, the entire team must learn how to adapt to changing client conditions and how to adjust solutions (Salas and Cannon-Bowers, 1997).

3 Methodology

This chapter describes how the research started and how the research was done. To start off, the research question will be reiterated that was mentioned in the first chapter: **What are barriers to and what are organizational measures to support the building of HPT in technology consulting organizations?**

In order to collect the data to answer this question, eight high-performing project teams in the technology consulting sector were contacted. The selected teams were outsourced to a client that had a technology request, that ranges from cloud-migration to developing a new system for existing business processes. All of the high-performing teams were selected based on a minimum requirement of the high-performing team needed to exist for more than two months. This minimum requirement helps with getting sufficient data from the interviews. For example, a team that exists for one week could be hard to get sufficient data from.

This study is a multiple case study where there is one embedded case company and three external companies. The embedded case company was the large-sized company that provided five high-performing teams to research. Three different external companies were also approached, ranging from small- to mid-sized companies. Due to privacy regulations the real names cannot be named and fictional names for the researched teams have been made. Five out of the eight teams were teams from the embedded case company. This company has several business propositions in which one of them is their high-performing team business proposition. Therefore, the embedded case company has several high-performing teams available within their company that were able to be approached. The other three teams are considered as external cases as these organizations were not from the embedded case company.

This chapter also introduces the research onion model by Saunders. It presents the different kinds of decision that were made during the research. The points that are described in this model are: philosophy, approach, strategy, choices of methods and data collection and analysis (Saunders et al., 2007).

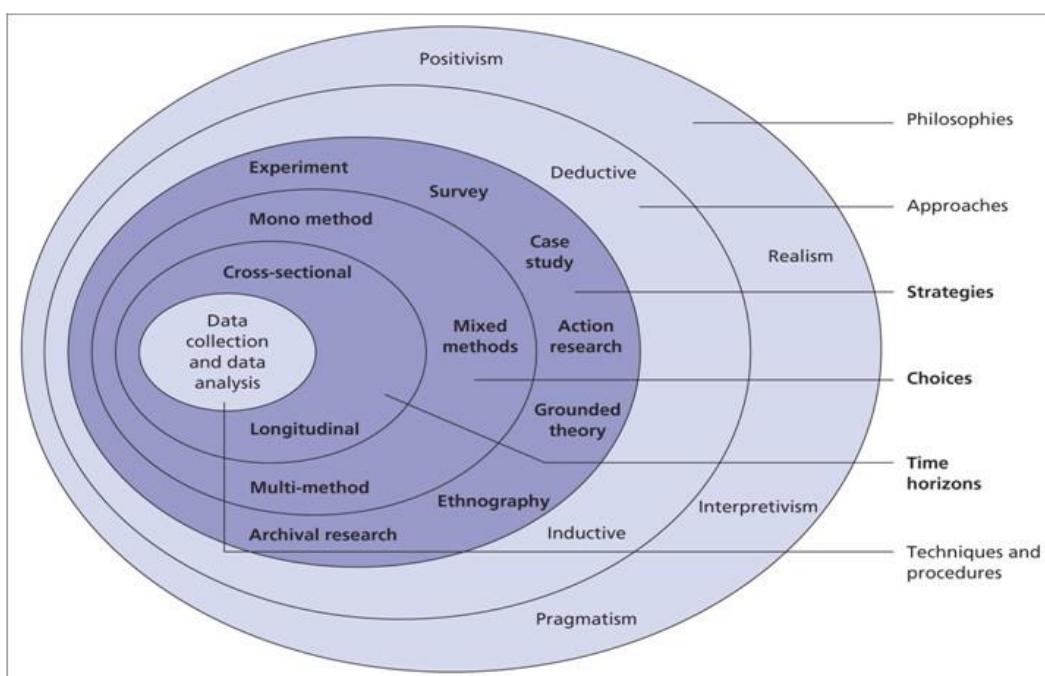


Figure 2 | Research onion model

3.1 Research philosophy

Firstly, the philosophy of a research describes the essence of this thesis. A fitting philosophy behind this research is constructivism. The reason being is that the social actors have the responsibility for the phenomena. The people and the organization are responsible for putting together the high-performing teams. Organizations could have a procedure for putting together high-performing teams. It could also be possible that an assigned leader for a high-performing team is responsible for putting together the high-performing team and how the team will become high-performing.

3.2 Research approach

Secondly, the deductive research approach was applied for this research. The aim of this research is to find an answer to the research question that was made at the start of this research. Literature review and analyzing the collected data are the main parts for this multiple case study. The literature review is important to find out what the literature says about high-performing teams and to compare it to the collected data. The literature can also help as a guideline defining success factors for (building) high-performing teams and create recommendations based on the literature for the researched teams.

3.3 Research strategy

Thirdly, this paragraph describes what strategy has been used for this research. Case study research has been applied for this research. This research integrated two types of cases: embedded and external. The embedded case company is one large-sized technology consulting company. In order to get different insights for this study, small- and mid-sized companies were approached as well. This helped with getting mixed data from different sources. The embedded case consists of one company in which five high-performing teams were researched from this company. The external cases consist of three different companies in which one team was researched for each company. In total, this means that there are eight high-performing teams interviewed, five teams for the embedded case and three for the external cases.

All of the high-performing teams were selected based on two requirements: the high-performing team needed to exist for longer than two months. This allowed the research to gain sufficient data on the teams. A team of one week could hardly provide sufficient data for example. The case study research was done through interviewing two team members of high-performing teams. Interviewing more team members could be inefficient for this research as there was a lack of time. For two teams there were an additional team member interviewed and these individuals provided very similar data as his other team members. Regarding the five high-performing teams from the embedded case, all of the teams were outsourced to different client organizations. These external organizations were small and mid-sized technology consultancy organizations, ranging from 14 to 250 employees. All of these high-performing teams were located in the Netherlands.

3.4 Choices of Methods

Fourthly, there are three options to choose from of the methods: mono-method, mixed-method and multi-method. The chosen method for the research approach is a mono-method. Qualitative research approach will be applied for this research as a few selective high-performing teams will be interviewed through an interview guide. Therefore, one research method is sufficient as quantitative research is less fitting for this research. The focus of the research is to explore how the high-performing teams operate and how organizations enable put together high-performing teams. The quantity nor measurements are researched for this topic and therefore the mixed-method and the multi-method are not appropriate.

3.5 Data Collection and Analysis

Lastly, based on all of the previous points mentioned in this chapter, the most fitting research approach is to have one-on-one interviews. Conducting interviews is an effective way for qualitative research because it helps with gathering in-depth data. It allows a better understanding of the opinions, experiences and behavior of the interviewees. For each team there were two members interviewed. There were two high-performing teams where there was an additional member interviewed. These individuals had the role of Scrum Master. If the Scrum Master allowed to gain new insights to the data, this would be beneficial to the research. However, this was not the case and therefore not more than two Scrum Master was interviewed.

The interviews were done through the help of an interview guide (appendix 4). The interview guide aided with the structure of the interview, such as the introduction, the core part and the conclusion of the interview. The introduction part contained questions and information about the research itself and a short introduction of the interviewee, such as their background. The core part of the interview guide was divided into five sections. These sections were all based on the research question. The first section was about the team the interviewee was in. The questions in the first sections were about general information of the high-performing team. The purpose for this was to get an introduction of the team, such as what roles are there in their high-performing team and what their end goal was for their project. The second section are more in-depth questions about the team, such as how were the team members recruited and built. The third section is about high-performing teams. Questions like, do you consider your own team as a high-performing team, was asked. The fourth section is about the roles within the team. This section was about what roles were important according to the interviewee and task delegation. The fifth section is about enabling high-performing teams in organizations. An example of a question would be, what are the strong and weak points for building high-performing teams in the designated organization, were asked.

All of the interviews were virtually conducted and also audio and video recorded. The interview sessions typically ranged from 50 minutes to 80 minutes. An interview guide was used during the interview sessions to aid with the structure of the interview. The interview guide contained in total 33 interview questions. These interview questions were open-ended so that the interviewee could answer the question in the way they interpreted it. If necessary, follow-up questions were asked in order to retrieve the information that was more aligned to the corresponding question and answer. These interview questions were based on the main research question. See appendix 5 until 20 for the results of the interviews.

Based on the results of the interviews, a description variable table was made with the interview questions as variables (appendix 1 and 2). Each row of a variable contained the answer a participant had given. This creates an overview for all of the interviews in one overview. In addition to this, a shorter version of this table was created. This shorter version of the table allowed to compare the answers of the participants in an efficient way.

4 Findings

4.1 Case overview

Based on the interviews conducted, a descriptive variable table was created. As mentioned in chapter 3, all teams have fictional names due to privacy regulations. The descriptive variable table is divided into different categories. Each table describes a different category. The figure 3, which can be seen below, describes the general information of the four cases. Figure 4 describes general information about the teams that were researched.

Case	Case 1 (Embedded)	Case 2 (Lightech)	Case 3 (Algoryty)	Case 4 (Hachip)
Company size	2600	236	200	14
Proposition of organization	IT consultancy, high performing teams, intelligent data-driven transition, business platforms, cybersecurity & compliance	Business transformations through alignment of people, business and technology and is committed to make a sustainable impact on the society	Improving the IT landscape by providing the ServiceNow platform	Providing software solutions regarding CRM
Individual KPIs	Informal	Formal	Formal	Formal
Team KPIs	Informal	Informal	Informal	Informal

Figure 3 | Case overview findings

4.1.1 Case description

In total, there were four cases researched. The first case that is described is the embedded case. This embedded case has around 2600 employees so it can be considered as a large-sized company. This company has several locations in the Netherlands. According to the interviewees, the company has informal individual and team KPIs. The second case (Lightech) has around 236 employees and is considered as medium-sized company. Lightech only has one location in the Netherlands. Lightech on the other hand has formal individual KPIs and informal team KPIs. Case 3 (Algoryty) has about 200 employees. Based on the number of employees, this company is considered as a medium-sized company. The KPIs are the same as case 2 (Lightech), formal individual KPIs and informal team KPIs. Case 4 (Hachip) has 14 employees, which means that this company can be considered as a small-sized company. Just like case 2 and 3 the KPIs are formal individual and informal team. If a company has formal individual KPIs then it means that the company has procedures to measure the performance of the individual employee. If the company has informal individual KPIs then it means that the company does not have an official procedure to measure the performance of an individual employee. The company perform their measurements through one-on-one conversations for example. The same applies for team KPIs but instead of measurements on individual employees it is measured on the team as a whole.

4.1.2 General information of the teams

Before each team gets more in-depth analyzed, each team has some important information that needs to be shared to get a better view of each team. Some variables are explained in detail, which can be read in the following sub-chapters (4.1.3 & 4.1.4).

Team	Embedded cases						External cases	
	Compubotics	Techzoid	Techreta	Keylogic	WeBot	Lighthtech	Algorty	Hachip
Team age	7 months	1 year	8 months	2 months	1,5 year	13 months	3 months	6 months
Team size	6	9	13	6	6	5	7	5
Team composition	2 BA, 2 Dev, 1 Test, 1 SM	1 BA, 5 Dev, 1 TL, 1 SM	2 BA, 6 Dev, 2 Test, 2 Adm, 1 SM	1 BA, 2 Dev, 1 Test, 1 Arch, 1 SM	1 BA, 3 Dev, 1 Test, 1 SM	5 Testers	1 BA, 2 Dev, 1 FA, 1 Arch 1 PS, Adm, 1 AM, 1 SM	1 BA, 1 Dev, 1 PL
Roles of interviewee	BA DEV	BA DEV	BA DEV	BA DEV	BA DEV	Project manager	Line manager Functional consultant	Technical lead Project manager
Delivery methodology	Scrum	Scrum	Scrum	Scrum	Scrum	Scrum	Scrum	Mixed
Project end goal	Replacement finance transaction	Migration finance transaction	Development database and communication	Migration database	Migration management system	Development testing environment	Implementation digital business processes	Development business application

Figure 4 | Overview general data for the teams

4.1.3 Team composition

The team size of all the high-performing teams ranges from 5 to 13 team members, including the Scrum Master and excluding the Product Owner. The Product Owner was not counted as an official team member because the Product Owner was usually external and not always present during the meetings of the high-performing teams. Team Techreta is the only team that is larger than the size that the Scrum guide recommends, which is two to five people in the development team (Schwaber & Sutherland, 2021). Team Techreta has 13 team members. The interviewees stated that their team size is too large. The team members have been complaining for a few months already that the team size is too large. Techreta was thinking about splitting the teams in two, which was possible according to the interviewees. They stated that this is possible because the team has an additional person assigned to each role. Therefore, if the team were to split into two teams, each team would not have a role missing out.

4.1.4 Team age

The team age is measured from the date the interviews were taken. The team age differs from 2 months to 1,5 years. Team Keylogic has a team age of 2 months, being the youngest team from the embedded cases. Team WeBot has a team age of 1,5 years, being the oldest team from the embedded cases. The other three teams, team Compubotics, team Techzoid, team Techreta, have a team age of 7 months, 1 year and 8 months in their respective order.

4.2 Definitions and perception of high-performing team

This chapter describes what the definitions and perceptions of a high-performing team of the interviewees are in short. Figure 11 describes what a high-performing team is according to the interviewee. In addition, it also describes if the interviewee perceives their own team as a high-performing team and why. The second figure in this chapter describes what the perceived barriers are according to the interviewees for building high-performing teams. Furthermore, the figure also describes what the strong points and challenges are for the designated company are according to the interviewees. The table has been summarized to keywords so that it is easier to find common things between each interview. The detailed version of this table can be found in appendix 1.

4.2.1 Perception of being an HPT

Out of the eight teams interviewed, only three teams considered themselves as an actual high-performing team. The main similarity, according to the interviewees, is that they all were autonomous. Two teams considered themselves as almost a high-performing team. According to the interviewees, they stated that they are not a well-developed high-performing team yet but have seen major improvements in their teamwork. Therefore, they claim they are almost there or are a work in progress. The remaining three teams do not consider themselves as a high-performing team according to the interviewees of the corresponding teams. Team Compubotics stated that they have primarily communication issues and no clear goals defined within the team. Team Techzoid cannot operate fully high-performing due to the organization that they are outsourced to. This organization does not allow the team to work autonomous because the organization itself is not autonomous. Team Techretra stated that they do not really work as a team. They work primarily on their own and therefore they lack team interaction.

4.2.2 Explanation perception HPT

Out of the two teams that fully deny that they are an HPT is due to the fact that the teams cannot operate autonomously. That is mainly due to the fact because the organization where the teams are outsourced to itself do not allow autonomy. This causes the teams not to work well together and also not grow optimally. The two teams that do consider themselves as an HPT explained that they are an HPT because the teams are autonomous, multidisciplinary, initiative and have the right skills to deliver the right product. The teams have the right technical and non-technical skills to complement each other very well.

Figure 6 in the next page describes what the perceived barriers are for building high-performing teams and what the strong points and challenges for building them. This applies for each interviewee. Because this figure had various answers for each question, the answers have been summarized into smaller keywords so that similarity could be found into the answers. This led to multiple answers of “lack of available employees” for example. The detailed version of the figure can be found in appendix X.

4.2.3 Perceived barriers building HPT

The interviewees were asked what the interviewees perceived as barriers for building a high-performing team. The question was meant to get the opinion of the interviewees what is preventing their company on building high-performing teams. One of the most common answers was a lack of available employees stated by 7 out of 15 interviewees. Due to the lack of available employees the company is not able to assemble the perfect team which can develop into a high-performing team. At the start of each project a strategic plan is created by the company to find what roles are necessary with what technical and non-technical skills. Based on this strategic plan the company looks into the several departments they have and within this department they try to find the employee with the ideal background. If the management team finds the ideal employee, they check whether the employee is available or not. If not, then they ask if the employee is willing to make time available by quitting the employee's current project for example. If the

employee does not agree to that then the management team tries to find another employee in that department that is available. This is considered as one of the barriers for building high-performing teams.

Team		Compubotics	Techzoid	Embedded cases		External cases	
				Techneta	Keylogic	WeBot	Lightech
Perception definition HPT	Interviewee 1	Good teamwork, good collaboration, approachable, enjoyment	Customer proven, social connection, multidisciplinary, motivated	Good teamwork, adaptable, team member challenging knowledge	Motivated, business unit, challenging	Complementary skills, social connection	Broad teamwork, quick delivery
	Interviewee 2	Specialization, innovative, shared goals	Burden, marketing trick, no continuity	Complementary, motivated, adaptive	Professional, shared responsibility, social connection, complementary	Complementary, value creating, technical skills	Self-autonomous, shared responsibility, think outside the box
Perception of being part of a HPT	Interviewee 1	Work in progress	Very close	No	Yes	Yes	Mostly
	Interviewee 2	Potential	Almost	No	Yes	Yes	Yes
Explanation Perception HPT	Interviewee 1	Room for improvement, resource shortage	Lack of autonomy, client versus partner dynamics/relationships	Team size, lack of social connection	Multidisciplinary, autonomous, self-responsibility	Lack of strategy, client vs partner dynamics/relationships	Individual vs teamwork, self-responsibility, think outside of the box
	Interviewee 2	Lack of internal communication, lack of strategy	Lack of autonomy, client versus partner dynamics/relationships	Social connection, team-building activities, individual vs teamwork	Complementary, technical skills vs non-technical skills	Autonomy, experience, technical skills vs non-technical skills, complementary	Participation, collaboration, technical skills vs non-technical skills
Team		Embedded cases				External cases	
		Compubotics	Techzoid	Keylogic	WeBot	Lightech	Algority
Perceived barriers building HPT	Interviewee 1	Could not answer	Too attached team, lack of available employees	DiC profile is not trustworthy enough, lack of available employees	No team leader is no good	There are none	Lack of available employees
	Interviewee 2	Lack of available employees, No continuity, too much investment	Client vs partner dynamics/relationships	Lack of available employees	Listen and be transparent, individual vs teamwork, technical skills vs non-technical skills	Mismatching profiles	Lack of available employees
Perception strong points building HPT	Interviewee 1	Recruitment process, introduction meetings	Customer interaction, recruitment process	Introduction meetings, recruitment process	Recruitment process, introduction meetings, DiC training	Recruitment process, growth, recruitment process, knowledge sharing	Customer interaction
	Interviewee 2	Recruitment process, risk management	Team-building activities	Introduction meetings, team-building activities	Social connection, experience	Growth, social connection	Social connection, autonomy
Perception challenges building HPT	Interviewee 1	Technical skills vs non-technical skills	Dependency on team leader	Lack of social connection, time management, recruitment process, lack of strategy, lack of knowledge sharing	There are none	No work pressure is less motivation	Availability vs suitability, client vs partner dynamics/relationships
	Interviewee 2	Team communication, recruitment process, autonomy	Recruitment process, high investment with low profit, lack of expectation management	Recruitment process	There are none	Could not answer	Could not answer

Figure 5 | Perception for HPT

Figure 6 | Perceived barriers HPT

4.2.4 Perception strong points building HPT

Followed up by the previous question, the next question was what the perceived strong points are for building high-performing teams. Common answers are: recruitment process (6 out of 15) and introduction meetings (6 out of 15). The other answers, like social connection and team-building activities, are also pretty similar or has some kind of correlation with “recruitment process” and “introduction meetings”. All of these answers have some correlation with non-technical skills. These types of answers have more to do so with connecting with each other and focusing on non-technical skills than technical skills due to the fact that there is a bigger focus on interacting with each other and not necessarily testing whether the team has the ideal experience for the role. The interviewees that gave the answer of “recruitment process” and/or “introduction meetings” explained that through the recruitment process and the introduction meetings the team was able to get to know each other better and faster. This helped the team to see if things were going to work out between the team members. When talking about the recruitment process, it is about how the management team assembled those team members together and the trainings they gave to the team members in order to grow with each other. Furthermore, the possibility to find fitting team members.

4.2.5 Perception challenges building HPT

The opposite question was also asked to the interviewees, the question of what the perceived challenges are for building HPT. 5 out of 15 interviewees could not answer this question because they could not think of one. The other answers were pretty different but most of them still have a correlation with non-technical skills and client vs partner dynamics/relationships. The answers tied to non-technical skills gave complaints about lack of team communication, self-responsibility and social interaction. The answers tied to client vs partner dynamics/relationships are problems such as lack of autonomy and organizational diagram.

4.3 Teams versus individuals

Figure 7 presents a table about individuality versus teams. Each interviewee was asked how their performances were measured. Each interviewee of the embedded case stated that the embedded case company does not measure performance of the individual nor the employee. On the other hand, the interviewees of the external cases stated that there are individual employee performance measurements but not team performance measurements. The interviewees of the external cases also stated that the external companies are working on integrating team performance measurements for the future.

The interviewees for the embedded case stated that the teams had no official procedure for measuring the performances of the individual employees and the teams. The interviewees also had no clue whether the embedded company was planning on integrating methods to measure performances. The interviewees did state that their teams have decided to measure the performances of their own team. According to the interviewees, the motivation behind this is to grow and improve each team member and ultimately improve the team’s performance as a whole. This could lead to an indirect improvement for the monthly/quarterly/annually general performance reviews due team members reporting improvements about the employee.

Each interviewee was also asked whether he or she finds individual or team-based performance measurements more important. Most of the interviewees claimed they find both in general very important but when they had to choose between one, 9 out of 15 interviewees claimed that they find individual-based performance measurements more important than team-based performance measurements. Most of the interviewee reported that people need to work on themselves first before they work on the team. If the individual does not function properly, then he cannot function properly in a team as well. Another

common explanation for this answer is that a team does not last forever and can keep changing, while the things that the individual learns and grows can move on to future projects. The other 6 of the 15 interviews had the opposite opinion. They find team-based performance measurements more important. A reasoning some of the interviewees gave was that if a team does not perform well then, the individual will not perform properly as well.

Team	Embedded cases						External cases	
	Compubotics	Techzoid	Techreta	Keylogic	WeBot	Lightech	Algoryty	Hachip
Individual employee performance	No						Yes	Yes
Team performance	No						No	No
Type of performance measurement	Monthly/quarterly/annually general performance reviews with manager						Performance monitoring with specific goals and a mentor	Scales based on competences and behaviors
Importancy individual vs team-based measurements	Interviewee 1 Interviewee 2	Team Team	Individual Individual	Team Individual	Team Individual	Team Team	Individual Individual	Individual Individual

Figure 7 | Individual versus team performance measurement

5 Analysis

The objective for this research was to answer the question: **What are barriers to and what are organizational measures to support the building of HPT in technology consultancy organizations?** Based on the collected data, there are three main discussion points that contribute in answering the research question.

These three are:

1. Different interpretations for high-performing teams in technology consulting companies
2. Perceived barriers building a high-performing team in consulting companies
3. Opportunities for the development of high-performing teams for technology consulting organizations

These three points are either one of the most common results from the data collected or relates with the main research question. These points are described more in-depth in the following subsections.

5.1 Different interpretations for high-performing teams in technology consulting companies

This section presents what the perceived definition is according to the interviewees. It is important to compare the perceived definition of the participants and to why their team is or is not a high-performing team according to the interviewee. Different perceptions of the meaning of high-performing team can put team members astray and possibly the organization as well on what the team is supposed to be/become. If team members are not stimulated to the right direction, the team cannot become high-performing. The perceived definition can also be compared to the definition based on the literature, which is: “A high-performing team is an ideal team that combines individual talents and abilities into a powerful whole with skills that exceed those of its most talented members (Groeneveld, 2014)”. A team member can claim that his team is a high-performing team but what is their perceived definition of a high-performing team and why do they think their team is a high-performing team? Several opinions differ about the statement whether a team is high-performing right at the start or not. In this case “at the start” means after the introduction meetings and recruitment phase are over. Two teams (Keylogic and WeBot) stated that they were high-performing at the start. The collected data suggests that there are two different reasons for these teams to be high-performing at the start. WeBot stated that they were “just lucky” with the team members they got matched with. In addition, WeBot is considered as one of the first high-performing team of the embedded case company. The interviewees stated they have similar values and norms and they have a numerous of understanding for it. There is a great social connection in WeBot. There is an informal culture within the team and that is respected by the team members. It allows the team members to be more themselves. By having a great social connection, the team is able to perform and communicate better. WeBot is able to work autonomously and have good communication with external entities, such as other teams and the client. The strong points of WeBot are similar to the seven success factors for implementing a high-performing team according to the literature. There are teams that are for example 8 months old but they do not consider themselves high-performing. On the other hand, Keylogic exists for 2 months but the interviewees already perceived their team as a high-performing team. This team was considered as the newest high-performing team during that time. The embedded case company could apply the lessons learned from previous high-performing teams in order to improve the recruitment process and introduction meetings. An improved recruitment process and introduction meetings helped with getting team members that fit with each other better. Literature backs this statement up by stating that an effective recruitment process can make a big difference in the way an organization delivers the products to their clients (Madan, 2015; Castka, 2015).

The other three teams were of the embedded case company (Compubotics, Techzoid and Techreta) are not considered high-performing teams according to the interviewees. The collected data from figure 5 suggests that many reasons are related to non-technical skills and/or client vs partner dynamics/relationships. The problem of non-technical skills could be correlated to the recruitment

process and introduction meetings because the management team assembled a team with team members that do match each other. The client's organization plays an important role here as well. If the team members do not have the freedom to work autonomous then this hinders the team's work operation which prevents them to become self-responsible and self-managed, which are important factors for high-performing teams according to the first success factor for implementing high-performing teams (Nonaka and Takeuchi, 1995; Peters and Waterman, 1982). Team Techretra stated that they do not consider themselves as a high-performing team, while team Compubotics and Techzoid are halfway there or very close to become a high-performing team. These teams exist from 7 months to 12 months, which is shorter than WeBot (18 months) and longer than Keylogic (2 months). Team Techretra explained that they are not high-performing due to the team size being too large and lack of social connections. The large team size relates with the organizational environment success factor for implementing high-performing teams. An ideal team size should be four to seven team members (Eales-White, 2012). This could also explain why there is a lack of social connection for team Techretra. Team Compubotics lacks the success factor of organizational environment and defined scope. Team Compubotics stated that there is a shortage of resources and lack of strategy. As mentioned in the literature review, a high-performing team needs to articulate a well-defined mission, vision, goals and constraints (Ishikawa, 1985; Imai, 1986).

Now, it is also important to determine whether the definition of high-performing teams according to the literature review matches the perceived definition of the interviewees. According to the literature review the definition of high-performing teams is: a high-performing team is an ideal team that combines individual talents and abilities into a powerful whole with skills that exceed those of its most talented members (Groeneveld, 2014).

Each interviewee has a different interpretation what a high-performing team means to them but for now let us look into a team that considers themselves high-performing and one team that does not. In this case, WeBot (high-performing) and Techretra (not high-performing). The interviewee 1 of WeBot stated that in his eyes the definition of high-performing team means a team with all the necessary skills that complements each other well to run the project and also work good together on a social level. As for the explanation of interviewee 1 on why he perceives his team as a high-performing team, he stated that the team is multidisciplinary, autonomous, initiative and responds immediately to messages from team members. Interviewee 2 of WeBot stated: a team that complements each other well and creates value through that and the team has the right skills in-house for the job. According to why interviewee 2 perceives his own team as a high-performing team is because his team is very autonomous, have the right skills to deliver the right product and complement each other well. An autonomous team matches the group culture success factor for implementing high-performing teams in the literature. The interesting part from both interviewee 1 and 2 is that the perceived definition of high-performing team matches the description on why they perceive their team as a high-performing team. Furthermore, both of these matches the definition of high-performing team according to the literature. All of the perceived definitions from these teams match the definitions mentioned in the literature section. The main takeaway from this is that these teams know that an autonomous, complementary team that communicates well are very important for high-performing teams.

For Techretra the interviewee 1 has the following as interpretation for high-performing team: as a team able to efficiently deliver a product, is able to shift fast, know what the needs are of the client and know the strong and weak points of the team members. This perceived definition does not necessarily match with the definitions mentioned in the literature but it does match with the success factors for implementing high-performing teams. According to interviewee 1, the team is too large to function well together and the team members have too many different opinions so it is hard to make a compromise. Therefore, interviewee 1 of team Techretra knows what a high-performing team should be and also knows what the causes are why his team is not a high-performing team. Interviewee 2's perceived definition is a team that responds well to each other and fulfills requests quickly. This perceived definition has some similarity with the definition of the literature review because of the "a team that responds well to each

other” which can be related to “combines individual talents and abilities into a powerful whole”. Interviewee 2 also stated that his team is not a high-performing team due to the team lacking interaction with the team members where multiple “islands” exists within the team. This prevents the team from becoming high-performing as there is a lack of group culture within the team. This is one of the success factors for implementing high-performing teams that this team primarily is lacking (Nonaka and Takeuchi, 1995; Imai, 1986; Peters and Waterman, 1982; Stott and Walker, 1995).

5.2 Perceived barriers building a high-performing team in consulting companies

In this section, the second discussion point is presented, which is the perceived barriers building a high-performing team in consulting companies. Based on the collected data there are two main barriers: (1) lack of available and suitable employees to meet the project’s need in terms of social skills, teamwork skills and leadership skills to match with the team and (2) the incentive systems that hugely supports the individual rather than teams from a staffing perspective as well as a rewarding perspective. Both barriers are described in the following paragraphs.

This paragraph discusses the first barrier: lack of available and suitable employees to meet the project’s need in terms of social, team and leadership skills and the characteristics to match with the team. One of the most common answers from the interviews is that there is a lack of available and suitable employees. 7 out of 15 interviewees gave this answer to the question what each interviewee perceived as one of the barriers for building a high-performing team. According to the collected data, high-performing teams should be stable but they are not. It could occur that they need to find different team members and the team members need to have a good match in terms of skills and personality. Due to the teams not being stable and new projects coming, the management needs to re-assemble the teams because they do not match skills and personalities sufficiently enough.

The employee could not necessarily be fully blamed for not being suitable. The organization could play a big role in this as well as organizations should stimulate their employees in certain ways regarding their knowledge and skills (Katzenbach and Smith, 1993). This includes communication and conflict management. The team itself can play a role in this as well due many success factors for implementing high-performing teams could be related organizational environment, defined scope, group culture and needs of the individuals. Team members should help and stimulate each other to become high-performing. One individual should not bear his own responsibilities but need to share it with each other (Peters, 1992; Nonaka and Takeuchi, 1992). There were some cases where interviewees stated that he felt less important by his team members and was therefore sometimes left out for a meeting for example. Group culture is therefore a lacking factor for the interviewees’ teams.

Based on the interviews, it can be derived that some teams try to find a matching profile at first. But when this matching profile cannot be found, the team usually searches for a different person with the same role according to the collected data. A consequence is that this person is not necessarily an ideal candidate for the team but is considered an alternative option. The team did not find the person they ideally wanted to. This is very hard to solve as an employee cannot do all projects at once. One of the interviewees suggested that the team should be honest to the client and that the team is not ready yet. Rushing the building of a team could lead to bigger problems in the short future, such as incompatibility. The embedded company tries to prevent these problems as much as possible from happening by integrating introduction meetings, which is very helpful for building high-performing teams according to the literature (de Vries, 1996). During these introduction meetings the teams are able to get to know each other and see if the team members suit each other based on personality. Before a team gets assigned to a client/project the team should see if the team members fit with each other.

The following paragraph describes the second barrier: the incentive systems that hugely supports the individual rather than teams from a staffing perspective as well as a rewarding perspective. The problem of this barrier is that the individual majorly focuses on his own performance instead of the team's performance. The collected data states that 9 out of the 15 interviewees (60%) find the individual performance more important than the team performance. Employees should grow and develop as an individual but also together with his team members (de Vries, 1996; Adair, 1986). This causes a dilemma for the individual whether he should focus on himself or the team if he had to choose one of them, while literature states that the individual's needs should be aligned with the team's needs (Adair, 1986). Based on the collected data the explanations the interviewees had were pretty similar. Most of the interviewees stated that in the end the individual is more important than the team. One interviewee from team Techzoid stated the following: "Team-based performance is only important during the project. In the end, individual-based performance is more important because of better rewards. I would not necessarily wish for it to be like this." Another interviewee from team Algority stated the following: "The individual is more important than the team because team-based projects are considered short. With individual performance you are able to control the personal growth by yourself. If the projects lasted longer, then both individual and team performance could be equally important." The team exists for a certain time while the individual can take his growth and development to new projects. Some interviewees also stated that they prefer to be more selfish. If an employee wants promotion, then he needs to think about himself and work on himself in order to deserve that promotion. Promotion does not necessarily correlate with team performance according to some interviewees. If there would be a situation where one team member slacks and one that over excels, it would be unfair that both team members would get a promotion if the end product became out amazing thanks to the team member that over excels. Therefore, the interviewees stated that the individual comes out as more important in the team if talent and performance managements are taken into account. Literature supports all of the above-mentioned statements according to Zigon (1997) and Bal and Gundry (1999). Zigon (1997) states that individuals want recognition for their personal achievements but find it unfortunate that group achievements that they produce do not help with personal evaluation and compensation, which Bal and Gundry (1999) can agree with. Zairi (1994) supports the measurements of individuals' performance and linking this to rewarding system.

The interviewees that stated that the team performance is more important than the individual performance (6 out of 15 interviewees, 40%) stated that one of the reasons why the team is more important than the individual is because the individual cannot function properly and deliver great results without teamwork. In return, this affects the individual performance for all the team members negatively. The whole team is responsible for the end product. Therefore, great teamwork is necessary and the expectations need to be managed well. If the shared responsibility is not well-balanced then the team becomes less high-performing. Great teamwork and shared responsibility are important aspects for a team to become high-performing (Nonaka and Takeuchi, 1995; Peters and Waterman, 1982). If the team member considers himself more important than the team, this could affect the performance for the team. If individuals can manage their individual preferences and differences, then this could lead to a team that is more productive (Church, 1998; Higgs, 1996).

The interviewees from both sides have opposite opinions with the same correlations. According to the interviewees that find the team performances more important think that without a team the individual cannot perform well. This affects the performance of an individual as well. The interviewees that find the individual performances more important think that the team is only for a short period of time and has no future within it so in the end the individual is more important because the individual continues to live on. The success from a team is sometimes thanks to the great performances of an individual. If there is an individual that shows great leadership to the team that is able to make the team excel then this could greatly boost the performance of the team. This means that an individual can make a not proper team excel. On the other hand, a great team with great teamwork and shared responsibilities can make the individual excel. The matter whether the individual or team performance is more important is too subjective and depends on the personality of the individual and the team.

From all the teams researched all interviewees stated that their respective organization does not have team performance measurements. However, the interviewees from the external cases stated that they heard rumors that their organization was working on developing team performance measurements. On the other hand, the external cases do have individual performance measurements. They measure their employees through a way they can give a score to the individual based on metrics. This gives the employees a way to check the measurements for themselves, know what their strong and weak points are and grow based on that. According to the interviewees from the embedded case, the employees from the embedded case do not have a way to get their individual nor their team performance measured. Primarily, the managers of the employees have a monthly/quarterly/annually general performance review. In these reviews the managers ask the respective individual how they are doing, their opinion on their current job and so on. These reviews seem more like conversations about the satisfaction of the employee about their current position. There is no formal performance indicator that the manager or employee can get. According to the interviewees, the manager hears from the employee an informal performance indicator but also from colleagues of the employee and the client. This is one of the only ways the managers get a performance indicator. The problem from this is that this is not a performance indicator based on metrics. Without metrics it is harder to reflect on the strong and weak points of an employee.

When asked how the employees from the embedded case get promotion or rewarded is through directly asking for it. It is important for this to have good reasons on why you deserve it. If there are no good reasons given to the manager, the manager will not consider it most likely. However, there were also cases where a team member of an employee talks to the manager by coincidence and the team member talks great about the employee. This team member gave an informal performance indicator to the manager. The manager most likely thought about this employee and in the manager's mind he thinks that the employee deserves a reward. These are ways for an employee to earn promotion or reward according to the interviewees.

5.3 Opportunities for the development of high-performing teams for technology consulting organizations

The aim of this research was to introduce research findings and also understand essential elements to grow high-performing teams. The study was then used to create an implementation strategy that is now recommended to organizations seeking to build an HPT. In addition, the strategy is designed to reinvigorate teamwork within organizations, specifically technology consulting organizations.

Demings Plan, Do, Check, and Act (PDCA) cycle is at the heart of this adoption strategy. The required steps are: (1) assess the current situation (plan); (2) determine constraints and opportunities (do); (3) build the team (organizational, individual); (4) verify the plan for development; and (5) execute the plan for development (act).

Organizations are advised to examine and assess collaboration with respect to a model, according to elements that affect successful HPT implementation. Such data provide critical details for the definition of constraints and opportunities in the development of teams. In addition, applying the findings is suggested for not only team, but organizational, as well as personal, development. This strategy highlights the need to see teamwork as a multidimensional entity, with individual, team, and organizational development occurring at the same time.

Both the perspective for the research teams and the individual and team performance management have been taken into account. As mentioned from the previous subchapter, there are more people who find the individual more important than the team. This counters the proposition for the high-performing team aspect. In order to become a real high-performing team, the team members should find the team at least equally important as the individual. This is hard to change because promotion and rewards are usually

based on personal performance. Therefore, most individuals find their individual performance more than team performance. The organization needs to be structured in a way so that the individuals are incentive to also focus on team performance. Some interviewees suggested that the rewarding system should include rewards based on the individual performance and based on the team performance this could influence the reward for the individual positively or negatively. Teamwork should be an important aspect for the individual and organizations should incent this. Things that the teams were primarily lacking were group culture, needs of the individuals

Another possible important future proposition for organizations to take into account is a well-developed personal development plan. As the collected data suggests, not all organizations have individual performance measurement plans. In order to improve the organization, the individual needs to improve as well. Without a better individual the organization cannot deliver greater results. This is what the literature also stated based on the research of Iles (2012). This applies to team performance measurement plans as well. The embedded case organization has no team performance measurement plan and the external case organizations are working on it. The more statistics are available, the more the organization knows about their strong and weak points. This allows the organization to focus more on the strong points and improve their weak points.

5.4 Validity and Limitations

In order to judge the quality of this research, this research needs to go through four criteria to assess how valid and reliable this research is (Yin, 2018). The four criteria are construct validity, internal validity, external validity and reliability. Since these four tests are common to most social science methods, they have been summarized in many textbooks (e.g. Kidder & Judd, 1986). These tests also serve as the basis for evaluating a large number of policy research case studies).

To achieve a high internal validity, this study compared the results of the findings with the literature. In order to find the cause and consequence of a particular problem, these causes and consequences have been compared to the literature in order to confirm if the findings are matching the literature. Two interviews per team aids with confirming what different team members from the same team are stating.

To achieve a high external validity, replication logic has been applied to confirm whether the findings of this research are similar to other researches regarding high-performing team, such as Groeneveld (2014), Eales-White, 2012) and (Wing, 2005).

Regarding the construct validity, throughout the whole interview process, several questions have been interviewed to different kinds of organizations. These questions are: team-based, role-based and organizational. With regards to the different kinds of organizations, teams from three different sized organizations were approached. These sizes are: small, mid and large. These different measures aided with increasing the construct validity for this research.

In order to prove the reliability, the procedures of the research have to be demonstrated in a way that the research is repeatable showing similar results. (Yin, 2018). Therefore, for this research a case study protocol has been applied, which can be found in chapter 3. The research method and plan has been described in-depth with an interview guide for the interviewees and the answers to the interview questions. For this research various participants from different teams and organizations have been interviewed to get unbiased answers as much as possible. However, replicating the procedure is possible but replicating some of the answers would be impossible. This is due to the fact that the interview questions were related to the project and team the participant was in during that time. Therefore, it is more difficult to get the same results for some answers. On the other hand, some interview questions regarding the organization and individual versus team performance could be replicated.

6 Conclusion

This study had the objective of answering the research question of: **What are barriers to and what are organizational measures to support the building of HPT in technology consultancy organizations?**

In order to address the research question multiple case study research was applied. In order to collect the data, the used data collection method was the interview method. These were considered as qualitative interviews. Important things to note from this is that this study is case study research, researching one embedded case and three external cases. The embedded case consisted of five approached teams. The three external cases consisted of one approached team for each external case. Two team members were interviewed for each embedded and external case team, except for one team. Therefore, there were in total 15 interviews conducted for this study. The conducted interviews were done through an interview guide. After the interviews were conducted, a description variable table was created to have an overview of the results of the interviews. This allowed the analysis of the data collected.

There are three important things that were found: (1) different interpretations for high-performing teams in technology consulting companies (2) the perceived barriers for building high-performing teams in consulting companies and (3) opportunities for the development of high-performing teams for technology consulting organizations.

Firstly, the perceptions the individual team members have towards the team environment stood out as well. Many interviewees (7 out of 15 interviewees) perceived the lack of available employees as one of the barriers for building high-performing teams. The collected data suggests that if the ideal candidates could not join the team but filler candidates can, this affects the team's performance either short term or long term. By not having team members that do not complement each other, team members are more prone to work individually with no teamwork. The interviewees that perceived themselves as high-performing teams, had higher satisfaction to their team and the project. This was mainly related to the seven success factors for building high-performing teams. On the other hand, the opposite applies to the teams that perceived their team as not high-performing. The interviewees did not sound satisfied about their team and team members. They knew what their challenging points are and could describe them pretty easily. These teams are slowly learning what their problems are, preventing them from becoming high-performing. It appears that the individuals but also the management prefers the individual in a team more than the team as a whole, which is also supported by literature (Adair, 1986; Zairi, 1992). This is because of how the rewarding system favors the individuals and how organizations make revenue.

Secondly, many interviewees (9 out of 15 interviewees) stated that the individual performance is more important than the team performance. Each interviewee had their own reasoning on why they find the individual performance more important than the team's performance. On the other hand, the interviewees who favored the team performance had their own reasoning as well. To make it easier, the interviewees who favored the individual performance will be called the individual players and the interviewees who favored the team performance will be called the team players. The individual players stated that a team does not last forever. It has no continuity. Whenever a project ends, each individual will move on to a new project and team. In addition, the individual performance can influence how the individual gets rewarded. This could have a correlation with organizations not having team performance measurements but do have individual performance measurements and individual recognition and rewarding systems. Therefore, the individual players prefer the individual performance over the team performance. On the other hand, the team players stated that the individual cannot excel without great teamwork. The team has shared responsibilities and goals. If the team is not performing well, this affects the individual's performance too.

Thirdly, technology consulting organizations should put the incentive on the team performance more while still focusing on the individuals' needs and wants. The participants stated that the rewarding system was based on the individual performance. This gives the individual less reason to focus on the team performance and more on the individual self. The approached organizations need to be structured in a way that individual performance and team performance are both important and that the individuals' needs and wants are aligned with the team's needs and wants. If an individual gets rewarded based on his individual performance and team performance, this could give the incentive for the individual to become more of a team player. Personal individual and team performance measurement plans are needed to keep track of if the individual and if the team is growing.

In conclusion, all of the approached organizations wanted to have this concept, however, in reality this is not so easy to implement because of the nature of how the organizations are structured and the incentives of the individual and team levels. Technology consulting organizations learn about the process but there are fundamental challenges. These challenges are finding available and suitable employees for a project, employees with the right technical and non-technical skills and the incentive for both individual and team performance. The organizations are making an effort to improve so it is not completely marketing. The organizations should consider focusing on the individuals and the team performance measurement plans.

6.1 Future work

This study has room for more future work that could have been considered in this study but could not have been done primarily due to lack of time and resources. There could have been more participants in this study to get more data on the research but some organizations did not want to cooperate for example. More participants from more organizations could have brought new insights or even more accurate results. This also applies to the approached teams in technology consulting organizations. This could consist of interviewing each of the team members of a team. This research conducted in total two interviews per team. More interviews per team could bring additional perspectives from different roles to the data. Furthermore, more teams could have been added. This applies both to the embedded case and the external cases. Five teams of the embedded case and three external cases were approached. There could have been more teams approached within the embedded case and also more external cases.

Future work could also consist of researching the strategic/tactical part of the organization that creates the plan on how high-performing teams should be made according to them. The strategic/tactical part of the organization should have their own method on how they create their teams that become high-performing. The operational part of the organization has been researched and how high-performing teams perform in practice. However, this research did not focus on the strategic/tactical part of the organization for assembling high-performing teams. Therefore, there is a data lacking on the management process for assembling high-performing teams. Adding the data regarding the strategic/tactical part of the organization for assembling high-performing teams with the operational part could create a complete view on assembling high-performing teams.

In addition, different research methods could have been used for this research, which was not possible during the time of the research, such as observation. Observation was considered as a research option but was not possible due to the lockdown of COVID-19. The lockdown in the Netherlands made sure everyone worked from home digitally and therefore a real observation would not have been possible. Observing the teams could have brought different perspectives to the data. Observation gives better insight on how the team members actually perform when they are together. This could influence the results of the data collected through interviews as well.

6.2 Implications for practice

The results from this study can apply for a broad range of people, mainly to project teams in general, which includes consulting organizations. This research helps with knowing what barriers and

organizational measures there are to support building high-performing teams in technology consulting organizations. It brings new insight whether an individual should focus on individual or team performance. This brings new insight to organizations as well. Should organizations stimulate individual or team performance? Perhaps both? Both individual performance and team performance have their pros and cons. If the goal is to create high-performing teams the organizational measures should be focused on and the individual needs to be stimulated to work 'high-performing'. For instance, organizational managers that are responsible for organizing the building of the team. This includes organizing how to the team should be recruited and how they should get to know each other.

References

- Masri, N. 2019. Talent Management, Employee Recognition and Performance in the Research Institutions. Available from:
[https://www.researchgate.net/publication/333167803 Talent Management Employee Recognition and Performance in the Research Institutions](https://www.researchgate.net/publication/333167803_Talent_Management_Employee_Recognition_and_Performance_in_the_Research_Institutions) [accessed Aug 25 2021].
- Kortum, F. 2020. Which Information Help agile Teams the Most? An Experience Report on the Problems and Needs. Available from:
[https://www.researchgate.net/publication/342330378 Which Information Help agile Teams the Most An Experience Report on the Problems and Needs](https://www.researchgate.net/publication/342330378_Which_Information_Help_agile_Teams_the_Most_An_Experience_Report_on_the_Problems_and_Needs) [accessed Aug 23 2021].
- Nippa, M. 2003. THE IMPACT OF STATUS ON THE PERFORMANCE OF MANAGEMENT CONSULTING FIRMS--RESEARCH INSIGHTS & MANAGEMENT RECOMMENDATIONS. Available from:
[https://www.researchgate.net/publication/270117883 THE IMPACT OF STATUS ON THE PERFORMANCE OF MANAGEMENT CONSULTING FIRMS--RESEARCH INSIGHTS MANAGEMENT RECOMMENDATIONS](https://www.researchgate.net/publication/270117883_THE_IMPACT_OF_STATUS_ON_THE_PERFORMANCE_OF_MANAGEMENT_CONSULTING_FIRMS--RESEARCH_INSIGHTS_MANAGEMENT_RECOMMENDATIONS) [accessed Sept 27 2021].
- Laihonen, H. 2014. Applying performance measurement in service operations: Analysis of contextual differences. Available from:
[https://www.researchgate.net/publication/263544627 Applying performance measurement in service operations Analysis of contextual differences](https://www.researchgate.net/publication/263544627_Applying_performance_measurement_in_service_operations_Analysis_of_contextual_differences) [accessed Sept 27 2021].
- Reimer, T. 2017. Groups and Teams in Organizations. Available from:
[https://www.researchgate.net/publication/314711997 Groups and Teams in Organizations](https://www.researchgate.net/publication/314711997_Groups_and_Teams_in_Organizations) [accessed Oct 4 2021].
- Dominguez, C. 2016. High Performance Teams: Do Perceptions and Reality Match?. Available from:
[https://www.researchgate.net/publication/301578951 High Performance Teams Do Perceptions and Reality Match](https://www.researchgate.net/publication/301578951_High_Performance_Teams_Do_Perceptions_and_Reality_Match) [accessed Aug 23 2021].
- Nikolova, N. 2007. The Client-Consultant Relationship in Professional Service Firms.
[https://www.researchgate.net/publication/256105597 The Client-Consultant Relationship in Professional Service Firms](https://www.researchgate.net/publication/256105597_The_Client-Consultant_Relationship_in_Professional_Service_Firms) [accessed 22 Nov 2021].
- Shankarmani, R. 2012. Agile Methodology Adoption: Benefits and Constraints. Available from:
[https://www.researchgate.net/publication/261017281 Agile Methodology Adoption Benefits and Constraints](https://www.researchgate.net/publication/261017281_Agile_Methodology_Adoption_Benefits_and_Constraints) [accessed Sept 14 2021].
- Savanevičienė, A. 2017. Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies. Available from:
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=677709> [accessed Oct 16 2021].
- Stettina, C.J. 2011. Five Agile Factors: Helping Self-management to Self-reflect. Available from:
[https://www.researchgate.net/publication/221045957 Five Agile Factors Helping Self-management to Self-reflect](https://www.researchgate.net/publication/221045957_Five_Agile_Factors_Helping_Self-management_to_Self-reflect) [accessed Oct 11 2021].

Klarner, P. 2013. Disentangling the Effects of Team Competences, Team Adaptability, and Client Communication on the Performance of Management Consulting Teams. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630113000162> [accessed Dec 18 2021].

Stettina, C.J. 2015. Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786314000489> [accessed Jan 16 2022].

Groeneveld, S. 2014. De kracht van High Performance Teams: Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/262377617 De kracht van High Performance Teams Zes ingredienten voor excellent presteren in de publieke sector](https://www.researchgate.net/publication/262377617_De_kracht_van_High_Performance_Teams_Zes_ingredienten_voor_excellent_presteren_in_de_publieke_sector) [accessed Oct 13 2021].

(WEBSITE) Manifesto for Agile Development. Available from: <https://www.agilemanifesto.org> [accessed 19 Sept 2021].

Moe, N. B. 2009. Putting Agile Teamwork to the Test – An Preliminary Instrument for Empirically Assessing and Improving Agile Software Development. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/221592528 Putting Agile Teamwork to the Test - An Preliminary Instrument for Empirically Assessing and Improving Agile Software Development](https://www.researchgate.net/publication/221592528_Putting_Agile_Teamwork_to_the_Test_-An_Preliminary_Instrument_for_Empirically_Assessing_and_Improving_Agile_Software_Development) [accessed 19 Sept 2021].

Castka, P. 2015. Factors affecting successful implementation of high performance teams. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/242336641 Factors affecting successful implementation of high performance teams](https://www.researchgate.net/publication/242336641_Factors_affecting_successful_implementation_of_high_performance_teams) [accessed 14 March 2022].

Dingsoyr, T. 2008. Empirical studies of agile software development: A systematic review. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/222827396 Empirical studies of agile software development A systematic review](https://www.researchgate.net/publication/222827396_Empirical_studies_of_agile_software_development_A_systematic_review) [accessed 30 Sept 2021].

Iles, P. 2012. Changing talent management practises and global talent management. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/264436665 Changing talent management practises and global talent management A literature review and research agenda for the Mediterranean region](https://www.researchgate.net/publication/264436665_Changing_talent_management_practises_and_global_talent_management_A_literature_review_and_research_agenda_for_the_Mediterranean_region) [accessed 2 Sept 2021].

Anekwe, R. 2018. EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT: KEY TO ORGANISATIONAL SUCCESS. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/328861190 EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT KEY TO ORGANISATIONAL SUCCESS](https://www.researchgate.net/publication/328861190_EFFECTIVE_TALENT_MANAGEMENT_KEY_TO_ORGANISATIONAL_SUCCESS) [accessed 25 Aug 2021].

Madan, A. 2015. Talent Management in Emerging Firms. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/277379028 Talent Management in Emerging Firms](https://www.researchgate.net/publication/277379028_Talent_Management_in_Emerging_Firms) [accessed 25 Aug 2021].

Calvo, N. 2010. Talent management in professional services firms: A HR issue? Available from: [https://www.researchgate.net/publication/235262629 Talent management in professional services firms A HR issue](https://www.researchgate.net/publication/235262629_Talent_management_in_professional_services_firms_A_HR_issue) [accessed 27 Aug 2021].

(BOOK) Yin, R.K. 2018. Case Study Research and Applications. [accessed 28 Jan 2021].

Eales-White, R. 2012. Building high-performing teams rapidly. Available from:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197851211268018/full/html> [accessed 7 May 2022].

Wing, L. 2005. Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance. Available from:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527590510584285/full/html#loginreload> [accessed 12 May 2022].

(BOOK) Katzenbach, J & Smith, D. 1993. The wisdom of teams: creating the high-performance organization. [accessed 30 Sept 2021].

(BOOK) Adair, J. 1986. Effective teambuilding. [accessed 13 May 2022].

Zairi, M. 1994. Measuring performance for business results. Available from:
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=146721](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=146721) [accessed 13 May 2022].

De Vries, K. 1999. High-performance teams: lessons from Pygmies. Available from:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261699900220> [accessed 16 May 2022].

Higgs, M. 1996. Building an effective team. Available from: <https://eprints.soton.ac.uk/51441/> [accessed 16 May 2022].

Church, A. 1998. From both sides now: the power of teamwork: fact or fiction? Available from:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527599810214175/full/html> [accessed 14 May 2022].

Appendix

List of items:

1. Detailed table perception HPT
2. Detailed table perceived barriers building HPT
3. Additional Scrum Information
4. Interview Guide High-performing teams
5. Team Compubotics – Interview 1
6. Team Compubotics – Interview 2
7. Team Techzoid – Interview 1
8. Team Techzoid – Interview 2
9. Team Techreta – Interview 1
10. Team Techreta – Interview 2
11. Team Keylogic – Interview 1
12. Team Keylogic – Interview 2
13. Team WeBot – Interview 1
14. Team WeBot – Interview 2
15. Team WeBot – Interview 3
16. Team Lightech – Interview 1
17. Team Algority – Interview 1
18. Team Algority – Interview 2
19. Team Hachip – Interview 1
20. Team Hachip – Interview 2
21. What is an agile team?
22. What is Scrum?
23. Performance and talent management in HPT

1 Detailed table perception HPT

Team	Comprobatics	Techzoid	Techneta	Embedded cases				External cases	
				Kylogic	WeBot	Lighitech	Hachip		
Perception definition HPT	Interviewee 1	Team that works well, can collaborate easily; team is approachable from other units, they enjoy what they are doing as a team	Proven by the customer, respond well to each other, multidisciplinary team that is ready to fulfill a request	Efficient way of product delivery as a team, able to shift fast, know what the needs, you're like a business unit well, all the skills everyone are of team members	To be part of the company, fulfilling a request for a client, you're like a business unit well, all the skills everyone need to run the project, work good together on a social level	A team with all the necessary skills that complements each other	Team that works with other teams together, the lead time between IT and output as fast as possible	A team that is self-autonomous and can take responsibility, professionalism in the role, can think outside of your role	A team that performs well, does the right thing with each other, make the customer as satisfied as possible
	Interviewee 2	Team where the members have a specialization, working together to innovate and achieve a shared goal	A huge burden, the team is not actually sold and marketed that performing train' is considered bad, no continuity in the team	A team that responds well to each other, fulfills request quickly	Professionality of all the team members, shared responsibility for the results, the right non-technical skills to interact with each other, complementary characteristics	A team that complements each other well and creates value through that, a lot of skills in-house for the job	Work hard, play hard. One team member needs to be critical and needs to be critical and the other social, a normal team will get boing more quickly	Not familiar with the concept of HPT	
Perception of being part of a HPT	Interviewee 1	Work in progress	Very close	No	Yes	Yes	No	Mostly	Yes
	Interviewee 2	Potential	Almost	No	Yes	Yes	No	Yes	No
Explanation perception HPT	Interviewee 1	Good team but room for improvement, resource shortage	Organization does not operate autonomy and therefore team cannot be autonomous	The people and autonomy, these two are key	Team is too large and does not work well together, different opinions	Team is multidisciplinary, autonomous, initiative, responds immediately to messages	The procedure is not high-performing, in the beginning goals and responsibilities were not defined well, the tooling and the space does not allow the team to be high-performing	There are improvement points, everyone works individually; knows what to do and asks for help when necessary, focused, delivers the thinks outside of the box	Everyone got their positive and negative characteristics, the team is solution-oriented
	Interviewee 2	Not high performing enough, communication problems, no clearly defined goals	Organization does not allow the team to grow optimally due to lack of multiple islands within the team	The team complements each other very well and they have the right technical and non-technical skills	Team is very autonomous, have the right skills to deliver the right product, complement each other very well	Team is: very autonomous, have the right skills to deliver the right product, complement each other very well	The high-performing depends on the participation and collaboration	It's more cross-functional than high-performing, team members fulfilling their roles are not the people with the ideal background	

2 Detailed table perceived barriers building HPT

Team	Comprobatics	Techno	Technetra	Keylogic	Webot	Lighitech	External cases	Hatchip
Interviewee 1 Could not answer								
Interviewee 2 Dependence of the company on what other companies offer, (project employees availability), the company can only offer what they have available, there is no perfect profile available for the job, the company looks more at the technical skills than the non-technical skills.								
Perceived barriers building HPT								
Interviewee 1 Good introduction of the role and the team, several meetings with the team to get to know the team members better	Recruitment process of the team went well, the company needs to do it themselves, the team should be assembled for good team assembling	Accommodation discusses with the customer about the wants and needs, when forming the team a lead dev needs to be assigned, the lead developer discuss with other seniors how the team should be assembled for good team assembling	The possibility of getting to know each other is very nice, able to pick up tasks faster	Preparation meeting can start, it is important for having the right people put more effort into the project than others, continue "driving", the idea of HPT continues that	Everyone needs to be able to communicate well, listen to each other and be transparent, a team needs to be formed, creating a team with the customer, company can be difficult, some clients put more effort into the project than others, this employee could either get involved from its existing project or hire to do two projects at the same time, the starting phase in the server project will reduce the performance	Recruitment is well-built together, having an article with a colleague, the eight trainings, the emphasis on how to do stuff, experienced Scrum Master, the person who is responsible for assembling the team and the Scrum Master ask her for making teams high-performing, very organized and professional	The growth of the people, teams get assembled within the limits the company has, lot of knowledge between technical and non-technical training through their intent, willing to help each other, specific group chat for help	Able to ask the right questions to the customer
Interviewee 2 Deliverer of the eight dev's find out what is needed and who, look at what the devs are doing and do this, two days of teambuilding	The team needs to do its own recruitment and also have the right to do it themselves, the company should not do this, two days of teambuilding	Working session with the team to work with each other, team members growth, each other, more side activities with the team to get to know each other better	Preparation in the beginning phase, connection with the team members, the team members need to have certain experience with their skills and learn new ones	Preparation in the beginning phase, team members growth, each other, more side activities with the team to get to know each other better in three days	Sufficient space for personal development, lot of time and attention to engagement diversity for everything, informal team	Made the team personnel more beautiful, autonomous, it made the management make the eight sessions	Find the right balance between colleagues trusting each other more and making them more autonomous but you also know which colleagues know the right decisions to make	
Perception strong points building HPT								
Interviewee 1 The company focuses too much on the technical skills	Without the lead dev the team would have not been where they are right now	A team member got randomly added to the team but no shared goals were defined with that person, possible to deliver quicker, no plan of action made, team are mixed with each other, you need to find out yourself what the war of working is, the company needs to inform the new team member beforehand	Only positive observations	Could not answer, the team assembling went fine for the interviewee and does not know why it does not happen like that to other teams	If there is no work pressure there is no motivation	Need to determine whether someone is available or not and fitting for the job, able to sit to the customer, that the HPT is not ready within two weeks but in a month for example	Could not answer	
Interviewee 2 Perception challenges building HPT	Communication with the team could be better, adding new team members need to get done by the team members, usually it requires a lot to create a capable team, new team members join but the team has no influence on it	Recruiting new team members, the process is dependent of others and not by the own company	These are none	Does not know anything	The growth, everyone is going through, need to be a better balance between formal and informal, there are many layers between the team manager and the formal manager, project leader is less directive, business improvements	Need to tell people what needs to be done, need to be directed, project leader is less directive, autonomous		

3 Additional Scrum Information

Scrum Theory

Scrum is based on empiricism and lean thinking. Empiricism claims that knowledge comes from experience and makes decisions based on what has been observed. Thinking lean reduces waste and focuses on the essentials.

Scrum uses an iterative and incremental approach to optimize predictability and control risk. It requires a group of people with skills and expertise to work together to share and acquire these skills as needed. Scrum combines four formal events meant for inspection and adjustment in contained events, which are called Sprints. These events work together because they implement the empirical scrum pillars of transparency, inspection and adaptation. (Schwaber & Sutherland, 2021).

Transparency

In Scrum, important decisions are based on perceived state of the three formal artifacts. These artifacts come closer to the agreed goal of investigating and detecting undesirable deviations and problems. However, inspections without transparency can be misleading and wasteful. Low-transparency artifacts can lead to decisions that reduce value and increase risk. Emerging processes are work that is less visible to those who carry it out and those who receive it.

Inspection

Unexpected and unwanted problems need to be detected during the progress of the projects. Inspections can prevent these problems from happening. These inspections must occur often and seriously. To help with the inspection, Scrum provides a cadence in the form of its five events. Scrum events are designed to bring about change. Furthermore, inspections without adjustment are considered pointless.

Adaptation

Scrum teams are expected to adapt as soon as they learn something new during the inspection. If one aspect of the process deviates from acceptable limits, the resulting product is unacceptable and the process and the materials produced must be adapted accordingly. Adjustments must be made as quickly as possible in order to minimize further deviations. Adaptation will become more difficult if the people concerned are not able to manage themselves.

Scrum Values

A scrum team is committed to achieving its goals and supporting others in doing so. The main focus of the teams is on sprints in order to make the best possible progress towards their goals. The team members respect each other as capable and independent people and respect the people they work with. They have the courage to do the right thing and overcome difficult problems. The Scrum team and its stakeholders are open to working together on challenges.

These values give direction to the scrum team in terms of their work, actions and behaviour. Decisions are made and steps taken so that scrum is used to strengthen values, not to diminish or undermine them. The values embodied in the team and people they work with are the empirical scrum pillars of transparency, inspection and adaptation that come to life when building trust. The Scrum team learns and explores the value of their work through scrum events and artifacts.

Scrum Events

Events in Scrum are formal opportunities to inspect and customize Scrum artifacts. They should provide the necessary transparency. If events are not carried out as prescribed, this can lead to missed opportunities for inspection and adjustment. A sprint is a container for other events.

Events are used in Scrum to create regularity and minimize the need for meetings that are not defined by Scrum. Events can be held at the same time and place to reduce complexity.

The Sprint

Sprint is the heartbeat of every scrum idea that transforms into value. A sprint is an event of fixed length, usually a month or less, to provide consistency.

Sprints provide predictability and ensure inspection, adjustment and progress towards product goals at least once per calendar month. The work required to achieve the product goals includes sprint planning, daily scrums, sprint evaluations, sprint reviews, and everything else that happens during the sprint. A new sprint starts at the end of the previous sprint. The scope will be clarified and renegotiated, according to product owners.

There are various methods to predict progress through burn-down, burn-up and cumulative flow. Some prove useful, but they do not replace the importance of empiricism. Sprints should be considered short-term projects. If the sprint horizon is too long, sprint targets become invalid, complexity increases and the risk increases. Shorter sprints can be used to create more learning cycles and limit the risk and cost of effort in a smaller time frame.

In a complex environment, it is unknown what happens next. Product owners have no authority to cancel Sprint. What happens next can be used to look at decision-making. If the sprint fails, its goals become obsolete.

Sprint Planning

Product owners ensure that participants are ready to discuss important product residues so that they can define their product objectives. The sprint planning initiates the sprint by interpreting the work that is done during the sprint. As a result, the plan creates collaborative work throughout the scrum team. The team can invite other people to take part in the event to give advice.

Product owners suggest how the product can increase its value and benefit during the sprint. The entire scrum team works together to define sprint goals that are communicated before the sprint and are valuable to all involved. These goals are set at the end of the sprint planning. The issue is the one for which sprinting is most valuable.

Discussions between product owners and developers to select items from the product inventory to be included in the current final sprint. Scrum teams can refine objects throughout the process to increase understanding and trust. These are two of the most common sprints.

Selecting and running sprints can be a challenge. The more developers know about their performance, their upcoming capabilities, and their definition of what needs to be done, the more confident they can be in their sprint prediction.

After selecting a product backlog, the developer plans the work required to create an incrementalization that meets the definition of done. The plan is at the sole discretion of the developer. This plan breaks down the backlog into smaller jobs that can be done in one day or less. Topic three is the work to be done.

No one can tell them how to turn a product backlog into an incremental value. The sprint schedules can be a maximum of eight hours for a one-month sprint. The shorter the sprint, the longer the event will be. The product components selected for a sprint are planned and delivered, and they are called sprint residues.

Daily Scrum

Daily Scrum is a 15-minute event for scrum team developers. The purpose of the event is to review progress on sprint targets, to adapt the sprint backlog and, if necessary, to adapt planned work. To reduce complexity, the meeting will take place at the same time and place as the working day for the sprint.

The developers select the structure and techniques they want to focus on in their daily scrum, progress towards the sprint goals, and create a workable plan for the next few days "work. The product owner or scrum master processes the articles in a sprint jam as if he were a participating developer.

Focus on improving self-management. Daily Scrum improves communication, identifies obstacles, promotes rapid decision-making and eliminates the need for further meetings.

The developers meet throughout the day for detailed discussions to adjust and reschedule the remaining sprints. Daily Scrum is not the only time developers have been allowed to tweak their plans.

Sprint Review

The purpose of a sprint review is to review the result of the sprint and determine future adjustments. During the sprint review, the scrum team and the scrum stakeholders review what has been achieved during the sprint, as well as any changes in their environment. Based on this information, participants work together on what to do next. Scrum teams present the results of their work to key stakeholders and progress towards product goals is discussed.

Product residues are adjusted to meet new opportunities. The sprint classification is the penultimate event of a sprint classification, which is limited to a maximum of four hours per one-month sprint. The shorter the sprint, the longer the event. Sprint evaluations are work sessions for the scrum team, so avoid limiting them to presentations.

Sprint Retrospective

The purpose of a sprint review is to review the result of the sprint and determine future adjustments. During the sprint review, the scrum team and the scrum stakeholders review what has been achieved during the sprint, as well as any changes in their environment. Based on this information, participants work together on what to do next. Scrum teams present the results of their work to key stakeholders and progress towards product goals is discussed.

Product residues are adjusted to meet new opportunities. The sprint classification is the penultimate event of a sprint classification, which is limited to a maximum of four hours per one-month sprint. The shorter the sprint, the longer the event. Sprint evaluations are work sessions for the scrum team, so avoid limiting them to presentations.

Scrum Artifacts

Scrum artifacts represent work that has value. They are designed to maximize transparency and key information. Scrum artifacts should be inspected on the same basis as the adaptation.

There is an obligation to strengthen the empiricism of scrum and the value of the scrum team to its stakeholders. It is the product goal. It's the sprint goal. It is the definition of what needs to be done.

Product Backlog

The product backlog is a single source of work for the scrum team. It is an emerging, orderly list of what needs to be improved in the product. In the product backlog, items that the team does in a sprint are considered ready for selection in another sprint or planning event.

Refining activities give them a certain degree of transparency. The refinement of the product inventory is an ongoing activity of adding details such as descriptions and order sizes. It is the act of dividing defined product residues into smaller, more precise positions. These attributes may vary depending on the workspace.

Product goals describe the future state of the product and serve as a target for the scrum team. The developer who does the work is responsible for the dimensioning. The product owner can influence the developer and help him understand and select trade-offs.

The product goal is the long-term goal of the scrum team. The rest of the product inventory is created to define and fulfill the product goal. The scrum team fulfills or gives up one goal and takes over the next. The product objectives are the product backlog.

Sprint Backlog

The Sprint Backlog is a plan for developers. It is a visible real-time image of the work that the developers want to do in each sprint to achieve the sprint goal. The gap is composed of the sprint goals defined in the Product Backlog, the points selected for each sprint and feasible plans, which are delivered in steps. The sprint jam is updated throughout the sprint as more is learned.

It should contain enough detail to allow them to review their progress during the day-to-day scrum. Each sprint should have a finish or a single finish for the sprint.

The sprint target creates coherence and concentration and encourages the scrum team to work on separate initiatives. The sprint goal is a commitment to developers, but it offers flexibility in terms of the precise work required to achieve it. When developers are working on a sprint, they should keep the sprint goal in mind. If the work is not different from what is expected, they can work with the product owner to negotiate the extent of the sprint backlog and the impact of the sprint on the finish. The Sprint Goal creates a sprint planning, which is added to the Sprint Backlog.

Increment

An increase is a concrete step towards a product goal. It's addition to previous steps and needs to be reviewed to make sure it works. In order to create value, the increase must be usable.

Any increase will be passed on to stakeholders at the end of the final sprint. In a sprint, several levels can be created. The sum of these gains will be presented during the sprint and checked to support empirical research.

The definition of "done" is a formal description that states that an increment is an increment that meets the quality standards required for the product. Work is considered part of an increase only when it meets this definition. The moment a product or a residue item meets the definition of done, the step is born. A sprint assessment is never considered a release of value.

The definition of "done" creates transparency and conveys a common understanding of the work that is done as part of a step. If a product does not meet the definition of done, it will not be released or submitted for sprint testing. It is returned to the product inventory for further consideration.

Developers must adhere to a definition of what is being done and what should be increased. This definition is not an organizational standard, but the scrum team creates it when it is appropriate for the

product. When several scrum teams are working on a product, they must define and adhere to the same definition of done. If the definition is part of the standard of the organization, Scrum will at least follow it.

4 Interview Guide High-Performing Teams

Personal introduction

1. Short introduction of myself and my research
2. Tell the aim of the interview
3. Ask if the interviewee has any objection having the interview recorded
4. Could you tell a little bit about yourself?
5. How much experience do you have in agile? In your role, in the consulting world?
6. How much do you know about cross-functional teams and skills?

Team - Introduction

7. How does your team look like? What roles does your team have?
8. What does your team do? What are your team's responsibilities?
9. What is the end goal of your project?
10. What are your tasks and responsibilities within your team? How are these responsibilities divided within the team?
11. What requirements were there to join this team? Think of hard and soft skills.

Team

12. Have you worked with this team before?
13. How was your team assembled?
14. What do you think of the teamwork within the team?
15. How did you develop your skills with your team?
16. What are the behavioural ceremonies you would like to stimulate in the team?
17. What works well for your team?
18. What challenges do you face within your team?
19. How does your work touch the different roles within your team?
20. How do you stimulate continuous grow / learning for your employees? And for the teams?

High performing teams

21. Are you familiar with the concept of high performing teams? If so, what does it mean to you?
22. How does it feel like to be part of a high performing team?
23. What factors are important for high performance in a team according to you?
24. Do you consider your team as a high performing team? If so, why?

Roles within the team

25. What roles are important for you for a high performing agile team according to you?
26. How are requirements engineering and requirement management tasks performed in an agile team?
27. How are these tasks distributed across the roles in an agile team?

Organizational enablement of high performing teams

28. To what extent does the company support in building high performing agile teams?
 - a. What works well in your company for building high performing agile teams?
 - b. What does not work well in your company for building high performing agile teams?
29. What barriers are there in building in high performing teams in your company?
30. How would you address these barriers?
31. How are your employees measured upon and rewarded e.g. promoted?
32. Do you have individual or team-based metrics or both? If yes, which?
33. Which one is more important, individual or team-based?

Closing

34. Are you available for follow-up questions?
35. Close the interview, thank the interviewee, explain what I will do with the results.

5 Team Compubotics - Interview 1

Personal introduction

1. Short introduction of myself and my research
2. Tell the aim of the interview
3. Ask if the interviewee has any objection having the interview recorded
4. Could you tell a little bit about yourself?

1996 started in IT. First line technical line. Follow up, I continued working in technical support and business trip to Australia. [Company name], build a mounter and business app for credentials. DevOps. In 2017 [Company name] with [Company name]. Also, for [Company name]. Now with [Company name]. DevOps engineer, sanction list, transaction list. Risk shield. Application.

5. How much experience do you have in agile? In your role, in the consulting world?
At least 10 years in both in total.

6. How much do you know about cross-functional teams and skills?

A lot. Have worked with several teams and business units, arranges from different infrastructures. You may have to work with the change requirement.

Team - Introduction

7. How does your team look like? What roles does your team have?

3 business analysts, 2 risk shield developers including him, a tester, junior developer, scrum master 2 product owners. Two squads. One squad manages the application layer, another squad manages the infrastructure and environment changes. One ops specialist. T rex squad. Currently 2 business analyst, one product owner. T rex tester, which manages the t rex squad.

T rex squad, 2 business analysts, one product owner, one scrum master, two risk shield software engineers, one developer/tester.

Sanction god squad, one unique Linux specialist, one tester, two business analysts.

8. What does your team do? What are your team's responsibilities?

Take requirements from the transaction lists, change requests, review backlog items, the product owner decides which product backlog items are prioritized. Poker them for the upcoming sprint.

9. What is the end goal of your project?

IDB Live, not in production yet. Launch IDB around July.

10. What are your tasks and responsibilities within your team? How are these responsibilities divided within the team?

Manage the infrastructure of risk shield back end, take the user story and deploy them through the environment. Also look at improvements. Pick up backlog items.

Pokered through the sprints, PO prioritizes the stories, basically then they are assigned to the sprint planning.

11. What requirements were there to join this team? Think of prerequisite training etc.

Another job at [Company name] prior to this project. System approval concept. To evaluate a product. Was a great fit for this team. Hard skills, strong devops experience, specializing in containerization. Know about java. To understand the operational side of IT in banking. Soft skills be approachable, get along with people, be supportive, collaborate. Catchups with the scrum

master regularly. Chance to get feedback. Done by the scrum master. Gives feedback of the rest of the team as well.

Team

12. Have you worked with this team before?
No, first time.
13. How was your team assembled?
No idea, joined after the team was assembled. Interview, recommended by manager.
14. What do you think of the teamwork within the team?
Work is challenging and interesting. Can be rewarding when you get things done. Generally, get along. Currently, there is a huge backlog in items. At the moment, there are not many developers in the work. Resource issue. Currently, recruiting for more.
15. How did you develop your skills with your team?
Knowledge transfer, if someone discovers something that is beneficial to the team, they share it. Knowledge transfer session. Ad hoc. Konfluence, documentation.
16. What are the behavioural ceremonies you would like to stimulate in the team?
Daily standup
17. What works well for your team?
Collaborative, strong opinions, not afraid to speak your minds.
18. What challenges do you face within your team?
A lot of meetings to attend, not enough time to do develop things. They are looking at the moment.
19. How does your work touch the different roles within your team?
Work involves the whole team.
20. How do you stimulate continuous grow / learning for your employees? And for the teams?
Opportunities to do e learning, risk shield training. [Company name] stimulates that, [Company name] stimulates that as well. Organizes seminars that helps them with the roll.

High performing teams

21. Are you familiar with the concept of high performing teams? If so, what does it mean to you?
Has worked with a team briefly last time. High performing team manage. Team that works well, can collaborate easily, team is approachable from other units. They enjoy what they are doing as a team.
22. How does it feel like to be part of a high performing team?
Feels good, it is nice when you get the appreciation from other business units and customers.
Based on the feedback if it is positive, it is a sign that you are doing well.
23. What factors are important for high performance in a team according to you?
Deliver on time, you meet expectations, you don't set expectation you can't reach or manage, good communication with customer. Within the team, collaborate freely, there is no issue with communication within the team. Good team bonding.

24. Do you consider your team as a high performing team? If so, why?

Not currently, not yet, work in progress. Good team but there is room for improvement. Based on the issues mentioned earlier, resource shortage, had his new way of working. Collaborative freely is good.

Roles within the team

25. What roles are important for you for a high performing agile team according to you?

If it is software product, then obviously product owner, scrum master, business analyst, tester, developer, solution architect.

26. How are requirements engineering and requirement management tasks performed in an agile team?

Most of the stuff is shared within the team with user stories. We can track the work that has been done. Assigned to individuals. Managers have weekly meetings; they discuss what is up with the stakeholders.

Management is more for analyst and product owner. They speak to developers after to fulfill the engineering part

27. How are these tasks distributed across the roles in an agile team?

Define user stories, they come into the product backlog items. We use sprints to share to individuals in the team. They come to the stakeholders.

Organizational enablement of high performing teams

28. To what extent does the company support in building high performing agile teams?

Usually, we expect to have the experience before joining the team. Agile experience working

c. What works well in your company for building high performing agile teams?

Not entirely sure, how Richard was recruited went well. Interview went well.

Introduction he had with the role and the team. Several meetings, one initial intake meeting. Kind of a meet and greet type of thing. Look at technical skills

d. What does not work well in your company for building high performing agile teams?

Could not answer.

29. What barriers are there in building in high performing teams in your company?

Could not answer.

30. How would you address these barriers?

x

31. How are your employees measured upon and rewarded e.g. promoted?

They do performance reviews a few times a year through the line manager. They basically give you a run down on how you were performing, gives you a chance a aspiration you might have. Hopefully they can meet you somewhere in the middle. It is one way, the common way

32. Do you have individual or team-based metrics or both? If yes, which?

Individual, not as a team. Monthly meeting with the whole department, where a slide deck would be presented. Metrics how team perform. More department metrics then team

33. Which one is more important, individual or team-based?

Equally important. If you are performing well and your team, reflects better on you. The end goal is to collectively work well as a team. Personal point of view, individual most people would choose that.

Closing

34. Are you available for follow-up questions?
Yes, no problem.
35. Close the interview, thank the interviewee, explain what I will do with the results.

6 Team Compubotics - Interview 2

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?
27 jaar, sinds begin april 2 jaar in dienst bij [Company name]. [Company name] als coordinator, [Company name], onderzoeksmaester. Wilde de switch maken naar de IT-consultancy. Wil later beide kanten mixen.
6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
2 jaar voor alle drie. Voordat ik bij [Company name] was niet. Sinds bij [Company name] heeft ze ervaring met scrum, met continue projecten. Agile Scrum.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Een cross-functioneel team met verschillende rollen en vaardigheden. Dit is waar scrum naar streeft. In de onderzoekswereld heb je dat minder. Weet wat het zijn, de visie daarachter. Coachingsessie om dat niveau.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
Recentelijk een switch gemaakt. Een A-team. Is te groot genoeg, daarom twee teams van gemaakt. In het team waar zij zit, twee business analisten/pakket specialisten, twee devops, 1 tester, po, sm, vergelijkbaar met nog twee business analisten, 1 fulltime engineer zoeken. Interviews doen voor een nieuwe tester. Eigen retro hebben ze. Komt later nog een shuffle plaats om de rollen nog beter te verdelen. 1 iemand die ontwikkelaar business analist is.
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Ze zijn bezig met transactiesysteem van het [Company name] waar ze aan moeten voldoen. Compliance dingen. Het systeem draait om een legacy systeem, risk shield, een nieuwe applicatie aan het opzetten. Wat de wensen zijn nu, want de app bestond al een tijdje. Om te beginnen aan een betaalstromen. Zodat het in productie gaat, wil ze over te zetten naar [Company name]
10. Wat is het einddoel van jullie project?
Oude oud zetten, vernieuwen en de overstap naar volledig [Company name].
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Grove verdeling wat we BA en devops noemen. De verwachting pakken we met hele team op. Zij bemoeien meer met stakeholdermanagement. Haar taken ophalen van requirements, praten met stakeholders, visie, communicatie met de PO. Zij is de representatie van het team, doet ze samen met een ander team. Ze is ook pakket specialist en doet de configuratie met het team.
Kennisoverdracht van RISK shield naar de [Company name] mensen. Business analisten doen ook vergelijkbaar werk, maar dan minder met de PO. De sterke kanten van die personen. 1 daarvan zit heel veel sanctie en domeinkennis. Ze kijken naar de verdeling van het werk. Als ze technisch voorbereid. [Name] doet meer de communicatie. PO is intern.
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.

Twee jaar geleden binnengekomen in een junior class om opgeleid tot RISK shield specialist. Ze hadden plek voor een junior BA en had ze geprobeerd. Het trucje te doen met sanctie en ze zochten iemand met sanctiekennis. Ze is doorgestroomd en niet per se naar de skills gekeken. Ze keken naar de karakteren of het samen matchten. DISC profiel. Niet per se een procedure. Ze vroegen of ze het fijn vonden. Een nieuw team heeft wel een eisenlijst. Ze zoeken het liefst iemand met ervaring op analyse, stakeholder management, je moet een vertaling met de business en technisch, en een technisch affirmatie, snappen wat scrum en agile is. Voor de business analyst

Voor de Devops wordt er strenger naar gekeken. Interview om te kijken hoe communicatief of sociaal is. Indicatie van een DISC profiel of ze die willen delen. Of ze wel passen bij het team.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?

2 jaar geleden in een [Company name] team gezeten. Met 2 daarvan is ze overgegaan naar sanctie. In principe, werkte ze met al een paar teamleden.

14. Hoe was het team samengesteld?

Degenen waar ze eerder mee samenwerkt, om te kijken naar de juiste skill verdeling en daar is ze bij gematched. Het toen was toen een grootte van 12. Dat van [Company name] was al een groepje. Door de [Company name] met een vergelijkbare groep samengezet. Een hybride team omdat het niet volledig [Company name] en [Company name] is. Zij zijn ook bij HPT samengesteld. Veel van hen werkten samen met de applicatie die nu nog draait. Volgens haar kende ze elkaar al grotendeels en ze werkten daar al eerder. Een deel van hun hebben op bepaalde stages elkaar zien.

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?

Kan een stuk beter, waar ze tegenaanlopen een langere tijd. Toen wij nog een HPT waren, het liep een stuk beter. Minder gezocht om samen te functioneren, jullie leveren wat, wij leveren wat, that's it. Veel coaching sessies gehad, maar het teamwork kan soms wat mensen overlaten. Niet dat we niet kunnen samenwerken.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

Op soft skills niveau hebben we coaching sessies, disc sessie, Voor hard skills hebben we cursussen, risk shield cursussen. Binnen [Company name] worden er veel cursussen aangenomen en ontwikkelen, maar niet per se een groepsessie. Eerder individuele vaardigheden door zelf. Eerder individueel. Die risk shield cursussen is deels in groepen gebeurd. Afhankelijk van wie er binnengekomen is bij het team. We hebben nieuwe mensen wanneer een nieuwe cursus er is.

17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

Volgens het boekje werken ze erg goed, de PO werkt bij ons sinds maart en heeft nog geen review gegeven. Verantwoordelijkheid van de PO. De planning kan ook meer structuur kunnen krijgen, wordt grotendeels meer door de PO overgenomen. Veel refinement tijdens de planning wat gehaast gevoeld. De retro en de daily standup gaan wel goed.

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

Slimme mensen met een duidelijke mening, goeie mening die ze durven uit te spreken. Iedereen is betrokken, iedereen wil dat het project slaagt. Wij zijn eerlijk tegenover elkaar.

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

Communicatie kan beter, soms wel conflicten over wederzijds begrip. Ze ziet het fout gaan, verkeerd verzonden of verkeerd ontvangen. Verloopt niet zo soepel als eerst, weinig respect tegenover elkaar, weinig geduld. Communicatie en transparantie niet voor je houden. Niet

iedereen praat op dezelfde manier, soms wil iemand concreet en bondig en soms weer niet. Ze pikken minder van elkaar. Respectloos. Iedereen kan werken aan communicatie en geduld. De soft skills moet aangepakt worden.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?
Zij neemt graag de leiding als dat kan, werkt veel samen met de PO en de schakel tussen de devops en andere BA's. Veel kennis met andere mensen. Ze snapt wat de risk shield dingen betekenen en dat kan vertalen.
21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?
Binnen het team bieden we de juiste mogelijkheden om door te ontwikkelen. Wat kunnen we voor je doen om door te ontwikkelen als pijnpunt. Groeien op technisch vlak ligt aan jezelf. Word nooit moeilijk overgedaan over een cursus, zij zijn geïnteresseerd wat zij geleerd hebben. Maar niet samen, maar wel ondersteund. Er is begrip daarvoor om te ontwikkelen. Niet per se een procedure.

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?
Een team die allemaal gespecialiseerd zijn in iets door samenwerking kunnen innoveren om een gezamenlijk doel te halen. Cross-functioneel en complimentair.
23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?
Voor mij motiveert het heel erg, mensen met een gelijke drive. Dat we betrokken zijn om het mogen te halen en meer inzet zit dan een losse individu. Je doet het niet per se voor jezelf maar voor het team om te ontwikkelen.
24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?
Gezamenlijk duidelijk doel. Shared purpose, goede combinatie van hard en soft skills, duidelijke rolverdeling en verantwoordelijkheden. OP soft skill moet je elkaar kunnen vertrouwen, informatie delen met elkaar. De agility en adaptability als de omgeving dat moet nodig heeft. Deadlines die we kunnen halen.
25. Beschouw *jij* je eigen team als een high performing team?
Zo zijn ze verkocht en willen we ook zijn, zo high performing zijn we nog niet en kunnen we wel op verbeteren. Er is wel die wil. Op papier zie je dat ze struggelen met communicatie. Op zich wel een HPT beschouwd. Ja. We hadden geen duidelijk doel. We kunnen het zijn, maar we zijn het nu nog niet. Ze kunnen het nog wel worden. Ze zien potentie.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?
Leiderschap over een product en van de PO, duidelijke facilitering van de Scrum Master. Het maakt niet uit wat de rol of titel is, zolang het elkaar aanvult. Alles in huis moeten zijn om het project te kunnen uitvoeren, business analyse, devops, tester.
27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?
Dat ligt nu bij degenen die de titel BA hebben. Het schrijven van de user stories. De PO is eindverantwoordelijk in helpen en ondersteunen en oppakken. Met de vorige PO viel dat wel mee. Zij gaan zelf in gesprek met de klant om de wensen op te halen. Hebben geen incrementele release, geen reviews, loopt een beetje raar. Iedereen staat daarvoor open. De BA zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de user stories. High availability design voor de devops

mensen. De meer technische stories worden door hun geschreven. Sommige worden wel samen gedeeld en dan doet ze lead over deze organisatorische dingen.

28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?
- De tester is ook betrokken met de refinement, de devops neemt soms zelf ook de lead. Het contact met de business doen ze samen. Iedereen heeft zijn eigen deel van analyse, soms worden ze hiervoor uitgenodigd. We hebben ook alignment meetings met de PO om met elkaar communiceren. Kijken wie waar comfortabel bij voelt.

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?
- Aparte business propositie die echt werkt aan HPT, bij zetten van elkaar, opstellen van een nieuw team wordt gekeken vanuit de business propositie. Naar de accountmanager welk profiel daarvoor we nodig hebben.
- a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?
Het aanleveren van de juiste cv's. Onderzoeken wie we nodig hebben. Kijken wat de risico's zijn. Soms zijn ze out of the loop en maken ze beslissingen op basis van mensen die aanwezig zijn.
 - b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?
Communicatie met het team kan beter, toevoegen van nieuwe mensen, vanuit het team moet gevraagd worden. Ze leveren zelf wel een vacature op. Er komen maar drie mensen beschikbaar en ze weet niet zeker of de juiste mensen komen. Ze krijgen vaak ongeveer matchende personen. Als het echt goed samengesteld is, dan kan het echt goed gaan. Het vraagt veel om een capabel team te maken. Er komen nieuwe resources waar wij geen invloed op hebben, meer personeel in te huren voor het project waar zij geen invloed op hebben. Over het algemeen proberen we te kijken wie het beste matched en over het algemeen lukt het wel prima. We hebben nu recent voor BA gehad, twee van [Company name] en 1 iemand van [Company name]. De rest waren niet geschikt.
30. Welke barrières zijn er betrekking tot het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?
- Als we al lopen, zijn we afhankelijk van wat [Company name] van ons kan bieden. Kijken wie er beschikbaar is. Het perfecte profiel ga je nooit vinden, je bent afhankelijk van wat er op de bank zit. [Company name] kijkt niet op dezelfde manier naar de profielen, meer de hard skills. Als ze niet kunnen communiceren, heb je er weinig aan.
31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?
- Met die van de [Company name] hebben we deze week nog gedaan tegen de delivery manager met de resources toevoegen. De aanvraag komt niet vanuit het team. Mensen toevoegen levert alleen maar vertraging op. Sparren met [Company name] hierover. Bij [Company name] wil je deze mensen kwijt, maar misschien als we een vacature hebben dat het voor ons duidelijker is op basis van de persoonlijkheid.
32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.
- Op dit moment wordt er gekeken operational alignment. Een aantal van [Company name] en [Company name] zitten samen, de po en de delivery manager geven een cijfer over team performance. Happiness skill cijfer. Dat krijgt [Company name] mee als cijfer die zij krijgen. Er zijn conflicten tussen verschillende collega's. Er wordt harder afgerekend van [Company name] dan [Company name] mensen. Wat is je team performance van het [Company name] gedeelte, wordt niet gecheckt. We vragen feedback aan elkaar. Zo worden ze beoordeeld door haar eigen

manager. In meeting zit de manager soms er ook. De output is belangrijker. Via via hoort en de cijfer en de PO over team performance.

33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?

Niet per se team-gebaseerde metrieken want er wordt alleen een cijfer gegeven. Individueel is het afhankelijk of je dat doet. Via [Company name] kan je dan meegeven of dat terechtkomt. Zo kan ze beter presteren dan beter verwacht.

34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?

Persoonlijke groei heb je minder aan team-gebaseerde metrieken. Daarvoor heb je individuele metrieken nodig. Ook kun je het vergelijken. Is er iets gebeurd. Dat kan je terugzien in metrieken. Je moet de juiste hebben. Beide belangrijk. Binnen de HPT zijn er metrieken, om teams te vergelijken en voor hun eigen cijfers. Ze willen het niet op die manier te gebruiken om team performance voor verbetering. Daar zijn ze zoekende naar.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvrragen?

Ja.

36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

7 Team Techzoid - Interview 1

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
Mijn naam is Dang Le, ik ben 23 jaar oud en studeer aan ICT in Business. Ik ben in februari begonnen bij [Company name] bij de unit Requirements als stagiair. Voorheen heb ik ook stagegelopen bij [Company name] voor mijn HBO-opleiding.
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?
Business consultant begonnen, 1 jaar geleden, februari gestart bij de [Company name]. Lesgeven voor MBO studenten. Klantenservice medewerker, in de rol die ze leuk vindt bij een organisatie. Eerste rol binnen een team.
6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
Ervaring in agile is 1 jaar. In studie wel gehad, maar dat telt niet echt. Scrum framework.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Weinig ervaring. Binnen [Company name] zijn ze daar echt de overgang aan het maken. In het begin hebben ze alleen back-end, het is dus nog geen cross-functioneel team.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
Product Owner, Scrum Master, analist, developers (tester, 2 front-enders en 4 back-enders)
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Mee te werken aan de digitale versnelling van [Company name], domeinomgeving, internetbankieren van [Company name] van het oude systeem naar het nieuwe systeem via de oude code. Met de documentenpagina, digicode wijzigen, conversational chats.
10. Wat is het einddoel van jullie project?
Er wordt gesproken over de zakelijke omgeving, wellicht dat het wordt uitgebreid. Als [Company name] heb je ook nog een. Helpen van overzetten van oud naar nieuw.
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Helder maken de tickets van het team, dat het team hiermee aan de slag kan gaan. Product Owner komt met een nieuw topic bijv een klantenpagina. Uitwerken in stappen. Stappen > kale pagina > documenten ophalen.
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.
Heb nooit eerder op die manier. Manager kwam van 'hey jij kan hier wel bij passen'. Iemand die sociaalvaardig, iemand die zich durft uit te spreken. Ervaring op achtergrond op requirements. Ze vermoedt dat ze in overleg gaat met de accountmanager en de lead developer. Ze pakken bij het samenstellen, seniors overleg met accountmanager. Zeker naar de cv gekeken. HPT heeft een contracteigenaar. Via [name] heeft een doorverwijzing gegeven, accountmanager in overleg, contracteigenaar intake afgenumen. Ze wilde wel weten of op kleinere schaal wat je deed, hoe zorgde je ervoor dat je het uitwerkte tot iets concreet. Uit een gesprek kijken of er een klik is.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?

Nee

14. Hoe was het team samengesteld?

[Name] en [name] waren eerst de teamleden, accountmanager overleg samen met hun. [Company name] wil dit als opdracht. Welke mensen moeten we daarvoor hebben ([name] en [name]). We kijken wat voor mensen nodig we hebben. Veel back-enders voor nodig. Achteraf waren er meer front-enders nodig. Accountmanager heeft gescout met de contracteigenaar.

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?

Goed, we werken heel erg goed samen. We hebben het heel erg gezellig met elkaar. Maakt dingen makkelijk bespreekbaar. Desondanks de lockdown gaat het goed.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

Retrospective, we bespreken wat er wel en niet goed gaat. Op basis hiervan een verhaalslag maken. We spreken elkaar aan, trainingen aan elkaar geven. Veel samenwerken met developers om de tickets uit te werken. Sommige requirements zijn te technisch. Daarom doen de developers ook gedeeltelijk mee aan requirements engineering.

17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

Retrospective is erg goed. Sprint refinen is erg belangrijk, en daar kunnen nog meer stappen in maken en developers kunnen daar meer mee helpen. Daar werken we als team erg naar.

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

De samenwerking is erg goed, transparantie en vertrouwen zijn sterke punten. Team kan erg open communiceren. Als het iets niet goed gaat, kan je elkaar gewoon bellen. Ze kunnen zich op hun gemak voelen.

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

Waar ligt de grens, dit doet onze PO, dit doe ik en dit doen de developers. Tijdens pair programming dat je naar elkaar toe loopt.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?

Werkt nauwelijks met de PO, zoekt daar continu afstemming op. [Name] ziet een pagina zo eruit, gaat dit verder uitwerken met de developers. Continu afstemmen met de product owner, vooral met de voorbereiding. De business wil dit en dit uitwerken.

Scrum master met de samenwerking, dan zoek ik [name] op om het team beter te laten samenwerken. Niet per se SM maar niet met de PO

21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?

Retrospective, terugblikken wat kan er beter, lees hier beter in, daarin verdiepen, kunnen we nog trainingen volgen

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?

Bewezen van de klant, goed op elkaar ingespeeld, multidisciplinair team dat klaar staat om een opdracht op te pakken

23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?

Hartstikke leuk, heel erg fijn, verbinding met [Company name], wij gaan dit met [Company name] pakken. We hebben elkaar bewezen bij [Company name]. Ze ziet nu wel continuïteit in haar team. Ze weet bij wie ze moet zijn als ze hulp nodig heeft.

24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?

Goed afstemmen met elkaar, duidelijke doelen opstellen (individu en team), en communicatie, vertrouwen, veiligheid.

25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team?

Als wij nu door zouden gaan naar een volgende opdracht, dan wel in een goede omgeving. We moeten soms wachten op iets voor een proces voordat we verder kunnen gaan. Binnen [Company name] werken ze nog niet autonoom. Ze moeten wachten op iets voordat ze live gaan, waardoor ze in de wachtstand staan en niet verder kunnen. Momenteel zou ze haar team team ook als high performing team beschouwen. Niet elkaar leren kennen tijdens de opdracht. [Name] was niet goed genoeg betrokken. Daarom hadden we moeten wisselen van collega's totdat we een goed team hadden. Na de eerste vier maanden. Later kan dit veel sneller, want dan hoeven ze alleen de organisatie leren kennen. Ze willen dit wel, wanneer een team niet verlengd, moeten ze een nieuw high performance team zoeken. HPT kijkt continu wat er beter kan gaan.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?

Hoe ze nu samengesteld zijn is wel prima. Lead developer is goed, tester, scrum master en een analist, PO is intern dus telt niet altijd mee. Scrum coach mist ze niet, want [name] neemt een erg coachende rol. Ze pakt het zo goed op.

27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?

Requirements engineer is echt van analist, uitwerken en checken van requirements. Requirements management is prioriteren van de backlog maar dat is in samenspraak van de product owner en ook wat er mogelijk is. PO komt met een bepaalde, analist werkt dat uit. Requirement voor elke user story.

28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?

Zie bovenstaande antwoorden. PO en analist doen de managementtaken.

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?

Accountmanager ziet een kans. Vervolgens gaat hij in overleg met bepaalde seniors, hoe zij samengesteld moeten worden. Eerst overleg met de accountmanager met een andere om iemand weg te trekken. Geeft een wensenlijst. Iemand moet eerst weggetrokken worden.

a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?

De accountmanager overlegt met [Company name] wat ze willen. Accountmanager komt met een backend klus, uiteindelijk veel frontenders. Direct bij het eerste gesprek een lead developer moeten uitwerken.

b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?

Lead developer was wel erg nodig

30. Welke barrières zijn er betrekking tot het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?

Mensen moeten losweken, dat is een probleem. Niet altijd beschikbaarheid. Wie kunnen we er dan op zetten.

31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?

Ik zou zelf, als [Company name] bij [Company name] aangeeft een HPT krijgt, ervaring en lang met elkaar samengewerkt voor een anderhalf jaar, vervolgens 3 jaar de tijd om met nieuwe teams. Contracten met de opdrachtgevers.

32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.

In gesprek met je manager, gaat van twee kanten. [Name] is haar manager, praat ook met de contracteigenaar. Hoort de geluiden van het team. Dat komt dan bij haar manager en evaluaties van je collega's en wat je manager ophaalt van het team. Heb je aan jezelf gewerkt en trainingen. Binnen heb je doelstellingen gepakt en naar gekeken? Heb je wat teruggedaan voor [Company name]. Heb je meegedaan aan de unitmeeting? Evaluatie opgevraagd die hangt ze bij haar dossier, manager heeft ook gevraagd aan accountmanager hoe doet het team. Eigen dossier om te kijken voor evaluatie. Er wordt veel gekeken naar hoe het wordt ontwikkeld en vlakken.

33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?

Individueel wil ze voldoen via doelstellingen. Kijken wat je gebrek aan hebt. Teams hebben KPI's, tevredenheid, happiness check,

34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?

Ik vind gewoon individueel heel erg belangrijk, als jij jezelf niet 100% ervoor inzet, want dan pas je niet binnen het team. Team vertrouwen en dat ze hun best doen.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvragen?

Ja hoor.

36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

Analist

Po heeft soms dan teveel werk.

8 Team Techzoid – Interview 2

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?
Software architect volgens [Company name]. Erg veel projectervaring. Java-wereld veel gezien. 21 jaar bij [Company name]. 14 jaar werkelijk.
6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
Early adopter, ruim meer dan 10 jaar tot 15 jaar
Was ook Scrum Master geweest
Rol: veel verschillende rollen, agile als developer > senior developer > teamlid, projectleider.

Scrum masterervaring.

Ervaring, software architect 2 = consultant 3. Tech lead, maar ik programmeer mee.

7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Heel belangrijk dat elk teamlid een kernvaardigheid heeft, iedereen zijn eigen specialisme, iedereen mee te doen met de andere rollen. T-shaped is niet een leuk woord. I-shaped of alles is beter volgen [name]. Liever niet een label krijgen. Sterke punten en daar word je vaak op aangenomen. Iedereen moet ook de basic skills van de anderen opnemen. Als team groeien om gezamenlijk kennis op te bouwen. De persoonlijkheden moeten bij elkaar passen, de skills komen vanzelf wel uiteindelijk. Iedereen heeft wel wat basic skills. Als je die kennis hebt, dan verdiep je er snel in.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
Agile scrum coach/master, zij is een schakelpersoon tussen de business en het team.
Informatieanalist, initiele technische invulling van onze backlog, vertaald de epics etc met de scrum master, informatie najagen.
2 Initieel back end programmeurs,
2 Front end programmeurs
1 tester
1 junior software engineer java
1 tech lead, het [Company name] team dat is neergezet
2 teamleden van [Company name] (product owner en ux designer)
 9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Wij bouwen software voor de zogenaamde [name] omgeving. Omgeving van de klant. Transacties voor de klant.
 10. Wat is het einddoel van jullie project?
-
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Officieel binnen Scrum is dat geen rol, een stukje teambuilding/coaching/kennisontwikkeling, technische problemen najagen en oplossen. Meedenken aan de architect, als de stories technisch worden dan komt hij meer in beeld. Stakeholder management. Eerste aanspreekpunt voor de business.

De coaching rollen hebben alle senior developer rollen. Eerder een coaching rol voor het hele team. Schaal is ietsjes groter dan 1 coach voor 1 individu. Begin van het team had hij meer verantwoordelijk en vervolgens is dat verdeeld over het hele team. Eerste aanspreekpunt op technisch vlak, door meerdere teamleden wordt dit vervuld.

12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.

Toen de deal voor [Company name] kwam, zat ik op een andere klus. Bij het start keek ze naar de beschikbaarheid, veel ervaring met hun kwaliteiten, cv's bijgeslurpt. Op basis van beschikbaarheid. 1 intake wat [Company name] nodig had, daarna naar de cv's gekeken. Geforceerde teamwissels waren er wel eens. Niet goed gegaan van team switchen. [Company name] was daar niet klaar voor. Wat het beste werkt, dan moet je snijden als het niet klikt. Intakegesprekken met elk teamlid en vervolgens pas met het hele team. Ivo kreeg de cv's. Gaat erg transparant over met zijn hele team. Soms kent hij hem al. Kijken of technisch het klopt, en vervolgens gesprekken. Dit vond later pas plaats. Kijken welke mensen beter bij je passen.
HPT is maar een marketingtruc. [Company name] vindt het niet belangrijk om een echt high performing team te worden.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?

Niet eerder met het team samengewerkt, maar wel met een paar individuen. Rest van het team.

14. Hoe was het team samengesteld?

Bij elkaar geraapt, teambuilding, later zelfs intakes

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?

Zelf organising, een echt team. Rond de kerst droeg hij het team, nu heeft iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid. Een heel goed gebalanceerd team, wij performen goed. Heel hard voor moeten werken. Elkaar vertrouwen erg goed.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

Pair programming, group programming, tegelijkertijd problemen oplossen. We zijn elkaar niet live, lesgeven, teamverband doen we voornamelijk teambuildingsdingen en gevoel. Elkaar coachen. Pair programming is voornamelijk bij de developers. Want de core hoort bij de developer. [Name] is relatief junior. [Name] helpt haar vaak want hij kent haar rol. De core back-end gaan samen met het front-end samen dingen bouwen.

17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

Dat wat werkt als scrum als basis. Rituelen van scrum. Elimineren wat niet werkt. Deze 4 rituelen blijven bestaan. Een retro is erg belangrijk voor een gevoel van veiligheid, dat je elkaar vertrouwt. Retrospective moet blijven, refinement zijn nodig. Standup kan soms overgeslagen worden want ze zijn lekker bezig.

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

We committen aan een sprint.

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

Organisatie waarin we leven. [Company name] is niet een heel erg innoverend bedrijf. Heel bureaucratisch bedrijf. Een uitdaging vinden kan soms frustrerend, uitgedaagd voelen. Gemotiveerd blijven voelen, maar het team heeft niet echt grote problemen.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?

21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?

Het laatste jaar heeft ons daar geen focus op. Intrinsieke waarde. Als je zelf iets nieuws wilt leren dan ga ervoor. De junior willen we wel stimuleren. Als team stimuleren we niet per se nieuwe dingen.

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?

Hele hoop last, high performing team word je zo verkocht. Je bent niet high performed, je wordt zo verkocht en er wordt zo verwacht dat je zo presteert. We zijn nu pas een team en nu pas high performen. Naam is ongelukkig. Continuïteit bestaat niet. Team is niet bij elkaar gehouden voor de volgende klus.

23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?

IK voel me niet anders dan bij een ander team. Als ontwikkelaar kom je altijd in een team terecht. Komt niet door high performance. Heeft geen toegevoegde waarde. Voelt hetzelfde als de andere teams. Uiteindelijk kom je weer in een ander team waardoor je minder motivatie hebt.

24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?

Vertrouwen, teamwork en flexibiliteit en gebalanceerde skills. De klus waar je werkt moet het wel aan kunnen. Aan durven te spreken, jezelf kunnen zijn.

25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team? Waarom?

Nu misschien, maar voorheen niet. Nu misschien. Door de klus kunnen we niet optimaal bloeien. Binnen het kader van de klus performen we zo hoog als we kunnen. Op dit moment wel. Trots op zijn team.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?

Agile coach, achtige scrum master. Moet ervaren genoeg zijn om met de business en het team moet kunnen praten.

Rollen die nodig zijn voor de klus. Afhankelijk van de opdracht. Technisch leidende rol, Product owner altijd nodig. Architectuur is ook belangrijk. Business analyst is niet altijd nodig.

Informatieanalist weer een ander verhaal, aangezien business analyst meer over de business is.

Meestal niet in zijn team. Informatieanalist is geen core rol binnen het team. Core scrum team is development team.

Veel kennis en kunde overlapt elkaar binnen dit team. Dit is waarom we goed met elkaar kunnen praten.

27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?

Requirements komen vanuit de business, via ons product owner, de requirements worden vervolgens initieel geanalyseerd door de informatieanalist. Stappen als architect en business analyse. Dan komt de echte technische invulling, wat moet er aangepast worden. Vervolgens teamlid specificeert dit verder. Product owner is de vertegenwoordiger van de klant, zij is de klant.

28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?

Veel van deze stappen is [name] betrokken omdat hij veel ervaring heeft. De taken zijn ruim verdeeld. De informatieanalist zoekt het uit en het team vult de rest in. Het is echte samenwerking. Deze story is best technisch van aard. Ligt eraan wat er nodig is voor de story. Al

dese stappen is het een team effort. Hoe de requirements binnenkomen komt vanuit de business. Architect is altijd van het bedrijf zelf.

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?

Niet goed. Gaten met gaten vullen. Bij elkaar vullen, geen continuïteit. Blijft een verkoopstunt.

- a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?

Je eigen intakes doen. Door een high performing team te verkopen, verkopen ze ook het recht om de invulling te doen. Als iemand weggaat, mag [Company name] dat weer invullen. Het faciliteren is twee dagen teambuilding. [Company name] luistert uiteindelijk wel naar een team.

- b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?

Je investeert heel veel moeite en tijd wat geen continuïteit heeft. Veel te investering, voor weinig winst. Verwachtingsmanagement is er te kort. Bijhouden en samenstellen van een team.

30. Welke barrières zijn er betrekking tot het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?

Niet nadenken over continuïteit, verkoopstunt niet doen. Investering is te hoog. Het team moet zelf ook verder willen “leven”. Daarin word je tegenwerkt.

31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?

Bij het verkoopmoment moet je daar bezig mee zijn. Ontkennen dat het een high performing team is. Bij verkoop moet je stimuleren moet je zeggen dat ze daar rekening moeten houden. Niet zeggen dat het geen continuïteit heeft. Wil je echt over HPT praten, dan moet je eigenlijk ook bij meerdere klussen bij elkaar kan houden.

32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.

Niet een teamding. Wij praten met [Company name] wat wij als team succesvol maakt.

Individueel iets wat je met je BUM afspreekt. [Name] krijgt een evaluatieformulier over hoe je tevreden bent over een teamlid. Dit is leidend hoe iemand beloond wordt. Dit is een score. Heeft niks te maken met je financiële beloning. Goede beoordeling heeft meer kans op een loonsverhoging. Is niet duidelijk hoe iemand beloond op het goed presteren. Het is niet gekoppeld aan elkaar. Is niet correct. Je mond opentrekken over ontevredenheid helpt ook.

33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?

Team performance proberen we te meten met het bedrijf: wanneer zijn we succesvol? Individueel minder, afspraak maken met je BUM over bepaalde cursussen die je wilt voeren.

34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?

Team gebaseerde metrieken s alleen belangrijker voor de klus. Voor hemzelf is individuele metrieken belangrijker voor betere beloning maar niet per se wat hij zou wensen.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvrragen?

Ja.

36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

9 Team Techreta – Interview 1

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?
23 jaar oud, 2020 begonnen bij [Company name]. Politie HPT in december. CMD in 2020 afgerond.
6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
Vorig februari begonnen, meer creatief, nooit verdiepend onderzoek gedaan naar agile scrum. Bij [Company name] dieper op ingegaan. Na het afstuderen. Bij [Company name]. Sinds februari pas echt ervaring heb gedaan. De agile coach cursus en de analist. Aansluitend daarvan young professional. Daarna trainingen gehad. UX designer, maakt wireframes. UX met analist ervaring. Anderhalf jaartje ongeveer.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

De basis weet ze door cursus van devops.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
Vrij divers team, HPT team die bij [Company name] zit. Soms verwarring ontstaat wie welke taak oppakt. Drie informatieanalisten, zij zit in 1 team. Eentje zit buiten af en toe erbij. 1 tester erbij. Ontwikkelaar, developer, compliance achtige meneer van systemen. Scrum Master en de PO. 2-3 developers. 2-3 ontwikkelaars. Team rood, blauw en oranje. Overkoepelende teamnamen. Binnen team rood heb je 16 deelnemers. Zij zit in team rood.
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Ze ontwikkelen een systeem/app, SMC, simulerend miteer client. Die willen bepaalde informatie over personen ophalen. Niet alleen personen, goederen, voertuigen, boten, alles met een bepaalde signalering. Gemaakt om met [Company name]. Systeem om informatie ophalen, toevoegen en communiceren met andere landen.
10. Wat is het einddoel van jullie project?

Eind dit jaar moet het systeem werken en in [Company name] werken. Het werkt al maar het moet alle functionaliteiten hebben waardoor je meteen alle gadgets en tools hebt.

11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Simpel gezegd, informatie en requirements ophalen bij de stakeholders, samen met de PO epics maken, bepaalde planning maken. Deze uitwerken en dan developers realiseren, welke databases zit het en documentatie van alle schermen. 7 applicaties, die worden straks verdeeld over 2-3 informatieanalist. Bij [name] vallen zo 2 applicaties onder. Voordat kan gebeuren is ze in haar inwerk procedure. Soort van ondersteuning van informatieanalisten. Bepaalde epics moet ze oppakken. Er wordt daarin begeleid. Laten we opsplitsen etc.
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.

Alle eisen voldeed [name] niet aan. Ze werd aangenomen omdat ze een beetje ux design had. Er zit daar veel overlap in. Hoe kan ze dat visualiseren. Welke stories zitten daaraan, welke flows. Voor hun was het een grote verandering omdat het een junior was die daaraan haakte. Was eerder

bedoeld voor medior/senior. Omdat ze gedreven en ambitieus was is ze aangenomen. [System name] waar opdrachten binnenkwam. Je wordt vaak niet aangenomen. In plaats van daarop reageren, de sales bellen. Ze werd meteen doorgestuurd naar de scrum master, twee sollicitaties gehad. Enthusiasme tonen door te bellen. Bellen maakt het persoonlijk.

Op grote lijnen dat profiel. Het eerste gesprek was met de scrum master, kende hem via afstuderen. Hoe zou je bepaalde situaties aanpakken. Er werden andere informatieanalisten bij betrokken. Kan je snel schakelen, wat voor soort databases, user stories en use cases gebruikt. Meer op de persoon gevallen.

Team

13. Heb **jij** eerder met dit team samengewerkt?

Nee.

14. Hoe was het team samengesteld?

Het team is uitgebouwd. Het HPT team is verspreid over team rood en blauw. Een deel daarvan is van [Company name]. Weet niet hoe het team is ontstaan aangezien ze later erbij kwam.

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?

Lastig om te zeggen, zij is online begonnen en online leren kennen. Het is een beetje wisselvallig. Iedereen werkt in hun eigen cocon. Iedereen staat open voor een gesprek. Teamwork is medium omdat het een groot team is.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

Ze wordt sowieso ontwikkeld, de ontwikkelaars ansicht dat ze soms trainingen volgen om nieuwe skills aan te leren. UX-ervaring wordt meegegeven aan hun. Sinds kort toegepast, bepaalde toolings waarin ze werken. Ze biedt daar ondersteuning in. Voor 99% weet ze al alles over UX. Momenteel krijgt ze niet de juiste steun van de informatieanalisten. Het is zo druk dat daar geen volledige tijd is voor steun. Meestal wordt ze geholpen als ze daarnaar vraagt. Ze vergeten haar soms. Het team trekt haar mee. Ze hebben aparte meetings dat apart worden ingepland.

Er wordt geholpen wanneer er wordt gevraagd wordt.

17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

Omdat alles digitaal spreken we elkaar minder. Zij is bezig met het stimuleren van de smalltalk. Sprint review met de stakeholders. Niemand heeft er zin in maar het moet gebeuren, kijken hoe het interactiever kan worden. Stakeholders zien wat er veranderd is en kunnen daar feedback over geven. Bijna alle onderdelen van de sprint, daily standups, refinement, planning maar dat gaat prima. Retrospective, moeilijk om hun mening te geven. Je moet ernaar vragen.

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

Heel veel werk, ze worden continu gestoord. PO wordt weggehaald omdat hij tijdlimiet heeft, Mensen worden hele tijd vervangen. Ze kunnen continu door blijven gaan. De drive is er dat ze iets willen halen.

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

Mensen vervangen, inwerkprocedure is best wel lang en omdat er complexe omgeving er is. Sommige komen in dienst, sommige vinden dat geen leuke opdracht. Er worden de hele tijd mensen geswitcht. Van de mensen die we sturing krijgen, krijgen we niet omdat ze niet een duidelijk beeld hebben van het team.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?

De rechterhand van de PO, wat de achterliggende gedachte en documentatie, zij is het brein daarvan. Als er iets niet werkt dan vragen ze dingen erover. Zij zijn het globale plaatje van hoe alles werkt. Continu interactie met de developers, de analisten denken mee.

21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?
- Mensen komen aan een standaard ritueel. Als je net nieuw bent in een team, wil je daar verandering in brengen. Hoe kunnen we dit versnellen. Daar probeert ze hun te laten groeien en haarzelf. Soms initiatief vanuit de rest van het team. Meeste mensen zitten in hun eigen cocon. Sommige developers zijn meer ingetogen.

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?
- Op een hele snelle manier kwaliteiten leveren met een team. Snel schakelen, weet wat de behoeften van elkaar zijn, sterke en zwakke punten van elkaar.
23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?
- Zij heeft niet het gevoel dat het een HPT is, kan daar geen antwoord opgeven.
24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnens een team?
- Elkaar helpen en snel kunnen schakelen. Bij wie moet ik zijn en wat moet ik doen. Weet bij je moet zijn. Elkaars sterke en zwakke punten weet.
25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team? If so, why?

Nee, dat is voornamelijk omdat ze gecombineerd zijn met een [Company name], waardoor het team te groot is. En niet zo goed werkt. De meningen zijn verdeeld. De mensen van [Company name] vindt het lastig om de mensen van [Company name] los te laten. Wanneer jij die kennis weglaat, kan [Company name] niet meer goed functioneren. Sommige vinden het wel belangrijk dat er gesplitst wordt.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?
- Developer, tester, analisten, SM, PO, toevoegen van een UXer. Als ze daar een UXer voor opzetten, dan hebben ze een totaalbeeld. UXer wordt daar nog niet zoveel aan gedaan. Omdat zij al veel UX-kennis heeft wordt dat nu niet gedaan. Die designers worden continu ingezet. Het design lead is nu aan het kijken hoe zij extra waarde kunnen toevoegen. UX kan andere dingen zien wat de andere rol niet kan zien.
- 2 twee analisten is te veel voor het team. Voor de teamgrootte is het prima. 1 informatieanalist is voldoende na de splitsing.
27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnens jouw agile team?
- Zij is er nog niet bij betrokken zijn. Ze gaan normaliter naar de stakeholder. Ze weet niet hoe het gaat online. Main analist en PO doen het waarschijnlijk.
28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnens een agile team?
- Developer gaat mee en analist en scrum master en de PO gaan mee.

Toelating van high performing teams binnens een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?

[Company name] is als het goed is de grootste klant van [Company name]. Ze zijn er vaker mee bezig. Ze willen meer mensen opzetten. De mensen zijn niet altijd beschikbaar. Ze stimuleren het zeker, proberen het te realiseren. Niet voldoende mensen. Inzetten van junior wordt niet heel vaak gedaan.

- a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?

Je kent elkaar heel erg goed, sneller taken oppakken, komen met extra toevoegingen.

Niet tevreden omdat zij er gewoon bij werd gezet. Normaal gesproken doelen samenstellen met je team. En dan een bepaald doel waar je naar gaat samenwerken.

- b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?

Sneller waarde kon leveren. Meestal wordt een plan van aanpak opgesteld. Teams zijn nu gemixed. Je moet erachter komen wat the way of working is. [Company name] kan beter daarin informeren over de huidige stand van zaken.

30. Welke barrières zijn er betreft het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf? DISK profiel kan in de loop van jaren veranderen. Doordat ze dit doen, denkt ze dat ze mensen buitensluiten en daardoor een barrière bouwen en niet over kunnen gaan.
31. Hoe zou je deze barrières aanpakken? Testjes doen voordat je aan een opdracht begint. Proefopdracht van een dag om te kijken hoe de interactie is van het team. In plaats van naar de profielen kijken en dan keuren.
32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld. Sinds kort een bepaalde vragenlijst die je elke maand moet invullen en hoe jij je voelt en daarop een gesprek. Via via wordt het soort van gemeten. Niet direct van de persoon. De scrum master heeft daar misschien meer kijk op.
33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke? Misschien wel individueel. Misschien via een vragenlijst. Daarvoor was er niks. Ze zijn onderling aan het testen. Onderdeel van happiness en waarde. Ze constateren waarde met geld. Als een website veel wordt gebruikt, en daardoor meer geld verdienen. Dan worden ze daarop beloond.
34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken? Beide. Je moet als team kunnen performen en als individu. Eventueel ook voor latere inzet.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvragen?

Ja hoor.

36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

Prettig interview.

10 Team Techreta – Interview 2

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?
6 en een half jaar gedetacheerd bij de [Company name]. Ontwikkelaar beheer activiteiten.
6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
5 en een half, [Company name] is mijn eerste werkgever. Voor alle drie de rollen.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Weinig.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
2 Analist, 6 ontwikkelaars, 2 testers, 2 beheerders, PO en SM.
Back-end ontwikkelaars
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Doelontwikkelingen van applicaties en het beheren van
10. Wat is het einddoel van jullie project?

Stabiliteit waarborgen, wettelijk, 3 jaar bezig voor, meerdere jaren.
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Puur ontwikkelaar, vrij groot team, disciplines zijn vrij aanwezig. Testers doen het beheer,
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.

Omdat ze haar al kende was ze binnengekomen. Geen idee hoe de anderen binnen dit team zijn gekomen.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?
De huidige opzet niet, toen ik bij [Company name] toen wel. Met wat devops team al samengewerkt.
14. Hoe was het team samengesteld?
Twee applicaties van [Company name] en een paar zzp'ers.
15. Wat vind je van het teamwork van dit team?
Goed team, hebben de nodige kennis en ervaring. Onder een klus makkelijk mee schakelen. Communicatie is lastiger via teams spreken. Je mist een beetje de informele samenwerking.
16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

Met corona heb je dat minder, maar we hebben wel een lead engineer. We proberen in de retro ook punten binnen te halen voor de sprint. Samen makkelijk achter een scherm. Momenteel niet, heel zelden pair programming. Voorheen kwam dit wel vaker voor.
17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

Daily gaat vrij goed, retro kan serieuzer, als iedereen echt goed, de scrum master probeert ons goed erin te houden. De PO doet de sprint review. Relatief wordt eigenlijk door de twee teams gedaan.

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

Echt als team proberen te gaan voor dingen die we willen doen in de komende periode, we proberen meer op te letten. We deden eerst kanban.

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

De communicatie is een uitdaging. Sommige mensen ontbrekt wat. Team is te groot om als echt team te presteren. Team splitting is toch wel de oplossing.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?

IK zoek de interactie die ik nodig heb, Kijkend wie erop reageert. Met de PO weinig interactie, heeft het heel druk. Scrum Master alleen tegen die ik aanloop.

21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?

Retrospective, er is geen groei gestimuleerd voor het team. Cursussen of iets dergelijks.

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?

Een team dat goed op elkaar ingespeeld is, in snel vaat zaken snel oppakt.

23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?

De uitdaging ligt eraan dat ze bij [Company name] werken, waardoor je een mix hebt. Een aantal stappen te maken om HPT te worden. Aan de andere kant heel veel werk, waardoor je gefocust bent op het werk af krijgen.

24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?

Sfeer, vertrouwde omgeving en niet onzeker voelt. Goede set mensen. Hoef niet per se senioren te zijn een goede interactie. Wel opletten en herkennen en erkennen. De laatste mensen die zijn binnengekomen. De mensen die na mij, ik heb eigenlijk geen mensen gesproken toen zij binnen het team kwamen. Hebben ze de juiste klik? 1 geschikte kandidaat hebben we gewoon nodig en dan kiezen we gewoon uit de mensen die we hebben.

25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team?

Nee, nog niet. Op sommige punten zijn ze goed bezig. We kunnen zeker stappen nemen om een high performing team te worden. Voor nog meer team dingen gaan. Voor meer losse dingen gaan, meer interactie, meer klik onder elkaar. De helft. Je mist daardoor een aantal contact. Dagelijkse communicatie is ze meer bezig met de testers en analisten. Eilandjes worden. Laatste is in december binnengekomen. 11. In maart is de laatste analist. Een aantal ontwikkelaars gekomen. Eind januari binnengekomen. Wat is er ongeveer nodig om mijn werkzaamheden te vervangen. Het team kende hem al. Het team kende applicatie al en had daarvan meegeholpen. Wat is er veranderd in dat team. Een paar beheerders en een paar analisten samengewerkt. IK was deels zijn vervangen. Hij had best wel een groot deel samengewerkt.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?

Iemand die zich bezighoudt met requirements, iemand de code behoudt en test. Afhankelijk of er veel beheerde dingen nodig zijn. Product Owner kan wel veel steun hebben aan een analist.

Nadenken waar je over nagevraagd. Scrum master kan nuttig zijn als losse persoon. Dingen kan je

oppakken zonder scrum master. Apart persoon of als je alleen losse dingen aan het vertellen. Scrum Master hangt het af hoeveel werk hij voor zich heeft.

27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?

Alles rondom de requirements worden door de analisten. Stories aanmaken upgraden en dat voor zaken. Sommige zijn eerder taken. Meeste use cases worden vanuit analisten niet te technisch. Refinement wat mist er. Ontwikkelaar pakt het op. Refinement wordt door het hele team gedaan. Er wordt wel gekeken hoe dit efficiënter kan. De ontwikkelaars zijn een beetje gespecialiseerd. Je bent met een grote groep.

28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?

Dingen uit Europa worden alleen gekomen vanuit de analisten, soms via de tester of beheerder. Beheerders zijn dingen die ze zelf oppakken. Tester is vaak omgeschakeld met analisten. Ontwikkelaar kan een requirement ook aanmaken als hij technical debt. Laatst een ander dingetje waar iemand een technisch dingetje wil uitvoeren.

Tweede business analist is toegevoegd omdat er nagedacht werd over teamsplitsing. Er was extra plek voor een ontwikkelaar. Oog op het nieuwe team is er een business analist toegevoegd. Begin van het jaar zou het team opgesplitst moeten worden. Splitsen van het team moet gedaan worden. Viel een beetje verkeerd in. Bang om vertraging te voorkomen. Gesprek aangegaan dat er zoveel weerstand kwam. Splitsing wordt voorlopig uitgesteld. Combinatie van een aantal factoren, teamsplitsing is 1. Een aantal eisen bij dat [Company name] erbij moeten komen. Applicaties verdelen. Mensen met kennis. Ze zaten met haak en oog erin.

Volgens mij worden de applicaties verdeeld over 2 teams, maar liever 3 teams. Kennis en expertise zit al bij het huidige team. Lastig om te splitsen. Eigen klas erin. Teamgrootte is wel belangrijk voor een hpt. Moet wel onder de 10 blijven, 9 max.

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?

Huidige team niet veel van mee krijg. Teamsessie georganiseerd om mee te doen. [Company name] [Company name], zzp'ers. [Company name] kan allerlei dingen ondersteunen. Twee zzp'ers zaten er al in. Daarnaast een tweede team binnengehaald was het toen een beheerteam. [Company name] was verdergegaan. Dus toen zijn de teams door elkaar heengelopen. ZZP'ers, [Company name] en [Company name] personeel en hierdoor is het team niet een los team maar eerder een onderdeel daarvan.

- a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?

De sessie om als team met elkaar bezig te zijn. Dagelijks sleuren met elkaar. Ik denk ook dat je meer van deze sessies kan doen om bepaalde gerichte dingen te doen. Prep sessie, activiteiten doen, wandelen. Om elkaar beter te leren kennen.

- b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?

Nieuwe personen binnenkrijgen, proces werd door andere ingestoken. [Company name] heeft hier weinig mee te maken. Ondersteuning vanuit [Company name] is prima.

30. Welke barrières zijn er betrekking tot het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?

Geen barrières. In combinatie met een klant kan het lastig zijn. De mix die wij hebben en het feit dat sommige mensen meer input heeft dan je eigen team neerzet.

Binnen [Company name] zijn er geen barrières

31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?

x

32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.
Formulier, gesprek met de bum. Meer evaluatiegesprekken. Performance is ze niet echt bezig. Team wil ze goed mogelijk doen. Promotie en beloning vindt ze meer bijzaken. Evaluatieformulieren, wat heb je gedaan, verbeterpunten, Input wat zij gedaan heeft. Haar bums doen daar ook echt mee. Doorgaan met wat ze aan het doen is.
33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?
Geen team-gebaseerde metrieken. Niet bewust van. Statistieken houdt de scrum master wel bij. De retro geven ze wel aan hoe tevreden ze zijn.
34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?
Een combinatie is belangrijk. Gesprek met je bum is belangrijk hoe je ervoor staat. Daarmee zijn individuele metrieken belangrijk en waar je naartoe wilt. Team is ook belangrijk is om te kijken hoe interactie is. Om te kijken naar hoe je team presteert binnen [Company name]. Er werd voorheen gekeken naar de velocity.

Als je in een team zit ben je lekker bezig.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvragen?
Ja. Kanttekeningen, per juni niet meer werkzaam.
- Lastig, leuk en prettig interview.
36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

11 Team Keylogic – Interview 1

Personal introduction

36. Short introduction of myself and my research
37. Tell the aim of the interview
38. Ask if the interviewee has any objection having the interview recorded
39. Could you tell a little bit about yourself?

[Age], working with computer science for whole life. Different organizations, low level. C++. Beginning of years started off with Java. Architecture. Self-made developer that has seen a lot. Worked with different culture and different companies.
40. How much experience do you have in agile? In your role, in the consulting world?

Scrum since 2011, full scale, 10 years, consultant first time since [Company name]. September 2020.
41. How much do you know about cross-functional teams and skills?

No idea. Never came across this concept.

Team - Introduction

42. How does your team look like? What roles does your team have?

Scrum principle, product owner of [Company name], 2 full time developers, architect half FTE, scrum master, dedicated business analyst (not required), tester. Best you could get.
43. What does your team do? What are your team's responsibilities?

Autonomous team. Responsible for staff and maintaining deployment, monitoring, the full lifecycle. We also collaborate with other autonomous teams. Self-sufficient.
44. What is the end goal of your project?

Develop a system, well defined project, time plan when final delivery should happen. Web service that runs at [Company name]. Work in iteration, we did not know much to do. End goal can change. Sometimes the requirements change.
45. What are your tasks and responsibilities within your team? How are these responsibilities divided within the team?

First of all, development, participating in architecture, architect, know function of the domain. Product owner translates and writes user stories. Try to understand the functional domain. Steer the project.
46. What requirements were there to join this team? Think of prerequisite training etc.

Based on experience, you need to know this and that technology. Doesn't remember soft skills requirement. It is up to [Company name] to find the correct people to make the HPT. The project that is going to do well. Intakes were there but it was more like knowing each other. Management probably knew they were the best people to have for this customer. DISC profile check.

[Company name] already knows us, there was a HR selection process. All the people who work at [Company name] are screened. That was the selection process. That the team can work as a unit.

Team

47. Have you worked with this team before?

No, have not met them before

48. How was your team assembled?

They told me these are your colleagues. Does not know how the team was assembled. [Company name] just said this is the team and this is how you work with.

49. What do you think of the teamwork within the team?

Professional guys. Seriously no complaints. All experienced and all smart.

50. How did you develop your skills with your team?

Basically, exchange of ideas. New ideas take into toolbox. No cross learning. Tester explains how he is going to test. Might change the problem a little bit into the way the tests. He is very experienced tester. Different topic. Staying in the same category, expertise. [Name] cannot do it efficiently.

51. What are the behavioural ceremonies you would like to stimulate in the team?

Have everything, experienced scrum master. He stimulates all the stuff he does. A dedicated person for everything.

52. What works well for your team?

They act as a unit, they belong to a group, they feel they are not alone. We also work within a team, they know each other, they are not distracted by external communication.

53. What challenges do you face within your team?

Does not have any specific challenges within the team. How to deploy your application, guidelines,

54. How does your work touch the different roles within your team?

Standup to discuss any problems, they are open people, all the people talk freely and are responsive people,
Business analyst provides user stories to the developers, the developers have the specific knowledge how they quite support each other. With business analyst they touch the subject with the tester. They ask how to do it. Communication between different numbers. They participate in the meetings for the development role.

55. How do you stimulate continuous grow / learning for your employees? And for the teams?

[Name] is open to help others. [Name] is always ready to explain and with an open atmosphere. [Company name] also has a programme where employees they can go to different courses and communicate with other people. It's also part of the global culture.

High performing teams

56. Are you familiar with the concept of high performing teams? If so, what does it mean to you?

To be part of [Company name], you do something for a client. You're really like a business unit for a company and you're doing something for a [Company name]. If you're doing this alone, you don't have this feeling. [Company name] puts them as an HPT for [Company name]. If you perform well, [Company name] will hire more HPT from [Company name]. Interesting challenge.

57. How does it feel like to be part of a high performing team?

Any special kind of experience with other. All the people are at the same level as you. Composed for a specific client. When you work for the employee, you need to know the corporate culture. When you are here, you feel like you are doing certain business, with mind liked people. You are asked to do some complex works, you finish your work, you're done. With this group of people.

58. What factors are important for high performance in a team according to you?

Capable people of same level, composition should be diverse. Cover different fields of specialisation. If you have a team for a company it is also good.

59. Do you consider your team as a high performing team? If so, why?

This team is one of the best high performing team. Because of the people and autonomy. These two are the key. [Company name] has a big role but also found the client as the whole who let the whole unit in for the job. [Company name] already did a little work.

Roles within the team

60. What roles are important for you for a high performing agile team according to you?

Scrum team: product owner, scrum master, team itself. This is enough. But if you have a business analyst and a tester (not specified), this is a luxury for scrum, according to [name] it is a must. Business analyst can always explain the details how to explain stuff.

61. How are requirements engineering and requirement management tasks performed in an agile team?

No management such, so the decisions are made by the team. Teams are self-organized, no management tasks. Scrum master just facilitates. Requirements are provided by the business; product owner and business analyst communicate. It is their responsibility to talk with the business to find the requirements to understand the functional domain. Now the business analyst is doing it for them. Engineering is done by the developers.

62. How are these tasks distributed across the roles in an agile team?

Management for PO and BA and engineering for developers.

Organizational enablement of high performing teams

63. To what extent does the company support in building high performing agile teams?

I don't know, because this is his first team. He knows this concept for a while.

- e. What works well in your company for building high performing agile teams?

We weren't just hooked together, we had preparation meeting. How to start effectively, did some training and rehearsals how to do stuff. Scrum Master was also very experienced, took the role of the previous guy. Those two persons are part of the [Company name] plan to make those high performing teams perform well. Impression is that it is very organized and professional in what they were doing.

- f. What does not work well in your company for building high performing agile teams?

Only positive observations.

64. What barriers are there in building in high performing teams in your company?

He took for granted the important role who you put in the team. The result of the DISC analysis which made them great together. Without it wouldn't be great together probably. DISC analysis was before the preparation. During the preparation the results were shown.

65. How would you address these barriers?

Would not address this barrier, always considered the end result. Barrier is not significant. Not pleasant but still have your end goal.

66. How are your employees measured upon and rewarded e.g. promoted?

Just the same role as the previous role.

67. Do you have individual or team-based metrics or both? If yes, which?

No specific charts. Scrum chart measurement for team. How the team performance. No KPI's. Doesn't know. Wasn't mentioned. No individual.

68. Which one is more important, individual or team-based?

Team-based because we are working to the end results within the timeframe. To be honest not sure if this is the good approach. Best result in his opinion.

Closing

69. Are you available for follow-up questions?

Of course.

70. Close the interview, thank the interviewee, explain what I will do with the results.

12 Team Keylogic – Interview 2

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?
[Age], 13 jaar werkzaam voor [Company name], woon in [Place]. 12 jaar ervaring als analist, functioneel ontwerp geschreven vroeger, user stories. Daarvoor programmeur geweest. Universitaire studie gedaan.
6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
10-12 jaar als analist, 10 jaar ervaring in de agile wereld. Als eerst als scrum master, later als analist, product owner ondersteunt het.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Anderen kan aanvullen, ondersteunen, zijn vaardigheden zijn niet per se noodzakelijk in andere teamomgevingen. Vaardigheden die gewenst zijn in een andere rol. Gemiddeld.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
2,5- 3 ontwikkelaars, 1 testers, 1 die ook programmeert architect, scrum master en analist. PO.
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Database migreren naar een nieuwe database uit een ander model bestaat. Wij moeten vervolgens die gegevens kunnen ontsluiten van zogenaamde api's. Hij moet aansluiten op nieuwe api's voor het model. Het moet daarop aansluiten.
10. Wat is het einddoel van jullie project?
Bestaande producten in de organisatie ook in de historische gegevens kunnen aansluiten. Het einddoel is de oude database uit kunnen zetten.
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Het maken van gegevensmodellen, het onderzoeken van de juiste wat-vraag (requirements), het afstemmen met andere analisten, afstemmen met business mensen. Juiste functionaliteit
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.
Aantal jaren ervaring met test migraties, aantal jaren ervaring met integratie en geautomatiseerde testen, cucumber, agile werken. Informatie analyseren.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?
Nee. De scrum master kende hij wel maar niet samengewerkt.
14. Hoe was het team samengesteld?
Teammanager binnen [Company name], hij heeft units verzocht om de juiste mensen voor dit team voor te stellen. Hij was er 1 van. Uiteindelijk waren ze met elkaar bijgekomen om elkaar te leren kennen, en ideeën uitwisselen enzovoort. Die volgt een bepaalde structuur om door de sessie heen te gaan.
Er werd meer gekeken hoeveel ervaring zij hebben en of het team past bij elkaar.

Gekeken naar de cv's en gesprekken individueel met elkaar. Vragen hoe belangrijk het was voor [Company name]. Geen check voor social skills. DISK profiel gemaakt. BUM en teammanager approached.

De persoon die hem voordraagt kent hem al maar niet explicet gecheckt.

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?

Beetje aan het opstarten deze maand, communiceren via teams. Dagstarten. Het gaat best goed. Vaak contact nemen wanneer het onduidelijk is. We spreken uit wat ze vinden en wat ze willen en als het niet goed gaat dan wordt daar over gepraat.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

Niet.

17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

Retrospective is belangrijk om te doen. Sprint review doen ze niet met het team maar het bedrijf, maar dat is verschrikkelijk. Demo's en reviews worden samen gedaan en daarvoor gekozen. Zij weten niet of zij daaraan mee willen doen. Dat kan anders. Sprint planning gaat ook wel, kan wel beter.

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

Inhoudelijk erg goed. De juiste vaardigheden in de hard skills om het product tot goed einde te brengen. Als team zijn we allemaal ervaren genoeg om als agile het goed te doen. Individueel zijn ze heel sterk

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

Voor de individuen ligt het leren kennen van andermans wensen over hoe men het liefste werkt. Voorbeeld: als hij een user story schrijft, dan doet hij dat op zijn manier. Bij elkaar komen om de juiste user story schrijven dat hij dat leest. Hij moet de ruimte hebben om dat op zijn manier te schrijven.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?

User story schrijven met andere developers. Collega analist, hij maakt de wegwijs binnen het team en de organisatie. Daar zit hij vaak samen mee. Met het team zit hij vaak samen met de teamleden om te verduidelijken en te brainstormen hoe ze dit en dat doen. Nog niet zoveel interactie met de SM en de PO. En met de tester en architect. Goed. Beetje veel werk nu met de sprint. Zij hebben al de vraag van wat kunnen van jou overnemen.

21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?

Niet. Nog eens kijken. Nog niet aan de orde.

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?
Professionaliteit van de alle teamleden. Met gedeelde verantwoordelijkheid voor de resultaat en de juiste soft skills om goed met elkaar om kunnen te gaan. Elkaar aanvullende eigenschappen.
Beseffen dat iemand anders is dan jij.
23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?
Nu is het leuk. Interessant, eerste keer. Aan de andere kant heeft hij al eerder in teams gezeten. Daar wordt hij hetzelfde van verwacht. Daar ging het niet altijd goed. De mensen worden niet echt als een team gezet. In het vorige team werd niet expliciet gekeken naar de skills die de

individuen hebben die op elkaar aansluiten. Er werd meer gekeken naar de hard skills van de persoon zelf, meer naar de persoon zelf.

24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?
Vrijheid van meningsuiting, veilige omgeving om je te kunnen uiten. De juiste hard skills. Goeie afstemming met de organisatie. De organisatie moet je wel kunnen opvangen. We moeten wel met het team kunnen functioneren als organisatie.
25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team? If so, why?

Voorlopig wel. Van wat hij kan zien. Wel beter dan in de vorige teams waar hij in gezeten. Gaat wel de goeie richting op. Dit wordt eerder een HPT dan vorige teams. Die overigens best goed functioneerde. Alleen dat noemt hij dan geen HPT. Vanwege de hard en soft skills en goed elkaar afstemmen. Beide ermee om kunnen gaan.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?
Leider, volgers, inspiratoren, creatievelingen. Analist, ontwerper, technisch programmeur, beheerrol, architect. Hij heeft een ontwerpbril dus dat wordt in principe al gedaan. Die rol moet er zijn maar hoeft niet per se doen een persoon voor te zijn, zelfde geldt voor beheerrol. Zulke rollen moet je wel hebben omdat die ook belangrijk zijn. Nu moeten zij er zelf over nadenken. Scrum master en PO zijn er standaard. Overigens hoeft dat niet per se. Het kan ook met een van de teamleden zijn.
27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?
Hij moet zijn weg in vinden. Er worden user stories gemaakt om de functionaliteiten boven water te krijgen. We maken epics. Analist en de product owner. Daarbinnen vallen dan weer user stories. Requirements managementtaken doet de product owner. Hoe hij dat doet, weet [name] niet. Hij praat daarvoor met andere analisten en dat wordt weergegeven in documenten. Dit vervolgens bij het team.
28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?
PO en analist epics. Sommige stories door hijzelf en sommige uit gedetailleerd met het hele team. Technische stories ga je overleggen. Hoe zou je dat doen.

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?
Totaal. Dat is onze business. Business propositions.
 - a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?
Voorbereiding werkt goed om als team weg te zetten. Bij elkaar komen, leren kennen, opdrachjes doen samen. Drie sessies, drie dagen die je met elkaar hebt, vier dagdelen.
 - b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?
Geen een.
30. Welke barrières zijn er betrekking tot het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?
Mensen die ingezet bij andere klanten, van de klant weghalen of tegelijkertijd doen. Last van hebben. Beginfase bij een andere klant, gaat van de performance af.
31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?
Rekening mee moet houden. Bij de verkoop. Komt een team met een klantpresentatie. Zijn leuke mensen, maar deze heeft nog een maand ander werk. Die heeft hij maar de helft van de tijd. De

eerste maand is de performance niet goed. Niet iedereen is up and running. Verwachtingen goed managen. Performance is niet zo hoog. Twee dingen tegelijkertijd doen is niet goed.

32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.
Dat weet hij niet of het wordt gemeten. User story performance meten maar daar zijn we nog niet. Beoordelingen die je krijgt van klanten. Geen officiële procedure. Heeft niets met HPT.
33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?
Een systeem dat alle medewerkers beoordeeld en dat is voor iedereen gelijk. Er is een protocol je blijft in gesprek met de BUM, die beoordelen hetgeen wat je hebt gedaan voor [Company name], bij de klant, je opleidingen, extra dingen. Heeft niets HPT. Geen team-gebaseerde metriek.
34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?
Weet ik niet. Geen idee. Geen gefundeerde mening. Eerste reactie, mijn individuele. Als je altijd in een team zit, dan heb je ook team-gebaseerde nodig. Ik ben goed in teams, dus laat me ook in teams werken.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvragen?
Tuurlijk.
36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

13 Team WeBot – Interview 1

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?

Werk sinds 2 jaar bij [Company name]. Hiervoor voor verschillende bedrijven gewerkt, [Company name] en kleine bedrijven. Bij [Company name] eerste opdracht bij [Company name], senior developer. Heel veel programmeertalen, core taal is .net. 1997 in de IT wereld.

6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld? 2000 met agile, scrum later. 19 jaar ongeveer. 1997.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Hoog. Altijd zo gewerkt.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
Team bestaat uit scrum master, tester, OPSer/technisch beheerder, 2 programmeurs, 1 business analist
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Migratie, applicatie verder uitbouwen, omgevingen faciliteren, multidisciplinair, niet 1 taak. Met alles bezig.
10. Wat is het einddoel van jullie project?
Omgeving uit faseren, beheeromgeving moet uit gefaseerd omdat die niet ondersteund wordt door de IT-afdeling. Als de service doodgaat, geen support. Eind september wordt het 2 jaar.
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Voor het technische gedeelte, programmeren. Samen programmeren. Junior programmeur. Pair programming.
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.
Communicatief en technisch know-how, belangrijkste eisen. Microsoft technische know-how hoek. Programmeerkennis in Azure. 2 intake, 2 met de scrum master. Om elkaar beter te leren kennen. Past hij binnen dit team.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?
Nee.
14. Hoe was het team samengesteld?
Aanvraag vanuit [Company name] dat ze een HPT wilden, de vraag bij [Department] gekomen, scrum master aangesteld, hij had een beeld wat voor teamleden hij wilde. [Department] gevraagd voor .net programmeurs, op zoek naar een senior developer. Verder een aantal keer bij elkaar gekomen. Prep day. DISC profiel om te bepalen of je communicatief enzo bent.

[Company name] > scrum master > teamleden. [Name] was beschikbaar.

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?
Heel belangrijk, in je eentje kan je weinig bereiken. Veilig, alles is teamwork. Goed op elkaar ingespeeld. Iedereen weet zijn taken, ze staan voor elkaar klaar.
16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?
Niet bewust, niet mee bezig. Zitten vaak samen over vraagstukken.
17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?
Retrospective laatste tijd minder, moet meer aandacht krijgen. De rest wordt wel gedaan en gaat goed. Allemaal druk en geen tijd voor retrospective en weinig prioriteit, gaat al goed.
18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?
Heel erg multidisciplinair, verschillend in de kennis, complimenteren elkaar. Team van niet alleen programmeurs, 1 business analist, goede balans en evenwicht.
19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?
Standups duren erg lang, is te gezellig, andere meetings timeboxed, standup niet goed getimeboxed.
20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?
We spreken elkaar dagelijks, standups met video, spreken elkaar dagelijks. Met een user story is het niet duidelijk, dan springen we aan de telefoon en bellen we [name]. Allemaal verschillende skills, niet overnemen. Iedereen vervult zijn eigen taken en verantwoordelijkheden. Iedereen blijft in zijn eigen specialisatie.
21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?
[Company name] biedt genoeg mogelijkheden voor cursussen, zelf doet [name] door veel te lezen en niet door cursussen.
Als iemand een cursus heeft, dan wordt er zoveel mogelijk gedaan om dat door te laten gaan. Daardoor stimulatie.

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?
Een team met alle benodigde skills die goed op elkaar ingespeeld zijn. Alle skills hebben die iedereen nodig heeft voor het uitvoeren van een project. Op sociale vlak ook goed werken.
23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?
Werkt het liefst binnen een team, HPT is eerder een etiket die erboven hangt. Niet veel verschil met een normaal team.
24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?
Nummer 1 is dat teamleden goed met elkaar kunnen opschieten, in een vriendenclub kunnen performen, irritaties tussen twee mensen, als het team niet goed is dan kun je niet goed performen. Tweede plek de benodigde skills voor de opdracht. Soft skill belangrijker.
25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team?

Ja, het team is echt een high performing team, ze zijn multidisciplinair. Meteen antwoord opgeven, autonoom team, zelf het initiatief nemen. Adviserende taak naar de opdrachtgever. Bij hun zitten er geen leider en zitten ze op dezelfde hoogte en wat hun verantwoordelijkheid is.

Scrum board met een aantal use cases. Ze hebben een product owner die bepaalt de prioriteit wat er gebeurt worden. In een planning sessie wordt er bepaald wat er gedaan wordt met z'n allen.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?
Gebruiker als hij een applicatie maakt, nu werken ze vanuit de business analyse om de specificaties op te halen, die gaan ze bouwen, de gebruiker ziet wat er gebouwd wordt als er gedeployed wordt. [Name] is de oorspronkelijke gebruiker van het team, hij hoeft niet 100% deel te nemen aan het team, dat hij kan zien of het voldoet. Geen detailleerde kennis van het systeem. Tester, developer (afhankelijk van het project), business analist, scrum master, programmeurs, PO of de gebruiker.
27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?
[Name] gaat aan de business (de key gebruikers van het systeem) vragen wat ze willen en probeert use cases te maken die de programmeurs kunnen uitvoeren. Het management wordt gedaan via de sprint board waar alle use cases worden vastgelegd. Product owner is meer over de prioriteit, en de vraag van een afdeling kan dit gemaakt worden? De product owner bepaalt daarna de prioriteit.
28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?
Product owner krijgt vraagstuk, [name] gaat naar de afdeling om te vragen of het goed gaat. Team gaat refinen of het begrijpelijk is en kunnen uitvoeren. Sprint ready gezet. In de planning sessie wordt gedaan welke user stories opgepakt kunnen worden. Bij de planning is bij de sprint planning aanwezig, retro en review. Eerst refinement om sprint ready te maken en dan planning om te bepalen wat er gedaan wordt.

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?
Heel goed. Ze willen alleen high performance teams opleveren. Ze spreken met de directeur en die willen alleen high performing teams.
 - a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?
De drempel is een intake hebben met een [Company name] collega. [Company name] teams gaan de gesprekken gemakkelijker. Ook het voorstukje de prep fase is goed verzorgd. DISC training.
 - b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?
Geen idee. Ik hoor dat bij sommige anderen niet goed loopt maar waarom weet hij niet. Bij [name] ging het in 1x goed.
30. Welke barrières zijn er betrekking tot het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?
Niet geweest. Ging perfect voor zijn team. Dit komt denkt hij door een stukje geluk. De technische know-how is belangrijk, maar niet de belangrijkste. In zijn geval ging het goed. Alle persoonlijkheden konden klikken, kenden elkaar niet. Denkt ook dat de scrum master het goed gerecruit heeft.

31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?
32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.
Op dit moment niet. Ik hoor geluiden dat ze dat wel willen doen. Klanten beoordelen ook per persoon, die weten wat zij doen en kan ook vanuit het team. Met de continu dialoog een paar punten erop gezet over bepaalde certificaten, niet op de werkvlloer. Eindstand is dat de klant tevreden over je is. Allebei. HR-manager die hem beoordeelt heeft niets met het team te maken. Als hij het goed doet, is het goed.
33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?
Individueel niet, team is beoordeling die zij maandelijks krijgen van de klant. Vanuit [Company name] niet. Kan leuk zijn om ook beoordeling van [Company name] te krijgen. Geen officieel feedback van [Company name].
34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?
Allebei. Team is denk dan belangrijker. Als team niet scoort, dan ga je als individu niet goed scoren. De teamscore laat echt zien, dan laat het zien dat het goed loopt binnen het team.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvragen?
Ja hoor.
36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.
Goed interview, heel veel vragen nooit bij stilgestaan, moeilijke vragen, niet negatief. Hoe een buitenstaander kijkt naar een team. Dan denkt hij hey zo nooit naar gekeken.

14 Team WeBot – Interview 2

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?
[Name], [age], woon in [place], na studie begonnen bij [Company name]. Tweede klas als officiële business analist. Bij [Company name] compliance IT. IT systemen en monitoren. Business analist, de PO zijn wat vragen wat zij moeten bouwen binnen het development. Universiteiten gedaan op technisch gebied.
6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
Eerste project binnen agile, junior business analist, multidisciplinair, veel verschillende niveaus, paar junior, paar seniors. Hij was toen junior. Qua ervaring binnen [Company name] als eerst. 2 jaar agile ervaring.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

De developers zijn echt goed, seniors zijn meer cross functioneel. Altijd een discussie. Veel mensen waar mensen die weinig en veel discussies. Weinig over cross-functioneel. 3/10

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
Scrum master, 5 developers Hiervan 1 business analist, 2 coders, 1 OPSer en 1 tester. Iedereen hetzelfde level zit.
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Team is verantwoordelijk om een oude omgeving naar een professionele werkomgeving. Vaste scope, gigantische IT-omgeving, cowboy werk. Tegenwoordig is dat niet meer oké. Analyseren welke werkzaamheden, van de [Company name] IT.
10. Wat is het einddoel van jullie project?
De VA moet uitkunnen, is oude hardware, kan op elk moment uitgegaan. Uit faseren van de oude omgeving, zodat de huidige werkzaamheden door kunnen gaan zonder dat de huidige werkzaamheden onder leiding.
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Ophalen van requirements en vertalen naar user stories. User stories moeten dan sprint ready met het team. Sprint ready stories. Schrijven en refinen van user stories.
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.
Waren geen specifieke eisen, niet gezien. Je moet goed met developers om kunnen gaan, niet alleen met de klant maar ook met de developers. Hoofdzaken van bijzaken onderscheiden. Door middel van interviews met de vraag en voorbeelden van het verleden. Projecten die je hier hebt gedaan. Kijken naar je cv en trainingen die je hebt gevolgd. [Name] zat niet bij [Company name], hij kwam een collega tegen. Hij was aangewezen om het team samen te stellen. Deze opdracht, deze techniek, kan jij het team samenstellen? De scrum master.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?

Nee.

14. Hoe was het team samengesteld?

Scrum master kreeg van sales om een team samen te stellen. Hij zat op de bank en zocht binnen units naar de mensen. [Name] kwam hem tegen en begon met hem te praten. Dat was voor hem de ingang. Uiteindelijk kwam een proces en dergelijke. Geen idee over de rest.

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?

Ontzettend goed. Iedereen is T-shaped en kan elkaar aanvullen. Vlekkeloos overgenomen door anderen. Meetings georganiseerd door het team. Als een developer informatie nodig heeft of iets dan helpen ze elkaar en aanvullen.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

Dat weet ik niet, daar is hij niet bij betrokken. Wat ze wel doen is bijvoorbeeld is een vraag over de data die ze hadden. Daar hadden ze een developer voor nodig om data uit te pluizen.

Meedenken, nieuwe dingen uitvoeren. Technische problemen uitzoeken. Stories moeten developers ook nog verder uitwerken. Soms komt hij terug naar [name]. Samen zitten en tot een product komen.

17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

Allemaal belangrijk, ze doen ze allemaal regelmatig. Ze gaan goed. Het enige wat er minder gaat is de retrospective. Veel minder belangrijk. Geen tijd ervoor. Enerzijds is het een keuze. De andere is het geen tijd ervoor. Misschien wel om de retrospective te stimuleren.

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

Heel kritisch, hoge standaarden. Veel samenwerken met andere teams, heel veel te maken met andere teams.

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

Stories zijn niet altijd afkomen. Begin was wanneer iets af, omdat het nog niet gekaderd zijn. Stories komen dingen tussen, de PO zegt productieproblemen. En de andere is ze zijn nieuwe dingen aan het doen. Veel in te schatten met hoeveel dingen gaan en daarom uitstellen.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?

Gaat van groot naar klein, business inventarisering met de PO, met de technische requirements ga je met het team doen. Sommige dingen doe je met een OPSer. Met de developers heb je vaak over data mapping. Technische requirements met het team bezig. En de tester ook die schrijft acceptance criteria. SM kijkt kritisch naar de stories. Voor hem is het belangrijk dat de stories goed zijn. Nog geen interactie, maar die moet er wel zijn.

21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?

We zijn aan het groeien doordat we nieuwe dingen aan het doen zijn. Cloudmigratie bijv. Specialiseren door het doen van nieuwe dingen en trainingen etc. Iedereen volgt zijn eigen trainingen etc. Zelf initiatief en vanuit [Company name] maar voornamelijk vanuit [Company name]. Je wordt gepushed om de trainingen te doen vanuit [Company name].

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?

Een team dat goed op elkaar inspeelt en daardoor veel waarde levert. Veel techniek in huis heeft speciaal voor een klus. Als je binnen [Company name] erachter komt dat je iets mist, dan kan je als HPT mensen binnen [Company name] schrijven. Weinig gebruik gemaakt van dit.

23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?
Heel positief, heel uitdagend. Omdat je veel leert en overal bij betrokken bent. Elke dag elkaar spreken. Het is een teamprestatie, dus inhoudelijk leerzaam en gezellig. Binnen [Company name] heb je je eigen sfeer. Eerst een gevoel dat je individu bent en nu heb je gevoel dat je een team bent.
24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?
Goede communicatie, belangrijk dat de omgeving openstaat alignen met de doelen van het team, als de afdeling werkt dat niet. Informatie kan mandaat zijn, toestemming om bepaalde dingen te doen. Als het lang duurt, dan sta je eigenlijk lang zijn. Impediment. PO moet daar iets mee doen. Opleveren van werkende software daar moet de focus op liggen, snel software leveren, Slecht kan ook. Zolang je maar kan waar leven.
25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team?

Ik denk dat het een high performing team is, omdat het kwalitatieve vraag is. We zijn zeer autonoom, de skills in-house van A tot Z om skills waar te leven. Ze zijn geen eilandjes, echt een team, vullen elkaar aan waar nodig. Communicatief, die goede vragen stellen aan de klant.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?
De rollen die ze nu hebben, business analist, scrum master, software developers, test, software architect. Hij zit niet in het team, maar is wel betrokken. Elke keer moet je opnieuw nadenken over de architectuur. Is wel belangrijk voor hun team, maar weet niet zeker of het bij elk team belangrijk.
27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtakken uitgevoerd binnen jouw agile team?
Engineering door de business analist en de product owner via azure devops. Daar wordt alles uitgewerkt. Acceptance criteria, velden voor verdere beschrijvingen. Commentaar geven, openbaar voor de business. Erin kijken en commentaar geven.
De PO geeft op hoofdlijnen (feature niveau) wat hij wil, [name] is verantwoordelijk om het op te delen in user stories. De PO bepaalt aan welke feature hij gaat worden. Prioriteren van de features. Zijn verantwoordelijkheid. [Name] knipt het op in stories. Team doet de user stories. Deze user story moet eerst vanwege functionele reden. Deze user story moet af omdat sommige user story technisch van elkaar rekening houden. Is echt een team ding om stories te prioriteren
28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?
Alleen team gebaseerd. Er zijn weleens stories die alleen worden uitgevoerd worden door een developer, door een stukje code te schrijven. Analyse stories doet de business analist, Autorisatie wordt gedaan door een OPSer. Uitvoeren ligt bij een individu, het op papier zetten wordt met het team gedaan.

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?
Valt wel mee, weinig meegekregen. Enig wat je hebt is als iemand weggaat dan heb je [Company name]'s kant. Een paar dagen dat het team een DISC training doen, spelletje doen, inhoudelijke zakendoen. Twee fasen, eerst matchverhaal, mensen leren kennen, als je een team bent dan heb je de prep days. Klant leren kennen, team leren kennen. Agile coach staat buiten het team 1x per

maand een meeting. Hij vraagt een paar dingen hoe het met het team gaat. Hij is de link binnen [Company name] en het team. Wordt wel gemonitord hoe ze het doen.

- a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?

Belangrijk is dat het team bij elkaar past. Dat er sociale connectie is. Sociale event. Voor de rest dat mensen bepaalde ervaring hebben die horen bij klus.

- b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?

Weet ik niet.

30. Welke barrières zijn er betrekking op het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?
Taalbarrière in nederland heb je daar niet per se last van. Iedereen in NL moet zijn goed zijn in communiceren, goed kunnen luistern en open zijn. Veel mensen bij [Company name] werken gewoon liever in hun eentje. Dus eerder soft skills. Meer nadruk op de soft skills voor HPT.
31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?
Meetings voordat je een team samenstelt. Het team moet een goed gevoel hebben, niemand buitenvalen. Door inderdaad interactieve spellen te spelen. Iemand observeert, een trainer die ook bijvoorbeeld.
32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.
Via beoordelingen van collega's. Zij willen weten hoe goed jij het doet. Willen ze liever horen van anderen dan van jou. Mensen komen wel te horen hoe jouw team draait via manager bijv. In defensie een beoordelingsformulier invullen.
33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?
Allebei niet. Geen velocity bijhouden. Beoordelingsgesprekken, lijst met vragen die maandelijks wordt beantwoord, de prestaties etc. naar de scrum master. Naar de [Company name], SM. Beoordeling Zij krijgen. Niet vanuit [Company name].
34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?
Team-gebaseerd allerbelangrijkst, mocht daar uitschieters zijn, dan kan je daarnaar kijken.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvrragen?
Ja hoor.
36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

15 Team WeBot – Interview 3

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?

Ingezet als scrum master bij [Company name], voor de scrum master allerlei andere rollen. Programmeur, functioneel ontwerp, informatieanalist, richting managementrol gegaan, daarna servicemanagement, service delivery manager,

6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld? 2,5 jaar, daarvoor laatste 2,5 intensief, wisselend, agile teams in het contract had zitten, met de klant afspraken maken. Servicemanager teamleider, team was nog niet agile, maar het was er wel. Veel principes van agile geleerd.

7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

T-shaped, niet afhankelijk van 1 persoon, ook het complete werk kan overzien. Nastreven in teams. Gemiddeld.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?

9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?

10. Wat is het einddoel van jullie project?

11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?

Ik ben de scrum master, eigenlijk alleen verantwoordelijk voor het proces, als je verder kijkt, kan de scrum master verder uitgesplitst worden, de whitepaper van de eight stances van de scrum master (de coach, de mentor, de leraar, de manager, die verschillende rollen kan je toepassen binnen de scrum master rol. Continu verbeteren, begeleidt daarbij. In het begin was [name] eerder de servant leader, niet meer de traditionele hiërarchische leider, maar een dienstbare leider, je bent geen klusjesman, maar je staat in dienst van het team, maar eigenlijk leid je ook zo. Leiden door je ervaring te delen, zien wanneer je goed kan.

12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.

Had het team samengesteld en daardoor ook de eisen, de team performance coach had [name] benaderd, een gesprek gehad wat [name] wilde, [name] wilde scrum master vergroten, wat hij kon inbrengen is een agile mindset en ervaring in teams en organisaties, financiële instelling was goed, gaf hem een kans om dat te team. Complexe omgeving en daarvoor dus een goede ervaring heeft met de organisatie. Eerder vanwege soft skills dan hard skills.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?

Nee, 2 jaar geleden samengesteld. Beter zo omdat er al een bepaalde mening was over mensen.

14. Hoe was het team samengesteld?

Werd gekeken naar de hard en soft skills, de disc analyses hebben daarbij een belangrijke rol gespeeld. Een aantal cv's gekregen. Men had verwacht dat [name] het team zou samenstellen, kijkend wat er nodig is en daar het team mee samenstellen. Een aantal bums aankloppen van wie heb je beschikbaar, wie zou het leuk vinden, zelf een beeld wat er allemaal nodig was, bij verschillende units een aantal cv's uitgezet, op gesprek geweest, [name] kende [name] al. [Name] was vrij junior en liep af. Zijn persoonlijkheid en karakter trok hem aan, hij was net beschikbaar gekomen en had daarvoor iemand nodig om mee te gaan. De rest was erbij geselecteerd. 2 mensen zijn vervangen, 1 de afstand te groot en wilde de klus dichterbij hebben, de andere wilde zich verder ontwikkelen buiten [Company name]. En is daarom gestopt, vervanging is ook met het team geregeld.

De PO van de klant, de purpose van de klant, als het ware begin je ook met de kennis vergaren, met twee intensieve dagen, kennismaking en disc training. Ze worden high performing door scrum en daar iets eromheen, allerlei hulpmiddelen erbij, ondersteuning, passen de disc training erbij, zijn alle voorwaarden er om dit team high performing te maken, dat zij een high performing team zouden gaan worden. Hoge tevredenheid cijfers.

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?

Teamwork is uitstekend, kan beter vanwege de situatie waarin ze nu zitten. Er wordt heftig gediscussieerd. Lastig om te zien als je een team ziet ruzien en je kent zo'n team niet, dan denk je dat dit team niet oké is. Je moet eerder een team zien en je ziet het team stilstaan dan is het niet oké. Soms zijn er korte reactie en botte reactie. Communicatie is goed. Weinig te doen om de rest het woord te laten doen. Soms moet [name] zijn best doen om de mening van de rest te horen. Dat hoeft hij dus niet te doen.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

[Name] met [name] (senior en junior), als je puur kijkt naar de developers, [name] eerste klus en daardoor veel pair programming, het test automatiseerwerk is niet per se een full time rol om in te vullen, [name] is op verschillende manieren zich dienbaar maakt op andere manieren en is ook nog vrij junior. Wat ze ook doen zijn sessies met het team over een bepaald onderwerp dat ze dat met het hele team doen. Als iemand een bepaald onderwerp zoekt en daarover discussiëren en ook veel in de chat gepraat. Niet actief met bijv. de business analist en de tester. Soms wel interesse om te weten hoe dat werkt.

17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

Interesse, betrokkenheid, het werk dat zij doen en de omgeving waarin zij afspelen. De behoefte om te weten waarom zij dit doen. Waarom is dit belangrijk voor die gebruikers. Echt proberen te doorgroonden waarom de eisen zo hoog staan. Om daarmee waarde met kwaliteit te leveren. Niet de snelste regel coders, niet de snelste story van de backlog tot aan done produceren. Wordt echt gewaardeerd van wat er gewenst is en dat komt puur denkt hij door de betrokkenheid.

Allereerst de collega's zijn goed in wat ze doen, daarna is het echt de teamspirit die als team. Zij acteren als team en zijn geen solisten en willen het niet opeisen voor zichzelf. Het is echt een teaming. Wat hij heel graag wil zien en faciliteren en behouden binnen de HPT-propositie, autonoom is erg belangrijk, jullie moeten weten wat er gebeurt en hoe zitten zij in de organisatie. Hoe moeten zij zich daarop stellen. De autonomie krijgen van ja ga het maar doen en je hebt mij vertrouwen. Zelf dat kunnen doen. Door het gevoel van de autonomie krijgen ze

verantwoordelijkheidsgevoel. Jouw keuze om de technische keuze te kiezen. Heel graag terugzie om de verantwoordelijk. Als ze een fout maken, dan gaan we het gezamenlijk oplossen. Belonen als er iets goeds gaat. Binnen [Company name] met een prachtig idee. [Name] maakt niet veel beslissingen, als het over het hele team gaat dan doet hij mee (inclusief PO).

Geprobeerd om het team hechter maakt, maar weet niet in hoeverre hij heeft geprobeerd. Faciliteren doet hij wel veel, vertrouwen geven, open zijn naar elkaar, al die dingen die een positieve dingen bijdragen stimuleren om te doen. Regelen om een keer te wandelen en elkaars gezicht te zien. [Name] doet nu bescheiden en anders zou het ook wel lukken, hij denkt wel dat hij een steentje heeft bijgedragen om dat te laten slagen.

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

Geen perfect team, geen grote issues, een uitdaging is verder de scrumproces strakker te maken, heeft niet alleen met het team te maken maar ook met de werkzaamheden. Kleine dingen.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?

21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?

23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?

24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?

Autonomo, vertrouwen, veilig voelen, betrokkenheid

25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team?

Ja,

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?

Allemaal belangrijk, afhankelijk van de klus die je krijgt, als je het over de technische rollen hebt, business analist, ontwikkelaar, tester,

27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?

28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?

Geen goed antwoord op geven omdat hij al 2 jaar lang zit. De preps, de ondersteuning is allemaal goed, alleen hij ziet een beweging naar uniformiteit, de uitdaging zit hem in om ze autonomie te geven. Daar zit het succes en geluk in van een medewerker. Je moet deze tool gebruiken, dit teamcheck doen, op deze manier rapporteren, ook het introduceren van een team lead. Men zegt

dat de klant vraagt om een uniforme beleving en dat is dan puur binnen de klant en hij maakt niet uit hoe zij die teams leveren, eerder een [Company name] geval, een mooie propositie, het moet jouw ding blijven en niet op alle manieren geleverd hebben

a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?

b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?

30. Welke barrières zijn er betreft het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?

31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?

32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.

33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?

34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?

Team belangrijker, continue dialoog met je manager, (individueel met je manager), hoeveel ben je ziek en bouw je kennis op. Hoe het team performed, hoe was jullie cycle time en was dit verbeterd.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvragen?

Ja.

36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

16 Team Lightech – Interview 1

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?

[Name], [age], 2 jaar getrouwd, studie begonnen in technology, [university], innoveren, technologische bedrijfskunde, IT, ontwikkelaar bij [Company name], [Company name] technologische consultant, veel materie gedaan, [Company name] 3 jaar werkzaam. Portugese ontwikkelingen.

6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
Zolang als hij werkt, 8 jaar.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Hij weet in hoeverre de teams heterogeen, veel beter functioneren, cultuur, geslacht, diversiteit.
Gemiddeld.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
Test coördinator achtige rol, team bestaat uit tester, werkt samen met ontwikkelaars, business analisten. Klant. 5 mensen/testers, project breed zijn het er 30. 1 test coördinator, 2 business analisten.
Vanuit de business managementstakeholders, 3 product owners, gebruikersacceptatie testers 4/5, 6/7 ontwikkelaars
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
PO bepaalt de prioriteiten van wat er gebruikt moet worden. Dat moet geprioriteerd worden. Ontwikkelaars hebben een bepaalde hoeveelheid capaciteit, verantwoordelijk voor de planning. Business analisten komen om de hoek kijken, kijken naar de behoeftes van de business, wat ga ik omschrijven in goede taal om het makkelijk te begrijpen. Acceptatiecriteria en user stories bepalen met de ontwikkelaars, technische consistentie en performance van de applicatie. Testers richten zich op functioneel testen. Gebruiker voldoet aan de acceptatiecriteria. Het is gebouwd en beschreven. Is het juist geschreven? De knop moet aan en uit zetten. Is dat logisch en werkt het? Dan gaat het live.
10. Wat is het einddoel van jullie project?
Bouwen van een applicatie. De klant heeft een behoefte, wil opgroeien, heeft een stukje IT nodig en dat leveren zij. Maar het is uiteindelijk een bijdrage aan strategische doel aan de klant.
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Test coördinator, gaten gaan dan dicht, verantwoordelijk voor teststrategie, planning, protocol, single point, stakeholders, de testers ergens tegenaanlopen gedeblokkeerd worden.
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.
Er was geen eis, wat je ervoor nodig had, zijn hard skills als projectmanagement, je moet inhoudelijk weten wat over testen, de diepe zoals de strategieboxen, als je kijkt naar soft skills,

stakeholdermanagement, research skills, een tester die doet zijn ding en kan afdwalen en kan zich verantwoordelijk voelen. Duidelijke kaders geven waar ze moeten werken. Soft skills zit meer op het managementvlak. Inhoud komt vanzelf wel. In dit specifieke geval werd niet gekeken naar de cv en alles. Normaliter hebben we een tool van cv. Soms is een cv voldoende en soms een gesprek. Dat gesprek is bedoeld voor wat voor persoon is hij. Past hij bij het project. Zijn hele carrière een interview gehad. Meer vraag naar IT-achtige rollen.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?

Nee

14. Hoe was het team samengesteld?

Kwam later in het traject, het is zo tot stand gekomen, op een gegeven moment heb je een ontwikkelteam en die levert een output, heeft genoeg output nodig om die capaciteit te leveren op basis van de strategie die je levert. OP basis daarvan kijk je welke mensen nodig zijn. OP basis van cv-ervaring kijkend naar de specifieke rollen, soortgelijke ervaring en trajecten kijken. Als iemand helemaal gespecialiseerd is in testautomatisering, dan moet je handmatig testen, dan wordt hij daar niet vrolijk van. En zijn skills matchen dan niet. OP basis van de skills weet je de motivatie. Gesprekken om te kijken wie je beter bevalt.

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?

Begon slecht, gaat nu beter. Eerst waren ze passief in het zoeken van oplossingen, dat gaat nu beter. Als er iets is dat ze moeten oplossen en dan willen ze niet.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

Functioneel testing, acceptatie testen, in sessies laten we ze de dingen samendoen voor kennisoverdracht. Veel business analisten, developers en testers samen bij elkaar doen. Door zo het jargon beter begrijpen.

17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

Retro is een van de belangrijkste ceremonies, beter nadenken wat beter kon enzo. Programming increment, kwartaal bepalen wat ze gaan doen.

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

Goeie testers, inhoudelijk goed, makkelijk in de omgang zijn, communicatie gaat soepel, best direct zijn zonder dat ze persoonlijk aangevallen voelen.

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

Ceremonie, deadline wordt gesteld zonder te weten of het realistisch is. Strategie een stukje automatisering moet voor implementeren. Maar om daar tijd voor vrij te maken, dat is onmogelijk. Volledig alles kunnen testen is een grote uitdaging. Als jij een functionaliteit moet beschrijven dan gaat het lastig, testen wordt onder gebudgetteerd, dan zit je vaak anderhalf boven het budget, tandje erboven op doen.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?

Zij moeten bepalen of het realistisch is en wanneer het af is. Als je het niet samendoet, dan krijg je dat niet gerealiseerd. De tester kan verwachten wanneer het klaar is, maar dan is het niet in productie. Business analist test niet.

21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?

Dit traject niet gedaan, testers zijn extern. Normaliter begin van een traject kijken we naar de groeidoelstellingen van iedereen en hoe je deze kan vormgeven in het traject en kijken naar de

testevaluaties. Consultancy trajecten wel, maar delivery trajecten niet. Dat komt doordat de delivery trajecten hebben veel medewerkers in dienst, zit veel druk achter de keten die meetings inschieten.

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?
Team dat tussen teams samenwerkt, de lead time tussen IT en output zo snel mogelijk uit kunnen voeren.
23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?
Werkt veel lekker, verleden werkt het fijn en gewenst.
24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?
Afstemming met elkaar in het begin, tussentijds evalueren, goede tooling waar je aan moet kunnen voldoen. De ruimte moet krijgen om jezelf te kunnen verbeteren, experimenteren met nieuwe technieken. IT groeit snel en opgegeven moment leer je snel een platform. Slimme mensen die een taak uitvoeren. Manueel testen kan je niet verwachten die ergens anders goed in is.
25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team?
Nee, dit traject is niet high performing. Omdat zij aan het begin van de pijplijn niet goed van elkaar afgestemd zijn en niet de ruimte en tooling om high performing te zijn. De maturity van de klant die groot deel van de klant. Is pas high performing als iedereen er goed in is.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?
Denk dat je van boven naar beneden kijkt, projectmanager, daarna facilitator die de high performance kan stimuleren, gemotiveerde individuen. Tester, architect, ontwikkelaar, business analyst. Met een slechte ontwikkelaar ben je dan weer niet high performing. De samenhang is belangrijker dan een rol specifiek.
27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?
Door de business analyst. De PO weet wat hij wil, de business analyst houdt de requirements bij, als [name] moet weten hoe iets werkt dan vraagt hij aan de business analyst. Developers realiseren deze
28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?
User stories worden gerefined met technische input in samenwerking. In de refinement sessie zit het hele team bij

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?
Recruitment procedure, daarnaast talentontwikkelingen, sturen mensen op training, niet alleen voor de hard skills, maar ook soft skills gedeelte. Ze willen kijken hoe je het doet. Inspireren en motiveren
- a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?

Recruitment zit goed in elkaar, de juiste trainingen, focus op de trainingen en balans van hard en soft skills. People first, ontwikkelingen werkt, mensen blijven ontwikkelen.

- b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?
Als de druk over is, dan is dat het eerste wat valt.

30. Welke barrières zijn er betrekking tot het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?

Aanwezigheid van de beschikbare mensen. Bij het bedrijf niet zo zeer, bij trajecten ansicht de vrijheid krijgen om high performant te worden. Eerder externe barrière dan intern.

31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?

Ik weet het niet, mijn naïviteit begin het gesprek daarover met de klant, maar dat wil hij niet horen. Constante strijd die je als consultancy hebt, als je projecten dan wil je dat minimaliseren van onderbezetting. Mensen aannemen maar dat gaat niet gebeuren want je wilt niet mensen die niks doen. Een traject starten met mensen die waarde kunnen leveren aan het bedrijf. Die zien we nu omhoogkomen. Interne strijd, klant is belangrijker dan interne problemen.

32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.

Performance monitor, medewerkers stellen doelen en hebben een mentor. Doelen waar je in projecten kan ontwikkelen, eind van het jaar een bezettingsgraad. Sales target. Samen met extra werk business met je bedrijf. Binnen consultancy heb je 5 niveaus dan ga je een stapje omhoog, maar qua functie moet je een case aanleveren waarom je verdient om directie te worden.

33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?

Team gebaseerde metrieken spelen ze wel mee maar heeft geen invloed op de promotie traject. Nog niet officieel. Sales hoeveel euro's je maakt, maar dat is een vaste metric, voor de rest kijk je naar de doelen die opgesteld zijn. Nu de directors kijken met elkaar en kijken wat zij ervan vinden. Ligt eraan wie meer kan laten zien en een beter evaluatie kan tonen.

34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?

Individueel op persoonlijk vlak, iedereen moet bijdragen aan team metriek om dat te waarde te leveren. Individuele doelen moet persoonlijk staan, als je dat loslaat. Individueel dus belangrijker.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvrragen?

Ja hoor.

36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

1 developer wordt gevraagd voor een interview.

17 Team Algority – Interview 1

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?
[Name], [age], sinds studie werkzaam bedrijfsinformatica, daadwerkelijk in de IT gekomen. IT-beheer processen, eerst als beheerder, later als projectleider, laatste 5 jaar in de [Company name] hoek als projectleider als business analist/consultant. Procesanalyse.
6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
Agile nu zo'n 7 jaar.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Term komt niet zo snel boven. Hard en soft skills nodig hebt om in een team.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
Word in projecten gezet. Per project veranderd dat. Andere mensen te maken. Teamopbouw is meestal de scrum master/projectleider, business analist, functioneel analist, 1 of 2 developers technisch gedeelte overnemen, project specialist en product owner die de knopen doorhakken. Testen doen business analist of developer. Software architect is altijd betrokken in het begin. Tweede helft is architectuur.
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Implementeren digitale processen op IT-vlak. Processen moeten goed gebouwd zijn in product. Product Owner prioriteiten stellen binnen organisaties achter zitten.
Business analist eisen en wensen maken. Developer standaarddingen die in de organisatie afgesproken. De architect kiest een oplossingsgerichte dat past binnen het product en past binnen de projectdoelstelling. Dichtbij de SM.
10. Wat is het einddoel van jullie project?
Meestal is het zo dat een bestaand programma vervangen door een [Company name] programma. Qua functionaliteit minimaal niet achteruit gaan. Vervangen een tool.
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Stukje financiële verantwoording tegenover de opdrachtgever, bijhouden risico's. Ontwikkelaar en functionele consultants afschermen. Filter tussen de ontwikkelaar en de klant. Stukje training in het product dat wordt neergezet. Proceseigenaren snappen hun eigen processen niet altijd, prioriteren richting developers.
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.
Binnen organisatie wordt een resource quest gestuurd van medior, senior en junior. Ben je beschikbaar etc.? Expliciete requirements. Tegelijkertijd wordt er gekeken van wat voor soort opdracht is het? Binnen het budget halen. Subjectief wat voor type klant is het en wat voor consultant past erbij. Logisch nadenken etc. Developer wordt minder betrokken bij meetings met de opdrachtgever. Niveau en beschikbaarheid en kennis. Hard skills worden gecheckt. De

technische consultants worden niet op soft skills. Deel van het werk worden ook door [country]. Bij projecten minder gecheckt op soft skills, sollicitatie wel. Officieel niet, maar in de praktijk wel.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?

Nee.

14. Hoe was het team samengesteld?

2 developers, 1 functioneel consultant, 1 architect, lead consultant (beetje SM, functioneel consultant), aan de klant opdrachtgever. Sales haalt de opdracht binnen, stuurt hij een resource request naar alle rollen. Hij beoordeelt dit onderwerp. Past binnen team 4. Resource meeting met het team. Wie zou er op passen. Kijken naar de beschikbaarheid. Beschikbaarheid is niet de belangrijkste afweging, we beginnen over 2 weken wanneer het team gereed is.

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?

We werken 100% los van elkaar, nooit gezien vanwege corona, de samenhang verpest dit. Iedereen werkt part time. Iedereen raakt de feeling kwijt waar hij mee bezig is, vindt hij lastig. Als je in 1 ruimte zit, is dat makkelijker.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

Heel weinig, 1x in de week een soort van verlengde standup, daar wordt in beperkte mate bepaalde oplossingen besproken met senior en junior developer gedaan. Bijna nooit expliciet gedaan. Senior developer komt erbij en je helpen, maar nu moet je een meeting inplannen.

17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

Allemaal belangrijk, bij een opdrachtgever moeten ze wennen, first time voor ze. Planning. Retrospective wordt soms gecanceled, heeft geen concrete uitkomsten, samenhangwordt wel verbeterd. Review gedaan door de business om de organisatie mee te nemen. Retrospective is zonde dat het wordt gecanceled vanwege tijdsdruk, als het doorgaat dan moet een beetje meer energie erin steken.

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

Verder kijken naar exact wat de klant vraagt, nadruk van agile werken, werken met specifieke stories, wij configureren. Er komt altijd een discussie van wat je had verwacht. Deels is de opdrachtgever helpen de concrete vragen stellen. Zelf aanname maken.

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

De fase waarin ze nu zitten, blijven beoordelen of dat past binnen het tool van het project. De discussie met beoordeling, soms moeten ze teruggestuurd worden met iedereen erover hebben, of het wel of niet nodig is.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?

Met de product owner de user stories definiëren, hij beoordeelt de projectdoelen, wil in de standaardrichting blijven. Challenges of dat wel nodig is. Kijken of dat de juiste oplossing is. Projectvoortgang. De developer navraag wat de goede oplossing is. Technische oplossing weet hij niet altijd. Vragen aan de consultant waar hij niet bij was.

21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?

Binnen het projectteam niet, binnen de organisatie wel. Veel kennissessie die georganiseerd worden. Gister timemanagement training. Mensen kunnen veel trainingen waar mensen certificaten nodig hebben. De certificaten zijn verplicht om te doen. 4 officiële certificaten. Tegelijkertijd wordt er met een counselor gesproken wat je wil met je carrière.

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?
Ken het concept, betekent voor [name] vooral wat hij net zei, dat hij niet in een team wil functioneren waar hij wil aansturen. Elke dag om 9 uur een standup, 2x in een week laten herinneren om je bed uit te moeten. Stukje verantwoordelijkheid nemen. Stukje professionaliteit in die rol. Verder kunnen kijken in die rol.
23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?
Fijn werken omdat je met professionals werken, zij weten waar zij mee bezig zijn. Gaat eerder om de houding. Niet per se om junior, medior of senior. Verwachting van mensen moet anders zijn. In een normaal team is iemand meer gefocust op zijn eigen taak ipv de doelen van het team. Elkander helpen en aanvullen is belangrijk.
24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?
Goeie mix van kennis en ervaring. Zelfvertrouwen dat je durft te zeggen en te vragen. Veiligheid samen creëren.
25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team?
In principe wel, zijn wel verbeterpunten. Omdat iedereen zelfstandig werkt, weet wat hij moet doen, aan de bel trekt als er issues zijn. Verder kijkt dan de opdracht die ze krijgen.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?
Combinatie van ontwikkelaar, business analist, scrum master.
27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?
Normaal gesproken wordt gedaan in de sprint met stories, wat de developer heeft gedaan. De story is de kern als de vraag en het antwoord. Het huidige project is [Company name] binnen het project voortgestapt. Soms zijn er afwijkingen, soms werkt dat niet. Proceseigenaren en PO halen ze op, business analist schrijft ze op. PO doet dit voor het eerst dus doet hij dat niet. Developers realiseren de user stories.
28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?
Als de user story te groot is, wordt een architect erbij gehaald.

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?
Voor zijn werkgever het enige wat zij hebben, zij moeten met high performing teams werken. Training en ontwikkeling van hard en soft skills. Volgens mij goed, maar kan altijd beter. De opdrachtgever komt altijd van rechts. Mijn project is afgelopen. De discussie kan wel eens gevoerd worden omdat ze bij een klant worden.
 - a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?
De ontwikkeling van mensen, samenstellen van teams wordt gekeken naar de teams of ze bij elkaar passen binnen de grenzen die er zijn. Veel kennisdeling op het intranet en bereid om elkaar te helpen. Specifieke chatgroep om elkaar te helpen.
 - b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?

Afwegen is iemand beschikbaar en of iemand geschikt is. Durven tegen de klant te zeggen dat niet binnen 2 weken een team klaar is maar pas over een maand.

30. Welke barrières zijn er betreft het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?
Beschikbaarheid
31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?
Gesprek met de opdrachtgever aangaan. Het lijkt weleens of ze met snelheid willen werken.
Geijkte kreet. De start uitstellen. Wij kunnen snel, dan denkt de opdrachtgever hoe snel kan ik.
Heb jij je team ook al bij elkaar. Verwachtingsmanagement duidelijk hebben. Er wordt veel tijd geversgd van mensen en zij moeten hun agenda leegmaken.
32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.
In 3 maanden in dienst dus dat moet hij nog ervaren. Promotie weet hij niet. Zelfde counselor hoe hij dingen moet doen. Op hard en skill niveau. Individueel. Geen trap waar iemand jaarlijks dingen bij krijgt. Klein onderdeel van mensen van de organisatie. 3 gesprekken per jaar. Op een ander niveau wil zitten, dan moet hij manager 2 worden. Volgens mij zit hij op dat niveau. Die initiatief moet bij hem komen.
33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?
Individueel. Niet team gebaseerde metrieken. Behalve als [name] van wel zei.
34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?
Individueel omdat projectteam altijd heel kort zijn, daarom weinig invloed op de samenstelling.
Interne team structuur is wel vast. Individueel om je groei in handen te hebben. Als de projecten langer waren, dan zou het gelijk zijn qua belangrijkheid.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvrragen?
Ja, geen probleem.
36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

18 Team Algority – Interview 2

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Vragen of hij meerdere teamleden beschikbaar heeft
4. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
5. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
6. Kun je kort iets over jezelf vertellen?
[Company name], elite partner van [Company name]. Softwarepakket oplossing voor bedrijven. Team van 16 mensen.
7. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
Consultancy wereld, 14 jaar ervaring
8 tot 10 jaar delivery management
5,6 jaar gespecialiseerd in agile delivery
8. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Multidisciplinair lijkt op cross functioneel. Ook bij bedrijven kom je dat niet tegen. Vroeger had je testers en developers. Meerdere skills vervullen in 1 rol.

Team – Introductie

9. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
16 mensen, 2 projectmanagers, 6 functionele consultants, 6 technische consultants, 2 solution architects, 1 success advisor. Relatie met de klant onderhoudt. Product manager
10. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Werken op projectbasis bij de klant, [Company name]. Diverse modules, ticket incidentmanagement. Heeft ook agile modules en project modules.
11. Wat is het einddoel van jullie project?

Klantafhankelijk kan drie maanden zijn. Is erg klantafhankelijk. Grote klanten als [Company name] en daar zitten meer mensen. Verbeteren van een IT-landschap een gebied van [Company name] IT en management.
12. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Operationeel verantwoordelijk van het team, planning, trainingen en vakanties. Zorgen dat er feedback komt vanuit project. Verantwoordelijksmanager.
13. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.

Consulting ervaring

Team

14. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?
15. Hoe was het team samengesteld?
Net begonnen in januari, in december gesteld, achtergrond, certificering, cv, nederlands, man of vrouw, indisch, 10 of 11 teams. Technische oplossingen maken daar kom je niet ver mee. 2 jaar geleden werd dat niet gedaan. Maar nu via interviews 3 4 gesprekken.
16. Wat vind je van het teamwork van dit team?

17. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?
Dat is niet altijd samen. Dat doen ze per rol en profiel. Ga elkaar helpen. Je hebt een senior en junior. Dat doen ze ook samen met andere teams. Dit geldt voor alle rol
18. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?
Sprint planning, backlog, review met een demo, klant feedback loops, daily scrum en de retro. Echt een agile organisatie. Meer hybride en een oude manier van budgetteren.
19. Wat zijn de sterke punten van jullie team?
Technology, people and process. Wij zijn erg sterk in de techniek. Bepaalde gradaties van [name]. Op de cutting edge van innovatie. Bepaalde expertise die vanuit de klant erg goed is.
20. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?
Operationeel om het team samen te stellen, Idealiter 3 of 4 mensen vormen die bij de klant. Veel klanten hebben veel klanten tegelijk. Dan is het soms lastig naar de teamplanning.
21. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?
22. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?
Met een aanvullende rol die career counselor, een senior die iemand coacht. Is het niet een idee als je een carrière begeleider, breder georiënteerd. Komend jaar is er veel vraag naar deze module. De rol van de carrière begeleider en daar wordt een omgeving gecreëerd.

High performing teams

23. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?
24. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?
Leuk, work hard, play hard. Werk moet een leuke omgeving, ene moet kritischer zijn en de ander. Gezellig. Een normaal team wordt heel snel saai, ik heb een takenlijst en waarom zou ik daar helpen.
25. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?
Omgeving creëren dat men niet bang is om fouten te maken. Schuilen zelf een beetje. Leadership van de groep openstaan voor feedback.
26. Beschouw jij je eigen team als een high performing team?
Ja, maar het ligt aan de deelname en collaboratie. Is iemand actief in een meeting. Wil iemand mij een demo geven. Daar ben ik erg trots op. Kennisvergroting in mijn vorige werkgever, hoeveel facturabele uren was het belangrijkst. Als je 70% bij de klant en 30% aan zelf ontwikkeling. 4 dagen bij de klant, 1 dag voor de groep.

Rollen binnen het team

27. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?
Solution architect, functioneel consultant, technisch consultant, person en karaktereigenschap is belangrijker. Alle rollen binnen zijn huidige team. Zelfde geldt voor projectmanager. Soft skills zijn daarom belangrijk tegenwoordig.

28. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtakken uitgevoerd binnen jouw agile team?

4-stapse workshopmodel, geïnspireerd door andere modellen. De how en de wie, hoe zijn jullie processen, wat zijn de requirements die we moeten gaan opvangen. Workshopmodel, hoe met ons workshopmodel. De lead consultant of de functioneel consultant heeft ongeveer de product owner, functioneel consultant gaat met de product owner. Business analist. Die 6 werken bij 15 klanten, elk consultant heeft 3 klanten. Functioneel consultant, technisch consultant is er om te grommen of er iets te customizen. Management bij functioneel consultant, technisch engineering.

29. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

30. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?

Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Veel tijd en aandacht aan engagement. Diversity en naar alles. Goed ondersteuning van high performing team.

- a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?

Heel snel, informele gehouden kan worden. Dat maakt het fijn.

- b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?

De groei die we doormaken, pijngroentjes in plaats vinden. Bedrijf is gevonden in 3 plaatsen. Er moet wel een formele lijn. Een soort van middelman toe te voegen. Er komen lagen tussen teammanager, formele managers, bedrijfskundige verbeteringen. Misschien te informeel als je dingen wilt realiseren.

31. Welke barrières zijn er betrekking tot het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?

Projectmanager profielen mis, die net zoals [name] 3, 4 jaar of langer heeft gedaan. Nodig voor de grote klanten. Die zijn best wel kritisch.

32. Hoe zou je deze barrières aanpakken?

Aannemen van de juiste mensen en actief coachen. Einde van de sprint is einde van de sprint. Verwachtingsmanagement en communicatie. Dat mag strakker. Kennis en ervaring kan je via HR.

33. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.

Bedrijven hebben schalen. Iedereen heeft een schaal van 1 tot 3. Competenties en gedragingen die we graag zien. Oude systeem zoals de romeinen. Feedback vragen aan de klant en managers en die komen 2x per jaar samen. Hoe is de feedback van de klant, trainingen en certificeringen gedaan. Er zit altijd een subjectieve factor.

34. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?

Geen team gebaseerde metrieken, dat hebben ze niet. Geen meting op performing of compensatie niveaus.

35. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?

Individueel-gebaseerde metriek. De anderen ken je dan niet goed. Promotie bijvoorbeeld moet je verdienen en dat moet je ook als individu verdienen. We zien dat je potentie hebt en daarom krijg je een bonus.

Einde

36. Ben je beschikbaar voor vervolgvragen?

Ja. Prima.

37. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

1 rol functioneel consultant.

19 Team Hatchip – Interview 1

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?
[Name], 20 jaar geleden opgericht, verantwoordelijk voor innovatie. Netwerken verder denken. Onder hem valt de technische mensen. Finance en HR valt onder [name]. 16 mensen in [Company name]. SalesForce CRM business.
6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld?
Een combinatie van alle modellen. Beetje agile, beetje scrum, beetje waterval. Binnen salesforce is er een eigen oplossing gemaakt, waardoor je deze projecten kan managen. Initiatiefase, implementatiefase (programmeur), testfasen (business consultant, acceptatiefase, go live. 15 jaar ervaring. [Company name] was er nog geen agile in het begin omdat er weinig man was.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Jaar of 10. Altijd een projectleider, business consultant en techneut.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team?
Projectleider, business consultant, beheerder. Grote projecten zit er architect. Techneut. 1 business consultant, 1 projectleider, 1 of 2 techneuten, beheer of admin. Grote klanten 6 tot 7 mensen.
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team?
Verkoop software CRM-salesforce aan klanten.
10. Wat is het einddoel van jullie project?
Opleveren wat we met elkaar hebben afgesproken. Uren schatten.
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team?
Technisch directeur meestal een projectleider, ligt de business consultant the man in the middle. Projectleider budget, planningen, facturatie.
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills.
Welke klant is het, bestaand of nieuw. Afhankelijk van de techniek. Bij iedereen is het afhankelijk van de expertise. Die kennen de klant en de historie. Nadelen met de klant, de one liners, hoe zie je het. Workshop kijken ze dan welke crm systeem het beste is.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?
14. Hoe was het team samengesteld?
Twintig jarige historie. Een bedrijfje overgenomen.
15. Wat vind je van het teamwork van dit team?
Steeds beter. Meer structuur door de business consultants. Iemand die niet technisch is, roept allemaal technische dingen die hij niet doen.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?
Doen we niet. Salesforce developers meeting. Binnen salesforce domein heft iedereen zijn eigen specialisatie. Uitleggen waar ze mee bezig zijn.
Geen vaardigheden samen ontwikkelen. Vakjargon wordt niet begrepen. Dat is wel iets waar ze naar streven. Business consultant moet het wel begrijpen.
17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?
18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?
Snelheid en kwaliteit die we opleveren. Be smart, work together.
19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?
Steeds meer op elkaar ingespeeld,
20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?
Projectleider praat alleen met de business consultant, hij is the man in the middle. Soms contact met de klant.
21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?
Medewerker heft eigen verantwoordelijkheid om zichzelf te ontwikkelen.

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?
Een team dat high performed, met elkaar de juiste dingen doen en de klant blij mogelijk maken.
23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?
Voor hem is elk project een high performing team.
24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?
Klant moet happy zijn. Op tijd geleverd. Allemaal op 1 lijn zitten.
25. Beschouw jij je eigen team als een high performing team? If so, why?
Ja, iedereen heeft zijn positieve en negatieve eigenschappen. Hoe krijg ik dit voor elkaar dat in iets blijft hangen. Binnen de tijd het product opleveren.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?
Sales personen, architect, projectleider, business consultant, admin
27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?
Requirementsessie, business consultant, architect komt om de hoek kijken.
28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?
Business consultant praat met de klant. Noteert dat en bespreekt dat, interne meeting om het toe te lichten. Iedereen is betrokken.

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?
Hetzelfde team wordt er gebruikt.
 - a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?
De juiste vragen stellen aan de klant.
 - b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?
30. Welke barrières zijn er betrekking tot het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?
Geen barrières. Capaciteit is een probleem.
31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?
Relatiemanager moet met de klant praten. Er moet iets verkocht worden voordat er iets in overeenstemming wordt gebracht.
32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.
Elke week heb je de taken en schrijft je uren op. Per project dashboard hoe en wie wat doet. Elke week een ops meeting. Elke week een bedrijfsmeeting om te kijken naar de projecten.
Evaluatiegesprekken met de medewerkers.
33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?
Individuele gebaseerde metriek. Urenregistratie. Projectleider heeft zijn eigen dashboard hoe het verloopt per project. Project > activiteit > 1 of meerdere taken.
34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?
Even belangrijk. Team kan alleen functioneren als elke deelnemer zijn rol pakt. Iedereen moet doen wat hij moet doen, waardoor het project goed verloopt.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvrragen?
Ja, tuurlijk.
36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

20 Team Hachip – Interview 2

Persoonlijke introductie

1. Korte introductie over mezelf en het onderzoek
2. Het doel van het interview vertellen
3. Interview is volledig anoniem, vrijwillige participatie, als je een vraag niet wilt beantwoorden dan hoeft dat niet. Als je je oncomfortabel voelt, dan mag je het gesprek verlaten.
4. Vragen of de geïnterviewde bezwaar heeft met het opnemen van het interview
5. Kun je kort iets over jezelf vertellen?

Projectmanager bij [Company name], sinds 3,5 jaar. Achtergrond in bedrijfskunde, [university]. Focus op managementgebied. 3 jaar in de IT-sector. Zelf niet achtergrond in de IT. Niet veel kennis over de IT.

6. Hoeveel ervaring heb je in agile, binnen jouw rol en in de consultancy wereld? Online vakken, niet veel ervaring. Paste niet binnen het bedrijf veel toe. Veel vertrouwen nodig om budget te presteren binnen eindresultaten. 3 jaar. Geen expert. Bekend met de gedachte en principes.
7. Hoeveel weet je over cross-functionele vaardigheden en teams?

Erg bekend. Veel bekende rollen en veel expertises. Hoog.

Team – Introductie

8. Hoe ziet jouw team eruit? Uit welke rollen bestaat jouw team? Elk team een projectleider, business analist/consultant, admin, developer, accountmanager. Hij doet relatiebeheer, architect (als project te complex is). Architect is iemand die de techniek begrijpt en als de techniek te complex is. Soms 1 of 2 developers. Geen scrum levert iets anders op. Projecten zijn te klein, doelen zijn te helder.
9. Wat doet jouw team precies? Wat zijn de verantwoordelijkheden van jouw team? Leverancier in de IT, helpen klanten met vraagstukken, koppeling tussen IT-systeem. Klant heeft een vraag, komt bij jullie te recht. Wat jullie precies willen. Op basis daarvan oplossingsgericht. Klant geeft akkoord op. Projectleiding, accountmanager op de deal binnen te halen, business analist vertaalt de wens van de klant en discussieert met de architect een oplossingsgericht, gaat terug naar de projectleider.
10. Wat is het einddoel van jullie project? Hangt af van de wens van de klant. Budget en planning. Softwareoplossing is het eindproduct.
11. Wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden binnen jouw team? Hoe zijn deze verantwoordelijkheden verdeeld binnen jullie team? Als een deal is gevallen, dan komt het bij hem. Het project afronden binnen de gestelde tijd en budget. Wat overeenkomt met de klanten, specificaties, coördinerende rol en faciliteiten. Als er over het projectbudget heen komt. Zoveel mogelijk het team uitvoeren de analist, de beheerder zoveel mogelijk doen. Optimaal kunnen werken. Scope tijd en geld regelen.
12. Welke eisen waren er om binnen dit team te komen? Denk hierbij aan hard en soft skills. Voor zijn rol zijn soft skills het belangrijkst, kan niet programmeren, kan bedrijfsprocessen begrijpen, analytisch sterk, hololytisch sterk, vooruitgang maken. Signalen oppikken als er iets niet goed gaat. Als er over uren worden gemaakt. Niet voor iedereen weggelegd. Met name soft skills, 3,5 jaar geleden begonnen. Zelf aan de universiteit, managementopleiding gedaan.

Sollicitatiegesprekken gehad met de directie of recruiter om te toetsen of deze jongen kan realiseren wat wij van hem verwachten.

Team

13. Heb jij eerder met dit team samengewerkt?

Ja, redelijk kleine organisatie, 14 personen ongeveer, ken iedereen binnen de organisatie. Allemaal eerder samengewerkt. Naast de rollen projectleider, analist en admin ook nog een marketeer die interne werkzaamheden doet voor de klant.

14. Hoe was het team samengesteld?

Altijd hetzelfde, niet helemaal waar. Verschillende teams, team developer, team analisten, team admins, al de personen hebben hun eigen hard en soft skills. Iedereen is uniek, kleine organisatie waar iedereen goed en minder goed in is. De vragen van de klant. Sommige developers zijn beter in bepaalde dingen. Eerder degene iets laten doen dan de andere. Bedrijfsprocessen begrijpen voor de soft skills?

15. Wat vind je van het teamwork van dit team?

Iedereen doet zijn best, maar kan beter. Individuele verschillen. Het is niet dat de developers uitwisselbaar zijn. Iedereen heeft wat dat betreft een handleiding nodig. Een beetje diep nadenken, aanspreken en coachen.

16. Hoe ontwikkelen jullie vaardigheden samen?

Beetje op eigen methode doen, ze maken onderscheid tussen verschillende teams: consultancy en developers. Teams hebben speciale meetings om met elkaar te sparren wat goed gaat, wat minder goed gaat, waar meer tijd aan besteden. Development meeting consultancy meeting, salesforce meeting. Developers en admins samen te kijken naar de cross functioneel te kijken wat er te ontwikkelen valt, wat gaat goed en dit geldt voor elke dienstverlening van hun. Cross functionele meetings.

17. Wat zijn de ceremonies die je graag wilt stimuleren binnen jullie team?

18. Wat zijn de sterke punten van jullie team?

Iedereen heeft goede kennisniveau. Individueel weten ze een hele hoop. Kennen elkaar goed, goed communiceren, vertrouwen. Langzamerhand steeds beter de verschillende rollen, rolverdeling krijgen, developer zat op de analist rol. Goed afkaderen wie welke verantwoordelijkheid krijgt. Klantgericht.

19. Welke uitdagingen zijn er binnen dit team?

Team optimaliseren, beter elkaar rollen moet begrijpen. Iedereen vanuit zijn of haar eigen rol moet spreken. Wat doe ik en wat doet de ander, meer waterfall dan scrum. Scrum met waterfall heb je een duidelijk resultaat. Met scrum heb je geen resultaat en beschikbare tijd. Commercie wordt vergeten, en consequenties. Resultaat opstelt, scope opstelt, hoort binnen de scope of daarbuiten. Vaak is het niet detailleert beschreven, dus de vraag of het erbij hoort of niet.

20. Hoe is de interactie van jouw werk met de verschillen rollen binnen het team?

Goed, wordt wat minder, aanpak uitvoerend team bij de developer rol hoe staat dat ervoor. Meer met elkaar regelen. Meer in contact met de business analist, klein zijn en de business consultants begin van de dag, hoe zit het met project A, B, C, D. Hoe het uitvoerende team in het team gaat, dus meer de agile vergelijkingen. De scope, budget en tijdslijn proberen we zoveel mogelijk het uitvoerend team het werk te laten doen. Meer elementen van agile.

21. Hoe stimuleren jullie continue groei voor de medewerkers en voor het team?

Kan meer, nu met name kijkend naar de bepaalde topics waar veel vraag naar is en weinig over weten. Mensen gaan het uitzoeken en hun kennisniveau daarop aanpassen. Als medewerkers iets willen onderzoeken dan is daar ruimte voor. Lager verdienmodel, dus daar wordt minder op gefocust. Collega wil daarin verdiepen, maar dat onderwerp heeft geen toegevoegde waarde voor het verdienmodel. We zijn redelijk kleine organisatie en in grotere bedrijven is daar meer ruimte voor.

High performing teams

22. Ben je bekend met het concept van high performing teams? Zo ja, wat betekent het voor jou?

Niet bekend met het concept, maar zit eerder bij de cross functioneel team. 14 medewerkers.

Iedereen heeft een kennisniveau waar het ruim voldoende is. Een organisatie waar bij wijze 500 collega's om collega's te laten specialiseren binnen een techniek.

23. Wat vind je ervan om onderdeel te zijn van een high performing team?

Lijkt leuk, kleine organisatie, dus doen met de mensen die je hebt. Kijkend naar academisch achtergrond hebben de meeste mensen HBO gedaan en hij universiteit.

Kleinere organisatie kijk je wat werkt, grotere organisatie kijk je meer naar de methodiek. Pakken de beste elementen van alles. Een methode die voor hen bewezen effectief is. Een kleine organisatie kan het opblazen.

24. Welke factoren zijn volgens jou belangrijk voor goede performance binnen een team?

Vertrouwen, motivatie, kennisniveau, communicatie, duidelijke rolverdeling, goed beeld bij wat de klant wil. Goede inlevingsvermogen.

25. Beschouw *jij* je eigen team als een high performing team?

Meer cross functioneel, niet high performing team. *Zij* hebben niet veel collega's dus *zij* moeten kiezen wie het beste zou doen binnen hun rol. Niet de ideale kandidaten. Niet iemand in het team zetten die kan. *Zij* hebben mensen klaar staan om die zo gespecialiseerd zijn in het onderwerp.

Rollen binnen het team

26. Welke rollen zijn volgens jou belangrijk voor een high performing team?

Developer, business analist, projectmanager/product owner (afhankelijk methodiek), accountmanager (relatiebeheer). Een accountmanager als escalatiepunt. Ligt aan project om architect erbij te zetten, vaak niet nodig, industrie CRM en open software is niet rocket science. Business consultant vervult ook de testrol in hun organisatie. In andere organisaties kan dat anders zijn. Gebundeld.

27. Hoe worden requirements engineering en requirement managementtaken uitgevoerd binnen jouw agile team?

Business analist verkrijgt, vertaalt de wensen van de klant, schrijft de user stories. Developer realiseert het, maakt daarop taken aan, urenschatten, hoe realiseren wij die wensen. De taken die *zij* aanmaken. Development team bepaalt de oplossingsrichting. Door de developer ingeschat. Meestal is het geen rocket science. Is open software. Kijkend naar de projectrol.

28. Hoe worden deze taken verdeeld tussen de verschillende rollen binnen een agile team?

Controle van de urenschatten wordt gedaan door [name]. Is het realistisch? Developers denken niet na over de rol van de anderen. Kijkt wel naar het projectvoorstel op een manier hoe een klant daarnaar kijkt. De schattingen wijkt daar veel van af. De consultant doet ook de test user stories.

Bij hun meer andersom (test driven development). Development werkt het uit, consultant bepaalt wat de wens is, vervult de test uit en kijkt of het voldoet aan wens. Testen is puur functioneel of de verwachting van de klant is.

Toelating van high performing teams binnen een organisatie

29. In hoeverre ondersteunt het bedrijf het samenstellen van high performing teams?
Minder van toepassing, meer bezig met waar lopen we tegen aan, redelijk klein, makkelijk te pinpointen wat er wel goed en niet goed gaat. Persoonlijke aandacht. Individuen
 - a. Wat hiervan werkt goed voor jullie team?
Vaak persoonsgebonden, vertrouwen, autonomie. Wij als management de juiste keuzes maken. Zoveel mogelijk zelf laten doen. Zelf meer laten doen.
 - b. Wat hiervan werkt niet goed voor jullie team?
Alles voorkauwen, mensen vertellen wat ze gaan doen. Projectleider minder directief is. Ze moeten meer autonoom zijn.
30. Welke barrières zijn er betrekking tot het samenstellen van high performing teams binnen jouw bedrijf?
Aan de ene kant wil je collega's meer vertrouwen maken en autonoom maken, tegelijkertijd ken je je collega's je weet welke collega de juiste keuze maakt en dan zit je aan de limieten, de juiste beslissing bevoegdheid bij de juiste mensen. Tegelijkertijd kan je niet alles door hen regelen. Dan raak je de controle kwijt. Hoeveel vertrouwen kan je geven.
31. Hoe zou je deze barrières aanpakken?
Goed zijn om meer T-shaped te worden. Een developer: wat betekent dit voor de klant, voor de manager. Teveel in silo's gedacht, mensen specialiseren in alle rollen.
32. Hoe worden de performance van de medewerkers gemeten en vervolgens daarop beloond? Denk hierbij aan promotie bijvoorbeeld.
Ervaring is pragmatisch, elk jaar beoordelingsgesprekken, daar wordt een rubriek op afgewerkt een totaal aantal punten op gescoord. Ligt niet helemaal als in grotere organisaties. Onvoldoende projectevaluaties, tijdsvaluaties. Meer kijken naar tussentijdse evaluaties. Redelijk klein project, dan ben je zo 5 uur project. Project van 50 uur ben je 5% kwijt van je projectbudget.

Rubriek wordt gedaan door het management en teamleider, matrixorganisatie, team consultancy, team admin, teams werken cross functioneel samen. Teamleider samen met een team directie.
33. Hebben jullie individuele of team-gebaseerde metrieken? Of beide? Zo ja, welke?
Alleen individueel, niet team-gebaseerde metrieken. Projecten en opdrachten waar mensen aan werken, zijn vaak kortere samenwerkingsverbanden. Bij andere organisaties langer, bij hun is te klein om daarop door te ontwikkelen.
34. Welke is belangrijker volgens jou, individuele of team-gebaseerde metrieken?
Individueel voor zijn geval. Projecten zijn minder lang en het team veranderd de hele tijd. In grotere organisaties beoordeel je een team voor grotere organisaties. Een team wil daaruit meer waarde halen. Teams wisselen en anders zijn. Enigszins om meer de mens te ontwikkelen om meer met de organisatie samen te werken. Kan wel op de kleine teams focussen, maar zijn te korte projecten en te wisselend.

Einde

35. Ben je beschikbaar voor vervolgvrragen?
Ja hoor. Gelukkig.
36. Interview afsluiten, geïnterviewde bedanken, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen.

21 What is an agile team?

As development teams strive to improve performance and processes by identifying problems caused by the availability of practical information, feedback is essential. Agile development teams strive for fast and continuous feedback. Information systems that include automated data processes promote rapid feedback on decisions and support ongoing software projects. Whether this information is relevant for the development process depends on the problem and the needs of the team management (Dingsoyr and Dybå, 2008).

In modern psychology, the Five Factor Model (FFM) is also known as the model of the five major personality traits describing the human personality through lexical analysis. The Big Five are discovered by defining factors by analyzing hundreds of measures of known personality traits.

Dingsoyr and Dybå (2008) conducted a structured literature review of empirical studies dealing with scientific findings on agile software development methods and identified 36 studies from 1996 that met his criteria. Dingsoyr and Dybå (2008) examined the teamwork of agile software development teams and developed five dimensions of agile teamwork based on the work of Salas et al. They placed these five dimensions on the basis of a series of open-ended interview questions in an action program for companies that use Scrum and evaluated its qualitative design through interviews with team members in three longitudinal projects. In the course of the study, they found that the lack of redundancy, conflicts at team level and individual autonomy were one of the biggest obstacles to the introduction of self-managed agile teams (Stettina and Heijstek, 2011).

This instrument was developed by Moe et al. They developed a series of open-ended interviews with questions on each dimension that were conducted with the respective members of the scrum team, which are shared leadership, team orientation, redundancy, learning and autonomy. These are explained in the following paragraphs.

Shared leadership

Communication plays an important role in this and the goal of the common should be known and respected within the team and organization. The literature argues that leadership is the transfer of key knowledge, skills and abilities necessary for a given topic or moment. Team members must share decisions, have authority, and promote engagement. Team leaders are up to the task (Moe, Dingsoyr and Roysvik, 2009).

Team Orientation

Lack of team orientation can lead to demotivation, social sloppiness, responsibility diffusion and the suction effect, which reduces team cohesion. A common team orientation promotes the cohesion within the group and counteracts the social loaf, as team members perceive the tasks within the team as their most important (Moe, Dingsoyr and Roysvik, 2009).

Organizations with greater influence on task skills and reward systems for team performance can increase cohesion and team orientation. Job rotations and a culture of trust and collaboration can help improve team cohesion, team orientation and cross-training are valuable to increase flexibility in the team (Moe, Dingsoyr and Roysvik, 2009).

Redundancy

The concept of redundancy corresponds to the characteristics of the backup behavior described by Salas et al. It is reported that cross-functionality is of crucial importance for self-governing teams and appears in the socio-technical literature. It allows members to replace each other when requirements arise through the involvement and innovation of another team member due to broader expertise. Lack of redundancy

means specialization of the team members, dependence on the completion of tasks and availability of certain team members can lead to bottlenecks if they are not available (Moe, Dingsoyr and Rorvik, 2009).

It leads to a general lack of diversified views and an increased concentration of knowledge. To improve redundancy, the literature recommends that teams be assembled in the same room. Job rotations contribute to improving the redundancy of knowledge by integrating knowledge from different areas (Moe, Dingsoyr and Rorvik, 2009).

Learning

Learning is one of the ideas behind Scrum, which has its origins in the new product development literature and is known as multi-learning. It describes the ability of a team to identify weaknesses and improve the development process. Multilevel or multifunctional learning enables team members to acquire broad knowledge outside the team's direct product area, enabling the team to respond quickly and effectively to problems (Moe, Dingsoyr and Rorvik, 2009).

Efforts to collect and improve data are motivated by a desire to learn and improve the team, not to advance organizational control. Job rotations help to integrate knowledge from different areas, and the recognition of organizational concerns legitimizes the organization (Moe, Dingsoyr and Rorvik, 2009).

Autonomy

It has also been described as influenced by the management of other individuals outside the scrum team. In the scrum, a lack of team autonomy can damage the concept of self-organization and disrupt team cohesion. It is also believed to lead to excessive error rates and staff burnout. Team autonomy is necessary because the team as a whole takes responsibility for the product and can work together without external influences to plan an imprint (Moe, Dingsoyr and Rorvik, 2009).

Autonomous self-organizing teams are recognized as the premise of one of the greatest challenges of agile methods, because the autonomy of the team affects both individual and organizational levels, and self-management is promoted at all levels. Assigning people to more than one project can lead to competing team members and an unequal distribution of resources, which should be avoided. Putting teams together in the same room can also be helpful (Moe, Dingsoyr and Rorvik, 2009).

Benefits of Agile

Agile helps substantially in the review and validation of requirements by focusing more on the application documents. The first advantage that companies see is that the Agile method saves time and money (Shankarmani, 2012). Since less documentation is required, the fast design and development can be used to test the data.

As it is iterative in its form, Agile regularly receives feedback from end users, and this is implemented as quickly as possible. Through the use of agile methods, the development team experiences an easy process that supports the focus on the rapid delivery of enterprise value. This helps the organization reduce the overall risk associated with the development process and ensures that the enterprise value is maximized. By aligning and deploying software to the desired business needs, the team can adapt to the changing needs of the project. Agile development projects get transparency because clients see strong results and benefit from real-time updates on the state of development (Shankarmani, 2012).

Scrum is an agile project management method. It can be implemented without budget constraints, as the Agile Manifesto states that teams should organize themselves (Beck, 2001).

Through faster development, testing and constant user feedback, the Agile methodology becomes the appropriate approach for projects that are implemented in a shorter time. Daily meetings and discussions on the project, which follow this approach, help to identify and address emerging problems (Shankarmani, 2012).

Risks of Agile

Misunderstanding of Agile

The Agile philosophy is tied to agile methods such as pair programming, game planning, time-box iteration, test-driven development and refactoring. These methods exist to enable agile philosophy. The agile philosophy includes a strong involvement of clients in the reaction to changes after a planned software release and an early focus on individual interaction with processes and tools (Beck, 2001).

For example, test-driven development in combination with refactoring makes the software more malleable, so that it can be changed more and allows change planning. Automated tests in combination with continuous integration make it possible to release more frequently. Without automated testing and continuous integration, frequent releases would create an enormous amount of manual testing that would be unbearable (Shankarmani, 2012).

Agile practices are disconnected from philosophy and therefore do not work (Shankarmani, 2012). Agile practices have other practices they learn, for example through application training. For example, a company that wants to be more agile wants to know where a project begins and ends and how requirements are defined. This is a good idea, but the fact is that agile development without automated testing will cause the test load to increase exponentially if you move to iterative development and meet deadlines and expectations for full delivery and delivery dates. It is even worse if they do not realize that they are wasting hours writing test scripts. Features are prioritized so the team can work at the highest priority, iterate on time, and execute time boxes for each iteration. Couple programming, communication and compatibility will breathe on your shoulders. The problem occurs when an organization wants to estimate how much work can be done before it knows the requirements for everything else (Shankarmani, 2012).

22 What is Scrum?

Scrum is a lightweight framework that helps people, teams and organizations generate value by adapting solutions to complex problems (Schwaber & Sutherland, 2021). To work on complex problems, product owners have a product backlog. The scrum team, in turn, works selectively on these issues and increases the value per sprint. The team, its stakeholders, inspects the results and prepares for the next sprint.

Scrum is built on the collective intelligence of the people who use it. Instead of giving people detailed instructions and rules, Scrum directs their relationships and interactions. The scrum framework is incomplete without defining the parts necessary to implement scrum theory (Schwaber & Sutherland, 2021).

The framework envelops existing practices and renders them unnecessary. Within this framework, different processes, techniques and methods can be used. Scrum makes visible the relative effectiveness of the current management environment and the working techniques in which improvements can be made. (Schwaber & Sutherland, 2021).

This describes Scrum in short. A more detailed description can be found in appendix 3. In the appendix topics like the Scrum theory, values, events and artifacts are described.

23 Performance and talent management in HPT

Talent management

Lewis and Heckman (2006) conducted an extensive critique of the literature on talent management in the press and found a disturbing lack of clarity in the definitions of talent management. Talent management has no clear meaning at all.

Talent management is the collection of typical HR practices, functions and activities in specialized areas such as recruitment, selection, development, career and succession management (Byham, 2001; Chanowec and Newstrom, 1991; Heinen and O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000). Talent management is a mindset (Creelman, 2004) that is a key component of effective succession planning (Cheloha and Swain, 2005) and an attempt to ensure that all levels reach their potential (Redford, 2005). Talent is defined as "individual skills that make a significant difference to a company's current or future performance" (Morton, 2004). Talent management controls supply, demand and the flow of talent into the human capital engine (Pascal, 2004).

Recruiters tend to discuss talent management from the point of view of "sourcing the best possible candidates" (Talent Management Plan, 2004; Sullivan, 2005), education and development advocates encourage "growing talent" through training and leadership development programs (Cohn, Khurana and Reeves, 2005), remuneration experts tend to emphasize the use of compensation and performance management processes (Garger, 1999), and leadership-oriented authors emphasize succession planning or leadership development (Conger and Fulmer, 2003). Many advocates view each of these sub-disciplines or areas of human resources with a narrow definition (tm). From this point of view, talent management focuses on the talent pool concept. The breadth of their viewpoint, or lack thereof, is why they have replaced the traditional term "human resources" with "talent management".

There is considerable evidence that companies are struggling to find the right talent (Jeff Schwartz 2011; Kavanagh 2010; Kazmin, Pearson, Robinson, & Weitzman 2011; Meisinger 2008; Michael et al., 2001; Payne 2008; Sridharan 2007), and that talent management is the implementation of integrated strategies and systems designed to increase workplace productivity by developing and improving processes to attract, develop, retain, and deploy people with the skills and abilities needed to meet current and future business needs (Lockwood 2006). TM endeavors to recruit competent artists who work towards achieving the goals of the organization. The authors of TM present processes to ensure an appropriate flow of employees to workplaces within the organization (Kesler 2002; Pascal 2004; Changing the Face of Talent Management 2003).

Effective Talent Management

According to Dell and Hickey (2002) and Lockwood (2006), the seven key factors for effective talent management include developing an integrated, proactive talent management strategy that balances grassroots engagement in attracting and retaining talent, management accountability to the business environment, planning for the competitive climate, understanding the factors that contribute to the difficulty in recruiting and retaining talent, maintaining various retention factors, tracking sales and marketing the company and its brand to the current pool of talent. Lewis and Heckman (2006) conducted a comprehensive critical review of talent management literature in both the trade press and the academic press and found a disturbing lack of clarity in its definition. They identified three basic concepts of talent management. The first is that talent management involves a collection of typical HR practices, such as recruitment, selection, development, career and succession management.

From this perspective, they argue, talent management is little more than a trendy term and euphemism for HRM. They suggest that talent management implies a system approach to function execution rather than one that incorporates technology. Lewis and Heckman (2006) conclude that "talent management" is not well anchored in research and is no different from traditional human resources practices and disciplines,

but is supported by anecdotes. In response to this conclusion, they advocate research to investigate the links between different talent management and HRM practices, organizational outcomes, adoption, and strategic orientation.

The benefits of the previous discussion about talent management are important for at least two primary reasons. The first is that effective talent management ensures that companies acquire and retain important talent. The second is the extent to which workers are engaged.

The ability to address these problems has become the most important determinant of organizational success and, in some cases, survival. According to Deloitte (2005), a recent survey of 1,396 human resources professionals in 60 different countries revealed that the ability to attract and retain new talent is perceived as the two greatest management problems facing their organizations today. And according to Morton (2005), talent management is indispensable to engage employees within an organization.

In a 2004 Conference Board survey of 539 CEOs cited by Morton (2005), Rudis (2004) ranked the availability of talented managers and executives as the sixth of the top ten challenges. Overall, 74 percent of respondents reported a moderate to high staffing shortage or expected staffing shortage, while 53 percent reported a "moderate to high" staffing shortage or an "expected shortage" of hourly staff.

The Deloitte report (2005) notes that the number of 15–29-year-olds entering the labor market is shrinking while the population is ageing in both developed and developing countries. The report suggests that this leads to chronic labour shortages in all geographical vertical areas of the market.

In their research on talent management in the public sector, Vaiman and Holder (2011) point out that, while talent management plays a major role in the public service, there is little research and few guidelines for government practices to implement effective talent management. For organizations around the world, knowledge management of talent of knowledge workers has a high potential for increasing strategic importance (Vaiman, 2010). In today's fast-moving, dynamic, uncertain and highly competitive global market, companies face key decision-making challenges in the global talent management (Schuler, Jackson's & Tarique, 2011).

Talent management is gaining popularity as an important indicator of the performance of employees and companies. As Gupta (2006) shows, at a time when global business is on everyone's lips, employers must be prepared to meet future business needs through talent management.

Talent Development Process

The process of talent development can be defined in different ways, but it includes four major areas of identification and development (Garavan & Carbery, 2012):

- Identification (who to develop);
- Design (what competencies to develop, the growth speed and duration);
- Evaluation (what analytical tools to measure the effectiveness);
- Organizational support (what can top management do to provide support)

A large number of companies adopt an ad hoc approach to talent development (McDonnell, Lamare, Gunnigle, & Lavelle, 2010). However, it is important to note that the processes in multinational organizations can vary as organizations adapt to the organization's objectives, such as promoting diversity (Stewart's Harte, 2010) and intercultural skills (Johnson et al., 2006).

An important outcome of the talent development process is the development of the intercultural skills required for most international jobs. These competencies can be conceived as stable or dynamic competencies (Johnson et al., 2006); dynamic competency refers to knowledge and skills acquired through learning, experience, training or international travel that change over time (Leiba & OSullivan, 1999).

Stable competencies are contrasted with traits and abilities that are consistent over time such as personality traits (Leiba & Osullivan, 1999). Examples of dynamic competencies are international travel experiences - research suggests that there are important precursors to dynamic competencies (Caligiuri, Tarique, & Jacobs, 2009) - and there is a general belief in the international community that dynamic and intercultural competencies are an important precondition for most international and domestic jobs (Crossman & Clarke, 2010).

Performance management

Considering the importance of performance, there is an increasing interest in defining the concept of performance and identifying best practice, whereby extensive research results have been published (Mensah, 2015). Performance is often seen in connection with an employee's ability to perform his or her duties, meet management expectations, and achieve work objectives (Mensah et al., 2016). Mensah prefers to define performance as an employee's positive contribution to the organization's performance. The concept of performance is important and of considerable relevance for both employees and organizations.

Empirical research shows that performance is a multidimensional concept (Suliman, 2001; Mensah, 2015, Mensah et al., 2016). The primary elements for assessing performance are work duties, work skills, will to work, work performance, quality, quantity and willingness to innovate. Another important dimension is work ethic, which is the performance, especially stress, has attracted the attention of researchers and practitioners (Mensah, 2015). Stress has become an important topic for many researchers, with a focus on identifying the causes and factors that contribute to workplace stress. Several studies have linked work stress to undesirable individual performance and organizational ineffectiveness, which implies the need to identify and develop strategies to manage and prevent work stress and its negative effects (Gbadamosi and Ross, 2012). Increased attention has been paid to the study of these behaviors, taking into account their correlation with the way in which individual tasks are performed.

On the other hand, the commitment of the employees is the commitment of the employees to the goals of the organization. This means that employees' commitment is reflected in discipline, initiative, adaptability, effort and perseverance in achieving organizational goals (Mone et al., 2011).

Trust, fairness and organizational culture are the key to building and promoting a committed environment for employees at various levels. Creating such environments helps to build trust and empower people to engage in the service of the interests of organizations.

The setting of goals is an important component of PM, and empirical studies suggest that engagement can increase when goals are discussed and agreed between employees and managers (Mone et al., 2011). Open discussions and communication about organizational goals and strategic orientation are key factors that help employees align their efforts with the goals of the organization(s) and increase effectiveness. As already mentioned, activities at the core of PM can be adapted within the organization to promote open discussions between employees and management.

Worth mentioning is that constructive and positive feedback and recognition can improve performance and increase engagement. According to Mone et al (2011) recognition of employees is seen as a form of positive feedback that strengthens employee behavior by emphasizing the achievement of the objectives of a particular task. It also increases employee satisfaction, motivation and morale. As mentioned in the study, PA and ongoing feedback to employees contribute to enhancing their motivation and development.

It is important that employees are satisfied with the overall quality of the PA and the discussions that go with it, to see that they are committed and motivated, and that they are more involved in their daily work and relationships with colleagues and superiors. Furthermore, recognition and rewards influence company success because they increase employee performance. It is crucial to mention that managers should know the best time and approach to give feedback and recognition to support a high level of engagement, as an

overdose of recognition can affect intrinsic motivation (Mone et al., 2011). Year-end performance assessments are a critical exercise for PM as they focus on employee performance in terms of behaviour, results, engagement and upcoming work plans.

Engagement was found to have a positive impact on employee performance (Nazir and Islam, 2017). Research is committed to ensuring that committed employees not only pursue their work-related goals, but also perform good teamwork in the role, take responsibility and try to do their best to contribute to the company's goals. It is important to mention that the perception of fairness in the organizational process of performance assessment is also important. Therefore, it is crucial to establish that they promote employee input through transparent evaluations by ensuring open discussions, including strict performance criteria and metrics related to promotion and remuneration, consistent with the strategic objectives of the organization that they perceive as fair (Mone et al., 2011).

Performance and talent management in consulting companies

Talent attraction

Employer branding is the process of promoting the company or organization of your choice and desired target group that you need and want to recruit and retain. The employer brand conveys the corporate culture, its mission, goals and values and gives people a strong reason to work for the company and stay in the company (Iles, 2012).

The only way to make the talent management process effective in attracting the best talent is to start the recruitment process. The talent management strategy can make a big difference in the way an organization delivers the products available to clients and handles the human talents within the organization (Madan, 2015). In the banking industry, for example, it is human resources that look after clients as a whole.

It is up to an organization's human resources to prioritize improving the skills of talented people in order to gain a competitive advantage over a long period of time. For example, in the case of airlines, the attributes of corporate success are determined by the personality of the staff, their ability to communicate and their soft conceptual skills. From the research studies carried out, it can be concluded that the daily effort goes into working with technology, land, construction infrastructure and organization (Iles, 2012).

Recruitment

These steps are critical to understanding the resources available within the organization before deciding whether to recruit or not. It is crucial for the recruitment of responsible managers to know the long-term needs of the organization and the competences that can be developed in-house. They need a strategic framework that takes into account the future competences required. Researchers and advocates of recruitment strategies summarize an organization's overall recruitment needs (Calvo, 2010).

Talent Acquisition

It is the process of finding and acquiring qualified human resources for organizational needs in order to meet the work requirements. It is the acquisition of talent that determines the success or failure of an organization. Modern talent acquisition is a strategic function such as the forecasting of organizational talent, strategic talent evaluation and development. The most important step in the talent management process is to attract the best talent pool from which to recruit (Calvo, 2010).

Performance Management

It has been shown that companies with an existing performance culture outperform those that do not have performance management as a cultural approach. Performance management creates a controlled, measured culture and performance system that encourages employees to do the right things, not just do things the right way. A well-designed performance management system promotes employee motivation to perform, because they have an understanding of the behaviors and outcomes required for their position (Nippa, 2003).

Organizational goals become clear to both managers and employees. Setting goals is an important part of the process because goals stimulate energy, concentration and intensity. However, research has shown that it is difficult to set goals because employees want knowledge of service-intensive workplaces and work that is diverse and subtle (Nippa, 2003).

Succession Planning

A key element of corporate governance is the ability, talent and succession of employees. Once this has been done, employees are better prepared and ready to cope with current and future work requirements. A succession planning process identifies and prepares talented employees to assume key positions and leadership positions to ensure they have the skills, experience and knowledge to meet changing work requirements. Companies without talent management and succession planning are exposed to risk associated with untapped potential and reduced productivity – the loss of key employees, the loss of basic knowledge and skills and the difficulty of quickly recruiting new employees with the same qualifications. Effective succession planning increases the availability of experienced and capable staff who are ready to take on key roles when they are available (Anekwe et al., 2018).

Talent Retention

The final and most important step in this process is talent management. Talent retention is the act of long-term retention of employees who work for the company. In fact, organizations educate their staff to be highly qualified and want to retain them for a long time. Therefore, talent is retained through various measures so that individuals can continue to work in the organization for a maximum period of time. It is promoted through a long-term and effective connection between employees and the management that represents the organization (Anekwe, 2018).

Remuneration, the working environment, and promoting growth are some of the fundamental factors that play a role in retaining talent. The attrition rate is at least low if the organization has a strong retention strategy. In return, the majority of employees leave companies with poor retention strategies. The reason that employees leave an organization after working there is not due to expectations, low pay, poor working conditions, employers not treating their employees well, lack of internal growth and development or lack of motivation in the organization. It is the talent retention strategy that tackles the above-mentioned organizational problems (Anekwe, 2018).