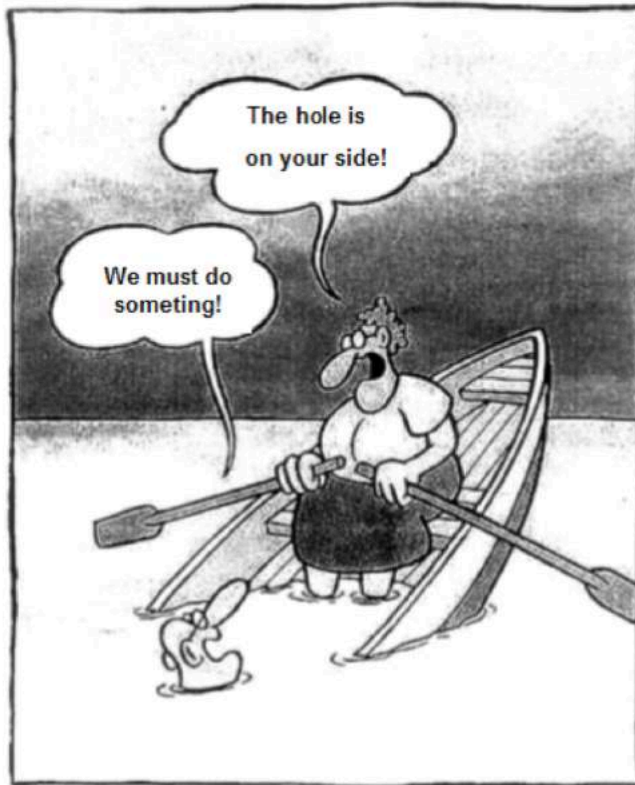


Gedeelde verantwoordelijkheid in een Scrum team is geen vanzelfsprekendheid

Erik Philippus
Augustus 2018



Het gat zit aan jouw kant!

In mijn Scrum trainingen komt uiteraard het concept van gedeelde verantwoordelijkheid van een Scrum team aan bod, en al vele jaren illustreer ik dat concept met het plaatje van twee mensen in een zinkende roeiboot.

Ik refereer dan aan een team waar ik lang geleden als beginnend software engineer deel van uit maakte. Een lid van dat team zat in de problemen, maar werd eigenlijk zo'n beetje aan z'n lot overgelaten.

Aangezien zijn werk behoorlijk essentieel was voor de voortgang van het project, kon de rest van het team een beetje achteroverleunen als ze hem lieten aanmodderen.

Gedeelde verantwoordelijkheid als vanzelfsprekend ideaal?

Het bootje kan een team zijn, een afdeling of een hele organisatie – maar steevast is mijn betoog dat je deze situatie aantreft, het Agile gedachtengoed niet goed wordt begrepen, althans niet correct wordt toegepast. Want – zo verklaar ik dan alsof het een vanzelfsprekend ideaal is – in Agile heb je als team een gedeelde verantwoordelijkheid: samen vier je successen, samen los je problemen op. Het bereiken van het sprint doel is een team inspanning. Agile is een teamsport, zo besluit ik dan in ronkende bewoordingen dit onderwerp.

In de afgelopen jaren heb ik als Scrum coach en trainer inderdaad teams meegemaakt die (meestal na wat initiële strubbelingen) een onverwachte saamhorigheid en samenwerking aan de dag legden. Maar even zo vaak bleek de samenwerking in een Scrum team helemaal niet zo vanzelfsprekend op rolletjes te lopen – in een enkel geval was er zelfs sprake van tegenwerking, om niet te zeggen verholde sabotage.

Hoe het ook zij, het Agile principe dat elk Scrum team een gedeelde verantwoordelijkheid heeft, blijkt dus helemaal niet zo vanzelfsprekend te zijn. Het klinkt natuurlijk mooi en aantrekkelijk, maar de waarheid gebiedt te zeggen dat de meeste mensen niet zonder meer bereid zijn om zich in te zetten voor een gezamenlijk doel. Helaas: de menselijke natuur zit toch een beetje anders in elkaar.

Sociaal luieren

Al in 1880 ontdekte landbouwkundig ingenieur Max Ringelmann dat bij het groter worden van een team, de individuele inspanning van teamleden vaak evenredig afneemt. Hij toonde dit aan met het volgende experiment:

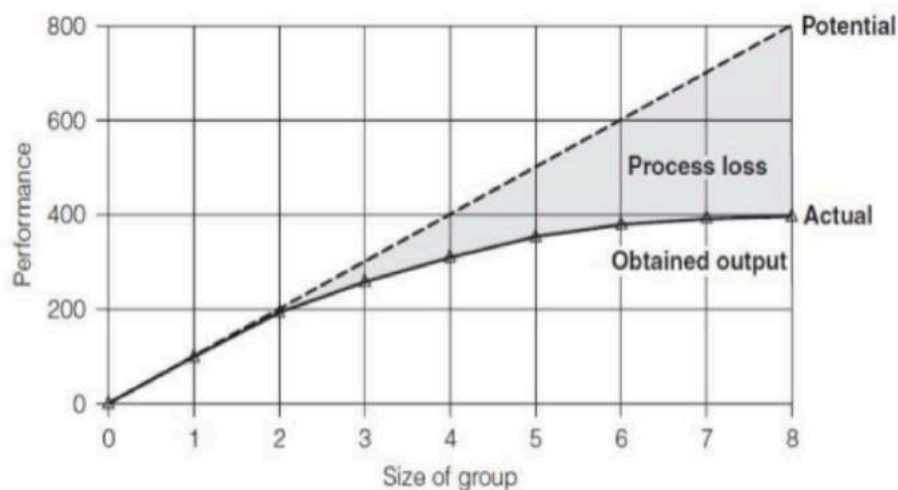


Hij vroeg een aantal jongemannen om zo hard als ze konden aan een touw te trekken. Hij liet ze dit eerst in hun eentje doen en registreerde de trekkracht. Vervolgens liet hij de mannen in groepen aan een touw trekken.

Wat bleek? Hoe groter de groep was, hoe lager de gemiddelde trekkracht. Als twee mensen samen aan het touw trokken, presteerde ieder van hen gemiddeld slechts 93% van wat hij daarvoor alleen had gepresteerd. Bij drie

personen was het nog 85%, bij vier 77%, totdat in een groep van acht personen iedereen nog gemiddeld de helft van zijn maximale prestatie leverde.

Dit effect wordt het *Ringelmann effect* genoemd, en is later in veel andere experimenten opnieuw geconstateerd. Je zou kunnen stellen: hoe groter de groep, hoe kleiner de inspanning van de groepsleden. Dit verschijnsel wordt 'sociaal luieren' genoemd. Sociaal luieren komt niet alleen voor tijdens het leveren van fysieke inspanning zoals in het touwtrek voorbeeld. Het is ook aangetoond bij het gezamenlijk oplossen van vraagstukken.



Gedeelde verantwoordelijkheid als remmende factor

Wat betekent dit nu voor de samenwerking in Scrum teams, waarbij als beloning wordt gesteld dat onder de streep iedereen in het team effectiever is? In het meest ideale geval zou samenwerken betekenen: $1 + 1 = 3$. Helaas kunnen we hier niet altijd voetstoots vanuit gaan – sterker nog: het idee van gedeelde verantwoordelijkheid kan juist een remmende invloed hebben op een team.

Een schrijnend voorbeeld hiervan is het '*Bystander Effect*'. Terwijl 10 mensen op de kant staan toe te kijken verdrinkt er iemand en niemand steekt een hand uit. Is dit angst? Of is er een andere verklaring voor dit gedrag? Een belangrijke reden waarom mensen in groepen niet ingrijpen is omdat er sprake is van gedeelde verantwoordelijkheid. Als jij in een groep van tien personen staat toe te kijken dan voel je je onbewust maar voor één tiende deel verantwoordelijk. Iemand anders zal wel actie ondernemen als het echt kritisch wordt....

Net als in het touwtrekkende team, kan de druk om te presteren kleiner worden als je in een Scrum team werkt. Er is dan wel geen sprake van een noodsituatie, maar je werkt wel gezamenlijk aan een klus: het sprint doel. En de gedachte dat je maar voor een klein deel verantwoordelijk bent voor het afgesproken eindresultaat van het team ligt dan op de loer.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid?

Eigenlijk wordt die gedachte gevoed door de uitdrukking zelf: de verantwoordelijkheid wordt *gedeeld*. Het Engelse '*shared responsibility*' wordt stevast vertaald met 'gedeelde verantwoordelijkheid' – terwijl het in het Agile domein beter vertaald zou kunnen worden als 'gezamenlijke verantwoordelijkheid'. In lijn met het Agile gedachtegoed zou je dan kunnen zeggen dat ieder teamlid verantwoordelijk is voor het gehele eindresultaat, en niet slechts voor een deel daarvan.

Maar dit zijn we niet gewend. Het druist ook een beetje in tegen de menselijke natuur: als de verantwoordelijkheid om te presteren wordt gedeeld met alle teamleden, betekent dit doorgaans ook dat jouw bijdrage minder snel wordt herkend. En de meeste mensen vinden het toch wel prettig als hun eigen werk wordt gezien en gewaardeerd. De huldiging van je team voelt vaak toch wat minder sterk als erkenning van je persoonlijke bijdrage.

Persoonlijke verantwoordelijkheid in een Scrum team

Hoe valt dit te rijmen met het ideaal van een gezamenlijke verantwoordelijkheid in/van een Scrum team? Om te beginnen moeten we af van de misvatting dat een teamlid zijn eigen verantwoordelijkheid ondergeschikt kan of mag maken aan het vooraf overeengekomen sprint doel. Wanneer iedereen persoonlijk verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen bijdrage, zal de totale prestatie van het Scrum team hoger zijn.

Daarnaast zal de Scrum Master ervoor moeten zorgen dat elk teamlid doordrongen is van het besef dat zijn/haar eigen bijdrage onmisbaar is voor het eindresultaat. En de bijdrage van elk teamlid wordt concreet zichtbaar gemaakt tijdens de Daily Standup meeting – daarom is het zo belangrijk dat de Daily Standup een meeting van en door het Development Team is en blijft, en niet een status meeting voor de project manager of een tussentijdse oplevering aan de Product Owner.

Het team heeft voortdurend oog voor ieders individuele bijdrage gedurende de Daily Standup meeting, kunnen elkaar te hulp schieten – en teamleden kunnen ook ter verantwoording geroepen als ze hun taak niet naar verwachting hebben uitgevoerd... Op deze wijze koppelt het team dus de individuele bijdrage aan het sprint doel, en wordt 'gezamenlijke verantwoordelijkheid' meer dan een theoretisch begrip of holle frase.

Bestaat een Scrum team uit zwitserse zakmessen?



De Scrum Guide suggereert dat ieder teamlid tijdens de Sprint in staat zou moeten zijn om een willekeurige taak uit de Sprint Backlog op te pakken. Want er zijn immers geen afzonderlijke rollen in een Scrum team....

Ook een verkeerd begrip van de term 'Cross Functionality' draagt bij aan het beeld van een teamlid als 'zwitserse zakmes'.

Natuurlijk neemt ieder teamlid zijn of haar ervaring en expertise mee in het team, waardoor het in grote lijnen bekend is wie wat gaat doen in de komende Sprint. Het beeld van een teamlid dat tijdens de Standup Meeting peinzend naar de To Do taken kijkt, en denkt: "mmmm, wat zal ik vandaag eens gaan doen?" is gespeend van elk realisme. Ik heb het in ieder geval in de tien jaar dat ik met vele Scrum teams heb gewerkt, nog nooit meegemaakt. Zo werkt het gewoon niet.

De realiteit is dat Scrum alleen werkt als iedereen zich ècht verantwoordelijk voelt voor de eigen taken, en dat een gezamenlijke verantwoordelijkheid alleen bereikt kan worden wanneer die taken zo concreet mogelijk worden verdeeld. Als er enthousiast wordt geroepen: "hier gaan we voor!" of "dit pakken we op", dan blijft het vaak onduidelijk wie wat op welk moment gaat doen, en verzanden de goede bedoelingen niet zelden in een verwaterde focus – en een niet gehaald Sprint doel.

Scrum is een teamsport – maar je kunt een ander teamlid pas helpen of coachen als je je eigen zaken in orde hebt. Bovendien kun je een ander teamlid pas echt aanspreken op het uitvoeren van de taken als je je eigen taken op orde hebt. Kortom: je kunt alleen voor een ander zorgen als je voor jezelf kunt zorgen. Pas daarna kan het teamgevoel groeien, en zal er een voedingsbodem zijn voor de befaamde 'gedeelde verantwoordelijkheid' in Scrum.