

E-SHAPED PEOPLE

De zoektocht naar het schaap met 5-poten, Plint heeft een passende aanpak gevonden. ➤

Auteur: Bart de Best. Trainer bij ITMG en werkzaam als DevOps Architect bij Plint AB.

Probleemstelling

Steeds meer bedrijven omarmen DevOps voor de eliminatie van fragiele infrastructuur en applicaties alsmede de reductie van opgebouwde technical debt. Daarmee is echter alleen de factor technologie aangepakt van de gebruikelijke trits People, Process and Technology. Met DevOps wordt de proceskant (processes) ingevuld met ITIL v4, Kanban of Agile Scrum. De menskant (people) blijft echter onderbelicht. Daarvoor is het nodig dat de medewerkers breed en diep kennis opdoen van alle aspecten van de business en de technologische ontwikkelingen en tools ICT.

Verleden

Een jaar of 10 geleden was het gebruikelijk dat IT medewerkers uitblonken. Dit resulteerde echter vaak in het creëren van hero's met een I-shaped profiel (zie intermezzo). De hero ontstonden door het creëren van vakspecialisten zoals een netwerkbeheerder, database administrator, front ontwikkelaar (in een bepaalde taal), tester et cetera. Tevens werden deze mensen in aparte afdelingen geplaatst waardoor de isolatie verder toenam. Ten slotte werden deze mensen beloond met specifieke trainingen en certificeringen. De heros kregen macht en bij verstoringen waren zij de enige die het bedrijf overeind hielden.

Heden

Met de komst van Agile Scrum en DevOps is de kennis in ieder geval in een team geconcentreerd en gedeeld. Hierdoor neemt de kennisverbreding toe. Maar dat blijkt in veel gevallen een erg

dunne laag. Dit profiel wordt het T-shaped profiel genoemd omdat mensen nog steeds specialist zijn maar iets beter kunnen communiceren met andere mensen. Een single piece-flow, waarbij een heel team aan maar één object tegelijkertijd werkt is hiertoe de uitgelezen aanpak. Maar vaak worden taken nog verdeeld naar vakspecialisme.

Toekomst

Om te komen tot een maximale velocity en minimale context switches is het nodig om te komen tot een E-shaped profiel. De bedrijven die sterk afhankelijk zijn van een korte time to market en dus een geoliede business DevOps aanpak doen hun uiterste best om zo veel mogelijk E-shaped mensen aan zich te binden of te ontwikkelen. De meest succesvolle bedrijven zijn die bedrijven waar de meeste en beste E-shaped mensen werken. Deze mensen hebben dus brede en diepe kennis. Een full stack programmeur komt hierbij al in de buurt. Zo'n programmeur kent namelijk niet alleen alle hardware, systeemsoftware en toepassingsprogrammatuur lagen, maar kan deze ook aanpassen naar de behoefte van de te realiseren oplossing. Binnen een organisatie is vaak maar 20% van de medewerkers een E-shaped persoon of kan dit worden.

Casus

Plint is een lokalisatie organisatie die vertaalservices aanbiedt aan haar klanten zoals ondertitelingen maar ook producten levert zoals voice-over. Hiertoe heeft zij een applicatie ontwikkeld die het primaire bedrijfsproces ondersteunt en die van fundamenteel belang is om de outcome van ...

... Plint te borgen en te verbeteren. Echter bij het zoeken naar E-shaped medewerkers bleek dat het bijzonder lastig is om deze medewerkers met brede en diepe kennis te vinden op diverse vakgebieden. Vaak ontbreekt de kennis en kunde op het gebied van de infrastructuur zoals kennis van Amazon Web Services. Maar ook het vakgebied van service management is vaak geheel onbekend bij programmeurs. Laat staan kennis en kunde op andere aspectgebieden zoals beveiliging.

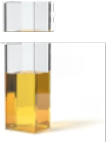
Daarom heeft Plint gekozen voor een aanpak waarbij kennis en kunde niet vooraf bij

indienstreders is vereist maar wel de attitude om E-shaped te willen worden. De eigenschap van willen leren en adapteren van andere werkwijze is prominent. Daarenboven heeft Plint een Plint Academy opgericht om mensen zelf op te leiden en te certificeren. De medewerkers wordt daarmee een perspectief geboden om zich te ontwikkelen tot een E-shaped profiel.

Deze aanpak is niet voorbehouden aan grote organisaties. Plint heeft niet meer dan 50 medewerkers waarvan 20% binnen het business DevOps team werken.

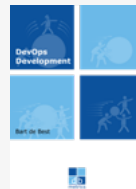
Bekijk het Intermezzo schema op de volgende pagina ➤

Intermezzo

Shape	Karakteristieken	Gedrag	Energie	Context
I-Shaped Hero 	• Pure specialist • Diepe expertise op één gebied • Erg weinig skills op andere gebieden • Creëert snel bottlenecks • Ongevoelig voor waste en impact downstream • Vermijd planning en flexibiliteit om variatie te absorberen	• Deelt geen kennis • Gebruikt kennis om de eigen positie sterker te maken • Blokeert innovatie • Ego player • Disrespect voor andere mensen die afhankelijk zijn van hem/haar • Consumeert tonnen energie in een oogwenk	Black hole 	Succesvol in Waterval projecten
T-Shaped Expert 	• Een specialisatie • Diepe expertise op één gebied • Brede kennis op meer gebieden • Kan aanzetten tot het verwijderen van bottlenecks • Gevoelig voor downstream waste en impact • Helpt om te plannen, te flexibiliseren en het absorberen van variatie • Brede generieke kennis	• Deelt kennis op één gebied • Streeft naar innovation op het eigen gebied • Team player • Respect voor anderen hun mening maar kan niet mee-discussieren in detail oplossingen die kennis van meer vakgebieden vereisen • Is energie neutral, reflecteert de energie die hij/zij zelf ontvangt.	Moon 	Succesvol in Agile Scrum teams
E-shaped 	• Kennis op meer gebieden • Diepe kennis op een aantal gebieden • Ervaring op meer gebieden • Bewezen toepassing van skills • Altijd aan het innoveren • Bijna onbeperkt potentieel • Brede generieke kennis • Bezit: Ervaring, Expertise, Verkenning en executie vermogen	• Deelt kennis van complete concepten • Streeft naar innovatie van de gehele CI/CD secure pipeline • Team player en team mate zelfs over teams heen • Verdedigt meningen maar stemt in als zijn/haar ongelijk is aangetoond. • Adopteert snel nieuwe kennis en integreert die in oplossingen • Kan problemen oplossen op gebieden die niet op zijn/haar eigen gebied liggen • Zoek naar afstemming in zienswijze, denkwijze en werkwijze op een DevOps manier. • Geeft tonnen energie uur na uur en dag na dag.	Super nova 	Succesvol in DevOps teams

Eigen ontwikkeling

ITMG werkt hard mee aan het opleiden van IT medewerkers tot een E-shaped profiel. Zo verzorgt Bart de Best samen met Louis van Hemmen alle DevOps trainingen, waaronder ook de training DevOps development. Daarenboven zijn er aanpalende trainingen zoals Communicatie in DevOps teams en Agile trainingen. Bart de Best heeft hiertoe een nieuw boek uitgebracht met de naam DevOps Development Best Practices. Tot slot zijn bieden ITMG en Plint in een samenwerkingsverband een service aan tot het ontwikkelen van een eigen E-shaped academy binnen uw eigen organisatie.



ISBN nummer:
978 94 92618 054

Auteur: Bart de Best. Trainer bij ITMG en werkzaam als DevOps Architect bij Plint AB.

Meer weten over DevOps?

Bekijk dan de trainingen [DevOps Foundation](#), [Communicatie in DevOps teams](#), [Agile Scrum Foundation](#) of bestel het boek [DevOps Development Best Practices](#).



Bezoekadres Den Haag

IT Management Group
Lange Vijverberg 4/5
2513 AC Den Haag

Bezoekadres Utrecht

IT Management Group
St Jacobsstraat 123-135
3511 BP Utrecht

www.itmg.nl
T 070-7504127