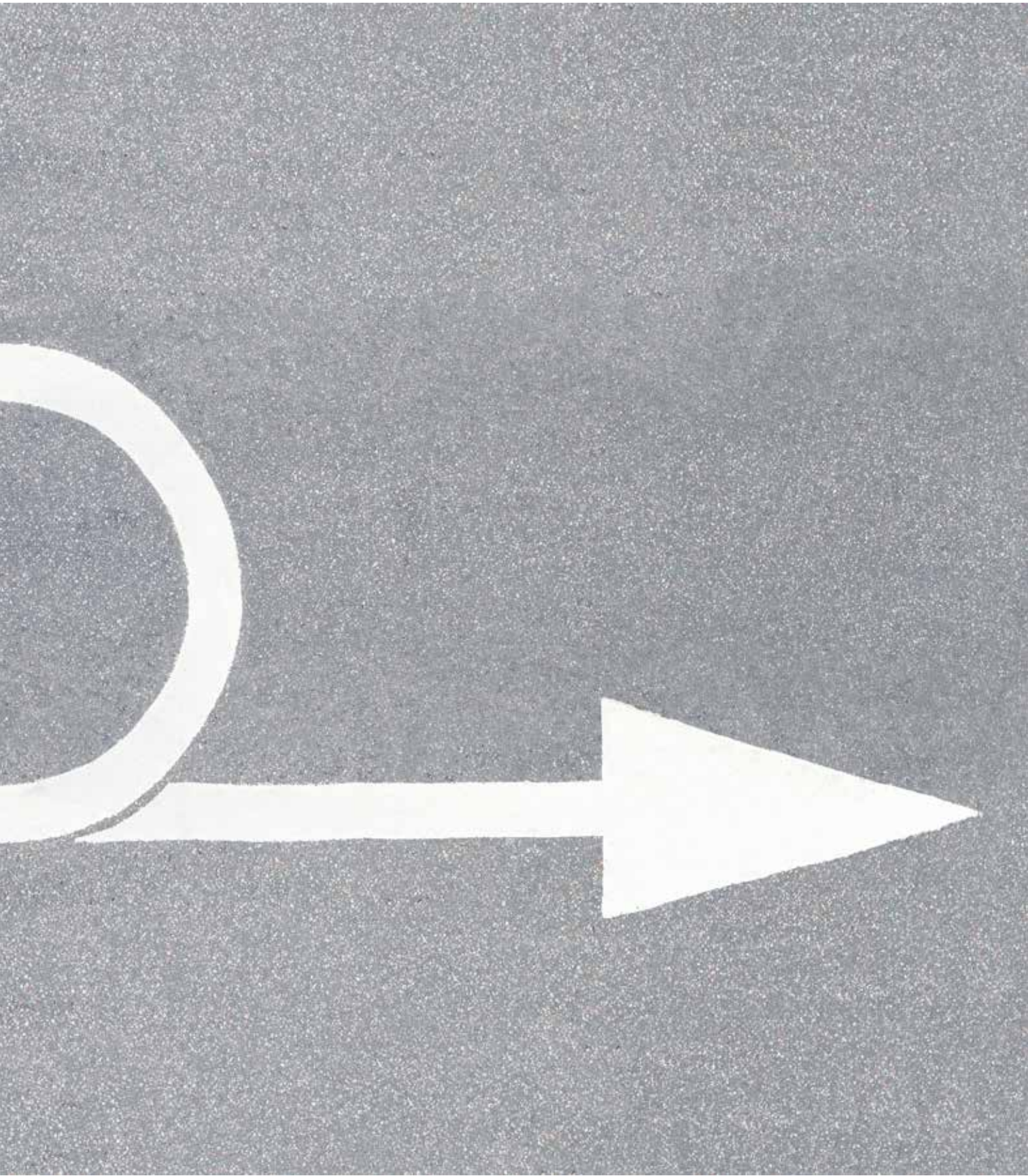


SCRUM: REPETEREN, MAAR OOK LEREN?

Clem Schouten

Jeroen Paul Nijmeijer

Veel organisaties in Nederland zijn bezig met het werken volgens de Scrum-methode. Er zijn dus duizenden mensen dagelijks bezig met het werken in zogenaamde sprints vanuit hun rol als scrummaster, expert, product owner of gebruiker. Maar in hoeverre is er in deze kort cyclische wijze van werken nog ruimte en tijd om te leren? Clem Schouten en Jeroen Paul Nijmeijer interviewen in dit artikel twee Scrum experts, Lambert van Achter en Michelle van der Jagt.



Agile en scrum

Scrum is één van de frameworks waarmee inhoud wordt gegeven aan het Agile gedachtegoed. Agile is ontstaan binnen software-ontwikkeling als antwoord op de niet efficiënte en niet effectieve sequentiële aanpak (waterval methode) van ontwikkeling. In 2001 werd het zogenaamde 'Agile Manifesto' geschreven met vier centrale uitgangspunten:

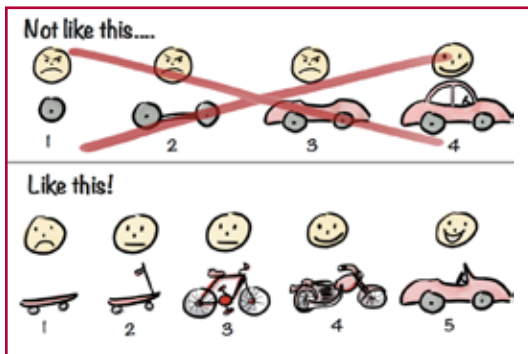
1. Mensen en hun onderlinge interactie zijn belangrijker dan processen en hulpmiddelen;
2. Werkende producten zijn belangrijker dan allesomvattende documentatie;
3. Samenwerking met de klant is belangrijker dan onderhandeling over het contract;
4. Inspelen op verandering is belangrijker dan het volgen van een plan.

Het verschil tussen de 'waterval' en 'agile' wordt in onderstaand plaatje duidelijk.

Scrum is een iteratieve aanpak die wordt ingezet om in teamverband op een effectieve, flexibele manier producten te ontwikkelen. Scrum is in de wereld van IT al zeer succesvol gebleken. Inmiddels wordt de werkwijze ook toegepast in businessafdelingen als Marketing, Sales, HR en Finance.

Rijnconsult & Scrum

Rijnconsult begeleidt en adviseert organisaties al jaren op basis van het Agile-gedachtegoed inclusief de Scrum-methodiek. Rijnconsult heeft ervaren scrummasters in dienst die bij klanten binnen verschillende businessafdelingen werkzaam zijn.



Op basis van die ervaring kan gesteld worden dat er aantoonbare voordelen zijn aan het werken met Scrum:

- verhoogt de effectiviteit van het team;
- zorgt ervoor dat je iedere 2-4 weken een stuk werkend product/dienst kunt opleveren;
- zorgt voor actueel inzicht in de voortgang;
- zorgt ervoor dat je alleen bouwt wat de klant nodig heeft.

Op de volgende pagina ziet u hoe een scrum aanpak eruit ziet.

Scrum & Leren: een goede of slechte combinatie?

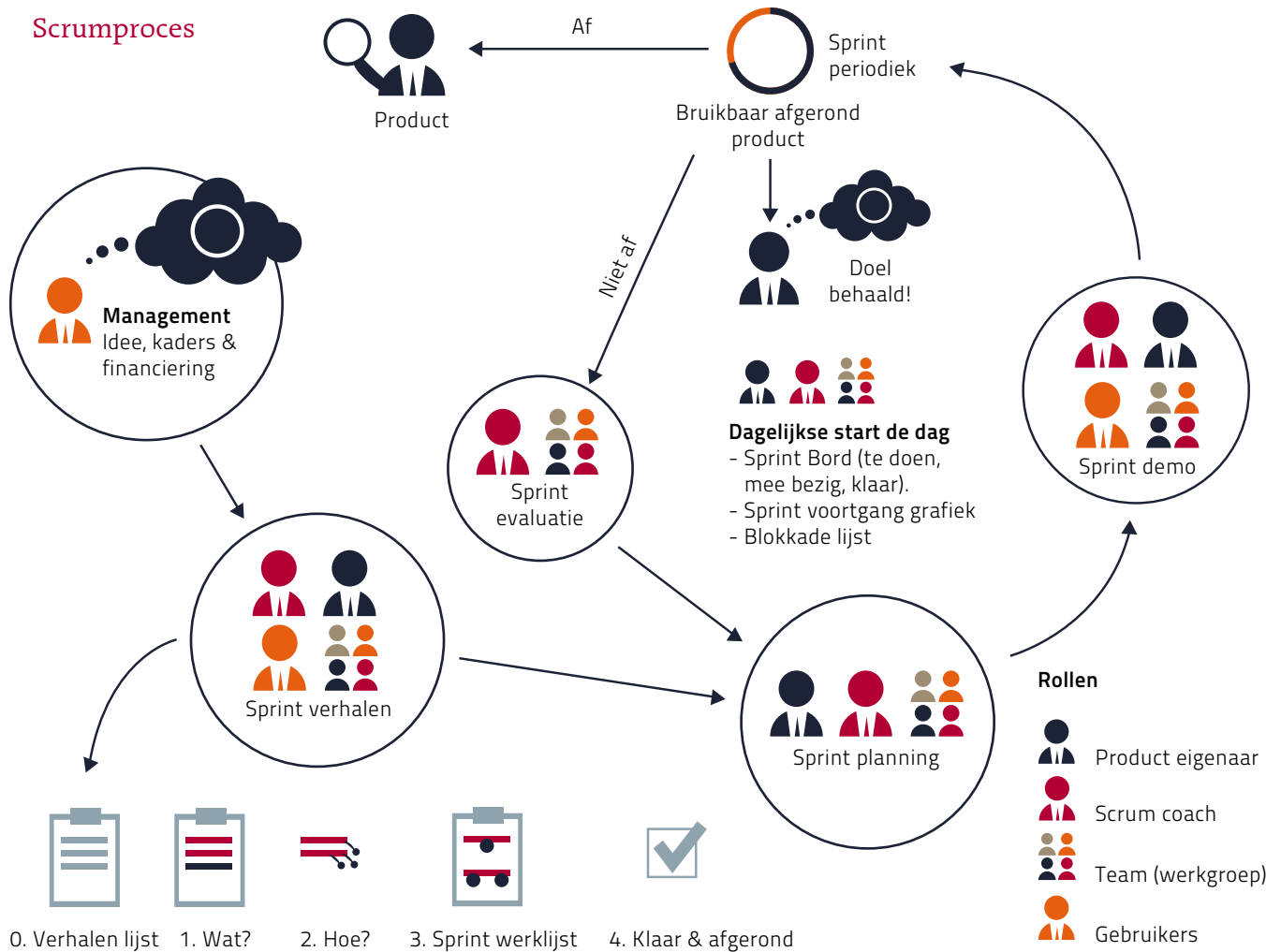
Veel organisaties in Nederland zijn bezig met het werken volgens de Scrum-methode. Vaak gestart om de doorlooptijd van te behalen resultaat te verkorten. Er zijn dus duizenden mensen dagelijks bezig met het werken in zogenaamde sprints vanuit hun rol als scrummaster, expert, product owner of gebruiker. Maar in hoeverre is er in deze kort cyclische wijze van werken nog ruimte en tijd om te leren? Tijd om te leren van elkaar, als team of als individu? Wij interviewden Scrum-experts Lambert van Achter en Michelle van der Jagt. En gebruikten daarvoor de veel gehoorde vraag:

Scrum gaat over het realiseren van producten, binnen een strak georganiseerde aanpak. In hoeverre is er bij Scrum ruimte om te leren?

Michelle: 'Scrum is bij uitstek geschikt om te leren, het zorgt ervoor dat je iteratief werkt en dat zorgt voor kortcyclisch leren. Vanuit de theorie weten we dat mensen leren door dingen vooral zelf te doen, daar verantwoordelijk voor te zijn en daar feedback op te ontvangen. Dat is precies wat we met Scrum doen.'

Lambert: 'Daar helpt bijvoorbeeld een retrospective bij: na iedere Sprint staan we met het team stil om te evalueren wat goed ging en wat beter kan. Het gaat hierbij uitdrukkelijk om het individu. Hoe concreter je de verbetering kunt maken hoe meer je kunt bereiken. Mensen vinden het heel lastig te leren met abstracte begrippen en juist door het kortcyclische van Scrum leren we constant in de praktijk.'

Scrumproces



Wat bedoel je als je zegt dat mensen moeite hebben te leren met abstracte begrippen?

Lambert: 'De meeste organisaties werken nog met een beoordelingscyclus op basis van hiërarchie en met persoonlijke ontwikkelplannen. Die maak je dan aan het begin van het jaar en dat moet dan iets zeggen over je leerbehoefte in dat jaar. Dat maakt het super abstract. Bij Scrum loop je constant tegen concrete dingen aan en wordt je uitgedaagd op basis van inhoud. In het hier en nu. En dat bespreek je ook constant met elkaar.'

Michelle: 'Bij Scrum wordt vrij strak gewerkt met doelstellingen, die moet ieder teamlid kennen en

delen! Daarbij moet heel helder zijn welke kaders van toepassing zijn en wat er in 2-4 weken gehaald kan worden. Door deze doelstellingen en kaders zo helder neer te zetten, wat een taak is van de product owner, komt er juist ruimte voor creativiteit en daarmee ook voor leren.'

Dat snap ik niet helemaal. Kun je dat verder uitleggen?

Michelle: 'De kaders zijn helder. Daar hoeft dus geen ruis over te ontstaan. Die ruis is er vaak wel bij grotere complexe projecten, en dat kost tijd en energie. Voor iedereen moet dus helder zijn wat er bereikt moet zijn aan het eind van een sprint.'



Lambert van Achter

Agile Coach en Innovation Enabler bij Greenhouse Group in Eindhoven.

Belangrijker is echter dat ze na gaan denken over het waarom. We vragen ze daarmee om taakgericht werken te ontstijgen en na te gaan denken over het verhaal achter de vraag. Waarom doen we wat we doen? Wat wordt de klant daar beter van?

Lambert: 'Daar helpt het maken van een user-story ontzettend bij. Daarin staat: 'als (gebruiker) wil ik (product), zodat ik (reden waarom/achterliggende behoefte)'. Geen epische verhalen of wensen maar heel concreet wat de wensen en eisen zijn. Als de deelnemers dan ook weten waarom dat zo is kunnen ze makkelijk over eigen grenzen heen kijken. En daarmee wordt leren van elkaar en over elkaar ook gestimuleerd. Die feedback moet kort cyclisch zijn want er moet een resultaat worden gehaald. Daarom zijn de reviews en retrospectives ook zo belangrijk.'

Wat zijn daarbij dan de belangrijkste randvoorwaarden volgens jullie?

Lambert: 'Een fout die veel organisaties maken is het constant wisselen van samenstelling van Scrum-teams. In de basis is de uitdaging om een sprintteam zo lang mogelijk bij elkaar te houden. Zo kun je ze ook ruimte bieden voor ontwikkeling en ontstaat er een zekere mate van stabiliteit. Doe je dat niet dan ben je eigenlijk met traditioneel projectmanagement bezig.'

Michelle: 'Daarnaast moet je zwaar inzetten op gildes (een gilde is bedoeld om mensen die in dezelfde beroepsgroep werken bij elkaar te brengen. In een gilde delen de leden ervaringen en tips met elkaar). Wij organiseren niet alleen gildes voor de scrummasters maar bijvoorbeeld ook voor de gebruikers en ontwikkelaars. Zo is er ook een gilde voor producteigenaren. Omdat je met gemixte teams werkt moet je knettergoed zijn in wat je doet. Iedereen moet hongerig zijn om meer te leren en meer te kunnen. Alleen zo kun je samen steeds betere resultaten neerzetten.'

Sprints, reviews, retrospectives, duidelijke rol voor product owner. Het klinkt allemaal best als een strak keurslijf, waar weinig bewegingsruimte in zit. Klopt dat ook?

Lambert: 'Het Scrum framework is geen 'rocket science'. Het is in de basis niet moeilijk. Het gaat er echter niet om dat je aan Scrum doet, maar hoe goed je aan Scrum doet. Het framework werkt alleen optimaal als je het ook optimaal doorvoert. En niet alleen de 'krenten uit de pap' haalt.'

Michelle: 'In het begin hoor je nog wel eens mensen wat zeuren over de manier van werken. Maar ervaring leert dat je na een half jaar niemand meer hoort over dat hele framework. Dan is het gewoon een manier van werken geworden waar niet meer over gediscussieerd hoeft te worden. De spelregels zijn voor iedereen duidelijk. Hoe lekker is dat...'

IEDEREEN MOET HONGERIG ZIJN OM MEER TE LEREN EN MEER TE KUNNEN



Michelle van der Jagt

Senior IT Transformation consultant bij de ANWB.

Ik zie echter dat veel organisaties of teams hun eigen spelregels zijn gaan bedenken omdat die op dat moment even wat beter uitkwamen. Dat is een groot risico waarmee het effect van het toepassen van Scrum wordt genivelleerd.'

Hoe zorg je ervoor dat je niet alleen in je eigen team leert maar ook van elkaar leert?

Lambert: 'Zoals Michelle al eerder aangaf zijn gildes erg belangrijk. Er is bij scrum echter ook een stakeholder overleg. Hier kunnen de mensen naar toe komen die een belang hebben bij de bepaalde scrums. Hier komt ook iedere keer een road map op tafel die samen wordt besproken. Eerlijkheids-halve moet gezegd worden dat die stakeholder overleggen beter bezocht kunnen worden. Daar zit absoluut een aandachtspunt.'

Michelle: 'Daarnaast gaan we met regelmaat bij andere organisaties kijken en komen die ook bij ons. Op deze manier proberen we met Scrum ook een brug te slaan naar andere organisaties. Dat is voor ons erg waardevol. Uiteindelijk zit er ook een grens aan de eigen lerende organisatie en moet

je kennis en ervaring van buiten halen. Ook dat hoort bij een lerende organisatie.'

Welke tip zou je de managers in Nederland nog willen meegeven met betrekking tot leren?

Lambert: 'Leren is geen lineair proces. Heb respect en waardering voor het ambacht van de vakman en voor horizontale ontwikkeling. Zorg voor kort cyclische feedback en koppel dat aan concrete resultaten. Vier vervolgens ook samen succes als dat gehaald is.'

Michelle: 'Voor mijn gevoel hebben wij in Nederland onze managers systematisch geleerd medewerkers te onderschatten. Laat dat los. Help ze op weg, vertrouw ze, faciliteer ze en begeleid ze. Geef ze kaders mee zodat er meer ruimte ontstaat. Kies daar op de juiste momenten de juiste methodes voor. En Scrum is daar een hele waardevolle van!'

Conclusie en leerpunten

Onze conclusie is dat het werken met scrum, zoals het bedoeld is, vele voordelen kent. De klant staat aan het roer: hij bepaalt welke waarde moet worden toegevoegd. Alle deskundigen zijn betrokken waardoor het geleverde product gedragen wordt. Er wordt doelgericht gewerkt en het product wordt ontwikkeld in een vooraf overeengekomen tijd. Het betekent anders gaan denken en werken, dat is en blijft altijd lastig.

Leerpunten, als je besluit met scrum te gaan werken:

1. just do it, maar wel zoals het is bedoeld.
2. doe geen concessies bij het aanstellen van de product owner, de scrum master, de teamleden en de gebruikers. Iedere rol draagt de verantwoordelijkheid die aan die rol is gegeven.
3. Geef scrumteams de ruimte, verantwoordelijkheid en bevoegdheid zelf te beslissen binnen de kaders.
4. Door goed scrum toe te passen kan het leren in organisaties worden versneld.

Clem Schouten laat organisaties en de mensen die het werk doen succesvol zijn.

Jeroen Paul Nijmeijer is scrum én Lean-expert in dienstverlenende organisaties.