

Volgens bedenker Jeff Sutherland kunnen bedrijven met **scrum** twee keer zoveel doen in de helft van de tijd. Waarom is het zo effectief en is het voor iedereen geschikt?



**Tweemaal
zoveel doen in de
helft van de tijd**

SCRUM

De term scrum komt uit het rugby. Bij een 'scrum' werkt een rugbyteam samen om de bal over het veld te verplaatsen in de richting van de helft van de tegenstander. Daarbij is het van belang dat alle spelers goed op elkaar zijn afgestemd en een duidelijk doel hebben. Volgens Jeff Sutherland is deze scrum de perfecte metafoor voor hoe elk team zou moeten samenwerken, ook in het bedrijfsleven. Want het kan een hoop problemen oplossen.

"Wij hadden een aantal frustraties in het ontwerpproces, waar we lange tijd geen goede oplossing voor konden vinden," vertelt Anton

Vanhoucke, strateeg bij ontwerp bureau Fabrique. "Dat er geen ruimte was om te gaan bijvoorbeeld. Wanneer je tijdens het proces ontdekt dat iets misschien toch anders moet, staan onder alle afspraken al handtekeningen en kun je vaak tussendoor moeilijk bijsturen." Via vakliteratuur en blogs leerde Vanhoucke over scrum. Bij Fabrique, een bedrijf met zo'n honderd medewerkers, werken ze er nu allemaal mee.

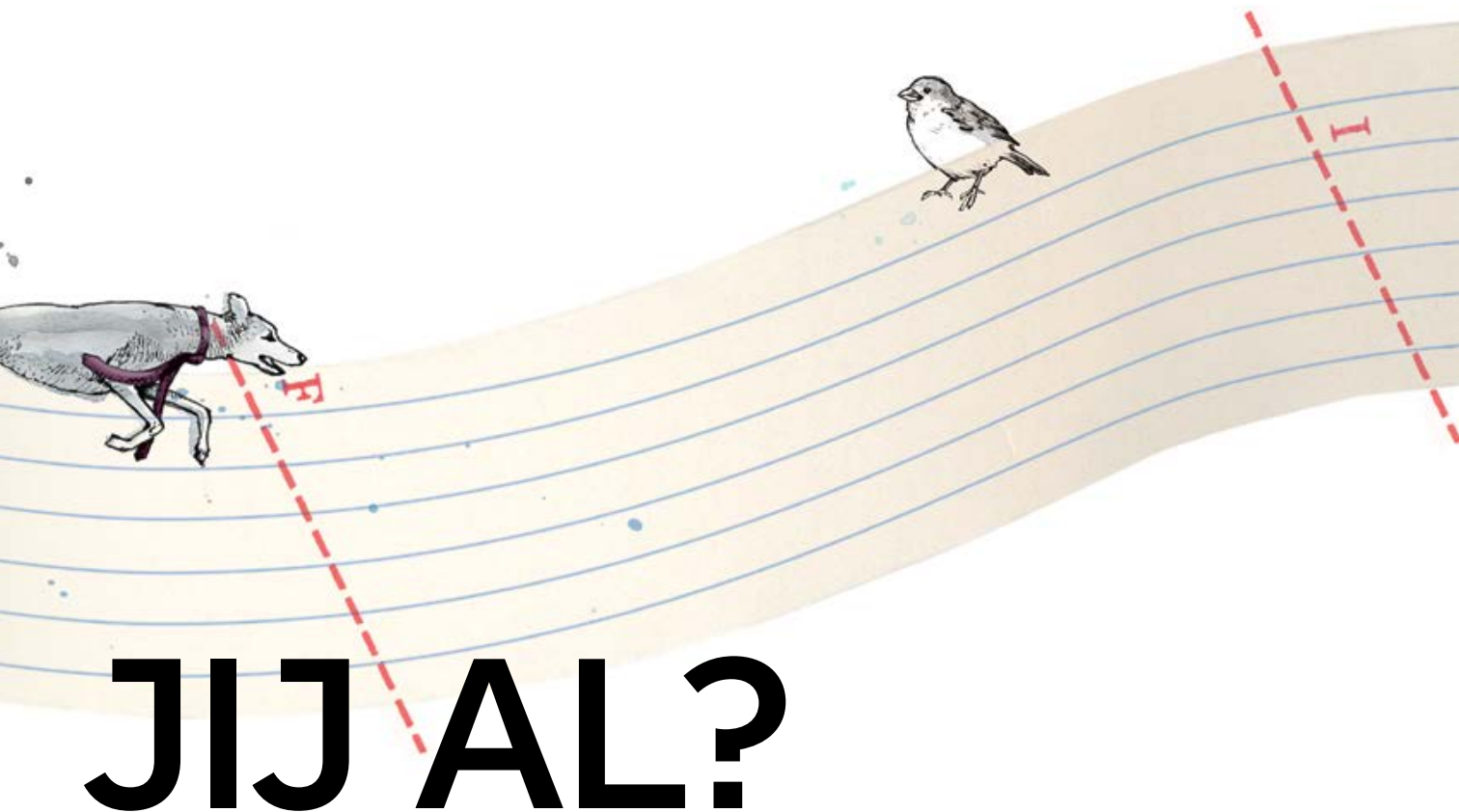
Niet alleen voor IT

Bol.com, Rabobank, Marktplaats, overheden en zorginstellingen doen ook allemaal aan scrum. "Scrum is een manier om projecten in stukken te hakken, waardoor je sneller resultaat ziet," vat Nienke van de Hoef, scrumcoach bij Scrum

Company, de methode kort samen. "Deze stukken worden sprints genoemd. Na elke sprint test je het behaalde resultaat via feedback van de klant." Scrum werd twintig jaar geleden bedacht door de Amerikanen Jeff Sutherland (die onlangs het boek *Scrum, tweemaal zoveel doen in de helft van de tijd* uitbracht) en Ken Schwaber. Ze wilden een effectievere methode ontwikkelen om bij hightechbedrijven software te maken. Scrum wordt inmiddels ook wel 'het geheim van Silicon Valley' genoemd. Bij Apple, Google en Tesla zweren ze erbij.

Pas de laatste paar jaar breekt de methode ook in Nederland flink door en blijkt het lang niet alleen geschikt te zijn voor de IT-sector.

"Je kunt scrum overal voor gebruiken," zegt Van de Hoef. "Voor



JIJ AL?

5 tips voor ondernemers

01 Begin klein met een project met een korte doorlooptijd om scrum in de vingers te krijgen.

02 Volg een scrum-training.

03 Betrek zo veel mogelijk je klanten bij oplevermomenten: hun feedback is goud waard.

04 Zorg voor een aparte ruimte waarin het team kan plannen, samenwerken en flipovervellen aan de muur kunnen blijven hangen.

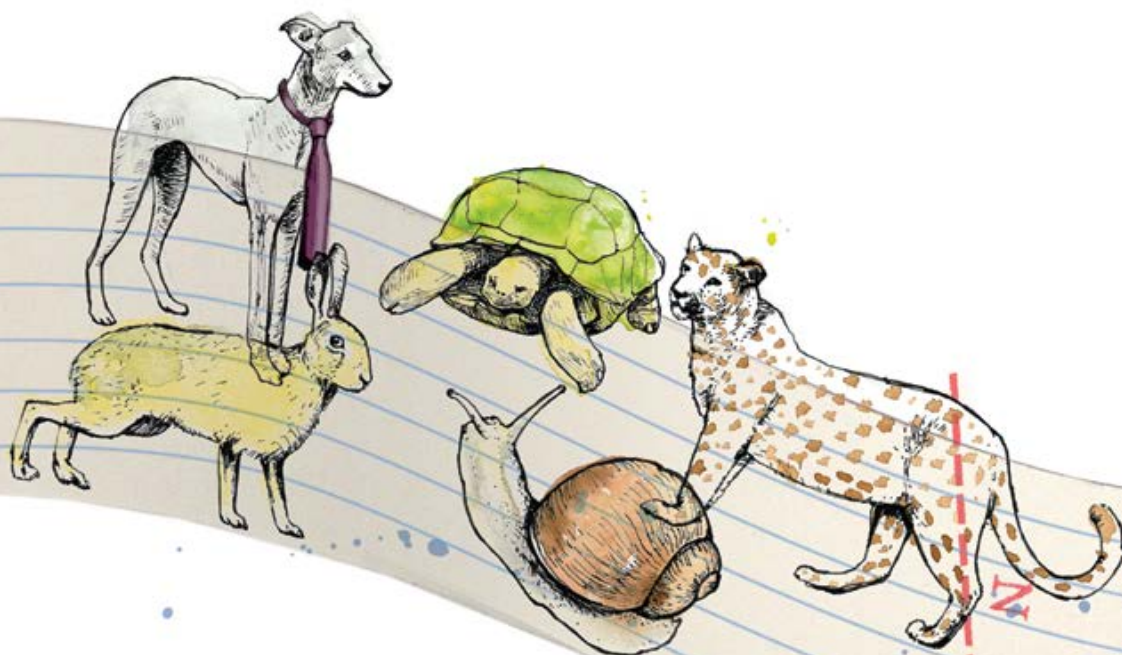
05 Scrum is echt een andere manier van werken en kan dus even wennen zijn. Houd vol: de voordelen zijn vaak snel zichtbaar

reorganisaties, marketingcampagnes, productontwikkeling, jaarverslagen enzovoort.” Elk scrum-team (dat meestal uit zo’n vijf tot negen mensen bestaat) kent drie rollen: teamleden, een producteigenaar en een scrum master. De teamleden zijn de mensen die het werk uitvoeren. De producteigenaar wordt ook wel de opdrachtgever genoemd. Dit is een interne functie die wordt uitgevoerd door iemand die besluiten kan nemen en die de wensen van de klant in de gaten houdt. De scrum master is degene die de vier verschillende sessies waaruit elke sprint bestaat, begeleidt en organiseert. In de eerste sessie wordt de sprintplanning vastgelegd. De tweede sessie is een staande vergadering (een *stand-up*) waarin de voortgang van alle teamleden wordt bespro-

ken. “Deze mag maar een kwartier duren en wordt staand uitgevoerd omdat je dan productiever en energieker blijft,” legt Van de Hoef uit. In de derde sessie wordt het resultaat opgeleverd en tijdens de vierde sessie wordt de gehele sprint geëvalueerd. Van de Hoef: “Uit hoeveel sprints het volledige traject bestaat, hangt van de omvang van het project af. Maar de sprints zijn altijd even lang. Meestal één à twee weken. Dat sprintritme wordt de hartslag van het team.”

Manager moet loslaten

Klinkt mooi, maar wat vraagt het allemaal van je medewerkers? “Scrummen zelf is helemaal niet ingewikkeld,” vindt Van de Hoef. “Maar er is wel een gedragsverandering voor nodig om het je goed



‘Je haalt niet altijd je doelen. Die onzekerheid moet je kunnen accepteren’

eigen te maken. De verhoudingen binnen een bedrijf veranderen, want het team krijgt veel autonomie.” Dat ontdekte Paul Kerssens ook. Toen hij bij Eneco kwam werken, kreeg hij meteen een ambitieus project toegeschoven. “Of ik binnen een half jaar een nieuwe website kon ontwikkelen en bouwen. Ik kwam van KLM en had daar al eens met scrum gewerkt. Eneco werkte tot dan toe met de standaard project methodiek, de zogenaamde ‘waterval methode’. Hierbij besteed je veel tijd aan het uitschrijven van wat je wil gaan doen en wat je daarvoor nodig hebt. Veel papierwerk dus, wat dan weer van bovenaf goedgekeurd moet worden. Voor je het weet ben je maanden verder voordat je echt kunt beginnen met je project.”

Om de deadline te kunnen halen, stelde Kerssens voor om het project met een scrumteam op te pakken. Een half jaar later was er een website en een app.

“We begonnen elke dag met vijftien minuten *stand-up*. Alle verschillende disciplines, van visual designers tot online marketeers en developers, vertelden wat ze de dag ervoor hadden gedaan. Zo hadden we continu inzicht in waar we stonden ten opzichte van de planning.” Dit betekent wel dat je je kwetsbaar moet opstellen, want als je achterloopt is dat meteen zichtbaar. Voor sommige medewerkers zal dit misschien even wennen zijn. Doordat alle verschillende disciplines steeds met elkaar in gesprek bleven, hielden ze wel de energie in het team vast. Maar het vroeg ook om nieu-

we flexibiliteit. “Niet iedereen is gewend om elke dag bij elkaar te komen. We zaten zelfs in een apart pand, een nieuwe werkomgeving dus. En je moet soms taken van elkaar overnemen wanneer een ander het niet redt. Bovendien haal je niet altijd al je doelen. Die onzekerheid moet je kunnen accepteren en je moet je doelen goed kunnen prioriteren zodat je de belangrijkste in elk geval wel haalt.”

Die flexibiliteit levert ook iets op. Na elke sprint sta je in elk geval met een resultaat in handen. “Vroeger gingen projecten gewoon niet live als het niet tot een einde werd gebracht. Nu konden we bij wijze van spreken al wel een deel van de site laten draaien waarop klanten hun energieverbruik konden personaliseren, maar was het bijvoor-

Zijn jouw medewerkers toe aan scrum? Test het nu!

Leg ze de volgende stellingen voor en check of zij er klaar voor zijn:

Projecten zijn altijd op tijd klaar.

- Ja.
- Soms.
- Bijna nooit.

Projecten lopen nooit door elkaar.

- Ja, ik kan me telkens focussen op een project.
- Nee, ik moet mijn tijd en aandacht verdelen maar kan nog wel overzicht bewaren.
- Nee, het loopt door elkaar en het werk voelt erg gefragmenteerd aan. Ik zit in de projectencarrousel!

De organisatie is gewend om in projecten te denken/werken.

- Ja.
- We zijn bezig om meer projectmatig te gaan werken.
- We willen projectmatig gaan werken maar zijn hier nog niet op ingericht.

Collega's zijn gemotiveerd.

- Ja.
- Soms.
- Bijna nooit.

Collega's en ik leveren altijd precies op wat de klanten of stakeholders van ons vragen.

- Ja.
- Dingen moeten vaak opnieuw, dit kost veel extra energie.
- Stakeholders/klanten zijn lang niet altijd tevreden over wat we opleveren.

Collega's/medewerkers wisselen veel kennis en kunde uit.

- Ja, we leren veel van elkaar en benutten elkaars kennis en kunde.
- Soms.
- Veel te weinig.

We doen altijd de belangrijkste dingen eerst en laten ons niet afleiden door bijzaken.

- Ja, wij pakken de belangrijkste zaken altijd eerst aan.
- Soms.
- Veel collega's zijn bezig met dingen waarvan ik me afvraag of ze wel echt belangrijk zijn.

Stakeholders zijn actief betrokken bij ons proces.

- Ja, we hebben meer momenten waarbij stakeholders feedback geven en wensen aangeven.
- We doen altijd een inventarisatierondje vooraf en we leveren aan het eind op.
- De stakeholders worden nauwelijks bij het proces betrokken.

Wij zijn flexibel en kunnen snel aanpassen aan veranderingen in de behoefte van de klant of veranderingen in onze omgeving.

- Ja, als er iets verandert kunnen wij op zeer korte termijn aanpassingen doen zonder dat het veel problemen oplevert.
- We kunnen aanpassingen doen, maar daar is vaak veel kunst- en vliegwerk voor nodig. Soms moeten we zelfs vergevorderde projecten opnieuw doen.
- We werken volgens een planning die onderweg moeilijk aan te passen is.

Onze huidige werkwijze levert veel werkplezier op voor het hele team.

- Ja.
- Soms.
- Bijna nooit.

.....
🔗 Uitslag op pagina 52



beeld nog niet meteen mogelijk om uit verschillende energiepakketten te kiezen.”

Ook managers krijgen een compleet andere rol bij scrum. “Zij moeten meer coachen op de hoofdlijnen en leren loslaten. Niet te veel sturend optreden,” zegt Kerssens. Het team zelf krijgt veel meer verantwoordelijkheid, wat het werken, als het goed is, ook leuker maakt. Managers hoeven dus alleen een brede opdracht te geven, zoals: regel dat er op die datum een website is. Hoe die er komt, doet er dan niet toe.

Zichtbaar resultaat

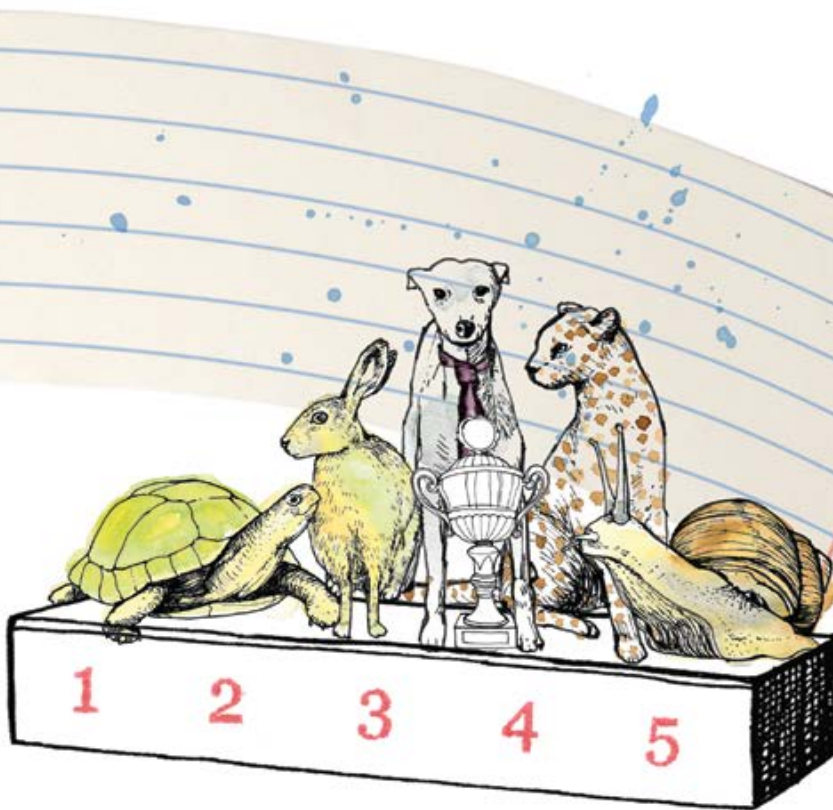
Dat scrummen zo effectief werkt, komt volgens Van de Hoef door vier dingen. “Ten eerste is er veel structuur, want de rollen zijn helder. Ten



Ontbijten met scrum

Ontdekken hoe je scrum in jouw bedrijf kunt inzetten? Laat je samen met collega-ondernemers inspireren tijdens de Scrum-ontbijtsessies van Peoplebusiness en Scrum Company.

📍 **Aanmelden?** Kijk op peoplebusiness.nl/groeiversnellers voor de verschillende data in juni en locaties. Deelname is kosteloos.



tweede gaat het werk sneller. Het idee van lange termijn planning wordt losgelaten, na elk sprint is er een resultaat. Dat is dan ook het derde voordeel. Je ziet meteen dat wat je maakt, ertoe doet. Als laatste ontstaat er meer energie in een team. Mensen krijgen meer verantwoordelijkheid en daardoor meer plezier in wat ze doen.” De voordelen gelden volgens de scrumcoach zowel binnen grote bedrijven als bij het mkb. “In dat laatste geval zul je mensen alleen niet zo snel fulltime vrij kunnen maken voor een scrum-project. Dan blokkeer je bijvoorbeeld één dag in de week als scrum-dag.”

Is scrummen dan voor iedereen geschikt? “Nee, dat niet,” denkt strateeg Vanhoucke. “Scrum is niet geschikt voor hiërarchische bedrij-

ven waar mensen in de toplaag aan micromanagen doen. In bedrijven die té democratisch zijn ingericht, werkt het ook niet goed. Want als er pas beslissingen genomen mogen worden wanneer iedereen er mee instemt, vertraagt dat te veel. Daarnaast moeten je medewerkers ervoor open staan dat ze soms iets niet afmaken waar ze aan zijn begonnen. Wanneer je er onderweg achter komt dat iets niet werkt bijvoorbeeld. Niet iedereen kan daar even goed tegen. Je moet ook verder kunnen kijken dan je eigen vakgebied omdat je met verschillende disciplines in een team werkt. Iemand die net van school komt, is dus misschien nog niet klaar om in de wervelwind van scrum te stappen.” 📍

De uitslag

Tel de punten (1-2-3) op.

00-11: Toepassen van scrum kan voor jullie een leuk extraatje zijn.

12-21: Scrum versnelt jullie projecten en verbetert de werksfeer en scherpte binnen de organisatie.

21-30: Scrum kan helpen om je organisatie te behoeden voor een tragisch einde.

Bron: ‘Scrum in Actie, voor iedereen die van projecten een succes wil maken’, verschijnt in juni bij Business Contact.

📍 Meer info:
www.novascrum.nl