

SCRUM VOOR MANAGERS

Dé aanpak voor
teameffectiviteit en
resultaatgericht
organiseren

Rini van Solingen & Rob van Lanen

Boom

Scrum voor managers

Dé aanpak voor teameffectiviteit en resultaatgericht organiseren

Rini van Solingen

Rob van Lanen

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2013 R. van Solingen en R. van Lanen

2^e oplage 2016

3^e oplage maart 2017

4^e oplage maart 2018

De foto's zijn beschikbaar gesteld door Mud Masters, Utrecht.

De Mud Masters Obstacle Run is geen wedstrijd, maar een sportief doel om met elkaar voor te trainen. Doorzettingsvermogen, kunnen samenwerken, lef en een goede conditie. Dat heb je nodig! Gewoon doen!

Omslagontwerp: HaasDesign, Utrecht

Ontwerp en opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

ISBN 978 90 12 58590 3

NUR 800/801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aangaan de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Voorwoord bij de vierde druk	9
Ten geleide	11
1 Waarom zou Scrum voor jou interessant zijn?	17
1.1 Wanneer heb je iets aan Scrum?	19
1.2 Wanneer moet je Scrum níét gebruiken?	19
1.3 De negen belangrijkste voordelen van Scrum op een rij	20
1.4 Is Scrum een hype?	22
1.5 Voorbeelden van de brede toepasbaarheid van Scrum	22
1.6 Wat mag je nooit meer vergeten?	24
2 Hoe werkt Scrum?	27
2.1 Scrum werkt via stabiele teams waar het werk naartoe stroomt	29
2.2 Scrum in twaalf stappen	30
2.3 Werkt Scrum altijd?	33
2.4 Hoe komt het dat Scrum kan omgaan met dynamiek en complexiteit?	34
2.5 Waar komt Scrum vandaan?	35
2.6 Wat moet je gaan doen?	36
3 Wat is het verschil tussen Agile en Scrum?	39
3.1 Wat is Agile?	41
3.2 De vier redenen waarom Agile nodig is	41
3.3 Scrum zorgt voor Agility via iteraties	43
3.4 Wat is het Agile Manifest en waarom moet je het uit je hoofd leren?	44
3.5 Wat zijn de KPI's van een Agile organisatie?	45
3.6 Wat moet je doen?	46

4	Hoe stuur je Scrum-teams aan?	49
4.1	Scrum kent geen officiële rol van manager	51
4.2	Beter worden als primaire focus	52
4.3	Sturen op effectiviteit, waarde, flexibiliteit en flow	53
4.4	De zeven belangrijkste veranderingen voor de manager	54
4.5	Wat moet je doen?	55
5	Kan elke organisatie met Scrum werken?	57
5.1	Hoe pas je Scrum toe binnen een bestaande (planmatige) organisatie?	59
5.2	En de huidige procedures en rollen dan?	60
5.3	En hoe doe je dat dan met projectbudgetten en jaarplannen?	61
5.4	Flexplekken, deeltijders, variabele werktijden versus stabiele teams	62
5.5	Hoe moet je Scrum aanpassen aan jouw organisatie?	63
5.6	Wat moet je doen?	65
6	Wat kost Scrum en wat levert het op?	67
6.1	Wat is de Return-on-Investment van Scrum?	69
6.2	De vijf belangrijkste opbrengsten van Scrum	70
6.3	De vier redenen dat Scrum leidt tot sterke productiviteitsgroei	71
6.4	De feiten liegen niet	73
6.5	Wat moet je doen?	74
7	Hoe voer je Scrum in?	77
7.1	De eerste tien stappen naar een Agile organisatie	79
7.2	Zes keuzemogelijkheden rond teamfocus	82
7.3	Wanneer ben je klaar met het invoeren van Scrum?	84
7.4	Met welke KPI's monitor je de invoering van Scrum?	85
7.5	Wat moet je doen?	86
8	Welke valkuilen zijn er bij Scrum?	89
8.1	Wanneer gaat Scrum fout?	91
8.2	De tien belangrijkste valkuilen op een rijtje	92
8.3	Is het combineren van Scrum en fixed-price geen valkuil?	93
8.4	En als het onmogelijk is om het werk op te knippen?	94
8.5	Wat moet je laten?	95

9	Hoe vorm je Scrum-teams?	97
9.1	De vijf zaken die je moet regelen voor je een Scrum-team opstart	99
9.2	Wat bepaalt de lengte van een Sprint voor een team?	100
9.3	Wie zet je nu in welk Scrum-team?	101
9.4	Heeft een Scrum-team écht geen projectleider?	103
9.5	Hoe doe je personeelsbeleid voor Scrum-teams?	103
9.6	Wat moet je doen?	105
10	Hoe bewaak je scope en voortgang met Scrum?	107
10.1	Voortgang meten in resultaat	109
10.2	Scope en voortgang bewaken via een Burn-up chart	109
10.3	Vier aanvullende hulpmiddelen om voortgang te meten	110
10.4	Wat is nu de scope als die nog steeds kan veranderen?	111
10.5	Zes maatregelen voor fixed-price-Scrum	112
10.6	Wat moet je doen?	114
11	Hoe borg je voorspelbaarheid en productiviteit met Scrum?	117
11.1	Met welke beloftes kun je nu wél voorspelbaar zijn?	119
11.2	Waarom werken met punten en niet met uren?	119
11.3	Hoe zorg je voor continue productiviteitstijging?	121
11.4	Negen maatregelen om de productiviteit nog verder te verhogen	122
11.5	Hulpmiddelen om Scrum-teams onderling te vergelijken	123
11.6	Wat moet je doen?	125
12	Hoe borg je kwaliteit met Scrum?	127
12.1	Werk in één team laten doen voorkomt kwaliteitsproblemen	129
12.2	Hoe weet je of de kwaliteit goed is?	129
12.3	Moet je echt alle kwaliteitstoetsen automatiseren?	130
12.4	Slechte kwaliteit kost geld en tijd, en zorgt voor nog meer slechte kwaliteit	131
12.5	Hoe zit het in Scrum met documentatie?	132
12.6	Hoe zit het met Scrum en architectuur?	133
12.7	Wat mag je nooit meer vergeten?	134
13	Hoe schaalt Scrum?	137
13.1	Schalen met veel teams, hoe werkt dat?	139
13.2	Hoe regel je afhankelijkheden tussen teams?	140
13.3	Hoe waarborg je kennisdeling tussen teams?	141

13.4	Hoe werkt Scrum als je niet bij elkaar zit?	142
13.5	En hoe doe je Scrum als je bijna alles uitbesteedt?	143
13.6	Wat moet je doen?	144
14	Hoe overtuig je anderen van het nut van Scrum?	147
14.1	Hoe leg je Scrum uit aan klanten en belanghebbenden?	149
14.2	Acht maatregelen om belanghebbenden Scrum te laten ervaren	150
14.3	Hoe ga je om met mensen die niet willen Scrummen?	151
14.4	Wat moet je doen?	153
	Nawoord	155
	Over de auteurs	157
	Index	159

Ten geleide

In 1995, nu bijna vijftientwintig jaar geleden, verscheen de eerste publicatie over Scrum en, na de eerste aarzelende stappen, is de manier van werken vervolgens in het nieuwe millennium steeds volwassener geworden en heeft een hoge vlucht genomen. Steeds meer voorbeelden en best-practices komen er, de externe kennis en certificeringsmogelijkheden groeien en er is een keur aan artikelen en boeken verschenen. Ook in Nederland heeft Scrum inmiddels ruim zijn weg gevonden.

De auteurs van dit boek zijn ervan overtuigd dat in de komende jaren Agility, het snel kunnen reageren op veranderingen, het verschil zal maken. Scrum kan daarbij helpen – en met die mening staan zij niet alleen, zoals je hieronder kunt lezen. Wel hebben zij in de loop der jaren geleerd dat hulp en visie van het management daarbij essentieel is. Specifiek op hen is dit boek dan ook gericht. Managers zullen immers moeten ontdekken wat het belang van Scrum is en welke voordelen zij ermee kunnen behalen. Hieronder laten wij een aantal van hen aan het woord.

Ron van Kemenade – CIO ING

Verandering gaat snel. Dat lijkt een open deur, maar er zijn duidelijke redenen waarom dit juist nu meer dan ooit het geval is. Enerzijds gaan veranderingen in technologie steeds sneller. Anderzijds zijn klanten steeds beter in staat om real-time hun ervaringen te delen. Voorbeelden in mijn sector, de financiële dienstverlening, zijn de explosie aan tweets als reactie op verstoringen in het betalingsverkeer, of de feedback die klanten onmiddellijk geven in de App-stores als een nieuwe mobiele App wordt gelanceerd.

Bedrijven, banken en overheden moeten manieren vinden om te kunnen omgaan met deze snelle manier van feedback delen. We moeten meer en meer *responsive* worden. We hebben daarin geen keuze.

Scrum biedt een uitstekend hulpmiddel om die omslag voor elkaar te

krijgen. En niet conceptueel, maar echt als concrete manier van werken. Het is mijn persoonlijke ervaring dat het veranderproces naar Scrum een flinke inspanning is voor het management, en vooral ook veel persoonlijke betrokkenheid van datzelfde management vergt.

Scrum voor managers is een zeer handzaam boek. Het is geschreven aan de hand van een groot aantal van de meestvoorkomende vragen in de praktijk. Ik herken de vragen die ik zelf heb gehad en de vragen die mij regelmatig worden gesteld. Dit boek geeft duidelijke antwoorden die bovendien ook nog eens opgeschreven zijn in een zeer toegankelijke stijl. Het boek is bruikbaar voor iedereen die voor de beslissing staat om wel of niet met Scrum aan de slag te gaan. Ik beveel aan om eerst de hoofdstukken te lezen die relevant zijn voor de besluitvorming (de hoofdstukken 1, 2 en 5 tot en met 8). Daarna kun je in alle rust de rest bekijken.

Ik kan iedere manager aanbevelen om te starten met Scrum. Elke manager zal, net als in mijn teams, tegen unieke problemen aanlopen. Start daarom klein, leer van de eerste ervaringen, verbeter de manier van werken, neem blokkades weg, en luister vooral naar de mensen met wie je werkt.

Dit boek helpt je daarbij.

Ron van Kemenade

CIO ING

Jeroen Tas – CIO Philips

Onder de vlag van 'Accelerate!' ondergaat Philips een diepgaande transformatie, die noodzakelijk is om het volledige potentieel van het bedrijf te realiseren. De traditionele functionele en productgerichte benadering wordt gaandeweg vervangen door een benadering van klantgerichte 'end-to-end' businessmodellen. Dit vraagt om een organisatorische én culturele verandering. Multi-disciplinaire teams met specialisten in marketing, supply chain, IT, design en R&D werken nauw samen om oplossingen te creëren, die passen bij de specifieke behoeften van een markt. Inzichten in marktveranderingen dienen namelijk snel omgezet te worden in: actie!

In 2011 besloten we in IT ons aan te passen aan de nieuwe realiteit van 'Agile business'. Scrum werd daarvoor gekozen omdat het naadloos aansluit op de benodigde 'mindsets and behaviours':

- *'Teaming up to Excel'* – Zelforganiserende teams van zeven personen. Deze teams moeten multi-disciplinair zijn om effectief oplossingen te kunnen creëren.
- *'Eager to Win'* – Ieder team moet de waarde die gecreëerd wordt duidelijk maken en daarop sturen. We meten deze waarde het liefst in termen van de klant en de impact in de markt.
- *'Take ownership'* – Zelfsturende teams zijn de basis. Door nauwe samenwerking van disciplines wordt het probleemoplossend vermogen en tempo flink opgevoerd.

Een ander belangrijk argument om voor Scrum te kiezen was het besef dat we de benodigde veranderingen binnen Philips niet in detail vooraf kunnen specificeren. Veel zullen we iteratief moeten leren en ontdekken.

Scrum begint zich nu ook snel te verspreiden buiten de IT-organisatie als middel om van Philips een 'Agile company' te maken. Wij zijn ervan overtuigd dat het Agile inrichten van Philips een belangrijke voorwaarde is om succesvol te kunnen opereren in de dynamiek van vandaag en van de toekomst. Scrum is daarin (vooralsnog) onze belangrijkste kapstok.

Scrum voor managers is een uitstekende leidraad voor de nieuwe manier van leidinggeven die hoort bij de transitie die wij doormaken. Het boek geeft antwoord op de meest prangende managementvragen over hoe je leiding geeft in een Agile organisatie. Dit boek gaat een belangrijke bijdrage leveren aan de begripvorming bij het leiderschap van Philips. *Scrum voor managers* is verplichte kost voor iedereen die leiding geeft in een snel veranderende wereld!

Jeroen Tas

Chief Innovation & Strategy Officer, Philips

Marc Gill'ard – Directeur vka

In mijn adviespraktijk constateer ik regelmatig dat opdrachtgevers zekerheid willen creëren door vooraf in een gedetailleerd Programma van Eisen het resultaat van een IT-project te beschrijven. Dit biedt ook houvast

bij het uitbesteden van de realisatie. In de huidige dynamische context zijn die eisen vaak al achterhaald voordat de spreekwoordelijke inkt droog is. Nog los van de nieuwe eisen en wensen die daarnaast tijdens de realisatie en eerste gebruikservaringen ontstaan.

De auteurs van *Scrum voor managers* laten zien dat het mogelijk is veel meer zekerheid te creëren door telkens alleen de meest essentiële functionaliteit werkend op te leveren. Waardevolle nieuwe eisen worden niet genegeerd of pas achteraf gerealiseerd, maar direct meegenomen in de realisatie. Het boek legt op een toegankelijke wijze de essentie van Scrum uit, waarbij de auteurs ook concrete handvatten bieden voor de uitdagingen tijdens de invoering van Scrum in organisaties.

Dit boek is een *must read* voor iedere business- of IT-manager!

Marc Gill'ard

Directeur Verdonck, Klooster & Associates

Vikram Kapoor – CEO Prowareness

Bij Prowareness helpen we onze klanten om meer effect te bereiken met onder andere Scrum en Agility. Daarbij willen we zelf vooroplopen in het vakgebied en zijn we voorstander van *'practise what you preach'* of beter nog *'drink your own champagne'*. We willen van ons bedrijf de meest Agile beweging van de wereld maken.

Toen ik de titel van dit boek zag schrok ik even. Ik geloof namelijk niet in managers. Managers acteren reactief, je 'managet een situatie'. Het gaat mij persoonlijk vooral om leiderschap. Een uitstekende leider kan primair leiding geven aan zichzelf. Leiden is iets veroorzaken, iets teweegbrengen en daarmee richtinggevend bezig zijn. Daarmee zul je bepaalde zaken ook moeten ontleren en dat kan alleen als je het dicht bij jezelf houdt. Leaders moeten weten hoe ze in een agile omgeving de juiste houding aannemen en hoe ze hierin het beste kunnen acteren.

Dit boek helpt hierbij. Het maakt de uitdagingen van een leider concreet en geeft je praktische handvatten over hoe je concreet zou moeten handelen. Met name de dialogen, het stappenplan van de transitie en de praktische ToDo-lijstjes aan het einde van elk hoofdstuk vind ik behulpzaam.

Uiteraard ken ik beide auteurs zeer goed en sta helemaal achter hun ideeën. Ik weet hoezeer zij vanuit hun passie werken en herken dat in dit boek. Ik wens je veel succes toe met de volgende stap voor jezelf én je organisatie; als manager dan wel als leider. Heel veel leesplezier gewenst!

Vikram Kapoor

Oprichter van de bedrijven Prowareness, DevOn, Agile Cockpit en iSense. Vikram Kapoor was Computable CEO van het jaar in 2013.



***'Scrum levert je op korte termijn
direct resultaat op en vraagt om
relatief weinig voorbereiding'***



1 Waarom zou Scrum voor jou interessant zijn?

Scrum is geen magie. Het is eenvoudige logica. Het resultaat van die logica is sneller resultaat leveren, sneller leren hoe je nog beter resultaat kunt maken en, niet geheel onbelangrijk, blijere klanten. Dat doe je door dingen klein te maken, vanuit je klant te bekijken en zo snel mogelijk af te maken.

Kortom, Scrum zorgt dat je snel waarde levert voor je klant. Dit geeft allerlei voordelen en maakt je ook veel wendbaarder. Maar dat wil toch iedereen altijd al? Waarom zou dat met Scrum wel lukken? Dat lukt doordat de toepassing van Scrum een interventie is die de hele systematiek van werken op zijn kop zet. Het is een verschuiving in werken door nieuwe rollen, nieuwe pro-

cessen, nieuwe documenten en nieuwe afspraken. Die komen niet bovenop wat je nu al doet, maar komen in de plaats van wat je nu al doet. En het bijzondere is: die verandering vergt relatief weinig voorbereiding. Binnen de huidige structuren kun je direct al Scrum gaan gebruiken. Het is dus een revolutionaire interventie. En die werkt. Mits je het helemaal doet. Half-half werkt ook maar half.

Scrum biedt je de mogelijkheid om in omgevingen waar veel verandert en nieuwe dingen gedaan worden, waar tot nu toe planningsproblemen zijn, waar resultaten te laat, te duur of niet goed zijn, de boel veel beter te maken.

En nog snel ook.

'Hoe kun je nu werk uitvoeren zonder een plan te maken? Hoe kun je nu beloven dat je op een bepaalde datum je werk af hebt, zonder plan? Dat lukt toch nooit?'

'Ik begrijp je niet. Wat wil je zeggen?'

'Nou, met Scrum. Je weet nooit wat je krijgt en al helemaal niet wanneer het af is. Dat past toch nooit in onze situatie. Wij moeten met een vaste prijs op een vaste datum opleveren. Dan moet je een plan hebben!'

'Ik denk dat je ongelijk hebt! Ik zal het je proberen uit te leggen. Wat eet jij zo tijdens de lunch?'

'Nou, salade met zalm en avocado! Zelf staan maken vanmorgen.'

'Ok, wat eet jij maandagmiddag over acht maanden?'

'Ja, duh, geen idee natuurlijk!'

'Precies, maar dat betekent toch helemaal niet dat je dan niets zult eten?'

'Ik snap je niet.'

'Jij beweert dat je zonder plan niets bereikt, maar je weet wel dat je over acht maanden op maandag iets zult eten, zonder nu precies te weten wat. Zo werkt dat met Scrum ook. Doordat je in staat bent later te beslissen, maar je daarvoor wél de randvoorwaarden hebt ingericht, komt het goed.'

'Nee, dat is onzin. Dat vertaalt niet naar ons vak. Wij moeten beloven welke functionaliteit we gaan leveren. Wij moeten die details wél hebben.'

'Dat is precies de denkfout die je nu maakt. Wat als ik jou tot acht maanden in het vooruit laat weten wat je elke middag precies gaat eten. Dat geeft je dan zekerheid, maar leuk is het niet, toch?'

'Nee, natuurlijk niet. Ik wil later kunnen beslissen wat ik wil eten.'

'Exact! Ik laat jou zien dat ik kan koken en krijg daarom jouw vertrouwen om detailbeslissingen uit te stellen. Het enige dat je dus wél moet veranderen is je belofte. Je moet niet beloven wat je gaat leveren, maar wat je gaat oplossen. Ik kan jou nu ook niet beloven wat je exact gaat eten over acht maanden, maar wel dat je dan lekker te eten krijgt. Zo werkt Scrum. Beloven dat je het probleem oplost in plaats van details te beloven. Daar komt wel een extra randvoorwaarde bij hè!'

'O, en die is?'

'Dat we telkens gaan zitten om te kijken of het smaakt en hoe het beter kan. Dat doen we samen.'

'Maar dat is geen probleem. Daar heb ik zelf belang bij!'

'Precies! Scrum biedt een werkwijze waarbij je gezamenlijk een belang hebt om het steeds beter te maken en samen te kijken hoe goed het is. Snap je?'

'Check. Hé, ik ga eten, het is lunchtijd.'

'Oké, dan ga ik nu beginnen met koken. Het resultaat zie je wel over acht maanden!'

'Ja, ja, ik weet het. Lolbroek!'

1.1 Wanneer heb je iets aan Scrum?

Als jij in een omgeving zit waar je beoordeeld wordt op resultaten. Waar klanten geholpen worden of waar producten gemaakt worden. Als je in een omgeving zit waar projecten of diensten vaak te laat zijn, of waar meer geld wordt uitgegeven dan gebudgetteerd, of waar onvoldoende kwaliteit wordt geleverd of onvoldoende aan verwachtingen wordt voldaan, daar gaat Scrum je helpen.

Scrum doet een revolutionaire interventie, via één resultaat, twee lijstjes, drie rollen en vier meetings, die samen een hele nieuwe systematiek vormen die snel tot waardevolle resultaten leidt. Resultaten voor je klant, waardoor je snel succesvoller wordt en daarmee ook je eigen mensen een stuk gelukkiger maakt.

In de meeste organisaties wordt gestuurd op schijnzekerheid: plannen, specificaties, documenten, beloftes, etc. De realiteit leert dat dit niet werkt. Er verandert namelijk altijd veel. Zijn het geen klantwensen, dan is het de technologie. Is het niet de technologie, dan is het wel de markt. Onze wereld is heel dynamisch en onvoorspelbaar. Toch hanteren we werkwijzen en maken we plannen die ervan uitgaan dat er niets verandert.

Kortom, we hanteren een planmatige aanpak in een complexe omgeving. En het kenmerk van een complexe omgeving is dat het plan verouderd is voordat de inkt is opgedroogd. En als er dan iets wijzigt, dan houden we liever krampachtig vast aan wat we hebben afgesproken in het plan, dan dat we de nieuwe situatie omarmen en vanuit daar verder gaan werken. Vreemd, niet?

En de grap is dat die hectiek, die dynamiek alleen maar toeneemt. De markt is dynamischer dan ooit. Scrum is een aanpak die hier uitstekend mee om kan gaan. Scrum gaat uit van verandering en biedt gestructureerde flexibiliteit. In een dergelijke dynamische omgeving is Scrum erg succesvol omdat het dankzij de empirische en lerende aanpak lukt dan toch voorspelbaar en waardevolle resultaten te realiseren.

Wendbaarheid. Zodat je alle kracht uit je organisatie haalt die er in zit.

1.2 Wanneer moet je Scrum níét gebruiken?

Scrum heeft geen bijzonder nut in eenvoudige situaties. Wanneer resultaten sterk voorspelbaar zijn en er weinig dynamiek is, dan voegt Scrum weinig toe. Je kunt in dergelijke situaties gewoon een plan maken en dat

plan uitvoeren. Ook als je team of je doel zo klein is dat het raar wordt om Scrum te gebruiken. Als je de Daily Scrum doet met zijn tweeën, samen de Product Backlog plant en de demo met zijn tweeën aan de directeur geeft bijvoorbeeld, dan is Scrum te zwaar. Anderzijds is Scrum als concept altijd toepasbaar vanuit het idee van controle op voortgang en kunnen reageren op onverwachte gebeurtenissen, of het omgaan met onzekerheid en verandering. Als een van die zaken belangrijk is, werkt Scrum in je voordeel.

Veel van ons werk draait echter om het beheersen van complexe situaties, om daarin voorspelbaar te kunnen acteren. Onzekerheid is de factor die de voorspelbaarheid ernstig beperkt. Kijken we naar kennisintensieve of in het bijzonder naar software-intensieve situaties, dan concentreert deze onzekerheid zich rond technologie en stabiliteit van eisen. Hoe onzekerder de technologie is en hoe onstabiel de eisen die worden gesteld, hoe chaotischer het wordt.

Een veelgehoord misverstand is dat je Scrum niet moet gebruiken als het groot, complex en ingewikkeld is. Je zou Scrum het best kunt gebruiken als het eenvoudig, klein en overzichtelijk is. Het tegendeel is waar. Juist in complexe situaties waarin veel afhankelijkheden zijn biedt Scrum een uitkomst. Dat komt door de korte iteraties en kleine stapjes. Hoe complexer het is, hoe groter de impact van een kleine verandering kan zijn. Als het misgaat wil je het direct weten. Als je in een complexe setting meerdere dingen tegelijkertijd verandert en het gaat mis, dan heb je geen idee waar je moet zoeken. Dus bij complexe back-end systemen, grote bouwprojecten, ingewikkelde samenwerkingsconstructies en dergelijke is Scrum met name effectief. Het reduceert de complexiteit en legt de nadruk op snel werkende resultaten. Juist als het heel eenvoudig en overzichtelijk is, dan is Scrum niet echt nodig.

1.3 De negen belangrijkste voordelen van Scrum op een rij

1. *Meer grip op het eindresultaat* – Scrum heeft veel waarde in situaties waar je grip wilt op het eindresultaat. Doordat er in kortere iteraties gewerkt wordt van de ene stabiele situatie naar de volgende, ontstaat er controle. Hierdoor kan er bijgestuurd worden van Sprint tot Sprint.
2. *Ruimte om met voortschrijdend inzicht om te gaan* – Scrum heeft vooral veel waarde in situaties waarin je gaandeweg aan het leren bent en waarin het dus eigenlijk naïef is om vooraf te denken dat je alles kunt vastleggen in een plan.

3. *Blijere klanten en gebruikers* – Scrum biedt veel waarde voor klanten en eindgebruikers. Via een iteratieve, klantgerichte aanpak worden klanten en eindgebruikers een stuk blijer. De voor hen belangrijkste zaken krijgen voorrang op het vooraf bedachte plan.
4. *Meer waarde tegen lagere kosten* – Door constant te prioriteren op waarde, ontstaat sneller een waardevol resultaat. Bovendien zie je ook vaak dat er tijdens het uitwerken van een plan kansen ontstaan die nog waardevoller zijn dan wat op het plan stond. Zodoende kun je bij een hoge Return-on-Investment stoppen en de volgende kans oppakken. Feitelijk maximaliseer je de hoeveelheid werk die je (nog) niet doet, maar met behoud van waarde.
5. *Kortere doorlooptijden* – Er is veel eerder een werkend resultaat dat het belangrijkste probleem oplost. Zodoende biedt Scrum sterke voordelen in het eerder leveren van toegevoegde waarde en het veel sneller oplossen van belangrijke problemen.
6. *Hogere productiviteit* – Scrum biedt een hoge productiviteit. Businesswise, doordat er veel meer gedaan wordt met minder geld. Ook op teamniveau stijgt de productiviteit doordat er constant gewerkt wordt aan het wegwerken van het grootste probleem en beter worden. Hogere productiviteit, omdat er minder hand-overs zijn, en de teamleden gelijktijdig aan hetzelfde probleem werken. Het opslaan van kennis en terugvinden ervan, het wachten op elkaar en het ‘ik weet niet meer hoe dat zit’-effect, al die verspilling vervalft!
7. *Betere kwaliteit* – Scrum zorgt dat kwaliteit stijgt doordat er in korte iteraties toegewerkt wordt van stabiele versie naar stabiele versie. Fouten en problemen worden door deze iteraties veel sneller inzichtelijk gemaakt en opgelost.
8. *Stoppen is een optie* – Scrum heeft veel waarde in situaties waar externe invloeden groot zijn en waar soms drastische koerswijzigingen gewenst zijn. Dan is het wenselijk dat alles steeds echt af is. Daardoor is stoppen een serieuze optie met acceptabele effecten.
9. *Blijere medewerkers* – Tot slot zorgt Scrum ook nog eens voor blijere medewerkers. De hoge mate van zelforganisatie is daarvoor verantwoordelijk, maar ook de focus op een waardevol eindproduct op de korte termijn werkt enorm stimulerend.

1.4 Is Scrum een hype?

Scrum is geen hype maar eerder een trend. Een hype kenmerkt zich door bovenmatige aandacht voor iets dat inhoudelijk niet heel veel voorstelt. Een trend daarentegen is de ontwikkeling in een bepaalde richting op langere termijn. Agility is zo'n trend en Scrum een effectieve aanpak in deze trend. Het helpt organisaties uitstekend om de eerste stap te zetten naar vergaande wendbaarheid.

Door te stellen dat Scrum een hype is, doe je het te kort. Scrum bewijst zichzelf al meer dan twintig jaar in heel veel organisaties. Van klein tot groot. Van ondernemend tot publiek. Van jong tot oud. Van Microsoft, Adobe en Google, tot ING, Exact, Philips en CoolBlue.

In die termen is Scrum allang de hype voorbij. In haast elke organisatie vind je wel mensen die Scrum gebruiken of er op z'n minst over aan het nadenken zijn. Er zijn marketingafdelingen die Scrum gebruiken, sales-teams die zeer succesvol zijn via Scrum en ook binnen communicatieafdelingen en in het onderwijs wordt er inmiddels druk met Scrum geëxperimenteerd.

Daarnaast wordt Scrum zelf ook steeds volwassener. Er komen steeds meer voorbeelden en best-practices, er is een keur aan boeken en artikelen beschikbaar, en ook de externe kennis en certificeringsmogelijkheden rond Scrum groeien. Ook de Scrum-gids zelf, de officiële beschrijving van Scrum, is aan revisie onderhevig. Jeff Sutherland en Ken Schwaber brengen geregeld nieuwe versies uit waarin ervaringen worden verwerkt.

1.5 Voorbeelden van de brede toepasbaarheid van Scrum

Scrum is populair. Je ziet dat Scrum op veel plaatsen wordt gebruikt. Zelfs in situaties waar het niet voor is opgezet. Men past het dan aan, verandert terminologie, maar de principes blijven dezelfde: meest waardevolle eerst, korte iteraties, leren, transparantie, samen als team:

- *Scrum in het onderwijs* – Onder de naam EduScrum is men met Scrum bezig in het middelbaar onderwijs. De grote verandering is dat de leraar alleen doelen zet en als Product Owner gaat handelen. De leerlingen zitten in zelforganiserende teams die zelf verantwoordelijk zijn voor hun leerproces. De resultaten zijn verbluffend. Gemotiveerde scholieren, veel meer samenwerking en cijfers die punten hoger liggen op examens.

- *Scrum in marketing, sales of het communicatievak* – Marketingteams hebben veel werk binnen een aantal thema's. Scrum leent zich hier uitstekend voor. Wekelijks een plan bepalen voor elk thema, transparant maken op een Scrumbord en aan de gang. Sales-teams die met behulp van Scrum hun salespipeline en klantenbestand verwerken. Wat gaan we deze week doen om alle klanten een stukje verder te brengen? Ook het communicatievak heeft Scrum ontdekt. Het boekje *Reflectieve Communicatie Scrum* van Betteke van Ruler is daar grotendeels verantwoordelijk voor.
- *Scrum in bedrijfsvoering* – Je hele bedrijfsvoering regelen met Scrum? Het kan. De meetings, rollen en hulpmiddelen lenen zich ervoor. Resultaatgericht werken met echt crossfunctionele teams. Marketeers, verkopers, adviseurs, ontwikkelaars, allemaal in één team en in korte iteraties klanten blij maken met waardevolle resultaten.
- *Scrum in publieke beleidsbepaling* – Jaarplannen maken duurt soms maanden en vele iteraties. In de overheid zijn experimenten bekend waarin men dat met Scrum heeft gedaan. Kortcyclisch, intensief met volle focus. En steeds een versie van het jaarplan af.
- *Scrum in de advocatuur* – Contracten zijn software. Het is namelijk niet fysiek. Het gaat om samenwerking. Het is verbazingwekkend te zien dat bedrijven soms jaren over een contract doen en daarmee de samenwerking (en het creëren van waarde) dus ook jaren uitstellen.
- *Scrum in financiën* – Je kunt investeringen via Scrum financieren. Niet alles voorfinancieren en dan zien of het geld oplevert, maar juist kort iteratief te werk gaan. Geef een project een beperkt budget voor enkele Sprints en laat de opbrengsten uit de resultaten van die Sprints het overige werk financieren. Blijkt het niet mogelijk om met het meest waardevolle uit de eerste Sprints de rest te financieren? Dan is het misschien beter om te stoppen.
- *Scrum om je huis verkoopklaar te maken* – Het kan nog gekker. Een van de auteurs heeft twee linkerhanden en heeft het verkoopklaar maken van zijn huis met Scrum aangepakt. Wat moet er allemaal gebeuren, op de To Do-kolom. Vrienden en bekenden op een zaterdag uitnodigen en gezamenlijk via Busy, naar Done werken. Gezellig en gefocust. En de laatste taak op de lijst? Samen barbecueën, maar ... pas als de rest van het werk echt af is!

Ken jij nog andere voorbeelden? Laat ze ons weten. Het is geweldig om te zien hoe breed het inzetbaar is en hoe blij mensen worden van het werken met Scrum.

1.6 Wat mag je nooit meer vergeten?

- ✓ Scrum is een eenvoudige interventie om op een totaal andere manier te werken.
- ✓ Scrum kan erg goed omgaan met complexe en snel veranderende situaties.
- ✓ Scrum is juist geschikt voor grote complexe systemen en dynamiek.
- ✓ In kleine eenvoudige planbare projecten heeft Scrum minder toegevoegde waarde.
- ✓ Met Scrum lever je meer waarde en heb je kortere doorlooptijden.
- ✓ Met Scrum heb je lagere, voorspelbare kosten.
- ✓ Met Scrum krijg je hogere, voorspelbare kwaliteit.
- ✓ Met Scrum kun je altijd stoppen en wordt je dus flexibeler.
- ✓ In een veranderende omgeving moet je niet te ver in detail vooruit plannen.
- ✓ Dynamiek en complexiteit beheers je niet door het maken van een plan.
- ✓ Door je organisatie wendbaar en flexibel te maken haal je veel meer uit je mensen.
- ✓ Scrum is geen hype maar eerder een trend.
- ✓ Scrum blijkt in de praktijk breed toepasbaar.

Dé aanpak voor teameffectiviteit en resultaatgericht organiseren

Scrummen is simpel: één resultaat, twee lijstjes, drie rollen en vier meetings. Scrum helpt bij het organiseren van je werk als team. Of het nu gaat om de creatie van een product of dienst of om het resultaatgericht stimuleren van teams. Niets hoeft je nog tegen te houden om vandaag te beginnen met het resultaatgericht organiseren van werk en projecten.

Scrum voor managers biedt een aanpak om in omgevingen waar veel verandert en nieuwe dingen gedaan worden, waar tot nu toe planningsproblemen zijn, waar resultaten te laat, te duur of niet goed zijn, de boel veel beter te maken. Het is bijzonder geschikt voor situaties waarin veel dynamiek is en veel (onverwachte) veranderingen plaatsvinden. Bijvoorbeeld door veranderende eisen, voortschrijdend inzicht, marktveranderingen of nieuwe technologie.

Op een praktische en laagdrempelig wijze leer je hoe Scrum werkt en wat je als leidinggevende moet doen (en laten) om Scrum succesvol voor je te laten werken. Dit hands-on geschreven boek geeft antwoord op de meest belangrijke vragen waarop elke resultaatgerichte manager het antwoord moet weten. Simpel, schaalbaar en herhaalbaar!

De Scrum-aanpak is geschikt voor elke vorm van teamwerk en werktipe, niet alleen voor IT-projecten. In de praktijk zien we daarom dat steeds meer andere organisatieafdelingen dan ICT met Scrum aan de gang gaan.

'Scrum voor managers is verplichte kost voor iedereen die leiding geeft in een snel veranderende wereld!'

Jeroen Tas, Chief Innovation & Strategy Officer, Philips

'Dit boek geeft duidelijke antwoorden op alle managementvragen rond Scrum, en is bovendien ook nog eens geschreven in een zeer toegankelijke stijl.'

Ron van Kemenade, CIO ING Bank

'Alles wat je nodig hebt om Scrum echt in te voeren, is dit boek plus een flinke dosis lef!'

Svenja de Vos, CTO Leaseweb

Rini van Solingen is CTO bij Prowareness, het grootste Agile advies- en trainingsbedrijf in Nederland. Daarnaast is hij hoogleraar aan de Technische Universiteit Delft op het onderwerp globally distributed software engineering.

Rob van Lanen is management-coach en trainer bij Prowareness. Hij is gecertificeerd als Professional Scrum Trainer bij scrum.org en brengt daarnaast graag zijn ervaring over middels workshops over leiderschap: De Wendbare Leider.

businezz.nl
boomuitgeversamsterdam.nl

NUR 800/801

