



## Scrum voor netwerkorganisaties

*“Tweemaal zoveel werk verzetten in de helft van de tijd”*

SCRUM is een methode van samenwerking. Het is ontstaan in organisaties waar de ontwikkeling van software stuk liep op te veel planningsdocumenten, te detaillistisch uitgewerkte projectvoorstellen en te weinig communicatie tussen de specialisten. De bedenkers van scrum zagen dat in organisaties veelal sprake is van ‘waste’, veel tijd die verloren gaat aan overleg, veel mensen die werk doen dat niet direct bijdraagt aan het gewenste resultaat en veel onderling gedoe. Zij hebben een aantal uitgangspunten geformuleerd, die beschreven staan in het ‘Agile Manifesto’.

### Scrum en netwerkorganisaties

Het uitgangspunt van netwerkorganisaties is een hoge mate van autonomie van de actoren die het netwerk vormen. De basis van de organisatie wordt gevormd door de wederzijdse erkenning van elkaars waarde, onderling vertrouwen en een wederzijds gevoeld belang bij de samenwerking. Deze elementen vind je terug in de methode scrum. Gaat het bij de bedenkers van scrum vooral om softwareproducten, inmiddels wordt de methode ook in tal van andere organisaties toegepast.

### Het Agile Manifesto

De bedenkers van scrum hebben samen een manifest opgesteld waarin ze de basisprincipes hebben vastgelegd: het ‘Agile Manifesto’. Hieronder zijn deze basisprincipes ‘vertaald’ naar organisaties van 5 tot 50 medewerkers die waarde toevoegen binnen netwerken in de vorm van diensten, producten of informatie.

#### 1. Je werkt samen om de klant tevreden te stellen

Door via een ‘customer story’ duidelijk te hebben wat een specifieke klant wil kan het team aangeven wat de klant krijgt aangeleverd en wanneer. Daarbij is de ‘definition of done’ belangrijk. Het team geeft duidelijk aan wanneer iets ‘af’ is.

*Voorbeeld: Voor het project ‘Zonnestroom voor Drenthe’ is de volgende customer story ontwikkeld: Als lokale energiecoöperatie willen wij weten wat er komt kijken bij het opzetten van een zonne-energiecentrale zodat ze er goed voorbereid mee aan de slag kunnen. De product eigenaar specificeert de wens van de doelgroep zodat prioriteiten kunnen worden gesteld en zo helder mogelijke opdrachten aan het team kunnen worden geformuleerd.*

#### 2. Verandering is welkom

De wereld verandert voortdurend, speel daarop in ook al zit je aan het eind van het proces. Het team staat constant in de ‘ontwikkelstand’ zodat mogelijkheden om taken handiger aan te pakken worden toegepast.



*Voorbeeld: Vlak voor het scrum team klaar is blijkt er een interessant project in Friesland in voorbereiding te zijn waar het team laat van hoort. De informatie wordt achterhaald en opgenomen in het eindproduct.*

### 3. Als je ergens aan samenwerkt doe dat dan dagelijks tot het af is

Multitasken leidt tot veel tijdverspilling door de 'wisselkosten' die optreden bij het van de ene taak naar de andere 'springen'. Hoe meer taken hoe hoger de kosten.



*Voorbeeld: Het team richt zich de komende twee weken van 9 tot 14.00 uur op het realiseren van een eerste, voor lokale energiecoöperaties bruikbaar, product. In de middag kan aan andere taken worden gewerkt. (In de 'hard core' scrum werkt het team volledig aan de taken in de sprint. Voor veel organisaties is dat nog een stap te ver...)*

### 4. Streef naar eenvoud

Een scrumteam is er continu op gericht om de hoeveelheid werk die niet gedaan hoeft te worden te beperken. Dit door het takenpakket zo simpel mogelijk te houden en alle zaken waar de klant niet om vraagt buiten de sprint te houden.

*Voorbeeld: De product eigenaar toetst bij enkele coöperaties waar ze het meest behoefte aan hebben en waarom. De wensen worden verwoord in een 'gebruikersverhalen' die door de product eigenaar geprioriteerd worden, in overleg met het scrum team.*

### 5. Een team bestaat uit gemotiveerde individuen die gezamenlijk de capaciteit en bevoegdheden hebben om de klus te klaren

Bij de samenstelling van een team zijn de capaciteiten en de motivatie belangrijk. Het team kijkt voortdurend naar mogelijkheden om het werk beter en sneller te doen (motivatie) moet in staat zijn de taken uit te voeren (capaciteit) en eventueel samen met de producteigenaar belemmeringen weg kunnen werken (bevoegdheid). Het team is ook als beste in staat om te bepalen hoeveel tijd een taak kost en kijkt op vaste tijden hoe het effectiever kan werken.

*Voorbeeld: In het team 'Zonnecollector parken voor Drenthe' zitten een medewerker die de energie coöperaties goed kent, een communicatiespecialist, een expert op het gebied van zonnecentrales en een scrummaster.*

Buiten het 'Agile Manifesto' beschrijft Jeff Sutherland, één van de bedenkers, nog een aantal inzichten die voor Scrum relevant zijn:

### 6. Het team is verantwoordelijk, niet het individu

Leden van een scrum team helpen elkaar om het doel te bereiken. Dus niet: "Waarom heb je die taak nog niet gedaan?", maar: "Wat belemmert jou om die taak goed uit te kunnen voeren, en kunnen we helpen op die belemmering weg te werken?". In een dagelijkse 'stand



up meeting' wordt de voortgang besproken. De bijeenkomst duurt ongeveer 20 minuten en wordt gefaciliteerd door de 'Scrum Master'.

*Voorbeeld: Tijdens de ochtendlijke stand up meetings reageert een teamlid verbolgen op het feit dat een collega een ogenschijnlijk simpele taak nog niet heeft afgerond. De scrum master wijst op de afspraak dat teamleden elkaar niet afvallen maar wel kunnen vragen wat de belemmering was om de taak uit te voeren en of ze eventueel een rol kunnen spelen in het weghalen van die belemmering.*

## **7. De mens gaat voor het proces**

Mensen hebben een natuurlijke manier van samenwerken en worden in dat laatste vaak belemmerd door van boven opgelegde structuren, plannen en eisen.

*Voorbeeld: Het originele projectvoorstel kent een gedetailleerde planning en productbeschrijving. Uit overleg met het scrum team blijkt dat in dit stadium het laatste deel van de planning niet te bepalen is. Ook blijken de, in het projectvoorstel beschreven, producten niet aan te sluiten op de wensen van de doelgroep. De product eigenaar gaat in overleg met de project financier om te kijken of hier nog wijzigingen in kunnen worden aangebracht en tussentijdse aanpassing van de planning mogelijk is.*

## **8. Streef naar geluk op het werk**

Gelukkige medewerkers zijn effectiever, enthousiaster, meer toegewijd, beter en sneller in hun werk. Creëer daarom omstandigheden waarin medewerkers zich prettig voelen. Daarbij gaat het om het hebben van een gezamenlijk doel, eigen verantwoordelijkheid en de middelen, capaciteiten om dat doel te kunnen bereiken en een prettige manier van omgang.

*Voorbeeld: Een teamlid heeft thuis tijdens de sprint een kind dat van de trap is gevallen en kan twee dagen niet komen. Het team bekijkt hoe deze situatie kan worden opgelost en wie welke taken kan overnemen. De scrum master overlegt met de product eigenaar als er een kans bestaat dat de sprint niet oplevert wat er verwacht wordt.*

Naast principes kent Scrum ook een aantal rollen, overlegmomenten en instrumenten:

### *Rollen*

#### **1. Scrum product eigenaar**

De product eigenaar is de belangrijkste stakeholder van het project en de prioriteiten. Hij beschrijft in een 'product backlog' wat er van het team verwacht wordt. Een goede product eigenaar heeft kennis van zowel de gebruiker van het eindproduct als wat er nodig is om het product te maken. De product eigenaar motiveert het team met een ambitieus maar realistisch doel en geeft prioriteiten aan van de 'gebruikers verhalen'. Een producteigenaar is beschikbaar, heeft zakelijk inzicht en communicatief en helpt het team zo nodig met het weghalen van belemmeringen. Hij vormt geen onderdeel van het team maar is wel intensief betrokken. Tijdens een 'sprint' mag hij de spelregels niet veranderen.

*Voorbeeld: In de organisatie wordt een medewerker, die bekend is met lokale energie coöperaties als producteigenaar benoemd. In overleg met enkele coöperaties, en op basis van het projectvoorstel, stelt hij een aantal gebruikersverhalen op en prioriteert ze. Hij gaat*



*daarbij uit van zo concreet mogelijke vragen. Een lokale coöperatie wil een zonneweide beginnen. Wat zijn de eerste stappen, aan welke kosten moeten ze denken, hoe komen ze aan goed advies, met welke ervaringsdeskundigen kunnen ze gaan praten, hebben ze behoefte aan een handboek, een website, een bijeenkomst, een goed gesprek of al die mogelijkheden. Wat is het belangrijkste en welk product kan het team binnen twee weken klaar hebben. Dit wordt ook met het team besproken en met name het laatste komt aan de orde in de scrum planning bijeenkomst.*

## **2. ScrumMaster**

De ScrumMaster is coach van het team, en helpt het Scrum team om een zo hoog mogelijk niveau te bereiken. De ScrumMaster faciliteert bijeenkomsten en ‘beschermt’ het team tijdens de sprint van invloeden van buitenaf. Zijn belangrijkste taak is ervoor te zorgen dat het team focus houdt op de te vervullen taken en dat de onderlinge samenwerking niet spaak loopt op geschillen en andere vormen van wrijving.

*Voorbeeld: De stand up meeting over de webpagina ‘zonnecollectorweides voor dummies’ dreigt uit te lopen door een geschil over het gebruik van ‘je’ of ‘u’ als aanspreekvorm. De ScrumMaster grijpt in en besluit na de bijeenkomst de vraag voor te leggen aan de producteigenaar. Het team werkt verder en kan later zo nodig de aanspreekvorm wijzigen.*

## **3. ScrumTeam**

Het scrumteam wordt samengesteld op basis van een combinatie van capaciteiten en enthousiasme van de deelnemers. Het team is in de regel niet groter dan 9 en niet kleiner dan vijf deelnemers.

*Voorbeeld: De organisatie kent 10 medewerkers en het is onmogelijk om de helft van de mensen in het scrumteam op te nemen. Besloten wordt om twee medewerkers van de organisatie in het team te laten deelnemen en twee te betrekken van een andere organisatie die specifieke deskundigheid in huis heeft. Frans is geaccrediteerd Scrum master met kennis van de materie en zal als zodanig optreden.*

### *Instrumenten*

## **4. Gebruikers verhalen (Customer stories)**

Een gebruikersverhaal vertelt het wie, wat en waarom van een wens van de klant. De persoon is belangrijk. Bijvoorbeeld bij de aanschaf van een laptop, inclusief software, zal een professionele gamer andere eisen stellen dan een financieel specialist. Het gaat erom wat ze ermee willen doen en wat ze met die actie willen bereiken. Een aantal gebruikers verhalen samen vormt een epic. Vaak begint het met een epic die vervolgens in delen wordt geknipt als uitgangspunt van een sprint.

*Voorbeeld: In een coöperatie zit een jurist die aangeeft: Als jurist vind ik het belangrijk om te weten of er een specifieke rechtspersoon moet worden opgericht en zo ja welke rechtspersoon het best werkt voor het beheer van een zonneweide. De penningmeester zal zeggen: Als financieel verantwoordelijke wil ik inzicht hebben in de mogelijke kosten van een zonneweide zodat ik een begroting kan maken. De voorzitter tenslotte wil weten wat de mogelijkheden en beperkingen zijn op het gebied van ruimtelijke ordening waar de coöperatie rekening mee moet houden.*



## 5. Sprint

De sprint is een regelmatige, herhaalbare werkcyclus, die in de regel twee weken duurt. In de sprint realiseert een team een product dat in gebruik kan worden genomen, hoe basaal ook. Door de korte tijd wordt het team gedwongen zich te richten op de meest essentiële elementen. In meerdere sprints kan een product verder worden ontwikkeld totdat het eindproduct klaar is.

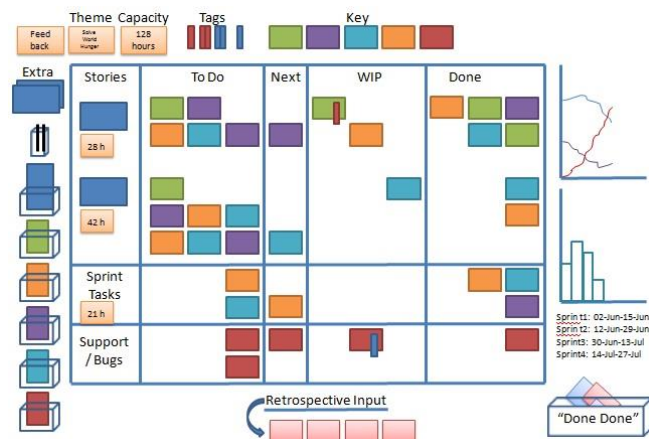
*Voorbeeld: in overleg met de product eigenaar heeft het team een sprint ontworpen om te komen tot een 'zonnecollectorweide voor dummies'. De inhoudsopgave is gezamenlijk bepaald en vervolgens zijn de hoofdstukken verdeeld.*

## 6. Scrumboard

Op het Scrumboard staan alle stappen die voor een sprint belangrijk zijn. Van de gebruikersverhalen tot het eindresultaat.

In de eerste kolom staan de gebruikersverhalen en over hoeveel uur het te leveren product klaar moet zijn. In de tweede kolom staat de lijst met taken, met in kolom drie de eerstvolgende klus. Dan volgt kolom 4 'Work in progress', met andere woorden 'wordt aan gewerkt'. De laatste kolom bevat de onderdelen die klaar zijn, voldoen aan de 'definition of done'. De taken zijn onderverdeeld in clusters met elk een eigen kleur.

Helemaal onderaan staan op de roze stickers evaluatieve opmerkingen, bijvoorbeeld dat de sprint 'tegen viel'. De tags bevatten opmerkingen als, 'testen' of 'geblokkeerd'. De onderste, rode post it's geven aan welke ondersteuning van buiten gewenst is.



*Voorbeeld: De bovenste blauwe post it bevat het gebruikersverhaal van de tekst voor het handboek voor dummies. De daarbij horende taken 7: Hoofdstuk Inleiding en 6: Hoofdstuk Waarom een zonnecollectorcentrale staan in de kolom todo. Taken 5: Hoofdstuk Beheer en 4 Redactie staan in de kolom next. Taken 3: Hoofdstuk organisatie, 4: Hoofdstuk techniek en 5: Hoofdstuk financiering zijn onderweg (WIP). Dagelijks wordt tussen 9.00 uur en 9.20 het scrumboard bekeken en besproken welke taken een kolom verplaatst kunnen worden en waar mogelijk belemmeringen zijn.*

## 7. Definition of done

Het is belangrijk om te bepalen wanneer een product af is. Dat wil zeggen dat het kan worden overhandigd aan de klant, hoe basaal het product ook is.

*Voorbeeld: Een hoofdstuk is pas af als de tekst geredigeerd is en klaar om op de website te plaatsen.*



## Bijeenkomsten

### 8. Back log verfijningsbijeenkomst

Tijdens deze bijeenkomst wordt nemen de product eigenaar en het sprint team de tijd, bijvoorbeeld een dagdeel, om te bepalen wat er van het product back log naar het sprint back log wordt verplaatst. In deze bijeenkomst wordt onderhandeld tussen de product eigenaar en het team en bepaald wat er in het sprint back log komt te staan. Zo kunnen prioriteiten worden gewijzigd, taken worden beschreven en de ambitie van de sprint worden vastgesteld.

*Voorbeeld: De producteigenaar heeft een een backlog gemaakt met tien gebruikersverhalen en die in volgorde van belangrijkheid gezet. Bovenaan staat een nieuwe webpagina. Het team suggereert om eerst te kijken welke inhoud aansluit bij de gebruikersverhalen en in een eerste sprint daaraan te werken.*

### 9. Scrum planning

In de planning sessie wordt onder begeleiding van de scrum master, gekeken naar de verwachte tijd die verschillende taken volgens de teamleden nodig hebben. Dat gebeurt via de fibonacci reeks (1,2,3,5,8,13,21, het volgende cijfer is een optelling van de voorgaande 2) of kleding maten (S, M, L, XL, XXL) Bij iedere taak pakken de teamleden een kaart en tonen die aan de anderen. Heeft iemand een XL kaart gepakt dan wordt besproken waarom de taak zo groot is en gekeken wat daaraan te doen is. De taak kan in stukken worden geknipt of eventuele belemmeringen weggewerkt zodat de taak kleiner wordt.

*Voorbeeld: Eén teamlid vindt het schrijven van een stuk over de rechtsvorm voor het beheer van een zonneweide een XXL taak. Een ander lid wijst op een document waarin dit heel helder beschreven wordt wat met enige aanpassing prima kan worden benut. Na het document kort te hebben bekeken krijgt de taak het label M.*

### 10. Stand up meeting

Iedere morgen kijkt het scrum team onder begeleiding van de scrummaster naar het scrumboard om de voortgang te bespreken. Belemmeringen komen aan bod en leden bieden elkaar steun in het wegwerken daarvan. De bijeenkomst wordt staand gehouden voor het scrumboard. Belangrijkste vragen zijn:

- Wat heb ik gedaan sinds de vorige meeting?
- Wat ga ik doen tot de volgende meeting?
- Welke belemmeringen kom ik tegen en wiens steun heb ik nodig om ze weg te werken?

*Voorbeeld: Een medewerker wil graag naar een volgende taak. De scrum maste vraagt of zijn huidige taak al voldoet aan de 'definition of done'. Bijna zegt de medewerker, er moeten alleen nog een paar goede illustraties bij worden gezocht. Nog niet beginnen aan een nieuwe taak is het oordeel van het team. Vandaag de goede illustraties zoeken. Een ander teamlid heeft suggesties voor vrij te gebruiken foto's.*



## 11. Scrum evaluatie

Aan het eind van de sprint kijkt het scrum team samen met de product eigenaar onder leiding van de scrum master terug op de sprint en bespreekt wat ging goed, wat kon beter.

*Voorbeeld: De scrum is helemaal fout gegaan. De product eigenaar was voortdurend afwezig, medewerkers waren te laat op de stand up meetings waarvan er twee ontzettend uit liepen, de scrum master had weinig invloed op de groep. In een sessie wat ging goed, wat kan beter worden de achterliggende oorzaken uitgebreid besproken en geleerde lessen genoteerd. Zo moet het nooit meer is ieders overtuiging en we weten nu hoe we het wel moeten doen!*

### Alle stappen op de film:

<http://scrummethodology.com/scrum-meetings/>

### Boek:

Sutherland J. (2014), *Scrum, doing twice the work in half the time*, Crown Business, Denver USA

### Scrum woordenboek

<http://www.scrum.nl/site/scrum-begrippen-agile-scrum>

