

SLIMMER (SAMEN)WERKEN MET **SCRUM**

WHITEPAPER



IN DEZE WHITEPAPER

In deze whitepaper lees je meer over scrum en waar het vandaan komt. Je leert wat het framework inhoudt en hoe je er slimmer mee (samen) werkt.

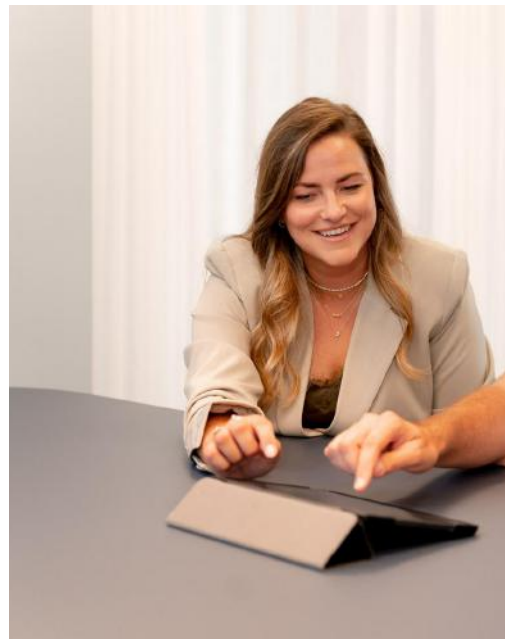


AGILE WERKEN EN SCRUM

INTRO

Agile betekent wendbaar of flexibel. Het is een manier van werken die draait om flexibiliteit en het inspelen op veranderende omgevingen. Agile werken komt uit de softwareontwikkeling, waar vaak grote onzekerheid is over het verloop van werkzaamheden. Daarom wordt er kort-cyclisch gewerkt waarbij er vaak contact is met de klant en er waar nodig wordt bijgestuurd.

Deze manier van werken staat haaks op traditioneel projectmanagement. Hier wordt een uitgebreid projectplan geschreven, dat vervolgens stap voor stap gevolgd wordt. Activiteiten, doorlooptijd, budget en planning leg je vast. Bij agile werken spreek je van een stip op de horizon, waarbij je steeds kleine stukjes oppakt in de richting van het einddoel. Deze evalueer je voordat je verder gaat. Aanpassingen zijn snel mogelijk en je bent in staat om dagelijks bij te sturen.



AGILE MANIFESTO

De uitgangspunten van agile werken zijn vastgelegd in het Agile Manifesto.

De waarden aan de linkerkant hebben hierbij altijd de overhand. Hiermee bedoelen we niet dat wat aan de rechterkant staat niet belangrijk is. Het mag alleen nooit de overhand krijgen.

Agile werken is dus een mindset, waar meerdere manieren van werken en frameworks onder vallen. Scrum is er daar één van. Daarnaast heb je bijvoorbeeld ook kanban, devops, lean & SaFe.



AGILE WERKEN EN SCRUM

SCRUM WERKEN

Scrum is dus een manier van agile werken en is vooral gericht op het maken ontwikkelen van nieuwe producten of diensten. Het is niet zozeer geschikt om bestaande processen te verbeteren (hiervoor is lean een betere toepassing). De hele scrum filosofie is vastgelegd in document van 14 pagina's: [de scrum guide](#). De scrum methodiek heeft drie belangrijke pijlers:

TRANSPARANTIE

Hiermee bedoelen we dat belangrijke delen van het proces continu zichtbaar moeten zijn. Zo zijn bijvoorbeeld de werkzaamheden en taken van en voor iedereen op elk moment in te zien (op een to do/doing/done bord).

INSPECTIE

Dit verwijst naar het geven van feedback op de dingen die ontwikkeld worden, bijvoorbeeld door de gebruikers van je product. Je moet dit niet zo vaak doen dat het de voortgang van de werkzaamheden in de weg staat, maar wel vaak genoeg om de aansluiting met de eindgebruiker te behouden.

ADOPTIE

Omdat je regelmatig inspecteert of je wel op de goede weg bent, krijg je ook veel feedback. Met adoptie wordt bedoeld dat je gedurende het hele proces aanpassingen doet op basis van de feedback die gegeven wordt.



HET SCRUM FRAMEWORK

De scrum manier van werken staat beschreven in het scrum framework. Dit framework bestaat uit deze elementen:

- ◆ drie rollen
- ◆ vijf meetings
- ◆ drie artefacten

Als je al deze elementen in je werkwijze toepast, ben je aan het 'scrummen'.

DE SCRUM ROLLEN

Er zijn drie verschillende rollen die vervuld moeten worden. Dit zijn de product owner, de scrum master en de developers. Elke rol heeft zijn eigen verantwoordelijkheden en taken. Het lastige van scrum is dat deze taken vaak anders zijn dan hoe de rollen normaal gesproken in een organisatie zijn georganiseerd.

1. DE PRODUCT OWNER

De product owner is de 'eigenaar' van een product of dienst. Deze persoon fungeert als intermediair tussen de klant (voor wie het product gemaakt wordt) en de ontwikkelaars (die het product maken). Daarnaast volgt hij de ontwikkelingen in de markt en houdt hij contact met relevante stakeholders. Op basis hiervan noteert hij alle wensen die er zijn, en vertaalt deze naar 'user story's'.

Deze user story's komen terecht op een lijst, de product backlog. De developers gaan hier vervolgens mee aan de slag. Aan het einde van de sprint inspecteert de product owner het product om hier vervolgens feedback op te geven.

In het kort:

- ◆ De product owner is altijd 1 persoon
- ◆ Heeft mandaat van het management
- ◆ Ontwikkelt een visie voor het product/de dienst
- ◆ Inventariseert wensen van gebruikers en andere stakeholders
- ◆ Is eigenaar van de product backlog en bepaalt prioriteit



DE SCRUM ROLLEN

2. DE SCRUM MASTER

De scrum master is de facilitator van het scrum proces. Hij werkt niet mee aan het product en heeft ook geen invloed op waar er aan gewerkt wordt. De scrum master zorgt er puur voor dat er 'goed' en 'volgens de regels' gescrumd wordt.

Dit houdt onder andere in dat hij mensen opleidt in het scrum gedachtegoed, obstakels voor de developers uit de weg ruimt en zorgt dat iedereen zich aan de verantwoordelijkheden van zijn rol houdt.

In het kort:

- ◆ De scrum master is altijd 1 persoon
- ◆ Hij faciliteert het scrum proces
- ◆ Zorgt dat de developers hun werk kunnen doen door obstakels te verwijderen
- ◆ Leidt mensen op in het scrum gedachtegoed

3. DE DEVELOPERS

De developers zijn meerdere personen die elk expert zijn op hun gebied. Meestal zijn dit tussen de 3-9 personen. De developers hebben geen functietitels, iedereen is gelijk. Ze werken in korte periodes (sprints) samen aan een product of dienst.

Voorafgaand aan de sprint worden met de product owner de user stories besproken. De developers bepalen vervolgens zelf hoeveel werk ze gaan oppakken en wat ze daarin precies doen. Aan het eind van de sprint presenteren ze het werk aan de product owner, die hier vervolgens feedback op geeft.

In het kort:

- ◆ Het development team is zelf-organiserend
- ◆ Verschillende specialismen
- ◆ Bestaat uit 3-9 personen
- ◆ Geen functietitels
- ◆ Werken gedurende de sprint aan het product/de dienst





Suzanne Hulstein

'Scrummen helpt je om werk concreet en transparant te maken. Je weet altijd wat er precies moet gebeuren en wie waar mee bezig is'

DE VIJF SCRUM MEETINGS

Er zijn vijf events die bij het scrummen regelmatig terugkomen, dit zijn de:

- ◆ Sprint
- ◆ Sprint planning
- ◆ Daily stand-up
- ◆ Retrospective
- ◆ Review

SPRINT

Binnen scrum werk je in periodes zonder onderbrekingen aan een product of dienst. Deze kort-cyclische periodes noem je sprints. Een sprint duurt altijd even lang, maar is minimaal twee en maximaal vier weken. Het idee hierachter is dat je in minder dan twee weken niet de tijd en focus hebt om goed te kunnen werken. Als een sprint langer dan vier weken duurt, dan verlies je de aansluiting met je gebruikers.

Een sprint begint altijd met een sprint planning en eindigt met een review en een retrospective. Gedurende de sprint is er elke dag een daily stand-up.

SPRINT PLANNING

Tijdens de sprint planning kijk je welke werkzaamheden er de komende sprint worden opgepakt. De product owner en de developers zijn hierbij aanwezig. De product owner geeft waar nodig uitleg of beantwoordt vragen over de user stories. Vervolgens bepalen de developers zelf hoeveel user stories ze oppakken en hoe ze dit gaan aanpakken. Ze vertalen hierbij de user stories naar concrete werkzaamheden voor op de sprint backlog.

DAILY STAND-UP

In deze dagelijkse bijeenkomst komen de developers bijeen om de voortgang te bespreken. De daily stand-up is altijd op hetzelfde tijdstip op dezelfde plaats en duurt 15 minuten. Hierin beantwoordt iedereen kort drie vragen:

- ◆ Wat heb je de afgelopen 24 gedaan?
- ◆ Wat ga je de komende 24 uur doen?
- ◆ Verwacht je problemen?

De daily stand-up zorgt ervoor dat iedereen weet hoe het team ervoor staat en dat problemen op tijd worden ondervangen.

REVIEW

Tijdens de sprint review presenteren de developers het werk dat ze hebben afgerond aan de product owner. De product owner mag ook andere stakeholders (bijvoorbeeld gebruikers) uitnodigen om hierbij aanwezig te zijn. Het doel is om zoveel mogelijk feedback te verzamelen.

Deze feedback is weer input voor de volgende sprint en wordt verwerkt in de product backlog. De review is als het ware een acceptatietest van het geleverde werk.

RETROSPECTIVE

Waar je in de review vooral feedback geeft op het geleverde werk, is de retrospective een evaluatie over het functioneren van het team zelf. Met het team bedoelen we de developers, maar ook de product owner en de scrum master. Er wordt teruggeblikt op het proces en verbeterpunten worden besproken. Er is altijd minimaal één concrete verbeteractie die je meeneemt naar de volgende sprint, deze komt op de sprint backlog terecht.



ARTEFACTEN

PRODUCT BACKLOG

De product backlog is een lijst met wensen van diverse stakeholders, vertaald naar user stories. Op een user story staat het volgende:

De product owner is de eigenaar van de product backlog. Hij bepaalt welke user stories erop komen en welke bovenaan komt te staan. De bovenste user story wordt altijd als eerste opgepakt. Er moeten voldoende user stories zijn om één sprint te vullen, het liefst twee. Hoe meer prioriteit de user stories hebben, hoe gedetailleerder ze zijn.

De eerste versie van de backlog is het resultaat van verschillende informatiebronnen:

- ◆ Product visie
- ◆ Product roadmap
- ◆ Stakeholders
- ◆ Ontwikkelaars

USER STORY

ALS EEN ... (OMSCHRIJVING KLANT)

WIL IK/HES IK NODIG ... (FUNCTIONALITEIT)

ZODAT ... (VOORDEEL)

USER STORY

ALS EEN ... INWOONER VAN GEMEENTE X

WIL IK/HES IK NODIG ... ONLINE MIJN RIJBELIJS VERLENGEN

ZODAT ... IK NIET NAAR HET GEMEENTERAADS HOEF

SPRINT BACKLOG

De sprint backlog is een lijst waarop alle werkzaamheden staan die tijdens één sprint worden opgepakt. Hierop worden de user stories opgeknipt in kleine plukjes werk die elk niet langer dan een dag duren. Een sprint backlog heeft vaak minimaal drie kolommen; TO DO, DOING en DONE. De plukjes werk schuiven tussen deze kolommen, zodat iedereen op elk moment van de dag kan zien wat er gaande is.

INCREMENT

Het increment betekent 'werkend product'. Dit komt uit de softwareontwikkeling, waarbij het doel altijd is om na een sprint iets op te leveren wat ook daadwerkelijk gebruikt en getest kan worden. Ook al is het maar een klein stukje en nog lang niet af. Het idee hierachter is dat gebruikers dan altijd iets kunnen zien en uitproberen, zodat ze beter feedback kunnen geven.



SLIMMER SAMENWERKEN MET SCRUM

Scrum wordt de laatste jaren steeds meer toegepast in organisaties. Het is vooral een goede manier van werken bij projecten waarin iets nieuws wordt ontwikkeld. Dit hoeft niet per se iets technisch te zijn. Ook voor bijvoorbeeld het maken van een marketingplan of het ontwikkelen van een nieuwe visie kan het je helpen.

SCRUM VS TRADITIONEEL PROJECTMANAGEMENT

Wat je je wel moet realiseren als je scrum gaat werken, is dat het andere rollen en verantwoordelijkheden met zich meebrengt dan 'normaal'. Zo is een scrum master niet hetzelfde als een projectmanager. Hij is bijvoorbeeld niet verantwoordelijk voor scope, budget of planning. Dat is namelijk de product owner, maar die heeft (anders dan een traditionele projectmanager) dan weer geen invloed op HOE werkzaamheden worden uitgevoerd. Die verantwoordelijkheid ligt binnen scrum bij de developers.

Deze andere rollen kunnen botsen. In de eerste plaats binnen het scrum team, waar medewerkers gewend zijn om andere of meer verantwoordelijkheden te hebben. Maar ook in de rest van de organisatie, die misschien niet weet wat scrum werken precies inhoudt of de manier van werken niet respecteert. Het is daarom altijd goed om na te denken hoe je de verschillende verantwoordelijkheden gaat invullen. Hierbij kun je ook elementen uit het scrum framework gebruiken (zoals bijvoorbeeld het to do/doing/done bord of de rol van de developers).



SCRUM IN HET ONDERWIJS

In onze projecten passen wij vaak scrum(elementen) toe. Hieronder laten we een voorbeeldproject uit het onderwijs zien.

MET SCRUM EEN ROOSTERPLANNING MAKEN

Bij een ROC waar we aan de slag gingen wordt er elk jaar een rooster voor het nieuwe schooljaar gemaakt. Hierbij moet er rekening gehouden worden met leerlingen, leraren en faciliteiten.

Dit leverde elke keer weer veel afstemming en stress op en kwam moeizaam tot stand. Afgelopen jaar besloten we dit op een 'scrum manier' aan te pakken. Dit ging als volgt:

We kwamen in korte sessies bij elkaar. Hierbij waren naast iemand van ons een teamleider, een onderwijsplanner en een functioneel beheerder aanwezig. De taken waren als volgt verdeeld:

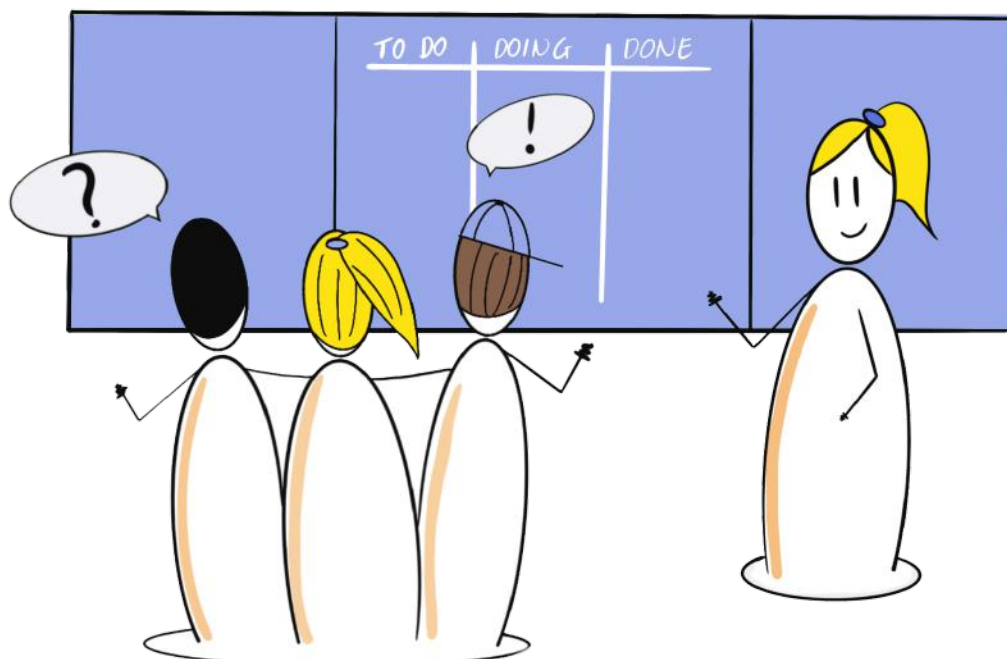
- ◆ De teamleider neemt beslissingen over het te geven onderwijs en het personeel
- ◆ De onderwijsplanner maakt hier een rooster van en legt dit vast in een roostermodule
- ◆ De functioneel beheerder draait een 'batch' waar een rooster uit komt
- ◆ Wij begeleiden de sessie

Als een functioneel beheerder de 'batch' gedraaid had, kwamen hier incidenten uit. Dit was bijvoorbeeld: 'Klas 1C heeft op maandag om 09.00 zowel Engels als Nederlands'.

Elke sessie stonden alle incidenten die uit het rooster kwamen op onze backlog. We namen deze door en bespraken welke acties er door wie moesten worden uitgevoerd om het incident op te lossen. Deze acties noteerden we als 'to do' op ons scrumbord.

Na de sessie gingen we uiteen, met de afspraak voor een volgende sessie de acties uit te voeren. Als alle acties uitgevoerd waren, draaide de functioneel beheerder een nieuwe batch. Hiervan bespraken we de nieuwe incidenten. Dit deden we net zo lang op deze manier tot er geen incidenten meer waren en er een kloppend rooster was.

Met deze manier van werken benutten we een aantal van de voordelen van scrum werken. Zo was de status van de acties op elk moment zichtbaar (to do/doing/done). Op deze manier wist bijvoorbeeld de functioneel beheerder wanneer alle acties waren uitgevoerd en hij een nieuwe batch kon draaien. Daarnaast was de afstemming veel beter, omdat iedereen op hetzelfde moment bij elkaar bezig was met het rooster. Dit voorkwam veel heen en weer gemail en wachten op elkaar.



#GEWOONALTIJDBETER



Wij zijn Lean People en wij leren mensen slimmer (samen)werken:

- ◆ logisch;
- ◆ betekenisvol;
- ◆ en met een duidelijk doel.

Organisaties vragen ons om hulp omdat ze het lastig vinden om te verbeteren. Ze merken dat processen niet slim ingericht zijn, projecten niet de gewenste resultaten opleveren of dat ze niet goed voldoen aan de verwachtingen van de klant. Wij krijgen juist energie van dit soort vraagstukken en kijken met een frisse blik naar de situatie.

Wij hebben geen standaard werkwijze, maar kijken samen hoe we de meeste waarde kunnen creëren. Daarbij mixen we verschillende elementen uit bijvoorbeeld lean en agile met gezond verstand. We visualiseren alles wat we doen, omdat dat meer resultaat oplevert en mensen er blij van worden. Daarnaast vinden we het gewoon heel tof om te doen. Wij brengen anderen in beweging en het is onze missie om organisaties te leren hoe ze zo snel mogelijk zelf mee aan de slag kunnen.

Volg ons op LinkedIn om op de hoogte te blijven van nieuwe blog, cases en whitepapers. Of abonneer je op onze maandelijkse nieuwsbrief via www.leanpeople.nl. Voor vragen mag je natuurlijk ook altijd mailen naar info@leanpeople.nl of kun je bellen met Roos of Suzanne op 030 2072572.



Meer informatie?

www.leanpeople.nl

info@leanpeople.nl

030 2072572



Copyright
© 2021, Lean People

Uitgegeven in eigen beheer
info@leanpeople.nl

Alle rechten voorbehouden.

Niets van de tekst en afbeeldingen uit deze uitgave mag zonder toestemming worden gepubliceerd, gebruikt voor andere doeleinden of openbaar worden gemaakt.