



Waarom Scrummen zo snel zo enorm populair geworden is

18 dec 2014 | Maarten van der Schaaf

Tesla, Apple, Google: allemaal zweren ze bij Scrum, een methode die bedrijven belooft 2 keer zoveel te doen in de helft van de tijd.



Paul Kerssens was nog maar net begonnen bij Eneco toen hem gevraagd werd binnen 6 maanden een volledig nieuwe website én een app te ontwikkelen. Een behoorlijk ambitieus plan, vond de kersverse [manager online](#). Hij besepte dat het project alleen op tijd en binnen budget kon worden gerealiseerd, als er op een heel andere manier werd samengewerkt. Daarom stelde Kerssens één voorwaarde: Scrum.

Meer synergie

Bij zijn vorige baan als e-commerce manager bij KLM had Kerssens goede ervaringen opgedaan met deze managementmethode, die wereldwijd snel aan populariteit wint. 'Met Scrum werk je in een klein multidisciplinair projectteam nauw samen, waardoor er veel effectiever en sneller wordt samengewerkt', vertelt hij. 'Bovendien ontstaat meer synergie dan wanneer alle teamleden zich op hun eigen specialisme richten en het project steeds over de schutting wordt gegooit tussen de afdelingen.'

Minder budget nodig

Kerssens kreeg groen licht en ging aan de slag. Met succes. Op 20 maart 2014 lanceerde Eneco zijn nieuwe website, het eerste project binnen de Rotterdamse energiemaatschappij dat volgens de Scrum-principes werd gemanaged. 'Op tijd en binnen budget', blikt Kerssens trots terug. 'Sindsdien hebben we alweer een aantal vervolprojecten uitgevoerd met Scrum. We worden er steeds beter in, waardoor onze resultaten boven verwachting zijn en minder budget nodig is dan gedacht. Behalve online projecten willen we ook andere projecten ermee gaan managen.'

Advertentie



[Video Media Groep player](#)

14 seconden

[Klik hier voor meer informatie](#)

Huwelijk

Eneco's Scrum-succes klinkt niet verrassend voor Jeff Sutherland, de grondlegger van de methode, van wie eind dit jaar '[Scrum: de revolutionaire manier om sneller, beter en flexibeler te werken](#)' in het Nederlands verschijnt en die op 20 januari 2015 in Nederland een Scrum-event bijwoont. Volgens de Amerikaan kunnen bedrijven in de 21ste eeuw zelfs niet zonder Scrum. Dat geldt niet alleen voor IT-bedrijven als Google, Apple en Facebook, maar voor elke organisatie, vertelt hij aan *MT*. 'Tesla gebruikt Scrum om hun elektrische auto's te bouwen, Saab heeft mede dankzij Scrum elk half jaar een vernieuwde versie van hun Gripen-gevechtsvliegtuig – niet toevallig de beste ter wereld – en de wekelijkse iPhone-updates komen ook allemaal tot stand met behulp van Scrum. Media, ziekenhuizen, kerken, scholen en overheden, ze hebben allemaal baat bij de managementmethode.' Dan lachend:

Sommige mensen organiseren zelfs hun huwelijk met Scrum.'

Aparte unit

Sutherland ontwikkelde de methode in de jaren 80, toen hij na een carrière als gevechtspiloot bij het Amerikaanse leger, wiskundedocent bij de luchtmacht en een studie naar de groei van kankercellen aan Stanford University, de overstap maakte naar het bedrijfsleven. Bij MidContinent Computer Services, het bedrijf dat destijds de eerste pinautomaat op de markt introduceerde, verbaasde Sutherland zich over de stroperige, inefficiënte manier van werken. Hij vroeg zijn baas of hij een aparte unit mocht opzetten met iedereen direct betrokken bij het pinautomatennetwerk.

Pilotentraining

In plaats van de watervalmethode die MidContinent doorgaans gebruikte, besloot Sutherland zijn ervaringen als gevechtspiloot te gebruiken om zijn projectteam zo efficiënt en doelgericht mogelijk in te richten. 'In mijn pilotentraining leerde ik snel te handelen volgens het principe: Observeren, Oriënteren, Besluiten, Doen. Dat principe staat aan de basis van wat ik later Scrum heb genoemd.'

Perfecte metafoor

De term 'Scrum' komt overigens niet uit het leger, maar uit het rugby. Bij een scrum werkt een rugbyteam nauw 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, dezelfde intentie hebben en een vastomlijnd doel voor ogen hebben. Sutherland:



Een scrum is de perfecte metafoor van hoe ik wil dat een team samenwerkt.’

Agile en lean

Scrum wordt vaak in één adem genoemd met Agile en Lean. Dat is deels terecht, en deels niet. Bij *Lean*, gebaseerd op het productiesysteem van Toyota, ligt de nadruk op het minimaliseren van afval, in de breedste zin van het woord. Alle onderdelen of halffabricaten in de fabriek die niet direct worden gebruikt in het productieproces zijn in wezen overvloedig, schrijft Taiichi Ohno in *Toyota Production System*. Die grondstoffen hebben weliswaar geld gekost, maar er is nog geen waarde mee gecreëerd. Dat geldt niet alleen voor productiebedrijven, maar voor iedere organisatie. Scrum borduurt hierop voort door de waarden van de (in- en externe) klant toe te voegen. Door in sprints te werken kunnen Scrum-teams bij hun klanten checken of het product waaraan ze werken voldoet aan de verwachtingen. ‘Agile’ betreft een kader van waarden die goed aansluiten bij Lean en Scrum. Die waarden zijn in 2001 vastgelegd in een [manifest](#), bestaande uit vier regels.

Opgedeeld

Om de Scrum-methode op de werkvloer toe te passen wordt een groot project opgedeeld in kleine stukjes – ‘sprints’, in Scrum-jargon. Zo werkt het team één voor één aan de prioriteitenlijst van het project, die steeds na een afgeronde sprint kan worden bijgesteld. Op die manier ontstaat goed inzicht in de voortgang en kan tijdig bijgestuurd worden.

In tegenstelling tot de watervalmethode wordt bij Scrum vooraf geen strak omlijnd eindresultaat vastgesteld. Bij Eneco formuleerden Kerssens en zijn team tijdens de eerste sprint weliswaar een helder concept, bepaalde minimumvoorwaarden en een deadline, maar hoe de website en de app precies eruit kwamen te zien, wat er precies op zou staan en over welke functionaliteiten de site zou beschikken, werd niet tot in detail beschreven. Kerssens: ‘Met Scrum knip je het project in stukjes en begin je gewoon. Daarmee voorkom je dat je bij aanvang meteen veel tijd verliest met een stappenplan en een tijdsplanning maken. Dat plan kan onderweg immers veranderen en biedt zodoende slechts schijnzekerheid.’

Pas op de plaats

Om tijdens de sprints focus te houden is het essentieel dat het hele team dagelijks een pas op de plaats maakt en samen checkt of het project de goede kant opgaat. Sutherland noemt deze dagelijkse ochtendvergadering de Daily Stand Up, omdat die volgens hem het beste staand - want actief - kan plaatsvinden. Tijdens deze vergadering bespreken de teamleden drie vragen: wat hebben we gisteren gedaan om ons doel te bereiken? Hoe kunnen we beter en sneller werken? En wat staat dat in de weg? Met die drie vragen blijven alle teamleden gefocust op het doel en worden obstakels snel duidelijk. Sutherland:

Het principe is simpel, maar de uitvoering vraagt om reflectie, introspectie, eerlijkheid en discipline.’

Alibi

Goed scrummen is nog niet zo eenvoudig, beseft Sutherland, die erkent dat veel bedrijven zijn methode slecht toepassen. ‘Sommige bedrijven pikken er alleen een paar dingen uit die ze leuk vinden klinken, zoals de korte staande vergaderingen. Anderen gebruiken Scrum als alibi om aan de slag te gaan zonder een gedetailleerd plan te hoeven maken.’

Niet meer verschuilen

Ondernemingen die wel een serieuze poging wagen om Scrum onder de knie te krijgen, valt dat zwaar,

weet Sutherland ook. ‘Salesmensen, marketeers, ontwikkelaars en ontwerpers moeten daadwerkelijk met elkaar samenwerken. Tijdens de dagelijkse sessies horen alle teamleden van elkaar waarmee ze bezig zijn en wat hun volgende stappen zijn. Niemand kan zich meer verschuilen achter zijn functietitel of specialisme.’

Puntjes op de i

Daarnaast blijkt het lastig om de taak waaraan tijdens een sprint wordt gewerkt ook echt af te ronden, zodat de software daadwerkelijk functioneert of dat het deeltje van de motor draait. Dat wil niet zeggen dat de uitkomst van de sprint perfect is, benadrukt Kerssens. ‘Specialisten zijn perfectionisten. Zij gaan eindeloos door om de puntjes op de i te zetten. Als manager in een Scrum-proces moet je benadrukken dat goed vooralsnog goed genoeg is.

Je gaat eerst voor brons, later maak je daar goud van.’

Andere managersrol

Managers hebben in een Scrum-traject een fundamenteel andere rol. ‘Managers worden veel productiever’, zegt Sutherland. ‘Normaal vergaderen ze 80 procent van hun tijd en houden ze 20 procent over om hun taken uit te voeren. Bij Scrum is die verhouding precies andersom.’ Dat komt omdat managers de teamleden niet hoeven te vertellen wat ze moeten doen, maar ze slechts obstakels voor hen moeten wegnemen, zodat ze hun werk beter kunnen doen.

Op vaart

Dat is vaak lastig voor het topmanagement, dat geen onzekerheid wil accepteren over wat het Scrum-team aan het eind van de rit precies oplevert. Daarbij ligt het gevaar op de loer dat het team steeds verantwoording moet afleggen, waardoor het proces vertraagt. Bij het eerste Scrum-project van Eneco had de top daar ook moeite mee, erkent Kerssens. Daarom bedacht hij een tussenoplossing. ‘Samen met een collega rapporteerde ik regelmatig aan de top hoe het project vorderde. Daarmee hielden we de rest van het team buiten schot, zodat zij ongestoord konden doorwerken en het project op vaart bleef.’

Weinig keus

Hoewel scrummen dus een omschakeling vereist, hebben bedrijven weinig keus, denkt Sutherland. ‘In de Verenigde Staten stellen overheidsorganisaties en andere grote organisaties steeds vaker Scrum als voorwaarde in hun tender.’ Zelf heeft hij weinig moeite om bedrijven ervan te overtuigen over te schakelen op Scrum. ‘Als ik bij ceo’s binnenkom, hoor ik voortdurend dat hun projecten vastlopen, vertraagd raken en het budget overschrijden.

Als ik hen erop wijs dat heel Silicon Valley scrumt, zijn ze vaak snel bereid de sprong te wagen.’

Scrum in Nederland

Jeff Sutherland komt naar Nederland. C...
organiseert Maven Publishing een Scrum-event met hem.
Management Team mag 20 kaarten weg...
avond: stuur een mail naar redactie@m......
ontvang je voor 9 januari antwoord of je een kaart hebt gewonnen.

72

Tweet

7

8+1



Meer lezen?

Log In

- [Scrum, tweemaal zoveel doen in...](#) van de tijd van Jeff Sutherland zelf (Maven)
- [Succes met Scrum](#) van Wouter Te... (Van Duuren Media)
- [Scrum voor dummies](#), Michael Francken (Pearson)

[Foto boven](#)

Trefwoorden: [Motiveren](#) [Productiviteit](#) [Competenties](#)

Gegevens ontvanger

Naam ontvanger:

Email ontvanger:

Jouw gegevens

Naam:

Email:

[X](#)

MT analyseert het business- en managementnieuws

[aanmelden nieuwsbrief](#)