


 A portrait of Rik van der Wardt, a man with a beard and short brown hair, wearing a brown jacket over a white shirt and a dark blue sweater. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a textured, light-colored wall.

RIK VAN DER WARDT

Scrum verovert na IT veel meer organisatieonderdelen

We hebben van klassieke organisaties ingewikkelde machines gemaakt. Deze machines beginnen nu te horten en te stoten, want ze zijn niet meer opgewassen tegen de continue veranderingen van deze tijd. Agile, en scrum als onderdeel van agile werken, maken organisaties simpeler en flexibeler, betoogt auteur van *Het Scrum Modellenboek* Rik van der Wardt. Een soort ballenbak met modellen waar je uit kunt putten om scrum te laten werken.

TEKST RONALD BUITENHUIS // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

De metafoer van scrum, komt uit de rugbysport. Rik van der Wardt legt het zelf altijd uit als dat je, net als bij rugby, als team even bijeenkomt voor overleg en vandaaruit een stukje terrein gaat veroveren in een project. 'Het is een soort landjepik. Starten met een sprintje, reflecteren, de aanpak zo nodig aanpassen, en weer wat meters maken.' Scrum zelf heeft in het bedrijfsleven inmiddels een behoorlijk stuk terrein veroverd. Scrum is ontstaan in de IT-wereld en volgens Van der Wardt werkt daar al wel 75 procent van de ontwikkelaars met scrum. 'En bewezen succesvol. Binnen de IT-wereld is Agile-werken de standaard geworden. Buiten de IT staan we nog aan het begin, maar ook daar wint scrum onmiskenbaar terrein', weet Van der Wardt, partner bij de Agile Scrum Group.

Rik van der Wardt: 'Als een teamlid wordt geruild, wat betekent dat dan voor het gehele bouwwerk?'



Ook voor een vaak ongrijpbaar fenomeen als cultuurverandering is scrum volgens de auteur van het *Het Scrum Modellenboek* geschikt. 'Bij uitstek zelfs. Scrum is er voor projecten die onzekere factoren kennen, projecten waarbij de uitkomst en aanpak niet vooraf vast staat. Dat geldt zeker ook voor iets als verandermanagement. Daar weet je immers nooit wat je onderweg tegenkomt en waar je uiteindelijk uitkomt.' Bij opkomend succes van fenomenen, staan ook direct de criticasters op. Een Scrum Master zou als een wolf in 'PRINCE2 schaapskleren' zijn. Van der Wardt: 'Je moet duidelijk onderscheid maken. PRINCE2 is er voor projecten die uitgevoerd worden in een meer stabiele omgeving. Voor routinematige projecten, daar waar je makkelijker van A tot Z kunt plannen. Als een aannemer een huis bouwt, staat alles op tekening en is het project vastgelegd in een bestek. Dan hoeft je 's ochtends op de bouwplaats niet te scrummen. Maar staat een uitkomst niet vast, of moet je reageren op ontwikkelingen, dan is scrum uitermate geschikt.'

AGILE

Van der Wardt ziet scrum als een onderdeel van agile werken. Agile, wendbaar zijn, wordt volgens hem de norm. 'Het is bittere noodzaak om agile te denken. Klassieke organisaties met organogrammen en harkjes zijn te traag, te rigide aan het worden. Het duurt te lang voordat bovenin de piramide op basis van hiërarchie een beslissing wordt genomen, waarna teams pas weer verder kunnen. Traditionele organisaties zijn niet opgewassen tegen de veranderingen van deze tijd. Scrum maakt werken weer simpel. De beslissingen worden snel op de plek waar nodig genomen. Werken in een scrumteam wordt bovendien als zeer aangenaam ervaren door veel mensen. Het vergroot de broodnodige flexibiliteit.' Van der Wardt maakt ook duidelijk dat scrum er vooral voor projecten is. 'Wat ik nog wel eens zie gebeuren, is dat

organisaties nu opeens alles gaan scrummen. Scrum moet je inzetten op de plekken waar het toepasbaar is. Gebruik het niet als wondermiddel, als panacee voor alles. In een mierenhoop of een zwerm zwaluwen is geen hiërarchie, maar houdt elk individu zich heel strikt aan simpele regels. Zo moet je scrum ook zien.' Spotify is één van de voorbeelden van een bedrijf dat succesvol ontstaan is uit werken met Agile-principes. Van der Wardt vindt het een mooi voorbeeld, maar geeft direct de grenzen aan. 'Inmiddels is Spotify zo gegroeid dat er ook processen en projecten zijn die er helemaal niet volgens scrum worden georganiseerd. Ook daar maken ze nu verschil in onzekerheid en stabiliteit in processen en projecten.'

MODELLENBOEK

Wie het nieuwe modellenboek van Van der Wardt leest, komt tot de conclusie dat het een soort omgevallen boekenkast is met allemaal bestaande (en nieuwe) modellen die binnen scrum gebruikt kunnen worden. Je komt er bijvoorbeeld de teamrollen van Belbin tegen, het Johari venster, en de leerstijlen van Kolb. Van der Wardt beschrijft steeds hoe je deze bestaande modellen toepast binnen scrum. Een soort ballenbak met heel veel voorbeelden waar je uit kunt putten. Vanwaar die aanpak? Van der Wardt: 'Het fundament van scrum is de Scrum Guide. Dat is een document van 19 pagina's. Daarin staat eigenlijk precies wat scrum is en welke rollen er zijn. Wat is een sprint? Wat doet een Scrum Master? Toch merken we hier binnen de Agile Scrum Group dat heel veel potentiële gebruikers dan toch nog zwemmen. Ze weten niet goed hoe ze nu met scrum aan de slag moeten. Hoe ze teams met scrum kunnen laten werken. Ik ben gaan denken en heb 41 modellen gevonden die antwoorden kunnen geven op vragen waar gebruikers mee worstelen. Ik probeer met deze modellen gebruikers op weg te helpen. Deze 41 modellen vormen echt geen rigide lijst. Er zijn veel meer modellen, maar ik denk dat deze 41 houvast bieden.'

Van der Wardt geeft een voorbeeld van een model dat hij in zijn boek beschrijft: model 17. Dit is een rekenmodel voor de duur van scrum meetings. 'Ik kom nog wel eens bij bedrijven die maar een deel van hun werkzaamheden met scrum willen uitvoeren. Hoeveel tijd moet ik dan inruimen? Dit model helpt dan om inzichtelijk te maken hoeveel tijd men voor de scrum meetings moet inplannen.' Een model dat Van der Wardt in dit geval zelf heeft ontwikkeld. Ongeveer de helft van de beschreven modellen in zijn boek, zijn bestaande modellen. Sommige al decennia>>

'Veel mensen weten niet goed hoe ze nu met scrum aan de slag moeten.'



oud. 'Ik zeg dus ook niet dat scrum iets compleet nieuws is waarmee je een antwoord hebt op alle uitdagingen. Er zijn heel veel modellen die al lang bestaan en prima bruikbaar zijn binnen scrum. Het zijn handvatten om scrum te begrijpen en beter toe te passen.' Wat Van der Wardt betreft kun je vrij grabbelen in de modellen en aan *cherry picking* doen. Dat geldt niet voor scrum zelf. 'Scrum is zo bedacht, dat je wel dichtbij de paar regels die er zijn moet blijven.'

CV

Rik van der Wardt is Agile marketeer bij Agile Scrum Group. Agile Scrum Group richt zich op non-IT-organisaties die op een flexibele, wendbare (agile) manier producten en diensten willen ontwikkelen.

LEGO, M&M'S EN ELMO

In het modellenboek staan uiteraard serieuze modellen, maar soms ook modellen met een knipoog. Van der Wardt laat gebruikers in een model bijvoorbeeld met Lego-blokjes spelen. Bij de ene opdracht mogen de teamleden wel praten en bij een andere opdracht niet. En tijdens het bouwen van een Lego-bouwwerk moet je tussentijds van team wisselen. Wat zijn dan de gevolgen? Van der Wardt: 'Op die manier kun je een eenvoudige wijze een complexe projectomgeving nabootsen. Als een teamlid wordt geruild, wat betekent dat dan voor het gehele bouwwerk? Nieuwe inzichten die het beter maken? Of juist niet? Hoe werk je het beste samen in een dergelijke complexe projectomgeving?'

Een ander model laat gebruikers in een pot met M&M's graaien. Van der Wardt: 'Een kleur bepaalt dan jouw feedback op de afgelopen sprint. Groen: wat ging goed. Rood: wat ging minder goed. Zo vul je de feedbackloop. Elk sprint wordt afgesloten met een reflectiemoment. Daar kan dit bij helpen.'

En zo is er ook het model 'Checklist Daily Scrum'. De checklist zorgt ervoor dat je niets vergeet in de voorbereiding, het verloop en het resultaat van de Daily Scrum. Van der Wardt: 'De Daily Scrum is simpel in theorie, maar weerbarstig in de praktijk. De hoofdoorzaak hiervan is meestal een slechte uitvoering van de meeting. Zo duurt de meeting soms te lang en lukt het teams niet om focus te houden. Een eerste interventie die je als Scrum Master kunt doen, is het gebruik van een balletje of ander object. Alleen degene die het object in handen heeft mag praten, terwijl de rest luistert. Een iets radicalere interventie is de E.L.M.O.-techniek. Dat staat voor 'Enough, let's move on!' Het is een manier om op respectvolle wijze

te laten merken dat het punt gemaakt is en dat de tijd rijp is om terug te keren naar de agenda van de meeting. Sommige teams kopen een kleine pop van Elmo van Sesamstraat om de deelnemers voortdurend te herinneren aan het belang van een korte en effectieve meeting. Het is van belang dat de focus van de Daily behouden wordt. Ga niet discussiëren. Na de Daily kan het team dan de discussiepunten met de hoogste prioriteit oppakken.'

NIET NODELOOS INGEWIKKELD

In de inleiding van *Het Scrum Modellenboek* geeft Van der Wardt aan dat hij vindt dat klassieke organisatiesodeloos ingewikkeld zijn gemaakt. Door het presenteren van 41 modellen hoopt hij scrum niet weerodeloos ingewikkeld te maken. 'Die modellen *hoefje* niet te gebruiken, het *kan*. Het zijn hulpmiddelen om antwoorden te geven op vragen waar nieuwe gebruikers van scrum tegenaan lopen. Ik denk dat het een boek is voor de eerste twee jaar dat iemand scrum gebruikt. Daarna weet je, als het goed is, al beter hoe je scrum in teams goed in kunt zetten. De modellen zijn er vooral om te inspireren. Om met teams in gesprek te komen.'

Volgens de auteur is scrum een blijvertje. Een beproefde toegevoegde waarde aan het agile-denken in een sterk veranderende wereld. 'In de praktijk merk ik dat scrum beter beklijft dan andere methoden.' In de IT-wereld is de methode inmiddels gemeengoed. In andere delen van de economie kan nog wel een sprintje getrokken worden en is er nog wel wat landjepik mogelijk. *Het Scrum Modellenboek* kan helpen het mes goed te werpen. ¶

Rik van der Wardt: 'De beslissingen worden in scrum snel op de plek waar nodig genomen.'



HET SCRUM MODELLENBOEK Rik van der Wardt

Paperback, 192 blz.,
1e druk, 2018,
Boom Uitgevers Amsterdam
9789024421794

€ 24,99

DIVERSEN

Voor 23.00 besteld,
morgen in huisGratis verzending
vanaf € 20,-**365 DAGEN KLANTHOUSIASME****Feike Cats**

De titel van het boek geeft precies aan wat het doel is: 365 dagen Klantthousiasme bieden. Elke dag een tip om geïnspireerd te blijven, door te pakken en plezier te maken.

.....
Ringband, 374 blz,
1e druk, 2018,
Houden van Klanten
9789082067620



€ 22,50

WAAROM JE BETER EEN BAAS MET EEN DOCHTER KUNT HEBBEN**Ben Tiggelaar**

Iedere week schrijft Ben Tiggelaar in NRC over werk en leven. Over leiderschap, stress, menselijk gedrag, management, innovatie, geluk, veranderen, karakter, motivatie, ondernemen en succes.

.....
Gebonden, 176 blz,
1e druk, 2018,
Tyler Roland Press
9789079445912



VASTE PRIJS
€ 15,00
NU VOOR
€ 12,50
geldig t/m
31-12-2018

OOK ALS
E-BOOK
€ 11,95

MAKKELIJK VERDIEND**Ton Verbeek**

In dit boek laat bedrijfskundige Ton Verbeek zien dat het eigenlijk helemaal niet zo moeilijk is om onderaan de streep meer over te houden.

.....
Paperback, 223 blz,
1e druk, 2018,
Uitgeverij Haystack
9789461263063



€ 20,00

CIJFERS BIJTEN NIET**Ronald van Tol**

In dit boek maakt u stap voor stap kennis met de belangrijkste financiële begrippen. Waarom zijn ze zo belangrijk voor u als manager of ondernemer en hoe gebruikt u ze in de praktijk?

.....
Gebonden, 256 blz,
1e druk, 2018,
Uitgeverij Haystack
9789461262974



€ 29,50

UNFAIR ADVANTAGE**Carole Lamarque**

Als de wereld een dorp wordt, moet jouw bedrijf naast de wereldspelers kunnen blijven staan. Dat kun je door volop in te zetten op je Unfair Advantage.

.....
Paperback, 160 blz,
1e druk, 2018,
LannooCampus
9789401453707



€ 29,99

OOK ALS
E-BOOK
€ 19,99

IN DE HAND VAN DE KLANT**John Kivit**

John Kivit deelt in zijn boek *In de hand van de klant* al zijn geheimen voor het ontwikkelen van succesvolle apps.

.....
Paperback, 192 blz,
1e druk, 2018,
Van Duuren Management
9789089654366



€ 29,99

BEELDKRACHT**Caroline Franssen**

Beeldkracht is een verdiepende methode voor tafelopstellingen. Het is geschreven voor therapeuten en coaches en biedt je praktische handvatten om een-op-een systemisch werk te doen.

.....
Paperback, 168 blz,
1e druk, 2018,
Uitgeverij Thema
9789462721555



€ 27,50

OOK ALS
E-BOOK
€ 12,99

SOCIOCRATIE 3.0**Jef Cumps**

Deze novelle introduceert Sociocratie 3.0 als een praktische gids voor het creëren van wendbare en betekenisvolle organisaties.

.....
Paperback, 240 blz,
1e druk, 2018,
LannooCampus
9789401454247



€ 29,99

TIME TO POP-UP**Dieter Veulemans**

Pop-ups zijn niet meer weg te denken uit het straatbeeld. Ze bieden een innovatieve oplossing aan bestaande en toekomstige ondernemers en retailers.

.....
Gebonden, 168 blz,
1e druk, 2018,
LannooCampus
9789401453745



€ 29,99