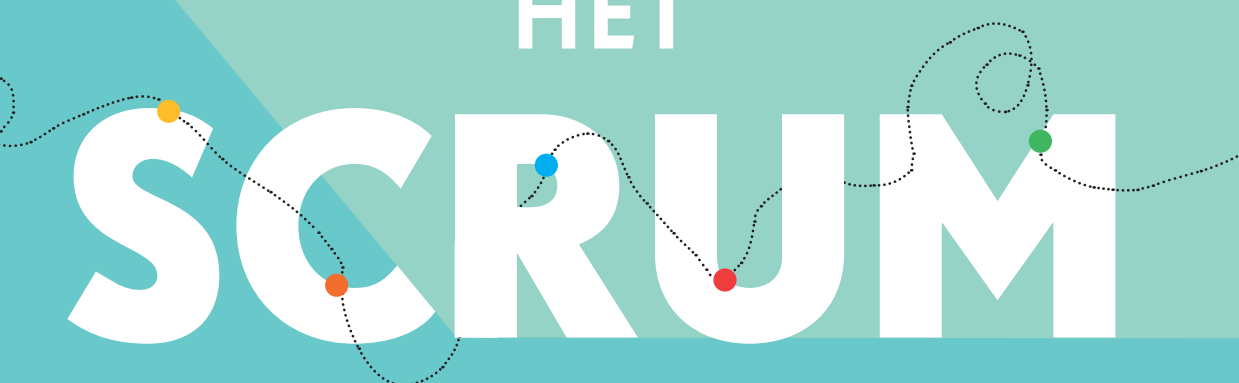


HET



SCRUM

MODELLENBOEK

41 SLIMME TOOLS & TIPS VOOR
EEN BETERE ÉN LEUKERE SPRINT

Rik van der Wardt

Boom

HET SCRUM

MODELLENBOEK

**41 SLIMME TOOLS & TIPS VOOR
EEN BETERE ÉN LEUKERE SPRINT**

RIK VAN DER WARDT

Boom

Inhoudsopgave

Inleiding 6

1	4 waardeproposities van Scrum	11	22	Persona's	99
2	Het Agile Manifest	15	23	Plannen in Scrum	103
3	Je strategie Scrummen	19	24	Productvisie	109
4	Alignment en Autonomie	25	25	Het progressieprincipe in Scrum	115
5	Teamrollen van Belbin	29	26	Reflexiviteit van het team	119
6	Checklist Daily Scrum	33	27	Rekentool voor de duur van Scrum meetings	123
7	Cynefin-raamwerk	37	28	Checklist Retrospective	127
8	Planning in Scrum	41	29	Checklist Review Meeting	133
9	DEEP Product Backlog-management	45	30	Scrumteam-zelfassessment	137
10	Organiseren voor intrinsieke motivatie	49	31	Situationeel leiderschap en de Scrum Master	141
11	Het belang van feedback	55	32	SOAR	145
12	Flow	59	33	Checklist Sprint Planning	149
13	GROW-coaching	63	34	Stakeholdermanagement	153
14	Hoe ontstaat vertrouwen?	67	35	State of Mind-model	157
15	Johari-venster	71	36	T-shaped mensen	161
15	Karasek: hierdoor is Scrum uitdagend en motiverend	75	37	Groepsinterventies	165
17	Leerstijlen van Kolb	79	38	Theorie X en Theorie Y	169
18	Uitdagingen in teamwork volgens Lencioni	83	39	Hoe ontwikkelt een Scrumteam zich?	175
19	Management 3.0	87	40	User Stories: De drie C's en INVEST	181
20	Scrum opschalen met Nexus	91	41	Waarom starten we met Scrum?	185
21	Plan-Do-Check-Act als basis voor kwaliteit	95			

Over de auteur 190

Index 191

Inleiding

Wat hebben we organisaties nodeloos ingewikkeld gemaakt de afgelopen eeuw. Organisaties zijn tot in detail uitgedacht in een organigram, en de meeste mensen werken met een functieomschrijving die precies vertelt wat zij moeten en mogen. Het geheel vormt zo een zorgvuldig uitgestippelde maar ingewikkelde machine waarin medewerkers niet hoeven nadenken en slechts uitvoeren, als robots langs een productielijn. Is dat hoe we ons werkende leven willen besteden? We moeten organisaties toch minstens zo kunnen inrichten dat we met een glimlach naar ons werk gaan?

Laten we eerst nog wat dieper duiken in de ingewikkelde machine die we een organisatie noemen. Welke dynamiek komen we zoal tegen? Een eerste typische dynamiek is die tussen het management en overige medewerkers. Veelal regelt en denkt het management, waarna medewerkers datgene wat bedacht en geregeld is uitvoeren. Deze benadering gaat volledig voorbij aan de kunde en creativiteit van de mensen die het echte werk uitvoeren. Het onvermogen van managers om de kwaliteiten van medewerkers aan te spreken, gecombineerd met beperkte autonomie, leidt tot een werkplek waar je weinig betrokken medewerkers zult vinden. En onderzoek van Gallup concludeert jaar in, jaar uit precies dat: slechts ongeveer dertien procent van de medewerkers is betrokken bij het werk dat zij doen.

Het volgende typische kenmerk van de nodeloos ingewikkelde organisatie is een ver doorgevoerde arbeidsdeling, vastgelegd in rigide functieomschrijvingen. Iedere medewerker voert slechts een zeer klein stukje van het totale palet aan werkzaamheden uit. Het voordeel hiervan is dat het personeel snel op stoom is, en bovendien makkelijk vervangbaar. Op de lange termijn gaat dit idee echter voorbij aan de intrinsieke behoefte van mensen om zich te blijven ontwikkelen. Men zal het werk dus snel leren, maar ook snel verveeld zijn door het repetitieve karakter. Een ander nadeel van sterk afgebakende functies is dat men het grote plaatje uit het oog verliest. En als je het grote plaatje niet meer ziet, kun je moeilijker inzien waarom je werkzaamheden betekenis hebben voor klanten. Ook hier wordt de motivatie er niet groter op. Een laatste gevolg van sterk afgebakende functies is de noodzaak tot overdracht. Hoe kleiner en specifiekere de bijdrage van individuele medewerkers binnen een proces, des te meer stappen er zullen zijn om iets voor elkaar te krijgen. En bij meer overdrachtsmomenten vergroot je de kans dat er een keer iets fout gaat en gooit men meer 'over de schutting'. Fouten en een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel zijn voor veel mensen herkenbaar als typische frustraties op het werk.

De laatste typische dynamiek van onze organisatiemachine is dat zij vooral goed op stoom blijft als er niet te veel verandert. Het vergt veel tijd van het management om het ingewikkelde organigram met bijbehorende

functieomschrijvingen tot in detail uit te werken. Als dat eenmaal staat, veranderen we er liever niet te veel meer aan. In een minder turbulente wereld werkte dit redelijk goed, maar de wereld waar we nu in leven, verandert voortdurend en bovendien sneller dan ooit. Zo raakte de nodeloos ingewikkelde organisatiemachine die zo zorgvuldig uitgestippeld werd in een mum van tijd achterhaald.

Hoe we organisaties de afgelopen eeuw hebben ingericht zorgt dus voor weinig betrokkenheid bij medewerkers, omdat het fundamentele intrinsieke menselijke behoeften ondermijnt. Daar komt bij dat de klassieke inrichting zoals beschreven steeds minder goede resultaten oplevert, omdat het een rigide systeem is, niet opgewassen tegen het tempo waarin veranderingen plaatsvinden.

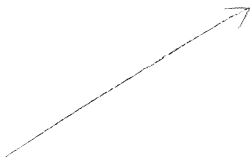
○ Op zoek naar een alternatief

Maar goed, hoe moet het dan wel? Wat mij betreft gaan we aan de slag met het **simpeler** en **menselijker** inrichten van organisaties. Want daar waar de organisatie-inrichting eenvoudig is en men rekening houdt met elkaar zie ik intrinsieke motivatie en geweldige resultaten ontstaan. Het Agile gedachtegoed, waarbinnen Scrum een belangrijk raamwerk is, kan een belangrijke bijdrage leveren aan het simpeler en menselijker inrichten van organisaties.

Organisaties die zich Agile organiseren, gaan ervan uit dat je als organisatie steeds moet meebewegen met wat er in de buitenwereld gebeurt. Omdat de buitenwereld continu verandert, is in de interne organisatie ook continu verandering noodzakelijk. Door een sterke focus op klantwensen weet een Agile organisatie waarheen de interne organisatie zich moet ontwikkelen.

In een Agile organisatie ligt de nadruk niet op maximale arbeidsdeling, maar juist op samenwerking en interactie tussen mensen. Op begrijpen wat je collega's doen en inzien dat je met elkaar iets moois realiseert. Op elkaar helpen, face-to-face samenwerken en meters maken zonder je verstikt te voelen in een bureaucratie. Op minder regels en meer zelf nadenken. Op waarde toevoegen voor

Scrum in theorie



Verwachting na het lezen
van de Scrum Guide

Scrum in de praktijk



Het Scrum Modellenboek is geschreven
om hiermeete helpen

klanten, zonder dat je telkens toestemming hoeft te vragen aan de baas van je baas, als het werk dat je doet maar in lijn is met de richting van de organisatie. Leiderschap bepaalt deze richting, maar stapt niet in de micromanagement-valkuil.

Het gebruik van Scrum staat niet gelijk aan de realisatie van een volledig Agile organisatie; daar is meer voor nodig. Maar de eenvoud en menselijkheid waar Scrum van uitgaat, is een stap in de goede richting.

○ Dit boek helpt beginners op weg en helpt gevorderden doorgronden

Het *Scrum Modellenboek* is geschreven voor mensen die *The Scrum Guide* gelezen hebben (gratis online beschikbaar; zoek via een online zoekmachine op 'Scrum Guide'). Als je dit document niet kent, lees dan eerst die negentien pagina's voordat je verder leest.

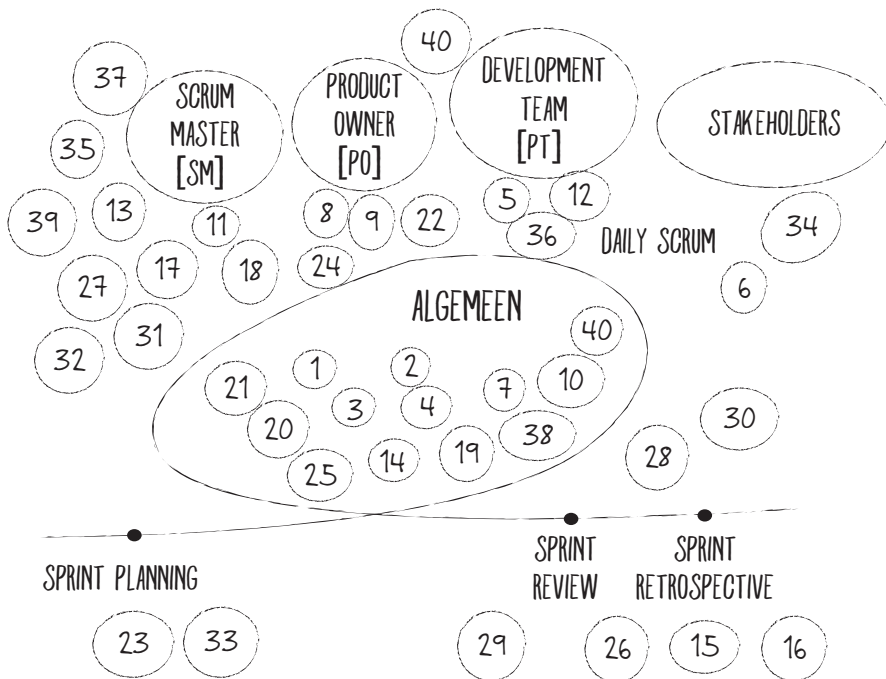
Het doel van dit boek is eenvoudig; het is geschreven om jou zo goed mogelijk te laten Scrummen. Het idee voor dit boek kwam voort uit het volgende:

- 1) *The Scrum Guide* telt maar negentien pagina's, en als je de gids leest, lijkt Scrummen heel eenvoudig. De praktijk is echter altijd weerbarstiger. Dan blijkt vaak dat de *Scrum Guide* tekortschiet in het praktisch op weg helpen van mensen. Bovendien beschrijft de *Scrum Guide* nauwelijks de onderliggende mechanismen waardoor Scrum zo goed werkt. Dat is zonde, omdat een volledig begrip van het raamwerk dan uitblijft.
- 2) Bestaande boeken over Scrum bevatten veel tekst en bieden niet altijd evenveel nuttige praktische handvatten. Omdat de meeste mensen juist boeken over Scrum lezen om het raamwerk toe te passen in de praktijk, is de nadruk op praktische tips, tools en handvatten van belang.

Het Scrum Modellenboek helpt je vervolgens op weg met veertig praktisch toepasbare modellen. Bovendien legt een groot deel van de modellen onderliggende psychologische mechanismen van Scrum bloot. Dit zal jouw begrip van het raamwerk vergroten, en het zal je verder enthousiasmeren om Agile te werken. Het *Scrum Modellenboek* is hierdoor interessant voor zowel beginners als experts.

○ Wat verstaat het *Scrum Modellenboek* onder een model?

Een model tracht de complexe wereld te vatten in een versimpeld geheel. Zodoende kunnen we op relatief laagdrempelige wijze grip krijgen op complexe situaties. Het stelt ons in staat om met elkaar te praten en elkaar te begrijpen. Om deze reden zijn modellen erg nuttig om te gebruiken.



Het gebruik van modellen kent daarentegen ook risico's. Een model *is* namelijk niet de werkelijkheid. Het is belangrijk om te beseffen dat elk model een abstractie is van de wereld en daarom bepaalde factoren uit de werkelijkheid negeert.

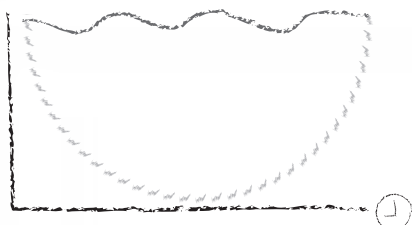
Denk maar eens aan Google Maps, de digitale routekaart. De weergave binnen Google Maps betreft een abstractie van de werkelijkheid. Het doel van dit model is om mensen in staat te stellen de weg te vinden, en daar slaagt het goed in. Maar als je met Google Maps probeert een voetbal in de tuin van de overburen te zoeken, dan zal dat niet lukken, omdat de kaart bepaalde aspecten van de werkelijkheid negeert. Ken de beperkingen van het model dat je gebruikt en probeer de werkelijkheid niet in jouw model te forceren.

In het Scrum Modellenboek vind je onder andere tools, templates, checklists en wetenschappelijke modellen. Dit alles valt in dit boek onder de noemer 'model'.

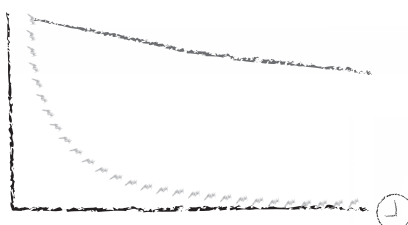
○ Hoe gebruik ik dit boek?

Het Scrum Modellenboek presenteert modellen die je kunt toepassen binnen het Scrum-raamwerk. Bovenstaand overzicht geeft met modelnummers in het Scrum-raamwerk weer waar het specifieke model het best toepasbaar is. De meeste mensen zullen dit boek niet in één ruk van a tot z uitlezen, maar per rol, per Sprint of per meeting bekijken wat zij op een bepaald moment bruikbaar vinden.

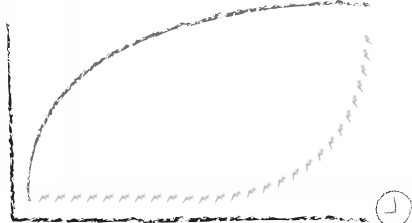
Zichtbaarheid van werk



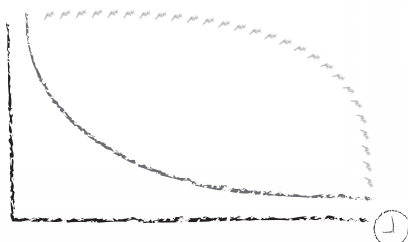
Aanpassingsvermogen



Gerealiseerde waarde



Risico



— Scrum werken ---- Traditioneel

4 waardeproposities van Scrum

● Doel

De vier waardeproposities van Scrum laten op eenvoudige wijze de belangrijkste voordelen van Scrum zien.

○ Waarvoor gebruik ik dit model?

ALS Scrum Master,

WIL IK in een oogopslag kunnen laten zien wat de meerwaarde is van Scrum werken,

ZODAT ik iedereen binnen en buiten de organisatie mee kan krijgen in deze nieuwe manier van werken.

○ Uitleg bij dit model

Dit model zet traditioneel en Scrum-projectmanagement tegenover elkaar. Onderzoek toont herhaaldelijk aan dat projecten die op traditionele wijze gemanaged worden een grote kans hebben om te mislukken.

De vier waardeproposities van Scrum werken kunnen als volgt worden samengevat:

- **Zichtbaarheid van werk:** tegenwoordig bestaat het overgrote deel van het werk dat mensen uitvoeren uit kenniswerk. Maar hoe organiseer je kenniswerk als team? Dat is een goede vraag, want kennis zit in je hoofd, het hoofd van je collega, of in een computer. Scrumteams maken daarom al hun werk transparant, bijvoorbeeld op een Product Backlog of Sprint Backlog. Door onzichtbare kennis uit hoofden te halen en te organiseren op een Backlog ontstaat de mogelijkheid om slim samen te werken. Traditionele projecten daarentegen kennen voornamelijk transparantie bij de start en aan het einde van een project. Voor traditionele projecten moet

meestal een projectplan opgesteld worden, dat in detail beschrijft wat wanneer opgeleverd wordt en wat er aan resources nodig is om dit te behalen. Het projectplan biedt veel transparantie aan de voorkant van een project, maar tijdens de uitvoering van een project is de transparantie en zichtbaarheid van het werk minimaal. Een maandelijkse voortgangsrapportage met enkele vrolijke of minder vrolijke smileys vormt meestal de beeldvorming rondom de voortgang van een project. Dat staat in groot contrast met Scrum, waar de werkelijke status van het werk altijd zichtbaar is op de Backlogs en waarbij men voortgang in stukjes tijdens Reviewbijeenkomsten presenteert. Een traditioneel project presenteert het resultaat vaak aan het einde van de looptijd, waardoor de transparantie wederom hoog is, maar helaas is het dan wel te laat om nog bij te sturen.

- **Aanpassingsvermogen:** in het *Agile Manifest* staat dat reageren op verandering belangrijker is dan het volgen van een plan. Aanpassingsvermogen is zeer belangrijk, omdat de wereld te complex is om te voorspellen. De context waarbinnen organisaties zich vandaag de dag bevinden is zeer dynamisch, en hierop moet je kunnen reageren. Daarnaast is niet alleen de context van organisaties sterk aan verandering onderhevig, maar ook de interne organisatie zelf. Elke organisatie bestaat uit voortdurend veranderende teams. Teams ontstaan, groeien, krimpen of houden op te bestaan. Teams bestaan op hun beurt weer uit individuen met allemaal een eigen wil en referentiekader (zie het Cynefin-raamwerk, model 7 op pagina 37). Dit geheel van een complexe omgeving en een complexe interne organisatie is onmogelijk voorspelbaar. Daarom het is organiseren van aanpassingsvermogen hét onderwerp van deze tijd. Scrumteams gaan ervan uit dat verandering de enige constante is. Het gebruik van feedbackloops zorgt voor aanpassingsvermogen (zie PDCA, model 21 op pagina 95). Scrum kent diverse feedbackloops, namelijk de Review, Retrospective en Daily. De Review zorgt ervoor dat teams zich voortdurend aanpassen en focussen op datgene wat voor stakeholders het waardevolst is. De Retrospective zorgt voor aanpassingsvermogen in het werkproces, de relaties en de gebruikte hulpmiddelen. Zo blijf je als team steeds aanpassingen maken die de samenwerking verbeteren. De Daily zorgt ervoor dat het team wanneer nodig dagelijks de plannen aanpast. Traditionele projecten kennen veel aanpassingsvermogen bij de start, maar al snel stelt men de scope vast en wordt in een vastgestelde planning naar het eindresultaat toegewerkt. De bekendste traditionele projectmanagementmethode is PRINCE2. PRINCE2 staat voor Projects In Controlled Environments; de naam verklapt al dat het vooral toepasbaar is binnen gecontroleerde, stabiele, voorspelbare omgevingen.

- **Gerealiseerde waarde:** door prioriteit aan te brengen in het werk, werken Scrumteams altijd eerst aan de taken die de meeste klantwaarde opleveren. Daarnaast leveren zij kortcyclisch waardevolle deelproducten of deelprojecten op. Door te beginnen met het waardevolste, en door steeds iets op te leveren, realiseren Scrumteams al snel waardevolle resultaten. Bij traditionele projecten blijven de resultaten tot het einde uit, doordat men een volledig project in één keer oplevert. Waarde voor klanten is hierdoor pas laat merkbaar.
- **Risico:** doordat Scrumteams de resultaten in delen opleveren, en doordat zij op al het opgeleverde werk feedback van klanten vragen, is het financiële risico dat bedrijven lopen bij Scrumteams kleiner. Zo werken projectteams snel toe naar een Minimum Viable Product (MVP) en kan er op basis van klantfeedback op een werkend product een besluit worden genomen over het al dan niet doorontwikkelen van een product of dienst. Hierdoor werk je niet te lang aan producten of diensten die uiteindelijk niet aanslaan. Het bedrijfsrisico blijft dus klein.

○ Hoe pas ik dit model toe?

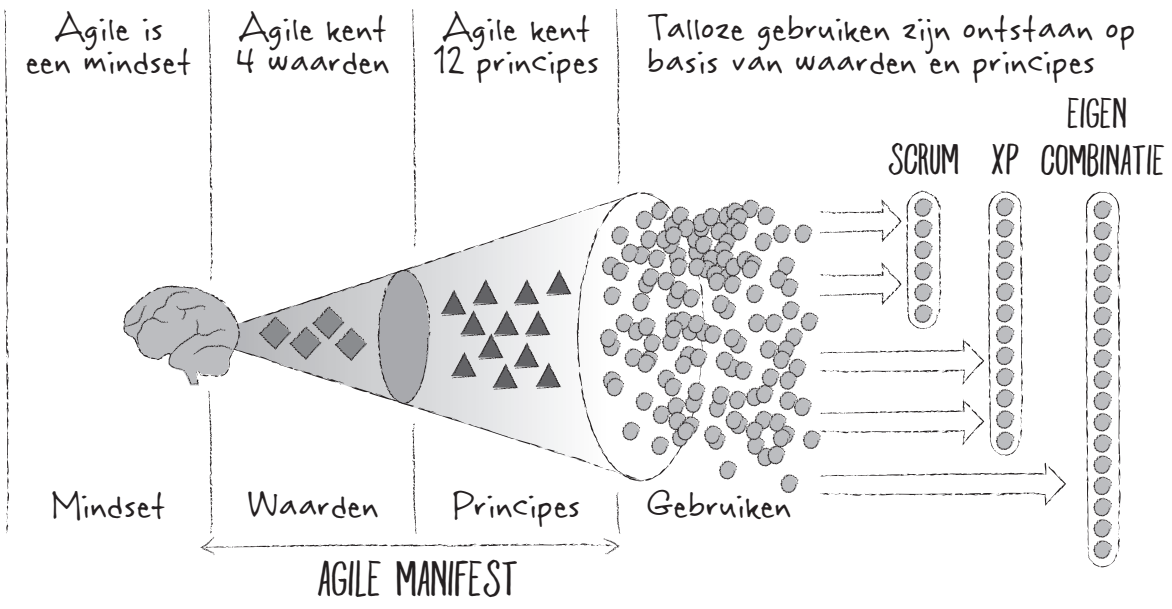
Dit model is vooral relevant voor organisaties die vanuit een traditionele mindset denken. Hierdoor is het model goed toepasbaar binnen organisaties die op korte termijn Scrum willen gaan toepassen. Een werkvorm die je kunt hanteren met bijvoorbeeld een managementteam of een groep projectleiders gaat als volgt:

1. Zorg ervoor dat mensen de vier grafieken nog niet hebben gezien.
2. Laat hen alleen de x-as en y-as tekenen van de vier grafieken.
3. Laat hen eerst in stilte tekenen hoe traditionele projecten zich gaandeweg gedragen.
4. Bespreek de bevindingen.
5. Laat hen nu met een andere kleur tekenen hoe Scrumprojecten zich gaandeweg gedragen.
6. Bespreek de bevindingen.

○ Meer lezen?

Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M. ... Kern, J. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. www.agilemanifesto.org

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2010). *The Scrum Guide*. De herziene versie uit 2017 is te downloaden via www.scrumguides.org/download.html.



Het Agile Manifest

● Doel

Het Agile Manifest geeft een overzicht van de onderliggende waarden en principes van Agile werkwijzen.

○ Waarvoor gebruik ik het Agile Manifest?

ALS Scrum Master,

WIL IK zien in hoeverre het Agile gedachtegoed leeft binnen het team,

ZODAT het team de eigen sterke en zwakke punten leert kennen.

ALS Scrum Master,

WIL IK het Agile gedachtegoed binnen het team waarborgen,

ZODAT het team een gelijke mindset heeft en optimaal samenwerkt.

○ Uitleg bij dit model

De geschiedenis van het Agile Manifest gaat terug tot het jaar 2000. In dat jaar verzamelde zich een groep softwareontwikkelaars die volgens Extreme Programming (XP) werkten. Naar aanleiding van deze bijeenkomst werd een aantal artikelen geschreven over 'lichtgewicht' softwareontwikkeling. Hoewel deze bijeenkomst gezien kan worden als de voedingsbodem voor het Agile Manifest, kwam er nog niets concreets of tastbaars uit.

In 2001 kwamen sleutelfiguren van verschillende 'lichtgewicht' methoden bij elkaar in het Snowbird-skiresort in Utah. Hun doelstelling was om op zoek te gaan naar gemeenschappelijke inzichten in de verschillende methoden die zich tegen traditionele softwareontwikkeling keerden. De zeventien ontwikkelaars vertegenwoordigden onder andere Extreme Programming, Scrum, DSDM, Adaptive Software Development, Crystal, Feature-Driven Development en Pragmatic

Programming. Geheel tegen de verwachtingen in lukte het deze diverse groep om een gemeenschappelijk gedragen Agile Manifest te formuleren. Het Agile Manifest bestaat uit vier waarden en twaalf principes.

○ De vier waarden

De onderstaande vier waarden van het Agile Manifest zijn vrij vertaald, zodat de toepasbaarheid van de waarden breder reikt dan op softwareontwikkeling alleen. Agile teams waarderen:

- **mensen en hun onderlinge interactie** boven processen en hulpmiddelen;
- **opgeleverde deelprojecten** boven allesomvattende documentatie of plannen;
- **samenwerking met de klant** boven contractonderhandelingen;
- **inspelen op verandering** boven het volgen van een plan.

○ De twaalf principes

Deze vier waarden zijn vertaald naar twaalf principes die Agile teams hanteren. Wederom zijn de principes vrij vertaald, om een bredere toepassing mogelijk te maken:

1. Een **tevreden klant** is altijd de hoogste prioriteit.
2. Een **veranderende scope** is welkom, ook laat in het project.
3. Lever **werkende onderdelen** van het project op in korte cycli.
4. Werk op dagelijkse basis **multidisciplinair** samen.
5. Projecten worden uitgevoerd door **gemotiveerde** medewerkers, met de **support** en het **vertrouwen** dat zij nodig hebben.
6. De effectiefste manier van informatieoverdracht is **face-to-face**.
7. Een **werkend product** is de belangrijkste indicator van vooruitgang.
8. Zoek naar een **constant innovatietempo**.
9. Besteed voortdurend aandacht aan hoge **kwaliteit**.
10. **Eenvoud** staat centraal.
11. De beste ontwerpen komen voort uit **zelforganisatie**.
12. Reflecteer geregeld op hoe de **samenwerking** verbeterd kan worden.

Bovenstaande waarden en principes komen voort uit de gemeenschappelijke kenmerken van talloze 'lichtgewicht' methoden. Ook na de realisatie van het Agile Manifest zijn nog vele andere Agile methoden ontstaan.

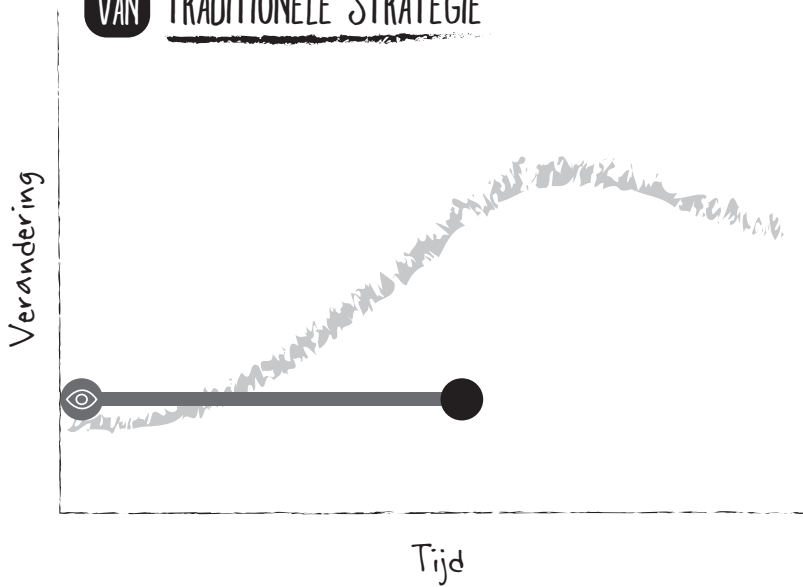
Oefening met het Agile Manifest

- Een leuke oefening die je met het Agile Manifest kunt doen is nagaan hoe (1) jijzelf, (2) jouw team, of (3) jouw organisatie presteert op de vier waarden en twaalf principes. Dit kun je doen door teamleden een cijfer te laten geven aan elke waarde en elk principe. Als iedereen dit heeft gedaan, bespreek je gezamenlijk de resultaten.
- Een andere toepassing is om te bespreken hoe één specifieke Agile methode de waarden en principes borgt. Zo krijg je als team een indruk van de sterke en minder sterke kanten van de gebruikte methode. Dit stelt teams in staat aanpassingen in de samenwerking te doen die een nog beter Agile team tot gevolg hebben.
- Door het Manifest te bespreken kun je ook achterhalen welke aandachtspunten en randvoorwaarden bij de teamleden opkomen. Dit is waardevolle informatie voor een Scrum Master om eventuele obstakels te inventariseren en te verwijderen.
- Ook is het zeer nuttig om samen met je team je eigen waarden te destilleren vanuit het Manifest. Hierdoor creëer je als Scrum Master draagkracht en een gelijke mindset. Zo kun je als team eenduidig naar buiten treden.

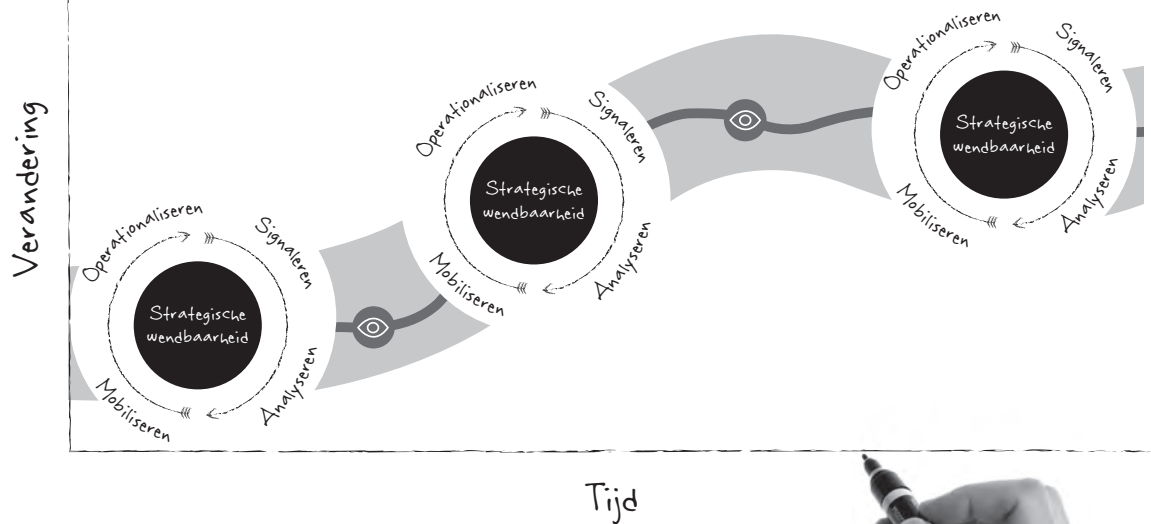
○ Meer lezen?

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Kern, J. (2001). *Manifesto for agile software development*. Geraadpleegd van www.agilemanifesto.org/iso/nl/manifesto.html en www.agilemanifesto.org/history.html.

VAN TRADITIONELE STRATEGIE



NAAR AGILE STRATEGIE



Behoeftte van de consument



Bedrijfsstrategie



Strategieherziening