

# Het instrument

## Scrum

De laatste tijd is er veel aandacht voor 'scrum', een methode om sneller, beter en flexibeler samen te werken. Ook in kwaliteitsverbeterprojecten is scrum een geschikt instrument. Door de kortcyclische manier van werken en het opdelen van het werkpakket in kleine partjes, gaat de snelheid omhoog en is de beheersing van het traject beter.

Scrum komt uit de softwareontwikkeling, waar het aan het eind van de vorige eeuw door Jeff Sutherland, samen met Ken Schwaber, is 'ontwikkeld'. Het is eigenlijk een lean uitvoering van projectmanagement. Door het uitvoeren van verschillende werkpakketjes wordt *flow* gerealiseerd. Een snelle PDCA-cyclus wordt gerealiseerd door hoog frequent bij elkaar te komen in zogenoemde *sprint*bijeenkomsten.

### Hoe werkt het?

Bij een opdracht om iets te ontwikkelen of (zoals in mijn praktijk) een verbetering door te voeren, wordt met het team besproken wat er daadwerkelijk bereikt moet worden. Dit wordt met de klanten/opdrachtgevers besproken om tot consensus te komen.

Vervolgens bespreekt het team het totale werkpakket en verdeelt dit in kleine stapjes. Die stapjes worden geordend naar de hoeveelheid werkcapaciteit die dat zal vragen. Deze werkpakketjes worden allemaal op kaartjes geschreven. Samen vormen ze de *backlog* aan werk. De eigenaar van de backlog is de opdrachtgever, die kan in de loop van de tijd bepalen wat de eerstvolgende belangrijke stap zal zijn in het traject. Daarna wordt de werkswaarte van

ieder kaartje zo goed mogelijk ingeschat, bijvoorbeeld door ze onderling te vergelijken en een rangorde aan te geven. Aan deze werkpakketjes worden cijfers toegekend die de (onderlinge) zwaarte weergeven. Jeff Sutherland gebruikt in zijn boek een reeks van Fibonacci om deze zwaartes te wegen. Die rij gaat volgens 1, 2, 3, 5, 8, 13, ... Tellen we de scores bij elkaar dan hebben we het totaal van het werkpakket.

Tijdens de eerste bijeenkomst bepaalt de opdrachtgever in overleg met het team wat als eerste zal worden uitgevoerd. Dat is een hoeveelheid werk die past in een korte tijdsperiode, variërend van enkele weken tot (in mijn geval) een week. Een dergelijke hoeveelheid werk noemen we een *sprint*. Het werk wordt uitgevoerd en na afloop van de periode laat de uitvoerder zien wat er in de sprint is bereikt. Hij krijgt ook direct terugkoppeling van de eigenaar. Daarin zit al een sterk element: de snelle terugkoppeling zorgt ervoor dat het proces continu *on track* blijft. Er wordt dus niet na lange tijd iets opgeleverd waarvan de opdrachtgever zegt 'Dat had ik niet bedoeld'. Als het werk wordt uitgevoerd door een team, dan wordt de sprint

gevormd door het werk dat het gehele team kan doen binnen de gekozen sprintperiode. Het gehele team rapporteert dan ook de bevindingen.

Het totale proces wordt bewaakt door de *daily stand-up*, een korte bijeenkomst op zeer regelmatige basis (bijvoorbeeld dagelijks). De teamleden komen kort bij elkaar en bespreken wat er de afgelopen tijd (dag, week) is gebeurd en wat er de komende tijd gaat gebeuren. Obstakels die daar worden voorzien, worden door de scrum-master zoveel mogelijk uit de weg geruimd om het team de gelegenheid te geven te presteren. De *scrum-master* heeft dus een coördinerende rol met vooral de functie van 'Haarlemmer Olie'. Een essentieel onderdeel van de werkwijze is het *scrum-bord*, waar alle kaartjes hangen en waarop de ontwikkeling duidelijk is te zien (zie figuur).

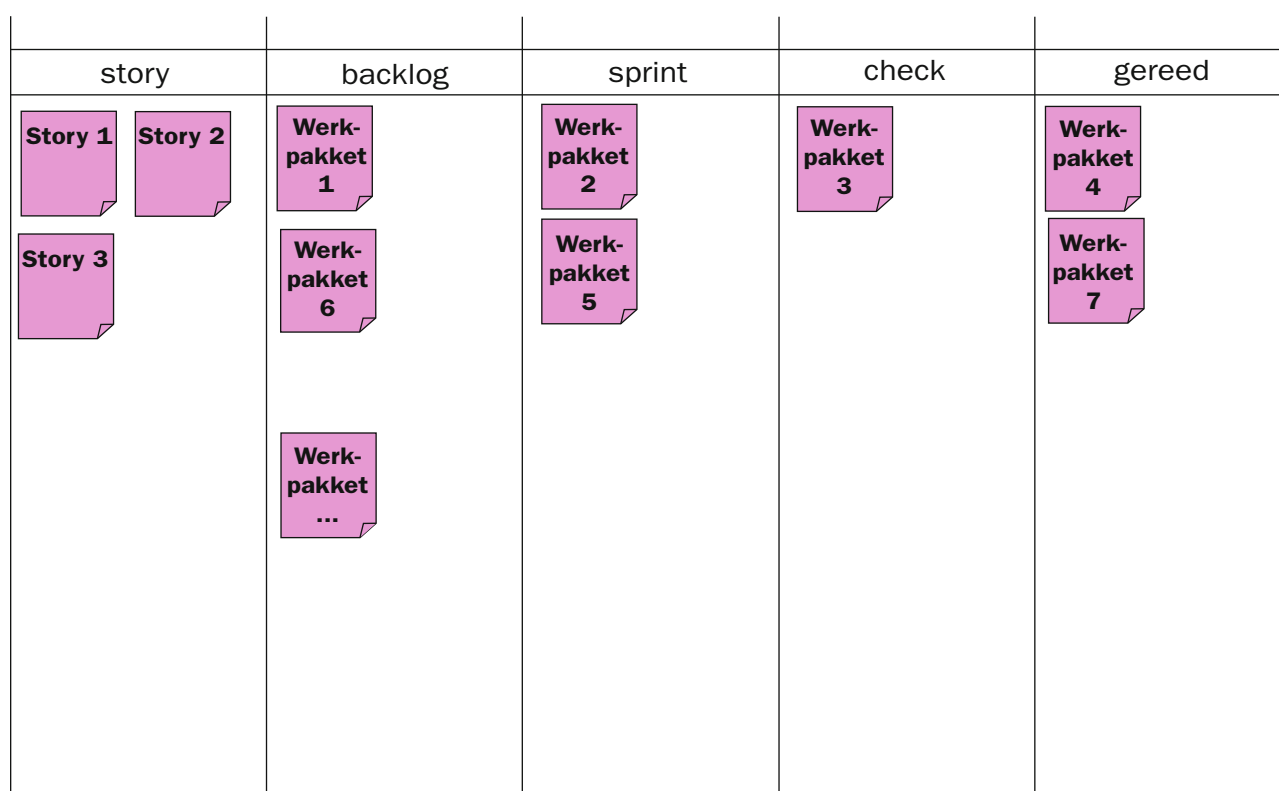
Dit scrum-bord bestaat uit vijf kolommen:

- stories: de omschrijvingen van wat allemaal moet worden bereikt (of verbeterd);
- de uit te voeren taken binnen de backlog;
- de taken die nu in de sprint worden uitgevoerd;
- de uitgevoerde taken waarvan de werkzaamheid nog moet worden gevalideerd;
- de uitgevoerde en gevalideerde taken (afgehandeld).

Bij het scrumbord vinden de *daily stand-ups* plaats. De overgang



**Arend Oosterhoorn** is al vele jaren actief in de wereld van kwaliteitsmanagement en Lean Six Sigma. Vanuit zijn eigen adviespraktijk begeleidt hij organisaties die op zoek zijn naar verbetermogelijkheden.  
 aoosterhoorn@oosterhoornadvies.nl



van 'backlog' naar 'sprint' en van 'validatie' naar 'afgehandeld' worden bepaald door de eigenaar. Op internet vind je daar veel varianten van. Naar het mij lijkt geldt ook hier KISS (keep it stupidly simple).

Het proces wordt op twee manieren doorgemeten. Ten eerste volgen we de afname van de totaalscore na iedere sprint. Tevens kijken we per sprint hoeveel werk er verricht is. Doordat tijdens iedere sprintbijeenkomst ook de vraag wordt gesteld of er iets aan het proces verbeterd kan worden, gaat normaal gesproken ook de snelheid per sprint omhoog.

### Voordelen

De scrummethode biedt drie belangrijke voordelen.

Ten eerste creëer je een workflow van veel kleine taken, vergelijkbaar met *One Piece Flow* in lean. Dit verbetert het overzicht en maakt het voor de teamleden ook dynamischer. Je pakt iets op en maakt het af.

Ten tweede hou je het proces veel beter in de gaten en voorkom je dat er dingen worden gedaan die niet bijdragen aan het uiteindelijke doel. Slechte kwaliteit wordt snel uit het proces verwijderd – het Jidoka-principe.

Ten derde is door de inzet van visual management (het bord) de communicatie veel beter en wordt er continu de aandacht op gevestigd.

En ook belangrijk: de uitvoerders van de verbeterprojecten, voor wie de tijdsbesteding vaak toch niet op de eerste plaats komt, kunnen niet meer zo makkelijk ontsnappen.

### Literatuur

Sutherland, J. (2014), *Scrum, tweemaal zo veel doen in de helft van de tijd*, Maven Publishing, Amsterdam.