

# SNEL EN FLEXIBEL OPLEIDEN MET SCRUM



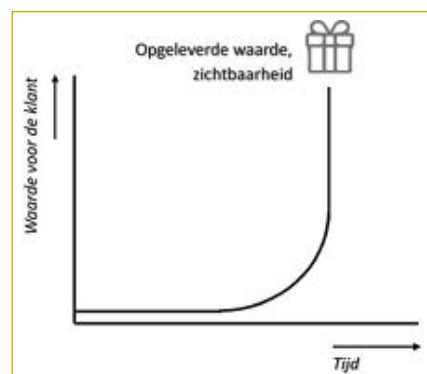
**In een veranderende wereld is wendbaarheid (agility) voor organisaties een voorwaarde om te overleven. Organisaties zijn wendbaar als hun medewerkers mee veranderen, blijven leren en zo steeds up to date zijn. Learning & Development kan hier het voortouw in nemen door voortdurend in te spelen op nieuwe of veranderende leerbehoeften. Agile werken helpt hierbij.**

Een projectmatige manier van agile werken is Scrum, een flexibele, klantgerichte en productieve manier van werken. In deze whitepaper wordt aan de hand van een praktijkcasus beschreven hoe Scrum werkt. Ook lees je wat het de organisatie oplevert. Om Scrum goed tot zijn recht te laten komen, moet je rekening houden met een aantal aandachtspunten en uitdagingen.

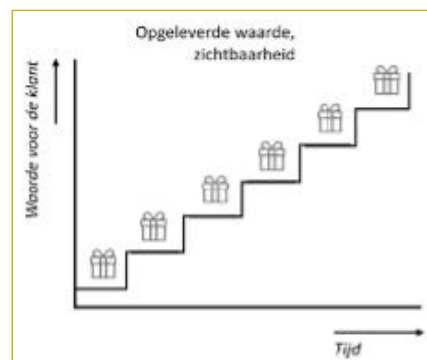
### Projectaanpak

Bij projectmatig werken maken we traditioneel gebruik van een watervalmethode: een projectaanpak die het werk faseert zodat we grip krijgen op de planning en het eindresultaat. Voorbeelden hiervan zijn ADDIE (analyse–design–development–implementatie–evaluatie) en Prince2. Door de fasering in het werk kun je met de opdrachtgever alternatieve routes en oplossingen uitsluiten en zo naar een concreet eindresultaat 'trechteren'. Deze aanpak voldeed in het verleden bij veel opleidingskundige projecten. In de huidige snel veranderende wereld heb je echter ook vaak te maken met veranderende leerbehoeftes, en dus veranderende eisen aan de op te leveren leerinterventie. Bij dit soort veranderingen moet je met ADDIE al snel 'terug naar de tekentafel'. Geleverde inspanningen (tijd en geld voor ontwerp en ontwikkelen) zijn dan grotendeels voor niets geweest, als projectleider moet je het project opnieuw plannen. Dat betekent een vertraging van de oplevering en een uitbreiding van de begroting. Terwijl je bijvoorbeeld met een watervalmethode via enkele fases toewerkt naar een leerinterventie (zie figuur 1a), deel je met Scrum het opleidingstraject of -product (bijv. een opleiding, een leerlijn of een academie) op in deelproducten waarmee de klant na levering direct aan de slag kan (zie figuur 1b).

De klant geeft steeds aan welk deelproduct voor hem op dat moment de meeste waarde toevoegt. In elke ontwikkelcyclus, ook wel 'sprint', werk je met je team aan het deelproduct waaraan op dat moment de meeste behoefte is, bijvoorbeeld een module uit een leergang of een tool voor de intake van de leergang. Na oplevering van dit deelproduct gaat de klant ermee aan de slag in de praktijk. De inzichten die daarbij ontstaan neem je mee in de ontwikkeling van de volgende deelproducten. Waar je bij ADDIE nauwelijks gebruik kunt maken van voortschrijdend inzicht, staat dit bij agile en Scrum juist centraal. Een sprint heeft een vaste omvang, meestal 2 à 4 weken. Na de sprint lever je het deelproduct op en geeft de klant nieuwe prioriteiten aan.



Figuur 1 (a) Werken volgens ADDIE

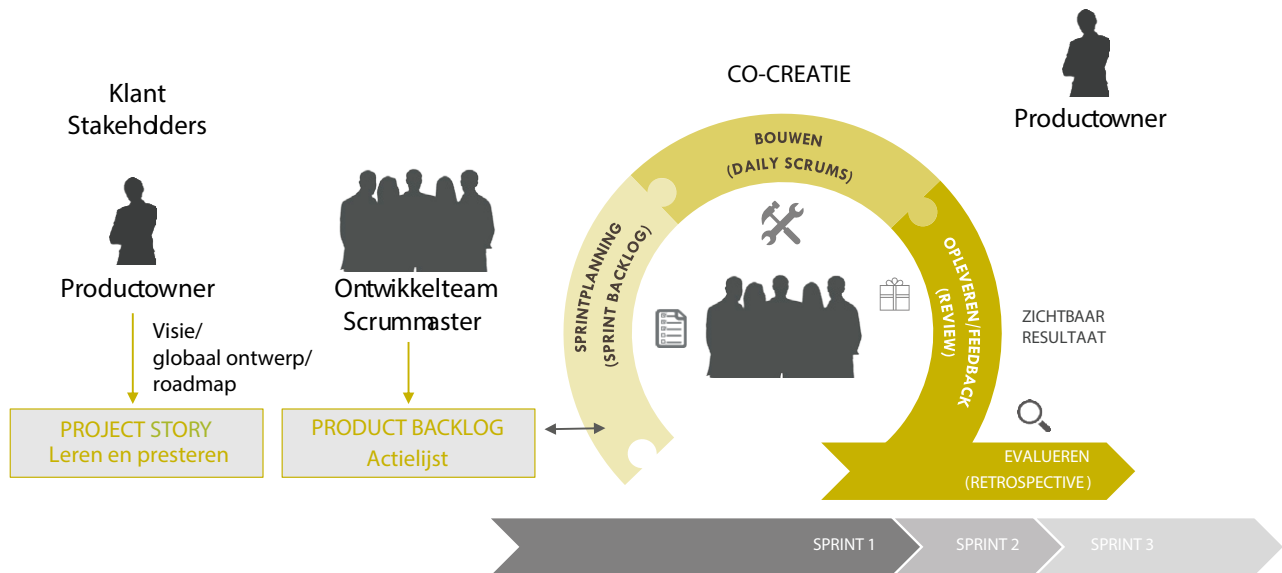


Figuur 1 (b) Werken volgens Scrum

## Hoe werkt Scrum?

Werk je met Scrum, dan heb je te maken met een heldere rolverdeling en een aantal vaste bijeenkomsten per sprint. Bij deze bijeenkomsten horen bepaalde lijsten. In figuur 2 vind je het totale proces in een overzicht.

Figuur 2 Het proces van Scrum



## Scrumteam

Het scrumteam bestaat uit drie rollen. De product owner bepaalt namens klant en stakeholders wat er ontwikkeld gaat worden. Hoe gaat het opleidingstraject er globaal uitzien en wat moet het opleveren voor medewerkers en organisatie? De tweede rol is die van het ontwikkelteam. Dit team bestaat uit 5 tot 9 personen, bijvoorbeeld inhoudelijk deskundigen en onderwijskundigen. Zij bepalen hoe zij het product ontwikkelen. Product owner en ontwikkelteam worden in het proces ondersteund door een scrum master. De scrum master faciliteert de bijeenkomsten, ondersteunt bij de samenwerking en neemt belemmeringen weg.

### Voorbeeld:

Een financiële dienstverlener heeft in verband met wijzigingen in de wet snel een nieuwe functie nodig. Hiervoor moet een aantal medewerkers opgeleid worden. De product owner is het hoofd Learning & Development. Hij heeft een analyse uitgevoerd met de klant en de stakeholders. Voor de leergang zijn globale leerdoelen en zeven thema's beschreven. Daarnaast moet de leergang zoveel mogelijk aansluiten op de werkplek, en wil de organisatie de medewerkers na de leergang op de werkplek begeleiden.

### Product owner en team formuleren de volgende project story:

Als Team Functie X willen wij de geselecteerde medewerkers snel en praktijkgericht opleiden voor hun nieuwe functie, om de nieuwe wet- en regelgeving zo snel mogelijk te implementeren, zodat de organisatie volgens de wet correct en integer handelt, zodat klanten de service krijgen die ze verdienen.

Aandachtspunten:

- Inhoud: globale leerdoelen
- Werkpleklernen
- Informeel leren

Een scrumtraject begint met een bijeenkomst waarin het volledige scrumteam op basis van de visie van de product owner de project story (het 'verhaal' van het project, de 'stip op de horizon') vaststelt. Het ontwikkelteam stelt de product owner vragen om het probleem en het doel helder te krijgen. De project story wordt zo geformuleerd dat duidelijk is wat het team moet ontwikkelen. Belangrijk is ook dat geformuleerd wordt waarom dit nodig is, zowel voor de doelgroep als de organisatie en haar klanten. In het kader hiernaast zie je hier een voorbeeld van.

Het ontwikkelteam en de product owner stellen nu samen een product backlog op. Wat moet er gemaakt worden om aan de project story te voldoen? Op de product backlog verschijnen deelproducten, bijvoorbeeld losse modules die onderdeel moeten uitmaken van de leergang, tussentijdse toetsen, praktijkopdrachten, format voor een logboek voor de cursist om op de eigen voortgang te reflecteren, maar ook alles wat nodig is voor de uitvoering, zoals briefing van de trainer en uitnodigingen voor de eerste groep. De backlog items mogen verschillen in omvang en urgentie. Het gaat er nu om zoveel mogelijk te bedenken, per sprint herziet de product owner met het team de product backlog aan de hand van de actuele behoeften en het voortschrijdend inzicht.

## Sprintplanning

Het team is nu klaar om te starten met de eerste sprint. Elke sprint begint met een sprintplanning, een eerste bijeenkomst met de product owner. De product owner geeft prioriteiten aan door een selectie van backlog items (deelproducten) voor de eerste sprint te maken. Met de definition of done maken product owner en team helder en concreet hoe het deelproduct er bij oplevering uitziet. In deze bijeenkomst inventariseert het team ook welke taken zij moeten uitvoeren en hoe zij deze verdelen.

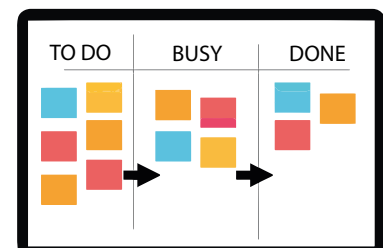
### Bijvoorbeeld:

Voor het didactisch format is de definition of done:

Na deze sprint ontstaat een document van maximaal 5 A4 waarin staat beschreven uit welke elementen het leertraject (leergang en activiteiten erna) én elke module van de leergang is opgebouwd, rekening houdend met de aandachtspunten bij de project story.

## Daily standup

Het team en de scrummaster bewaken aan de hand van een scrumbord de voortgang tijdens de sprint. In daily standup meetings bespreekt het team binnen een half uur welke werkzaamheden van 'To do' naar 'Busy' of naar 'Done' kunnen. Ook bespreken zij waar ze tegenaan lopen en hoe zij elkaar kunnen helpen.



## Review & retrospective

Aan het einde van de sprint levert het team in een bijeenkomst, de review, de producten op aan de product owner, waarbij hij de kans krijgt feedback te geven. De sprint sluit af met de retrospective, een bijeenkomst waarin de teamleden terugkijken op hun samenwerking: wat ging goed, waar kon het beter? Op basis van hun ervaringen richten zij de volgende sprint in, waarvoor de product owner een nieuwe sprint backlog opstelt.

## De winst van Scrum

Scrum levert snelheid en flexibiliteit. Bovendien haal je via de product owner stelselmatig de 'buitenwereld' (de klant) naar binnen, waardoor je product beter aansluit op de behoeften van de klant.

Behalve een enthousiaste opdrachtgever levert Scrum ook enthousiaste teamleden. Waarom worden we zo blij van Scrum? Dat heeft met te maken met twee aspecten:

### 1. Scrum leidt tot leren en verbeteren

Projecten die volgens ADDIE worden uitgevoerd, leveren inzichten op die niet altijd toegepast kunnen worden. Veel gehoorde termen in de evaluatie zijn dan: 'gepasseerd station', 'voortschrijdend inzicht'... Scrum maakt het mogelijk dit voortschrijdend inzicht wél tijdens het project toe te passen. Het team leert op basis van eigen ervaringen, waarbij reflectie een belangrijke rol speelt (Sutherland en Schwaber, 2016). In de opbouw van de sprints is 'plan-do-check-act' ingebakken. Zo maak je als team van sprint tot sprint een stijgende leercurve door.

### 2. Optimaal presteren

Naast het leren bevordert Scrum het teamwork. Google heeft in een groot onderzoek de 'magische formule' gevonden voor het meest succesvolle team (Duhigg, 2016, Tiggelaar, 2016). Het onderzoek leverde vijf voorwaarden op voor een succesvol team:

1. Psychologische veiligheid: voelt iedereen zich zo op zijn gemak dat iedereen vrij uit kan spreken?
2. Op elkaar kunnen rekenen: kunnen de teamleden op elkaar bouwen wat betreft kwaliteit van het werk en het halen van deadlines?
3. Structuur en helderheid: is het voor iedereen duidelijk waar het team aan werkt, en hoe de rollen en taken verdeeld zijn?
4. Betekenis van het werk: is het werk voor alle teamleden van belang?
5. Impact van het werk: geloven alle teamleden dat het resultaat van het werk werkelijk gebruikt wordt, invloed heeft?

Hoewel alle voorwaarden voor een succesvol team van belang zijn, bleek uit het onderzoek van Google dat psychologische veiligheid met stip op één staat. Hiertoe beschrijven de grondleggers van Scrum een aantal waarden, een 'mindset', waaruit duidelijk wordt hoe de teamleden in het ideale geval met elkaar omgaan (Sutherland en Schwaber, 2016). Openheid (kwetsbaar opstellen) en respect voor elkaar maken hiervan onderdeel uit. Het is aan de scrum master en de teamleden om elkaar aan te spreken op deze waarden, en ook hierin gezamenlijk te leren. De vaste kaders en rolverdeling van Scrum helpen bij het behalen van de overige vier voorwaarden voor een succesvol team.

## Aandachtspunten en uitdagingen bij het gebruik van Scrum

### 1. Focus

In veel organisaties draaien medewerkers meerdere projecten tegelijk waardoor ze druk zijn met bijeenkomsten en vergaderingen. Scrum vraagt focus: het leegmaken van agenda's gedurende een van te voren vastgestelde periode en een fijne ruimte waarin het team kan samenwerken. Ook de product owner moet op gezette tijden beschikbaar zijn. Ben je eenmaal gestart met Scrum, dan stelt de methode eisen aan teamleden en het teamwerk.

### 2. Eisen aan de teamleden

Werken in een Scrumteam vraagt van de teamleden om learning agility, de vaardigheid in het oplossen van problemen. Competenties die door de verschillende aanbieders worden genoemd, zijn onder meer het omgaan met onzekerheid en veranderingen, nieuwsgierigheid, het lef om te experimenteren en met nieuwe ideeën te komen, zichzelf gemakkelijk aanpassen en resultaatgerichtheid. De ervaring leert dat teamleden vooral bij de start van het scrumtraject wat last kunnen hebben van die onzekerheid. Daarnaast blijft teamwork natuurlijk mensenwerk. Teams bloeien op als leidinggevend vertrouwen tonen in het team om het proces optimaal in te richten. Daarbij moeten zij 'op hun handen zitten' en de controle op het proces loslaten. Ook binnen het team is de 'agile mindset' vaak een belangrijk aandachtspunt. Dit vraagt van de scrum master vaardigheden op het gebied van teamcoaching.

### 3. Heldere samenhang

Een belangrijk aandachtspunt is het bewaken van een heldere samenhang in het totale te ontwikkelen opleidingstraject. Scrum leert ons dat de klant (voor ons de cursist) van doorslaggevend belang is voor de ontwikkeling van het product. Het leren van die cursist gaat gemakkelijker als de structuur, de rode draad, in het opleidingstraject helder is. Tijdens het ontwikkelen moet de samenhang in het geheel dus goed bewaakt worden. Scrum is actiegericht waardoor het team geneigd is (onder tijdsdruk) snel te ontwikkelen, waarbij de aandacht uitgaat naar de deelproducten, en de productowner de belangrijke taak heeft om te letten op het geheel om de kwaliteit te waarborgen. Het is aan de product owner om een heldere visie te hebben op het totale eindproduct. Welke doelen moeten bereikt worden voor individuele deelnemers, maar ook voor de organisatie? Voor welke doelgroep is de opleiding bedoeld en wat zijn specifieke kenmerken van deze doelgroep? Voorafgaand aan het formuleren van de project story, is het raadzaam een (beknopte) analyse te doen, die gericht is op het ontwerpen van de grote lijnen van het eindresultaat. De productowner haalt wensen en eisen op bij stakeholders en kan voor de visie/het globale ontwerp gebruik maken van de expertise van het ontwikkelteam en hen mee laten denken over dit globale ontwerp. Zo is aan het begin van het project voor elk teamlid duidelijk wie de doelgroep is, welke globale leerdoelen nagestreefd moeten worden en wat de opbouw van het traject moet zijn. Een aandachtspunt voor het gehele team is het bewaken van die rode draad, zodat deze uiteindelijk ook voor de cursist herkenbaar is en hem helpt in het leerproces.

## Wil je aan de slag met Scrum?

Deze whitepaper is geschreven door Annemiek van Kaam, opleidingskundig adviseur en scrum master, en werkzaam voor L&D Talents. Als ontwerper en ontwikkelaar van opleidingstrajecten en -materialen heeft zij ruime ervaring met projectmanagement en Scrum.



### Meer weten?

Neem dan contact op met L&D Talents via  030 - 890 54 30  [office@ldtalents.nl](mailto:office@ldtalents.nl)

### Bronnen

De Boer, P. e.a., juni 2015, Scrum in actie, Uitgeverij Business Contact Delany, J.T., september 2013, The Most In-Demand 21st Century Business Skill: Learning Agility, Huffington Post ([www.huffingtonpost.com/john-t-delaney/the-most-indemand-21st-ce\\_b\\_3567377.html](http://www.huffingtonpost.com/john-t-delaney/the-most-indemand-21st-ce_b_3567377.html)) Duhigg, C., februari 2016, What Google learned from its quest to build the perfect team, NY Times Sutherland, J. & Schwaber, K., juli 2016, The Scrum guide – The definitive guide to Scrum: the rules of the game, [www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org), Sutherland, J., 2014, Scrum, tweemaal zoveel doen in de helft van de tijd, Maven Publishing Tiggelaar, B., april 2016, Hoe creëer je een wonderteam?, NRC Handelsblad Van Kaam, A., juli 2016, Iedereen wordt blij van Scrum, [www.linkedin.com/pulse/iedereen-wordt-blij-van-scrumannemiek-van-kaam?trk=pulse\\_spock-articles](https://www.linkedin.com/pulse/iedereen-wordt-blij-van-scrumannemiek-van-kaam?trk=pulse_spock-articles)