

Scrummen doe je niet alleen meer op het rugbyveld, maar ook op de werkvloer. Geen modegril, verzekeren onze trainers, je hebt er als ondersteuner veel aan in de organisatie van je projecten. Zeker als je flexibel op veranderingen in wilt kunnen spelen en niet steeds achter de feiten aan wilt hobbelen. "Scrummaster is een perfecte rol voor veel managementondersteuners: regelen, organiseren, zorgen."

SNEL SCHAKELLEN MET SCRUM

“D e wereld verandert in rap tempo”, brandt Inge Verweij los. Ze zet haar brede ervaring

als managementondersteuner nu al een aantal jaren op een andere manier in en geeft namens AVK trainingen en adviezen rondom het lean maken van met name secretariaten. “Organisaties, regelgeving, afdelingen en functies veranderen mee, net als klantwensen. Je kunt niet hetzelfde blijven doen. Dan pakt de concurrentie of een briljante start-up je in en ben je nergens meer.”

Haar collega-trainer Kim van den Nieuwenhuijzen (vijftien jaar directiesecretaresse geweest) is ook een kei in lean processen. “Snel kunnen schakelen is essentieel. Een bedrijf, maar ook een individuele werknemer moet flexibel kunnen inspelen op de klantwens om mee te blijven tellen. Wie denkt dat je over tien jaar nog dezelfde ondersteuner kunt zijn als tien jaar geleden, staat straks aan de kant.”

WENDBAAR

Flexibel, wendbaar, met de in- of externe klantwens op het netvlies. In één woord: agile, dat moet je dus zijn. Agile omvat methodieken om snel te kunnen inspelen op die veranderende wensen (zie kader).

Hoe agile zich verhoudt tot lean? Lean, zo leggen de trainers uit, draait om het continu analyseren en verbeteren van processen om verspillingen te elimineren. Dat

kan gaan om nieuwe processen, maar ook om processen die al dertig jaar draaien. Grote, afdelingsoverstijgende processen, maar ook om iets heel kleins als het bestellen van bloemen.

Scrum is een van methodes die je kunt inzetten om agile te werken. Een moderne manier van samenwerken, gericht op projectmatig werken en niet op procesverbetering zoals bij lean, maar wel ook om verspilling tegen te gaan. Net als andere agile-methodes is deze bedacht door IT'ers, vooral voor het ontwikkelen van software. Inmiddels wordt het ook veel gebruikt in andere sectoren.

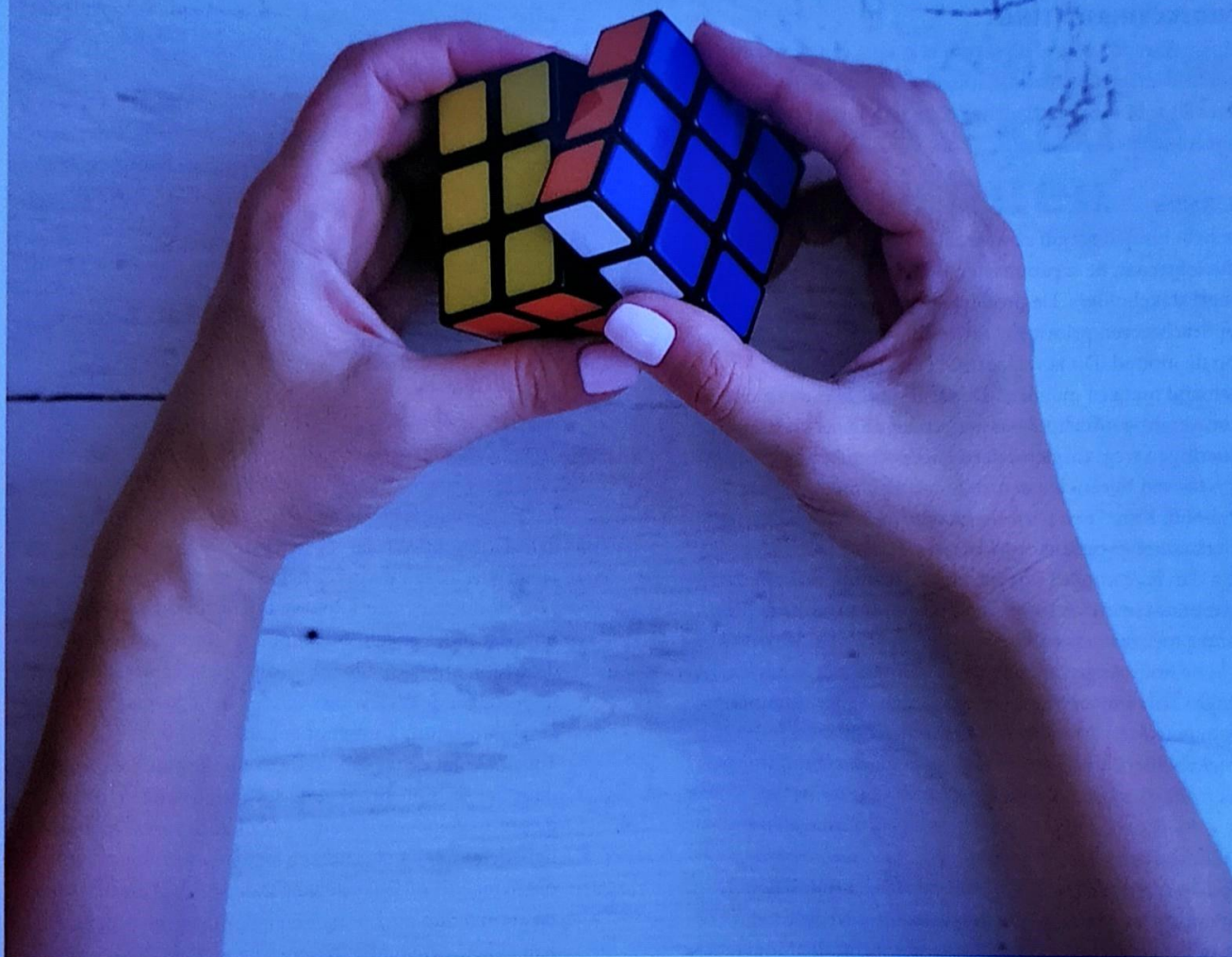
TUSSENTIJDSE EVALUATIES

Ken je dat? Het vaststellen van het projectplan kostte een paar maanden, de uitvoering duurde langer dan het geplande jaar en het bleef ook niet binnen budget. Eenmaal klaar ontdekte het projectteam dat er intussen een simpele, gratis app op de markt was die het probleem ook oplost. Dat had niemand gemerkt, druk als ze waren met het uitvoeren van het doorwrochte plan.

“Pure verspilling van tijd, geld en energie”, stelt Kim.

“Heb je een project, groot of klein, voor het hele bedrijf, voor een afdeling of een klant, doe het beter, doe het met scrum!”

Scrum is genoemd naar de uitgangspositie bij rugby, waar het team na iedere score bij elkaar komt en met de armen om elkaars schouders de tactiek bepaalt voor de volgende fase van de wedstrijd. Inge: “Scrummen in organisaties



betekent dat je niet eerst het project helemaal afrondt en dan evalueert, maar een groot project opdeelt in telkens precies even grote stukjes: sprints. Die kunnen een dag, maar meestal een of twee weken duren, afhankelijk van de grootte van het project. Je komt tussentijds bij elkaar om de voortgang te bespreken, stukjes van waarde op te leveren en verbeterpunten in te voeren.”

Kim: “Je evalueert in de bijeenkomsten vrijwel voortdurend. Stuurt bij, keert om, blijft op hetzelfde pad – of stopt. Zo word je nooit door de werkelijkheid ingehaald.”

Scrum is een van de methodes om agile te werken

DE VIER WAARDEN VAN AGILE

Agile is een verzamelnaam van methodes die worden ingezet om de vier waarden die erbij horen te kunnen realiseren. Ze zijn allemaal gericht op het streven naar minder bureaucratie in ontwikkelprocessen voor de organisatie, teams en de personen erin. Scrum is er één van.

De vier waarden (vastgelegd in 2001) zijn:

1. Mensen en hun onderlinge interactie boven processen en tools.
2. Werkende producten/diensten boven allesomvattende documentatie.
3. Samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen.
4. Inspelen op verandering boven het volgen van een plan.

In een manifest zijn ook de twaalf principes achter agile vastgelegd. Je vindt ze onder meer op:

<https://leansixsigmatools.nl/agile-scrum/agile-manifesto>

PROJECTINRICHTING

Hoe het werkt? Inge: "Bij scrum is sprake van een aantal officiële termen. Het klinkt misschien ingewikkeld, maar dat valt echt mee." De belangrijkste termen zijn: rollen, bijeenkomsten en lijsten.

1. Rollen

Je hebt binnen scrum een aantal vaste rollen: de producteigenaar, de scrummaster, het scrumteam en eventueel stakeholders. De producteigenaar is de (interne) opdrachtgever, prioriteert acties en is beslissingsbevoegd op de inhoud. Dit is vaak een MT-lid, in ieder geval iemand met een mandaat. De scrummaster is de facilitator, verantwoordelijk voor het proces. Die neemt belemmeringen weg, zorgt voor een goede sfeer, bewaakt de cyclus van bijeenkomsten en houdt zich niet bezig met de inhoud. Kim: "Een perfecte rol voor veel managementondersteuners: regelen, organiseren, zorgen."

En dan is er nog het scrumteam, multidisciplinair en zelfsturend, samen verantwoordelijk voor het resultaat. Idealiter met zeven mensen, voor het nemen van democratische beslissingen en een goede snelheid van handelen. Inge: "Twee meer of minder mag. Heb je meer mensen, kun je twee teams maken en het project opdelen."

Stakeholders als klanten en collega's kunnen erbij worden betrokken, maar dat hoeft niet.

2. Bijeenkomsten

Iedere sprint heb je vier bijeenkomsten: sprintplanning, stand-up, review en de terugblik (retrospective).

Aan het begin van een sprint is er de sprintplanning. Daarin bepaalt de producteigenaar het doel voor de komende sprint en prioriteert hij of zij de taken. "Het team bepaalt hoeveel van deze taken het op zich neemt, niet de producteigenaar", zegt Inge. "In het begin is dat lastig aan te geven, maar op een gegeven moment weet het team hoeveel het in een sprint gedaan krijgt." Belangrijk is te achterhalen wat een opdracht exact inhoudt. 'Even de

adressen samenvoegen en een uitnodiging sturen'; is dat twee bestanden in elkaar schuiven, van een berg persoonlijke bestanden een groot bestand maken of visitekaartjes inkloppen die je van twintig managers krijgt?

De stand-up is een kort tussentijds voortgangsoverleg dat je dagelijks of enkele keren per week houdt. In een kwartier (of minder) bespreek je: wat heb je bereikt sinds de laatste stand-up, waar ben je nu mee bezig en waar kan het team elkaar helpen? Kim: "Heerlijk als je niet op je eigen eiland zit te werken en kunt zeggen: o, heb je een vergunning nodig? Ik bel Jeroen even, ik weet dat hij daar een ingang heeft."

Aan het einde van iedere sprint is er een review. Daar worden (deel)producten of -oplossingen aan de producteigenaar gepresenteerd. Dat kan een echt product zijn, zoals het ontwerp voor het jubileumboek, maar ook iets veel kleiner als de concepttekst voor het voorwoord, drie datumopties waarop de feestlocatie vrij is, of de contactgegevens van de potentiële symposiumsprekers. Inge: "De producteigenaar kan dan bijvoorbeeld aangeven: de minister moet er echt bij zijn en die professor ook. Door deze tussentijdse feedback kun je snel bijsturen, zodat je in de volgende review de agenda's hebt gecheckt en een geschikte datum kunt voorstellen."

Tot slot volgt de terugblik, de evaluatie van het proces door het scrumteam, met de scrummaster, maar zonder de producteigenaar. "Zodat je vrij kunt spreken, gevoeligheden kunt aankaarten en samen lessen kunt trekken die je meeneemt naar de volgende sprintplanning. Open en eerlijk, niet over personen maar over het proces. Dit kan al heel eenvoudig, op post-its met antwoorden op de vragen: mee doorgaan, mee starten, mee stoppen, meer

TIPS VOOR SUCCESVOL SCRUMMEN

- Start! Begin met een klein project en blijf leren en verbeteren.
- Verdiep je in de rol van scrummaster, deze rol past perfect bij de toekomstgerichte ondersteuner.
- Zorg voor een goede producteigenaar met een duidelijke visie.
- Stel een multidisciplinair team samen.
- Commitment is belangrijk, het team is namelijk verantwoordelijk.



Kim van den Nieuwenhuijzen, trainer AVK trainingen en Management Support.



Inge Verweij geeft op de Management Support Workshop-dagen de workshop Agile en scrum door de ogen van de secretaresse.

van of minder van”, aldus Kim. De scrummaster leidt het gesprek in goede banen.

Na de terugblik begint de cyclus van voren af aan met de sprintplanning.

3. Overzichten

Backlogs horen onlosmakelijk bij scrummen. De product-backlog is een totaaloverzicht van alle wensen, eisen en taken voor het bewuste project. Voor zover bekend, want deze to-do-lijst is niet statisch maar kan tussentijds veranderen. Inge: “De items staan geprioriteerd van boven naar beneden. Items bovenin bevatten meer details dan items die lager staan en in de toekomst opgepakt worden.”

De producteigenaar verplaatst voor de komende sprint items van de product-backlog naar de sprint-backlog. Het team bepaalt het aantal items, dat kan het beste inschatten hoeveel er gedaan kan worden. “Heel belangrijk om vooraf vast te stellen: wanneer is iets af?” waarschuwt Inge.

Ofwel, in scrumtermen: wat is de *definition of done*. “Even terug naar de adressen en uitnodigingen: is het klaar als ze zijn samengevoegd, als de etiketten zijn geprint, als de enveloppen bij de postkamer liggen, als ze deur uit zijn? Als je dat niet afstemt, krijg je miscommunicatie.”

Last but not least is er het scrumbord. Dat kan fysiek zijn maar ook digitaal, als er thuiswerkers zijn of teamleden op verschillende kantoren. Op het scrumbord, dat in de stand-ups wordt geüpdatet, staat minimaal: *to do | doing | done*, ofwel: nog doen | mee bezig | gedaan. Dit is naar wens uit te breiden met kolommen als ‘in afwachting van’. Kim: “Het hoeft niet fancy te zijn, met flip-overs of post-its werkt prima. Een vaste kamer voor het team en het scrumbord is fijn. Zo heb je altijd overzicht, een plek voor

‘Door tussentijdse feedback kun je snel bijsturen’

bijeenkomsten of om samen te werken als dat nodig is en je wordt minder gestoord door collega’s.”

WE FIXEN HET SAMEN!

Best veel geregeld, zou je zeggen. Inge en Kim beloven dat het meevalt en dat het alle moeite meer dan waard zal zijn. Ze zien ontzettend veel voordelen in scrum, ook voor ondersteuners. Die kunnen zich, zoals gezegd, opwerpen als scrummaster, maar ook heel goed als gelijkwaardig lid deel uitmaken van het scrumteam. “Het is zo fijn dat er heldere doelen zijn, focus en efficiëntie. Dat je nooit (lang) voor niks aan het werk bent. Dat je ziet wat het oplevert en kleine en grote successen viert.” Ook het teamwork en de optimale communicatie werken motiverend. “De gezamenlijke planning en prioritering, de duidelijke taakverdeling zorgen voor rust en ruimte. Er is geen overload, laat staan dat alles op jou als ondersteuner aankomt. Iedereen doet dingen, en wie wat doet, is voortdurend zichtbaar. Alles is open en transparant en bespreekbaar. Teamcommitment is essentieel, je bent immers samen verantwoordelijk, deelt alle belangen. We gaan het samen fixen, dat wordt de mentaliteit. Je doet dingen die ertoe doen, je werk wordt er echt leuker van.”

De secretaresse van de toekomst zal steeds vaker een rol krijgen binnen projecten, “dus het is slim ervoor te zorgen dat je op de hoogte bent van de moderne methodes, zoals scrum. Tijd om zelf je rol te pakken en te laten zien waar je meerwaarde zit.”

AGILE EN SCRUM DOOR DE OGEN VAN DE SECRETARESSE

Op de Workshopdagen krijg je in 2,5 uur alle basics van agile en scrum te horen. Als je naar huis gaat, weet je wat de rol van een secretaresse in een scrumteam is. Je kunt kiezen of je de workshop op 9, 10 of 11 april wilt volgen.

workshopdagen.managementsupport.nl

Steeds meer organisaties werken agile en hanteren methodes als scrum en kanban. Twee managementassistenten vertellen hoe zij dit toepassen in hun werk.

Meer overzicht

“Omdat de hele IT-organisatie agile moest gaan werken, hebben we informatiesessies hierover gehad. Daarnaast ging de IT-organisatie werken in Dev Ops-teams. Daarom heb ik ook een training scrummaster gevolgd. Voorheen was je als team verantwoordelijk voor een klein stukje van een proces, nu voor het hele proces. In de experimenteerfase was het idee dat ik in het managementteam de rol van scrummaster kon vervullen. De scrummaster is verantwoordelijk voor het op correcte wijze uitvoeren van de scrumaanpak en faciliteert. Maar in de praktijk bleek dat ik die officiële rol daar niet helemaal kon toepassen.

In het team managementassistenten werken we met een taakoverzicht, dat erg lijkt op een kanbanbord, en met sprints. Dat zijn bij ons periodes van een maand, waarin we bepaalde activiteiten die die maand moeten worden gedaan uit de backlog in de sprint zetten. Eén keer per week bespreken we in een stand-up de status. Als de deadline niet wordt gehaald, kijk je hoe dat komt.

Het kanbanbord kwam goed van pas bij het opnieuw inrichten van de IT-organisatie. Daar zitten veel administratieve handelingen aan vast, mensen die weggaan of van functie wisselen. Dat heeft onder andere gevolgen voor je distributielijsten in Outlook. Daar hebben wij dan een actie voor staan op ons kanbanbord. Het werkt hartstikke goed. We hanteren het bord als extra tool binnen het managementassistententeam, naast de normale werkzaamheden voor de afdeling. We merken wel dat we af en toe iets te veel willen doen. Naarmate je er meer ervaring mee opdoet, leer je minder activiteiten op de lijst te zetten. Soms heb je te maken met *impediments*, ofwel belemmeringen. Er loopt een actie vast, omdat er bijvoorbeeld informatie of actie vereist is die een andere afdeling moet leveren. Omdat die persoon er op dat moment geen tijd voor heeft, lukt dat niet binnen de maand van je sprint. Dan kijkt de scrummaster met het scrumteam hoe dit kan worden opgelost. Wij pakken dit soort bottlenecks in ons team zelf op.

Naam: Natasja Pont

Functie: managementassistent

Bedrijf: De Volksbank



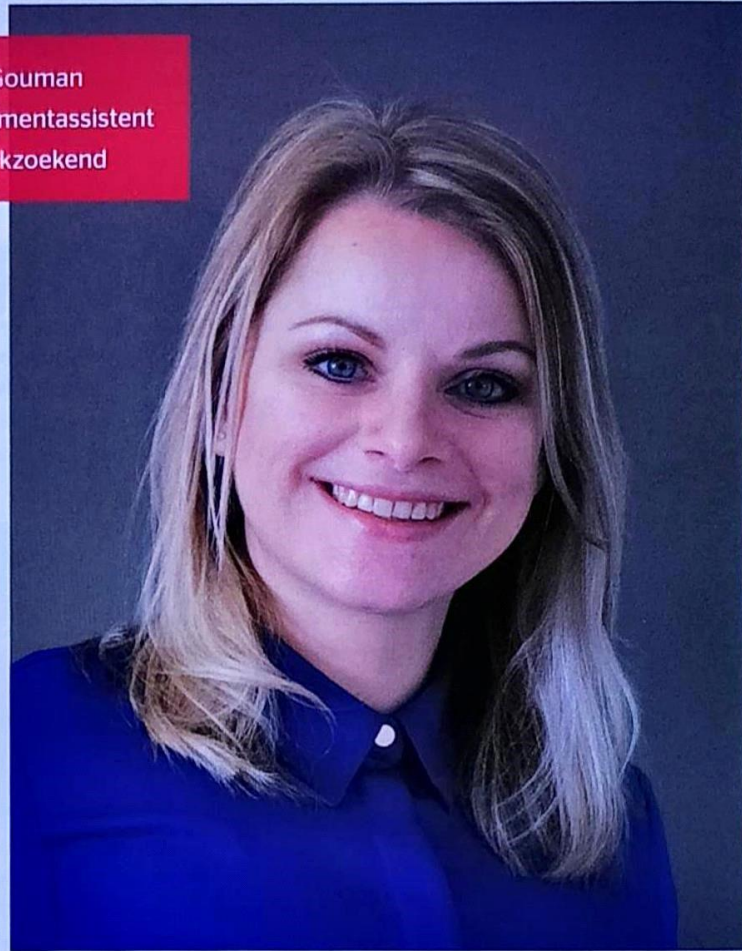
In het begin is agile werken natuurlijk wennen, maar als je ervoor openstaat om nieuwe dingen te leren, dan snap je op een gegeven moment hoe het werkt. We werken nu gestructureerder en hebben meer overzicht. Je weet van elkaar waar je mee bezig bent. Dat levert een betere samenwerking op. Steeds meer organisaties gaan agile, scrum en kanban hanteren. Ik denk dat het ook voor managementassistenten goed is om hiervan op de hoogte te zijn. Dus volg zeker een training als je de kans krijgt. Ook al neem je niet alles mee in je eigen werk, je kunt er altijd wel iets van gebruiken.”

Naam: Madelon Gouman
Functie: managementassistent
Organisatie: werkzoekend

Kanban met eigen twist

“**B**ij een softwarebedrijf waar ik officemanager was, werkten ze met scrumban; een combinatie van scrum en kanban gericht op de development-afdeling. Toen ik daar een wand van zes meter lang zag, met daarop een heel groot kanbanbord met allemaal post-its, was ik onder de indruk. Ik dacht: wat is dit voor manier van werken? Het maakte in één oogopslag duidelijk wie op welk moment waar mee bezig was. Naast de drie gebruikelijke vakken, to do, doing en done, was er een kolom review; voor IT-zaken in de testfase. Zelf zat ik niet in een scrumteam.

Toen ik later bij een brandstoffenbedrijf werkte als managementassistent, heb ik bepaalde aspecten van scrum wel zelf toegepast. Ik hanteerde voor de directie en mijzelf een backlog voor actiepunten die geen haast hadden en dus op een later moment konden worden ingepland. Daarnaast maakte ik een prio-impactplanning met punten uit het strategisch overleg die door verschillende afdelingen moesten worden opgepakt. Eerder hanteerden we daarvoor een lijst met stoplichtcodes; rood voor to do, oranje voor doing en groen voor done. Omdat sommige projecten meer prioriteit hebben dan andere, heb ik dat veranderd in een prio-impactlijst. Aan de hand van die lijst kun je ook je planning aanpassen. Als iets een hogere prioriteit heeft, haal je het naar voren in de planning. Heeft het minder prioriteit, dan zet je het naar achteren. Op basis van het strategisch overleg maakte ik zelf een concept van de prio-impactplanning. Daarover ging ik in gesprek met de twee directeuren. Zij gaven daar hun visie op en vervolgens ging ik in overleg met de afdelingshoof-



den. Daar kwam dan een definitieve planning uit voort. Voor mijn eigen taken hanteerde ik een kanbanbord op een uitgeprint A4'tje. Naast de drie gebruikelijke categorieën had ik ook: wacht op antwoord, te plannen afspraken en mijn eigen backlogtaken die ik op termijn moest uitvoeren. Ik vond het handig om dat in één overzicht te hebben. Als ik opnieuw met een kanbanbord ga werken, maak ik een digitaal bord. Dan kun je je lijst steeds aanpassen en taken makkelijk doorschuiven van de ene naar de andere kolom. Ook kun je zo'n lijst veel makkelijker delen met collega's en maakt het niet uit op welke locatie je werkt, je kunt je bord overal raadplegen.

Als je goed op de methodiek bent ingewerkt, zou je als projectassistent de rol van scrummaster kunnen vervullen. Je moet niet met scrum of agile gaan werken, omdat het hip is; het moet meerwaarde voor je hebben. Als je het organisatiebreed in wilt zetten, moet je je er dus eerst goed in verdiepen, bijvoorbeeld door een training te volgen. Misschien werkt niet elk aspect ook voor jou, maar vind je er een eigen manier in, zoals ik met kanban.”