

Zeven succesfactoren, zoals
optimisme en expertise

De beste scrummaster van de wereld



Een organisatie die agile werken heeft doorgevoerd, verwacht dat teams steeds effectiever worden en dat de samenwerking met andere teams steeds beter verloopt. Dit is de focus van de scrummasters in die organisatie. In de praktijk pakken zij echter vaak niet de ruimte die er voor hen is. Echt goede scrummasters ontbreken, zien Bjorn van den Einden en Rini van Solingen. Wat mogen organisaties van hun eigen superscrummasters verwachten?

STEEDS MEER ORGANISATIES HEBBEN AGILE OMARMED. Kort-cyclisch opleveren in multidisciplinaire teams is de normale manier van werken geworden. Begeleiding van teams en management in deze andere manier van werken is belangrijk. Hiervoor wordt onderscheid gemaakt tussen het initiële doorvoeren van de agile transformatie en daarnaast het continue dagelijkse werk dat ook na de transformatie doorgaat. Voor de eerste initiële transformatie wordt meestal (externe) agile coaches ingezet, op zowel organisatie- als teamniveau. Deze coaches helpen de organisatie en teams in een kort-cyclische cadans van sprints en kwartalen te komen.

Een belangrijke focus daarbij is het opleiden van de scrummasters. De dagelijkse ondersteuning van een team ligt namelijk bij hen. Een scrummaster is onderdeel van het team en blijft dat ook.

De scrummaster heeft het doel om de effectiviteit van het scrumteam continu te verbeteren. Na de initiële transformatie houdt elk team een eigen scrummaster. Ook wanneer agile op grotere schaal wordt toegepast blijft deze rol prominent aanwezig. Dat kan parttime zijn en gecombineerd worden met die van meewerkend teamlid, maar ook fulltime scrummasters die een aantal teams ondersteunen komen voor. De rol van scrummaster wordt in veel agile organisaties steeds belangrijker. Zeker als na

de initiële agile transformatie de meeste (externe) agile coaches de organisatie weer verlaten. Van de scrummasters wordt verwacht dat zij daarna de nieuwe werkwijze verankeren in de dagelijkse routines. En tevens dat zij er alles aan doen om de uitvoering binnen het team én tussen de teams steeds verder te optimaliseren. Dat betekent wel dat dit hele goede scrummasters moeten zijn! Zodoende worden steeds hogere eisen gesteld aan scrummasters.

Angst is voor scrummasters wat kryptoniet is voor Superman: verlamrend

In de ideale wereld zijn zij super scrummasters (zie kader 1). Een mooi streven, maar een bijna onhaalbaar doel. De perfecte scrummaster bestaat tenslotte niet. Maar dat het vakmanschap van scrummasters de komende jaren zal moeten stijgen, is zeker. De kenmerken in kader 1 kunnen gebruikt worden om de competenties van de eigen scrummasters te verhogen. Een gedegen en langlopend opleidingsprogramma is daarvoor geen

Wat mag een organisatie van een excellente scrummaster verwachten?

1. Interne agile expert. Scrummasters zijn expert 'in agile'. Letterlijk betekent de rol: meester zijn in scrum. Het gaat over meesterschap en excellentie. Van scrummasters wordt verwacht dat zij doorlopend hun kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen en dé expert zijn. Dat betekent meer dan alleen verdiepen in agile raamwerken, werkvormen en best-practices. Scrummasters doorleven dat agile en scrum geen doel op zichzelf zijn. Zij maken altijd de vertaalslag naar hoe hun team(s) steeds meer kunnen bijdragen aan de waarde voor klanten en aan de doelstellingen van de eigen organisatie.

2. Systemische verandering doorvoeren. Met een holistische blik op agile werken zorgen scrummasters voor structurele verbetering. Dat doen ze enerzijds door concrete belemmeringen weg te nemen die de teams en de organisatie in de weg zitten. Stap voor stap veranderen ze de organisatie van binnen naar buiten. Anderzijds doen ze dat vooral door de organisatie als systeem te bekijken. Scrummasters begrijpen als geen ander dat wat mensen in die organisatie doen een resultaat is van hoe de organisatie-structuren en -processen zijn ingericht. Gedrag vindt plaats in een context en die context dient te veranderen om systemische verbetering te realiseren. Scrummasters nemen proactief hun verantwoordelijkheid om de pijn en het verbeterpotentieel expliciet te maken en zullen altijd verbetering blijven aanjagen.

3. Op alle niveaus schakelen. Scrummasters hebben de vaardigheden om op strategisch, tactisch én operationeel niveau te kunnen schakelen. Goede scrummasters zijn heel organisatiesensitief en zijn in staat problemen vanuit het perspectief van de ander te doorgronden. Dit betekent de vaardigheid hebben om zich te verplaatsen in de leefwereld van iedereen; van ontwikkelaars tot leidinggevenden, en van klanten tot toezichthouders. Op die manier kan iedereen bij vragen altijd op de scrummaster terugvallen. Scrummasters snappen hoe strategie en executie hand in hand gaan. Ze helpen de operatie beter naar de klant te kijken en zich te verplaatsen in die klant. Ze helpen hoger management de problemen van de operatie te doorgronden zodat zij de kaders dusdanig aanpassen dat er ander gedrag optreedt. Zodoende acteren scrummasters als bruggenbouwers voor de organisatie en haar klanten.

4. Teams centraal zetten. Scrummasters hebben een diepe overtuiging dat het uiteindelijk altijd de teams zijn die het werk doen. Teams zijn de motor van elke agile

organisatie; als de teams presteren, rendoert de organisatie. In het complexe speelveld waarin teams hun werk doen, bouwt de scrummaster aan hun autonomie en mandaat om snel zelf keuzes te mogen maken. Scrummasters handelen vanuit het credo 'take it to the team!' Zij zullen altijd proberen om de zelforganiserende kracht mensen op de werkvloer te gebruiken. Dit doen zij op basis van een rotsvast vertrouwen dat dit altijd tot de beste resultaten leidt. En daarbij zullen ze er dus ook altijd voor zorgen dat de waardering bij de teams terecht komt.

5. Klaar staan om te helpen. Scrummasters staan van nature in dienst van anderen. Het kost ze weinig moeite om de verbinding te zoeken. Dit zorgt ervoor dat ze snel gezien worden als vertrouwenspersoon en dus ook de eerste persoon zijn waar men hulp vraagt. Scrummasters oordelen niet en focussen altijd eerst op het individu en de mens achter de vraag. Dit maakt de scrummaster ook een voorbeeld van gedrag voor de rest van organisatie. De scrummaster is heel congruent het voorbeeld.

6. Een 'stokstaartje' zijn. Scrummasters observeren de omgeving en slaan direct 'alarm' als dat nodig is. Daarnaast zijn ze nieuwsgierig en pakken daardoor snel de kleinste signalen op. Ze zeggen waar het op staat, benoemen respectvol waar een mogelijk risico ligt en helpen zoeken naar mogelijke oplossingen. Ze laten merken dat ze dat doen vanuit de juiste intentie, maar zullen de scherpste nooit uit de weg gaan. Ze fungeren zodoende als een 'stokstaartje'. Stokstaartjes zijn sociale dieren die in groepen leven met een duidelijke taakverdeling. Een van hun belangrijkste taken is die van 'wachter'. Wachters kijken ver vooruit en waarschuwen de rest van de groep bij mogelijk gevaar. Scrummasters zijn moedig en vanuit hun dienstbaarheid aan de groep zullen ze alles altijd bespreken en benoemen.

7. Altijd optimistisch vooruitkijken. Energie hebben voor verandering is vaak tijdelijk. Juist op die momenten waarbij de moed in de schoenen zinkt, is de scrummaster van essentieel belang. Met een optimistische blik blijft die namelijk zoeken naar wat wél kan. Wat er ook gebeurt en hoe groot de tegenslag ook is, de scrummaster is een baken van optimisme en gaat altijd weer op zoek naar de volgende verbeterstap. Dat wil niet zeggen dat het een altijd 'blij stuiterend ei' is. Natuurlijk mag ook een scrummaster slechte momenten kennen. Maar als het gaat om de invloed op anderen is de scrummaster het voorbeeld dat vol energie vooropgaat en nooit opgeeft.



overbodige luxe. Continue verbetering wordt geborgd in deze rol, dus de business case voor superscrummasters is eigenlijk heel eenvoudig.

Verlammende angst

Zoals Superman zijn kracht verliest door kryptoniet, heeft een superscrummaster ook iets dergelijks: angst. Als er angst is voor verandering, dan verliezen ook superscrummasters hun kracht. Verandering realiseren betekent namelijk risico's nemen, soms schoppen tegen heilige huisjes en buiten de eigen comfortzone treden. Scrummasters zitten daardoor inherent in een lastige positie. Enerzijds wordt van hen verwacht dat ze binnen de lijntjes kleuren en verbetering zoeken binnen gestelde kaders. Anderzijds moeten zij die kaders verleggen om systemische verbetering te realiseren. Dit betekent dat zij de frictie opzoeken en bereid zijn om de status quo juist ter discussie te stellen. Dat is spannend en

soms eng. Maar toch is het belangrijk dat die angst niet verlamrend werkt. Juist wanneer het spannend wordt, is dat een teken dat de goede weg is ingeslagen. Scrummasters zijn meesters in het spelen met die angst, maar laten zich er nooit door tegenhouden. Blijven experimenteren is het terrein van de scrummaster. 



Rini van Solingen is deeltijdhoogleraar aan de TU Delft en CTO bij Prowareness. Hij is auteur van onder andere: AGILE, De Kracht van Scrum, De Bijenherder, Agile Portfolio Management, en Toolkit voor Agile Coaches en Scrum Masters.



Bjorn van den Einden is leiderschapscoach en adviseur bij Berg en Partners. Daarvoor werkte hij als veranderconsultant bij Prowareness. Zijn boek: 'Van Weerstand naar Wendbaarheid' wordt eind dit jaar gepubliceerd.

Helaas, de perfecte scrummaster bestaat niet