



Scrummen in de zorg

Inleiding

Scrum is een op lean gebaseerde werkwijze om complexe projecten te managen in de IT. Het is in 1995 ontworpen door Jeff Sutpherland en Ken Schwaber. Zij hebben onderzocht welke principes ten grondslag liggen aan succesvolle projecten en deze principes liggen ten grondslag aan scrum.

Scrum hanteert een stap-voor-stap aanpak, waarbij bij iedere stap waardeverhoging het uitgangspunt is. Scrum wordt vooral gebruikt in de IT, maar is ook prima te gebruiken in andere sectoren, zoals de zorg. Hoe dat kan wordt hieronder beschreven.

Wat is scrum?

Scrum heeft een klein aantal spelregels, die houvast geven in situaties die complex zijn. In die situaties is creativiteit, betrokkenheid en (multidisciplinaire) samenwerking nodig om tot goede oplossingen te komen.

Kernelementen van scrum zijn:

- Een complex probleem wordt opgedeeld in behapbare brokken, waarin prioriteiten worden gesteld.
- Het brokje met de hoogste prioriteit wordt als eerste opgepakt en uitgewerkt in een zogenaamde sprint.
- In deze sprint wordt een brokje van het probleem in zijn geheel uitgewerkt (bij voorkeur tot invoering), zodat toetsing van de deeloplossing kan plaats vinden. Daardoor ontstaat een leereffect voor het volgende uit te werken onderdeel. Het biedt daarmee een oplossing om goed te kunnen omgaan met voortschrijdend inzicht tijdens een project.
- Ook belangrijk is dat bij een sprint multidisciplinair wordt gewerkt, zodat alle specialistische inbreng direct wordt ingebracht. Daarmee wordt voorkomen, dat bijvoorbeeld de afdeling financiën later zegt: deze oplossing kan helemaal niet.
- Een heldere en simpele verdeling van verantwoordelijkheden, taken en rollen, die dekkend is om alle werkzaamheden in het project goed te kunnen uitvoeren. De taak van de product owner is om leiding te geven (beslissen en in ieder brokje duidelijk maken wat het resultaat moet worden) en de inbreng van alle soorten stakeholders te garanderen. De taak van de scrummaster is om het proces glad en soepel te laten verlopen (voorzitten, voorbereiden, knelpunten in banen leiden etc.). Dan is er last but not least het team. Dit multidisciplinaire team werkt een bepaalde periode samen om het probleem op te lossen/uit te werken. Het gaat om het teamresultaat! Het team krijgt kaders, maar bepaalt zelf de weg om het resultaat te behalen. Zij maken ook een stappenplan, bepalen deelresultaten en verdelen taken.
- De resultaten per sprint worden gepresenteerd aan de product owner, die feedback kan geven. Ook stakeholders worden uitgenodigd en kunnen reageren.



- Er zijn twee lijsten. De backlog lijst waarop alle op te lossen onderdelen van het probleem staan. Het belang van ieder item voor het primair proces is daarop aan gegeven. Deze wordt beheerd door de product owner. Dan is er de sprint backlog, waarop het in de sprint uit te werken onderdeel is opgesplitst, zodat de taken inzichtelijk zijn en verdeeld worden. Voor iedere lijst is er een manier om bij te houden hoe ver je bent.
- Er kan met plakkaartjes, waarop de onderwerpen staan, worden gewerkt, maar er zijn ook programma's waarin alles kan worden bijgehouden, zoals scrumwise. Op 1 plek kan door iedere geautoriseerde medewerker altijd de actualiteit worden gevolgd.

Overlegstructuur

Er zijn 4 soorten bijeenkomsten. In de sprintplanning wordt eerst bepaald welke onderdelen in de betreffende sprint worden opgepakt. Het tweede deel van deze bijeenkomst is om het werk op te splitsen en taken te verdelen, maar ook om aan te geven wat er in de afgesproken tijd kan worden opgeleverd.

Aan het begin van een dag wordt even doorgenomen wat het vertrekpunt is en wat er die dag door wie wordt gedaan en wat samenwerking vraagt. Dat duurt een kwartier.

Aan het eind van de sprint wordt aan productowner getoond wat het resultaat is, zodat er feedback kan komen.

Tot slot evalueert het team hoe het is gegaan en wat verbeterd kan worden, zodat een leereffect optreedt voor het vervolg van het project.

Meerwaarde van scrum

Het scrummen biedt een oplossing voor vaak voorkomende problemen als het uitlopen projecten, het overschrijden van budget en een eindresultaat, dat niet aan de verwachtingen voldoet. Ook wordt langs elkaar heen werken met alle ellende van dien voorkomen.

Toepassing in de zorg

Waarom is scrummen in de zorg van meerwaarde. In de zorg hebben we te maken met complexe problemen. Denk aan het doen van aanbestedingen en het bepalen van welke kwaliteit je kunt bieden voor een bepaalde prijs. Is het allemaal nog verantwoord en hoe bepaal je dat? Dan is het belangrijk om het probleem in kleine onderdelen op te knippen en ieder onderdeel helemaal af te maken tot het werkt, zodat een oplossing hout snijdt en voorkomen wordt dat een oplossing niet haalbaar is. Alleen vanuit het samenwerken van verschillende disciplines kunnen goede oplossingen ontstaan. En juist het 'eiland' werken is een veel voorkomend probleem in de zorg, waar nog veel winst kan worden geboekt. De ervaring is, dat tijdens scrum georganiseerde projecten het besef ontstaat, dat alleen samenwerken goede oplossingen kan opleveren. Het versterkt met andere woorden het teamgevoel. Er ontstaat meer echt begrip en gevoel voor de collega's met een andere functie in plaats van het 'wij-zij' gevoel. Dit levert veel positieve energie en betere resultaten op.