

GEWELDIG SCRUM

Volume1 Aflevering1

# WAAROM "SCRUM" JE BEDRIJF NIET ERG AGILE MAAKT

HOE MISVERSTANDEN OVER DE PRODUCT OWNER ROL JE  
ORGANISATIE SCHADEN, EN WAT KUN JE DAARAAN DOEN.



BY MJ

Dit verhaal is oorspronkelijk verschenen als video:  
<https://youtu.be/cr2rjaGmUzo>

De Engelse versie is hier beschikbaar:  
<https://seattlescrum.com/Why-Scrum-Isn't-Making-Your-Company-Very-Agile/>

MJ bedankt Shinya Shibuso, Aernout van den Burg, Viktor Grgic en Yoko Hinoue voor hun hulp in het vertellen van dit verhaal.

Opmerkingen en verbeteringen graag sturen aan  
[mj@seattlescrum.com](mailto:mj@seattlescrum.com)  
of tweet ze naar  
[@michaeldotjames.](https://twitter.com/michaeldotjames)

# INHOUDSOPGAVE

SCÈNE 1	HOE ZOU DE PRODUCT OWNER ROL MOETEN WERKEN?	1
SCÈNE 2	OP WELKE MANIER BEGRIJPTE JOUW GROTE ORGANISATIE DE PRODUCT OWNER ROL VERKEERD?	3
SCÈNE 3A	HOE WORDT FEEDBACK VAN KLANTEN VERTRAAGD DOOR VERKEERD BEGRIJPEN VAN DE PRODUCT OWNER ROL?	7
SCÈNE 3B	HOE VERMINDERT VERKEERD BEGRIJPEN VAN DE PRODUCT OWNER ROL DE MOTIVATIE VAN ONTWIKKELAARS EN HUN EMPATHIE VOOR KLANTEN?	11
SCÈNE 4A	HOE LEVEREN ECHTE PRODUCT OWNERS DE HOOGSTE KLANTWAARDE?	12
SCÈNE 4B	OP WELKE MANIER LEIDT VERKEERD BEGRIJPEN VAN DE PRODUCT OWNER ROL TOT MINDER WAARDE LEVEREN?	15
SCÈNE 5	WHAT SUCKS ABOUT BEING A TEAM OUTPUT OWNER?	18
SCÈNE 6	COMMENT POUVONS-NOUS AIDER LES GENS COINCÉS DANS CE RÔLE TOUT EN AUGMENTANT LE NIVEAU D' AUTO-ORGANISATION DE L'ÉQUIPE ET LA TRANSVERSALITÉ DES FONCTIONNALITÉS ?	20
SCÈNE 7	WAAROM IS HET ONNODIG OM NIEUWE ROLLEN TE CREËREN ZOALS "CHIEF PRODUCT OWNER" ?	23

**SCÈNE 1:**  
**HOE ZOU DE PRODUCT OWNER ROL  
MOETEN WERKEN?**

MIJN EERSTE ERVARING  
MET SCRUM HAD IK ALS  
PRODUCTONTWIKKELAAR  
IN EEN HEEL KLEIN  
BEDRIJF.



ONTWIKKELAAR

**VISIE  
EN  
PRIORITEITEN**

HET WAS MAKKELIJK OM ONZE  
STEEDS MEER VERFIJNDE  
**PRODUCTVISIE** TE KENNEN, EN  
ONZE **PRIORITEITEN** DIE  
VOORTDUREND VERANDERDEN.

ONZE **PRODUCT OWNER**, EEN ONDERNEMER,

PRODUCT OWNER



VISIE  
EN  
PRIORITEITEN

WAS ER OM DE  
BEDRIJFSDOELSTELLINGEN  
MET ONS TE DELEN.



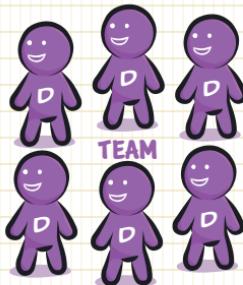
SCRUM  
MASTER

HIJ PRIORITEERDE  
ÉÉN PRODUCT  
BACKLOG EN WE  
VERFINDEN DEZE  
GEZAMENLIJK.



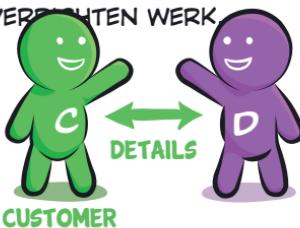
PB

PRODUCT  
BACKLOG



TEAM

INTERACTIE MET KLANTEN  
HIELP ONS DE DETAILS TE  
KENNEN VAN HET TE  
VERVULLEN WERK



HET HIELP OOK DAT WE EEN  
CROSS-FUNCTIONAL TEAM  
WAREN, INCLUSIEF EEN UI  
DESIGNEXPERT.



TERWIJL WE ONS ONTWIKKELDEN TOT  
EEN ZELFSTUREND TEAM LEERDE  
ONZE PRODUCT OWNER MEER EN MEER  
NAAR ONS TE DELEGEREN.



*De Product Owner kan zelf aan de Product Backlog werken, of het door het Ontwikkelteam laten doen. In elk geval houdt de Product Owner eindverantwoordelijkheid.*  
- Scrum Gids

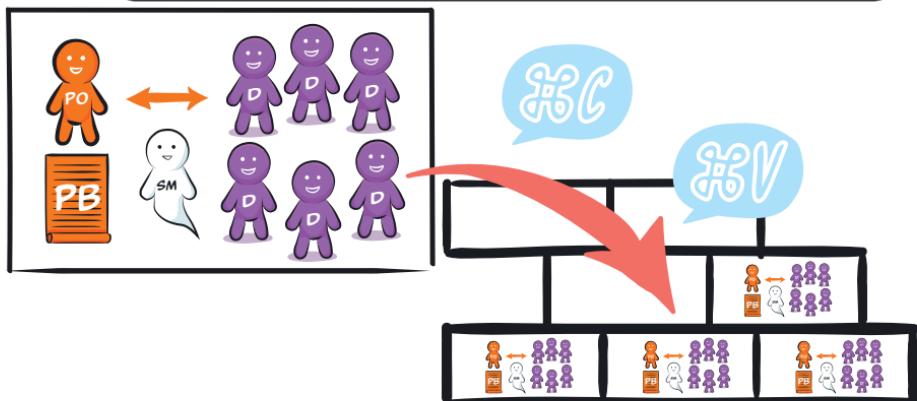
**SCÈNE 2:**  
**OP WELKE MANIER BEGRIJPT JOUW GROTE  
ORGANISATIE DE PRODUCT OWNER ROL VERKEERD?**

TOEN IK ALS SCRUM MASTER  
BEGON TE WERKEN IN  
**GROTERE ORGANISATIES**,  
MAAKTE IK DE FOUT OM TE  
FOCUSSEN OP DE  
**PRODUCTIVITEIT VAN  
TEAMS.**



SCRUM WERKTE ZO GOED VOOR ME IN EEN KLEIN BEDRIJF,

WAAROM DAT PATERNOON NIET GEWOON KOPIËREN-PLAKKEN  
NAAR EEN GROTE ORGANISATIE?

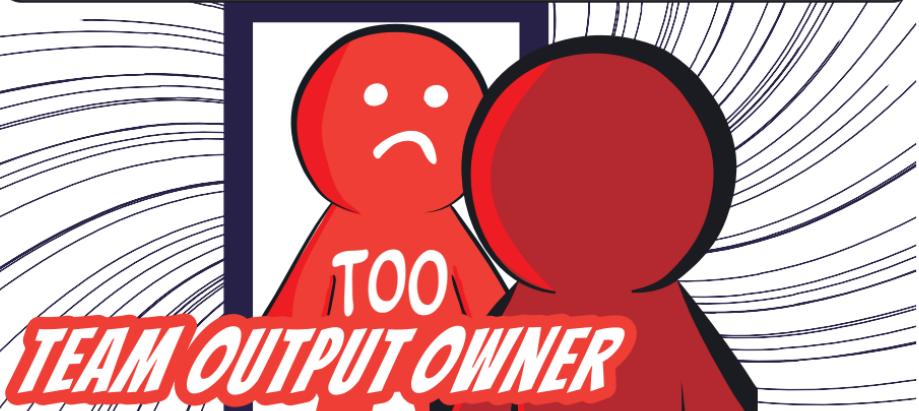


WANNEER WE PRODUCTIVITEIT VOOR EEN TEAM BESCHOUWEN, LEEK  
HET IN DIE TIJD LOGISCH DAT IEDER TEAM ZIJN EIGEN PERSOON HAD  
DIE PROBEERDE ALS PRODUCT OWNER TE HANDELLEN.

MAAR IN TEGENSTELLING TOT MIJN PRODUCT OWNER UIT SCÈNE 1, ONTBRAK HET DEZE MENSEN AAN HET MANDAAT OM GROTE BESLISSINGEN TE NEMEN OVER HET GEHELE PRODUCT.



IK ZAL DEZE VEEL VOORKOMENDE AFWIJKING VAN SCRUM EEN **TEAM OUTPUT OWNER** NOEMEN, OMDAT DAT IS WAT DE ORGANISATIES, DIE IK HEB GEZIEN, EIGENLIJK VAN ZE VERWACHTEN.



MET ALLE RESPECT, ALS IK TEAM OUTPUT OWNER ZEG, BEDENK DAN DAT DIT WELLIKT OP JOU VAN TOEPASSING IS OF OP ANDEREN DIE JE NU "PRODUCT OWNER" NOEMT.

PRODUCT  
BACKLOG



SCRUM

TEAM  
BACKLOG



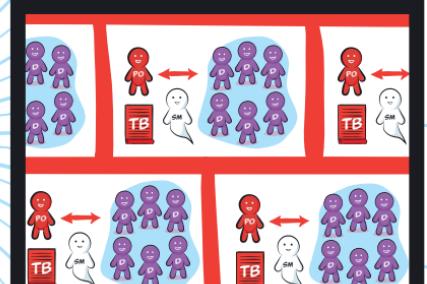
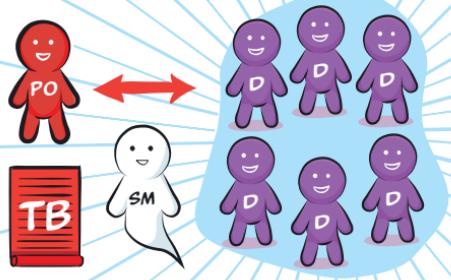
NOT SCRUM

VOLLEDIG  
MANAAT  
OVER HET  
PRODUCT

ZONDER HET MANDAAT OM DE GEHELE PRODUCT BACKLOG TE PRIORITEREN WAS IEDERE TEAM OUTPUT OWNER VERANTWOORDELIJK VOOR EEN **TEAM BACKLOG**. WE ZULLEN SNEL ZIEN WAAROM DIT GEEN SCRUM ARTEFACT IS.

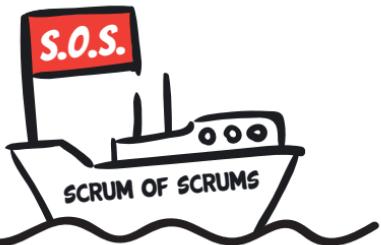


ZE VERBETERDEN HUN INTERNE  
SAMENWERKING -- *BINNEN* TEAMS



-- MAAR NIET *TUSSEN* TEAMS.

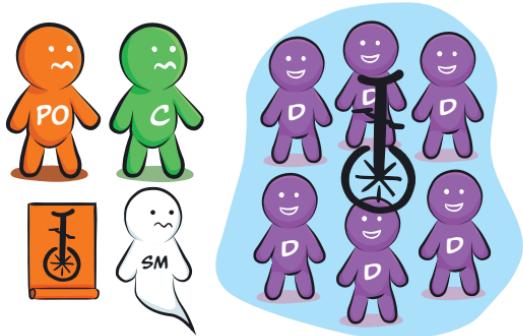
ALS NAÏEVE AGILE COACH WIST IK  
NIET WAT TE DOEN BEHALVE EEN  
PATROON WAARVAN IK HAD  
GEHOORD DAT "SCRUM OF  
SCRUMS" HEETTE.



DAT DRAAIDE VAAK UIT OP EEN  
TRADITIONELE PROJECT  
MANAGER STATUSVERGADERING.



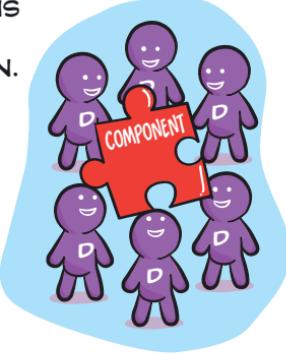
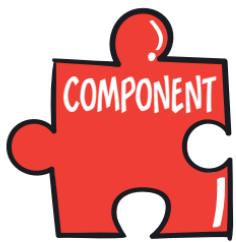
**SCÈNE 3A:**  
**HOE WORDT FEEDBACK VAN KLANTEN  
VERTRAAGD DOOR VERKEERD BEGRIJPEN VAN DE  
PRODUCT OWNER ROL?**



ECHTE SCRUMTEAMS PROBEREN ELKE SPRINT VOOR DE  
KLANT BRUIKBARE PRODUCTEN TE ONTWIKKELLEN



TEAMS IN GROTE ORGANISATIES MAKEN SOMS ALLEEN **COMPONENTEN**, DIE GEEN END-TO-END, KLANTGERICHTE FEATURES ZIJN.



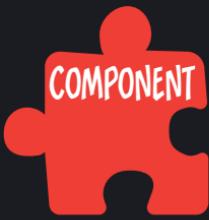
FOCUS OP DE **INTERNE DOELEN** VAN MIDDLE MANAGERS IN PLAATS VAN OP BREDERE **BEDRIJFSDOELSTELLINGEN** KAN ERTOE LEIDEN DAT TEAMS PROBEREN HUN PRODUCTIE TE VERGROTE,

WAT SOMS DOOR "VELOCITY" GEMETEN WORDT.



VELOCITY!



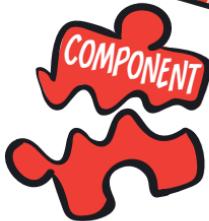


DOOR TEAM 1

WAT ZAL ER LATER  
GEBEURLEN WANNEER  
COMPONENTEN GEMAAKT  
DOOR VERSCHILLENDE  
TEAMS NIET SAMEN PASSEN?



DOOR TEAM 2

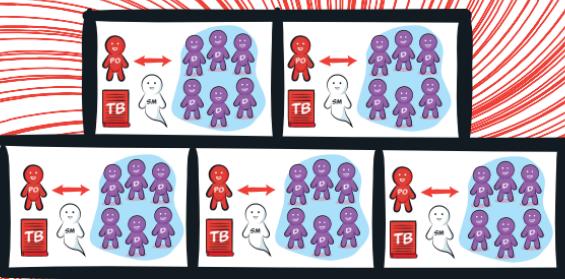


DOOR TEAM 1



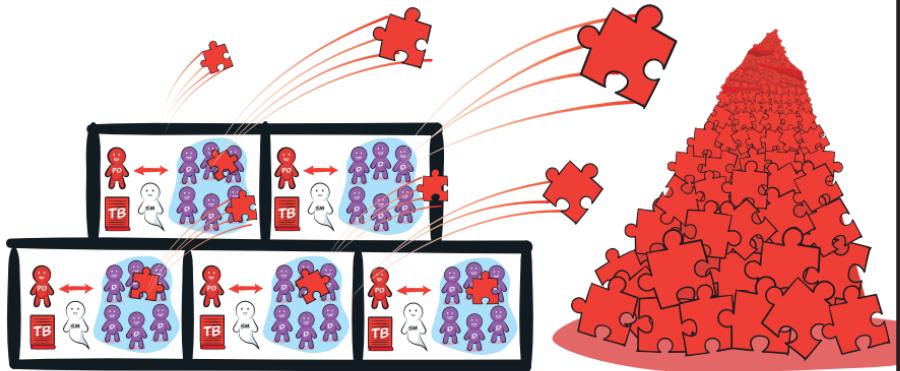
DOOR TEAM 2

MENSEN DENKEN SOMS DAT TEAMS ZOUDEN MOETEN FOCUSSEN  
OP HET VERGROTELEN VAN HUN PRODUCTIE. HET IS MAKKELIJK OM  
AFGELEID TE WORDEN DOOR MEETBARE ZAKEN ALS "VELOCITY".



ECHTER, IN HET GROTERE GEHEEL, KAN FOCUS DAAROP  
**INTEGRATIEPROBLEMEN VERGROTELEN** EN ONS VERMÖGEN  
OM EEN REACTIE VAN KLANTEN TE KRIJGEN **VERTRAGEN!**

ALS ONS WERK NOG GEÏNTREGREERD MOET WORDEN MET WERK VAN ANDEREN OM BRUIKBARE FEATURES TE KRIJGEN, DAN KAN HET LANGER DUREN OM EEN REACTIE VAN EEN ECHTE KLANT TE KRIJGEN, DAARVAN TE LEREN, EN ONZE KOERS BIJ TE STELLEN.



MEER FOCUS OP INTERNE DOELEN  
VAN INTERNE  
ORGANISATIELAGEN BETEKENT  
**MINDER FOCUS OP**  
**BEDRIJFSDOELSTELLINGEN.**



LANGERE DOORLOOPTIJDEN  
TOT EN MET DE KLANT  
**VERMINDEREN**  
**WENDBAARHEID.**

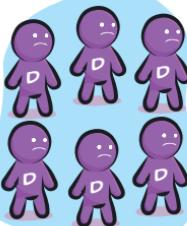
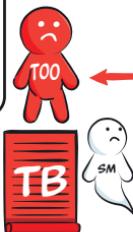
**SCÈNE 3B:**  
**HOE VERMINDERT VERKEERD BEGRIJPEN VAN DE  
PRODUCT OWNER ROL DE MOTIVATIE VAN  
ONTWIKKELAARS EN HUN EMPATHIE VOOR KLANTEN?**

OOK ZO VREEMD AAN  
GROTE ORGANISATIES...



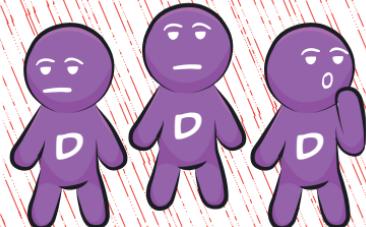
ONTWIKKELTEAMS  
SPREKEN MEESTAL NIET  
MET KLANTEN EN  
EINDGEbruIKERS!

ONTWIKKELAARS ZIEN  
TUSSENPERSONEN ALS  
HUN VOORNAAMSTE  
VERBINDING MET KLANTEN



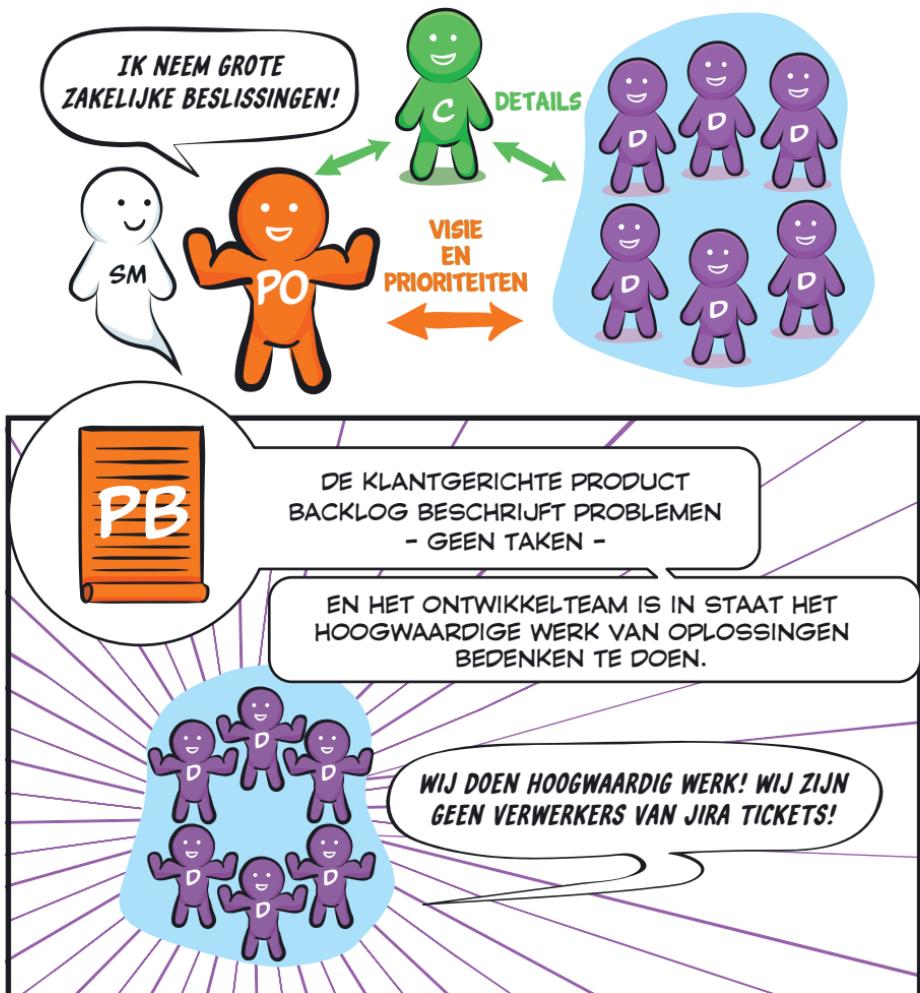
OF  
ZELFS  
MET DE  
ANDERE  
TEAMS.

PROBEREN INTERNE TUSSENPERSONEN  
TEVREDEN TE STELLEN IS LANG NIET  
ZO LEUK OF EFFECTIEF ALS PRATEN  
MET ECHTE KLANTEN DIE ONS  
PRODUCT GEBRUIKEN.



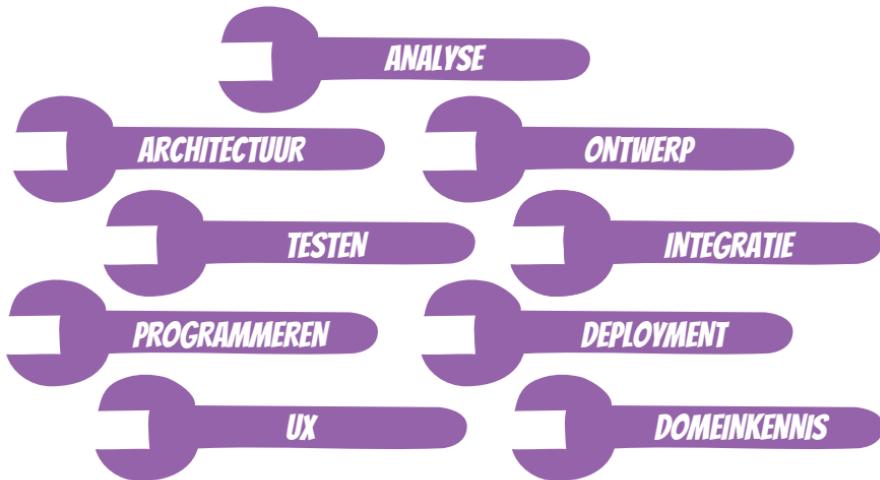
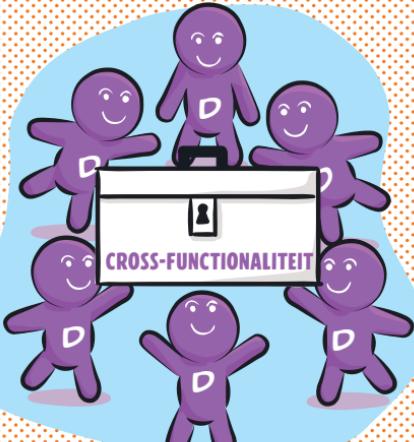
## SCÈNE 4A: HOE LEVEREN ECHTE PRODUCT OWNERS DE HOOGSTE KLANTWAARDE?

EEN ECHTE PRODUCT OWNER IS IN STAAT GROTE BESLISSINGEN TE NEMEN EN DE PRODUCTVISIE DOOR TE ONTWIKKELEN TERWIJL WE MEER LEREN.



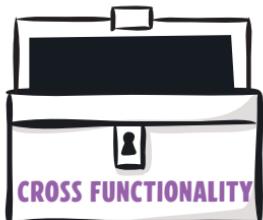
ZE DOEN MEER DAN PROGRAMMEREN OP BASIS VAN SPECIFICATIES.

Ontwikkelteams zijn cross-functional, met als team alle benodigde vaardigheden om een product increment te kunnen maken.  
- Scrum Gids



ALS EEN CROSS-FUNCTIONAL TEAM BEZITTEN ZE OF LEREN ZE ALLE VAARDIGHEDEN, DIE NODIG ZIJN OM HOOGWAARDIG WERK TE DOEN.

SCRUM COMBINEERT CROSS-FUNCTIONALITEIT MET WEGNEMEN VAN ONDERSCHEID TUSSEN ROLLEN.



GEEN ROLLEN

VERWIJDERING VAN ROLLEN ZORGT ERVOOR  
DAT HET **TEAM** PROCESEIGENAAR WORDT!

SOMMIGE MENSEN DENKEN DAT SCRUM GAAT OVER **TOEVOEGEN**  
VAN ZAKEN ALS BURN-DOWNS, FIBONACCI-GETALLEN, VELOCITY.



Scrum erkent geen titels voor teamleden, ongeacht het werk dat door de persoon wordt uitgevoerd  
- Scrum Gids

DEZE TOEVOEGINGEN KUNNEN SOMS HANDIG ZIJN,  
MAAR ZE ZIJN GEEN ONDERDEEL VAN SCRUM.

DE VOORNAAMSTE VOORDELEN VAN SCRUM IS  
HET **VERWIJDERING** VAN PROCESSEN EN ROLLEN.



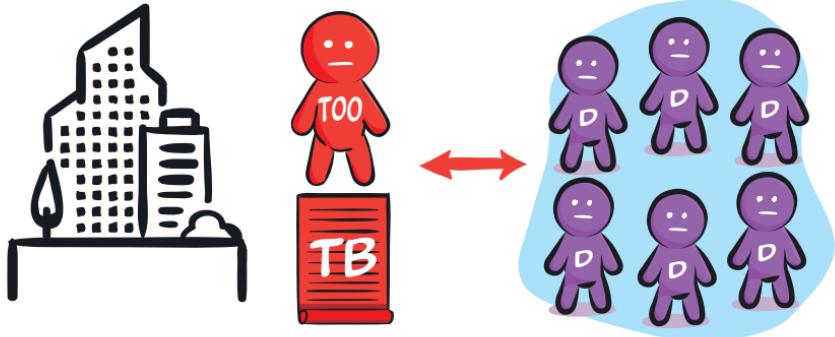
WANNEER DE PRODUCT OWNER  
EEN GROTE BESLISSING HEEFT  
GENOMEN, KAN HIJ OF ZIJ DE  
PRODUCT BACKLOG WIJZIGEN  
OM DIT TOT UITDRUKKING TE  
BRENGEN.

ER IS GEEN STRUCTURELE  
WIJZIGING VAN DE ORGANISATIE  
VOOR NODIG, EN HET TEAM IS AL  
GEWEND OM BOVENAAN  
GEPLAATSTE PROBLEEMEN OP TE  
PAKKEN EN NIEUWE DINGEN TE  
LEREN.



**SCÈNE 4B:**  
**OP WELKE MANIER LEIDT VERKEERD BEGRIJPEN  
VAN DE PRODUCT OWNER ROL TOT MINDER  
WAARDE LEVEREN?**

EEN TEAM IN EEN GROTE ORGANISATIE LOOPT HET RISICO TE  
**GESPECIALISEERD** TE WORDEN IN EEN BEPAALD DEEL VAN DE CODE.



(ANDERE TEAMS KUNNEN HUN CODE OOK NIET BEGRIJPEN)



HUN VAARDIGHEDEN ZULLEN GEDATEERD ZIJN. ZE ZULLEN NIET  
WETEN DAT ER ANDERE HANDIGE TECHNIEKEN ZIJN.

DE TEAM OUTPUT OWNER ZAL PROBEREN OM DE LOKALE BACKLOG TE *ORDENEN* OM ZO DE MEESTE WAARDE TE LEVEREN.



WE ZULLEN DE ILLUSIE HEBBEN DAT SCRUM WERKT.



TEAMS GAAN OOK DENKEN DAT DIT OPTIMAAL IS,

MISSCHIEN OMDAT ZE TE GEFOCUSST ZIJN OP PRODUCTIVITEIT. OF MISSCHIEN IS HET GEWOON MAKKELIJK OM VERTELD TE WORDEN WAT TE DOEN.

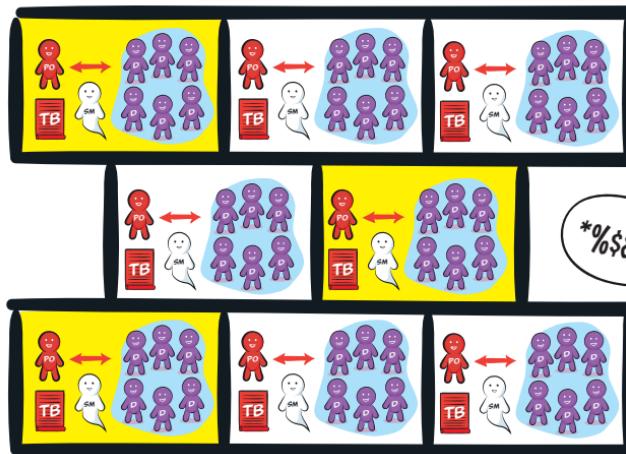
SCRUM MASTERS, MANAGERS, COACHES EN TRAINERS KUNNEN ALLEMAAL VOOR DE GEK GEHOUDEN WORDEN DOOR LOKALE OPTIMALISATIE.

MAAR HET VOORDEEL VOOR  
KLANTEN IS KLEINER DAN HET ZOU  
MOETEN ZIJN. **ER ZIT**  
**BELANGRIJKER WERK**  
**VERSTOPT IN ANDERE**  
**BACKLOGS WAAR ONS TEAM**  
**NIETS VAN LEERT!!!**

€8000 ITEM  
€8000 ITEM  
€7000 ITEM  
€7000 ITEM  
€7000 ITEM  
€6000 ITEM  
€6000 ITEM

HET ITEM BOVENAAN DE BACKLOG VAN ONS TEAM IS  
**MINDER BELANGRIJK** DAN HET WERK WAAR ANDERE  
TEAMS NIET EENS TIJD VOOR HEBBEN!

GESCHEIDEN TEAM BACKLOGS HOUDEN - APARTE  
LIJSTJES - VERHULT DIT PROBLEEM.



SLECHTS EEN  
PAAR TEAMS DOEN  
HET MEEST  
WAARDEVOLLE  
WERK!

\*%\$&@#!



ONZE IMPACT OP KLANTEN ZAL BEPERKT ZIJN.

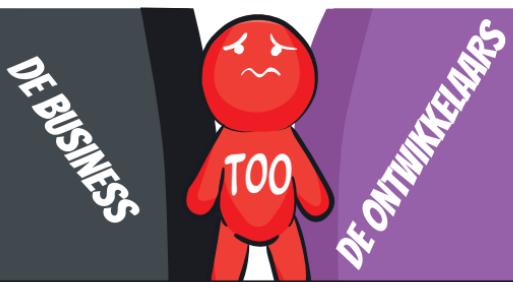
EN KOERS WIJZIGEN - DE #\*\$@% REDEN WAAROM WE  
WENDBAAR WILLEN ZIJN - ZAL MOEILIJK ZIJN.

**SCÈNE 5:**  
**WAAROM IS HET ERG OM EEN TEAM  
OUTPUT OWNER TE ZIJN?**



TEAM OUTPUT OWNERS  
ZITTEN KLEM IN HET  
MIDDEN.

ZE ZIJN TUSSENPERSONEN ZONDER HET  
MANDAAT OM ECHT RELEVANTE  
BESLUITEN TE NEMEN.



ZE WORDEN  
VERANTWOORDELIJK  
GEHOUDEN VOOR  
ZAKEN DIE ZE NIET IN  
EIGEN HAND HEBBEN.



ZE LOPEN HET RISICO  
OM INFORMATIEANALIST,  
BUSINESS CONSULTANT  
OF PROJECTMANAGER  
TE WORDEN.

SOMMIGEN PROBEREN PERFECTE "USER STORIES" ALS GEDETAILLEERDE REQUIREMENTS TE SCHRIJVEN EN LICHTEN DIE TOE ALS ZE NIET PERFECT ZIJN.



SOMMIGEN COÖRDINEREN HET WERK VAN HET TEAM MET HET WERK VAN ANDERE TEAMS, HOUDEN AFHANKELIJKHEDEN IN DE GATEN EN RAPPORTEREN DE STATUS.

OF ZE STIMULEREN HET TEAM OM MEER OP TE LEVEREN.

DE TEAM OUTPUT OWNER STAAT ONDER DRUK EN IS NIET IN STAAT EEN ONDERNEMER TE ZIJN.

*Op geen enkele manier heb ik mij voorgesteld dat de Product Owner een business analyst zou worden die verantwoordelijk was voor informatieanalyse.*  
- Ken Schwaber

<https://kenschwaber.wordpress.com/2011/01/31/product-owners-not-proxies/>

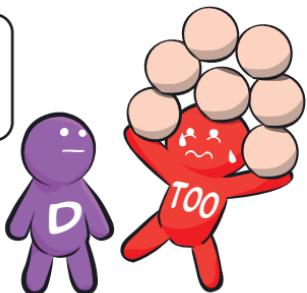


## SCÈNE 6:

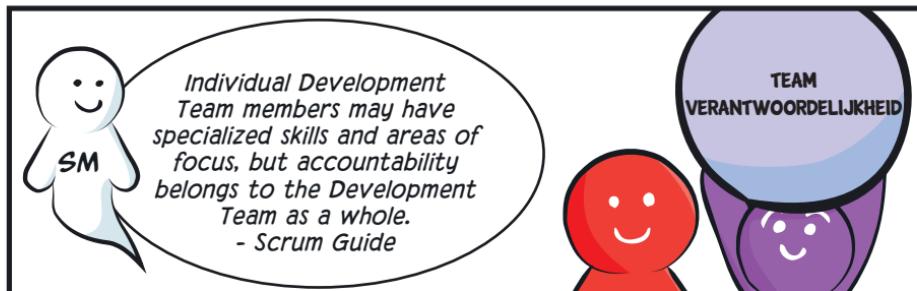
HOE KUNNEN WE MENSEN DIE KLEM ZITTEN IN DEZE ROL HELPEN EN DAARBIJ HET ZELFORGANISEREND VERMOGEN EN CROSS-FUNCTIONALITEIT VAN HET TEAM VERGROTE?

IK HEB RESPECT VOOR MENSEN DIE VINDEN DAT ÉÉN PERSOON PER TEAM DIE DEZE ROL SPEELT PASSEND IS **VOOR HUN SITUATIE**.

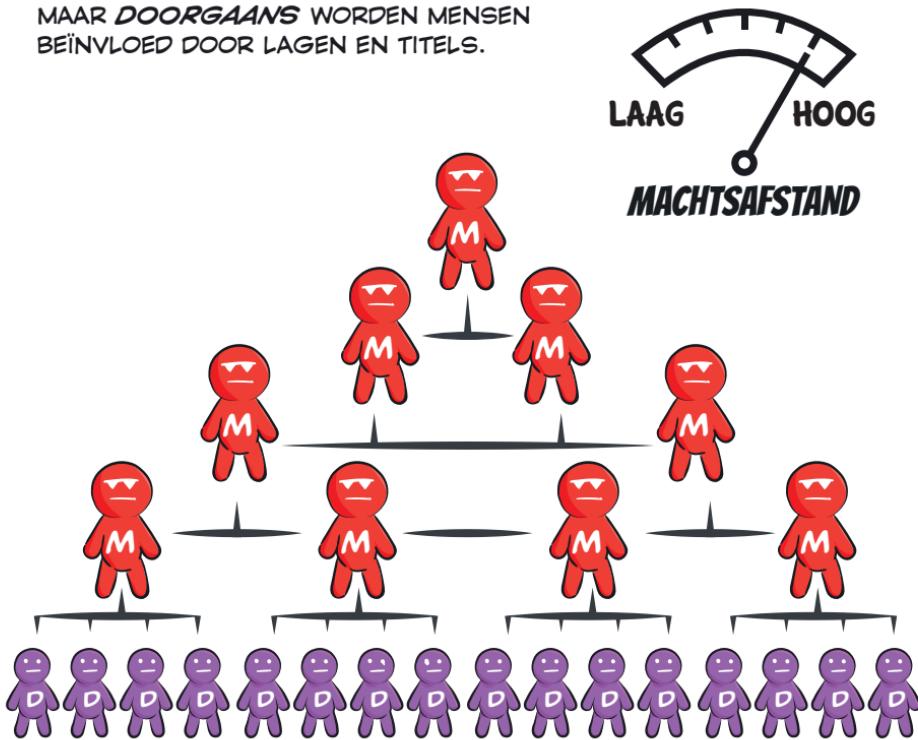
ZE KRIJGEN EEN HOOP GEDAAN MET IEMAND IN HUN NABIJHEID DIE ONMIDDELLIJK FEEDBACK KAN GEVEN. DAT WILLEN WE NATUURLIJK ALLEMAAL.



PLEKKEN WAAR DIT AL WERKT KENNEN EEN SOCIAAL KLIMAAT WAARIN MACHTSVERSCHILLEN KLEIN ZIJN EN WAAR MENSEN NATUURLIJKERWIJS VERANTWOORDELIJKHEID DELEN, PRECIES ZOALS DAT NODIG IS VOOR EEN TEAM ZONDER ROLLEN.



MAAR DOORGAANS WORDEN MENSEN  
BEÏNVLOED DOOR LAGEN EN TITELS.



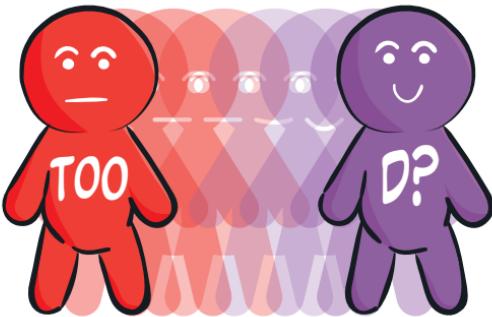
VOOR HEN ZIJN VERSCHILLEN IN STATUS,  
GEKOPPELD AAN ROLLEN, ZEER REËEL.

IS EEN TEAM ZELFORGANISEREND ALS WE ÉÉN TEAMLID  
EEN SPECIALE ROL GEVEN? ZIEN WE DE TEGENSTELLING  
ALS WE ZEGGEN "ALLE TEAMLEDEN ZIJN GELIJK", MAAR  
ÉÉN TEAMLID IS MEER "GELIJK" DAN ANDEREN?



WE BEKNOTTEN DE WENDBAARHEID DOOR  
NET TE DOEN ALSOF TEAM OUTPUT  
OWNERS DE PRODUCT OWNER ZIJN.

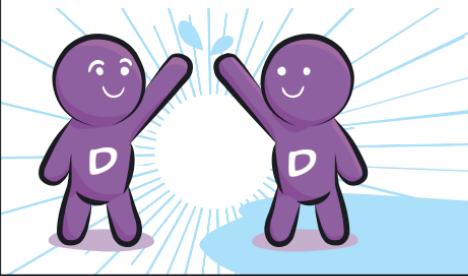
ALS JE ONNODIGE LAGEN WILT VERMIJDEN, GA DAN NA WAT DE REDEN IS DAT SCRUM SLECHTS DRIE ROLLEN KENT, EN DE KRACHT VAN ZELFORGANISATIE VOOR TEAMS ZONDER ROLLEN



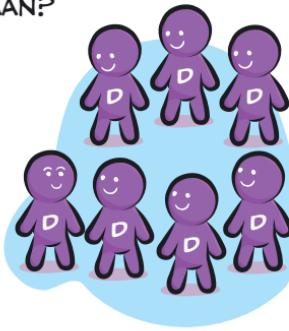
...INDIEN DE SCRUM MASTER EN HET MANAGEMENT DE OMGEVING CREËREN DIE DAT TOESTAAT.

WAAROM ZOU DEZE PERSOON NIET BIJ HET TEAM KOMEN, ZONDER SPECIAAL TOEGEWEEZEN ROL, DIE HEM SCHEIDT VAN DE ANDEREN?

HET TEAM KAN DAN ZELF UITVOEGELIJK WIE WAT DOET IN EEN SITUATIE IN PLAATS VAN BEPERKT TE WORDEN DOOR EEN VAN BUITENAFL OPGELEGD PROCES.



ZELFORGANISATIE VAN TEAMS GEBEURT ZONDER ROLLEN. WAT IS DAAR ENG AAN?



Ze zijn zelforganiserend. Niemand (zelfs de Scrum Master niet) vertelt het Ontwikkelteam hoe zij de Product Backlog moeten omzetten in Incrementen van potentieel uitleverbare functionaliteit.  
- Scrum Gids



SCHRIJF ME ALSJEBLIEFT OVER WAT ER VOLGENS JOU VOOR ERGS ZOU KUNNEN GEBEUREN EN DAN ZAL IK EEN VOLGENDE STRIP MAKEN OVER DIE ZORGEN.



## SCÈNE 7: WAAROM IS HET ONNODIG OM NIEUWE ROLLEN TE CREËREN ZOALS "CHIEF PRODUCT OWNER" ?

*Uiteindelijk is het vermogen van je organisatie om sneller te leren dan de concurrentie het enige duurzame voordeel.*

- Peter Senge

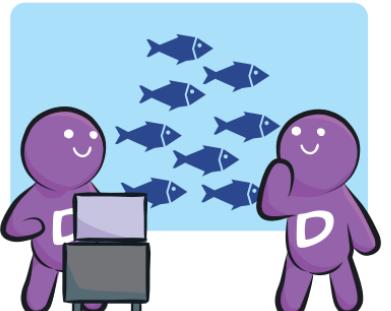


ALS IK EEN PRODUCT PROBEERDE TE ONTWIKKelen MET MEERDere TEAMS, EN ALS ONZE OVERLEVING OP DE LANGE TERMijn ZOU AFHANGen VAN LEREN FOCUSSEN OP DE BELANGRIJKSTE ZAKEN, DAN ZOU IK DE BELANGRIJKSTE PROBLEmen IN ÉÉN ECHTE PRODUCT BACKLOG HOUDen. IK ZOU DE TEAMS VRAGEN TE FOCUSSEN OP ONZE ENIGE ECHTE PRODUCT BACKLOG,



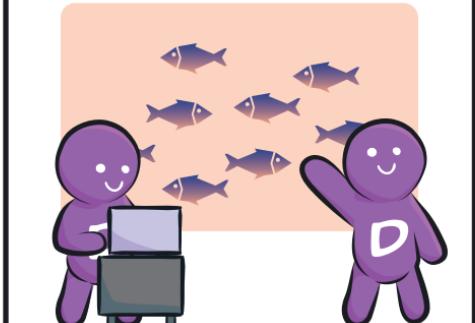
NIET OP DAT WAT IN HET VERLEDEN VOOR HEN HET GEMAKKELIJKSTE WAS.

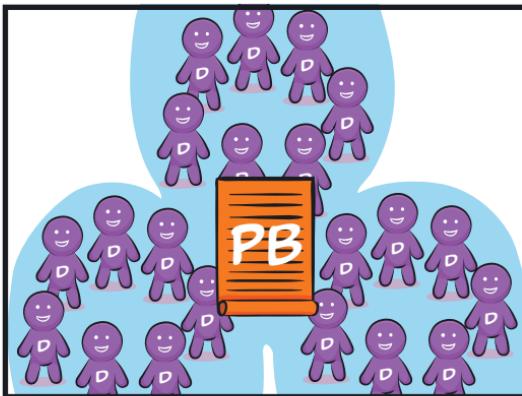
STEL JE VOOR DAT WE IN EEN TEAM ZITTEN DAT ROBOTVISSen ZO PROGRAMMEERT DAT ZE BIJ ELKAAR BLIJVEN IN SCHOLEN.



BUT THIS WEEK THE HIGHEST PRIORITY WORK FOR THE COMPANY IS TO PROGRAM THE FISH TO CHANGE COLORS WHEN THE WATER TEMPERATURE VARIES.

OUR TEAM MUST LEARN NEW SKILLS TO HELP THE BUSINESS SUCCEED.





TEAMS WORDEN  
NATUURLIJK NIET  
VERWISSELBAAR.

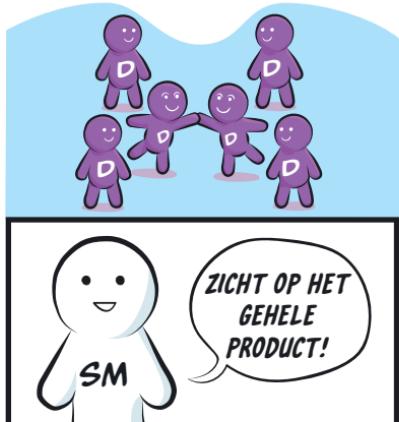
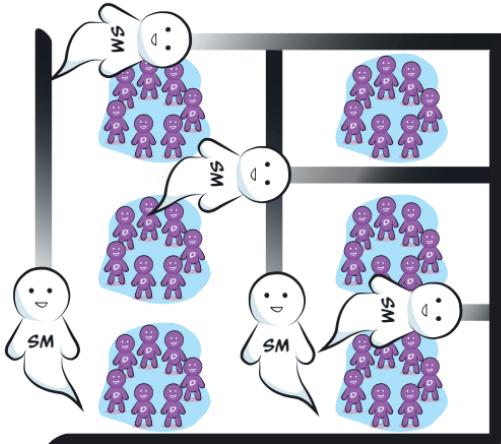
DAT IS IETS WAAR ZE MET  
ELKAAR UIT KUNNEN  
KOMEN AANGEZIEN ZE  
ELKE SPRINT **ZELF**  
**BESLUITEN** WELKE TEAMS  
WELKE PRODUCT BACKLOG  
ITEMS ZULLEN DOEN.



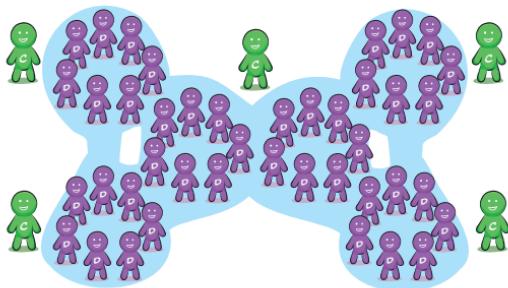
Eén Product Backlog wordt  
gebruikt om het aankomende werk  
op het product te beschrijven.  
-Scrum Gids

OM ZICHT OP HET GEHELE  
PRODUCT TE BEVORDEREN ZOU IK  
SCRUM MASTERS VRAGEN  
OBSTAKELS TUSSEN TEAMS TE  
VERWIJDEREN,

EN PRODUCTONTWIKKELAARS  
LEREN DAT SAMENWERKING  
OVER TEAMS HEEN NU DE  
VERANTWOORDELICHHEID VAN  
ONTWIKKELAARS IS.

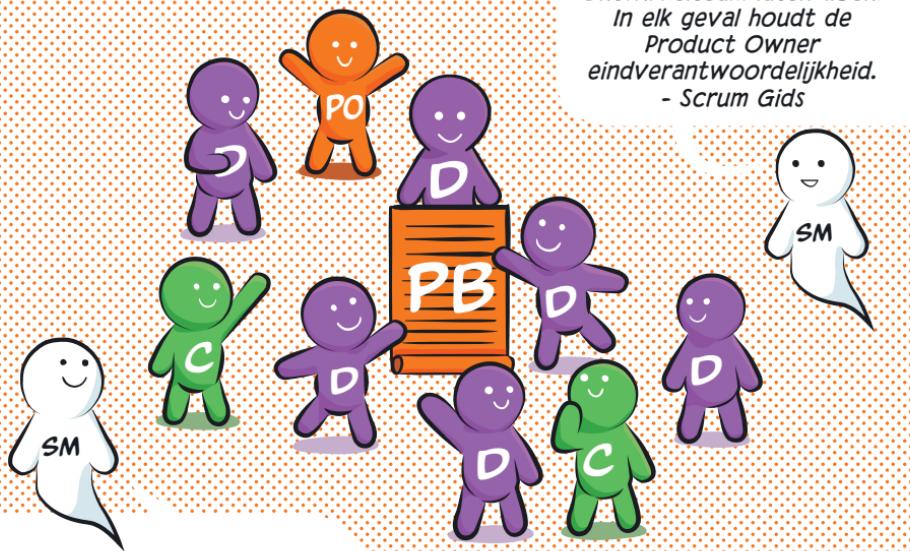


**IK ZOU OOK DE  
BARRIERES  
VERWIJDEREN, DIE  
VOORKOMEN DAT  
ONTWIKKELAARS  
GEDETAILLEERDE  
TOELICHTING VAN  
KLANTEN KRIJGEN,  
ZODAT WE NIET MEER  
ALLES HOEVEN VOOR  
TE KAUWEN VOOR  
ONTWIKKELAARS.**



**DE ONTWIKKELAARS ZULLEN NU  
HELPEN DE PRODUCT BACKLOG TE  
BEHEREN.**

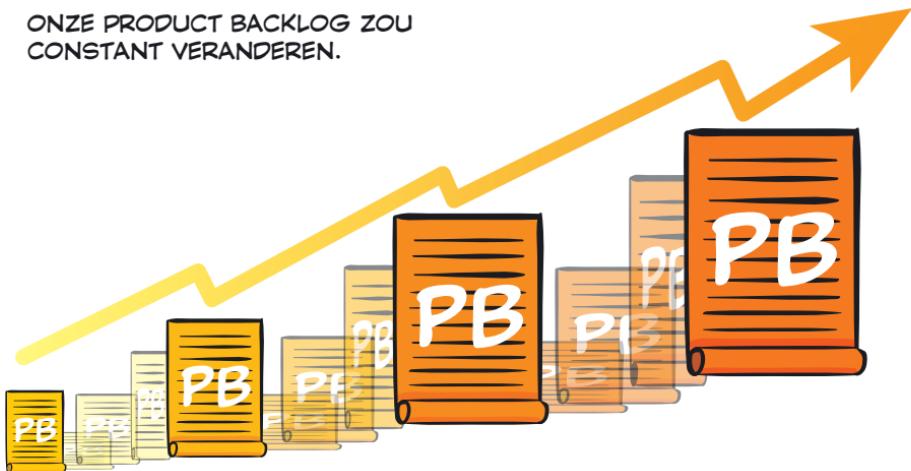
*De Product Owner kan zelf aan de Product Backlog werken, of het door het Ontwikkelteam laten doen. In elk geval houdt de Product Owner eindverantwoordelijkheid.*  
- Scrum Gids



*Iedereen dient tijd door te brengen met klanten en gebruikers om empathie en inzicht op te bouwen - Jeff Patton*

**HET KAN JAREN DUREN  
VOORDAT DIT ALLEMAAL WERKT  
OP DEZE MANIER, MAAR HET IS  
EERDER GEDAAN.**

ONZE PRODUCT BACKLOG ZOU  
CONSTANT VERANDEREN.



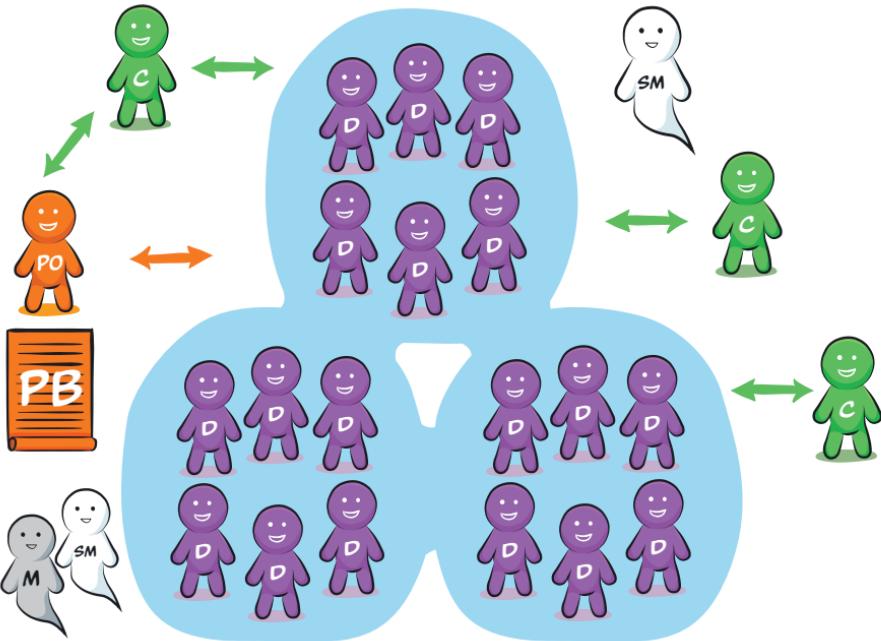
WE ZULLEN IEMAND NODIG HEBBEN DIE ECHT MANDAAT EN VISIE  
HEEFT OM DE WAARDE VAN ONS WERK TE MAXIMALISEREN.

WE HOEVEN GEEN  
NIEUWE NAAM TE  
VERZINNEN VOOR ONZE  
ULTIEME  
PRIORITEITENBRON,  
OMDAT HET NIET ECHT  
EEN NIEUWE ROL IS.



LATEN WE DEZE PERSOON  
**PRODUCT OWNER** NOEMEN.





ONE PRODUCT OWNER AND  
ONE PRODUCT BACKLOG  
DESCRIBE THE *WHAT*.



CONVERSATIONS ABOUT  
DIRECTION, PRIORITIES,  
BUSINESS STRATEGY, AND  
VISION.



DEVELOPMENT TEAM MEMBER  
COULD ALSO BE A BUSINESS  
DOMAIN EXPERT, UI/UX  
DESIGNER, FORMER TOO, ETC.



CUSTOMER CAN BE  
DIRECTLY CONSULTED  
BY DEVELOPERS,  
AVOIDING HANDOFFS.



CONVERSATIONS  
ABOUT DETAILS OF  
USER NEEDS.



FLUID, ROLE-FREE  
COORDINATION SPANS  
TEAMS. TEAMS OWN  
THE *HOW*.



SCRUM MASTER AND MANAGEMENT ON A DIFFERENT PLANE,  
NO LONGER COORDINATING OTHERS' WORK. NOW THEY  
ABOLISH HARMFUL POLICIES AND TEACH SYSTEMS THINKING.

**IF YOU WANT TO LEARN MORE ABOUT HOW TO DEAL WITH THE PROBLEMS DESCRIBED IN THIS STORY,**

### WATCH



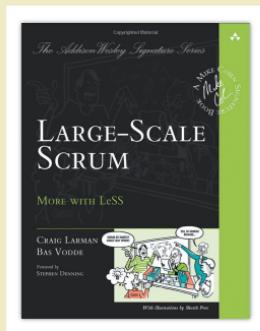
### VISIT



[https://youtu.be/1BZf\\_Oa7W94.](https://youtu.be/1BZf_Oa7W94)  
(That's the letter O, not a zero.)

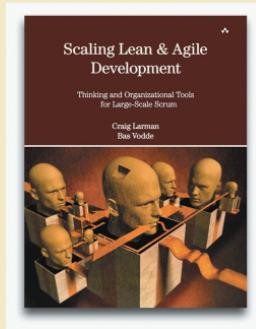
[https://less.works.](https://less.works)

### FIRST READ



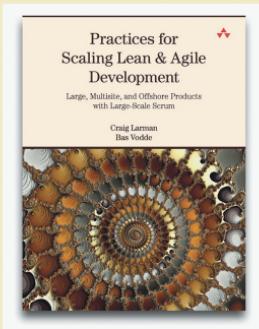
Large Scale Scrum:  
More With LeSS,  
Larman/Vodde  
(2016).

### THEN READ



Scaling Lean & Agile  
Development,  
Larman/Vodde  
(2008).

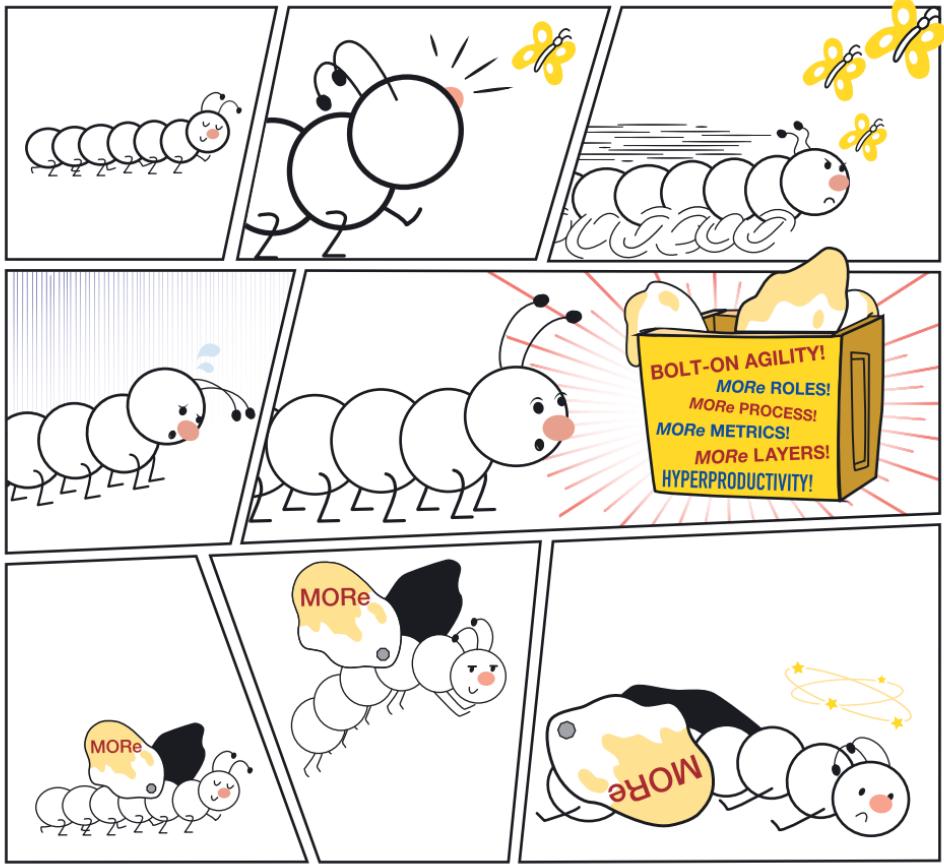
### THEN READ



Practices for  
Scaling Lean & Agile  
Development  
Large, Multitier, and Offshore Products  
with Large-Scale Scrum  
Craig Larman  
Bas Vodde



**MJ (MICHAEL JAMES)**  
has written many things,  
including the Scrum Master Checklist at  
<http://ScrumMasterChecklist.org>.  
Email him at [mj@seattlescrum.com](mailto:mj@seattlescrum.com)  
or tweet him at @michaeldotjames.



When you get tired of MORe, try LeSS.