

DE KRACHT VAN SCRUM

Een inspirerend verhaal over een revolutionaire projectmanagementmethode

Inhoud

Voorwoord door Jeff Sutherland	7
Over dit boek	9

1 · In New York	11
2 · Scrum	15
3 · Is het wat voor ons?	31
4 · Het Scrum-proces	43
5 · Zullen we het uitproberen?	59
6 · Sprintvoorbereiding	73
7 · Tijdens de Sprint	93
8 · Op naar de volgende Sprint	107
9 · Afronding sprint	119
10 · Hoe het afliep	129

Dankwoord	139
Over de auteurs	141
Index	143

Voorwoord door Jeff Sutherland

In 2006 begon de interesse en toepassing van Scrum in Nederland serieus te groeien, en op dit moment is Nederland een van de hotspots op de wereld in het gebruik van Scrum als aanpak voor software-ontwikkeling. De toepassing van Scrum verspreidt zich inmiddels ook buiten productontwikkeling naar andere IT-disciplines en zelfs ook buiten de IT. Werken als één team met zelfsturing zorgt immers altijd voor een hogere productiviteit, grotere snelheid en betere kwaliteit. Agile methoden passen uitzonderlijk goed bij de pragmatische en innovatieve Nederlandse cultuur.

Scrum is een lichtgewicht benadering die gebruikt kan worden in eigenlijk elk project, niet losstaand maar juist ook heel goed in combinatie met standaarden zoals Prince2 en CMMI. Significante innovaties in gedistribueerd ontwikkelen en outsourcing zijn inmiddels voor Scrum beschikbaar en laten daarmee ook de waarde van Scrum zien bij offshoring en nearshoring. Regelmatig bezoek ik Nederland om gecertificeerde cursussen te geven en ik ben altijd plezierig verrast door de doelgerichte en resultaatgedreven houding van de Nederlandse cursisten.

Toen wij indertijd startten met de ontwikkeling van Scrum, hadden we als doel om de potentiële kracht van software professionals volledig vrij te laten komen. Door strategieën te gebruiken die hun oorsprong vinden in kleinere bedrijven lukte het ons om teams naar

een extreem hoog niveau van presteren te brengen door ze volledige zelfsturing en beslissingsbevoegdheid te geven.

Ons doel was indertijd om te zorgen voor hoge productiviteit en continue innovatie, in combinatie met een zeer hoge medewerktevredenheid en klanttevredenheid. Door de business en de klant mee te laten beslissen in het ontwikkelproces realiseerden we een explosieve groei in resultaat voor werkelijk alle betrokken partijen. Scrum bleek het antwoord op veel structurele problemen.

In dit boek presenteren Rini van Solingen en Eelco Rustenburg een verhaal dat lekker leest, gemakkelijk te begrijpen is, en tegelijkertijd een excellent overzicht biedt over wat Scrum is en hoe het je kan helpen. Ze hebben de meest belangrijke en essentiële onderdelen uit Agile en Scrum gepakt en presenteren deze, op basis van hun grote expertise, in een eenvoudig te begrijpen verhaal. Ik merkte tijdens het lezen, dat ik regelmatig aangenaam verrast werd door de heldere manier waarop zij de concepten achter Scrum duidelijk weten te maken. De dilemma's waar je in de praktijk mee wordt geconfronteerd worden realistisch gepresenteerd and geven een beeld van wat er kan gebeuren en wat je kunt tegen komen als je Scrum gaat toepassen. Het verhaal, ook al is het fictie, is geloofwaardig en helder en biedt daarom een zeer prettige manier om met Scrum kennis te maken.

Ik wil Rini en Eelco dan ook feliciteren met dit boek. Aan een ieder die kennis wil nemen van Agile concepten en Scrum, beveel ik dit boek van harte aan. Voor iedereen die belang heeft bij het vergroten van toegevoegde waarde, verhogen van klanttevredenheid en die het plezier van softwareteams wil laten toenemen, is dit boek verplichte kost!

— *Jeff Sutherland*

Over dit boek

Scrum is een van de belangrijkste innovaties in het proces van software-ontwikkeling sinds de brede adoptie van de waterval-methode. Met de waterval is de software industrie haar processen gaan standaardiseren en professionaliseren; met Scrum worden deze processen weer doelgericht, beheersbaar, en tegelijkertijd ook flexibel gemaakt. De afgelopen jaren hebben veel organisaties door schade en schande geleerd dat softwareprojecten nu eenmaal niet vooraf volledig gepland kunnen worden. Scrum geeft feitelijk de controle weer in handen van de business, en creëert een aanpak die business en IT in elkaar laat smelten. In de huidige IT-gedreven maatschappij is dat ook noodzakelijk. Veel bedrijven zijn namelijk stiekem softwarebedrijven geworden. Denk bijvoorbeeld maar eens aan banken, luchtvaartmaatschappijen, autofabrikanten, overheden, transportbedrijven, elektronicaproducenten, etc. Voor allemaal geldt dat ze voor de volle honderd procent afhankelijk zijn van goed functionerende softwaresystemen, die snel en flexibel op businessvragen kunnen inspringen.

Scrum is ontstaan in de software-industrie en is gebaseerd op de ontwikkelingen rondom Lean Manufacturing. Hoewel Scrum IT-gericht is, is het feitelijk zo dat de IT-industrie met Scrum zegt: 'We hebben jullie eindelijk begrepen, business, en we gaan er samen met jullie voor zorgen dat we zo veel en zo snel mogelijk waarde gaan creëren!' Scrum is een business enabler én een mens-enabler. Het helpt de business om kort-cyclisch waarde toe te voegen en het helpt IT om de talenten in hun teams tot hun recht te laten komen.

Wij, de auteurs, kwamen (en komen) telkens weer in situaties terecht waarin wij de waarde van Scrum uit moeten leggen. Dat moeten uitleggen is op zich legitiem, echter dit maakt wel duidelijk dat die waarde dus niet uit zichzelf inzichtelijk is. Vandaar dat wij de handen ineengeslagen hebben en gemeend hebben een bijdrage te moeten leveren met dit Nederlandstalige managementboekje. Het levert, in verhalende stijl, een inzicht in het Agile denken in het algemeen, en in de Scrum aanpak in het bijzonder. Door de ogen van Mart Verhulst, cto bij een softwareproductenbedrijf, beleeft de lezer de verschillende facetten die van belang zijn bij het werken volgens Scrum. Het doel is dat iedereen het verhaal, binnen twee tot drie uur, in een ruk uit kan lezen.

We hopen met dit boekje een bijdrage te leveren aan het op de juiste manier toepassen van Scrum in de praktijk. Bij het schrijven van dit verhaal hebben we ons menigmaal verbeterd om niet nog meer achtergrondinformatie te geven. De belangrijkste uitdaging bij het schrijven was voor ons, vakidioten als we zijn, juist het weglaten van details. Telkens weer moesten we onszelf dwingen om bij de echte essentie te blijven. Immers, de kracht moet liggen in de eenvoud; alle details over Scrum staan namelijk in al die andere boeken. Beoordelen of we er in geslaagd zijn om bij de kern te blijven, is niet aan ons. De reacties van de managers en directieleden die het verhaal inmiddels hebben gelezen, zijn echter veelzeggend en ook uiterst positief.

We zijn dan ook zeer trots en tevreden met dit resultaat. We hopen dat veel lezers het boekje kunnen gebruiken bij hun eerste kennismaking met Scrum en wij hopen dan ook dat het mag bijdragen aan de praktijktoepassing ervan. We verwachten dat dat zeker zal gaan lukken binnen de IT, maar zelfs ook daarbuiten. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat het prioriteren op waarde en het met een team kort-cyclisch toewerken naar direct bruikbare resultaten, een winst is voor écht elke omgeving.

— *Rini van Solingen en Eelco Rustenburg*

.. I ..

In New York

WAT EEN DAG...

Met een lichte hoofdpijn stap ik in de taxi die me naar JFK International Airport moet brengen. Het regent pijpenstelen. Het is maar een kort stukje van de voordeur van het reusachtige pand van 'LogiStrux', de klant, naar de taxi. Toch regent het zo hard dat mijn colbert halfdoorweekt is als ik al rennend bij de taxi aankom.

De taxichauffeur blijft achter het stuur zitten. Ik rommel wat aan het portier maar krijg deze niet snel open. De eerste druppels glijden vanuit mijn nek over mijn rug. Als het portier dan eindelijk openslaat en ik snel in de taxi probeer te klimmen, stap ik in al mijn haast met mijn rechtervoet in de volle goot. Binnen een seconde voel ik mijn hele sok nat en koud worden. Zucht. Ik kijk al uit naar een lange vlucht in een halfnat pak en een doorweekte sok.

Fijn! Mijn weekend is begonnen.

Het was me het dagje wel geweest. Ik was een dag eerder verzocht om met spoed langs te komen. Ze vroegen het op aardige toon, maar lieten duidelijk merken dat ik maar één antwoord mocht geven. 'Wilt u zo vriendelijk zijn om morgenmiddag van 13:00-17:00 uur ons hoofdkantoor in New York te bezoeken?' Ik had nog net tijd om thuis mijn paspoort op te halen en de handbagage in te pakken. Esther, mijn secretaresse, was ondertussen druk bezig om een ticket te regelen. Het leven van een CTO gaat niet over rozen.

Ik was nog nooit op het hoofdkantoor van LogiStrux geweest. Ik had al vaker aangedrongen dat het handig zou zijn om ook regelmatig met de directie te overleggen. Dat was echter niet nodig, werd steeds gezegd. Nu we onze productrelease voor een tweede keer met drie maanden moesten uitstellen was ik opeens wel welkom. Ik verwachtte uiteraard geen prettig gesprek. Dat het echter zo zwaar zou verlopen had ik niet verwacht.

Nu, zittend in de taxi, pak ik mijn map met aantekeningen van de bijeenkomst en lees ze nog eens door. Eigenlijk is het niet nodig, want ik weet het zo wel uit mijn hoofd. We krijgen weliswaar een allerlaatste kans, maar ik heb geen enkel idee of we daar aan kunnen voldoen. Over drie maanden moet het klaar zijn! Misschien moeten we onze werkwijze aanpassen? Maar ik zou niet weten hoe. De vorige keer was Rick, mijn projectmanager, er immers ook al volledig van overtuigd dat we het binnen twee maanden konden oplossen. Maar dat bleek dus ook niet te lukken. Om aan de voorzichtige kant te blijven, had ik toen naar LogiStrux geroepen dat het ‘nog drie maanden zou duren’. Rick was ervaren, had al vaker met dit bijltje gehakt, dus het zou wel goed komen. Dat is toch niet het geval gebleken. Ik baal daarvan. Rick is immers écht goed. Hij laat een project nooit in het honderd lopen. Al moet hij dag en nacht werken, hij krijgt het altijd voor elkaar. Alleen in dit geval lukt het hem dus niet. Nu mag ik dus spitsroeden lopen bij de directie en met al mijn overtuigingskracht beloven dat we het nu echt binnen drie maanden oplossen.

LogiStrux is belangrijk. Niet alleen omdat het een van onze grotere klanten is met een uitstraling naar de hele markt, maar ook omdat deze nieuwe functie eigenlijk hún idee is en ons echt een enorme impuls kan geven om ons product te verkopen. De markt is op dit moment niet gemakkelijk, en hiermee kunnen we een heel duidelijke meerwaarde bieden. Dat kan ons in deze tijd heel goed helpen.

Maar hoe zorg ik er toch voor dat we wél over drie maanden releasen? vraag ik me af, terwijl ik m’n map zuchtend dichtsla. Mijn rechtervoet is al ijskoud. Ik haal mijn schoen van m’n voet en wring

m'n sok uit. Had ik maar droge kleren bij me, want ik verheug me niet echt op een lange vlucht in dit natte pak.

Op JFK haast ik me naar de incheckbalie. Ik heb weliswaar nog een uur voordat mijn vlucht vertrekt, maar de tijd gaat vaak sneller dan je denkt. Het inchecken verloopt soepel. Wel zegt de vriendelijke dame aan de balie dat ik haast moet maken. Een lange rij voor de bagagescanners doet me het ergste vrezen. Na elke minuut wel vier keer op m'n horloge te hebben gekeken ben ik er dan toch eindelijk doorheen. Nog vijf minuten. Dat wordt rennen. 'Passenger Verhulst, immediately to gate c7, or we will proceed to offload your luggage!' hoor ik door de luchthaven schallen. Had ik maar *luggage* bij me, dan had ik me in de taxi mooi kunnen omkleden! Ondertussen ren ik, nog met mijn schoenen uit, riem af en handbagage halfopen, door het vliegveld. Slechts een enkeling kijkt me na.

Te laat kom ik aan bij de pier. De deuren van het vliegtuig zijn al dicht. Boos worden heeft geen zin. Ze maken die echt niet open voor een doorweekte Hollander die heel graag naar huis wil. Heel vriendelijk word ik omgeboekt naar de volgende vlucht: morgenmiddag 16:00 uur is er plek. Dat wordt dus nog een nachtje langer verblijven in de Verenigde Staten. Eerst maar een hotel zoeken en m'n kleren drogen.



Een paar uur later loop ik, enigszins opgeknapt, de bar van het hotel binnen. Ben lekker warm geworden onder de douche, heb zelfs nog droge kleren kunnen kopen, en ik heb een lichte maaltijd gegeten in het restaurant. Dat alles heeft me goed gedaan. De hoofdpijn is verdwenen, dus ik kan nu dan toch nog een beetje weekend vieren.

De bar is bijna leeg. De meesten mensen zorgen er immers wel voor om op tijd naar huis te gaan. Ik was ook liever thuis eerlijk gezegd. Ik bestel een biertje en neem plaats aan de bar. Op de hoek van de bar zit een reus van een kerel. Scandinavisch zo te zien. Hij heeft

een (in ons eigen land niet meer heel populair) ringbaardje en zijn lange blonde haren zitten in een paardenstaart.

‘Kippish!’ zegt hij tegen me, terwijl hij zijn eigen biertje proostend naar me optilt. ‘Dat betekent “proost!” in het Fins!’ zegt hij er achteraan in vloeiend Nederlands, weliswaar met een kenmerkend Fins accent.

‘Het is niet waar!’ zeg ik lachend terug. ‘Ik loop een bar binnen en er zit weer een Fin zich te bezatten.’ Hij beantwoordt mijn opmerking met een bulderende lach. Het ijs is gebroken. Ik steek mijn hand uit en zeg: ‘Ik zal me even voorstellen, ik ben Mart Verhulst.’

Zijn naam is Pekka en hij heeft acht jaar in Nederland gewoond. Hij spreekt vloeiend en foutloos Nederlands. Hij is onderweg vanuit San Francisco en vliegt de volgende ochtend door naar Helsinki. Hij was in Californië op een ‘Agile Conference’. Geen idee wat dat is. Hij vertelt me dat hij een lezing heeft gehouden over het toepassen van ‘Scrum’ in de Finse industrie. Ik vertel hem dat ik cto ben bij een softwarebedrijf. Volgens Pekka is dit Scrum ook zeker iets voor ons.

Ik ken de term ‘scrum’ alleen van rugby. Een scrum is dat spelmoment waarop alle spelers met de armen over elkaars schouders heen staan en proberen de tegenpartij tegen te houden. Daar zal hij echter waarschijnlijk geen lezing over hebben gehouden, bedenk ik.

Ik stel hem de vraag waarvan ik nog niet kan vermoeden dat deze zo veel voor me zal gaan veranderen: ‘Wat heeft rugby nu met software-ontwikkeling te maken?’

‘Dat zal ik je vertellen, Mart,’ antwoordt Pekka. ‘Tenminste, als jij het volgende biertje betaalt!’

Scrum

SCRUM BLIJKT EEN AANPAK te zijn om software te ontwikkelen. Het is een aanpak die op mij nogal extreem overkomt. Pekka vertelt dat Scrum onder de groep van zogeheten ‘agile methoden’ valt. *Agile* betekent in het Nederlands zoiets als ‘lenig’ of ‘flexibel’.

‘De term “agile” is af en toe best verwarrend,’ vertelt Pekka, ‘omdat het ook “snel” kan betekenen. Daardoor ontstaat vaak het misverstand dat je door Scrum automatisch sneller gaat werken. Met Scrum kan het wel sneller gaan, maar dat is niet de kern. De essentie is het vergroten van je flexibiliteit: lenigheid in software-ontwikkeling, dus.’

‘De essentie van Scrum is dat je altijd openstaat om op basis van nieuwe inzichten van jou of je klant je prioriteiten en dus ook je product aan te passen. Tegelijkertijd werk je via een korte en voorspelbare ontwikkelcyclus steeds weer toe naar een werkend product. De kwaliteit van het product is daardoor hoog, en je geloofwaardigheid naar je klant toe is dat ook,’ legt Pekka uit. ‘Écht samenwerken met je klant is daarom essentieel, want deze geeft jou de feedback die je nodig hebt. Je hoort vaak dat leveranciers graag duurzame relaties met hun klanten willen, maar ze laten dat niet blijken uit het nakomen van beloften. Scrum helpt je met het nakomen van je beloften. Het helpt je namelijk om jouw proces, voor jezelf én je klant, op een transparante manier onder controle te krijgen.’