



Een mooi boek
over hoe je een
organisatie gezond,
flexibel en fit maakt,
boordevol tips,
valkuilen en
praktijkervaring

AGILE

RINI VAN SOLINGEN

SCRUM OF AGILE?

SCRUM ZORGT VOOR OPEENVOLGENDE PERIODEN (SPRINTS) DIE TELKENS EEN WERKEND RESULTAAT OPLEVEREN, ZODAT DAAROP FEEDBACK KAN WORDEN GEKREGEN. SCRUM HELPT MET HET INVOEREN, STRUCTUREREN EN VERANKEREN VAN ITERATIEF WERKEN. ALLE ONDERDELEN VAN SCRUM STAAN DAARAAN TEN DIENSTE. ALLE ROLLEN, LIJSTEN EN BIJEENKOMSTEN ZIJN BEDACHT OM ITERATIEF RESULTAAT TE LEVEREN EN DAAROP FEEDBACK MOGELIJK TE MAKEN.

Agile en Scrum zijn geen synoniemen

De termen 'agile' en 'Scrum' worden regelmatig als synoniemen gebruikt. Dat klopt niet, al is het best begrijpelijk. Agile is een mindset, waarmee je denkt en handelt. Scrum is geen mindset, maar de bekendste en populairste aanpak om agile te werken. In de praktijk maakt meer dan 70 procent van de organisaties die agile werken gebruik van Scrum. Scrum is een soort trainingsplan waarmee je fit kunt worden. Dat plan past bij de meeste mensen, maar het is natuurlijk niet het ultieme plan; vele wegen leiden naar Rome.

Scrum toepassen is een prima eerste stap

Scrum helpt een organisatie, afdeling of team om een gerichte interventie te doen om wendbaarder te worden. Scrum dwingt je om een aantal zaken in te vullen en het helpt om te bepalen hoe dat zou moeten. Deze aanpak helpt om de huidige situatie te doorbreken en iteratief, waardegericht en lerende wijs te gaan werken. Met Scrum wordt een organisatie niet gegarandeerd agile, maar het is in veel gevallen wel een uitstekende eerste stap in de juiste richting. Zeker als je start met agile, biedt Scrum vaak het benodigde houvast. Scrum richt een werkritme in dat bestaat uit korte perioden. De zogenoemde sprints volgen elkaar op en duren altijd even lang. Sprints van één of twee weken worden in de praktijk

het meest gebruikt, maar ook sprints van drie of vier weken zijn toegestaan. Elke sprint levert altijd minimaal één werkend resultaat op. Om dat voor elkaar te krijgen, heeft Scrum ook een procesmatige kant: twee lijsten (*product backlog* en *sprint backlog*), drie rollen (teamlid, *product owner* en *Scrum master*) en vijf bijeenkomsten (*sprintplanning*, *daily scrum*, *sprint review*, *sprint retrospective*, en *product backlog refinement*). In de praktijk bestaat het gevaar dat er te veel nadruk wordt gelegd op deze procesmatige kant en dat het werkende resultaat uit het oog wordt verloren. Teams zijn dan 'aan het scrummen', maar het gaat niet om de processtappen die je zet, maar om wat je ermee bereikt. Agile zorgt voor snelle resultaten, waarde en het vermogen om te kunnen bijsturen naar aanleiding van alles wat je leert en ontdekt. Het risico van een focus op Scrum is dat je als je niet uitkijkt nog steeds pas aan het einde klantfeedback krijgt. Werk dus vooral als een dolfin: in sprints telkens boven water komen met werkende resultaten. En toets die resultaten, het liefst laat je ze door echte klanten ervaren. Scrum is opgezet om juist dat te bereiken. Scrum is een soort recept om agile te werken, via iteratieve resultaten in sprints.

Een multidisciplinair team is cruciaal

Het resultaat van elke sprint wordt geleverd door een vast team dat bestaat uit mensen met diverse compe-

tenties. Alle kennis en vaardigheden die nodig zijn om wensen om te zetten in werkende resultaten zijn aanwezig (end-to-endwerken). Hierdoor zijn de teamleden niet afhankelijk van de buitenwereld en kunnen ze gezamenlijk snel handelen en succesvol zijn. De samenstelling van zo'n team is afhankelijk van de resultaten die het moet opleveren. Het team organiseert zichzelf en heeft dus geen manager voor de dagelijkse beslissingen over coördinatie en afstemming.

Twee lijstjes, drie rollen en vijf meetings

Scrum biedt daarbij houvast aan de hand van vijf bijeenkomsten met een helder doel en een afgebakende duur. Daardoor blijft er veel meer tijd over om het echte werk te doen. En dat is belangrijk, want dat zorgt voor het resultaat – níét het beslissen over coördinatie en afstemming. Alle managementtaken van zo'n team zijn verdeeld over drie door Scrum voorgeschreven rollen: product owner, Scrum master en teamleden.

Werkende resultaten staan centraal

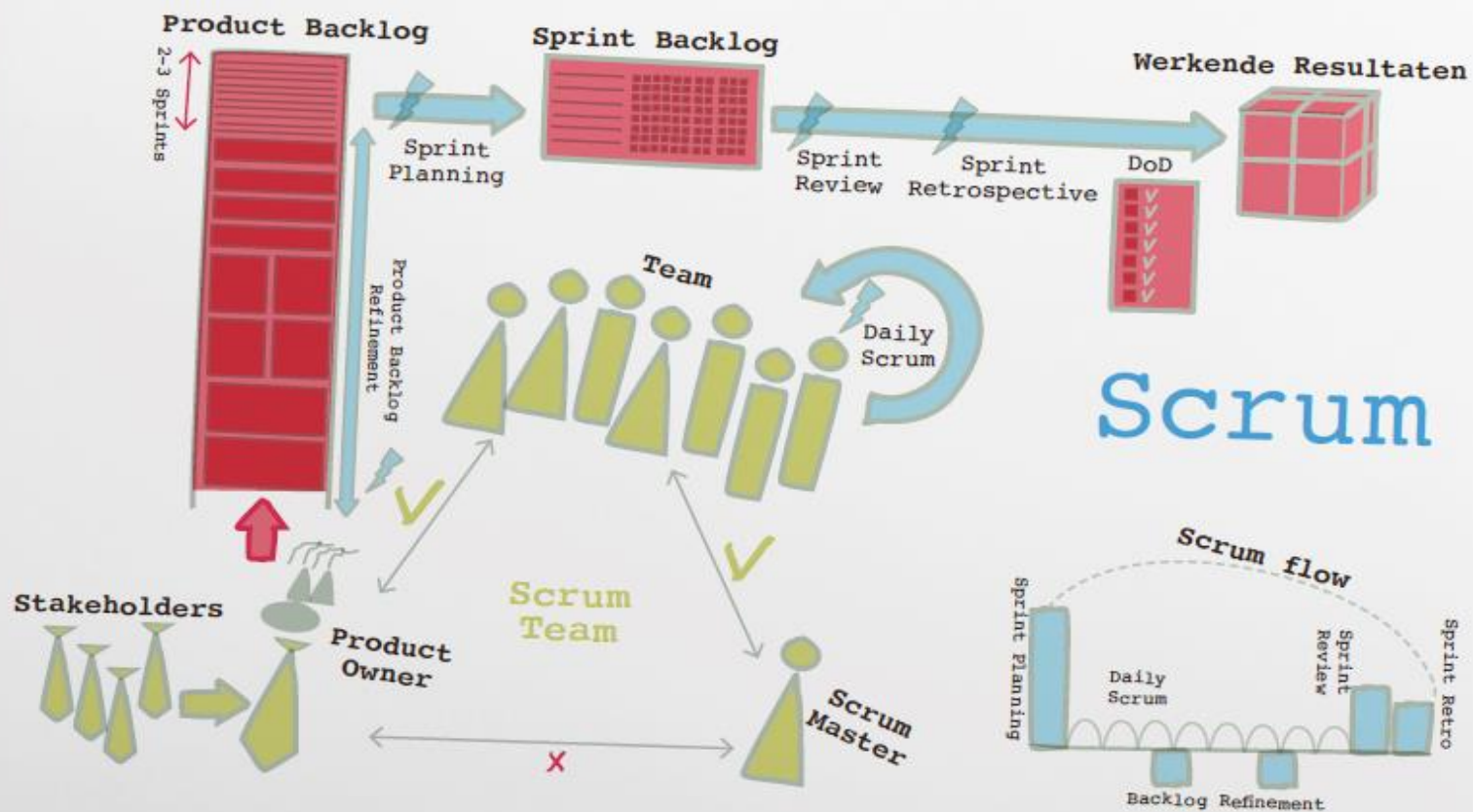
Het resultaat staat centraal in een sprint. Wat willen we bereiken? Wat maken we af? Wat laten we op waarde toetsen door de klant? Het hangt volledig af van de omgeving wat het resultaat is. Soms is het een dienst, soms een product, soms een businessplan, soms een cliëntdossier of iets totaal anders.

Het maakt niet uit, zolang het maar een resultaat is waarmee klanten geholpen zijn. Resultaten waar ze blij van worden doordat het voor hen waardevol is. Cruciaal is dat het resultaat ook echt af is. Dus geen halffabricaten, losse onderdelen of ruwe ontwerpen. Klanten moeten het echt kunnen gebruiken en de waarde daadwerkelijk ervaren. Alleen dan gaat het team ontdekken wat de volgende stap moet zijn en hoe zij ervoor kunnen zorgen dat de volgende sprint nog beter zal verlopen.

Het gaat om agile en niet om Scrum

Kortom: agile wil je zijn of worden. Agile draait om wendbaarheid; steeds klaar zijn voor alles. Kunnen bijsturen als de situatie erom vraagt. Scrum helpt je aan een methodische aanpak om precies dat voor elkaar te krijgen. Het biedt een ritme van sprints die voor een cadans van werkende resultaten zorgt. En daarnaast helpt Scrum om binnen een sprint het noodzakelijke te doen om de coördinatie op die resultaten goed te laten verlopen. Je kunt dus prima agile zijn zonder Scrum te gebruiken. En je kunt ook Scrum gebruiken zonder agile te zijn.

Scrum is een hulpmiddel, een tool. Een prima hulpmiddel, dat wel, maar het hulpmiddel zelf doet niets. Agile werken of agile zijn, dat zal je toch echt zelf moeten doen.



5.1 HOE WERKT SCRUM?

Elke sprint verloopt grotendeels hetzelfde qua invulling en ritmiek. Scrum gaat uit van vaste meetings met een vaste duur op vaste momenten. Van heldere rollen met duidelijke doelen en focus. Van transparantie via lijsten die steeds de huidige stand van zaken weergeven. Zodoende komt een team terecht in een cadans die zorgt voor voorspelbaarheid van de hoeveelheid werk die het in een sprint kan omzetten in resultaten.

De dertien elementen van Scrum:*

1 De kern wordt gevormd door **werkende en waardevolle resultaten**. Elke sprint draait om het resultaat (product, dienst, afgeronde dossiers, cases, enzovoorts) waarvoor het team verantwoordelijk is. Een werkend of afgerond resultaat is het allerbelangrijkste. De bedoeling van Scrum is dat je werk altijd afmaakt en in kleine stappen oplevert. Geen open eindjes dus. Korte cycli, kleine stapjes, vaak resultaat, altijd het belangrijkste als eerste af en op basis van feedback bijsturen.

2 Een **multidisciplinair team** dat al het werk doet en kan doen. Het team is de motor in Scrum. De leden van dat team beschikken samen over alle competenties die nodig zijn om elk idee binnen één sprint om te zetten in resultaten. Welke competenties dat zijn, is natuurlijk afhankelijk van de beoogde resultaten en zal dus voor elke omgeving anders zijn. Let op: deze teams functioneren voltijds. Ieder teamlid maakt deel uit van niet meer dan één team en werkt alleen voor dat team. Eventuele extra activiteiten die iemand vanuit zijn/haar functie behoort te doen, worden zodoende ook teamactiviteiten. Het team bestaat uit maximaal negen en minimaal drie leden. Vanaf tien leden is het doorgaans effectiever om het team te splitsen in twee teams die wederom elk autonoom werken.

3 Eén geordende lijst van gewenste resultaten: de **product backlog**. Als een team een product maakt, is deze lijst dus de product backlog. Maar als een team een dienst levert, kun je het ook de **dienst backlog** noemen. Het gaat erom dat er één geordende lijst is die de volgorde van belangrijkheid aangeeft. Alle mogelijke

* Voor alle details en invulling is de Scrumgids (gratis) te downloaden op: www.scrumguides.org.

ideeën komen geordend op deze lijst terecht. Met behulp van de (product) backlog wordt gestuurd wat eerst komt en wat later. Alle ideeën voor het resultaat en het uit te voeren werk zijn hierin opgenomen. Het belangrijkste staat bovenaan en wordt als eerste opgepakt door het team. Je kunt je afvragen of het lonend is om de product backlog erg lang en gedetailleerd te maken, zeker als je weet dat er toch nog veel verandert in de nabije toekomst.

- 4 Eén persoon die deze lijst ordent: de **product owner (PO)**. Het nemen van beslissingen in een complexe setting met veel belanghebbenden is lastig en kan daardoor lang duren. Scrum lost dit op door het beslissen en ordenen bij één persoon te leggen en noemt deze persoon: de product owner (PO). Als een team een product maakt is dat een logische naam. Maar als ze een service leveren of een businesspropositie, dan kun je deze persoon natuurlijk ook de service owner of business owner noemen. De product owner beslist over het belang en de volgorde van het werk en ordent de product backlog. Zo is volstrekt helder wat de geordende lijst van werk is en wie over de volgorde beslist. Dit vergroot de autonomie van het team, want het kan zelfstandig werken op basis van de product backlog, en bij eventuele vragen is er één enkele persoon die antwoordt en beslist.

- 5 Inplannen van werk in de sprint: de **sprintplanning**. Een sprint start met de sprintplanning. In deze bijeenkomst bepaalt het team welke onderdelen van de product backlog het in deze sprint kan afronden. De teamleden weten zelf het best hoeveel werk ze aankunnen. Daarom bepalen ze zelf hoeveel werk ze op zich nemen. Tijdens de sprintplanning licht de product owner de belangrijkste items boven aan de product backlog nog eens toe. De teamleden selecteren hoeveel ervan ze kunnen afmaken. Samen formuleren ze daarbij een sprintdoel, dat de essentie van de sprint verwoordt. Tijdens deze bijeenkomst maakt het team zelf een werkplan voor de sprint, waarin wordt bepaald hoe de teamleden het resultaat gaan bereiken. Tijdens de sprintplanning wordt een sprint voorspelbaar gemaakt doordat het team het eigen werkplan maakt op basis van de belangrijkste resultaten.

- 6 Het werkplan voor de sprint: de **sprint backlog**. De sprint backlog is een lijst van werk en bijbehorende taken. Die lijst wordt tijdens de sprintplanning door het team voor deze sprint gemaakt. De meeste teams hangen de sprint backlog op een bord of aan de muur. Met kolommen als 'Te doen', 'Bezig' en 'Klaar' houden de teamleden elkaar op de hoogte en is ook voor buitenstaanders volstrekt helder hoe ver ze zijn. De sprint backlog is dus begrensd (in tegen-

stelling tot de product backlog, die in principe oneindig is), aangezien een sprint met beperkte tijd, beperkte middelen en vaste capaciteit altijd hoort te leiden tot werkende en voorspelbare resultaten.

- 7 Dagelijks herijken en herplannen: de **daily scrum**. De daily scrum is de dagelijkse bijeenkomst waarin het team nagaat of de sprint verloopt zoals verwacht en de teamleden elkaar eventueel om hulp vragen (voor zover dat nog niet is gebeurd). De daily scrum wordt in de praktijk ook wel de *stand-up*, *daily* of *dagstart* genoemd. Om ervoor te zorgen dat de sprint backlog kloppend en haalbaar blijft, spreekt het team elke dag de actualiteit door. In maximaal vijftien minuten wordt bekeken of de sprint nog haalbaar is en de beoogde resultaten zal opleveren. Zo niet, dan dient het plan te worden aangepast. De daily scrum is dus feitelijk een bijeenkomst om te *herplannen*. Daarnaast speelt de daily scrum een belangrijke rol in het creëren van een dagelijks ritme in het team. Deze bijeenkomst vindt daarom elke dag plaats, steeds op hetzelfde tijdstip en dezelfde locatie.

- 8 Helderheid over kwaliteit en wanneer het werk af is: **Definition of Done (DoD)**. De Definition of Done is een checklist met onderlinge afspraken. Elke sprint levert waardevolle en werkende resultaten op. Maar wat wordt er precies bedoeld met 'werkend'? Wat inspecteren de belanghebbers eigenlijk in een sprint review? En als de teamleden zeggen dat het resultaat 'af' is, wat bedoelen ze dan precies? Om daarbij te helpen, maakt Scrum gebruik van deze derde lijst (DoD): een checklist met generieke kwaliteitscriteria die aangeven wanneer het werkende resultaat écht af is.

- 9 Feedback vragen en waarde bepalen: de **sprint review**. Om ervoor te zorgen dat er eerder feedback komt, zodat deze zo snel mogelijk wordt verwerkt, krijgt elke sprint een sprint review ingepland. In deze bijeenkomst wordt bekeken of de resultaten inderdaad zo waardevol zijn als verwacht en of de product backlog aanpassing behoeft. Het uitnodigen van klanten, gebruikers en overige belanghebbenden voor het geven van feedback staat hierbij voorop. De review is dus geen interne bijeenkomst van het team en de product owner (dat is in de praktijk een van de meest gemaakte fouten). Het is essentieel dat het team samen met de product owner feedback vraagt aan alle belanghebbenden over wat er gemaakt is, wat er gemaakt

gaat worden en hoe waardevol dat nog is. Zonder input van de belanghebbenden in de sprint review, wordt feedback niet naar voren gehaald en verzwakt de kracht van Scrum enorm.

- 10 Leren en beter worden: de **sprint retrospective**. In elke sprint wordt op een vast moment gekeken hoe het beter kan. Dat gebeurt in de sprint retrospective. Bij voorkeur vindt deze plaats wanneer de feedback op het resultaat binnen is, dus direct na elke sprint review. Op basis van de prestaties van deze sprint wordt teruggekeken en actie ondernomen voor verbetering in de volgende. Het resultaat van de retrospective is minimaal één verbeteractie, die bij de volgende sprint direct geïmplementeerd wordt. Je kunt die actie dus ook op de sprint backlog van de eerstvolgende sprint zetten.

- 11 Scrum echt laten werken: de **Scrum master**. Om ervoor te zorgen dat sprints volgens plan verlopen en dat het team en de product owner doen wat er van hen verwacht wordt, is een coachende (bege)leider nodig. De Scrum master (de derde rol in Scrum) is niet de baas van het team, maar een coach die zorgt dat de samenwerking in het team goed verloopt, dat iedereen snapt wat er wordt verwacht en vooral dat de omgeving rond het team geen belemmeringen oplevert. De Scrum master zorgt dat het team steeds beter gaat functioneren, dat steeds effectiever met de product owner wordt samengewerkt en dat Scrum in de organisatie wordt ingebed.

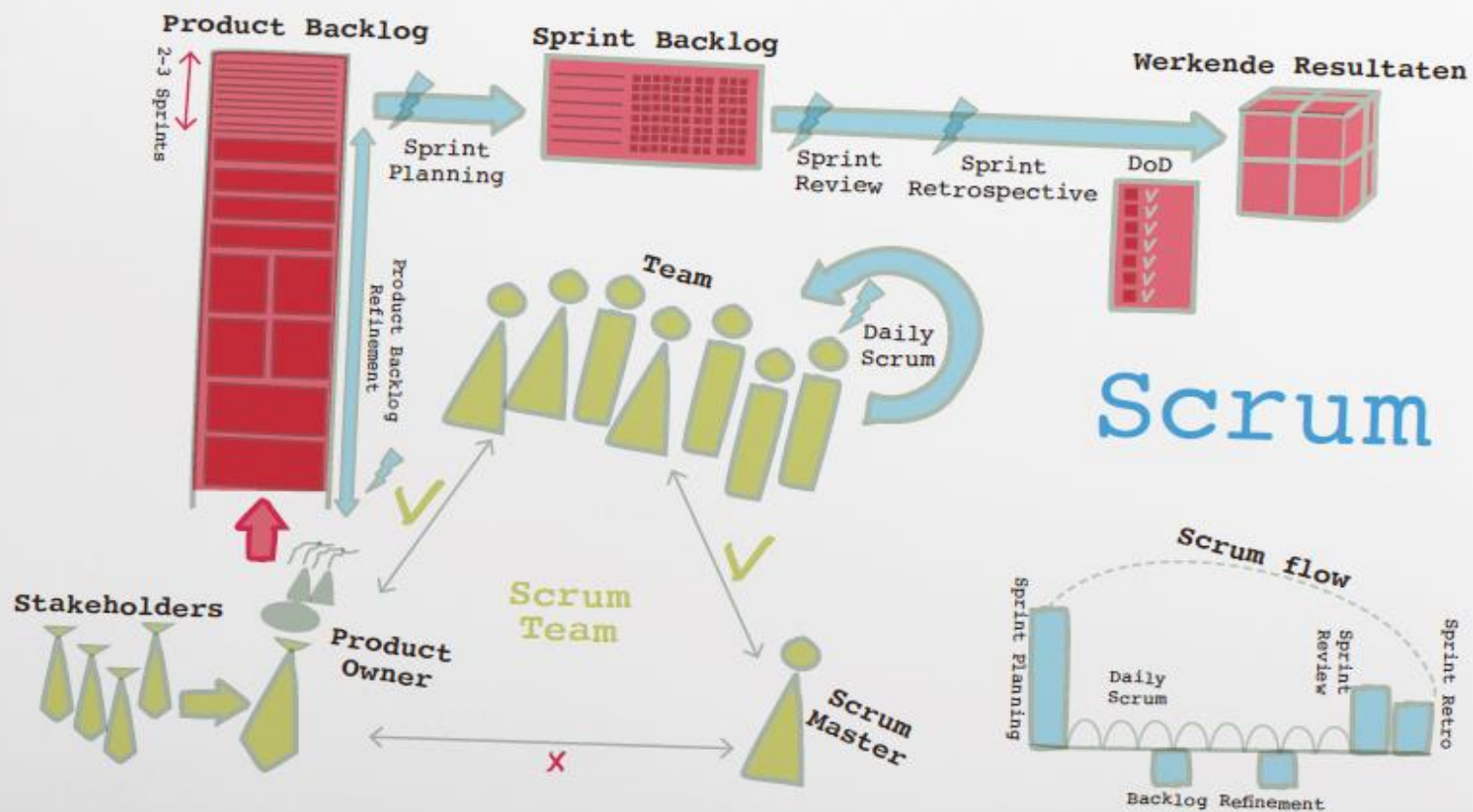
- 12 Eén zelforganiserend team: het **Scrum team**. De product owner, het team en de Scrum master vormen gezamenlijk het Scrum team. Eén persoon kan in theorie meerdere rollen vervullen, maar dat valt sterk af te raden omdat Scrum op zich al lastig genoeg is. Om dan ook nog meerdere petten op hebben, maakt het er niet helderder op. Wat in Scrum expliciet is verboden, is Scrum master én product owner tegelijkertijd te zijn. Dat werkt niet. Je kunt een Scrum team het beste vergelijken met een roeiteam. De teamleden zijn de roeiers, de product owner is de stuurman en de Scrum master is de coach die op de wal fietst en instructies geeft voor verbetering.

13 Blijven opknippen van werk: **product backlog refinement**. Het team en de product owner werken samen de product backlog bij en knippen deze op in haalbare brokken werk. Doordat er telkens werk wordt afgemaakt aan de bovenkant van de product backlog, schuift het werk vanzelf door naar boven. En ook dat werk moet opgehakt worden in kleinere stukken. In de praktijk zie je dat de meeste teams ongeveer twee uur per week besteden aan *product backlog refinement*, maar dat kan erg verschillen, afhankelijk van de context, het team en het werk zelf. Het doel is om continu nieuwe informatie te verwerken en de benodigde diepgang aan te brengen in de product backlog. Bij product backlog refinement worden diverse werkvoor-

men gehanteerd. Soms worden ook schattingen gemaakt (bijvoorbeeld met behulp van Planning Poker, zie hoofdstuk 20). Maar het klein, behapbaar en haalbaar maken van het werk boven aan de product backlog is het belangrijkste doel van product backlog refinement.

Na elke sprint start de volgende! Een sprint is een vaste periode, die altijd even lang duurt. Daardoor ontstaat een cadans, een ritme waarin werkende resultaten stap voor stap worden opgeleverd. Sprints van een week verdienen de voorkeur, omdat dat goed past bij het gebruikelijk ritme van ons dagelijks leven. Zo kan er op weekbasis worden bijgestuurd. Als dat minder vaak nodig is, kunnen sprints eventueel langer worden gemaakt, maar nooit langer dan een maand.

De wendbaarheid van Scrum vindt plaats met behulp van de product backlog. De voorspelbaarheid van Scrum vindt plaats met behulp van de sprint backlog. Cruciaal in Scrum is het gebruik van deze twee verschillende backlogs. De product backlog mag ver vooruitkijken en kan daarmee ongekend flexibel zijn. Dat lukt alleen als de sprint backlog slechts één sprint vooruitkijkt en niet flexibel is op het resultaat van die sprint. Het is een raar soort tegenstelling: heel erg wendbaar zijn over wat je levert in de volgende sprints, op voorwaarde dat je totaal niet wendbaar bent in wat je aan het leveren bent tijdens de huidige sprint. De reden voor die tegenstelling is dat je wendbaarheid wilt combineren met voorspelbaarheid. En daarom zijn er in Scrum twee soorten backlogs.





Door verregaande digitalisering ondergaat onze maatschappij een fundamentele verandering en versnelling. Organisaties en mensen willen flexibeler werken en eerder tot resultaten komen. Andere manieren van denken en werken zijn daarvoor noodzakelijk. Agile is hierdoor hard op weg om de meest gebruikte manier van werken te worden en voor de meeste vormen van samenwerking is agile inmiddels al het uitgangspunt. Je kunt agile vergelijken met fitheid: als team, afdeling of organisatie zo fit zijn dat je met alle omstandigheden kunt omgaan. Snel, vlug en wendbaar kunnen reageren op alles wat er maar op je pad komt. En laat dat nu net een heel belangrijke vaardigheid zijn in een tijd van digitalisering, disruptie en vliegensvlugge veranderingen. In *Agile* deelt agile-expert Rini van Solingen zijn kennis en ervaring en schijnt hij zijn licht op een aantal veelgemaakte fouten en misvattingen.

Rini van Solingen is spreker en auteur over snelheid en wendbaarheid. Hij is deeltijdhoogleraar aan de Technische Universiteit Delft en CTO bij Prowareness We-On.

Leo van der Heijden, CEO, Calvi Group:
"Agile is door zijn holistische benadering en praktische inslag een must-read voor iedereen die zijn organisatie meer agile wil maken."

Leon Bedaux, Director IT, KPN:
"Eindelijk een praktisch en eerlijk boek over agile werken dat teruggaat naar de essentie en dat boordevol staat met concrete voorbeelden en praktische handvatten om de vele valkuilen te omzeilen."

Daniel Ropers, CEO, Springer Nature en voormalig algemeen directeur van bol.com:
"Dit boek is een aanrader voor zowel 'beginners' in agile maar ook voor degenen die al overtuigd zijn van het principe, maar moeite hebben om agile werken in hun organisatie echt van de grond te krijgen."

