

BEST PRACTICE

SCRUM Wegwijzer

2de druk

Een kompas voor de
bewuste reiziger

Gunther Verheyen

Scrum Wegwijzer – Een kompas voor de bewuste reiziger
2de druk

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, CM Partners, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT
ASL®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISM
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VeriSM

Enterprise-architectuur

ArchiMate®
BIAN
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Projectmanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

Businessmanagement

BABOK® Guide
BiSL® en BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
CATS CM®
DID®
EFQM
eSCM
FSM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OBM
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Scrum Wegwijzer

**Een kompas voor de
bewuste reiziger**

2de druk



Colofon

Titel:	Scrum Wegwijzer - 2de druk
Ondertitel:	Een kompas voor de bewuste reiziger
Auteur:	Gunther Verheyen
Reviewers:	Ken Schwaber (Scrum co-creator, Scrum.org); David Starr (Agile Craftsman, Microsoft); Ralph Jocham (Agile Professional, effective agile); Patricia M. Kong (Business Agility Enterprise Solutions, Scrum.org); Blake McMillan (Principal Consultant, Improving); Dominik Maximini (Agile Leadership Coach, ValueRise Consulting); Paul Kuijten (Agile Coach, Agile Matters); Bhuvan Misra (Agile Mason)
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch-NL www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0850 7
ISBN eBook:	978 94 018 0851 4
ISBN ePub:	978 94 018 0852 1
Druk:	Tweede druk, eerste oplage, april 2022
Layout en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Copyright:	Gunther Verheyen & Van Haren Publishing, 2016, 2022

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, micro- film or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Voorwoord door Ken Schwaber

An outstanding accomplishment that simmers with intelligence.

Scrum – A Pocket Guide is an extraordinarily competent book. Gunther has described everything about Scrum in well-formed, clearly written descriptions that flow with insight, understanding, and perception. Yet, you are never struck by these attributes. You simply benefit from them, later thinking, “That was really, really helpful. I found what I needed to know, readily understood what I wanted, and wasn’t bothered by irrelevancies.”

I have struggled to write this foreword. I feel the foreword should be as well-written as the book it describes. In this case, that is hard. Read Gunther’s book. Read it in part, or read it in whole. You will be satisfied.

Scrum is simple, but complete and competent in addressing complex problems. Gunther’s pocket guide is complete and competent in addressing understanding a simple framework for addressing complex problems, Scrum.

Een bewonderenswaardig werk bruisend van inzicht en kennis.

Deze *Scrum Wegwijzer* is een boek van bijzondere kwaliteit. Gunther beschrijft alle aspecten van Scrum in heldere, duidelijke formuleringen.

Zijn inzicht en expertise zijn evident, maar hinderen de eenvoud en duidelijkheid van de beschrijvingen niet. Je geniet en leert van zijn kennis en ervaring. Je komt meermaals op een punt dat je denkt: “Dat was echt, echt nuttig. Ik vond wat ik zocht, begreep het en ik werd niet afgeleid door onnodige details of uitweidingen.”

Het was een hele opgave om dit voorwoord te schrijven. Ik vond dat het voorwoord van dezelfde hoge kwaliteit moest zijn als het boek zelf. En dat bleek niet eenvoudig. Lees het boek dat Gunther schreef. Lees het in gedeelten of in zijn geheel. Je zult tevreden zijn.

Scrum is eenvoudig maar volledig en geschikt om complexe problemen aan te pakken. Deze wegwijzer van Gunther is volledig en geschikt om een eenvoudig framework om complexe problemen aan te pakken te begrijpen, Scrum.

Ken Schwaber, augustus 2013

Inleiding

De toepassing van Agile methoden kent nog altijd een indrukwekkende groei en Scrum is de meest toegepaste definitie van Agile. De interesse in Scrum is dan ook enorm, en niet alleen in het domein van software-ontwikkeling waar Scrum en de Agile beweging hun wortels hebben.

Het is een hele uitdaging om Scrum in te voeren en de werkwijze van een organisatie ernaar te transformeren. Scrum is geen ‘proces’ in de klassieke zin van het woord. Scrum heeft geen gedetailleerde, alomvattende voorschriften voor elke denkbare situatie. Scrum biedt een *framework* met rollen en regels en is gebaseerd op waarden en principes gericht op de *mensen* die Scrum toepassen. Scrum schept een *kader* waarbinnen specifieke, tactische keuzes gemaakt kunnen worden. Een dergelijk open kader helpt mensen om hun voordeel te doen van voortdurend, onverwachts en ongepland opduikende nieuwe ingevingen, mogelijkheden, inzichten en technieken. Het helpt mensen om het pad te bewandelen van wat we in het Engels zo mooi omschrijven als *emergence* en de ontdekking van het onverwachte dat daarmee gepaard gaat.

Welke voordelen een organisatie creëert met Scrum hangt af van de wil en de vastberadenheid om oude regels en beperkingen op te heffen, om over grenzen en barrières heen te gaan (samen-werken) en in te schepen op de ontdekkingsreis die leidt naar kansen en mogelijkheden.

Die reis start noodzakelijkerwijs met kennis en inzicht in de regels van het spel genaamd “Scrum” om er vervolgens mee aan de slag te gaan. Met dit boek, mijn “Scrum Wegwijzer”, wilde ik een reisgids schrijven voor degenen die nog moeten beginnen aan hun fascinerende ontdekkingsreis, maar ook voor iedereen die Scrum al toepast. Dan wordt het een reisgids voor onderweg. Het beschrijft hoe Scrum concrete invulling geeft aan de Agile mindset, wat de fundamentele spelregels van Scrum zijn en hoe die regels ruimte laten voor een uitgebreid scala aan tactieken om het spel te spelen en daarmee invulling te geven aan de regels. Het boek sluit af met enkele overpeinzingen betreffende de toekomst van Scrum.

Mijn eigen reis nam een aanvang in 2003 met de ontdekking en eerste toepassing van eXtreme Programming in combinatie met Scrum. Het was het begin van een pad met de nodige hindernissen. Op mijn weg, die nog helemaal niet ten einde is, heb ik met vele teams mogen werken aan diverse projecten in diverse domeinen voor sterk uiteenlopende klanten en gebruikers. Ik heb met kleine en grote organisaties mogen samenwerken en ik heb mensen in verschillende rollen in diverse onderdelen en lagen van organisaties mogen coachen. Mijn werk met Scrum leverde me vele waardevolle contacten en relaties op, niet in het minst die met Ken Schwaber toen ik voor Scrum.org het beheer deed van het ‘Professional Scrum’ aanbod aan trainingen, opleidingsmateriaal en examens.

Ik ben dankbaar dat ik de keuze kon maken om mijn ontdekkingsreis verder te zetten als onafhankelijk Scrum Caretaker, als iemand die behalve om Scrum ook om de mensen geeft die betrokken zijn bij de invoering en toepassing van Scrum. Ik zie Scrum niet enkel als een aanpak om betere producten en services te creëren, en dus waarde te creëren voor de consumenten en de aanbiedende organisatie. Scrum is voor mij ook een middel om de werkplek te vermensenlijken, en in die zin dus waarde te creëren voor de mensen die de producten effectief bouwen. *Die aspecten zijn trouwens niet alleen sterk met elkaar verbonden, maar versterken elkaar.*

Deze *Scrum Wegwijzer* werd oorspronkelijk in 2013 als Engelstalige uitgave gepubliceerd onder de titel *Scrum – A Pocket Guide (A Smart Travel Companion)*. Toen deelde ik al mijn visie op enkele aspecten van Scrum die later ook aan de officiële Scrum Guide werden toegevoegd. Ik denk hierbij aan mijn beschrijving van de kernwaarden van Scrum en het optioneel zijn van de drie typische vragen van de Daily Scrum.

Maar die eerste, Engelstalige versie betekende niet dat de laatste etappe was bereikt voor dit boek. Omdat ook Scrum de laatste etappe van zijn bestaan nog verre van bereikt heeft. Want de wereld staat niet stil. En de behoefte aan een framework als Scrum is groter dan ooit tevoren.

Er zijn in de maatschappij fundamentele verschuivingen en veranderingen in de aard van ons werk die een grote impact hebben op de wijze waarop we ons werk organiseren en aanpakken. Dit is een gevolg en een onderdeel van de algemene trend dat de complexiteit, en daarmee de onvoorspelbaarheid, van de omgevingen waarin we werken en opereren sterk is toegenomen. En blijft toenemen. Een belangrijk – want erg ingrijpend – aspect hiervan is het overhellen van de balans van industrieel (vaak fysiek) naar digitaal (vaak virtueel) werk, definitief en onomkeerbaar. Hierdoor zijn de ‘oude’ werkwijzen, geënt op het industriële denken, niet langer van nut. De behoefte aan een nieuwe werkwijze, volgens het Agile paradigma, is groter dan ooit tevoren, en daarmee ook het voordeel van een concreet gedefinieerd framework als Scrum. Met Scrum creëren organisaties een kader waarbinnen hun mensen en hun teams optimaal complex, onvoorspelbaar werk kunnen uitvoeren in vaak complexe, onvoorspelbare omstandigheden. Scrum vormt de basis waarop organisaties hun agility kunnen verhogen – hun wendbaarheid, reactie- en innovatievermogen – zonder nog te moeten pretenderen over een glazen bol te beschikken om de toekomst vast te leggen in rigide plannen en doelstellingen.

Het mag duidelijk zijn: aan uitdagingen geen gebrek, ook niet voor ervaren beoefenaars van Scrum. Nu is niet het moment om stil te staan bij de

verwezenlijkingen van het verleden. Want meer en meer mensen ontdekken en onderkennen Scrum als dat *eenvoudige framework dat mensen helpt om waarde te genereren uit complexe uitdagingen*, en hebben behoefte aan begeleiding. Want meer en meer mensen ontdekken en onderkennen dat Scrum meer is dan een methode om software (sneller) op te leveren en wensen Scrum in heel andere domeinen toe te passen. Regelmatig bekruipt me zowaar zelfs het gevoel in een omgekeerde wereld te leven. Mensen en organisaties werkzaam in heel andere domeinen willen leren van onze ervaring met Scrum in product- en softwareontwikkeling. Die evolutie verklaart gedeeltelijk ook de achtereenvolgende drukken van dit boek. De originele invalshoek van mijn boek was aan te geven hoe Scrum toe te passen in een software-omgeving en (meer generiek) bij nieuwe productontwikkeling. Alhoewel dit nog steeds een nuttige invalshoek is om het boek te lezen, heb ik mijn beschrijvingen van de toepassing van Scrum in die wereld nu ook opgevat als inspiratie en voorbeeld voor mensen en organisaties in heel andere sectoren.

Ik ben ervan overtuigd dat de derde Engelstalige druk, waar deze vertaling op gebaseerd is en die in 2021 werd gepubliceerd, meer dan ooit de fundamentele inzichten in Scrum bevat die mensen, teams en leidinggevendenden nodig hebben om hun Scrum vorm te geven en daarmee hun organisaties te hervormen, los van hun specifieke domein of economische activiteit.

Het leven is in het beste geval een prachtige opeenvolging van gelukkige toevalligheden. Ik heb het voorrecht genoten om sinds 2010 in belangrijke mate in Nederland kennis en inzicht in het Scrum-proces te mogen verspreiden. En zo bevond ik me in 2011 en 2012 in het oog van een Scrum-orkaan die stormenderhand Nederland veroverde. Vanuit mijn werk daarna bij Scrum.org (2013-2016) kreeg ik een goed beeld van de mondiale verspreiding van Scrum. Het doet me plezier vast te stellen dat Nederland wereldwijd (!) koploper was, en vandaag nog steeds is, wat betreft de invoering van Scrum. Dankzij de vele mensen, teams en organisaties

waarmee ik sinds 2010 mocht werken, is Nederland wat Scrum betreft zowat mijn professioneel thuisland geworden. En zo voelt het nog steeds.

Vraag me niet waarom het dan toch nog zo lang geduurd heeft om mijn boek in mijn moedertaal bij te werken na het verschijnen van de eerste druk in 2016. Ik moet je het antwoord schuldig blijven. Ik hoop wel dat je mijn vreugde deelt dat het resultaat er eindelijk is. Ik heb trouwens van de gelegenheid gebruik gemaakt om in deze tweede druk de voorheen onvertaald gebleven paragraaf *Combining Agile and Lean* (paragraaf 1.6) nu wel mee op te nemen. Ik hoop vooral dat deze update je helpt om Scrum te herontdekken of nog beter te begrijpen en onder de knie te krijgen. Moge het je helpen om betere producten te ontwikkelen, om met meer energie en werkplezier je dagelijkse uitdagingen aan te gaan en om naar een menselijkere werkplek toe te werken.

Ik dank de talloze mensen en teams waar ik mee mocht werken voor de positieve energie en hun bijdrage aan mijn ontwikkeling als Scrum-professional en als mens. Ik dank Ken Schwaber, David Starr, Ralph Jocham en Patricia Kong omdat ze de eerste versie van dit boek mede vormgaven via constructieve, maar kritische reviews (2013). Ik dank Paul Kuijten voor het nalezen van de eerste druk van mijn Nederlandse vertaling (2016). *Paul is een zielsverwant, een rebels agilist, een piraat met een peperkoeken hart.* Blake McMillan en Dominik Maximini hielpen me met hun review van de tweede, Engelstalige druk (2018), terwijl Bhuvan Misra belangrijke feedback gaf toen ik aan de derde druk werkte (2021). Ik dank het team van Van Haren Publishing, en in het bijzonder Ivo van Haren, voor het vertrouwen dat ze me schonken om dit boek te creëren en het vervolgens bij te werken. *Ik kan ze verzekeren dat dat nieuwe boek over Scrum er ook nog wel een keertje komt...*

Een laatste opmerking voor je begint te lezen: bij de vertaling naar het Nederlands heb ik kerntermen uit Scrum of gerelateerde vaktaal bewust niet vertaald. Het moeilijk definieerbare begrip ‘accountability’ heb ik

vertaald als ‘aansprakelijkheid’. Bij de vertaling van ‘collaboration’ als ‘samen-werking’ en van ‘self-organization’ als ‘zelf-sturing’ heb ik in beide gevallen bewust voor het koppelteken gekozen, zodat de lezer duidelijk de combinatie van beide woorden proeft. Achteraan het boek, in bijlage A, bevindt zich een volledige begrippenlijst.

Blijf leren,
Blijf verbeteren,
Blijf...Scrummen.

Gunther

onafhankelijk Scrum Caretaker

Januari-februari 2022

Reviews

First edition of “Scrum – A Pocket Guide”

This Scrum Pocket Guide is outstanding. It is well organized, well written, and the content is excellent. This should be the de facto standard handout for all looking for a complete, yet clear overview of Scrum.

(Ken Schwaber, Scrum co-creator, Scrum.org, August 2013)

Gunther has expertly packaged the right no-nonsense guidance for teams seeking agility, without a drop of hyperbole. This is the book about agility with Scrum I wish I had written.

(David Starr, Agile Craftsman, Microsoft, June 2013)

During my many Scrum training activities I often get asked: “For Scrum, what is the one book to read?” In the past the answer wasn’t straightforward, but now it is! The Scrum Pocket Guide is the one book to read when starting with Scrum. It is a concise, yet complete and passionate reference about Scrum.

(Ralph Jocham, Agile Professional, effective agile., June 2013)

“The house of Scrum is a warm house. It’s a house where people are WELCOME.” Gunther’s passion for Scrum and its players is evident in his work and in each chapter of this book. He explains the Agile paradigm, lays out the Scrum framework and then discusses the ‘future state of Scrum.’ Intimately, in about 100 pages.

(Patricia Kong, Business Agility Enterprise Solutions, Scrum.org, June 2013)

Second edition of “Scrum – A Pocket Guide”

I recommend reading *Scrum – A Pocket Guide* early in your Scrum journey to help you gain a deeper understanding of why Scrum works and how the values and principles can positively impact the lives of your team as well as the health of an organization. Reading it later in your journey is great too... except for the feeling of regret wishing you had read it earlier.

(Blake McMillan, Principal Consultant, Improving, August 2018)

It is hard to find concise, to the point literature about Scrum. Most authors circle around the core topics instead of naming them. Gunther chose to break this pattern, enlightening us with the knowledge of the truly important parts of Scrum. When starting on your Scrum journey, make sure to take a copy of this guide along with you.

*(Dominik Maximini, Agile Leadership Coach,
ValueRise Consulting, August 2018)*

Third edition of “Scrum – A Pocket Guide”

“Small in size, big on value.” Gunther’s pocket guide to Scrum is one of the few books that I possess in both hardcopy and e-book format so that I have it with me all the time. It is a good read and a great companion to the Scrum Guide. Highly recommended for ambitious travelers!

(Bhuvan Misra, #AgileMason, November 2020)

Nederlandse vertaling

Eerste druk van “Scrum – A Pocket Guide”

Deze Scrum Pocket Guide is een absolute hoogvlieger. Het is goed opgezet, knap geschreven en de inhoud is wonderbaarlijk. Dit is vandaag het standaardwerk met het meest complete, en toch beknopte overzicht van Scrum.

(Ken Schwaber, Scrum co-creator, Scrum.org, August 2013)

Gunther heeft alle inzichten gebundeld die teams nodig hebben bij hun zoektocht naar agility, rechttoe-rechtaan, zonder overdaad of onnodige hoogdravende teksten. Dit is het boek over agility met Scrum dat ik graag zelf had geschreven.

(David Starr, Agile Craftsman, Microsoft, June 2013)

Bij mijn Scrum-opleidingen krijg ik vaak de vraag: “Wat is dat ene boek over Scrum dat ik absoluut zou moeten lezen?” Tot op heden was er geen eenduidig antwoord op die vraag. Nu wel! Deze *Scrum Pocket Guide* is dat ene boek dat je moet lezen. Het is een beknopte, maar complete beschrijving waar de passie van af straalt.

(Ralph Jocham, Agile Professional, effective agile., June 2013)

‘Het huis van Scrum is een open huis. Het is een thuis waar mensen WELKOM zijn.’ De passie van Gunther voor Scrum blijkt duidelijk uit elk hoofdstuk, elke paragraaf van dit boek. Hij licht het Agile paradigma toe, geeft een complete schets van het Scrum framework en beschrijft de toekomst van Scrum. Krachtig, in slechts honderd bladzijden.

(Patricia Kong, Business Agility Enterprise Solutions, Scrum.org, June 2013)

Eerste druk van “Scrum Wegwijzer”

Dit boekje laat je VOELEN wat zou kunnen met Scrum. Niet wat moet, maar wat zou kunnen! Sterke focus op het waarom. Waarom agile, waarom Scrum, waarom de rollen, waarom de events, waarom de artefacten. Zonder dat kun je het spel niet goed spelen, en dit boek beschrijft het waarom beter dan wat ik ooit gezien heb.

(Paul Kuijten, Agile Coach, februari 2016)

Tweede druk van “Scrum – A Pocket Guide”

Ik raad aan om *Scrum – A Pocket Guide* zo snel mogelijk te lezen als je op pad gaat met Scrum zodat je je verzekerd weet van de best mogelijke inzichten in Scrum, waarom en hoe Scrum werkt en hoe de kernwaarden en principes van Scrum je ondersteunen bij de realisatie van een zo groot mogelijk impact op je teams en je organisatie. Het boek later opnieuw lezen is ook geweldig...met uitzondering van het gevoel dat je wenste het vroeger te hebben gelezen.

(Blake McMillan, Principal Consultant, Improving, August 2018)

Het is lastig om rechthoe-richtaan boeken over Scrum te vinden. De meeste auteurs blijven maar rond de hete brij heen draaien in plaats van de zaken concreet te maken en te benoemen. Gunther koos ervoor om het anders te doen en ons kennis aan te bieden in wat echt belangrijk is aan Scrum. Als je van plan bent om met Scrum van start te gaan, neem dan zeker een versie van deze wegwijzer mee om je de weg te tonen.

*(Dominik Maximini, Agile Leadership Coach,
ValueRise Consulting, August 2018)*

Derde druk van “Scrum – A Pocket Guide”

“Klein in omvang, groot in waarde.” Gunther’s boek is een van de weinige boeken die ik zowel als paperback als in digitaal formaat bezit. Zo heb ik het steeds en overal bij me. Het leest prettig en is een belangrijke toevoeging aan de Scrum Guide. Sterk aanbevolen voor ambitieuze reizigers!

(Bhuvan Misra, #AgileMason, November 2020)

Inhoud

VOORWOORD DOOR KEN SCHWABER	5
INLEIDING	7
REVIEWS	13
1 HET AGILE PARADIGMA	21
1.1 Een onontkoombare verschuiving	21
1.2 De oorsprong van Agile	27
1.3 Een definitie van Agile	29
1.3.1 <i>Mensgericht</i>	29
1.3.2 <i>Een iteratief-incrementeel proces</i>	30
1.3.3 <i>Waarde als waardemeter van succes</i>	31
1.4 Het iteratief-incrementeel continuüm	32
1.5 Agility kan niet gepland worden	36
1.6 De combinatie van Agile en Lean	39
1.6.1 <i>Belangrijke aspecten van Lean</i>	40
1.6.2 <i>De implementatie van Lean</i>	42
1.6.3 <i>De substantiële overeenkomsten tussen Lean en Agile</i> ..	44

2	SCRUM	49
2.1	Scrum is een open huis	49
2.2	Scrum, of de betekenis van een naam	50
2.3	Wat zie ik daar, een gorilla?	53
2.4	Een framework, geen methodologie	58
2.5	Het spel spelen	61
2.5.1	<i>Spelers en aansprakelijkheid</i>	62
2.5.2	<i>De tijd</i>	66
2.5.3	<i>Voortgangsovervolgving</i>	70
2.5.4	<i>De waarde van de Product Backlog</i>	72
2.5.5	<i>Het belang van "Done"</i>	76
2.6	Kernprincipes van Scrum	79
2.6.1	<i>Een gedeelde, visuele werkruimte</i>	79
2.6.2	<i>Zelf-sturing</i>	81
2.6.3	<i>Empirische procescontrole</i>	85
2.7	De kernwaarden van Scrum	91
2.7.1	<i>Commitment</i>	92
2.7.2	<i>Focus</i>	93
2.7.3	<i>Openheid ('Openness')</i>	94
2.7.4	<i>Respect</i>	95
2.7.5	<i>Moed ('Courage')</i>	96
3	DOELGERICHTE TACTIEKEN	97
3.1	Visualisatie van voortgang	99
3.2	De drie vragen van de Daily Scrum	100
3.3	Product Backlog refinement	102
3.4	User Stories	103
3.5	Planning Poker	104
3.6	Sprint-lengte	105
3.7	Scrum op grotere schaal toegepast	108
3.7.1	<i>Scrum met één team</i>	108
3.7.2	<i>Scrum met meerdere teams</i>	110
3.7.3	<i>Scrum bij meerdere producten</i>	113

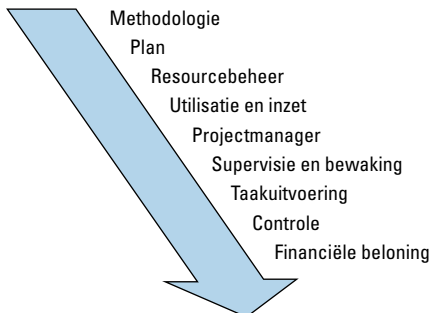
4 DE TOEKOMST VAN SCRUM	117
4.1 De mogelijkheden van het optionele product	120
4.2 Scrum stroomopwaarts	123
BIJLAGE A: SCRUM BEGRIPPENLIJST.....	129
BIJLAGE B: SCRUM REFERENCE CARD	135
BIJLAGE C: LITERATUUR	137
DE AUTEUR.....	141
INDEX	145

1

Het Agile paradigma

■ 1.1 EEN ONONTKOOMBARE VERSCHUIVING

De wondere wereld van softwareontwikkeling werd heel lang gedomineerd door een wereldbeeld van industriële uitgangspunten en overtuigingen met een letterlijke vertaling van oude, industriële productietechnieken en -theorieën. Aan de basis van dit wereldbeeld ligt een Taylor¹-achtig wantrouwen in uitvoerende arbeidskrachten, de overtuiging dat het dergelijke ‘werkers’ aan voldoende intelligentie, creativiteit en verantwoordelijkheidsgevoel ontbreekt om hun taken zelfstandig uit te voeren. Zij worden daarom geacht enkel werk uit te voeren zoals het voorbereid, beschreven en gepland is door hiërarchisch hogergeplaatste personen die zich ook intellectueel superieur wanen. Alhoewel het uit te voeren werk zorgvuldig voorbereid wordt, moet er volgens dit industriële denken vanuit de hiërarchie nog steeds streng toegezien worden op de uitvoering. Kwaliteit wordt dan weer verzekerd door controle die plaatsvindt na de productiefase. Werk dat als degelijk beoordeeld wordt, wordt goedgekeurd en slechte partijen worden afgekeurd. Financiële beloningen en premies worden gehanteerd om resultaten en gedrag in de gewenste richting te sturen. Op ongewenst gedrag volgen strenge straffen. *De aloude strategie van conditionering op basis van beloning en afschrikking (‘carrots and sticks’).*



Figuur 1.1 Het industriële paradigma

De meer dan ernstige tekortkomingen van deze aanpak in het domein van softwareontwikkeling zijn sinds lang bekend en beschreven. Met name in de Chaos-rapporten van de Standish Group is bij herhaling aangetoond dat deze aanpak nauwelijks succesvol is [Standish, 2011; Standish, 2013]. Softwareontwikkeling uitvoeren volgens industriële recepten levert stapels problemen, incidenten en fouten op die de grenzen van het toelaatbare overschrijden. Maar jammer genoeg bestond de gangbare reactie op de vaststelling van deze problemen uit een bijsturing van de verwachtingen... naar beneden. ‘Succes’ in softwareontwikkeling volgens het industriële paradigma wordt typisch gedefinieerd aan de hand van drie criteria: opgeleverd binnen het geplande tijdsbestek, volgens het voorziene budget en met oplevering van alle gespecificeerde functionaliteit. Het bleek, en raakte aanvaard, dat slechts 10 tot 20% van de softwareprojecten succesvol was. *We kunnen vraagtekens plaatsen bij deze criteria van ‘succes’, maar het is wel degelijk wat in het beschreven industriële denken wordt vooropgesteld. Het is redelijk om de aanpak hierop af te rekenen.* Iedereen lijkt zich erbij neer te leggen dat daarenboven de kwaliteit van softwareproducten laag is en dat meer dan 50% van de opgeleverde functionaliteit niet of nauwelijks gebruikt wordt [Standish, 2002; Standish, 2013].