

Voorwoord

Dr. Jeff Sutherland

grondlegger van Scrum en CEO van Scrum Inc.

In 1983 vertrok ik bij de Colorado University of Medicine om Vice President Advanced Systems te worden bij een bank in Noord-Amerika met meer dan 150 filialen. Een aantal dingen viel mij direct op: projecten waren altijd te laat klaar, het management was altijd nerveus en klanten waren altijd ontevreden. Ik vroeg de CEO om mij verantwoordelijk te maken voor het slechtst presterende bedrijfsonderdeel. Ik paste strategieën toe die ik had geleerd in mijn tijd als militair piloot en als onderzoeker op de universiteit. Binnen zes maanden was de afdeling het best presterende onderdeel van de bank geworden. Tien jaar en vele bedrijven later formaliseerde ik deze manier van werken en noemde het Scrum. In 1995 vroeg ik Ken Schwaber me te helpen bij het wereldwijd uitrollen van Scrum als vervanger voor traditioneel projectmanagement.

Bij de bank vroeg ik me af: Waarom is iedereen toch zo lang bezig is met het maken van plannen die niet werken? Waarom worden mensen overspoeld met overbodige documentatie, grafieken en rapporten? Waarom overschrijden de meeste projecten hun deadlines en budgetten? Als onderzoeker was het voor mij klip en klaar dat de traditionele benadering

fundamentele barsten vertoonde en dat een nieuwe aanpak nodig was: Scrum. Ik werd geïnspireerd door werkwijzen die niet gestoeld waren op plannen, maar op het inspelen op veranderende omstandigheden. Ik had hier ervaring mee als piloot in de Vietnamoorlog en door het bestuderen van productontwikkeling bij bedrijven zoals Toyota.

Ik zocht naar een manier om Scrum verder te formaliseren en ontwikkelde een raamwerk dat ik direct toepaste op mijn werk bij Easel Corporation: softwareontwikkeling. En het werkt nog steeds. Dankzij zijn flexibiliteit, snelheid, klantgerichtheid en resultaatgedrevenheid is Scrum de afgelopen twintig jaar de voorkeursaanpak geworden in de software-industrie. Amazon, Apple, Google en Facebook kunnen niet meer zonder. Een wereld met software die niet met behulp van Scrum is ontwikkeld, is dan ook moeilijk meer voor te stellen.

De verwondering die ik voelde toen ik Scrum ontwikkelde bleef echter. Ook buiten de softwareontwikkeling zag ik dat veel organisaties nog steeds druk waren met het maken van uitgebreide projectplannen die niet werkten en met het produceren van grote hoeveelheden overbodig papier. En dat terwijl de wereld steeds sneller verandert en de druk op individuen en organisaties om te presteren steeds groter wordt.

Scrum was nooit alleen bedoeld als werkwijze voor het ontwikkelen van software; er zijn veel meer toepassingsgebieden. Daarom is het belangrijk dat ook organisaties buiten de hightech in de gaten krijgen waarom je zoveel gedaan kunt krijgen met Scrum. Dit was de belangrijkste reden voor het schrijven van mijn nieuwe boek *Scrum. Tweemaal zoveel doen in de helft van de tijd* (2014). Hierin vind je scrumcases van de FBI, het Amerikaanse leger en gezondheidsinstellingen.

Het is geweldig om te zien dat ook in Nederland een groep pioniers bezig is met Scrum buiten de IT. De auteurs van dit boek delen mijn verwondering over de rigide projectwerkwijzen en de dwangmatige beheersmechanismen die managers

nodig denken te hebben om voorspelbare resultaten op te leveren. Mechanismen die uiteindelijk leiden tot precies het tegenovergestelde. Zij hebben hun verbazing omgezet in een *call for action*: laten we projecten succesvoller maken met Scrum!

Wat ik zo goed vind aan de verhalen in dit boek is dat ze zichtbaar maken hoe je snel kunt starten met Scrum in allerlei omgevingen. Sterker nog, zelfs dit boek is scrummend tot stand gekomen. Natuurlijk zijn er praktische zaken waar je op moet letten, en daar is ook aandacht voor. Stel je tijdens het lezen van dit boek voor hoe je de huidige werkwijze van je team of organisatie kunt transformeren met Scrum. Laat je inspireren door de ervaringen van de auteurs die al scrummend op de werkvloer stonden. Je zult net zo verbaasd zijn als ik over de mogelijkheden.

Inleiding

Scrum is een manier van werken die de productiviteit van teams enorm verhoogt. Daarnaast laat je in Scrum overbodige controle en papierwerk los en krijgen mensen meer houvast in de uitvoering. Hierdoor worden teams niet alleen steeds beter, maar werken ze ook met meer plezier en focus. Organisaties die werken met Scrum worden stap voor stap daadkrachtiger en vergroten hun aanpassingsvermogen, zonder dat daar direct ingrijpende structuurveranderingen voor nodig zijn. Door gewoon te beginnen en met één scrumteam aan de slag te gaan.

Dat een nieuwe aanpak nodig is, is overduidelijk. We stoppen te veel tijd in het maken van plannen, terwijl de wereld om ons heen in hoog tempo verandert. We moeten toe naar minder plannen en meer inspelen op verandering. Organisaties die dat niet doen, missen de boot. De beheersmaatschappij is failliet. Dat vraagt om meer dynamische werkwijzen en andere vormen van projectmanagement. Om voorop te blijven lopen, om strakke deadlines te halen, om energieuze projecten en processen echt eens anders aan te pakken.

De laatste jaren zien steeds meer organisaties de kracht van Scrum. De auteurs van dit boek zijn pioniers in de verbre-

ding van Scrum en actief als scrumcoach in allerlei sectoren en vakgebieden. Op zoek naar inspirerende vakliteratuur kwamen ze er al snel achter dat de meeste boeken over Scrum focussen op IT. Wat Scrum zou kunnen betekenen voor organisaties en teams in andere sectoren kwam nog onvoldoende naar voren.

Betteke van Ruler gaf met haar boek *Reflectieve Communicatie Scrum* (2013) de voorzet voor het beschrijven van een bredere toepassing van Scrum. Toen enkele ervaren scrumcoaches hierover in 2014 met Betteke spraken, ontstond het idee om de theorie en praktijk van Scrum buiten de softwareontwikkeling te bundelen in een nieuw boek. Ze richtten Nova-Scrum op, met als gezamenlijke missie: Scrum toegankelijk maken voor elke organisatie.

Maar eerst nog even terug naar de oorsprong van Scrum.

De ontstaansgeschiedenis van Scrum

Scrum is ontstaan uit de verwondering van een wetenschapper, Jeff Sutherland, die per ongeluk in het bedrijfsleven terecht kwam. Hij verbaasde zich over de moeite die bedrijven hebben om snel resultaten te leveren en te ontdekken welk soort software goed aansluit bij de behoefte van de markt. Langzaam maar zeker weefden zijn inzichten zich tot een nieuwe aanpak, die radicaal verschilde van de traditionele projectmanagementmethoden.

Samen met Ken Schwaber ontwikkelde Sutherland in de jaren negentig een vaste set instructies die teams houvast biedt om effectief aan de slag te gaan. Zij werden geïnspireerd door een artikel uit *Harvard Business Review* van Takeuchi en Nonaka, 'The New New Product Development Game' (1986). Hierin stond beschreven hoe de meest effectieve teams in de

wereld werkten. De Japanners gebruikten de rugbyterm ‘scrum’ als metafoor voor een team dat vanuit de gezamenlijke kracht van alle teamleden het maximale bereikt.

Scrum won in het daaropvolgende decennium snel aan populariteit. Ook andere softwareontwikkelaars kwamen met nieuwe werkwijzen als reactie op de klassieke planningsmethoden, die als traag en bureaucratisch werden ervaren en te weinig ruimte boden voor creativiteit. In 2001 troffen zij elkaar en schreven in een dag het ‘Agile Manifesto’, waarbij agile staat voor behendig of lenig. De vier centrale uitgangspunten van dat manifest zijn ook op Scrum van toepassing:

- Mensen en hun onderlinge interactie zijn belangrijker dan processen en hulpmiddelen.
- Werkende producten zijn belangrijker dan allesomvattende documentatie.
- Samenwerking met de klant is belangrijker dan onderhandeling over het contract.
- Inspelen op verandering is belangrijker dan het volgen van een plan.

Scrum voor alle markten en sectoren

In de IT-sector is Scrum intussen de norm. Daarbuiten is de aanpak nog veel minder bekend. Ten onrechte, want Scrum is een manier van werken die voor elke organisatie en in elk team winst kan opleveren. Wij ervaren dit in onze praktijk als scrumcoaches bij bedrijven, overheden, onderwijs- en zorginstellingen en verenigingen. En zelfs thuis blijkt Scrum plezierig effectief.

Dit boek illustreert de scrumpraktijk aan de hand van uiteenlopende cases en laat zien wat je met Scrum kunt bereiken, of je nu een coalitieprogramma wil smeden, een marke-

tingcampagne moet optuigen of een nieuw bedrijf gaat lanceren. Het boek is bovendien een praktijkgids voor iedereen die Scrum zelf wil toepassen, in zijn team, zijn bedrijf of samen met externe projectpartners of toeleveranciers. Het boek is bedoeld voor iedereen die overweegt om te gaan scrummen en voor mensen met scrumervaring die nieuwsgierig zijn naar de praktijk van anderen.

De basis

Scrum is geen ‘rocket science’; de basisingrediënten kun je op de achterkant van een bierviltje optekenen. In hoofdstuk 1 lichten we de basis toe in een fictieve case. Vervolgens nemen we je stap voor stap mee in het proces en leggen uit hoe Scrum precies werkt en waarom. Dit doen we aan de hand van een aantal basisprincipes waarop de methodiek is gebaseerd:

- Gedetailleerde planningen zijn alleen effectief voor de korte termijn.
- Projecten worden opgesplitst in korte sprints, waarin je waardevolle tussenproducten voor de klant oplevert.
- Het team dat het werk uitvoert, plant en organiseert het werk zelf en beschikt over alle professionele disciplines om de klus te klaren.
- Het team maakt zichtbaar waaraan gewerkt wordt en wat de voortgang is.
- Klanten en stakeholders geven regelmatig feedback op de tussenproducten, zodat er een beter eindresultaat ontstaat.
- Het team neemt op gezette tijden met elkaar door of het de werkwijze kan verbeteren, waardoor het steeds effectiever gaat werken.
- De intensieve samenwerking, de zelforganisatie, de feedback en de snelle resultaten zorgen bijna onvermijdelijk voor meer plezier in het werk.

Zoals gezegd klinkt dat bijna kinderlijk eenvoudig. Mensen die voor het eerst over Scrum horen, roepen vaak dat ze dit eigenlijk allemaal al doen. De praktijk blijkt echter weerbarstiger. De effectiviteit van Scrum staat of valt met de uitvoering. Ervaren scrummers weten inmiddels dat het er niet om gaat of je scrumt, maar hoe goed je scrumt. Daarmee kun je het verschil maken.

Scrum buiten de IT staat nog in de kinderschoenen. In onze dagelijkse praktijk komen we regelmatig zaken tegen die toch net iets anders werken dan in de klassieke softwarescrum. Deze aandachtspunten zijn juist voor de brede toepassing van Scrum onmisbaar en we hebben ze meegenomen bij het schrijven van dit boek. Lees mee en ontdek hoe je met Scrum jouw team en organisatie kunt verbeteren.