

.. I ..

# In New York

WAT EEN DAG...

Met 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 MediStrux, de businesspartner die wij onze klant noemen, naar de taxi. Toch regent het zo hard dat mijn colbert half doorweekt is als ik al rennend bij de taxi aankom.

De taxichauffeur blijft achter het stuur zitten. Ik rommel wat aan het portier, maar krijg het niet snel open. De eerste druppels glijden vanuit mijn nek over mijn rug. Als het portier dan eindelijk opengaat 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 de lange vlucht in een nat pak en met een doorweekte sok. Fijn! Mijn weekend is begonnen.

Het is 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 tot 17.00 uur ons hoofdkantoor in New York te bezoeken?’ Ik had nog net tijd om thuis mijn paspoort op te halen en wat handbagage in te pakken. Esther, mijn secretaresse, was ondertussen druk bezig om een ticket te regelen. Het leven van een CEO gaat niet over rozen.

Ik was nog nooit op het hoofdkantoor van MediStrux geweest. Ik had al vaker aangegeven dat het handig zou zijn om ook regelmatig face to face met de directie te overleggen. Dat was echter niet nodig, werd steeds gezegd. Nu we onze *product release* voor een tweede keer met drie maanden moesten uitstellen was ik opeens wel welkom. Ik verwachtte uiteraard geen prettig gesprek. Dat het zo zwaar zou verlopen had ik echter niet verwacht. Aangezien MediStrux de distributie, marketing en productie voor haar rekening neemt, zit ik er behoorlijk mee in mijn maag.

Nu, zittend in de taxi, pak ik mijn map met aantekeningen van de bijeenkomst erbij en lees ze nog eens door. Eigenlijk is dat niet nodig, want ik ken ze uit mijn hoofd. We krijgen weliswaar een allerlaatste kans, maar ik heb geen enkel idee of we aan de eisen 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 niet te lukken. Om aan de voorzichtige kant te blijven, had ik toen aan MediStrux doorgegeven dat het nog drie maanden zou duren. Rick was ervaren, had al vaker met dit bijltje gehakt, dus het zou wel goed komen. Niet dus. Ik baal daarvan. Rick is immers écht goed. Hij laat een project nooit in het honderd lopen. Al moet hij dag en nacht doorwerken, hij krijgt het altijd voor elkaar. Behalve in dit geval. Nu mag ik dus spitsroeden lopen bij de directie en met al mijn overtuigingskracht beloven dat we het nu echt binnen drie maanden oplossen.

MediStrux is belangrijk. Eigenlijk vormen we één bedrijf en zijn we slechts theoretisch gezien onafhankelijk. Onze kennis en expertise op het gebied van research en development missen zij, wij kunnen hun slagkracht, schaal en logistiek om grootscheeps en *global* te leveren en vermarkten goed gebruiken. Ze hebben als veel grotere partij in ons geïnvesteerd, en nu is het erop of eronder. Leveren, of ze gaan ergens anders heen of nemen de zaak gewoon over. *Ouch...*

Hoe zorg ik ervoor dat we wél over drie maanden *releasen*, vraag ik me af, terwijl ik m'n map zuchtend dichtsla. Mijn rechtervoet is al ijskoud. Ik trek mijn schoen uit en wring m'n sok uit. Had ik maar droge kleren bij me.

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, over het vliegveld. Slechts een enkeling kijkt me na.

Te laat kom ik aan bij de gate. 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. Vriendelijk word ik omgeboekt naar de volgende vlucht: morgenmiddag om 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. Ik 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. Ik was nu ook liever thuis geweest, 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 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 erachteraan 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 morgenochtend 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 CEO ben van een bedrijf dat medische producten voor de thuismarkt ontwikkelt, en dat we nu vooral de koppeling tussen deze producten en mobiele telefoons en de cloud in onze propositie hebben. IoT en Big Data, kort gezegd. Volgens Pekka zou Scrum ook zeker iets voor ons zijn, ook al is het ooit ontstaan in de IT.

Ik ken de term ‘scrum’ alleen van rugby. Het is dat spelmoment waarop alle spelers de armen om elkaars schouders slaan en proberen de tegenpartij tegen te houden. Daar zal hij echter waarschijnlijk geen lezing over hebben gehouden, bedenk ik. ‘Wat heeft rugby nu met productontwikkeling te maken?’ vraag ik aan Pekka.

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

# Scrum

SCRUM BLIJKT EEN AANPAK te zijn om producten te ontwikkelen. Op mij komt het nogal extreem over. Pekka vertelt dat Scrum onder de zogeheten ‘Agile-methoden’ valt. Agile betekent in het Nederlands zoiets als ‘lenig’ of ‘flexibel’. Daarnaast is Scrum ook gebaseerd op Lean, het richt zich op het maximaal toevoegen van waarde, het elimineren van onnodig werk (waste), en het continu verbeteren van de flow van waarde naar de klant.

‘De term “Agile” is af en toe best verwarrend,’ vertelt Pekka, ‘omdat het vaak als “snel” wordt gezien. Met Scrum kan het productieproces wel sneller gaan, maar dat is niet de kern. De essentie is het vergroten van je flexibiliteit; lenigheid in productontwikkeling dus. En ja, als je leniger bent, ben je waarschijnlijk ook wel wat sneller.’ Hij lacht. ‘Hm, dat geldt voor mijzelf ook.’

‘De essentie van Scrum is dat je er altijd voor 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 ook,’ legt Pekka uit. ‘Écht samenwerken met je klant is essentieel, want deze geeft jou de feedback die je nodig hebt. Je hoort vaak dat leveranciers graag duurzame relaties met hun klanten willen, maar velen 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

“De essentie van Scrum is dat je er altijd voor 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.”

we met zijn allen enorm veel tijd, geld én energie! Om nog maar niet te spreken over al het verspilde papier doordat we alsmaar specificaties blijven wijzigen. Maar goed, dat soort duurzaamheid is misschien wat te Scandinavisch voor jou.’ Hij grinnikt en kijkt me met pretogen aan.

Ik twijfel even of ik hem zal plagen door te zeggen dat hij blijkbaar ook duurzaam is door nooit naar de kapper te gaan, zo aan die paardenstaart van hem te zien. Toch doe ik dat maar niet. Ik krijg sterk de indruk dat het voor hem een echte passie is. Bovendien gaat Pekka direct door met uitleggen.

‘Daarnaast maken we het team dat de ontwikkeling doet zelf verantwoordelijk. Hun eigen mening is daarom altijd belangrijker dan het afgesproken ontwikkelproces. En de focus van het ontwikkelteam ligt op een werkend product, dat is tenslotte waar het allemaal om draait, nietwaar? Documentatie, hoe belangrijk ook, is daaraan altijd ondergeschikt. Het is eigenlijk raar dat we de voortgang meten aan de hand van allerlei documentatie. Het is beter om iets te maken waar je over kunt praten, dan dat je praat over wat je gaat maken.’

klant, op een transparante manier onder controle te krijgen.’

‘En,’ vervolgt hij, ‘op een grotere schaal is het zelfs zo dat we hiermee de wereld weer een stukje beter maken. Je zult me misschien een maffe Fin vinden, maar als alle productontwikkeling effectiever wordt omdat we beter aansluiten op wat er nodig is, en de kwaliteit is bovendien hoger, dan besparen

Ik bedenk hoeveel moeite het me bij een vorige werkgever heeft gekost om een standaard ontwikkelproces in te voeren. En nu gaat Pekka me proberen wijs te maken dat het team zelf maar een beetje moet aanrommelen en niks hoeft te documenteren? Dan heeft hij nog nooit een medisch apparaat ontwikkeld.

‘Ja, maar wacht eens even,’ zeg ik, ‘dan wordt het een rommeltje! Als het team maar een beetje gaat doen wat ze zelf belangrijk vinden en ook niets meer documenteert, wordt het binnen no time één grote chaos! En bovendien, de instanties die controle uitoefenen op onze producten eisen dat we nauwgezet documenteren of en hoe we het proces gevolgd hebben. Elke *requirement* van het product dient echt netjes gedocumenteerd te zijn!’

‘De kern van Scrum is dat we documenteren wat we hebben, in plaats van wat we denken te moeten bouwen,’ antwoordt Pekka. ‘Het lijkt me in ieder geval eenvoudiger om in korte cycli te documenteren wat er is in plaats van maandenlang te documenteren wat we nog moeten gaan maken. Veel bedrijven nemen aan dat het een vereiste is om de specificaties vast te leggen voordat je gaat bouwen. Dat de wet- en regelgeving dit afdwingt. De meeste wet- en regelgeving vereisen vooral dat je de intentie van je implementatie goed vooraf vastlegt, en vervolgens zorgt dat de implementatie van je product en de specificatie van die implementatie met elkaar kloppen. Als je dat uitgangspunt neemt, gaat de wereld er ineens een stuk eenvoudiger uitzien. Nee, even zonder gekheid, Mart,’ vervolgt hij. ‘Scrum werkt echt fantastisch. Soms denk ik wel eens dat het een toverformule is, maar die bestaan natuurlijk niet. De laatste decennia hebben we in ons vakgebied geleerd dat requirements nu eenmaal nooit volledig zijn en altijd nog veranderen. Dat moet je niet bestrijden; daar moet je in je werkwijze juist rekening mee houden! En dat is precies wat Scrum doet. In feite is het zakelijk gezien juist zeer gewenst om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen. Daarmee bied je immers waarde. In traditionele aanpakken is dat besef echter nooit verwerkt, omdat daardoor de planning en het budget verstoord zouden kunnen worden. De scope bijstellen of de requirements aanpassen was not done. Dat waren namelijk de

enige beschikbare middelen om budget, inspanning en doorlooptijd te beheersen. Zeker in jouw situatie, waar je een stuk hardware en een apparaat moet integreren met software en een netwerk, probeert men alles zo veel mogelijk te bevriezen, omdat verandering moeilijk is. Het idee van Scrum is echter: als iets moeilijk is, moet je het juist heel vaak doen. Dan word je er snel beter in.

‘Het is daarom een goed idee om voor productontwikkeling een werkwijze te kiezen die juist is voorbereid op het omarmen van wijzigingen of voortschrijdend inzicht zelfs stimuleert! Op nieuwe releases komt nieuwe feedback, die zorgt voor aanvullende ideeën, waardoor de prioriteiten veranderen en zelfs de businesscase anders kan worden. Veranderingen in de requirements of nieuwe inzichten in businessvoordelen zorgen altijd weer voor wenselijke aanpassingen van de requirements. Vaak is de gedachte dat het continu alle kanten op gaat, maar dat is natuurlijk niet zo. Naarmate je dichterbij een eerste *minimum viable product launch* komt, wordt de scope duidelijker en zullen de veranderingen cosmetischer zijn. Bij een medisch apparaat zijn de veiligheid en de effectiviteit van het apparaat vaak gereguleerd, dus die staan dan al vast. Cosmetische aanpassingen en aanvullingen kunnen wel een enorme impact hebben op *usability* en het kosten-batenmodel.

‘Zie het zo, Mart. We praten in ons vak altijd over een *verandering* in de requirements, maar het gaat in feite om een *verbetering* daarvan. Als er vanuit de klant of de gebruiker een verandering komt, dan is dat niet om het geheel slechter te maken, maar juist om het te verbeteren. Zakelijk gezien is het dus zeer wenselijk om zulke verzoeken zeer serieus te nemen en een centrale plek te geven in je proces. Scrum doet precies dat: het dicteert een ritme van verbetering in het uiteindelijke bedrijfsproces. Software is slechts een middel om dat proces effectiever of efficiënter te maken.’

Tja, daar had hij wel een punt. Als je van tevoren weet dat er vaak nog veel gaat veranderen, dan moet je er eigenlijk voor zorgen dat jouw werkwijze daarop is voorbereid. Toen we anderhalf jaar geleden het traject met MediStrux in gingen, wist niemand eigenlijk



precies wat we gingen maken. Het concept klonk weliswaar goed en we hadden er allemaal wel vertrouwen in, maar de echte toepassing konden we nog niet goed voorspellen, laat staan alle functionele

details. Zeker omdat er nog niets vergelijkbaars was, was het voor ons echt nog zoeken naar de exacte functies. Ook in de gebruikersinterviews kwam duidelijk aan het licht dat veel gebruikers er verschillende voordelen en toepassingen in zagen.

“Als iets moeilijk is, moet je het juist heel vaak doen. Dan word je er snel beter in. Scrum dicteert een ritme van verbetering in het uiteindelijke bedrijfsproces.”

We hadden wel een planning gemaakt voor het hele project. Bij nader inzien was dat eigenlijk best vreemd. Eigenlijk wisten we al dat we het project nooit conform dat plan zouden gaan uitvoeren. Hielden we onszelf toen eigenlijk niet een beetje voor de gek? Maar goed, het was een project en een projectmanager heeft een plan nodig om zijn taak te kunnen uitvoeren. Dus Rick heeft al snel een plan gemaakt. Ook de klant wil een plan zien. Immers, hoe weet hij anders wanneer hij wat krijgt?

Wijzigingen van de kant van MediStrux waren echter geen uitzondering. In het eerste jaar hebben ze zeker drie grote veranderingen aangeleverd waardoor we bijna helemaal opnieuw konden beginnen. Na het eerste halfjaar en een aantal malen intensief contact met MediStrux kregen we eigenlijk pas een goed idee van wat we moesten maken om hun idee te realiseren. In onze projectaanpak was echter helemaal geen rekening gehouden met zulke wijzigingen, waardoor de einddatum steeds meer onder druk kwam te staan. Ons doel was echter heel duidelijk: ons product, inclusief de nieuwe functionaliteit, op 1 april bij MediStrux installeren. Zegt die Pekka nu dat zo'n doel niet goed is? Maar daarmee weet je toch nooit waar je uit gaat komen?

‘Ja, maar wacht eens even,’ zeg ik tegen hem, ‘in die aanpak van jou laat je veel te veel open! Als ik, bij wijze van spreken, naar Rome op

vakantie wil en ik gebruik jouw aanpak om daar te komen, dan is de kans groot dat ik uiteindelijk in Berlijn beland!’

‘Precies!’ antwoordt Pekka. ‘Stel, jij wilt op vakantie naar Rome. Als je vervolgens regelmatig je wensen toetst en bedenkt wat je wilt doen en zien, en je belandt dan uiteindelijk in Berlijn, dan komt dat toch doordat je blijkbaar niet naar Rome wilde? Dan is dat toch juist prima? Jij zou met de klassieke aanpak inderdaad in Rome zijn aangekomen, om je daar vervolgens suf te zoeken naar een gezellige *Bierstube*.’

Ik weet niets te zeggen. Hij heeft gelijk. Ik zou met onze huidige aanpak na een lange reis in Rome zijn uitgekomen, om er daar pas achter te komen dat ik daar helemaal niet wilde zijn. Voor ons product geldt dat ook. Ons product is alleen van goede kwaliteit als het doet wat mijn klant ermee wil doen, als het helpt om waarde toe te voegen aan diens bedrijfsprocessen. Zo overdreven als het verschil tussen Rome en Berlijn zal het misschien niet zijn, maar toch. Hoe vaak denken we niet te weten wat de killerfuncties van het nieuwe device zijn? Zelfs gestaafd door onderzoeken, dure klinische tests enzovoort. Om vervolgens in de laatste testfase erachter te komen dat gebruikers het toch ingewikkeld vinden, of we iets totaal over het hoofd gezien hebben.

‘Maar hoe gaat dat dan in z’n werk?’ vraag ik Pekka. ‘Ik kan toch niet tegen mijn klant zeggen: “We zien wel wanneer het klaar is en we zien wel wat we maken!” Als ik daarmee aankom, word ik recht in mijn gezicht uitgelachen! Onze klanten willen weten wanneer ze het product gaan krijgen, en welke features erin zitten.’

‘Inderdaad,’ zegt Pekka rustig, ‘en daarom moet je ze ook elke maand een nieuw product geven, en ze niet eerst een jaar laten wachten.’

‘Elke maand?’ vraag ik verbaasd. ‘Wij hebben al genoeg moeite om eens in het jaar ons product te releasen! Ik moet er niet aan denken dat we dat elke maand zouden moeten doen. Dan zou er helemaal