

**Scrum heeft inmiddels een grote vlucht genomen. Op het ogenblik wordt tussen de 70 en 85 procent van agile projecten met Scrum uitgevoerd. De term methodology is overigens nogal verwarrend. Scrum is in feite een framework, een set van eenvoudige principes en een paar practices. Maar simpel is het niet, stelt certified Scrum trainer Arlen Bankston. Wij spraken met hem.**

## Bankston: doe met Scrum wat werkt

‘Complexe regels leiden tot dom gedrag’

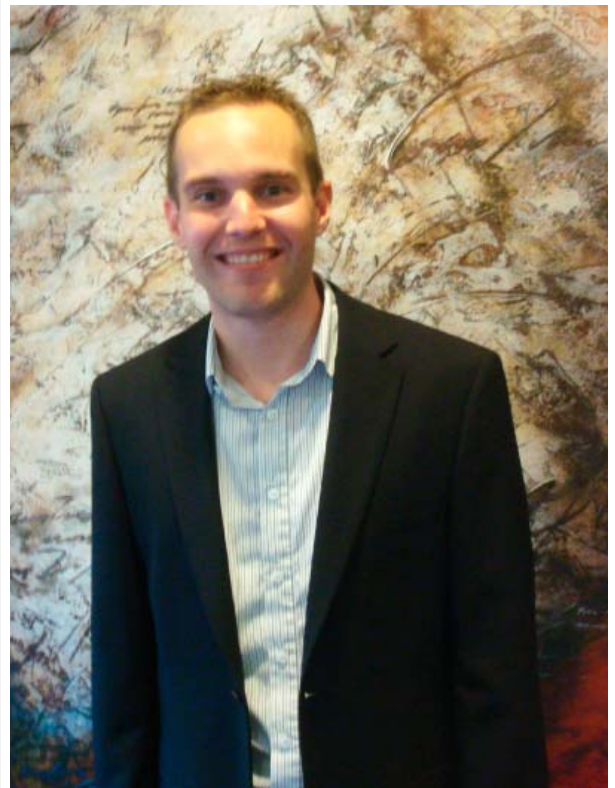
**B**innen het Scrum framework kun je verschillende handelingen uitvoeren. Terwijl binnen een methodology wordt gezegd: volg deze stappen en het komt goed. Mensen hebben de neiging om de aangegeven stappen exact te volgen. Hoe meer er is, hoe groter de kans op verwarring of onduidelijkheid. Kijk maar hoe de meeste mensen op een buffet reageren: ze eten te veel, gewoon omdat het er staat en beschikbaar is”, illustreert Bankston zijn woorden. Bovendien is het zo dat hoe meer je mensen bij de hand neemt, hoe minder ze zelf nadenken. De auteur Douglas D. Hawk schreef het al: ‘Simpel doelen en regels leiden tot intelligent gedrag; complexe doelen en regels leiden tot dom gedrag’. De makers van RUP hebben wel aangegeven dat het niet de bedoeling is om het proces volgens de letter na te leven; dat je die delen moet gebruiken, die binnen jouw proces passen, maar zo werd er in de praktijk niet mee omgegaan. Bij Scrum wordt er nadrukkelijk aangegeven dat gebruikers hun eigen hersens moeten gebruiken. Je moet het toepassen zoals het jou goed uitkomt. In feite is Scrum zelf ook zo tot stand gekomen; er zitten onderdelen van XP en andere agile methodes in”.

Arlen Bankston is Certified Scrum Trainer, Lean Six Sigma Master Black Belt en Vice President van het Amerikaanse LitheSpeed dat agile trainingen verzorgt en IT-projecten aanneemt. Hij was in Nederland om een Scrum-training te geven aan medewerkers van LitheSpeed-partner Xebia.

Er waren veel verschillende agile methodes, Chrystal, XP, DSDM, Scrum. In de basis zijn al deze systemen bijna hetzelfde. Ze werden voorheen wel lightweight technologies genoemd. Het Agile Manifesto heeft de verschillen in kaart gebracht en de basisprincipes van agile omschreven met als doel om de klant sneller betere software te leveren en



**Robert de Ruiter**  
is hoofdredacteur



Arlen Bankston: “Niet laten leiden, zelf nadenken”.

beter op de wensen van de klant te kunnen inspelen. Daartoe zijn vier belangrijke principes opgesteld: Individuen en interacties gaan boven processen en tools; Werkende software gaat boven uitgebreide documentatie; Samenwerking met de klant gaat boven contractonderhandelingen; Inspelen op veranderingen gaat boven het volgen van een plan. Scrum werkt precies volgens deze principes.

### Niet opblazen

“Scrum zegt: doe wat werkt. Breek niet met de regels, maar pas het naar believen toe. In de praktijk zie je nog wel eens dat gebruikers bepaalde delen niet gebruiken, omdat ze hen niet goed uitkomen of te ongemakkelijk worden gevonden. De neiging is om de moeilijke dingen te laten liggen, terwijl dat nou juist de meest effectieve kunnen zijn. Jeff Sutherland, de man die in 1993 Scrum introduceerde, waarschuwt er voor om bij Scrum van het rechte pad af te wijken. Ik vind dat je er wel wat soepeler mee mag omgaan. Je kunt bijvoorbeeld een strategische productowner en verschillende tactische productowners benoemen. Voor sommige grote projecten is dat wellicht nodig. Het komt niet voor in de Scrum-regels, maar het kan heel goed werken. Ik denk dat Sutherland vooral bedoelt: ‘blaas het framework niet op’”.

“Waar het om gaat is: begin eenvoudig. Als je eenmaal door hebt wat wel en wat niet werkt, pas het dan pas aan. Laat geen practices vallen voordat je ze hebt geprobeerd, omdat je denkt dat ze te moeilijk zijn of niet in je bedrijfscultuur passen. Scrum is bedoeld om de bestaande cultuur te doorbreken. Het is bedoeld om problemen in beeld te brengen, zodat je er eerder mee om

**‘Scrum is zo succesvol geworden, omdat het eenvoudig te hanteren is en niet ‘voorschrijft: je moet perse deze twaalf practices volgen.’**

leert gaan. Scrum is zo succesvol geworden omdat het eenvoudig te hanteren is, omdat het niet ‘voorschrijft: je moet perse deze twaalf practices volgen’. Dat doet XP wel en dat wordt niet begrepen. Want ook als je bepaalde practices van XP achterwege laat zou het goed kunnen werken”.

Er zijn bedrijven waar ze alleen de daily scrum doen. Die hebben daar voordeel van.



“Maak er maar wat moois van” is onvoldoende informatie.

Is dat slecht? Het is niet ideaal en ze zouden meer voordeel kunnen hebben als ze meer practices van Scrum zouden toepassen, maar als ze er voordeel van hebben, is dat op zich goed, stelt Bankston.

In zekere zin kun je Scrum als onderdeel van Business Intelligence beschouwen. De business wil goede software hebben, scrum draagt bij aan die goede software en reikt practices aan om de business bij het proces te betrekken. Deze kan niet langer de requirements afgeven met de opdracht ‘maak er

maar wat moois van’. Scrum vraagt veel meer interactie en feedback van de business. Het vraagt dus ook een grotere inspanning en een groter tijdsbeslag, maar dat heeft een positief effect op het eindproduct.

### Essentials

Om echt voordeel van Scrum te hebben, moet de gebruiker zich wel aan tenminste een aantal regels houden. Bankston somt op:

- Doe het werk binnen een bepaalde tijd en in korte sprints.
  - Een cycle van vier weken is echt het maximum voor een nieuwe oplevering.
  - Er moet een voortdurende feedback van de business zijn.
  - Business en IT plannen samen, business is steeds beschikbaar om vragen te beantwoorden.
  - De business geeft de prioriteiten aan voor de te verrichten werkzaamheden.
  - Aan het einde van de sprint is dat deel klaar, vrij van bugs en volgens de specificaties gebouwd.
  - De rollen van productmanager, scrummaster en het team moeten duidelijk zijn vastgesteld en je hebt één product per team.
  - Je houdt je aan de basissessies: sprintplanning, reviewing en retrospectives. Deze laatste om het proces dynamisch bij te stellen.
  - Er zijn ook enkele goede manieren om een Scrum-proces te doen mislukken:
  - Het Scrum-but principe: we doen alleen wat we leuk vinden van Scrum.
  - Onvoldoende aandacht van of voor de business tijdens het proces.
  - Een team, dat niet in staat is tot zelfmanagement of te weinig discipline heeft.
- Agile is eigenlijk meer een mindset dan een

set van practices. Het leert je om te gaan met onzekerheid. Je moet toegeven dat niet alles zo duidelijk en netjes verloopt als je graag zou willen. Je kunt het leren tijdens een training of uit een boek, maar je moet er wel de juiste mensen voor hebben. De managers moeten erachter staan. Je moet de realiteit van het project onder ogen zien. Je kunt niet verwachten dat je betrouwbare schattingen maakt voor die 1000 items, die de komende negen maanden moeten worden afgerond. Scrum geeft daar handvatten. Het maakt het proces transparant; legt de vinger op de zere plekken. Dat maakt ook dat je soms moet zeggen: ‘Ik zat daar fout; heb het verkeerd ingeschat’. Daar voelen veel mensen zich niet lekker bij.

### Aangepaste business

De business moet zich ook aanpassen aan die transparantie. Aangeven wat de doelen zijn; het team met de klanten laten spreken. De business is gewend om alles in een rapport onder te brengen en dat af te leveren. Dat kan bij Scrum dus niet.

“Use cases zijn middelen om het team duidelijk te maken wat het probeert te bereiken. Veel Scrum-teams gebruiken use cases in een lichtgewicht vorm. Ze beschrijven er workflows mee, maar laten zich er niet te veel door leiden. De meeste innovatieve oplossingen komen niet voort uit use cases. De volgorde van de use cases is soms zelfs problematisch. Vaker dan use cases worden user stories gebruikt. En er is een techniek die je storymapping noemt, die ik liever promoot. Dit is effectief om de stroom van use cases te mixen met de prioriteiten van je product backlog. Het is een soort matrix, waarmee je high-level user stories of use cases in kaart brengt”.

Je begint hier overigens niet te snel mee. Je kunt al wel in een vroeg stadium bepaalde te verwachten problemen en situaties omschrijven, maar je wilt niet een hele stapel design en onderhanden werk van zaken waar je nog niet aan toe bent. Agile heeft wel iets weg van het just-in-time-principe. Je plant niet iets wat nog mijlenver voor je uit ligt. Want misschien kom je aan bepaalde zaken wel helemaal niet toe; dan heb je dat dus voor niets gedaan.

Scrum is volgens Bankston zowel geschikt voor zowel software-huizen als corporate business. Maar er zijn wel verschillen in aanpak. De manier waarop je contracten

schrijft is bijvoorbeeld heel anders. Bij agile projecten leg je niet te veel details vast in het contract. Het gaat meer om algemene zaken, zoals: we pakken het zo aan; we leveren iedere twee weken iets af; na zoveel tijd bekijken we of het proces bevalt; als je na een bepaalde tijd het contract wilt beëindigen kan dat. Je brengt bij de business de teams naar het werk. In softwarehuizen komt het werk naar de teams. Daar heb je managers, die het werk over de teams verdelen en zorgen dat zij allemaal aan het werk blijven.

Uitgangspunt is in beide gevallen dat je levert wat gevraagd wordt, al kun je daar nooit helemaal aan voldoen. De vraag is altijd groter dan het aanbod. Op het moment dat je project klaar is, is de kans groot dat er meer wordt gevraagd. Scrum is value-driven. De klant krijgt waarvoor hij betaalt en als dat goed bevalt en de verwachte revenuen oplevert zal het de IT in veel gevallen meer werk opleveren. Als de business niet tevreden is met het product, is dat vrijwel altijd het gevolg van onvoldoende betrokkenheid bij het project en zijn er fouten in het Scrum-proces gemaakt. Want als het goed gaat kan de business in

## Veel overheden zijn moeilijk over te halen om in agile projecten te stappen omdat ambtenaren niet durven tekenen.

een vroeg stadium ingrijpen en bijsturen. Na iedere sprint kan ze feedback geven en eventueel het ontwikkelteam van richting laten veranderen.

### Vloeiend project

Agile ontwikkeling bij softwarehuizen leiden er wel toe dat iedere sprint een nieuwe release oplevert. Dat is bijvoorbeeld het geval met Photoshop. Iedere sprint van het ontwikkelteam levert een aardig getweakt dingetje op. Iedere twee weken kunnen de gebruikers een nieuwe patch ophalen. Dichter bij huis gebeurt dat met bijvoorbeeld Album Printer – een project van Xebia – ook. Iedere twee weken wordt daar de website geupdate.

Belangrijk is hoe dan ook dat een project moet ‘vloeien’. Mary en Tom Poppendieck, internationaal bekende lean-goeroes, spreken liever zelfs helemaal niet van projecten, maar vinden dat je telkens niet meer dan een product moet willen afleveren. De

achtergrondgedachte is dat je het leven niet kunt overzien en derhalve ook niet te ver vooruit kunt kijken bij het ontwikkelen van software. Dat is ook de reden waarom veel watervalprojecten op een teleurstelling zijn uitgelopen. Als je twee jaar aan een project werkt is het niet ondenkbaar dat het bij oplevering niet actueel meer is en al direct moet worden aangepast aan de nieuwste marktontwikkelingen.

### Slechte klanten

Bankston’s bedrijf, LitheSpeed, wijst klanten af wanneer moet worden aangenomen dat de ‘corporate culture’ niet geschikt is om met Scrum te werken. “Het management kan de onzekerheid niet aan; heeft het liefst dat je in je eigen bloed tekent voor de gegarandeerde afloop van een fixed price, fixed time project. Veel overheden zijn bijvoorbeeld moeilijk over te halen om in agile projecten te stappen. De ambtenaar die voor het project moet tekenen durft bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid niet aan”.

Dit wil overigens niet zeggen dat agile niet geschikt zou zijn voor grote projecten. Deze vragen alleen wel om enkele aanpassingen. Bankston werkt op het ogenblik met achttien

teams aan een Scrum-project, dat drie tot vijf jaar in beslag zal gaan nemen. “Je moet je dan strikt aan de Scrumregels houden, zorgen dat de verschillende teams

goed worden gemanaged, dat er heel direct contact is met de business, dat de voortgang goed wordt bijgehouden op planborden. Maar het kan. Zolang je vasthoudt aan de Scrum-principes kun je er ook hele grote projecten met, stel, 200 tot 250 ontwikkelaars mee afronden. Je krijgt dan continue Scrum. Een vriend die hele grote projecten doet gaat er zelfs vanuit dat je grote projecten uitsluitend met Scrum kunt doen vanwege de belangen en aantallen stakeholders”.

Certificering voor agile zal er nooit komen, zo verwacht Bankston. Het Agile Consortium beloofde dat er in oktober 2009 een agile certificaat zou liggen. Dat is nog niet het geval. Het onderwerp ligt ook tamelijk gecompliceerd, omdat daarbij eerst de vraag moet worden beantwoord: ‘Wat is Agile?’ Certificering is er bijvoorbeeld wel voor Scrum, XP, Lean en DSDM, maar dat zijn afzonderlijke agile methodes, practices, frameworks of hoe je ze zou willen noemen. «