

Scrum voor Dummies

Michael Franken

met medewerking van Rini van Solingen



BBNC
uitgevers
Amersfoort, 2016

Inhoud

Voorwoord	7
Over de auteur	15
Dankwoord	19
Inleiding	21
Waarom Scrum?	21
Doelgroep	22
De indeling van het boek	23
Deel I: De rollen	23
Deel II: De lijsten.....	23
Deel III: De meetings	23
Deel IV: Het deel van de tientallen	23
De pictogrammen in dit boek.....	23
Deel I: De rollen	25
Hoofdstuk 1: Wat Scrum is en hoe het werkt	27
Scrum en Agile	27
Hoe werkt Scrum?.....	28
Drie rollen	29
Twee lijsten.....	30
Vier meetings.....	31
Hoofdstuk 2: De Product Owner	33
De rol van de Product Owner.....	33
Backlog management	35
Stakeholder management	35
Inventariseren van stakeholders.....	36
Meetings met stakeholders.....	36
Werken met het Development Team	37
Release Management.....	38
Visie statement.....	39
En dan ook echt releasen	40
Eigenschappen van een Product Owner.....	41
Product Owner en techniek	42
Een dag uit het leven van een Product Owner.....	43
Hoofdstuk 3: De Scrum Master	49
De rol van de Scrum Master	49
Steun voor Scrum organiseren.....	50

Bewaken van de spelregels	52
Hulpmiddelen voor de Scrum Master	54
De vijf Scrum principes	55
Agile Manifesto.....	56
Belemmeringen wegnemen	57
De verandermanager.....	60
Een dag uit het leven van een Scrum Master	61
Hoofdstuk 4: Het team.....	65
De rol van het team	65
Werken in iteraties.....	67
Waarom schatten?	69
Schatten van werk	71
In de sprint	72
Sprint Planning I.....	72
Sprint Planning II.....	73
Het echte werk	74
Sprint Review.....	78
Sprint Retrospective.....	78
Een dag uit het leven van een teamlid	80
Deel II: De lijsten	83
Hoofdstuk 5: De Product Backlog	85
Het doel van de Product Backlog	85
Prioriteren	87
User Stories	89
Inschatten.....	91
Splitsen van Product Backlog items.....	93
Voorbeeld van een Product Backlog	99
Hoofdstuk 6: De Sprint Backlog.....	101
Het doel van de Sprint Backlog.....	101
Van stories naar taken	103
Rapportage en tools	104
Hoofdstuk 7: Definition of Done	107
Het doel van de Definition of Done.....	107
Onderdelen van de Definition of Done.....	108
Voldoen aan de Definition of Done	111
Hoofdstuk 8: Burndowns.....	113
Het bijhouden van voortgang	113
De Release Burndown	114
De Sprint Burndown	115
Scrum bord.....	118
Deel III: De meetings.....	119
Hoofdstuk 9: Sprint Planning.....	121
Product Backlog Refinement	121

De Definition of Ready.....	122
Sprint Planning I.....	123
Scope bepalen	123
Hoeveel werk?	124
Verloop van de meeting.....	125
Sprint Planning II	126
Product Owner aanwezig.....	127
Opsplitsen in taken.....	128
Nog een keer schatten?.....	129
Commitment	129
Hoofdstuk 10: De Daily Scrum.....	131
Werkoverleg	131
Chicken and Pigs.....	133
Sociale controle?.....	134
De Product Owner.....	134
Bijwerken Scrum bord.....	135
Hoofdstuk 11: Sprint Review	137
De rol van feedback.....	137
De meeting: meer dan een demo.....	138
De demo	139
De feedback	141
Acties bepalen	141
Hoofdstuk 12: Sprint Retrospective	143
Neem tijd voor reflectie	143
Sfeer maken	144
Product Owner bij de retrospective?	145
Watskeburt?.....	145
Inzicht vergaren	147
Acties.....	148
Doorbreek de sleur: Retro vormen	150
Hoofdstuk 13: De sprint	153
Het doel van een sprint.....	153
De lengte van een sprint	154
Hoofdstuk 14: Scrum met meerdere teams.....	157
Regel 1: niet doen!.....	157
Hoe te schalen?	158
Fase 1	158
Fase 2.....	160
Fase 3.....	161
Deel IV: Het deel van de tientallen	163
Hoofdstuk 15: Tien redenen om Scrum te gebruiken.....	165
Meer waar voor je geld	165
Meer controle.....	165
Tevreden gebruikers	165

Hogere kwaliteit	166
Business case validatie	166
Meer aansluiting bij opdrachtgever	166
Minder bureaucratie	166
Schalen van kleine organisaties	166
Kennisdeling	167
Meer lol	167
Hoofdstuk 16: Tien adviezen voor je eerste Scrum project	169
Neem een business project	169
Neem een klein project	169
... maar niet te klein	170
... en wel belangrijk!	170
Verkoop geen Scrum	170
Zorg voor support uit alle lagen van de organisatie	170
Wees niet bang om te falen	171
Communiceer en wees transparant	171
Heb lef	171
Vier je successen	171
Hoofdstuk 17: Tien stappen om een Scrum project te starten	173
Zorg dat je een Product Owner hebt	173
Schrijf een visie statement	173
Maak een eerste versie van de Product Backlog	173
Zoek een Scrum Master	173
Zorg voor mandaat bij het management	174
Zoek een team	174
Formuleer een Definition of Done	174
Organiseer een Product Backlog Refinement sessie met het team	174
Richt een teamruimte in	174
Start met de eerste sprint	175
Hoofdstuk 18: Tien tips voor het gebruik van Planning Poker	177
Schatten	177
Volgorde	177
Uitschieters	177
Vraagteken	178
Exponentieel	178
Focus	178
Geen aannames	178
Ijpunten	178
Relatief	178
Prioriteit	179
Index	181

Inleiding

Waarom heb je dit boek gekocht? Waarom is Scrum zo populair? Waarom dit boek?

Goede vragen. Waarom je het boek hebt gekocht kan ik alleen maar raden. Misschien ben je geïnteresseerd omdat je steeds vaker over Scrum hoort, en wil je weten of het iets voor je is, of gewoon een hype. Wellicht zie je Scrum om je heen gebruikt worden en wil je weten of het wel goed wordt toegepast. Of misschien heb je bij een klant gezegd dat je het project prima met Scrum zou kunnen doen, en heb je nu een probleem dat met het lezen van dit boek een stuk kleiner kan worden. Allemaal valide redenen. Feit is dat Scrum steeds meer bekend begint te worden en dat steeds meer mensen door beginnen te krijgen dat je met een andere manier van het werk organiseren er veel beter grip op kunt krijgen.

Waarom Scrum?

Scrum is een nieuwe manier van omgaan met werk. Of beter gezegd: een nieuwe manier om producten te maken waar mensen blij van worden. Producten en diensten waar je wat aan hebt; die soms zelfs onverwacht goed zijn, en iets leveren waar je nooit om gevraagd hebt. Om vervolgens nooit meer zonder te willen of te kunnen.

De iPhone is misschien het meest genoemde voorbeeld; maar ook een dienst als Spotify, de Appie, Salesforce, Instagram, Freemle en DropBox zijn allemaal applicaties waar iedereen van houdt, en die ineens lijken te zijn 'ontstaan'. Spontaan, terwijl je even niet oplette.

Vergelijk dit eens met veel IT-projecten bij grote, traditionele organisaties. Daar lijkt ieder project te verzanden: te laat, te duur, net niet dat leveren waar je op zat te wachten.

Wat kenmerkend is voor succesvolle bedrijven als Apple en Google, die in weinig tijd groter zijn geworden dan bijvoorbeeld een bedrijf als Coca-Cola, is de fundamentele ontdekking van het succes van zelfsturende teams. Hierbij is niet zozeer de technologie zelf cruciaal, maar de manier waarop het succes bereikt wordt.

Het onderscheidende is de compleet andere manier van uitvoeren van werk. Niet van bovenaf bestuurd met een vastliggend plan, maar door zelfsturende teams van specialisten te ontwikkelen die constant op zoek

gaan naar de beste manier om producten te maken waar klanten blij van worden. Producten die je snel op de markt moet kunnen brengen, en steeds moet kunnen aanpassen aan de veranderende vraag van veeleisende gebruikers. Gebruikers die zich verenigen in 'communities', die jou kunnen maken of breken.

Om dat soort producten te kunnen leveren is het nodig om het werk anders te regelen. Nee, niet alleen te regelen, anders te bekijken.

En bij deze vernieuwende manier van werken staat het traditionele management erg in de weg. Het vastgeroeste denken over management belemmert, zeker ook in Nederland, succes in het bedrijfsleven.

Het wordt tijd dat men inziet dat mensen autonoom willen zijn, en zinvol werk willen doen dat producten oplevert voor echte mensen. Ze willen hun vakmanschap uitoefenen en passie ontwikkelen voor de dingen die ze doen. Het klinkt misschien een beetje hippie, maar dat is het allang niet meer. De resultaten van bedrijven die al zo werken, zoals Apple, zijn schokkend. Ze doen het niet twee, maar honderd keer beter, en daar kan Scrum je een eind mee op weg helpen.

Scrum helpt je om anders te kijken. Het motto van de Scrum Alliance is niet voor niets: 'Transforming the world of work.'

Scrum helpt je om anders te kijken. En zoals Johan Cruijff het ooit al eens perfect verwoordde: 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt!'

De traditionele manier van managen van intelligent werk frustrereert veel mensen, en mij dus ook. Daarom schrijf ik dit boek. Omdat het anders moet. Omdat het anders kan!

Doelgroep

Dit boek is bedoeld voor iedereen die snel wil weten wat Scrum inhoudt, en die dat direct in de praktijk wil brengen. Scrum is heel makkelijk te begrijpen, er zijn maar een paar spelregels, die heb je net gezien. Net zo makkelijk als schaken, dat heeft ook maar een paar regels.

Ik heb het boek geschreven met diverse mensen in het achterhoofd, die morgen ineens Scrum moeten gaan doen. In één avond moet het in ieder geval mogelijk zijn om de jou betreffende rol (Product Owner, Scrum Master of teamlid) te lezen, te begrijpen en een aantal tips te leren, zodat je niet gelijk in de valkuilen stapt waarin al je voorgangers zijn gevallen. In deel I staan deze rollen uitgelegd.

Het boek is bovendien bedoeld voor iedereen met een gezonde interesse in nieuwe manieren van werken en management. Scrum is bedrieglijk simpel, en daarmee lijkt het misschien voor de hand liggend. Niets is echter minder waar, Scrum is een fundamenteel andere manier van kijken, van leiding geven, van verantwoordelijkheid nemen en samenwerken.

De indeling van het boek

Dit boek kent vier delen.

Deel I: De rollen

In het eerste deel worden alle rollen uitgelegd.

Deel II: De lijsten

In het tweede deel worden de twee lijsten besproken en de grafieken die er bij horen om voortgang te meten. Ook behandelen we de Definition of Done.

Deel III: De meetings

In dit deel bespreken we alle meetings, plus nog wat extra zaken, zoals het doen van Scrum met meerdere teams.

Deel IV: Het deel van de tientallen

In dit 'Deel van de tientallen' vind je de voor de Voor Dummies-boeken kenmerkende lijstjes van 10.

De pictogrammen in dit boek

Bepaalde informatie in dit boek wordt benadrukt met behulp van pictogrammen:



Dit pictogram geeft aan dat je een concreet advies mag verwachten.



Dit is een belangrijk punt.



Pas op, dit is een veelgemaakte fout of een valkuil.



Een voorbeeld.

Hoofdstuk 1

Wat Scrum is en hoe het werkt

In dit hoofdstuk:

- ▶ Scrum en Agile
 - ▶ Drie rollen in Scrum
 - ▶ Twee lijsten en vier meetings
-

Scrum is een manier om in teams heel effectief werk te verrichten. Werk dat te complex is om op de automatische piloot te kunnen doen. En dat geldt voor heel veel van onze werkzaamheden. Scrum stuurt constant op effectiviteit van werk. Scrum is ontstaan bij het ontwikkelen van software, maar is ook in andere situaties zeer bruikbaar.

Scrum en Agile

Scrum is in 1995 ontworpen door Jeff Sutherland en Ken Schwaber. Zij onderzochten welke principes ten grondslag liggen aan projecten die zeer succesvol zijn geweest. Die principes zijn tevens de basis voor Scrum. Scrum geeft een klein aantal krachtige regels mee die vastigheid bieden in situaties waar geen simpele oplossing voorhanden is. Situaties waarin de creativiteit, betrokkenheid en samenwerking van teams nodig is om snel tot een steeds betere oplossing te komen. Bijna al ons werk dus.

Scrum benadrukt het feit dat nieuwe inzichten altijd optreden zodra je eenmaal aan de slag bent, en dat je als team wendbaar wilt zijn om de beste inzichten in je voordeel te kunnen gebruiken. Scrum is de meest populaire Agile methode. Agile is het gedachtegoed waarbij de nadruk ligt op wendbaarheid, vastgelegd in het 'Agile Manifesto'.

Scrum heeft maar een paar regels, die allemaal zo op een paar bladzijden passen. (Waarom dan een heel boek?) Scrum kent twee lijsten, drie rollen en vier bijeenkomsten. Dat is alles! Scrum is simpel. Net zo simpel als schaken. Makkelijk uit te leggen, best moeilijk om te winnen. Da's logisch.

Scrum is bewust klein gehouden. Dat maakt allereerst dat het breed toepasbaar is. Bovendien is het ook eenvoudig te onthouden, maar misschien wel het belangrijkste: het zorgt ervoor dat je altijd zelf moet blijven nadenken. Immers, Scrum schrijft zo weinig voor dat je zelf moet kiezen hoe je Scrum toepast in een specifieke situatie. Dat is tegelijkertijd misschien ook wel het grootste nadeel: Scrum is niet het antwoord op al je problemen, het schrijft niet voor wat je in iedere situatie moet doen. Scrum is dan ook geen 'methode' die stap voor stap voorschrijft wat te doen. Scrum is een raamwerk. Een raamwerk dat je helpt snel te ontdekken wat je moet doen.

Als je de principes of regels van Scrum goed volgt, krijg je heel snel heel veel inzicht en word je met de neus op de feiten gedrukt. Scrum is het ultieme proces om alle mogelijkheden én onmogelijkheden zichtbaar te maken, om daarmee het beste uit teams naar boven te halen. De Scrum regels schrijven voor dat je alles transparant en zichtbaar maakt, van werkvoorraad tot afspraken, van resultaten tot samenwerking, van planning tot voortgang.

Scrum 'dwingt' teams om de belangrijkste zaken eerst op te pakken, en dat gebaseerd op concrete zichtbare doelen, waar mensen wat aan hebben. Scrum zorgt er bovendien voor dat je dit lang kunt volhouden, door een vast ritme en een hele duidelijke nadruk op kwaliteit.

Hoe werkt Scrum?

Scrum werkt met iteraties. Een iteratie is een korte periode van een paar weken die tot een resultaat leidt (meestal een product) dat ook écht af is. Zo'n iteratie wordt een sprint genoemd. Iedere sprint levert iets echts op. In Scrum termen zeggen we dat een iteratie als resultaat heeft: 'A potentially shippable product increment.' Oftewel: een deel van de oplossing dat (hoe klein ook) al goed genoeg is om uitgeleverd en gebruikt te worden. Ja, je leest het goed: uitgeleverd aan klanten, gebruikers. Echte mensen. En dus is het gedocumenteerd, getest, geïntegreerd enzovoort. Niets hoeft meer gedaan te worden. Het bevat misschien nog niet voldoende functionaliteit om daadwerkelijk uit te leveren, maar het zou kunnen.



Een sprint levert iets echts op; dat betekent dat als je software ontwikkelt, je productierijpe software oplevert. Mocht je met Scrum een nieuwe fiets bouwen, dan levert iedere sprint een fiets of fietsonderdelen op. Niet alleen maar ontwerpen of documentatie. Scrum dwingt je om zaken af te maken zodat je feedback krijgt op echte producten. Dat is natuurlijk ultiem risicomanagement.



Gebruik liever korte dan lange sprints. Hoe korter de sprint, hoe eerder waarde wordt geleverd, en hoe sneller je leert en kunt bijsturen op feedback. De oorspronkelijke Scrum literatuur spreekt over sprints van maximaal één maand. Tegenwoordig gebruiken de meeste teams sprints van twee à drie weken, maar ook één week is niet ongebruikelijk. Korte

sprints geven je de mogelijkheid om vaak bij te sturen, eerder op feedback te reageren en sneller beter te worden.

Drie rollen

De Product Owner is de eerste van de drie rollen in Scrum. De Product Owner is verantwoordelijk voor het 'wat' en vertegenwoordigt alle belanghebbenden. Wat gaan we maken? Hoeveel mag het kosten? En wanneer is het klaar? Hij of zij is degene die bepaalt of iets daadwerkelijk voldoende functionaliteit bevat om in productie te kunnen worden genomen.

Om dit alles goed te kunnen bepalen is het essentieel dat de Product Owner ook het 'waarom' kan verwoorden. Immers, waarde zit zelden in het 'wat' alleen. De Product Owner vertegenwoordigt alle belanghebbenden, die we in Scrum meestal stakeholders noemen. Met de kennis van al die stakeholders, en van hun belangen, sorteert de Product Owner de Product Backlog. Dat is de primaire verantwoordelijkheid van de Product Owner: zorgen dat er een goede Product Backlog is en deze prioriteren op waarde.

Het eigenlijke werk wordt gedaan door het team, ook wel Development Team genoemd. De mensen die het werk ook daadwerkelijk doen. Een Development Team, en dus ook ieder teamlid, is volledig toegewijd. Het team werkt samen om de doelen die door de Product Owner zijn gesteld te halen, sprint na sprint. Het team bepaalt zelf hoe ze dat doen, en dus ook wie wat doet, en geeft zelf schattingen af. Niemand vertelt het team hoe ze de gestelde doelen moet behalen, en dus ook niet hoe lang ze over een bepaalde taak of feature mogen doen. Eigen verantwoordelijkheid voor je eigen werk. Deze vorm van zelfsturing is een belangrijke motivatie waardoor iedereen in een team zo enthousiast is over Scrum.



Mag het team dan zelf bepalen hoe lang het duurt voordat het product klaar is? Nee, natuurlijk niet. Dat bepaalt de Product Owner, die immers beslist welke features in welke volgorde worden opgepakt. Als de schattingen van het team tegenvallen, is er altijd een discussie om te kijken of het anders kan, en zal iedereen naar een oplossing zoeken. Wel is het product increment 'af' aan het einde van elke sprint. De Product Owner kan dus na elke sprint beslissen om het wel of niet uit te leveren, oftewel te releasen. Releasen wordt daarmee een tactische of strategische afweging, maar geen operationele. Het product is namelijk altijd 'releasable'.

De Scrum Master is ervoor om te zorgen dat Scrum goed wordt toegepast. Oftewel: de Scrum Master zorgt ervoor dat de spelregels in acht worden genomen. De Scrum Master is als olie in de machine, en zorgt ervoor dat alles zo soepel mogelijk draait. Belemmeringen die het team ondervindt worden door hem of haar uit de weg geruimd. Ook legt de Scrum Master Scrum en de consequenties van het gebruik ervan aan alle betrokkenen uit. Dus ook aan het management. Hij of zij is proactief naar buiten toe en faciliterend voor het team en de Product Owner. Zo kan een Scrum Master helpen bij het organiseren van de bijeenkomsten, zaken

regelen voor het team en de Product Owner bijstaan bij het formuleren van de eisen en wensen.

Iedereen in Scrum is volledig toegewijd. Niet alleen in gedachten, maar ook in levenden lijve, vijf dagen per week. In Scrum werk je aan één project tegelijk. Via één Product Backlog, die wordt beheerd door één Product Owner. Dat geeft veel duidelijkheid: met z'n allen aan één ding tegelijk werken dat de meeste waarde heeft én dat ook nog eens echt afmaken.

In Scrum werk je met een vast team, genaamd het Scrum team. Dit Scrum team bestaat uit de Product Owner, de Scrum Master en het Development Team. Met zijn allen werk je aan een en hetzelfde doel: zo snel mogelijk een (deel)product maken dat de meeste waarde toevoegt en mensen blij maakt. Je zult begrijpen dat als zo'n team lekker samenwerkt en steeds beter wordt, je het dan ook liever niet uit elkaar haalt.



De terminologie in Scrum is soms verwarrend. Met 'Scrum team' wordt iedereen bedoeld: Product Owner, Scrum Master en Development Team. Dit Development Team wordt ook in het kort vaak 'team' genoemd. Als we in dit boek ergens 'team' gebruiken dan bedoelen we het Development Team. Als we het over iedereen hebben dan gebruiken we de expliciete term: Scrum team.



Is dit alles? Is er geen projectmanager meer? Nee dus. Scrum is fundamenteel anders in de zin dat we liever iemand hebben die eigenaar wordt van het product, dan manager van het project. Subtiel verschil misschien, maar fundamenteel. Alle traditionele werkzaamheden van een projectmanager bestaan nog, maar zijn verdeeld over de drie rollen.

Twee lijsten

Alle wensen en eisen die het product beschrijven worden bijgehouden op een lijst: de Product Backlog. Deze lijst wordt door de Product Owner beheerd, en is altijd gesorteerd op waarde voor de business, en voorzien van schattingen door het team. Voortgang van de realisatie van het product of de release wordt door de Product Owner bijgehouden in een Release Burndown Chart.

Bij iedere sprint wordt het bovenste deel van de Product Backlog verplaatst naar de Sprint Backlog die door het team in kleinere delen wordt gesplitst om het werk gedurende de sprint te kunnen verdelen en de voortgang te kunnen volgen. Hierbij houdt het team ook een Sprint Burndown Chart bij.



Dus twee Burndown Charts? Yep, één per sprint van het team, één per release voor de Product Owner.

Vier meetings

Er zijn vier meetings in iedere sprint. Het zijn allemaal 'timeboxen'. Oftewel: van tevoren is een maximale hoeveelheid tijd voor de meeting gereserveerd, daar wordt nooit overheen gegaan. Eerder klaar zijn is mooi. Als vuistregel duurt een meeting niet langer dan twee uur voor een sprint van twee weken.

De eerste meeting aan het begin van een sprint is de Sprint Planning. Die bestaat uit twee delen: het eerste deel dient om te bepalen welke items in deze sprint worden opgepakt en wat er opgeleverd kan worden. Het tweede deel is ervoor om te kijken hoe het werk kan worden opgesplitst en om te bepalen wat er door het team kan worden opgeleverd aan het eind van de sprint.

Aan het begin van iedere dag houdt het team een werkoverleg, kort en staand. Tijdens deze Daily Scrum praat het team over de invulling van de dag, en hoe er wordt samengewerkt. Het is geen rapportage aan wie dan ook. Wel is de meeting openbaar zodat iedereen kan meeluisteren.

Aan het eind van de sprint wordt het werk door het team aan de Product Owner en de stakeholders getoond, met als doel om feedback te krijgen. Deze meeting wordt vaak de 'demo' genoemd, maar dat doet de meeting tekort. De demo is het middel, het doel is feedback. De meeting heet dan ook Sprint Review.

Uiteindelijk trekt het team zich terug voor een laatste meeting: de Sprint Retrospective. Hier kijkt het team terug naar de afgelopen periode, en kijkt hoe ze zichzelf kan verbeteren. Het benoemt de zaken die goed gaan, en bespreekt de zaken die beter kunnen. Het team onderzoekt de oorzaken en oplossingen, en maakt afspraken over te ondernemen acties.

Zo, dat was het! Vragen?