

DE KLEINE PRINSES

EN DE CHAOS IN HET PROJECT

Nicoline Mulder en Fokke Wijnstra



DE KLEINE PRINSES EN DE CHAOS IN HET PROJECT

Colofon

Titel:	De kleine prinses en de chaos in het project
Auteurs:	Nicoline Mulder en Fokke Wijnstra
Tekstredactie:	Harry Ousen
Illustraties:	Anet van de Vorst
Foto cover:	Marina Noordegraaf
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0011 2
ISBN eBook:	978 94 018 0539 1
ISBN ePub:	978 94 018 0590 2
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, september 2014
DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2014

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, microfilm 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.

DE KLEINE PRINSES

EN DE CHAOS IN HET PROJECT

Nicoline Mulder

Fokke Wijnstra



Inhoudsopgave

<i>Rijnlanders</i>	7
<i>Prins2, Scrum, Agile en Lean</i>	15
<i>Leiderschap zonder hiërarchie</i>	21
<i>Project C</i>	29
<i>Wetenschappelijk bewezen projectmanagement</i>	39
<i>Filosofen van toen over wat nu 'projectmanagement' heet</i>	45
<i>Chaordische projecten</i>	51
<i>Chaostheorie</i>	57
<i>Orde in de chaos zien</i>	65
<i>Gedeelde waarden, visie en zelforganisatie</i>	71
<i>Het hogere doel, creativiteit, ontwikkelbenadering en resultaatgericht werken</i>	77
<i>Vertrouwen</i>	83
<i>Transformationeel leiderschap</i>	89
<i>Gebruikersparticipatie en omgevingsdialoog</i>	93
<i>Project's Eleven</i>	99
<i>De chaos aanzetten</i>	103
<i>Loslaten en erbij blijven</i>	109
<i>Reflectie op de chaos</i>	121
<i>Dank</i>	125
<i>Geraadpleegde literatuur</i>	127

Rijnlanders

Het water van de rivier klotst vrolijk tegen de Koninklijke zeilboot aan. De kleine prinses tuurt door haar verrekijker naar de oevers, op zoek naar verborgen vogels. Een vlinder fladdert voor haar lens langs. Ze passeren de onzichtbare Duits-Nederlandse grens bij Lobith als Arthur even later bij Pannerden links aanhoudt. Met de wind in de rug varen ze verder over de Waal.

‘Dus als ik het goed begrijp komt zowel het Rijnlands denken als het Angelsaksisch denken uit gebieden in het huidige Duitsland?’

De kleine prinses kijkt haar neef vragend aan. Hij glimlacht om haar leergierigheid en draagt daar maar wat graag aan bij.

‘Ja, beide vinden ze hun oorsprong in gemeenschappen uit Duitse gebieden. Daarom spreek ik ook liever van Angelsaksisch dan van Anglo-Amerikaans. Dat laatste suggereert namelijk dat het gedachtegoed is dat de Amerikaanse manier van organiseren beschrijft. Maar ook in Amerika vind je prachtige voorbeelden van Rijnlands denken, zoals trouwens overal op de wereld.’

‘Waarom heet het dan Angelsaksisch?’

De kleine prinses stelt de vraag met de nadruk op het tweede deel van het woord.

‘De Angelsaksen is de verzamelnaam van Germaanse stammen die zich in de loop van de vijfde eeuw in Engeland vestigden, waaronder natuurlijk de Angelen en de Saksen. De Angelen zijn van oorsprong een Germaans volk aan de oevers van de Duitse Oostzeekust. De Saksen kwamen uit Noord-Duitsland. Hun immigratie naar Groot-Brittannië betrof gehele volkeren, boeren en hoger geplaatsten. Romeinse invloeden verdwenen en Angelsaksische invloeden werden steeds sterker. De denkwijze die bij deze volkeren centraal stond kent liberale waarden als zelfredzaamheid en vrijheid, en veel ruimte voor de vrije markt. Op deze waarden zijn ook grote delen van de Amerikaanse levensvisie gebaseerd. Vandaar dat je ook regelmatig de naam Anglo-Amerikaans tegenkomt. Maar ook in Nederland en Duitsland kennen veel organisaties het Angelsaksische-gedachtegoed.’

‘En de Rijnlanders waren gewoon de mensen die langs de Rijn woonden?’

‘Ja, dat klopt. Althans, zo gaat het verhaal. Rijnlanders is de naam voor mensen uit de landen waar de Rijn doorheen stroomt. Zwitserland, het

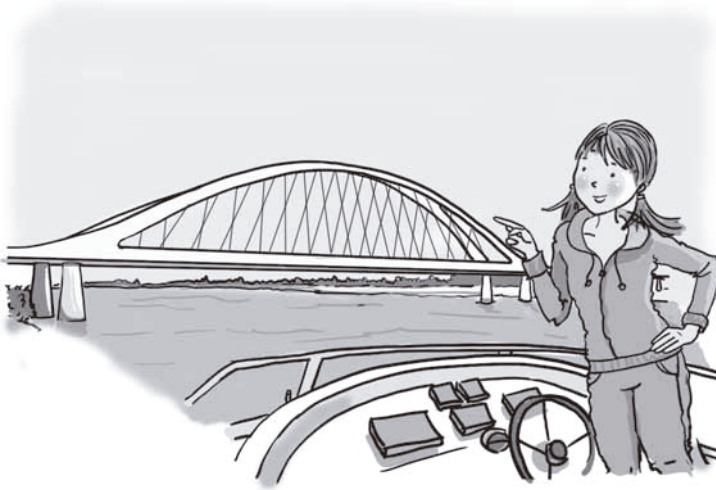
westen van Duitsland en Nederland. Maar ook Scandinavië, Oostenrijk, België en Luxemburg worden tegenwoordig tot het Rijnlandse gebied gerekend. Mensen uit die landen woonden destijds in groepen bij elkaar. Tussen die groepen bestonden grote afstanden. Ze moesten het dus met elkaar zien te rooien. Ze hadden elkaar nodig. De focus was op de middellange termijn, want je wist maar nooit wanneer je weer contact had met een andere groep. Kortetermijnwinst was dus niet zo boeiend.'

'Oh, en daarom is er in het Rijnlands denken veel meer plaats voor solidariteit en zorg voor elkaar dan bij het Angelsaksisch denken. In Rijnlandse organisaties gelden eerder waarden als samen, verbinding en het gemeenschappelijk belang, heb ik gehoord.'

Trots op haar eigen begrip kijkt de kleine prinses de vaarrichting in.

'Kijk! De nieuwe stadsbrug van Nijmegen! Wat is ie mooi!'

'Tot stand gekomen in een Rijnlandse omgeving!'



De kleine prinses draait haar gezicht richting neef Arthur en kijkt hem vragend aan. Zijn ingenomen glimlach zet haar aan het denken. Een Waalbrug gebouwd in een Rijnlandse omgeving? Precies op het moment als ze eronderdoor zeilen begrijpt ze het.

'Vertel eens meer over die Rijnlanders, Arthur.'

'Zoals ik al zei gaan we terug naar een periode nog voor de vijfde eeuw. Als sinds die verre voorgeschiedenis leefden mensen in de

1 Zie voor een beschrijving: Duifhuizen en Mulder, 2013. *Meer dan een brug*.

Noordwest-Europese landen samen in groepen om te overleven. Die groepen waren divers in leeftijden, kwaliteiten en krachten. Toch werd iedereen in beginsel als gelijk behandeld. We weten in ieder geval van gemeenschappen waar het Christendom de heersende religie was, dat mensen in beginsel gelijk waren. Daarmee had ieder lid van een groep een participerende verantwoordelijkheid binnen die groep. Mensen waren niet gefocust op overleven van vandaag, maar op overleven op langere termijn. Die missie-georiënteerdheid zorgde ervoor dat mensen verantwoordelijkheid kunnen dragen. Iedereen wist immers wat het hogere doel of de missie was. Automatisch handelde en besliste elk individu in het algemeen belang. Het besef dat je met elkaar verder kwam dan als losse individuen bij elkaar, was sterk. En zo kwam de verantwoordelijkheid voor de kleine maatschappij die zo'n groep vormde niet bij de heersers alleen te liggen, maar bij ieder lid van die groep. Zo'n minimaatschappij kreeg vorm in het construct van het gezin, de school, de kerk, de onderlinge handel, en later ook in het verenigingsleven en zakelijke samenwerkingen. Die gespreide verantwoordelijkheid legde de besluitvorming en verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de mensen. Pas als het lagere niveau het onvoldoende kon regelen, mocht een hoger niveau zich ermee bemoeien. Gespreide verantwoordelijkheid. Dat uitte zich in bijvoorbeeld de meester die verantwoordelijk was voor het inkomen en de opleiding van zijn gezellen. Of de adel die verantwoordelijkheid droeg voor zijn lijfeigenen. Zo ontstond een wederzijdse afhankelijkheid. Een afhankelijkheid die werd erkend en geaccepteerd. Die onderlinge afhankelijkheid leidde tot een gemeenschapsgevoel dat doordrenkt was van loyaliteit en solidariteit.'

'Waarden waarmee recht gedaan kon worden aan onderlinge verschillen...' mijmert de kleine prinses, terwijl ze haar hand door het water laat glijden.

'Ja, exact,' gaat Arthur verder. 'Er was vertrouwen in, en trouw aan gedeelde waarden om over die verschillen in overleg te gaan. Bij het zoeken naar oplossingen om te overleven, of bij het zetten van verdere stappen in de ontwikkeling leidde zo'n overleg vanzelfsprekend tot genuanceerde en voor iedereen acceptabele situaties. Consensus dus. De groep mensen en hun verantwoordelijkheden stond centraal, niet het systeem op zich. Een systeem dat werkt vanuit het Rijnlands denken is gebaseerd op de kracht van het collectief.'

De kleine prinses glimlacht.

‘Kijk, Arthur, net op het moment dat jij het hebt over het collectief zie ik de school vissen die met ons meezwemt!’

Langzaam trekt ze haar hand uit het water en Arthur ziet nu ook hoe de school een heel eigen spel speelt met de boot en het water.

‘Zeg Arthur, zo’n collectief... brengt dat niet een hele sterke morele druk met zich mee? Ik bedoel, in een collectief je kop boven het maaiveld uitsteken lijkt me niet zo’n goed idee. Iedereen is immers elkaars gelijken...’

‘Tja, door het intensief en veelvuldig overleg om te komen tot maatschappelijke consensus, ontstaat inderdaad automatisch een gesloten systeem. Er is een sterke cohesie binnen de groep en tegelijkertijd wordt de afstand met buiten groter. Dat zie je heel goed terug in het gildesysteem van destijds dat zijn oorsprong in Duitsland vond. Gildesystemen zijn belangengroepen voor mensen met hetzelfde beroep. In zo’n gilde werd kennis en ervaring uitgewisseld. Leerlingen werden onder de naam ‘gezel’ opgeleid als vakman. Na de meesterproef kon je meester worden en nieuwe gezellen opleiden. Zo versterkte het systeem zichzelf. De mens met zijn vakmanschap stond centraal. Dat zie je terug in het gegeven dat het gilde zijn leden op veel meer terreinen dan vakmanschap beschermde. Gildeleden hielpen elkaar in het overleven, waardoor een hechte groep ontstond. Dat was een beweging die niet zelden leidde tot een alleenrecht van de leden van het gilde, voor het mogen uitoefenen van het vak. Zeker ten tijde van handelsconflicten, machtsovernames of gewonnen burgerruzies tussen groepen werd deze manier denken versterkt. Men had gezamenlijk de vijand verslagen en men zou gezamenlijk zorgen voor een goedlopend nieuw systeem. Met inzet van en overleg tussen alle betrokken partijen moest een nieuwe economie opgezet worden. Zo’n overleg leidde niet zelden tot meningsverschillen. Het oplossen van complexe geschillen tussen burgers onderling werd een steeds lastiger vraagstuk. Basis voor die oplossingen bleef de praktische behoeften in de groep. Het systeem dat gaandeweg ontstond kenmerkte zich door duidelijkheid, overzichtelijkheid en redelijkheid. Algemene, simpele basisregels werden toegepast op individuele gevallen. Kijkend naar soortgelijke gevallen en rekening houdend met de context worden die basisregels geïnterpreteerd door natuurlijk een vakman op dit gebied. En dat is nog steeds de basis voor ons rechtssysteem vandaag de dag².’ Net als de kleine prinses haar neef wil vragen naar de herkenbaarheid van het Rijnländs denken in hedendaagse organisaties roept hij hard: ‘Houd de boot tegen!’ Dan pas ziet ze dat ze terug zijn in hun

2 Deze tekst is gebaseerd op Bakker, e.a., 2005 en Brouwer en Moerman, 2005.

eigen haventje. Zonder tijdsbesef en zonder omgevingsbewustzijn heeft ze geluisterd naar het verhaal van Arthur over de Rijnlanders. Ze stapt de kade op en tuurt naar de lucht. Ze hoort de instructies van haar neef niet en loopt dromend in de richting van het havencafé. Ze hoeft niets te vragen, de ober weet inmiddels wat hij op deze tafel moet zetten en komt al aanlopen met twee grote glazen koud witbier.

‘Gaan die verschillen in denken zoals bij de Rijnlanders en de Angelsaksen echt zo ver terug in de tijd? Ligt de oorsprong echt bij de vijfde eeuw?’

De kleine prinses kijkt haar inmiddels aangeschoven neef vragend aan. Hij pakt zijn glas en neemt een grote slok.

‘Sommigen denken dat de oorsprong van deze tweestromengedachte nog veel verder terug ligt en we het moeten zoeken bij de eerste Griekse filosofen.’

‘Wie dan?’ vraagt ze nieuwsgierig.

‘Later,’ mompelt Arthur.

Aan zijn blik te zien gaat hij helemaal op in zijn biertje en is hij niet van plan de kleine prinses vandaag nog mee te nemen in de geschiedenis van de filosofie. De kleine prinses begrijpt de non-verbale uitdrukking en kijkt teleurgesteld naar de aangelegde boot. ‘De Tita’, leest ze in gedachten. Glimlachend denkt ze aan de reactie van haar vader die het maar niets gevonden zou hebben dat ze een zeilboot naar hem zou vernoemen. Waar haar vader het ene luchtkasteel na het andere kon bouwen, weet neef Arthur haar steeds weer te verrassen door abstracte en vage theorieën te koppelen aan alledaagse gebeurtenissen. Dus als hij ‘later’ zegt, bedoelt hij ook dat hij er later op terug zal komen.

‘Ah! En waar kom jij zo laat vandaan?’

Met zijn handen in zijn zij blokkeert Bas Berend de doorgang van de kleine prinses in haar gang op weg naar haar kamer.

‘Dagje wezen zeilen met Arthur,’ zegt ze, om dat direct te laten volgen door: ‘Zeg, sinds wanneer ben ik aan jou verantwoording verschuldigd over mijn tijdbesteding?’

‘Sinds ik ouder ben dan jij en dat is al jouw hele leven.’

Ze weet precies waar hij op doelt. Sinds de dood van hun vader, koning Tita, nu een half jaar geleden, zit het kleine Koningshuis zonder hoofdbestuurder. Normaal gesproken is de oudste nakomeling de opvolger van de regerend vorst als hij overlijdt. Maar ja, dat is normaal gesproken. Dit kleine, zelfbenoemde koningshuis wijkt in tal van tradities af van

‘normaal gesproken’. Iedereen wordt gewoon met zijn of haar voornaam aangesproken, ook door het personeel. Een verschil tussen officiële en officieuze staatsbezoeken kennen ze niet. Verjaardagen worden niet landelijk gevierd. Fotomomenten vinden spontaan plaats. Dus waarom zouden ze wel volgens de traditie van de troonopvolging handelen? De kleine prinses probeert het begrip ‘erfelijk leiderschap’ te plaatsen in de verhalen die ze vandaag van Arthur heeft gehoord. Haar hoofd draait op volle toeren.

‘En waarom sta ik nu verantwoording aan jou af te leggen? Bovendien hebben we het hier al zo vaak over gehad. Volgens de regels ben ik nu de koning, dus stel ik voor dat we dat snel gaan formaliseren.’

‘Morgen,’ zegt de kleine prinses.

Ze is met haar gedachten alweer verzonken in het Rijnlandse.

‘Morgen praten we verder.’

‘Praten? Ik zei formaliseren, zusje.’

‘Dat hoorde ik wel, broertje. Ik begrijp alleen niet waarom jij zo *rule based* wil handelen.’

‘*Rule based*? Wat is het alternatief?’

‘*Principle based*. Gebaseerd op heldere uitgangspunten. Wie het weet mag het zeggen.’

Soepel worstelt de kleine prinses zich langs Bas Berend heen, die haar nadenkend aankijkt. Ze ziet nog net hoe hij zijn wenkbrauwen verder fronst als hij haar naroept: ‘Morgen!’

‘Morgen. Laten we er een boswandeling aan besteden. Kunnen die honden van je mee.’

‘Alle vier?’

Bas Berend vraagt het verbaasd, omdat hij weet dat zijn zusje regelmatig gek wordt van zijn trouwe, maar vaak onhandelbare huisdieren.

‘Alle vier!’

Voordat hij verder iets kan zeggen sluit ze de deur van haar kamer demonstratief hard. Voorlopig wil de kleine prinses even niet gestoord worden. Met haar tablet op schoot kruipt ze op haar bed. Ze opent een nieuw document en begint razendsnel te typen. Rijp en groen door elkaar formuleert ze kreten die Arthur vandaag zei, en gedachten van haarzelf daarbij die ze niet wil vergeten.

Wie het weet mag het zeggen. Vragen stellen in plaats van overtuigen. Vakmanschap centraal. Gedeelde waarden. Focus op de lange termijn. Bouwen aan vertrouwen. Contextgebonden. Stakeholders boven shareholders.

Contact boven contract. Haar vingers vliegen over de 'toetsen' op de glasplaat van haar tablet. Na een goed half uur typen is haar hoofd leeg. Tevreden scrolt ze het document door. Wat is die Arthur een wijs man, beseft ze. Ze glimlacht als ze denkt hoe blij ze is dat hij in het paleis is komen wonen. Ze herinnert zich de brieven die hij stuurde vanuit verre bestemmingen³. In elke haven waar hij zijn zeebestendige zeilboot aanlegde postte hij een brief voor haar. Brieven vol wijze lessen en mooie inzichten. Maar geen brief kon haar die vreugde brengen die ze voelde als hij plots voor de deur stond. Natuurlijk kwam hij voor haar vader, maar dat idee drukte ze elke keer weer snel weg. Groot was dan ook de vreugde dat hij vlak voor het overlijden van haar vader plotseling aanbelde. 'Ditmaal niet voor een tussenstop, maar voor altijd, als jij het goed vindt, nichtje,' zei hij toen. Nog steeds vermoedt ze dat Koning Tita toen al wist dat hij ziek was en zelf om Arthur's definitieve terugkomst had gevraagd. Ze bedacht dat pas nadat haar vader was overleden. En tot op de dag van vandaag heeft ze het nog niet aan Arthur durven vragen. Misschien wel bang voor het antwoord.

Ze verheugt zich op een warme douche en een goede nachtrust. Die zal ze hard nodig hebben. Morgen voelt als een kans: Met Bas Berend bomen over de zin en de onzin van erfelijk leiderschap. Of liever: Bas Berend laten inzien dat een systeem zonder formeel leider ook goed kan functioneren.

3 Zie: Mulder en Wijnstra, 2008. *De kleine prinses maakt projectmanagement stoer*.

Prins2, Scrum, Agile en Lean

‘Prins2, hierrrrrrrr!’

Bas Berend roept voor de derde keer in tien minuten zijn logge hond.

‘Hij luistert weer eens niet, hè?’

De kleine prinses kan het niet nalaten het met een glimlach te vragen. Haar broer kijkt haar minachtend aan.

‘Als die hond al niet naar je luistert, waarom zou een mens het dan doen? Waarom zou ik het dan doen? En Arthur? En Ivar? En de rest van de paleis staf?’

‘Die hond luistert best, als hij maar niet zo veel afleiding heeft als hier in het bos. Zijn aandacht gaat steeds naar iets anders uit. Dan weer een wolk voor de zon. Dan weer een fladderende vlinder. Dan weer een omgewaaide boom dwars over zijn pad.’

Bas Berend kijkt nors voor zich uit.

‘Tja, jammer hè, dat we de natuur niet naar onze hand kunnen zetten?’

De cynische ondertoon is duidelijk hoorbaar in de stem van de kleine prinses.

‘Het kan ongetwijfeld tot op zekere hoogte, maar het verlamt ook. Misschien moet je je eens wat meer schikken naar de natuur. De natuur zijn gang laten gaan. Aansluiten waar dat helpt en past. De natuurlijke wegen bewandelen. Fladderende vlinders loslaten.’

‘Wat wil je nu?’

Bas Berend is duidelijk geïrriteerd.

‘Gisteren zei je dat je wilde praten over de troonopvolging en nu bazel je wat over fladderende vlinders. Ik heb echt meer te doen dan luisteren naar dit gewauwel. Ter zake of kappen nu. Scrum, afblijven! Dat is niet voor jou bedoeld!’

De kleine Jack Russel luistert niet naar zijn baas en gaat recht op zijn eigen doel af.

‘Leuk ding, die Scrum. Hoe kom je daar eigenlijk aan?’

‘Aan komen waaien. Geen idee. Ineens stond ie in de tuin.’

‘Niet gechipt? Geen familie? Heeft niemand zich gemeld met een vermiste Jack Russel?’

‘Nee. Niemand. Hij stond er gewoon ineens.’

‘Leuke naam ook, Scrum. Hoe kom je daarbij?’

Bas Berend lijkt een beetje te ontdooien van zijn chagrijnige bui.

‘Moet je maar eens opletten als hij bij andere honden komt. Dan lijkt het alsof ‘ie iets gaat overleggen en dan pas verder werkt. Hij zoekt eerst de samenwerking en gaat dan direct op zijn doel af. Net als bij rugby. Eerst je teamgenoten opzoeken en dan de wedstrijd winnen. Want daar komt de naam Scrum vandaan.’

‘Ja, hè, hè, dat weet ik heus wel hoor. Maar wel fijn, zo’n hond die wel met de anderen wil spelen. Zal voor Prins2 wel wennen geweest zijn.’

‘Dat gaat nog steeds niet lekker samen.’

Bas Berend maant Prins2 en Scrum nogmaals terug te komen en speurt ondertussen tussen de bomen door naar Agile en Lean.

‘Wist je trouwens dat de scrum in softwareontwikkeling ook een associatie is van de rugby⁴? Eerst samen overleggen en dan op je doel af.’

‘Scrummen, ja, heb ik wel eens van gehoord. Iedereen scrumt tegenwoordig. Maar vertel eens, wat is dat nu eigenlijk?’

Bas Berend is zichtbaar blij met deze vraag. Nu kan hij zijn kleine zusje even helemaal de les lezen.

‘Grote brokken opsplitsen tot kleine workitems met een aantoonbaar resultaat. Dat is de essentie van deze methode.’

‘Opsplitsen tot workitems. Klinkt vrij reductionistisch.’

Bas Berend gaat niet in op de opmerking van zijn zusje.

‘Scrum is volgens de theoretici een werkwijze die veranderingen die je niet kent aankan. Het is een gedetailleerd projectmanagementproces die ontwikkelaars hun werk transparant en gedetailleerd zelf laat inplannen, inschatten en uitvoeren. Scrum verandert daarmee de cultuur van het ontwikkelteam.’

‘Projectmanagementproces? Dat lijkt mij wat hoog van de toren. Ik houd het voorlopig even op een tool. Maar ik begrijp wel dat de resultaten van deze tool flexibiliteit, lenigheid in softwareontwikkeling vergroten, is dat zo?’

‘Ja, dat klopt. Scrum helpt je met het nakomen van je beloften door het proces, voor jezelf en de klant, op een transparante manier onder controle te krijgen.’

De kleine prinses zegt zacht: ‘Doet me denken aan de oude ISO 9001-filosofie. Garbage in, garbage out.’

Bas Berend reageert niet, hij is druk om Scrum onder controle te houden. Die lijkt net iets te doelgericht op een eekhoorn af te zijn gegaan.

⁴ Deze paragraaf is gebaseerd op Verheyen, 2013.

Als de aandacht van haar broer weer op het gesprek is gericht vraagt ze:
'Welke aannames maakt Scrum?'

'Veranderingen zijn een gegeven. Software requirements krijg je nooit helemaal onder controle. Dat moet je niet bestrijden, daar moet je juist rekening mee houden. De essentie is dat je de hele wereld omdraait. Accepteer dat functionaliteit flexibel is en niet volledig vooraf kan worden dichtgespijkerd. Als je die beslissing neemt, kun je de kwaliteit, kosten en tijd dus wel vastspijkeren. Zodoende kun je globale doelen voor je project met heel harde budgets en strikte mijlpalen neerzetten.'

'Dan ga je er ook vanuit dat het ontwikkelproces gelaagd is en onder controle te krijgen is?'

'Ja, dat klopt. Dat is toch ook zo?'

Bas Berend kijkt met een blik alsof hij wil zeggen: kleuter!

Zelfvoldaan gaat hij verder.

'In grote lijnen is Scrum een cyclische aanpak voor het ontwikkelen van software. In een cyclus van twee weken wordt steeds een softwareversie opgeleverd die werkt. Dus met een ontevreden klant is hooguit twee weken werk weggegooid. Tenminste, als die klant elke twee weken wordt gevraagd wat hij van het resultaat vindt. Scrum valt of staat dan ook met de feedback van de klant.'

'Moet je klant wel actief willen meewerken...'

Bas Berend gaat ongestoord verder.

'In die relatieve rust is er geen sprake meer van veranderingen. Het werkproces binnen die twee weken is behoorlijk gedisciplineerd en vastomlijnd. Dat is de sprint. Een gedisciplineerd proces gebaseerd op zelfmanagement op teamniveau, noemen ze dat.'

'Je gaat er dus vanuit dat het ontwikkelteam zelforganisatie aankan, en ieder lid daarvan in een zelfsturend team kan werken. Tegelijkertijd verwacht je dat iedereen gemotiveerd raakt door routine en resultaatgericht werken. Dat iedereen een behoefte heeft aan duidelijkheid, voortgang en tempo.'

En alweer lijkt Bas Berend de kritische opmerkingen van zijn zusje te negeren.

'Je voert in feite exact op tijd steeds een stukje detaillering in, waarna je dat stuk software ontwikkelt, om vervolgens weer samen met je klant te kijken wat de volgende prioriteiten zijn. Prioriteren doe je op basis van waarde toevoegen. Wat het meeste waarde toevoegt doe je het eerst, zonder rekening te houden met zaken de minder waarde toevoegen. De meeste waarde toevoegen in de kortste tijd gaat altijd voor. Het product

is altijd klaar en de vorige versie is dus maximaal twee weken oud. Je mag nooit rekening houden met dingen die je misschien in de toekomst gaat doen, want anders draai je stiekem de prioriteiten om.'



'Dat vind ik mooi!'

De kleine prinses stopt om haar laars uit te doen. Er zit een steentje in dat haar vreselijk irriteert. Als ze haar laars weer heeft dicht geritst en haar broer heeft ingehaald, vraagt ze:

'Wat doen we met de projectmanager?'

'Die kan solliciteren naar de rol van scrummanager. Dat is iemand die de omgeving van het project gaat managen, die met klanten kan communiceren en die kennis van het product heeft. Iemand die de randvoorwaarden regelt.'

'Je gaat er dus vanuit dat er een scheiding is aan te brengen in verantwoordelijkheid tussen omgeving en productontwikkeling?'

De stilte die Bas Berend laat vallen zegt genoeg, al doet hij het voorkomen alsof hij zijn honden zoekt.

'Hè, wat zei je?'

'Die boventallige klassieke projectmanager kan natuurlijk niet de nieuwe scrummaster zijn. Die zou die mindswitch wel eens niet kunnen maken.... Of de ontwikkelaars kunnen de klassieke projectmanager niet los zien van het vertrouwde en pakken hun verantwoordelijkheid niet op. Maar het kan toch ook niet zo zijn dat het succes van scrum afhangt van de scrummaster?'

‘Het gaat vooral om de filosofie. Als je de mindset oppakt, kun je eigenlijk direct beginnen. Een grote fout van veel organisaties is dat ze Scrum al gaan toepassen voordat ze precies snappen hoe het werkt en waarom het werkt. In dat geval is de kans groot dat je de filosofie achter Scrum uitholt.’

‘Maar wat is die filosofie dan?’

‘Binnen een halve dag weet het hele team alles over wat, hoe, in welke tijd en het gewenste effect. Onderdeel is een presentatie van de back log, dat is een lijst met het werk die, in tegenstelling tot de naam doet vermoeden, een visie voor de toekomst moet weergeven. Een back log kijkt maximaal twee sprints in detail vooruit. Dan start de cyclus. Dat is toch een complete werkwijze?’

‘Ja, werkwijze wel. Filosofie vind ik wel een heel groot woord hiervoor. Ik vind het mooi hoor! Waar ik moeite mee heb is dat je pretendeert dat Scrum een complete projectmanagementmethode is. Of cultuurverandering. Of filosofie. Ik hoor dat met name de ontwikkeling van het product zeer gedetailleerd is uitgewerkt. En los van of de aannames die je daarbij doet realistisch zijn, lijkt het me een handige tool.’

‘Aannames?’ vraagt Bas Berend oprecht verbaasd.

‘Dat ontwikkelwerk is op te splitsen in delen van twee weken die altijd een toevoeging zijn op een gereed product. Dat de klant actief wil meewerken. Dat de teamleden gemotiveerd raken door zelfsturing. Dat ze tegelijkertijd gemotiveerd raken door een tweewekelijkse routine. Dat er een scheiding is aan te brengen in verantwoordelijkheid tussen ontwikkelwerk en omgeving.’

‘En dat besprekingen actiever zijn als je ze staand doet,’ vult Bas Berend haar aan.

‘Staan?’

‘Ja, de dagelijkse scrummeeting van vijftien minuten aan het begin van de dag. Daarin wordt het werk voor die dag op elkaar afgestemd aan de hand van drie vragen. Wat heb je bereikt? Wat ga je bereiken? En wat blokkeert je? Staand bespreken houdt mensen actiever en versnelt de bespreking.’

‘Jou misschien. Da’s persoonlijk, broer.’

Beiden laten de lijst met aannames even op zich inwerken als de kleine prinses het gesprek over Scrum ongevraagd samenvat: ‘Actief en snel, gedetailleerd en globaal, routine en zelfsturing, resultaatgericht en flexibel...’ De kleine prinses en haar broer Bas Berend worden afgeleid door Scrum en Prins2 die samen keihard op een bewegend object verderop het pad

afrennen. Als ze bij hun beoogde doel zijn aangekomen staan ze beide even stil, draaien om en komen met hangende oortjes teruggelopen. Een verloren sjaal aan een tak, zien Bas Berend en de kleine prinses, als ze langs het veelbelovende doel van Prins2 en Scrum wandelen. De honden hebben een hoop energie verspild om een doel te bereiken dat bij nader inzien niet zo interessant blijkt. Vermoeid sjokken ze achter hun baasje aan. Agile en Lean zijn in geen velden of wegen te bekennen.

‘Prins2 en Scrum lijken vriendjes. Is dat ook zo?’

‘Nou, hier in het bos misschien wel. Ze hebben in ieder geval eenzelfde doelgerichtheid. Maar in de weg ernaartoe schuilen nog wel wat verschillen. Maar gaan we het nu de hele wandeling over mijn honden hebben? Ik dacht dat jij een belangrijk onderwerp wilde bespreken.’

De kleine prinses denkt na over de voordelen van scrum: flexibiliteit, lenigheid, klantparticipatie. Maar ze ziet ook veel aannames die in de wereld van complexe projecten lang niet altijd waar zijn.