



**Jeff
Sutherland**
(grondlegger Scrum)

TWEEMAAL ZOVEEL DOEN IN DE HELFT VAN DE TIJD

SCRUM

DE REVOLUTIONAIRE MANIER OM SNELLER, BETER EN FLEXIBELER TE WERKEN



Jeff Sutherland
Scrum

TWEEMAAL ZOVEEL DOEN IN DE HELFT VAN DE TIJD

Vertaald uit het Amerikaans door Wim Scherpenisse

MAVEN
PUBLISHING

Inhoud

Voorwoord 7

1 De situatie is hopeloos 9

2 Het ontstaan van Scrum 31

3 Teams 47

4 Tijd 75

5 Verspilling is misdadig 89

6 Plan de realiteit, geen fantasie 113

7 Geluk 145

8 Prioriteiten 169

9 De wereld veranderen 199

Woord van dank 227

Appendix:

Scrum implementeren – het begin 229

Noten 235

Register 239

Voorwoord

Waarom Scrum?

Ik heb Scrum twintig jaar geleden samen met Ken Schwaber bedacht als snellere, betrouwbaardere en effectievere methode om bij high-techbedrijven software te maken. Tot dat moment – en zelfs nog wel tot 2005 – werden de meeste softwareontwikkelingsprojecten uitgevoerd met de ‘watervalmethode’, waarbij een project in duidelijk van elkaar gescheiden fases werd ontwikkeld en stap voor stap vorderde tot aan de uiteindelijke uitlevering aan de consumenten of eindgebruikers. Dat proces was traag en onvoorspelbaar en leverde vaak geen product op dat mensen wilden hebben of waar ze voor zouden willen betalen. Vertragingen van maanden of zelfs jaren waren schering en inslag. De vroege stap-voor-stapplanningen, overzichtelijk en gedetailleerd uitgewerkt in Gantt-diagrammen, wekten voor de bedrijfsleiding de indruk dat de uitvoerders het ontwikkelproces onder controle hadden, maar bijna altijd raakten die al snel achter op het tijdschema en werd het budget rampzalig ver overschreden.

Om die tekortkomingen te overwinnen bedacht ik in 1993 een nieuwe manier om het ontwikkelproces aan te pakken: Scrum. Dat is een radicaal andere benadering dan de dwingende top-downmethodes die in het verleden voor het beheer van projecten werden gebruikt. Scrum is verwant aan evolutionaire, adaptieve en zelfcorrigerende systemen. Sinds het begin in 1993 is Scrum in de hightechbranche dé manier geworden om nieuwe software en producten te creëren. Maar waar Scrum in Silicon Valley een beroemd succesverhaal is geworden voor het beheer van software- en hardwareprojecten, is de methode in het bedrijfsleven als geheel nog altijd relatief onbekend. Daarom heb ik dit boek ge-

SCRUM

schreven: om het beheersysteem van Scrum uit te leggen aan bedrijven buiten de hightechwereld. In het boek ga ik in op de wortels die Scrum heeft in het 'Toyota Production System' en de OODA-cyclus uit de wereld van de luchtmacht. Ik leg uit hoe projecten worden georganiseerd rondom kleine teams en waarom dat zo'n effectieve manier van werken is. Ik ga in op de prioritering van projecten, op de wekelijkse of maandelijkse 'sprints' om de dynamiek erin te houden en iedereen in het team zijn verantwoordelijkheid te laten nemen, en op de korte dagelijkse Stand-ups om in de gaten te houden wat er is gedaan en welke onvermijdelijke uitdagingen daarbij zijn opgedoken. En ik laat zien hoe Scrum met behulp van de concepten 'permanente verbetering' en 'minimaal levensvatbaar product' directe feedback van gebruikers oplevert in plaats van te wachten tot het project helemaal klaar is. Zoals je op de volgende pagina's zult zien, is Scrum gebruikt om betaalbare auto's te ontwerpen die zuiniger rijden dan 1 op 40, om het computersysteem van de FBI op het niveau van de eenentwintigste eeuw te brengen en voor heel veel daartussenin.

Lees zelf maar. Je zult ontdekken wat Scrum allemaal kan betekenen voor de manier waarop er in jouw bedrijf wordt gewerkt, gecreëerd, gepland en gedacht. Ik ben er vast van overtuigd dat Scrum in praktisch iedere bedrijfstak kan helpen om de gebruikte procedures ingrijpend te verbeteren, net zoals bij een lange reeks nieuwe bedrijven en een enorm breed scala aan nieuwe producten uit Silicon Valley en de hightechwereld de innovatie en productiesnelheid dankzij Scrum drastisch zijn verhoogd.

dr. Jeff Sutherland

1

**De situatie is
hopeloos**

Jeff Johnson wist vrij zeker dat het geen leuke dag zou worden. Op 3 maart 2010 zette de Amerikaanse inlichtingendienst FBI zijn grootste en meest ambitieuze moderniseringsproject stop, het project dat een nieuwe 9/11 had moeten voorkomen maar dat was uitgroeid tot een van de grootste automatiseringsrampen aller tijden. Meer dan tien jaar lang had de FBI geprobeerd zijn computersysteem up-to-date te maken, en het zag ernaar uit dat dat zou mislukken. Voor de zoveelste keer. En nu kreeg Jeff het probleem toegeschoven.

Hij was zeven maanden eerder bij de FBI in dienst gekomen, daartoe overgehaald door het nieuwe hoofd ICT, Chad Fulgham, met wie hij bij Lehman Brothers had samengewerkt; Jeff was daar plaatsvervangend hoofd van de IT-afdeling. Hij had een werkkamer op de bovenste verdieping van het J. Edgar Hoover Building in het centrum van Washington. Het was een grote werkkamer met uitzicht op het George Washington-monument. Jeff had toen niet kunnen vermoeden dat hij op het punt stond bijna twee jaar in een kamer zonder ramen en met betonnen muren in de kelder van het FBI-gebouw door te brengen, om daar te proberen iets te herstellen waarvan iedereen zei dat het onherstelbaar was.

‘Het was geen gemakkelijk besluit,’ zegt Jeff. Zijn baas en hij hadden besloten hun nederlaag te erkennen en een streep te zetten door een project dat zich al bijna tien jaar voortsleepte en dat honderden mil-

joenen dollars had gekost. Het lag inmiddels voor de hand het project binnen de organisatie aan te pakken en het zelf tot een goed einde te brengen. ‘Maar het moest gebeuren, en het moest goéd gebeuren.’

Het project behelsde het bouwen van een computersysteem waarop met smart werd gewacht, een systeem dat de FBI in één klap de moderne tijd zou binnenvoeren. In 2010 – het tijdperk van Facebook, Twitter, Amazon en Google – werden de meeste rapporten bij de FBI nog steeds op papier gemaakt. Het computersysteem dat de organisatie gebruikte, heette het Automated Case Support System en draaide op gigantische mainframecomputers die nog uit de jaren tachtig dateerden. Veel FBI-agenten gebruikten het nooit. Het was gewoon te onhandig en te traag in een tijd van terroristische aanslagen en razendsnel opererende criminelen.

Als een FBI-agent iets wilde doen – of het nu ging om het betalen van een informant, het volgen van een terrorist of het opmaken van een rapport over een bankoverval – was de te volgen procedure nog vrijwel hetzelfde als dertig jaar geleden. Johnson beschrijft het zo: ‘Je schreef een document in een tekstverwerker en maakte daar drie uitdraaien van. Eén ging er ter goedkeuring naar je superieuren. De tweede werd op je eigen kantoor gearhiveerd voor het geval de andere exemplaren zoekraakten. En op de derde moest je met een rode pen – ik maak geen grapje! – de trefwoorden omcirkelen die in de database moesten komen. Je zat je eigen rapport te indexeren.’

Als een verzoek werd goedgekeurd, kwam de papieren uitdraai weer naar je terug, voorzien van een nummer. Zo hield de FBI haar archieven bij: met nummers die met de hand op uitdraaien werden geschreven. Die methode was zo ouderwets en onbetrouwbaar dat critici hem beschouwden als een van de voornaamste redenen dat de FBI in de weken en maanden voorafgaand aan 9/11 verzuimde te signaleren dat diverse Al Qaida-activisten op verschillende plaatsen en tijdstippen de Verenigde Staten binnenkwamen. Op één kantoor bestond een verdenking tegen één persoon. Op een ander kantoor vroeg men zich af waarom zo veel verdachte buitenlanders ineens een pilotenopleiding gingen volgen. Bij weer een ander kantoor stond iemand op een observatielijst, maar dat werd nooit aan andere kantoren gemeld. Niemand bij de FBI combineerde alle gegevens; niemand zag het patroon.

De 9/11-commissie stelde na de aanslagen een diepgaand onderzoek in om te achterhalen hoe het zover had kunnen komen. Volgens de commissie konden de analisten vaak geen toegang krijgen tot de informatie die ze werden geacht te analyseren. 'Vanwege de slechte staat van de informatiesystemen van de FBI was de toegang tot de gegevens in hoge mate afhankelijk van de persoonlijke band die een analist had met medewerkers van de operationele eenheden of de teams die de informatie beheerden,' aldus het rapport.

Vóór 9/11 had de FBI nog nooit een inschatting gemaakt van de algehele terroristische dreiging in de Verenigde Staten. Daarvoor waren allerlei redenen, variërend van gerichtheid op de eigen carrière tot het niet delen van informatie. Maar het rapport wees het gebrek aan geavanceerde technologie aan als de wellicht belangrijkste reden dat de FBI het in de dagen voorafgaand aan 9/11 zo gruwelijk had laten afweten. 'De informatiesystemen van de FBI waren pijnlijk ontoereikend,' zo concludeert het commissierapport. 'De FBI miste het vermogen te weten te komen wat men wist: er bestond geen effectief mechanisme om de binnen de organisatie aanwezige kennis vast te leggen of te delen.'

12

Toen leden van de Senaat de FBI onaangename vragen begonnen te stellen, was het antwoord zo ongeveer: 'Niks aan de hand, we zijn al bezig met een moderniseringsplan.' Dat plan heette het Virtual Case File System (VCF), en de bedoeling was dat het alles zou veranderen. De verantwoordelijke leidinggevendenden besloten munt te slaan uit de crisis en vroegen nog eens 70 miljoen dollar boven op het al toegekende budget van 100 miljoen voor het plan. Als je persberichten over het VCF uit die tijd herleest, valt het op dat daarin veelvuldig termen vallen als 'revolutionair' en 'ingrijpende aanpassing'.

Drie jaar later werd het programma stopgezet. Het werkte niet. Zelfs niet een klein beetje. De FBI had 170 miljoen dollar aan belastinggeld uitgegeven aan de aankoop van een systeem dat nooit zou worden gebruikt – geen regel programmacode, geen module, geen muisklik. Het hele project was een volslagen fiasco. En het ging niet puur om een fout van IBM of Microsoft; er stonden heel letterlijk mensenlevens op het spel. Zoals Patrick Leahy, een Democratische senator uit Vermont die een belangrijke positie innam in de gerechtelijke senaatscommissie, destijds in een interview met *The Washington Post* zei:

We beschikten over informatie waarmee 9/11 te voorkomen zou zijn geweest. Die informatie wás er, en er werd niets mee gedaan. (...) Ik heb niet gezien dat er iets aan de problemen werd gedaan. (...) Misschien duurt het wel tot de tweeëntwintigste eeuw voordat we de technologie van de eenentwintigste eeuw krijgen.¹

Het is veelzeggend dat veel mensen die ten tijde van het VCF-debacle nog bij de FBI werkten, daar inmiddels weg zijn.

In 2005 kondigde de FBI een nieuw programma aan: Sentinel. Ditmaal zou het werken. Nu waren de noodzakelijke voorzorgsmaatregelen getroffen, de correcte budgetprocedures gevolgd, de juiste controles ingebouwd. Er was lering getrokken uit het verleden. Het prijskaartje? ‘Slechts’ 451 miljoen dollar. En het systeem zou al in 2009 volledig operationeel zijn.

Wat kon er nou misgaan? In maart 2010 belandde het antwoord op die vraag op het bureau van Jeff Johnson. Lockheed Martin, het bedrijf dat was ingehuurd om het Sentinel-systeem te bouwen, had al 405 miljoen dollar uitgegeven. Het project was nog maar voor de helft klaar en al een jaar over tijd. In een onafhankelijke analyse werd geschat dat het nog eens zes à acht jaar zou duren om het te voltooiën, en dat dat de belastingbetaler nog eens minstens 350 miljoen dollar zou kosten.

Het was Johnsons taak om daar iets op te verzinnen.

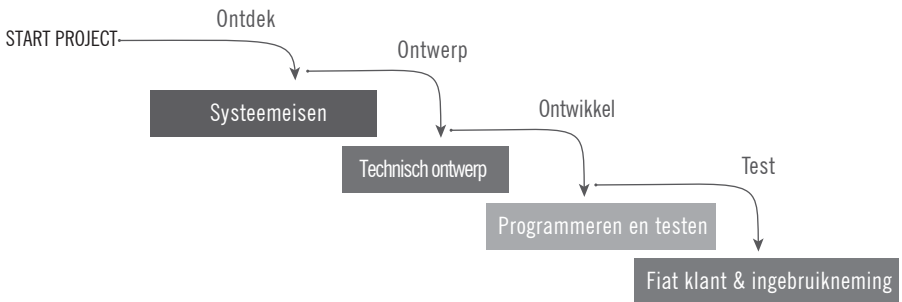
Het was wéér misgegaan, maar het kwam uiteindelijk goed – en om uit te leggen hoe dat in zijn werk ging, heb ik dit boek geschreven. Het probleem was niet dat de betrokken mensen niet slim waren. Het probleem was ook niet dat de FBI de verkeerde mensen of de verkeerde technologie in huis had. En evenmin dat de betrokkenen te weinig gemotiveerd of niet competitief genoeg ingesteld waren.

Het probleem zat 'm in de manier waarop de mensen werkten. Ze werkten zoals de meeste mensen werken. Zoals iedereen dént dat er moet worden gewerkt, omdat we dat nu eenmaal zo hebben geleerd.

Als je hoort wat er was gebeurd, klinkt dat in eerste instantie heel logisch: voordat ze een offerte maakten gingen de mensen bij Lockheed bij elkaar zitten, keken ze naar de eisen en begonnen ze een plan op te stellen voor de bouw van een systeem dat al die dingen zou kunnen. Een heleboel slimme mensen werkten er maandenlang aan en zochten

uit wat er moest worden gedaan. Vervolgens besteedden ze nog eens maanden aan de planning van de werkwijze. Ze maakten mooie grafieken met alle te verrichten taken en de tijd die nodig zou zijn voor elke afzonderlijke taak. Daarna illustreerden ze met behulp van duidelijke schema's met verschillende kleuren hoe elk onderdeel van het project als een waterval overging in het volgende.

DE WATERVALMETHODE



14

Dit soort schema's worden Gantt-diagrammen genoemd, naar Henry Gantt, die ze heeft ontwikkeld. Met de opkomst van personal computers in de jaren tachtig werd het eenvoudig om dit soort ingewikkelde schema's te maken – en ze erg complex te maken – en sindsdien zijn het echte kunstwerken geworden. Alle afzonderlijke stappen, alle mijlpalen en alle leverdata van een project worden tot in detail weergegeven. De schema's zien er bijzonder indrukwekkend uit. Het enige nadeel ervan is dat ze nooit maar dan ook nooit kloppen.

Henry Gantt bedacht zijn beroemde diagrammen rond 1910. Ze werden voor het eerst gebruikt door generaal William Crozier, de commandant van het bevoorradingskorps van het Amerikaanse leger in de Eerste Wereldoorlog. Iedereen die zich in die oorlog heeft verdiept, weet dat die niet bepaald werd gekenmerkt door een efficiënte organisatorische opzet. Het is mij nooit geheel duidelijk geworden hoe een hulpmiddel uit de Eerste Wereldoorlog heeft kunnen uitgroeien tot het standaardgereedschap van projectmanagers in de eenentwintigste eeuw. We voe-

ren allang geen loopgravenoorlogen meer, maar de organisatorische denkbeelden uit die tijd zijn nog steeds in zwang.

Het is ook wel erg verleidelijk: al het werk dat moet worden verzet voor een gigantisch project, bijeengebracht in één schema. Ik ben bij heel veel bedrijven geweest waar mensen in dienst waren wier enige taak het was om elke dag het Gantt-diagram bij te werken. Het probleem is dat er niets van die fraaie, overzichtelijke planning heel blijft zodra die op de realiteit stuit. Maar in plaats van de planning af te schaffen of er op een andere manier naar te gaan kijken, huren managers mensen in die ervoor moeten zorgen dat het lijkt alsof de planning wél werkt. Feitelijk betalen ze die mensen om hun iets voor te liegen.

Die betreurenswaardige gewoonte doet denken aan de rapporten die het Russische politiebureau in de jaren tachtig, vlak voor de totale ineenstorting van de Sovjet-Unie, kreeg. Een zuivere luchtspiegeling. De rapporten waren – en zijn nog steeds – belangrijker dan de realiteit die ze worden geacht weer te geven, en als er een afwijking is, wordt het probleem gezocht bij de realiteit en niet bij de diagrammen.

Toen ik als cadet op de militaire academie in West Point zat, sliep ik in de oude kamer van Dwight Eisenhower. 's Nachts werd ik soms wakker van het licht van de straatlantarens dat weerkaatste op een gouden plaque op de schoorsteenmantel. HIER HEEFT DWIGHT D. EISENHOWER GESLAPEN, stond daarop. En dan dacht ik eraan dat Eisenhower een keer heeft gezegd dat een goede planning van gevechtshandelingen belangrijk is, maar dat je plannen in rook opgaan zodra het eerste schot wordt gelost. Hij was tenminste zo verstandig om geen Gantt-diagram te gebruiken.

15

Lockheed liet de FBI dus al die mooie schema's zien en de FBI ging met het bedrijf in zee. Het idee was dat alles nu zo goed was gepland dat er niets meer mis kon gaan. Alles stond immers keurig op de planning, met kleurcodes, tijdlijnen en staafdiagrammen?

Maar toen Jeff en zijn baas, hoofd ICT Chad Fulgham, in het voorjaar van 2010 naar het werkschema keken, zagen ze direct wat het werkelijk was, wat al dat soort schema's feitelijk zijn: pure fantasie. Toen de twee mannen de werkelijke ontwikkeling en de echt bruikbare onderdelen onder de loep namen, begrepen ze dat de situatie hopeloos was. Er werden meer nieuwe fouten in de software ontdekt dan er oude konden worden hersteld.

Chad zei tegen de secretaris-generaal van het ministerie van Justitie dat het Sentinel-project kon worden voltooid door de verdere ontwikkeling ervan binnen de organisatie te laten plaatsvinden en het aantal medewerkers te reduceren, en dat op die manier de moeilijkste helft van het project in minder dan een vijfde van de tijd en voor minder dan een tiende van het begrote bedrag kon worden afgerond. De scepsis van de secretaris-generaal in zijn anders meestal nogal saaie rapporten aan het Congres is voelbaar. In het rapport van oktober 2010 besluiten de waakhonden van de secretaris-generaal na het opsommen van negen punten van zorg over het voorstel aldus: ‘Samenvattend: wij hebben veel zorgen en vragen over de nieuwe benadering en de belofte die ze behelst om het Sentinel-project binnen het budget, tijdig en met een vergelijkbare functionaliteit te voltooien.’²

EEN NIEUWE MANIER VAN DENKEN

16

Die nieuwe benadering heet Scrum en is twintig jaar geleden door mij bedacht. Het is op dit moment de enige bewezen methode om projecten zoals deze tot een goed einde te brengen. Er zijn twee manieren om het aan te pakken: de oude ‘watervalmethode’, waarbij honderden miljoenen dollars worden verspild en het resultaat vaak nihil is; en deze nieuwe manier, waarmee met minder mensen, in minder tijd en tegen lagere kosten meer resultaat van een hogere kwaliteit kan worden behaald. Ik besef dat dat te mooi klinkt om waar te zijn, maar de resultaten bewijzen het. Het werkt.

Twintig jaar geleden was ik wanhopig. Ik had behoefte aan een nieuwe manier om tegen werk aan te kijken. En na een heleboel onderzoeken en experimenten en het bestuderen van gegevens uit het verleden besepte ik dat iederéén behoefte had aan een nieuwe manier om werkzaamheden te organiseren. Het is allemaal geen hogere wiskunde; alles is al wel eens eerder gezegd. Er bestaan onderzoeken die teruggaan tot de Tweede Wereldoorlog en waarin bepaalde betere werkwijzen al uiteen worden gezet. Maar om de een of andere reden heeft nooit eerder iemand alle puzzelstukjes met elkaar gecombineerd. De afgelopen twintig jaar heb ik geprobeerd dat wel te doen, en mijn methodologie wordt inmiddels algemeen toegepast in het eerste vakgebied waar ik die op uitprobeerde: softwareontwikkeling. Bij grote bedrijven als Google,

Amazon en Salesforce.com, maar ook bij kleine, nog onbekende startende ondernemingen heeft deze werkwijze de manier waarop mensen hun werk doen radicaal veranderd.

De reden dat deze benadering werkt, is simpel. Ik bekeek hoe mensen echt werken en niet hoe ze zéggen dat ze werken. Ik bestudeerde veel onderzoeken uit de afgelopen decennia en beproefde werkrichtlijnen van bedrijven overal ter wereld en verdiepte me grondig in de beste teams binnen die bedrijven. Waardoor waren ze superieur? Wat maakte ze anders? Waarom worden sommige teams excellent terwijl andere middelmatig blijven?

Om redenen die ik in latere hoofdstukken nader zal uiteenzetten noemde ik mijn werkwijze voor teamwerkzaamheden 'Scrum'. De term is afkomstig uit het rugbyspel en verwijst naar de manier waarop de spelers van een team samenwerken om de bal over het veld te verplaatsen: een combinatie van zorgvuldige coördinatie, een gemeenschappelijke motivatie en een duidelijk omschreven doel. Het is de perfecte metafoor voor wat mij bij teamwerk voor ogen staat.

Traditioneel willen managers bij elk project twee dingen: controle en voorspelbaarheid. Dat leidt tot enorme aantallen documenten, grafieken en diagrammen, net als bij Lockheed. Er gaan maanden werk zitten in het plannen van alle details om te voorkomen dat er fouten worden gemaakt en het budget en de afleverdatum worden overschreden.

Het probleem is dat het rooskleurige scenario nooit werkelijkheid wordt. Alle moeite die wordt besteed aan planningen en pogingen om veranderingen te beperken en het onkenbare te kennen is vergeefs. Bij elk project duiken er problemen op en zijn er onverwachte vlagen van inspiratie. Iedere poging om menselijke activiteiten, hoe groot- of kleinschalig ook, in te perken met schema's, kleurcodes en diagrammen is dwaas en gedoemd te mislukken. Zo werken mensen niet en zo ontwikkelen projecten zich niet. Zo kunnen ideeën niet rijpen en kan er nooit iets bijzonders ontstaan.

Het enige resultaat is dat mensen gefrustreerd raken en niet bereiken wat ze willen. Projecten worden uitgesteld, overschrijden hun budget en eindigen veel te vaak in hopeloze mislukkingen. Dat geldt vooral voor teams die voor de creatieve taak staan om iets nieuws tot stand te brengen. Meestal erkent het management het langzame afglijden

naar een fiasco pas als er al miljoenen dollars en duizenden productieve uren voor niets zijn geïnvesteerd.

Scrum stelt de vraag waarom het zo lang duurt en zo veel moeite kost om dingen voor elkaar te krijgen, en waarom we er zo slecht in zijn te voorspellen hóe lang en hóeveel moeite. De bouw van de kathedraal van Chartres duurde zevenenvijftig jaar. Ik durf er wat onder te verdedden dat de steenhouwers aan het begin van het project tegen de bisschop zeiden: ‘Twintig jaar, op z’n hoogst. Waarschijnlijk kan het wel in vijftien jaar.’

Scrum moedigt onzekerheid en creativiteit aan. Het voorziet het leerproces van een structuur en stelt teams in staat in te schatten wát ze hebben gemaakt en, minstens zo belangrijk, hóe ze dat hebben gedaan. De Scrum-methode ondersteunt de manier waarop teams in de praktijk werken en biedt ze instrumenten om zichzelf te organiseren en zowel het tempo als de kwaliteit van hun werk snel te verhogen.

18 Scrum is primair gebaseerd op een simpel idee: als je aan een project begint, neem het dan regelmatig onder de loep, kijk of alles de goede kant op gaat en of wat je doet werkelijk is wat de mensen willen. En vraag je af of er manieren zijn om je werkwijze te verbeteren, om je werk beter en sneller te doen, én wat je daar op dit moment misschien van weerhoudt.

Dit staat bekend als de ‘cyclus van controleren en aanpassen’. Stop eens in de zoveel tijd met wat je aan het doen bent, bekijk wat je hebt gedaan en beoordeel of je daarmee nog goed zit en hoe je het eventueel beter kunt doen. Het is een simpel idee, maar het in praktijk brengen ervan vereist goed nadenken, zelfreflectie, eerlijkheid en discipline. Ik heb dit boek geschreven om te laten zien hoe je dat kunt doen. En mijn methode is heus niet alleen bruikbaar bij softwarebedrijven. Ik heb Scrum met succes toegepast gezien bij autofabrieken, wasserijen, scholen, fabrikanten van oorlogsschepen, bruiloftsplanners – en zelfs door mijn eigen vrouw, om ervoor te zorgen dat ik mijn lijstje met huishoudelijke taken elk weekend netjes afwerk.

Het eindresultaat van Scrum – het ontwerpdoel, zo je wilt – zijn teams die hun productiviteit drastisch verhogen. De afgelopen twintig jaar heb ik dat soort teams talloze malen samengesteld. Ik ben algemeen directeur, technisch directeur en hoofd management geweest bij een stuk

of tien bedrijven, variërend van kleine startende ondernemingen met een paar mensen in één ruimte tot grote multinationals. Bij honderden andere bedrijven ben ik als consultant en coach ingehuurd.

De resultaten kunnen zo indrukwekkend zijn dat toonaangevende onderzoeks- en analysebureaus zoals Gartner, Forrester Research en de Standish Group inmiddels zeggen dat de oude manier van werken passé is. Bedrijven die nog steeds vasthouden aan de oude, maar niet beproefde ideeën om alles onder controle te houden en die projecten een strikte voorspelbaarheid proberen op te leggen, zijn gedoemd ten onder te gaan als hun concurrenten met Scrum werken. Het verschil is te groot. Volgens durfinvesteerdere zoals OpenView Venture Partners in Boston, waar ik consultant ben, biedt Scrum een te groot concurrentievoordeel om het niet te gebruiken. En durfinvesteerdere zijn geen vriendelijke, vage mensen; het zijn alerte zakenmensen, die simpelweg stellen: 'De resultaten spreken voor zich. Bedrijven kunnen kiezen: veranderen of ten onder gaan.'

ORDE OP ZAKEN BIJ DE FBI

19

Bij de FBI was het eerste probleem waar het Sentinel-team mee te maken kreeg: de contracten. Elke kleine verandering draaide uit op onderhandelingen over het contract met Lockheed Martin. Het kostte Jeff Johnson en Chad Fulgham maanden om alle contracten te ontwarren, de softwareontwikkeling in eigen huis te halen en het aantal betrokken werknemers terug te brengen van een paar honderd tot minder dan vijftig. Het kernteam was nog kleiner.

De eerste week deden ze wat een heleboel mensen in dezelfde omstandigheden doen: ze maakten een uitdraai van de complete documentatie van de eisen. Mocht je nog nooit hebben gezien wat dat bij een groot project behelst: het kan gaan om honderden en nog eens honderden pagina's. Ik heb stapels papier van wel een meter hoog meegemaakt. Ik heb hetzelfde bij het ene na het andere project gezien: er wordt driftig geknipt en geplakt en met tekstbouwstenen gewerkt, maar geen mens leest al die duizenden pagina's ooit. Dat kan namelijk niet. Dat is de crux. Het is een systeem dat mensen dwingt zich te committeren aan een fantasie.

'Er waren 1100 eisen. De stapel was bijna tien centimeter dik,' zegt

Johnson. Alleen al bij de gedachte aan die documenten kreeg ik medelijden met de mensen die waarschijnlijk vele weken van hun leven hadden besteed aan het produceren van die volkomen nutteloze teksten. De FBI en Lockheed Martin zijn bepaald niet de enige organisaties die dit doen – ik heb hetzelfde bij bijna alle bedrijven gezien waar ik mee heb samengewerkt. Onder andere vanwege die enorme stapels overbodige tekst kunnen de veranderingen na de invoering van Scrum een behoorlijke impact op mensen hebben. Niemand zou zijn tijd moeten besteden aan zinloos werk. Het is niet alleen slecht voor het bedrijf, het werkt ook afstompend.

20 Toen ze de hele stapel hadden uitgedraaid, namen ze alle eisen door en kenden ze er prioriteiten aan toe. Dat is van cruciaal belang en lastiger dan het klinkt. Vaak zeggen mensen simpelweg dat alles belangrijk is. Maar wat ze zich moeten afvragen, wat de Sentinel-teams zich afvroegen, was: wat levert het meeste nut op voor het project? Doe die dingen als eerste. Bij softwareontwikkeling geldt een vuistregel die zich na vele decennia onderzoek heeft uitgekristalliseerd: 80 procent van het praktisch nut van elk stuk software zit in 20 procent van de functies. Ga maar na: wanneer heb je de Visual Basic-editor van Microsoft Word voor het laatst gebruikt? Waarschijnlijk weet je niet eens wat Visual Basic is, laat staan waar je het voor zou moeten gebruiken. Maar het zit in Word, en iemand heeft er tijd in geïnvesteerd om het te implementeren; maar neem maar van mij aan dat het nauwelijks iets aan Word toevoegt.

Als je mensen dwingt prioriteiten te stellen, gaan ze het eerst aan de slag met die 20 procent. Vaak beseffen ze daarna dat ze die andere 80 procent eigenlijk niet nodig hebben, of dat wat in het begin belangrijk leek dat bij nader inzien niet is.

Voor het Sentinel-team was de grote vraag: we zitten met dit gigantische project opgescheept, dat van cruciaal belang is en waar we al honderden miljoenen aan hebben verspild. Wanneer is het eindelijk klaar? Na hierover te hebben nagedacht beloofde het team de software in het najaar van 2011 te leveren. Het rapport van de secretaris-generaal uit najaar 2010 is een studie in ongeloof:

De FBI heeft aangegeven dat ze de ontwikkeling van Sentinel met behulp van een 'Agile-methodologie' zal voltooien met inzet van min-

der werknemers van de FBI, Lockheed Martin en de bedrijven die de belangrijkste kant-en-klare componenten van Sentinel hebben geleverd. In totaal is de FBI van plan het aantal gecontracteerde werknemers die aan Sentinel werken te reduceren van circa 220 tot 40. De FBI heeft aangegeven dat het aantal FBI-werknemers dat aan het project is toegewezen tegelijkertijd zal dalen van 30 tot 12. (...) De FBI heeft ons laten weten dat ze verwacht Sentinel te kunnen voltooiën met de resterende 20 miljoen dollar van het Sentinel-budget en binnen 12 maanden na invoering van deze nieuwe benadering.³

De formulering 'Agile-methodologie' geeft aan hoe weinig de secretaris-generaal van Scrum wist. De term 'Agile' (handig, behendig) verwijst terug naar een conclaaf uit 2001 waar ik en zestien andere toonaangevende figuren op het gebied van softwareontwikkeling een manifest opstelden dat bekend is geworden als het 'Agile-manifest'. Daarin werden de volgende speerpunten geformuleerd: mensen gaan vóór processen, producten die echt werken gaan vóór documenteren wat die producten geacht worden te doen, samenwerken met klanten gaat vóór onderhandelen en inspelen op veranderingen gaat vóór het vasthouden aan een planning. Scrum is het kader dat ik heb bedacht om die speerpunten in praktijk te brengen. Er is geen methodologie.

21

Johnsons belofte over die twaalf maanden was uiteraard een beetje misleidend. Want in werkelijkheid wist men de termijn niet; die konden niet weten. De FBI wist niet hoe snel de teams in de praktijk konden werken. Dat zeg ik keer op keer tegen leidinggevenden: 'Ik weet de einddatum pas als ik zie hoe snel de teams vooruitgang boeken. Hoe snel ze worden. Hoeveel ze versnellen.'

Het was natuurlijk ook essentieel dat de teamleden erachter kwamen waardoor ze bij dat versnellen zouden worden tegengewerkt. Zoals Jeff Johnson zei: 'Ik hield me bezig met het opruimen van hindernissen.' Een 'hindernis' is een term die afkomstig is van het bedrijf waar een heleboel ideeën waar Scrum op gebaseerd is oorspronkelijk ontstonden: Toyota. En met name van het 'Toyota Production System' van Taiichi Ohno.

Ik zal hier niet op alle details ingaan, maar een van de centrale concepten die Ohno introduceert, is het idee van de 'stroom'. Dat houdt in

dat de productie onbelemmerd en rustig door het proces moet stromen, waarbij hij het als een van de belangrijkste taken van het management ziet om alle hindernissen te verwijderen die die stroom belemmeren. Alles wat in de weg staat, is verspilling. In zijn klassieke boek *Toyota Production System* kent Ohno aan verspilling niet alleen een zakelijke, maar ook een morele waarde toe:

‘Het is niet overdreven te stellen dat een dergelijke verspilling in een periode van lage groei meer een misdaad tegen de samenleving is dan een zakelijk verlies. Het uitbannen van verspilling dient de eerste prioriteit van een bedrijf te zijn.’⁴

Ohno gaat uitgebreid in op de verschillende soorten verspilling en hindernissen die de productie kunnen belemmeren. Scrum kan alleen goed van de grond komen als iemand in de directie van het bedrijf er terdege van doordrongen is dat hindernissen bijna misdadig zijn. Later in dit boek zal ik uitleggen hóé je verspilling kunt uitbannen. Hier volstaat het te zeggen dat het effect van het uitbannen van verspilling spectaculair is, maar dat mensen het vaak niet doen omdat je daarvoor eerlijk tegen jezelf én tegen anderen moet zijn.

22

Jeff Johnson wist dat dat zijn taak was.

Het kostte het Sentinel-team ongeveer drie maanden om erachter te komen hoelang het project werkelijk zou duren. Waarom? Dat heeft te maken met de eerder genoemde cyclus van controleren en aanpassen. Scrum werkt met het stellen van opeenvolgende doelen die in een bepaalde vaste tijd moeten worden voltooid. In het geval van de FBI werd besloten tot cycli van twee weken, met dien verstande dat er aan het eind van elke cyclus een volgende fase van het product voltooid zou zijn. Dat betekende dat er iets moest zijn wat werkte, iets wat kon worden gedemonstreerd aan iedereen die het wilde zien maar in elk geval aan aandeelhouders en, in het beste geval, aan de mensen die het product daadwerkelijk gingen gebruiken.

Met die werkwijze kunnen de teamleden bijna realtime feedback krijgen over hun werk. Zijn ze op de goede weg? Is het eerstvolgende dat ze hebben gepland écht datgene wat ze moeten doen, gelet op wat ze tijdens de afgelopen cyclus hebben ontdekt?

Bij Scrum noemen we die cycli 'Sprints'. Aan het begin van elke cyclus is er een vergadering om de Sprint te plannen. De teamleden beslissen hoeveel werk ze naar hun inschatting de komende twee weken kunnen doen. Daarvoor gebruiken ze de lijst met eisen waaraan prioriteiten zijn toegekend; vaak schrijven ze hun taken gewoon op plakbriefjes die ze aan de muur hangen. De teamleden beslissen hoeveel taken ze gedurende deze Sprint af kunnen krijgen.

Aan het eind van de Sprint komen de teamleden weer bij elkaar en laten ze zien wat ze hebben bereikt tijdens de periode dat ze hebben samengewerkt. Ze kijken hoeveel Post-its er daadwerkelijk zijn afgehandeld. Hebben ze tijdens de Sprint te veel hooi op hun vork genomen en niet alles afgekrepen? Hadden ze te weinig taken? Waar het om gaat, is dat ze een basaal gevoel krijgen hoe snel ze kunnen werken – wat hun werktempo is.

Nadat ze hebben laten zien wat ze hebben gedaan – en nu worden Ohno's ideeën in praktijk gebracht – bespreken ze niet wát, maar hóé ze het hebben gedaan. Ze vragen zich af: 'Hoe kunnen we in de volgende Sprint beter samenwerken? Wat waren de obstakels tijdens de vorige? Wat zijn de hindernissen die ons werktempo verlagen?' Een gedetailleerdere uitleg van de werking van Scrum vind je in de appendix.

23

Daarom had Jeff Johnson een paar maanden nodig voordat hij met zekerheid kon zeggen hoe lang het project zou duren. Hij wilde het werktempo van alle teams gedurende een aantal Sprints meten en dan kijken in hoeverre ze zich konden verbeteren – hoeveel sneller ze konden werken. Zodra hij wist hoeveel taken elk team tijdens de diverse Sprints had afgerond en hoeveel er tot het eind van het project nog resteerden, kon hij een einddatum voorspellen.

Hij wilde niet alleen weten hoe snel de teams werkten, maar ook welke hindernissen hun werktempo verlaagden. Feitelijk wilde hij die teams versnellen, zodat ze in een hoger tempo gingen produceren. Niet door meer uren te maken (later zal ik uitleggen dat dat een doodlopende weg is, die er uiteindelijk toe leidt dat alles juist langer duurt), maar door beter en slimmer te werken. Jeff Johnson zegt dat de productiviteit van zijn teams met een factor drie steeg. Ze werden al werkend op den duur driemaal zo snel als in de begintijd. Hoe kon dat? De leden raakten beter op elkaar ingespeeld, zeker, maar het belangrijkste was dat ze fac-

toren opspoorden die hen vertraagden en dat ze die na elke cyclus, na elke Sprint, probeerden uit te schakelen.

Uiteindelijk kostte het de Sentinel-teams achttien maanden programmeertijd om het databasesysteem bedrijfsklaar te maken, en nog eens twee maanden om het voor de hele FBI operationeel te krijgen. 'Er was een gigantische tijdsdruk,' zei Johnson toen ik hem over het project interviewde. 'En je moet weten dat het systeem voor álles wordt gebruikt. Informanten betalen. Bewijsmateriaal opslaan. Zaakdossiers. Agenda's. Deze afspraak is ook in Sentinel gemaakt.'

En wat is volgens hem de grootste kracht van Scrum? 'De demo's. Het streven naar regelmatige bijeenkomsten waarop producten kunnen worden gedemonstreerd.' Om de twee weken lieten de Sentinel-teams zien wat er was bereikt. En die demonstraties waren niet alleen verhelderend voor henzelf. Ze lieten wat ze hadden gemaakt in de praktijk testen door de mensen die het systeem later echt zouden gebruiken. Iedereen die belang had bij het project stuurde iemand langs, zodat de zaal soms aardig vol zat. De archiefafdeling. De inlichtingendienst. Agenten. Het bureau van de secretaris-generaal. Vertegenwoordigers van andere overheidsinstanties. Regelmatig waren ook de directeur en de plaatsvervangend directeur van de FBI aanwezig, evenals de secretaris-generaal in eigen persoon. Het was bepaald geen gemakkelijk publiek.

24

En daardoor werkte het, zegt Johnson. 'Bij Scrum draait het niet om de ontwikkelaars, maar om de klanten en de aandeelhouders. Het was een ingrijpende organisatorische verandering. Het demonstreren van het echte product maakte de meeste indruk.'

De productdemonstraties maakten zo veel indruk omdat de mensen, voorzichtig uitgedrukt, sceptisch waren over de gerapporteerde voortgang van het team. Ze konden gewoonweg niet geloven dat de voortgang van Sentinel echt steeds sneller ging. 'Ik vertelde het Congres dat wij met 5 procent van het budget en in twintig maanden konden bereiken wat Lockheed met 90 procent van het budget en in tien jaar niet voor elkaar had gekregen,' zegt Johnson. 'Er hing scepsis in de lucht. We moesten rapport uitbrengen aan de staatssecretaris van Justitie. We waren transparant over onze status, maar ons publiek dacht dat we iets achterhielden. Als er in het verleden vergelijkbare cijfers werden

gemeld, waren de rapporten altijd minder specifiek en werden er inderdaad dingen achtergehouden.’

De rest van de FBI werd door die scepsis aangestoken. Die lui daar in de kelder gaan er natuurlijk weer een puinhoop van maken, dat was het idee. Dit wordt het zoveelste tijdelijke systeem dat niet voldoet, en daarna moeten we weer op papier werken.

Jeff vertelde zijn team over een tekstpassage die hij als cadet op de marineacademie in Annapolis vanbuiten moest leren. De passage is afkomstig uit ‘Citizenship in a Republic’, een toespraak die president Roosevelt in 1910 op de Sorbonne hield. Hij wordt vaak geciteerd en mischien ken je hem dus al:

Niet de criticus telt; niet degene die erop wijst dat de sterke man struikelt, of dat de doener het beter had kunnen doen. De eer komt toe aan de man die daadwerkelijk in het strijdperk staat, wiens gezicht door stof, zweet en bloed wordt ontsierd; die heldhaftig strijdt; die faalt, keer op keer tekortschiet, want er bestaat geen inspanning zonder fouten en tekortkomingen; maar die er daadwerkelijk naar streeft te handelen; die een grote geestdrift, een grote toewijding kent; die zich inzet voor een eervolle zaak; die in het beste geval uiteindelijk de triomf van de roemrijke daad kent, en in het slechtste geval, wanneer hij faalt, dat tenminste doet met grote dapperheid, zodat hij nimmer zal behoren tot de rangen van die kille en beschroomde zielen die overwinning noch nederlaag kennen.⁵

25

Het team kreeg wel met enige vertraging te kampen toen de leden onderzochten hoe snel ze alles precies konden doen en hoe moeilijk alles was. Uiteindelijk schakelden ze Sentinel in juli 2012 in. En ze moesten het systeem meteen helemaal inschakelen, voor iedereen tegelijk. Er viel niets te verbloemen.

‘Het gebeurde van de ene dag op de andere. Bij een misdaad of contraterrorisme kan iets in Los Angeles mogelijk verband houden met iets in Chicago,’ zegt Jeff Johnson. ‘We konden ons niet permitteren dat er aanwijzingen verloren gingen. Het systeem moest te allen tijde in een transparante en goed gedefinieerde toestand zijn.’

Die toestand moest zo transparant en zo goed gedefinieerd zijn dat

het voor een rechtbank stand zou houden. De gegevens in Sentinel werden gebruikt om mensen strafrechtelijk te vervolgen en de integriteit ervan diende boven elke twijfel verheven te zijn.

Jeff was die eerste dag zenuwachtig en geagiteerd. Hij ging naar zijn werkkamer en zette Sentinel aan. Het systeem startte. Dat was een goed begin. En toen probeerde hij een document goed te keuren met een elektronische handtekening, een simpele taak die tienduizenden FBI-medewerkers vele malen per dag zouden moeten uitvoeren. Er verscheen een foutmelding. Het werkte niet. Hij voelde paniek opkomen, herinnert hij zich, er verschenen rampzalige scenario's voor zijn geestesoog. En toen keek hij nog eens goed naar de foutcode en drong het tot hem door wat die betekende. Hij had zijn pasje niet in de machine gestopt om zich te identificeren. Hij schoof het pasje in de lezer, klikte met zijn muis – en Sentinel was gebruiksklaar.

Sentinel heeft een spectaculair effect gehad op de FBI. Dankzij de mogelijkheid om informatie snel door te geven en te delen was de instelling opeens tot veel meer in staat dan daarvoor. In januari 2013 werd een FBI-kantoor ingeseind omdat de rekening van een klein bedrijf was gehackt. Er was een miljoen dollar naar een ander land overgemaakt voordat Amerikaanse banken de overboeking konden tegenhouden. Met behulp van Sentinel nam het FBI-kantoor contact op met de juridische attaché bij de ambassade van het betreffende land, die de plaatselijke ordehandhavende instanties waarschuwde, die op hun beurt de overboeking konden blokkeren voordat die het nationale bankensysteem had bereikt. Dat alles gebeurde binnen enkele uren, iets wat in het tijdperk van de drie uitdraaien en de rode pennen simpelweg onmogelijk zou zijn geweest. Nu werd de boef gevangen, met het oude systeem zou hij zijn ontsnapt.

Het Sentinel-team zit nog steeds in de kelder van de FBI; de tussenwanden tussen de werkhokjes zijn verwijderd zodat de leden elkaar nu kunnen zien. Er hangt een poster aan de muur met de principes uit het Agile-manifest – principes waaraan ik heb meegeschreven en die ik sindsdien overal ter wereld met al mijn inzet in praktijk breng. Als je binnenkomt, is het eerste wat je in het tl-licht ziet een gezonde, tierige lavendelplant, die het verbazingwekkend goed doet in dat vertrek zonder ramen. 'Lavendel' was de codenaam van het Sentinel-prototype. De

teamleden zitten nog altijd op hun post, brengen verbeteringen aan en voegen nieuwe functies toe aan het systeem dat ze hebben gebouwd.

In de Scrum-wereld doet een oud grapje de ronde: een kip en een varken lopen samen op en de kip zegt: ‘Zeg, varken, het lijkt me een aardig idee als wij samen een restaurant beginnen.’

‘Hoe wou je het noemen?’ vraagt het varken.

‘Wat vind je van “Ham and Eggs”?’

‘O nee,’ zegt het varken. ‘Dan zit ik er tot op het bot aan vast, en jij bent alleen maar leverancier!’

Het idee bij Scrum is dat de ‘varkens’ degenen zijn die zich met huid en haar hebben gecommitteerd aan het project en verantwoordelijk zijn voor het eindproduct. De ‘kippen’ zijn de mensen die op de hoogte worden gehouden van de voortgang, de aandeelhouders. In de Sentinel-kamer hangt een bel in de vorm van een varken. Als die bel gaat, weten degenen die deden wat volgens iedereen onmogelijk was, dat er een beroep op hen wordt gedaan. Er is nog een bel, de deurbel, maar die is alleen voor de kippen.

De wereld wordt voortdurend complexer en de complexiteit van het werk dat we doen neemt ook in een steeds hoger tempo toe. Neem bijvoorbeeld auto's. Vroeger sleutelde ik vaak aan mijn auto en voerde ik zelf kleine reparaties uit. Dertig jaar geleden kon ik een radiator reviseren. Als ik tegenwoordig de motorkap opendoe, zie ik iets wat net zo goed het inwendige van een computer zou kunnen zijn. Sterker nog, dat is het in feite ook, want in een nieuwe Ford zitten meer regels programmacode dan in Facebook en Twitter samen. Het maken van iets zo gecompliceerd is een gigantische menselijke prestatie. Overal waar mensen betrokken zijn bij een complexe, creatieve opgave, of ze nu een raket de ruimte in sturen, een betere lichtschakelaar ontwerpen of een misdadiger vangen, schieten de traditionele managementmethodes simpelweg tekort.

Dat weten we – als individuen en als samenleving. We zien echo's van ons echte leven in fictieve werkdystopieën zoals de strip *Dilbert* of de film *Office Space*. Iedereen is wel eens van zijn werk thuisgekomen met verhalen over organisatorische absurditeiten op de moderne werkvloer. Iedereen heeft wel eens te horen gekregen dat het correct invullen van het formulier belangrijker is dan het werk zelf, of dat er een vergade-

ring moet worden belegd ter voorbespreking van een voorbereidende vergadering voor een belangrijke bijeenkomst. Het is waanzin. En toch gaan we er maar mee door, ook al is het zonneklaar dat het volstrekt niet werkt.

De lancering van de website Healthcare.gov, waar Amerikanen zich moeten kunnen aanmelden voor een ziektekostenverzekering, is een goed voorbeeld. De webinterface zag er schitterend uit. Hij zat slim in elkaar en was duidelijk – een geweldig ontwerp. Hij was in drie maanden gemaakt met behulp van Scrum. Maar het systeem dat achter de schermen het werk moest doen, was een debacle. Het werkte gewoon niet. De bedoeling was dat het verbindingen tot stand bracht tussen databases van de belastingdienst, de diverse staten, verzekeringsmaatschappijen en het ministerie van Volksgezondheid. Dat is een complexe taak. Er waren meer dan twintig contractanten bij betrokken die aan verschillende onderdelen werkten, en het hele project was gepland met de watervalmethode. De site was pas op het allerlaatst een paar dagen getest in plaats van telkens als er een onderdeel klaar was.

28 Het tragische is dat iedereen wel beter wist. De mensen die bij die gecontracteerde bedrijven werken, zijn niet dom; zij wisten wel beter. Maar het probleem was dat ze allemaal zeiden: ‘Dat is niet mijn taak.’ Ze leverden hun stukje software af en dat was dat. Ze bekeken de site nooit vanuit het standpunt van de gebruiker, alleen maar vanuit hun eigen gezichtspunt. Dat ze dat konden doen, kwam doordat ze niet op één lijn zaten – ze hadden geen gemeenschappelijk doel. Scrum brengt mensen bij elkaar om mooie dingen tot stand te brengen, en daarvoor is het niet alleen nodig dat iedereen het einddoel voor ogen heeft, maar ook dat er in stapjes naar dat einddoel toe wordt gewerkt. Bij het Healthcare.gov-project was er niemand die mensen dwong alles meteen te testen terwijl het werd gebouwd, en helaas is de totstandkoming van die site wat dat betreft bepaald geen uitzondering. En de mensen die Healthcare.gov uiteindelijk wel werkend kregen? Die gebruikten Scrum.

Je hoort maar al te vaak dat een enorm project, dat al vele miljoenen heeft gekost, wordt stopgezet, niet alleen vanwege de kostenoverschrijdingen, maar ook omdat het gewoon niet werkt. Er worden ieder jaar miljarden uitgegeven aan de productie van niets. Hoeveel uren van je

leven besteed je aan werk waarvan jijzelf en je baas weten dat het niets nuttigs toevoegt? Het zou precies evenveel effect hebben als je gaten in de grond groeft en ze vervolgens weer dichtgooide.

Maar zo hoeft het niet te zijn. Echt niet. Ook al heeft iedereen je altijd verteld dat dat nu eenmaal is zoals het gaat in het leven, daarom is dat nog niet zo. Er bestaat wel degelijk een ándere manier om alles aan te pakken – een andere manier van werken.

Als je daar niet in meegaat, word je op een dag ontslagen. Of je bedrijf gaat failliet. In de eenentwintigste eeuw is de concurrentie moordend en is er geen plaats voor verspilling en dwaasheden.

Nog een belangrijk punt: op een maximaal productieve manier werken – met de Scrum-methode – hoeft niet beperkt te blijven tot het bedrijfsleven. Stel je voor dat mensen deze methode gaan gebruiken om de grote problemen aan te pakken waarmee onze soort worstelt – de afhankelijkheid van olie, slecht onderwijs, gebrek aan schoon water in arme delen van de wereld of de stijgende criminaliteit. Stel je voor dat er een betere manier bestaat om te leven, te werken en problemen op een andere manier op te lossen. Want die bestaat echt! Er zijn mensen die Scrum gebruiken om aan de hiervoor genoemde problemen te werken, en zij hebben al heel wat bereikt.

In dit boek leer je een aantal fundamentele manieren om op de beste manier te werken. Je leert waarom we zo vreselijk slecht zijn in schatten en waarom het maken van overuren je project alleen maar zal vertragen. Ik neem alle onderzoeken en toepassingen met je door die mensen, wetenschappers en organisaties in de loop der jaren met grote toewijding tot stand hebben gebracht en laat zien hoe Scrum dat alles zodanig met elkaar combineert dat je de methode meteen morgen kunt invoeren.

Ik ga dus uitleggen hoe het werkt. Maar eerst wil ik vertellen hoe ik zover ben gekomen.