



## Scrum is dood, leve Agile!

Deze post is bedoeld voor mensen die weinig/geen kennis van Agile hebben en die willen weten wat Agile is, wat Scrum is en wat het verschil is. Maar, deze post zou ook wat kunnen zijn voor mensen die verstand van Agile hebben en die de tijd nemen om eens te reflecteren.

### Wat is Agile?

Agile is een term uit het Engels die, in de context van het organiseren van werk, al behoorlijk lang bestaat. Het betekent iets als 'lenig, flexibel, wendbaar'. Zelf hoorde ik dit woord voor het eerst in 1996 toen ik betrokken was bij de invoering van snelle ontwikkelmethodes voor software bij een grote overheidsorganisatie. Maar de term bestond zelfs al voor die tijd in het bedrijfsleven.

Een wendbare organisatie die met veranderingen in de economie, markt en doelgroep meebeweegt, wie kan daar op tegen zijn? Het is de ultieme vorm die een organisatie kan aannemen. In de filosofie van de Lerende Organisatie (o.a. Peter Senge) komt wendbaarheid terug in de vorm van de vijf disciplines (gedeelde visie, mentale modellen, persoonlijk meesterschap, teamleren en systeemdenken). Zodra je organisatie zich deze vijf disciplines heeft eigen gemaakt, ben je er klaar voor om alle veranderingen in de buitenwereld snel door te vertalen naar veranderingen in je eigen organisatie. Maar het is ook de gedachte achter het Toyota Production System (TPS) en het later daarop gebaseerde Lean, holacratie en de celstructuur van BSO (Eckart Wintzen) en Semco (Ricardo Semmler). Als je maar blijft leren kun je je aanpassen aan de veranderingen buiten de organisatie, die zich ook nog eens steeds sneller aan het voltrekken zijn. Adaptability. Dat is het idee achter wendbaarheid. Er zit wel een uitgangspunt onder, namelijk dat je als onderliggend doel hebt om als bedrijf of als overheidsorganisatie lang te blijven bestaan, langer dan de oprichter(s) aanwezig zal/zullen zijn. Lang niet iedereen hanteert dit uitgangspunt overigens.

In alle afdelingen van organisaties werd en wordt er nog steeds over nagedacht hoe je zo wendbaar mogelijk kunt zijn. Zo ook in de ICT-sector. In de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw werd er druk geëxperimenteerd met snelle, flexibele methodes om software te ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan RAD, IAD, DSDM, RUP, XP, etc. (voor de niet-ICT-ers: neem maar even aan dat die afkortingen

voor zinnige methodes staan ☺). De methodes zijn allemaal verschillend maar onderhuids hebben ze een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Dit bracht een zeventiental software ontwikkelaars er toe om in 2001 een manifesto op te stellen voor Agile softwareontwikkeling: **Het Agile Manifesto**. In het kort:



Hoewel het behoorlijk duidelijk is wat er staat zijn er toch veel mensen die uit het bovenstaande concluderen dat er geen processen meer nodig zijn, dat je niets meer hoeft te documenteren, dat contracten er ook niet meer toe doen en dat er geen plannen gemaakt hoeven te worden. Dat staat er dus helemaal niet. Het linkerrijtje is belangrijker dan het rechterrijtje. Maar dat wil niet zeggen dat je moet stoppen met het rechterrijtje. Mensen leggen het manifesto graag in hun eigen voordeel uit...

Het is heel zinvol om dat linkerrijtje belangrijker te achten dan het rechterrijtje. Dat voelt iedereen direct aan. Natuurlijk is het zo dat de manier hoe mensen met elkaar samenwerken belangrijker is dan processen en hulpmiddelen. In eerdere posts heb ik al eens aangegeven dat processen volgen uit de universele manier van samenwerking tussen mensen. Dit sluit daar volledig bij aan. Om dezelfde reden is samenwerking met de klant belangrijker dan contractonderhandelingen.

En natuurlijk is werkende software belangrijker dan documentatie. Met de software gaan namelijk klanten geholpen worden, zonder ooit die documentatie te zien. Maar als je wilt dat in de toekomst klanten ook nog geholpen zijn (en er dus onderhoud op de software moet worden gepleegd) dan is het toch wel verstandig om ook te documenteren. Uit de software zelf kun je helaas vaak niet deduceren hoe e.e.a. werkt.

Inspelen op verandering, daar was het uiteindelijk allemaal om te doen: wendbaarheid creëren in organisaties. Wij mensen zijn namelijk niet zo goed in het opstellen en volgen van plannen. Dat denken we wel, maar het is helaas een eigenschap van mensen waar we van nature niet goed in zijn (zie post linken).



Volkomen logische uitgangspunten die deze groep ICT-ers hebben gekozen als manifesto. En ik wil er nog een aantal punten aan toevoegen die in mijn ogen ook belangrijk zijn om wendbaar te worden als organisatie:

- Zorg dat zoveel mogelijk elementen uit je bedrijfsprocessen worden geschrapt. Dit heet het opruimen van *waste*. Alleen als er klantwaarde wordt gecreeërd (direct of indirect) dan is het een zinvolle activiteit. Anders niet. Denk bijvoorbeeld eens aan beoordelingsgesprekken: wat is daar de klantwaarde van? Of een procedure maken en hanteren voor het aanvragen van vakantiedagen. Wat heeft de klant daar aan? Dit kan behoorlijk ver gaan. Veel dingen waarvan we al tientallen/honderden jaren maar aannemen dat ze belangrijk zijn en dat ze gedaan moeten worden zijn dat eigenlijk niet (meer). Schrappen maar!
- Just in Time (JIT): het heeft geen enkele zin om een plan te maken voor langere periodes (bijv 2-3 jaar). Mensen kunnen helemaal niet plannen (al eerder aangehaald dat wij een planningsbias hebben) want er verandert gaandeweg zoveel dat je dat vantevoren toch niet kan bedenken. Wat je wel kunt doen is zo wendbaar mogelijk te zijn om te anticiperen op die veranderingen. Stop dus met het maken van (gedetailleerde) planningen. Totaal zinloos, waste.
- Doe de belangrijke dingen eerst. Dat klinkt meer dan logisch, maar toch zijn we vaak alleen bezig om e-mails weg te werken, de acties uit de actielijst uit te voeren en nutteloze dingen die onze manager heeft gevraagd aan te leveren.
- Neem gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Deze houding bevordert de samenwerking, en ook als iemand er een keer niet is en er moet iets opgeleverd worden of een besluit genomen worden dan gaan we niet allemaal zitten wachten totdat die ene persoon weer aanwezig is maar dan nemen anderen de taken over. Dat betekent overigens niet dat iedereen ook verantwoordelijk is voor het werk dat iemand anders doet. Gedeelde verantwoordelijkheid bestaat niet, weten psychologen al lang. Alleen voor het eindresultaat. Zie een eerdere post van mij ([link](#)).
- Monetaire beloning voor het geleverd werk is een afgeleide en geen doel. Ook hier heb ik al eens in een post over geschreven ([link](#)). Stop dus bijvoorbeeld met functiegebouwen (waste).

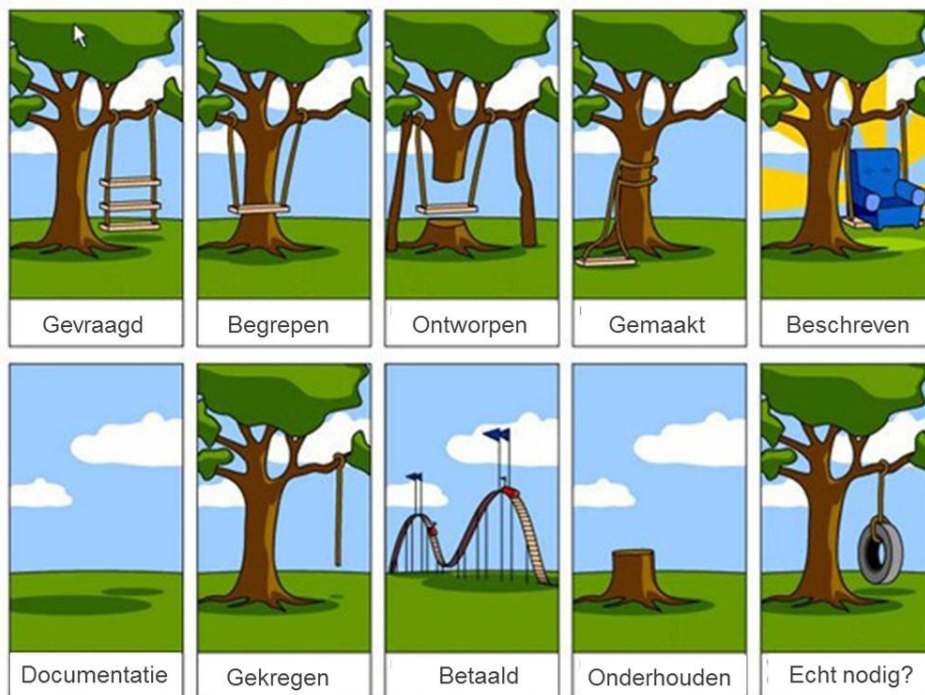




Bron: RSA Animate

## Van ICT naar de rest van de organisatie

Nadat het Agile Manifesto was opgesteld en begon aan te slaan in de ICT-branche, begon het woord 'agile' een andere betekenis te krijgen en werd het ineens met een hoofdletter geschreven: *Agile*. Agile was voorgoed geassocieerd met ICT en het leek of Agile zijn oorsprong in de ICT-branche had. Zoals we eerder hebben gezien was dat historisch gezien onjuist, maar wel een hardnekkige denkfout. Scrum was één van de softwareontwikkelmethodes die paste binnen de principes van het Agile Manifesto. Hoewel reeds in de jaren '80 bedacht kreeg het pas rond 2005 een nieuwe boost omdat het manifesto zoveel aandacht begon te krijgen én omdat andere methodes zoals RUP toch (weer) niet de silver bullet van softwareontwikkeling bleken te zijn. We krijgen dat software ontwikkelen maar niet in de vingers (duurt veel langer, kost altijd veel meer, ook kost het onevenredig veel, en dan krijg je uiteindelijk iets wat je niet wilt). Een leuk plaatje uit die tijd over softwareontwikkeling:



## Het verschil tussen Agile en Scrum

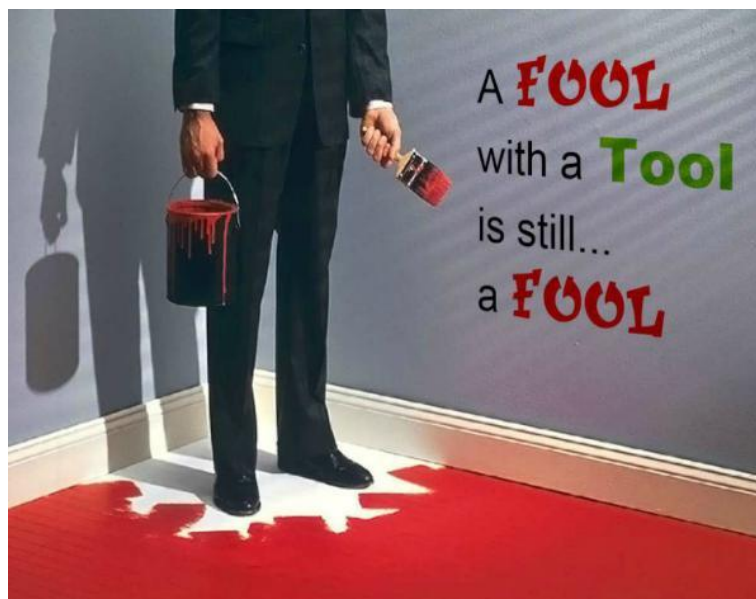
Scrum werd op het juiste moment uit de mottenballen gehaald, ongeveer in 2005, en begon zich zeer succesvol te verspreiden over bedrijven en overheidsorganisaties. Scrum is een methode, het zegt iets over het HOE. Terwijl Agile een gedachtengang/filosofie is, vertelt iets over de principes/het waarom. Dát is het verschil tussen Agile en Scrum. Scrum is een invulling van Agile en zegt iets over

het HOE. Daardoor is het ook direct een inperking. Er zijn tig manieren om een Agile mindset te verkrijgen/ondersteunen. Scrum is maar één manier. Scrum is inmiddels wel heel succesvol en het wordt inmiddels ook toegepast bij andere bedrijfsonderdelen dan ICT.

## Scrum tot doel verheffen

Het komt de laatste tijd steeds vaker voor dat mensen Scrum tot doel verheffen en daardoor de focus verleggen van klant naar Scrum. En dat was nu juist níet de bedoeling van Agile. Ik heb het hierbij niet over organisaties die net beginnen met Agile maar die er al langer mee bezig zijn. Beginners wil ik graag wijzen op één van de Lean principes: Shu Ha Ri. Shu staat voor de eerste fase: letterlijk het boekje volgen totdat iedereen het compleet doorgrondt. En pas dán kun je dingen gaan loslaten en veranderen (Ha en Ri). Dat geldt voor methodes, technieken, modellen, et cetera. Ga dus eerst maar eens echt Scrummen volgens het boekje. Maar als je een tijdje bezig bent en je hebt Scrum doorgrondt dan zou het goed zijn om niet langer Scrum dogmatisch toe te passen maar vooral te focussen op het gezamenlijk verbeteren van de werkwijze. En dat kan ook zijn het loslaten van Scrum elementen, als dat in het belang van de klant is.

Hoe Scrum tot doel verheffen kan worden zag ik bijvoorbeeld toen ik een keer getuige was van een zogenaamde *Daily Scrum* (als team 's ochtends staande bijeen komen en vertellen wat je die dag gaat doen en om werkzaamheden op elkaar af te stemmen) bij een grote systeembank toen ik een rekening wilde openen. Er stonden twee medewerkers tegenover elkaar een beetje lacherig naar elkaar te kijken en vooral te bevragen wat ze afgelopen weekend hadden gedaan. Want ja, ze werken continu met z'n tweeën (er is niet zoveel personeel meer in de bankretail) en zijn uitermate goed op de hoogte wat er allemaal speelt en wat de ander doet en moet doen. Maar ja. Ze moeten toch een Daily Scrum houden. En ik als klant maar wachten totdat ze klaar waren ...



Als het middel Scrum leidend gaat worden en een doel op zich dan kun je dogmatisch en star worden en dus juist het tegenovergestelde van wendbaar. Het tegenovergestelde van Agile dus. Een verschijnsel dat je steeds vaker tegenkomt. Een paar andere voorbeelden:

- Ook als er urgente productieproblemen zijn: je moet en je zal een Daily Scrum houden. Weinig flexibiliteit te vinden ...
- Binnen een Sprint, een periode van doorgaans twee tot drie weken, kan er niets veranderen aan de inhoud van de Sprint. Wat nu als gisteren een azuurblauwe tulp in de grond werd gepoot tijdens een veelbekeken tv-programma over tuinieren. Dan wil je toch geen 2-3 weken wachten met het op de voorkant van de website plaatsen van jouw azuurblauwe

tulpenbollen die je aan klanten verkoopt? Ook tijdens een Sprint wil je flexibel kunnen zijn indien nodig.

- In met name grote, complexe organisaties zijn er veel mensen die iets gedaan willen krijgen van de PO voor een bepaald product. Niet omdat zij zelf veel met dat product hebben, maar een ander product waar zij voor verantwoordelijk zijn is op één of andere manier gekoppeld aan dat ene product. Hun eigen wijziging kan pas worden geëffectueerd zodra alle andere producten die eraan gekoppeld zijn ook zijn gewijzigd. Dat betekent veel afstemmen (en lang) en slechts marginale invloed op de prioritering van producten. Niet alleen duurt het vaak lang voordat een wijziging dan ook daadwerkelijk is doorgevoerd, maar sommige wijzigingen krijgen nooit prioriteit. En dat levert dan veel frustratie op. De interne afstemming is inmiddels veel belangrijker geworden dan de klanten. Die zijn volledig buiten beeld in dit interne proces. Wat was ook alweer Agile? Oh ja, het hebben van klantwaarde. Dat is in dit soort situaties ver te zoeken.

## Conclusie

Wendbaar zijn (Agile), daar kan niemand op tegen zijn. Maar iedere methode (zoals Scrum) die bedoeld is om wendbaarheid te creëren kan, indien dogmatisch toegepast, juist de wendbaarheid weer teniet doen. De dogmatici zijn er druk mee bezig om dit voor elkaar te krijgen. En dan is het wachten totdat Scrum de schuld krijgt, en dus ook Agile. Ik hoop dat de associatie tussen Agile en Scrum losgelaten kan worden, *somewhere down the road*. Dan kunnen we voorlopig nog vooruit met Agile en het creëren van echt **wendbare organisaties**.