

# In New York

WAT EEN DAG...

Met een lichte hoofdpijn stap ik in de taxi die me naar JFK International Airport moet brengen. Het regent pijpenstelen. Het is maar een kort stukje van de voordeur van het reusachtige pand van LogiStrux, de klant, naar de taxi. Toch regent het zo hard dat mijn colbert halfdoorweekt is als ik al rennend bij de taxi aankom.

De taxichauffeur blijft achter het stuur zitten. Ik rommel wat aan het portier maar krijg deze niet snel open. De eerste druppels glijden vanuit mijn nek over mijn rug. Als het portier dan eindelijk openslaat en ik snel in de taxi probeer te klimmen, stap ik in al mijn haast met mijn rechtervoet in de volle goot. Binnen een seconde voel ik mijn hele sok nat en koud worden. Zucht. Ik kijk al uit naar een lange vlucht in een halfnat pak en een doorweekte sok.

Fijn! Mijn weekend is begonnen.

Het was me het dagje wel geweest. Ik was een dag eerder verzocht om met spoed langs te komen. Ze vroegen het op aardige toon, maar lieten duidelijk merken dat ik maar één antwoord mocht geven. 'Wilt u zo vriendelijk zijn om morgenmiddag van 13:00-17:00 uur ons hoofdkantoor in New York te bezoeken?' Ik had nog net tijd om thuis mijn paspoort op te halen en de handbagage in te pakken. Esther, mijn secretaresse, was ondertussen druk bezig om een ticket te regelen. Het leven van een CTO gaat niet over rozen.

Ik was nog nooit op het hoofdkantoor van LogiStrux geweest. Ik had al vaker aangedrongen dat het handig zou zijn om ook regelmatig met de directie te overleggen. Dat was echter niet nodig, werd steeds gezegd. Nu we onze *product release* voor een tweede keer met drie maanden moesten uitstellen was ik opeens wel welkom. Ik verwachtte uiteraard geen prettig gesprek. Dat het echter zo zwaar zou verlopen had ik niet verwacht.

Nu, zittend in de taxi, pak ik mijn map met aantekeningen van de bijeenkomst en lees ze nog eens door. Eigenlijk is het niet nodig, want ik weet het zo wel uit mijn hoofd. We krijgen weliswaar een allerlaatste kans, maar ik heb geen enkel idee of we daar aan kunnen voldoen. Over drie maanden moet het klaar zijn! Misschien moeten we onze werkwijze aanpassen? Maar ik zou niet weten hoe. De vorige keer was Rick, mijn projectmanager, er immers ook al volledig van overtuigd dat we het binnen twee maanden konden oplossen. Maar dat bleek dus niet te lukken. Om aan de voorzichtige kant te blijven, had ik toen naar LogiStrux geroepen dat het ‘nog drie maanden zou duren’. Rick was ervaren, had al vaker met dit bijltje gehakt, dus het zou wel goed komen. Dat is toch niet het geval gebleken. Ik baal daarvan. Rick is immers écht goed. Hij laat een project nooit in het honderd lopen. Al moet hij dag en nacht werken, hij krijgt het altijd voor elkaar. Alleen in dit geval lukt het hem dus niet. Nu mag ik dus spitsroeden lopen bij de directie en met al mijn overtuigingskracht beloven dat we het nu echt binnen drie maanden oplossen.

LogiStrux is belangrijk. Niet alleen omdat het een van onze grotere klanten is met een uitstraling naar de hele markt, maar ook omdat deze nieuwe functie eigenlijk hún idee is en ons echt een enorme impuls kan geven om ons product te verkopen. De markt is op dit moment niet gemakkelijk, en hiermee kunnen we een heel duidelijke meerwaarde bieden. Dat kan ons in deze tijd heel goed helpen.

Maar hoe zorg ik er toch voor dat we wél over drie maanden *releasen*? vraag ik me af, terwijl ik m’n map zuchtend dichtsla. Mijn rechervoet is al ijskoud. Ik haal mijn schoen van m’n voet en wring

m'n sok uit. Had ik maar droge kleren bij me, want ik verheug me niet echt op een lange vlucht in dit natte pak.

Op JFK haast ik me naar de incheckbalie. Ik heb weliswaar nog een uur voordat mijn vlucht vertrekt, maar de tijd gaat vaak sneller dan je denkt. Het inchecken verloopt soepel. Wel zegt de vriendelijke dame aan de balie dat ik haast moet maken. Een lange rij voor de bagagescanners doet me het ergste vrezen. Na elke minuut wel vier keer op m'n horloge te hebben gekeken ben ik er dan toch eindelijk doorheen. Nog vijf minuten. Dat wordt rennen. *'Passenger Verhulst, immediately to gate c7, or we will proceed to offload your luggage!'* hoor ik door de luchthaven schallen. Had ik maar *luggage* bij me, dan had ik me in de taxi mooi kunnen omkleden! Ondertussen ren ik, nog met mijn schoenen uit, riem af en handbagage halfopen, door het vliegveld. Slechts een enkeling kijkt me na.

Te laat kom ik aan bij de pier. De deuren van het vliegtuig zijn al dicht. Boos worden heeft geen zin. Ze maken die echt niet open voor een doorweekte Hollander die heel graag naar huis wil. Heel vriendelijk word ik omgeboekt naar de volgende vlucht: morgenmiddag 16:00 uur is er plek. Dat wordt dus nog een nachtje langer verblijven in de Verenigde Staten. Eerst maar een hotel zoeken en m'n kleren drogen.

\*

Een paar uur later loop ik, enigszins opgeknapt, de bar van het hotel binnen. Ben lekker warm geworden onder de douche, heb zelfs nog droge kleren kunnen kopen, en ik heb een lichte maaltijd gegeten in het restaurant. Dat alles heeft me goed gedaan. De hoofdpijn is verdwenen, dus ik kan nu dan toch nog een beetje weekend vieren.

De bar is bijna leeg. De meesten mensen zorgen er immers wel voor om op tijd naar huis te gaan. Ik was ook liever thuis eerlijk gezegd. Ik bestel een biertje en neem plaats aan de bar. Op de hoek van de bar zit een reus van een kerel. Scandinavisch zo te zien. Hij heeft

een (in ons eigen land niet meer heel populair) ringbaardje en zijn lange blonde haren zitten in een paardenstaart.

‘*Kippish!*’ zegt hij tegen me, terwijl hij zijn eigen biertje proostend naar me optilt. ‘Dat betekent “proost!” in het Fins!’ zegt hij er achteraan in vloeiend Nederlands, weliswaar met een kenmerkend Fins accent.

‘Het is niet waar!’ zeg ik lachend terug. ‘Ik loop een bar binnen en er zit weer een Fin zich te bezatten.’ Hij beantwoordt mijn opmerking met een bulderende lach. Het ijs is gebroken. Ik steek mijn hand uit en zeg: ‘Ik zal me even voorstellen, ik ben Mart Verhulst.’

Zijn naam is Pekka en hij heeft acht jaar in Nederland gewoond. Hij spreekt vloeiend en foutloos Nederlands. Hij is onderweg vanuit San Francisco en vliegt de volgende ochtend door naar Helsinki. Hij was in Californië op een ‘Agile Conference’. Geen idee wat dat is. Hij vertelt me dat hij een lezing heeft gehouden over het toepassen van ‘Scrum’ in de Finse industrie. Ik vertel hem dat ik CTO ben bij een softwarebedrijf. Volgens Pekka is dit Scrum ook zeker iets voor ons.

Ik ken de term ‘scrum’ alleen van rugby. Een scrum is dat spelmoment waarop alle spelers met de armen over elkaars schouders heen staan en proberen de tegenpartij tegen te houden. Daar zal hij echter waarschijnlijk geen lezing over hebben gehouden, bedenk ik.

Ik stel hem de vraag waarvan ik nog niet kan vermoeden dat deze zo veel voor me zal gaan veranderen: ‘Wat heeft rugby nu met software-ontwikkeling te maken?’

‘Dat zal ik je vertellen, Mart,’ antwoordt Pekka. ‘Tenminste, als jij het volgende biertje betaalt!’

# Scrum

SCRUM BLIJKT EEN AANPAK te zijn om software te ontwikkelen. Het is een aanpak die op mij nogal extreem overkomt. Pekka vertelt dat Scrum onder de groep van zogeheten ‘Agile methoden’ valt. *Agile* betekent in het Nederlands zoiets als ‘lenig’ of ‘flexibel’.

‘De term “Agile” is af en toe best verwarrend,’ vertelt Pekka, ‘omdat het ook “snel” kan betekenen. Daardoor ontstaat vaak het misverstand dat je door Scrum automatisch sneller gaat werken. Met Scrum kan het wel sneller gaan, maar dat is niet de kern. De essentie is het vergroten van je flexibiliteit: lenigheid in software-ontwikkeling, dus.’

‘De essentie van Scrum is dat je altijd openstaat om op basis van nieuwe inzichten van jou of je klant je prioriteiten en dus ook je product aan te passen. Tegelijkertijd werk je via een korte en voorspelbare ontwikkelcyclus steeds weer toe naar een werkend product. De kwaliteit van het product is daardoor hoog, en je geloofwaardigheid naar je klant toe is dat ook,’ legt Pekka uit. ‘Écht samenwerken met je klant is daarom essentieel, want deze geeft jou de feedback die je nodig hebt. Je hoort vaak dat leveranciers graag duurzame relaties met hun klanten willen, maar ze laten dat niet blijken uit het nakomen van beloften. Scrum helpt je met het nakomen van je beloften. Het helpt je namelijk om jouw proces, voor jezelf én je klant, op een transparante manier onder controle te krijgen.’

“De essentie van Scrum is dat je altijd openstaat om op basis van nieuwe inzichten van jou of je klant je prioriteiten en dus ook je product aan te passen. Tegelijkertijd werk je via een korte en voorspelbare ontwikkelcyclus steeds weer toe naar een werkend product. De kwaliteit van het product is daardoor hoog, en je geloofwaardigheid naar je klant toe is dat ook.”

‘En,’ vervolgt hij, ‘op een grotere schaal is het dan zelfs zo dat we hiermee de wereld weer een stukje beter maken. Je zult me misschien een crazy Fin vinden, maar als alle software-ontwikkeling effectiever wordt omdat we beter aansluiten op wat er nodig is, en de kwaliteit is bovendien hoger, dan besparen we met zijn allen een enorme portie tijd, geld én stroom! Om over al het verspilde papier van specificaties die we

alsmaar blijven wijzigen nog maar niet te spreken. Maar goed, dat soort duurzaamheid is misschien wat te Scandinavisch voor jou.’

Hij grinnikt en kijkt me met pretogen ogen aan. Ik twijfel even of ik hem zal plagen door te zeggen dat hij blijkbaar ook duurzaam is door nooit naar de kapper te gaan, zo aan die paardenstaart van hem te zien. Toch doe ik dat maar niet. Ik krijg sterk de indruk dat het voor hem een echte passie is. Bovendien gaat Pekka direct door met uitleggen.

‘Daarnaast zijn de ontwikkelaars zelf verantwoordelijk. Hun eigen mening is daarom altijd belangrijker dan het afgesproken ontwikkelproces. En de focus van het ontwikkelteam is een werkend product, dat is tenslotte waar het allemaal om draait, niet waar? Documentatie, hoe belangrijk ook, is daaraan altijd ondergeschikt.’

Ik bedenk hoeveel moeite het bij een vorige werkgever heeft gekost om een standaard ontwikkelproces in te voeren en nu gaat hij me proberen wijs te maken dat ontwikkelaars zelf maar een beetje mogen aanrommelen en niks hoeven te documenteren?

‘Ja, maar wacht eens even,’ zeg ik, ‘dan wordt het een rommeltje! Als ontwikkelaars maar een beetje gaan doen wat ze zelf belangrijk vinden en ook niets meer documenteren, nou dan wordt het binnen *no time* één grote chaos, dus inderdaad héél agile!’

‘Volgens mij heb ik je net uitgelegd dat Scrum juist *niet* over “snel” gaat. Als jij ook zo goed naar je klanten luistert, dan weet ik wel hoe succesvol jullie bedrijf is!’ kaatst hij glimlachend terug.

‘Nee, even zonder gekheid, Mart,’ vervolgt Pekka. ‘Scrum werkt echt fantastisch. Soms denk ik wel eens dat het een toverformule is, maar dat kan niet, want die bestaan niet. De laatste decennia hebben we in ons vakgebied geleerd dat *software requirements* nu eenmaal nooit volledig zijn en altijd nog veranderen. Dat moet je niet bestrijden; daar moet je in je werkwijze juist rekening mee houden! En dat is precies wat Scrum doet. In feite is het zakelijk gezien altijd juist zeer gewenst om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen. Immers, daarmee bied je waarde. In traditionele aanpakken is dat besef echter nooit verwerkt omdat daardoor de planning en het budget verstoord zouden worden. *Scope* bijstellen of requirements aanpassen was *not-done*. De scope krampachtig vasthouden was namelijk het enige beschikbare middel om budget, inspanning en doorlooptijd te beheersen.’

‘Het is daarom een goed idee om voor productontwikkeling een werkwijze te kiezen die juist is voorbereid op het omarmen van wijzigingen! Of nog sterker, een werkwijze te kiezen die voortschrijdend inzicht juist stimuleert! Op basis van nieuwe software ontstaan namelijk altijd weer aanvullende ideeën, waardoor alles regelmatig op de schop moet. Veranderingen in de hardware of nieuwe inzichten in businessvoordelen zorgen altijd weer voor wenselijke aanpassingen in de requirements.’

‘Zie het zo, Mart. We praten in ons vak altijd over een *verandering* in de requirements, maar het gaat in feite om een *verbetering* daarvan. Als er vanuit de klant of de gebruiker een verandering komt, dan is dat niet om het geheel slechter te maken, maar juist om het geheel

“Als er vanuit de klant of de gebruiker een verandering komt, dan is dat niet om het geheel slechter te maken, maar juist om het geheel te verbeteren. Zakelijk is het dus zeer wenselijk om zulke verzoeken zeer serieus te nemen en een centrale plek te geven in je proces. Scrum doet precies dat: het volgt het ritme van verbetering in het uiteindelijke bedrijfsproces.”

te verbeteren. Zakelijk is het dus zeer wenselijk om zulke verzoeken zeer serieus te nemen en een centrale plek te geven in je proces. Scrum doet precies dat: het volgt het ritme van verbetering in het uiteindelijke bedrijfsproces. Software is immers slechts een middel om dat proces effectiever of efficiënter te maken.’

Tja, daar had hij wel een punt. Als je van tevoren weet dat er vaak veel verandert en gaat veranderen, dan moet je er eigenlijk voor zorgen dat jouw werkwijze daarop is voorbereid. Toen we anderhalf jaar geleden het traject met LogiStrux ingingen wist niemand eigenlijk *precies* wat we gingen maken. Het concept klonk weliswaar goed en we hadden er allemaal wel vertrouwen in, maar de echte toepassing konden we nog niet goed voorspellen, laat staan alle functionele details. Zeker omdat er nog niets vergelijkbaars was, was het voor ons echt nog zoeken naar de exacte functies. Ook in de gebruikersinterviews kwam duidelijk aan het licht dat veel gebruikers er verschillende voordelen en toepassingen in zagen.

We hadden wel een planning gemaakt voor het hele project. Er nu zo over nadenkend is dat eigenlijk best vreemd. Eigenlijk *wisten* we al dat we het project nooit conform dat plan zouden gaan uitvoeren. Hielden wij onszelf toen eigenlijk niet een beetje voor de gek? Maar goed, het was een project en een projectmanager heeft immers een plan nodig voor zijn taak. Dus Rick heeft al snel een plan gemaakt. Ook de klant wil een plan zien. Immers, hoe weet hij anders wanneer hij wat krijgt?

Wijzigingen van de kant van LogiStrux waren echter geen uitzondering. In het eerste jaar hebben ze zeker drie grote veranderingen



aangeleverd waardoor we bijna helemaal opnieuw konden beginnen. Na het eerste halfjaar en een aantal malen intensief contact met LogiStrux kregen we eigenlijk pas een goed idee van wat we moesten maken om hun idee te realiseren. In onze projectaanpak was echter helemaal geen rekening gehouden met zulke wijzigingen, waardoor de einddatum steeds meer onder druk kwam te staan. Maar we hadden wel een plan waar we naar streefden. Dat doel was heel duidelijk: ons product inclusief de nieuwe functionaliteit bij LogiStrux op 1 april installeren. Zegt die Pekka nu dat zo'n doel niet goed is? Maar daarmee weet je toch nooit waar je uit gaat komen?

‘Ja, maar wacht eens even,’ zeg ik tegen hem, ‘in die aanpak van jou laat je veel te veel open! Als ik, bij wijze van spreken, naar Rome op vakantie wil en ik gebruik jouw aanpak om daar te komen, dan is de kans groot dat ik uiteindelijk in Berlijn beland!’

‘Precies!’ antwoordt Pekka. ‘En als dat zo is, hè. Stel jij wilt op vakantie naar Rome. Als je vervolgens regelmatig je wensen toetst en bedenkt wat je wilt doen en zien, en je belandt dan uiteindelijk in Berlijn, dan komt dat toch doordat je blijkbaar niet naar Rome wilde? Dan is dat toch juist prima? Jij zou met de klassieke aanpak inderdaad in Rome zijn aangekomen om je daar vervolgens suf te zoeken naar een gezellige *Bierstube*.’

Ik weet niets te zeggen. Hij heeft gelijk. Ik zou met onze huidige aanpak na een lange reis in Rome zijn uitgekomen om er daar pas achter te komen dat ik daar helemaal niet wil zijn. Voor ons product geldt dat ook. Ons product is alleen van goede kwaliteit als het doet wat mijn klant er mee wil doen. Ons product is alleen goed als het onze klanten helpt om waarde toe te voegen aan diens bedrijfsprocessen.

‘Maar hoe gaat dat dan in z'n werk?’ vraag ik hem. ‘Ik kan toch niet tegen mijn klant zeggen: “We zien wel wanneer het klaar is!” Als ik daarmee aankom dan word ik recht in mijn gezicht uitgelachen! Onze klanten willen weten wanneer ze het product gaan krijgen.’

“Dingen die je lastig vindt en die vaak voor problemen zorgen moet je zo vaak mogelijk doen! Dan word je er vanzelf goed in.”

‘Inderdaad,’ zegt Pekka rustig, ‘en daarom moet je ze ook elke maand een nieuw product geven, en ze niet eerst een jaar laten wachten.’

‘Elke maand?’ vraag ik verbaasd. ‘Wij hebben al genoeg moeite om eens in het jaar ons product te releasen! Ik moet er niet aan denken dat we dat elke maand zouden moeten doen. Dan zou er helemaal niets meer ontwikkeld worden en zijn we alleen maar aan het testen en bug-fixen.’

‘Je vergist je, Mart,’ zegt Pekka. ‘Elke maand, en als het kan zelfs nog vaker moet je je product aan je klant geven. Dingen die je lastig vindt en die vaak voor problemen zorgen moet je zo vaak mogelijk doen! Dan word je er vanzelf goed in. Dat geldt dus ook voor het releasen van je product: zo veel en zo vaak mogelijk. Veel bedrijven die met Scrum werken hanteren een cyclus van twee weken, en sommige zelfs van één week! De essentie is namelijk dat wanneer je heel frequent releaset, de hoeveelheid verandering niet zo heel groot is. Er kan dus ook niet zo heel veel mis gaan! Daarnaast is het gemakkelijker om een bug te herstellen die de dag ervoor gemaakt is, want alles zit nog op het netvlies van de ontwikkelaar. Moet je eens proberen een bug te herstellen in software die je tien maanden daarvoor hebt geschreven! Je bent dan veel tijd kwijt aan het doorgronden van wat je toen ook al weer precies gemaakt hebt. Ik weet vaak al niet meer wat ik gisteren heb gegeten, laat staan dat een ontwikkelaar nog weet wat hij meer dan een halfjaar geleden heeft gebouwd.’

‘Het extra voordeel van korte cycli met een vaste duur is dat je na verloop van tijd steeds beter doorkrijgt hoeveel werk je verzet in zo’n kleine periode. Je wordt daardoor ook steeds beter in het nakomen van je belofte naar je klant. Je kunt immers ook steeds beter inschatten welke hoeveelheid werk je aankunt. Bovendien is het een stuk makkelijker om maar vier weken vooruit te plannen dan een heel jaar. Maar even een vraagje aan jou: moeten jullie je release wel eens uitstellen?’