

1

• • • •

In New York

WAT EEN DAG...

Met 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 MediStrux, de businesspartner die wij onze klant noemen, naar de taxi. Toch regent het zo hard dat mijn colbert half doorweekt is als ik al rennend bij de taxi aankom.

De taxichauffeur blijft achter het stuur zitten. Ik rommel wat aan het portier, maar krijg het niet snel open. De eerste druppels glijden vanuit mijn nek over mijn rug. Als het portier dan eindelijk opengaat 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 de lange vlucht in een nat pak en met een doorweekte sok. Fijn! Mijn weekend is begonnen.

Het is 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 tot 17.00 uur ons hoofdkantoor in New York te bezoeken?’ Mijn voorstel om het via een videocall te doen, werd resoluut geweigerd. Tegensputteren had geen zin. Er was nog net tijd genoeg om mijn paspoort en vaccinatiebewijs thuis op te halen en wat handbagage in te pakken.

Esther, mijn personal assistant, was ondertussen druk bezig om een ticket te regelen. Het leven van een CEO gaat niet over rozen.

Ik was nog nooit op het hoofdkantoor van MediStrux geweest. Alles ging via videoconferencing. Ik had al vaker aangegeven dat het handig zou zijn om ook regelmatig face to face 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 ineens wel welkom. Sterker nog, ik moest opeens halsoverkop naar New York vliegen. Ik verwachtte uiteraard geen prettig gesprek. Dat het zo zwaar zou verlopen, had ik echter niet verwacht. Aangezien MediStrux de distributie, marketing en productie voor zijn rekening neemt, zit ik er behoorlijk mee in mijn maag.

Nu, zittend in de taxi, pak ik mijn map met aantekeningen van de bijeenkomst erbij en lees ze nog eens door. Eigenlijk is dat niet nodig, want ik ken ze uit mijn hoofd. We krijgen weliswaar een allerlaatste kans, maar ik heb geen enkel idee of we aan de eisen 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 aan MediStrux doorgegeven dat het nog drie maanden zou duren. Rick was ervaren, had al vaker met dit bijltje gehakt, dus het zou wel goed komen. Niet dus. Ik baal daarvan. Rick is immers écht goed. Hij laat een project nooit in het honderd lopen. Al moet hij dag en nacht doorwerken, hij krijgt het altijd voor elkaar. Behalve in dit geval. Nu mag ik dus spitsroeden lopen bij de directie en met al mijn overtuigingskracht beloven dat we het nu echt binnen drie maanden oplossen.

MediStrux is belangrijk. Eigenlijk vormen we één bedrijf en zijn we slechts theoretisch gezien onafhankelijk. Onze kennis en expertise op het gebied van research en development missen zij, en wij

kunnen hun slagkracht, schaal en logistiek om grootscheeps en *global* te leveren en vermarkten goed gebruiken. Ze hebben als veel grotere partij in ons geïnvesteerd, en nu is het erop of eronder. Leveren, of ze gaan ergens anders heen of nemen de zaak gewoon over. *Ouch...*

Hoe zorg ik ervoor dat we wél over drie maanden releasen, vraag ik me af, terwijl ik m'n map zuchtend dichtsla. Mijn rechtervoet is al ijskoud. Ik trek mijn schoen uit en wring m'n sok uit. Had ik maar droge kleren bij me.

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! Intussen ren ik, nog met mijn schoenen uit, riem af en handbagage halfopen, over het vliegveld. Slechts een enkeling kijkt me na.

Te laat kom ik aan bij de gate. 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. Vriendelijk word ik omgeboekt naar de volgende vlucht: morgenmiddag om 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 opgefrist, de bar van het hotel binnen. Ik ben lekker warm geworden onder de douche, heb zelfs

nog droge kleren kunnen kopen en ik heb een lichte maaltijd gegeten op m'n kamer. 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. Ik was nu ook liever thuis geweest, 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 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 erachteraan 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 morgenochtend 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 CEO ben van een bedrijf dat medische producten voor de thuismarkt ontwikkelt, en dat we nu vooral de koppeling tussen deze producten en mobiele telefoons en de cloud in onze propositie hebben. IoT, AI en Big Data, kort gezegd. Volgens Pekka zou Scrum ook zeker iets voor ons zijn.

Ik ken de term 'scrum' alleen van rugby. Het is dat spelmoment waarop alle spelers de armen om elkaars schouders slaan en

proberen de tegenpartij tegen te houden. Daar zal hij echter waarschijnlijk geen lezing over hebben gehouden, bedenk ik. ‘Wat heeft rugby nu met productontwikkeling te maken?’ vraag ik aan Pekka.

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

2

• • • •

Scrum

SCRUM BLIJKT EEN AANPAK te zijn om producten te ontwikkelen. Op mij komt het nogal extreem over. Pekka vertelt dat Scrum onder de zogeheten ‘Agile-methoden’ valt. Agile betekent in het Nederlands zoiets als ‘lenig’, ‘wendbaar’ of ‘flexibel’. Daarnaast is Scrum ook gebaseerd op Lean: het richt zich op het maximaal toevoegen van waarde, het elimineren van onnodig werk (‘waste’), en het continu verbeteren van de flow van waarde naar de klant.

‘De term “Agile” is af en toe best verwarrend,’ vertelt Pekka, ‘omdat het vaak als “snel” wordt gezien. Met Scrum kan het productieproces wel sneller gaan, maar dat is niet de kern. De essentie is het vergroten van je flexibiliteit; lenigheid in productontwikkeling dus. En ja, als je leniger bent, ben je waarschijnlijk ook wel wat sneller.’ Hij lacht. ‘Hm, dat geldt voor mijzelf ook.’

‘De essentie van Scrum is dat je er altijd voor 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 ook,’ legt Pekka uit. ‘Écht samenwerken met je klant is essentieel, want deze geeft jou de feedback die je nodig hebt. Je hoort vaak dat leveranciers graag duurzame relaties met hun klanten willen, maar velen 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 er altijd voor 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 zelfs zo dat we hiermee de wereld weer een stukje beter maken. Je zult me misschien een maffe Fin vinden, maar als alle productontwikkeling effectiever wordt omdat we beter aansluiten op wat er nodig is, en de kwaliteit is bovendien hoger, dan besparen we met zijn allen enorm veel tijd, geld én energie! Om nog maar niet te spreken over al het verspilde papier doordat we alsmear specificaties blijven wijzigen. Maar goed, dat soort duurzaamheid is misschien wat te Scandinavisch voor jou.’ Hij grinnikt en kijkt me met pretogen 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 maken we het team dat de ontwikkeling doet, zelf verantwoordelijk. Hun eigen mening is daarom altijd belangrijker dan het afgesproken ontwikkelproces. En de focus van het ontwikkelteam ligt op een werkend product, dat is tenslotte waar het allemaal om draait, nietwaar? Documentatie, hoe belangrijk ook, is daaraan altijd ondergeschikt. Het is eigenlijk raar dat we de voortgang meten aan de hand van allerlei documenten. Het is beter om iets te maken waar je over kunt praten, dan dat je praat over wat je gaat maken.’

Ik bedenk hoeveel moeite het me bij een vorige werkgever heeft gekost om een standaard ontwikkelproces in te voeren. En nu gaat Pekka me proberen wijs te maken dat het team zelf maar een beetje moet aanrommelen en niks hoeft te documenteren? Dan heeft hij nog nooit een medisch apparaat ontwikkeld.

‘Ja, maar wacht eens even,’ zeg ik, ‘dan wordt het een rommeltje! Als het team maar een beetje gaat doen wat ze zelf belangrijk vinden en ook niets meer documenteert, wordt het binnen no time één grote chaos! En bovendien, de instanties die controle uitoefenen op onze producten eisen dat we nauwgezet documenteren of en hoe we het proces gevolgd hebben. Elke *requirement* van het product dient echt netjes gedocumenteerd te zijn!’

‘De kern van Scrum is dat we achteraf documenteren wat we hebben, in plaats van wat we vooraf denken te moeten bouwen,’ antwoordt Pekka. ‘Veel bedrijven nemen aan dat het een vereiste is om alle specificaties vooraf vast te leggen voordat je ook maar iets gaat maken. Ze denken dat de wet- en regelgeving dit afdwingt. De meeste wet- en regelgeving vereist echter vooral dat je de intentie van je product goed vooraf vastlegt, en vervolgens zorgt dat de implementatie van dat product en de specificatie met elkaar kloppen. Als je dat uitgangspunt neemt, gaat de wereld er ineens een stuk eenvoudiger uitzien. Nee, even zonder gekheid, Mart,’ vervolgt hij, ‘Scrum werkt echt fantastisch. Soms denk ik weleens dat het een toverformule is, maar die bestaan natuurlijk niet. De laatste decennia hebben we in ons vakgebied geleerd dat 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 juist zeer gewenst om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen. Daarmee bied je immers waarde. In traditionele aanpakken is dat besef echter nooit verwerkt, omdat daardoor de planning en het budget verstoord zouden kunnen worden. De scope bijstellen of de requirements aanpassen was not done. Dat waren namelijk de enige beschikbare middelen om budget, inspanning en doorloop-

tijd te beheersen. Zeker in jouw situatie, waar je een stuk hardware en een apparaat moet integreren met software en een netwerk, probeert men alles zo veel mogelijk te bevriezen, omdat verandering moeilijk is. Het idee van Scrum is echter: als iets moeilijk is, moet je het juist heel vaak doen. Dan word je er snel beter in.'

'Het is daarom een goed idee om voor productontwikkeling een werkwijze te kiezen die juist is voorbereid op het omarmen van wijzigingen of voortschrijdend inzicht zelfs stimuleert! Op nieuwe releases komt nieuwe feedback, die zorgt voor aanvullende ideeën, waardoor de prioriteiten veranderen en zelfs de businesscase anders kan worden. Veranderingen in de requirements of nieuwe inzichten over mogelijke waarde zorgen altijd weer voor wenselijke aanpassingen van de requirements. Vaak is de gedachte dat het continu alle kanten op gaat, maar dat is natuurlijk niet zo. Naarmate je dichterbij een eerste *minimum viable product launch* komt, wordt de scope duidelijker en zullen de veranderingen cosmetischer zijn. Bij een medisch apparaat zijn de veiligheid en de effectiviteit van het apparaat vaak gereguleerd, dus die staan dan al vast. Cosmetische aanpassingen en aanvullingen kunnen wel een enorme impact hebben op *usability* en het kosten-batenmodel.'

'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 te verbeteren. Zakelijk gezien 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 dicteert een ritme van leren en verbeteren direct in het uitvoeringsproces.'

Tja, daar had hij wel een punt. Als je van tevoren weet dat er vaak nog veel gaat veranderen, dan moet je er eigenlijk voor zorgen dat jouw werkwijze daarop is voorbereid. Toen we anderhalf jaar geleden het traject met MediStrux ingingen, wist niemand eigenlijk precies wat we gingen maken. Het concept klonk weliswaar goed