

BEST PRACTICE

SCRUM Wegwijzer

3de druk

Een kompas voor de
bewuste reiziger

Gunther Verheyen

Scrum Wegwijzer – Een kompas voor de bewuste reiziger
3de druk

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, CA, Centre Henri Tudor, CM Partners, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT

ASL⁺

CMMI⁺

COBIT⁺

e-CF

ISM

ISO/IEC 20000

ISO/IEC 27001/27002

ISPL

IT4IT⁺

IT-CMFTM

IT Service CMM

ITIL⁺

MOF

MSF

SABSA

SAF

SIAMTM

TRIM

VeriSM

XLA⁺

Enterprise-architectuur

ArchiMate⁺

BIAN

GEA⁺

Novius Architectuur Methode

TOGAF⁺

Projectmanagement

A4-Projectmanagement

DSDM/Atern

ICB / NCB

ISO 21500

MINCE⁺

M_o_R⁺

MSP⁺

P3O⁺

PMBOK⁺ Guide

Praxis⁺

PRINCE2⁺

Businessmanagement

BABOK⁺ Guide

BiSL⁺ en BiSL⁺ Next

BRMBOKTM

BTF

CATS CM⁺

DID⁺

EFQM

eSCM

FSM

IACCM

ISA-95

ISO 9000/9001

OBM

OPBOK

RASCITM-methode

SixSigma

SOX

SqEME⁺

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Scrum Wegwijzer

**Een kompas voor de
bewuste reiziger**

3de druk



Colofon

Titel:	Scrum Wegwijzer – 3de druk
Ondertitel:	Een kompas voor de bewuste reiziger
Auteur:	Gunther Verheyen
Reviewers:	Ken Schwaber (Scrum co-creator, Scrum.org) David Starr (Agile Craftsman, Microsoft) Ralph Jocham (Agile Professional, effective agile.) Patricia M. Kong (Business Agility Enterprise Solutions, Scrum.org) Blake McMillan (Principal Consultant, Improving) Dominik Maximini (Agile Leadership Coach, ValueRise Consulting) Paul Kuijten (Agile Coach, Agile Matters) Bhuvan Misra (Agile Mason)
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch-NL, www.vanharen.net
Lay-out en design:	Coco Bookmedia, Amersfoort-NL
ISBN Hard copy:	978 94 018 1270 2
ISBN eBook:	978 94 018 1271 9
ISBN ePub:	978 94 018 1272 6
Druk:	Derde druk, eerste oplage, februari 2025
Copyright:	Gunther Verheyen & Van Haren Publishing, 2016, 2022, 2025

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar:
info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Voorwoord door Ken Schwaber

An outstanding accomplishment that simmers with intelligence.

Scrum – A Pocket Guide is an extraordinarily competent book. Gunther has described everything about Scrum in well-formed, clearly written descriptions that flow with insight, understanding, and perception. Yet, you are never struck by these attributes. You simply benefit from them, later thinking, “That was really, really helpful. I found what I needed to know, readily understood what I wanted, and wasn’t bothered by irrelevancies.”

I have struggled to write this foreword. I feel the foreword should be as well-written as the book it describes. In this case, that is hard. Read Gunther’s book. Read it in part, or read it in whole. You will be satisfied.

Scrum is simple, but complete and competent in addressing complex problems. Gunther’s pocket guide is complete and competent in addressing understanding a simple framework for addressing complex problems, Scrum.

Een bewonderenswaardig werk bruisend van inzicht en kennis.

Deze *Scrum Wegwijzer* is een boek van bijzondere kwaliteit. Gunther beschrijft alle aspecten van Scrum in heldere, duidelijke formuleringen.

Zijn inzicht en expertise zijn evident, maar hinderen de eenvoud en duidelijkheid van de beschrijvingen niet. Je geniet en leert van zijn kennis en ervaring. Je komt meermaals op een punt dat je denkt: “Dat was echt, echt nuttig. Ik vond wat ik zocht, begreep het en ik werd niet afgeleid door onnodige details of uitweidingen.”

Het was een hele opgave om dit voorwoord te schrijven. Ik vond dat het voorwoord van dezelfde hoge kwaliteit moest zijn als het boek zelf. En dat bleek niet eenvoudig. Lees het boek dat Gunther schreef. Lees het in gedeelten of in zijn geheel. Je zult tevreden zijn.

Scrum is eenvoudig maar volledig en geschikt om complexe problemen aan te pakken. Deze wegwijzer van Gunther is volledig en geschikt om een eenvoudig framework om complexe problemen aan te pakken te begrijpen, Scrum.

Ken, 22 August 2013

Inleiding

De toepassing van Agile methoden kent nog altijd een indrukwekkende groei en Scrum blijft het meest toegepaste framework. Alhoewel de interesse in Scrum al enorm is, neemt die zelfs nog steeds toe, en niet alleen in het domein van softwareontwikkeling waar Scrum en de Agile beweging hun wortels hebben.

Het is nochtans een hele uitdaging om Scrum in te voeren en de werkwijze van een organisatie ernaar te transformeren. Scrum is geen 'proces' in de klassieke zin van het woord. Scrum heeft geen gedetailleerde, alomvattende voorschriften voor elke denkbare situatie. Scrum is een eenvoudige set van principes, regels en waarden gericht op de *mensen* die met Scrum aan de slag gaan. Met de regels van Scrum scheppen deze mensen een *kader* waarbinnen specifieke, tactische keuzes gemaakt (moeten) worden. Scrum vormt de minimale stabiele basis die toestaat om dynamisch in te spelen op voortdurend, onverwacht en ongepland opduikende nieuwe ingevingen, mogelijkheden, inzichten en technieken. Het helpt mensen om het pad te bewandelen van wat we in het Engels zo mooi omschrijven als '*emergence*' en om te gaan met het onverwachte dat dit inhoudt.

Welke voordelen een organisatie creëert met Scrum hangt af van de wil en de vastberadenheid om oude regels en beperkingen op te heffen, om

over grenzen en barrières heen samen te werken en in te schepen op de ontdekkingsreis die leidt naar nieuwe kansen en mogelijkheden.

Die reis vereist noodzakelijkerwijs kennis en inzicht in de regels van het spel genaamd “Scrum”. Dit boek, mijn “Scrum Wegwijzer”, beschrijft hoe Scrum concrete invulling geeft aan Agile, wat de fundamentele spelregels van Scrum zijn en hoe die regels ruimte laten voor een uitgebreid scala aan tactische keuzes om de regels toe te passen. Het boek sluit af met enkele overpeinzingen over de toekomst van Scrum. Alhoewel er geen krachtigere wijze is om Scrum te leren dan ermee aan de slag te gaan, hoop ik met dit boek niet enkel een reisgids te hebben geschreven voor degenen die nog moeten beginnen aan hun fascinerende ontdekkingsreis, maar ook voor iedereen die Scrum al toepast (als een reisgids voor onderweg).

Mijn eigen reis nam een aanvang in 2003 met de toepassing van eXtreme Programming in combinatie met Scrum. Sindsdien heb ik met vele teams mogen werken aan diverse ontwikkelingen in diverse domeinen voor sterk uiteenlopende klanten en gebruikers. Ik heb met kleine en grote organisaties mogen samen-werken en ik heb mensen in verschillende rollen in diverse onderdelen en lagen van organisaties mogen coachen. Ik werkte nauw samen met Ken Schwaber terwijl ik voor Scrum.org het ‘Professional Scrum’ aanbod aan trainingen, opleidingsmateriaal en examens beheerde. Ik ben dankbaar dat ik in 2016 de keuze kon maken om mijn ontdekkingsreis verder te zetten als onafhankelijk Scrum Caretaker, als iemand die wil duidelijk maken behalve om Scrum ook uitdrukkelijk om de mensen te geven die betrokken zijn bij de invoering en toepassing ervan.

Intussen is mijn werk aan dit boek op zich ook een soort ontdekkingsreis geworden. De eerste Engelstalige uitgave kwam in 2013 uit als *Scrum – A Pocket Guide*. Ik herinner me hoe ik daarin de kernwaarden van Scrum beschreef. In 2016 vonden die ook hun weg naar de officiële *Scrum Guide*. In die eerste druk beschreef ik ook al hoe de drie typische vragen van de Daily Scrum eigenlijk optioneel zijn, en niet verplicht. Dat werd overgenomen in

de *Scrum Guide* van 2017. En in de *Scrum Guide* van 2020 werd er naar die befaamde drie vragen zelfs niet meer verwezen, waardoor er geen twijfel meer kan bestaan over het feit dat ze inderdaad geen verplicht onderdeel van Scrum zijn.

Intussen blijven er in de maatschappij belangrijke verschuivingen en veranderingen optreden die een grote impact hebben op de wijze waarop we ons werk organiseren en aanpakken. Een belangrijk aspect hiervan is het definitief en onomkeerbaar overhellen van de balans van industrieel (vaak fysiek) naar digitaal (vaak virtueel) werk. In vele domeinen is er een blijvende toename van de complexiteit en onvoorspelbaarheid van het uit te voeren werk en de omgevingen waarin dat gebeurt. Hierdoor zijn de ‘oude’ werkwijzen, geënt op het industriële denken, niet langer van nut. De behoefte aan een nieuwe werkwijze, volgens het Agile paradigma, is groter dan ooit tevoren, en daarmee ook het voordeel van een concreet gedefinieerd framework als Scrum.

Op basis van de vaststelling dat meer en meer organisaties Scrum toepasten buiten het traditionele toepassingsgebied van softwareontwikkeling creëerde ik de tweede druk van de Engelstalige versie in 2019. Ze ontdekken hoe Scrum hen helpt om ook in hun context een kader te creëren waarbinnen hun mensen en hun teams optimaal complex, onvoorspelbaar werk kunnen uitvoeren in vaak complexe, onvoorspelbare omstandigheden. En dat vereiste een aantal meer generieke formuleringen van Scrum.

Waarom ik van die update geen Nederlandstalige versie maakte, blijft ook voor mij tot op vandaag een onopgelost mysterie. De tweede druk van de Nederlandstalige editie, die in 2022 verscheen, was namelijk gebaseerd op de derde druk van de Engelstalige versie, die in 2021 werd gepubliceerd. In die versie voerde ik nog een aantal aanpassingen door om de fundamentele inzichten in Scrum te beschrijven die mensen, teams en leidinggevenden, los van hun specifieke domein of economische activiteit, nodig hebben om hun Scrum vorm te geven en daarmee hun organisaties te hervormen. Ik

had intussen ook van mijn lezers geleerd dat de beschrijving van Scrum in een context van softwareontwikkeling wel degelijk ook zinvol was voor mensen in een andere context. Onze wereld schijnt dermate van softwareontwikkeling en softwareproducten te zijn doordrongen dat heel wat mensen zich erin kunnen verplaatsen. Ik nam bij die tweede druk wel de gelegenheid te baat om de voorheen onvertaald gebleven paragraaf 1.6 “Combining Agile and Lean” nu wel mee op te nemen.

Ik hecht veel belang aan de beschikbaarheid van mijn boek voor de Nederlandse en Nederlandstalige markt. Zonder het belang van mijn werk in België te minimaliseren, is Nederland wel heel belangrijk geweest tijdens mijn ontdekkingsreis. Ik genoot het voorrecht om vanaf 2010 in belangrijke mate in Nederland kennis en inzicht in het Scrum-proces te mogen verspreiden. En zo bevond ik me in 2011 en 2012 in het oog van een Scrum-orkaan die stormenderhand Nederland veroverde. Toen ik door mijn werk bij Scrum.org (2013-2016) een goed beeld kreeg van de mondiale verspreiding van Scrum, stelde ik verheugd vast dat Nederland wereldwijd (!) koploper was wat betreft de invoering van Scrum. Dat is het vandaag nog steeds. Dankzij de vele mensen, teams en organisaties waarmee ik sinds 2010 mocht werken, werd Nederland wat Scrum betreft zowat mijn professioneel thuisland. En zo voelt het nog steeds, anno 2025.

Dus, na het verschijnen van de 4de druk van de Engelstalige versie vatte ik vrij snel het werk aan deze Nederlandstalige versie aan.

Bij het werk aan die 4de druk van de Engelstalige versie werd ik gedreven door de stelling van de ‘doctrine of improvability’: “There must be a better way”. Ik wilde oorspronkelijk enkel de samenhang van mijn beschrijving van de regels van het spel licht verbeteren. Dat deed ik ook, zoals te zien is in de nieuwe weergave van mijn speelbord van Scrum (paragraaf 2.5). Maar, zoals dat gaat, kon ik het niet laten om ook een blik op het gehele boek te werpen. En dat leidde, zoals dat gaat, tot talloos meer aanpassingen dan ik oorspronkelijk voor ogen had, zelfs aan teksten waarvan ik zeker was dat ik

ze nooit meer ging wijzigen. *Dat geldt trouwens ook voor deze Nederlandse vertaling in vergelijking met de Engelse bron.* Het resultaat was een brede update met veel meer verfijningen en veranderingen dan gepland en verwacht, en zelfs een nieuwe paragraaf, genaamd “eXtreme Development” (paragraaf 3.6).

Ik ontdek voortdurend nieuwe manieren om Scrum uit te leggen...

Ik dank Ken Schwaber voor zijn voorwoord en zijn review van de eerste versie van mijn boek (2013) en alle andere reviewers voor hun kritische feedback op alle edities. Ik bedank iedereen die meewerkte aan de verschillende vertalingen. Ik dank het team van Van Haren Publishing, en in het bijzonder Ivo van Haren, voor het vertrouwen dat ze me lang geleden schonken om dit boek te creëren en het vervolgens weer eens bij te werken. *Ik wil ze verzekeren dat dat nieuwe boek over Scrum er ook nog wel een keertje komt...*

Een laatste opmerking voor je begint te lezen: bij de vertaling naar het Nederlands heb ik kerntermen uit Scrum of gerelateerde vaktaal bewust niet vertaald. Het moeilijk definieerbare begrip ‘accountability’ heb ik vertaald als ‘aansprakelijkheid’, omdat we in die context ‘verantwoordelijkheid’ beschouwen als de vertaling van ‘responsibility’. Bij zowel de vertaling van ‘collaboration’ als ‘samen-werking’ en van ‘self-organization’ als ‘zelf-sturing’ heb ik bewust voor het koppelteken gekozen, zodat de lezer duidelijk de combinatie van beide woorden proeft. Achteraan het boek, in bijlage A, bevindt zich een volledige begrippenlijst.

Ik wens je alvast veel leesplezier en veel plezier op jouw persoonlijke ontdekkingsreis met Scrum.

Gunther

onafhankelijk Scrum Caretaker

Februari 2016, januari 2022, december 2024