

Hoe een klein mannetje in
mijn oor tetterde

Hoe een klein mannetje in mijn oor tetterde

Retrospective van een Agile-coach

Schrijver: Erwin Verweij

Coverontwerp: Erwin Verweij

Eindredactie: Sander Ruijsbroek, schrijfservice.nl

ISBN: 32700004426

© Erwin Verweij 2017

Introductie	9
Mijn eigen terugkijken	9
Het WTF-mannetje	11
Scrum.....	13
Framework	13
Scrum in de praktijk	14
De speeltuin	15
Plannen met tijd is achterhaald	19
Scrumplanning	19
Pasta en rekenen aan de keukentafel	21
Software is puzzelen	23
Een uurtje werk	27
Waarom deadlines niet werken.	29
De schommel	33
Verticaal vs. horizontaal	36
Een duidelijke lijn	39
De waarde van why	40
Communicatie	43
Daily scrum of standup	43
De ondergang van Leroy Jenkins	49
Durf te stoppen	50
David en Goliath	51
Scaling	53
Iedere werknemer is een volslagen idioot	55
Retrospective	55
Taylorism	59
Salaris	60

De factor mens	67
Scrummaster	67
Scrumteam	67
Producteigenaar	71
Jip, Jaap en Janneke	73
Overbodig zijn is mooi.....	75
Team vormen	78
Veroordelingsgesprekken	80
Het is geen familie.....	84
Stockholm-syndroom	87
Verder kunnen kijken	90
Kleurtjes	93
Stop met complexiteit	98
Productbacklog	98
Luister niet naar je klanten.....	102
Waarom gedistribueerd werken niet werkt	108
Team Jira en de verborgen wensen	113
Over de schutting.....	117
Devops en het met elkaar samenwerken.....	120
Agile en de verandering.....	122
Viking laws	124
Verandering van mindset.....	127
Conclusie	130
Met dank aan	134
Wie is Erwin?	136

Introductie



Mijn eigen terugkijken

Toen mij werd gevraagd om eens een boek over scrum te schrijven, dacht ik: nee, dat ga ik niet doen. Er zijn al zoveel boeken over geschreven dat ik daar niet veel aan kan toevoegen. Maar de vraag zette mij wel aan het denken. Wat nu als ik niet een boek over scrum schrijf maar over mijn ervaringen met deze manier van werken? En dan vooral: wat zie ik gebeuren bij bedrijven die ermee aan de slag zijn? Een boek dus met bevindingen, maar ook dát is al gedaan. Wat nu als ik gewoon eens probeer om dat wat in mijn grijze massa omgaat te delen. Om voor mijzelf te kijken of het mij lukt om mijn ervaringen, inzichten, visie en opvattingen over te brengen op jou als lezer. Wat houdt mij als agile-coach bezig? Waar heb ik vrijwel dagelijks mee te maken? Begrippen als bedrijfscultuur en politiek, samenwerkingen, psychologie, sociale structuren, verhoudingen, onbegrip en begrip, kennis, cultuur en zo kan ik nog wel even doorgaan. Ik ben al een tijdje aan het werk als agile-coach. En tijdens het werken met teams heb ik altijd te maken met een moment waarbij wordt teruggekeken naar hoe dingen gingen. Elk team dat met scrum bezig is, houdt een zogenoemde retrospective. En het lijkt mij goed om ook als coach eens terug te kijken op alles wat ik heb gedaan en heb meegemaakt om zo mijn eigen terugblik te houden. In het kort, een kijkje in het hoofd van een agile-coach.

Het is vaak niet even binnenkomen bij een organisatie en de boel veranderen. Dat heb ik wel ervaren in de afgelopen jaren. Er komt veel meer bij kijken dan even een nieuwe manier van werken komen brengen. Uit frustratie maak ik weleens een grapje dat ik een kabeltje wil trekken tussen mijn hersenen en die van de mensen die ik probeer te helpen. Gewoon even mijn manier van denken en doen overpompen. Op dit moment gaat dat helaas nog niet. Wie weet wat de toekomst brengt, maar voor nu lukt dit alleen nog maar door te vertellen wat ik weet en denk.

Een boek dus, maar ik ben helemaal geen schrijver. Ik weet niet eens waar ik met mijn verhaal moet beginnen. Misschien dat hierdoor mijn verhaal ook wat door elkaar staat. Een lijn heb ik wel gevonden maar net als bij een framework is er geen echt begin, midden of einde. En net als scrum een framework is voor samenwerken, zo is dit boek een framework van mijn ervaringen. Ook heb ik het dus benaderd als mijn eigen retrospective. Terugkijken, opmerken en bespreken. Niet alles is belangrijk tenzij het belangrijk is voor de lezer. En net als bij een retrospective kunnen kleine opmerkingen soms meer in zich hebben dan je eerst dacht. Een retrospective is niet lineair en iedereen haalt eruit wat het meeste aanspreekt met als doel het samenwerken te verbeteren. Kijk zo ook tegen dit boekje aan en haal eruit wat je aanspreekt.

Het WTF-mannetje

Maar laat ik toch ergens beginnen. Een tijdje terug was ik op een bijeenkomst van coaches en tijdens een goed gesprek met een biertje kwam het WTF-mannetje ter sprake. Wat is dat voor mannetje? Iedere coach en verandermanager heeft er een op zijn of haar schouder zitten. Die van mij is naakt, een beetje vadsig en héél irritant. De hele dag tettert hij in mijn oor en zorgt er vaak voor dat ik aan het eind van de dag lichtelijk doof en uitgeput ben. Het enige wat hij tettert is “What the Fuck!”, in verschillende tonen en dat doet hij op momenten dat we samen dingen zien, horen en beleven waarvan we ons samen afvragen waarom mensen dat in hemelsnaam zo doen.

Als ik bij een vergadering vraag waarom deze bijeenkomst is, dan is het antwoord vaak: “Geen idee, maar deze vergadering is gewoon gepland. Zo hebben we het altijd al gedaan.” Mijn WTF-mannetje begint dan keihard te schreeuwen.

Krijg ik een verzoek om een rapport te schrijven, maar ze weten mij niet te vertellen waar dit voor is, simpelweg omdat rapporten nu eenmaal moeten worden geschreven, dan begin het mannetje weer.

Bij argumenten die mensen niet weten te onderbouwen, bij werksituaties die verre van ideaal zijn maar in stand worden gehouden omdat ze nu eenmaal zo zijn. “What the fuck!”, hoor ik dan weer in mijn oor.

Kortom, een soort geweten die zich de hele dag door afvraagt waarom dingen gaan zoals ze gaan en die zich op de werkplekken waar ik rondloop vrij vaak laat horen. Nu is het natuurlijk mijn werk om hem tot zwijgen te brengen. Op de

momenten dat hij schreeuwt, kan ik alleen maar instemmend knikken en hem over zijn bolletje aaien en toefluisteren dat het misschien wel goed komt. Maar op termijn wil ik hem het zwijgen opleggen door de situaties waar ik op stuit te helpen veranderen. Door dingen af te schaffen, verbeteren en inzichtelijk te maken. Om er zo voor te zorgen dat hij ophoudt met schreeuwen en op mijn schouder in slaap valt. Het mooie is wel dat hij mij alert houdt. Elke keer dat ik weer een nieuwe organisatie binnenstap en begin met vragen en observeren, tettert hij weer met volle energie in mijn oor.

Gelukkig kan hij zich ook heel goed vermenigvuldigen waardoor hij na een tijdje op schouders van andere mensen zit. Het is altijd een moment van herkenning om iemand tegen te komen die er ook een heeft. Ze kunnen dan even tegen elkaar tetteren en erachter komen dat ze hetzelfde roepen. En zich ook verbazen dat er nog zo ontzettend veel lege schouders zijn. Ik denk dat dit een mooi begin is van mijn boek.

Scrum



Framework

Scrum is al een tijdje een begrip. In 1986 publiceerde Harvard Business Review een scrum-onderzoek van Ikujiro Nonaka en Hirotaka Takeuchi. Hierin staat dat projecten met kleine (multidisciplinaire) teams historisch gezien het beste resultaat leveren. Na dit onderzoek ontwikkelde Jeff Sutherland in 1993 het framework, terwijl Ken Schwaber een eigen benadering toepaste. Jeff en Ken werkten dit verder uit en in 1995 formaliseerde Ken scrum als een goede manier om software te ontwikkelen. Tijdens een officiële bijeenkomst met zeventien andere software-experts in 2001 ontwikkelden de twee mannen het agile-manifesto. Dit manifesto was eigenlijk niets meer dan een goed idee over hoe mensen het beste kunnen samenwerken en uiteindelijk iets waardevols kunnen opleveren. Nu wil ik in dit boek niet te veel over scrum uitweiden. Er zijn hier al heel veel boeken over geschreven en het invoeren van de term in Google resulteert in een veelvoud van blogs, artikelen en inzichten.

Scrum in de praktijk

Voor ik verder ga met mijn verhaal voor het gemak wel even een korte uitleg over scrum en enkele termen.

Scrum is een framework en zeker geen methodiek, waarbij mensen in korte periodes met elkaar samenwerken en ervoor zorgen dat ze complexe vraagstukken oplossen. Over het algemeen wordt het toegepast in de software-industrie. Tijdens een korte ingekaderde periode, een sprint, neemt een team werk op zich dat ze samen proberen op te leveren. Dit werk komt uit een productbacklog, een geprioriteerde lijst met functionele wensen die de producteigenaar beheert. Uit deze lijst zet het team een klein deel op een sprintbacklog. Samen delen teamleden hun onderlinge expertises om het werk binnen de sprint goed te ontwikkelen en te testen. Aan het einde van de sprint komt het team tijdens een review weer samen en laat aan de producteigenaar en de klant zien hoe ver ze met de oplossing zijn gekomen. Soms kunnen ze al iets opleveren, en soms moeten ze er nog verder aan werken. Het team bekijkt tijdens een retrospective ook samen hoe ze het scrumproces kunnen verbeteren. Om alles in goede banen te leiden is er een scrummaster: iemand die weet hoe scrum werkt en het team helpt zo optimaal mogelijk samen laat werken. Er is geen traditionele rol als een projectmanager, want het team bepaalt zelf hoe het de uitdagingen oplost en is zelf verantwoordelijk voor planning, samenwerking en faciliteiten. Scrum is empirisch werken wat betekent dat je per korte samenwerkingsperiode terugkijkt en aan de hand van ervaringen en inzichten het proces en werk bijstuurt om te verbeteren.