

Scrum is één van de agile methoden, ook al spreekt de (co-)vader liever van een proces. Kenmerkend ervoor is onder meer dat de voortgang en de kwaliteit van het project iedere dag wordt besproken. Alhoewel Schwaber er al bijna twintig jaar mee bezig is, wordt het proces pas de laatste tijd populair. Deze zomer gaf Schwaber een door Finalist IT georganiseerde training in Amsterdam. In dit nummer een kort interview met Schwaber, in het volgende (Java-)nummer een groter artikel over Scrum.

interview

‘God, hoe haat ik Scrum’

Interview met Ken Schwaber

Zou u uw methode in een paar woorden kunnen beschrijven?

‘Het is een erg geformaliseerd, simpel proces om software ontwikkelingsprojecten te managen. Het is dus een product project management proces. Er zijn in feite maar twee agile processen: er is eXtreme programming en er is Scrum, de andere zijn meer ideeën.’

U noemt het geen methodologie?

‘Nee, het is een proces, terwijl een methodologie heel omvangrijk is, waarin je alle antwoorden kunt vinden.

Dit heeft nauwelijks antwoorden. Denk aan een footballteam, er zijn erg simpele regels volgens welke een wedstrijd wordt gespeeld. Het spel is erg *sophisticated*, maar dat komt door de spelers. Scrum is als het speelveld, heel simpel. Methodologie is te veel eer, zo complex is het niet.’

ADERLATEN *Niet zo lang geleden was ik op een bijeenkomst waar allerlei mensen verantwoordelijk voor software-ontwikkeling zich uitspraken over het gebruik van de gewenstheid van iteratief werken. Later bleek dat vrijwel niemand van die mensen ook in de praktijk iteratief te werk ging. Begrijpt u dat?*

‘Agile maakt het nodig dat je met je gewoonten breekt, dat is heel moeilijk. Neem *lean manufacturing*, het duurde twintig jaar om de manier waarop men werkte te veranderen. Wanneer je vanaf de top Scrum of XP wil invoeren, dan duurt dat lang. Het is niet een kwestie van het lezen over een methodologie (*proces*, *DdM*) en het gebruiken, het is ook een verandering in het denkproces, die heel erg moeilijk is. Gisteren hebben we mensen een halve dag getraind, het waren heel slimme mensen. We gaven ze een oefening waar ze Scrum of de traditionele waterval-methode konden gebruiken en ze vielen onmiddellijk terug op de watervalmethode. Het is een methode, het is de manier waarop we getraind zijn. Craig Larman (zie www.craiglarman.com), iemand uit de agile community, vergelijkt het graag met de medische wetenschap waar men veranderde van aderlaten naar het desinfecteren van wonden. Gedurende zestig tot zeventig jaar ging men gewoon verder met aderlaten, terwijl men al beter wist. Het stond nog steeds in de medische leerboeken, het



werd nog aan de medische scholen gedoceerd, dat soort veranderingen zijn echt moeilijk. Mensen voelen zich op hun gemak met waterval, en met individuele rollen, het is de manier waarop ze weten hoe de dingen te doen.'

Aan de andere kant is de wereld van softwareontwikkeling volop in beweging, iedere paar jaar veranderen we van tools, talen, architectuur, komen er nieuwe mensen met andere ideeën van de universiteiten.

'En maken de fouten die de anderen daarvoor al gemaakt hebben. Ik heb Scrum 16 jaar gedaan, het heeft pas een wijdverbreide adoptie gekend in de laatste 3 of 4 jaar.'

OUTSOURCEN *Dus nu bent u wat optimistischer?*

'Maar ik denk dat slechts twintig procent van de organisaties die proberen het te gebruiken daar ook succesvol in zullen zijn, de anderen niet. De verandering is te moeilijk, en in wezen denk ik dat ze uiteindelijk zullen eindigen met het outsourcen naar de twintig procent die het wel snappen, die productief en succesvol zijn. Als het absoluut noodzakelijk is voor het overleven van je bedrijf, zul je die verandering gaan doorvoeren. Indien niet, dan zul je je er niet druk om maken, het is niet de moeite waard.'

Maar uiteindelijk is het dat wel.

'Ja, uiteindelijk. We gebruiken een vergelijking: de moeite en de pijn die je moet verdragen om te veranderen, moet kleiner zijn dan de pijn waarin je bent door slechte software ontwikkeling of de alternatieven die je nu hebt. Als je een bank bent of een makelaardij kun je software kopen of outsourcen naar iemand die er goed in is, dan is het de moeite niet. Als je het bedrijf bent dat de software schrijft dat die bank gaat kopen, dan zul je het doen.'

U heeft ervaring bij grote bedrijven als Microsoft, Yahoo en de Federal Reserve Bank. Wat doet u daar precies?

'Meestal verspreid ik daar Scrum, ik geef training aan grote groepen, die weer anderen trainen, ik heb dertig trainers, en ongeveer honderd die consulting doen. Het belangrijkste deel van mijn werk is ervoor te zorgen dat dit plaatsvindt, deze iteratieve verandering.'

Gebruikt Microsoft uw proces, of proberen ze dat?

'Delen van Microsoft gebruiken het. Microsoft doet dingen niet *top down*. Siemens Medical gebruikt het *topdown*. Siemens Telecom heeft het ook van boven verordonneerd. Dat is ook een probleem, want het is moeilijk veranderingen van bovenaf door te voeren'

Tijdens een van de oefeningen zei iemand: 'Dit is een goede methode, want normaal praten twee mensen en de

anderen zeggen niks, nu praat iedereen mee.'

'Ja, ze zitten er nu mee dat ze iets moeten doen in een timebox. Primavera bouwt project management software. Hun oprichters stonden ook aan de wieg van PMI en Prince II. Ze gebruiken Scrum om hun software te bouwen. Absoluut in contradictie met Prince II en PMI. Er zijn veel mensen die PMP's zijn, getraind in die manier van denken. Onze manier van werken levert resultaat op, maar het conflicteert met wat ze geleerd hebben. Aan het einde van een iteratie keek de CEO naar wat we gedaan hadden en zei: "Wow, dat is echt heel erg goed. God, ik haat Scrum!"

Ik blijf het onbegrijpelijk vinden waarom het zo moeilijk is een verandering als Scrum door te voeren.

'Stel je een bedrijf voor waar het management veel

'Onze manier van werken levert resultaat op, maar het conflicteert met wat ze geleerd hebben'

te veel werk aanneemt. Wat er dan gebeurt is dat alle projecten maar ongeveer 10 procent van die tijd die ze nodig hebben krijgen. Er wordt dus geen keuze gemaakt, bijvoorbeeld voor de projecten die de meeste ROI opleveren. Het veranderen van die dynamiek kost typisch een jaar, omdat het heel politiek is. Je staat niet ineens op en zegt: 'Hé, dat was een leugen!' Welke projecten worden gestopt, welke leveren de hoogste ROI op? Het kost een jaar, niet om Scrum in te voeren, maar om iets te veranderen dat van het begin af aan niet goed was.'

NEK OMDRAAIEN *Bij een normaal project zeg je een jaar lang: het is bijna af, 80 procent, en hoef je de klant maar één keer teleur te stellen. Bij Scrum wordt een klant vaker, vroeger en vaker met de realiteit geconfronteerd.*

'De traditie met grote projecten is dat wanneer je laat bent dat je in de kwaliteit gaat snijden. In Scrum definiëer je wat je iedere maand moet afleveren tegen een vastgestelde kwaliteit, daar mag je niet aan tornen dus die speelruimte verdwijnt. Bij Yahoo noemen ze de *product owner*, de *single wringable neck* (de enige wiens nek je kunt omdraaien). Tot nu zei je: 'O, man it's screwed up, I don't know what happened'. Nu weet je wat er gebeurd is. Je kunt dat vergelijken met het besturen van een auto: een auto kan overal naartoe rijden maar de *product owner* zit achter het stuur en bepaalt waar hij naartoe gaat en hoe laat hij daar aankomt.'

Dré de Man