



SUCCESVOL
SOFTWARE
ONTWIKKELEN,
HET KAN WEL!

DE HAPPY SPRINT MACHINE

HANS GORT, ARNOLD POULS
EN RON VAN WIERINGEN

HET
VERHAAL

HET
VERHAAL

**“ DENK NIET DAT
DE HAPPY SPRINT
MACHINE EEN
POLDERMODEL IS.”**

Inleiding

Ben jij klaar met falende IT-projecten en ben je, net als wij, fan van projecten die soepel en voorspelbaar verlopen, met sprints die 100% volgens verwachting worden opgeleverd? Dan is dit mini-boekje, 'De Happy Sprint Machine: Het Verhaal', echt iets voor jou.

Dit verhaal gaat over Victor Lansink Transport, dat een nieuw planningsysteem wil invoeren. Het is een fictief verhaal, maar gebaseerd op veelvoorkomende gebeurtenissen. We willen je laten zien hoe de Happy Sprint Methode werkt, vooral op de momenten dat het ingewikkeld wordt, maar ook dāt het werkt.

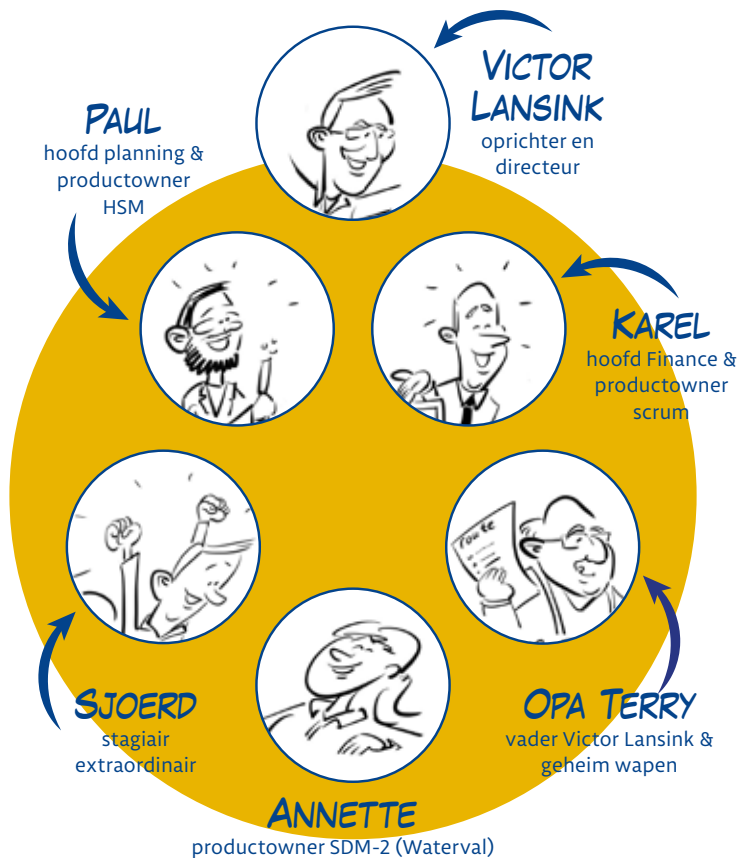
Dit is het verhaal waar je aan zult terugdenken als je zelf met de voeten in de klei staat, ongeacht of je een productowner, businessanalist of een andere betrokkene bent. En dan weet je weer precies waarom je volgens de Happy Sprint Machine werkt (of waarom je ermee zou moeten werken).

Heb je het boekje uit en voel je je geïnspireerd? Lees dan ook 'De Happy Sprint Machine', waarin we de methode stap voor stap aan je uitleggen, zodat je deze zelf kunt gaan toepassen.

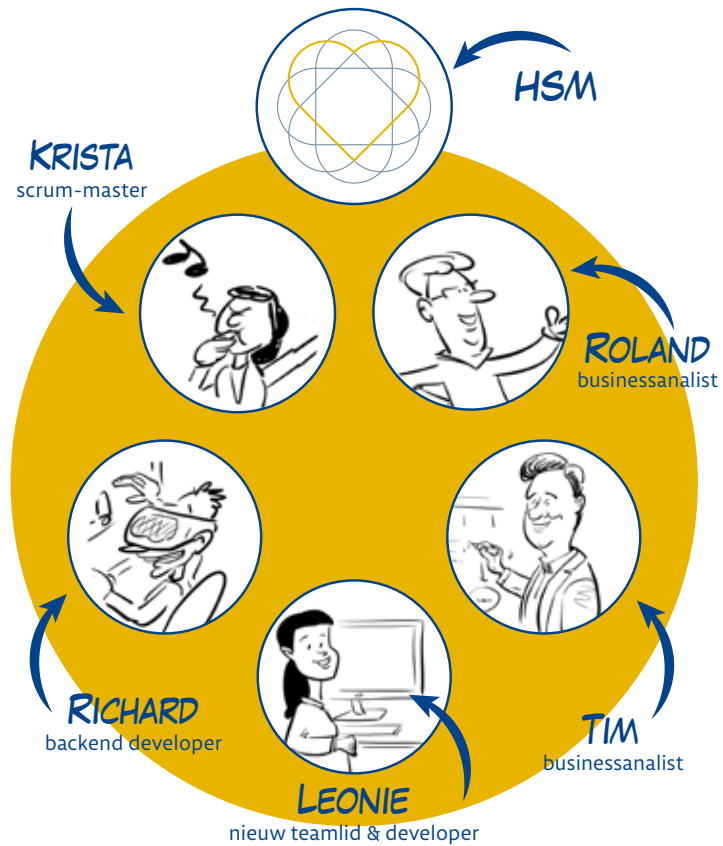
Veel leesplezier en onthoud: het kan wél!

WIL JE ANDEREN OOK INSPIREREN?
GEEF DIT MINI-BOEKJE DAN DOOR AAN JE COLLEGA'S, VRIENDEN OF KENNISSEN
DIE BAAT HEBBEN BIJ EEN NIEUWE KIJK OP HET ONTWIKKELEN VAN
SOFTWARE EN HET UITVOEREN VAN IT-PROJECTEN.

VICTOR LANSINK TRANSPORT



HSM-PARTNER



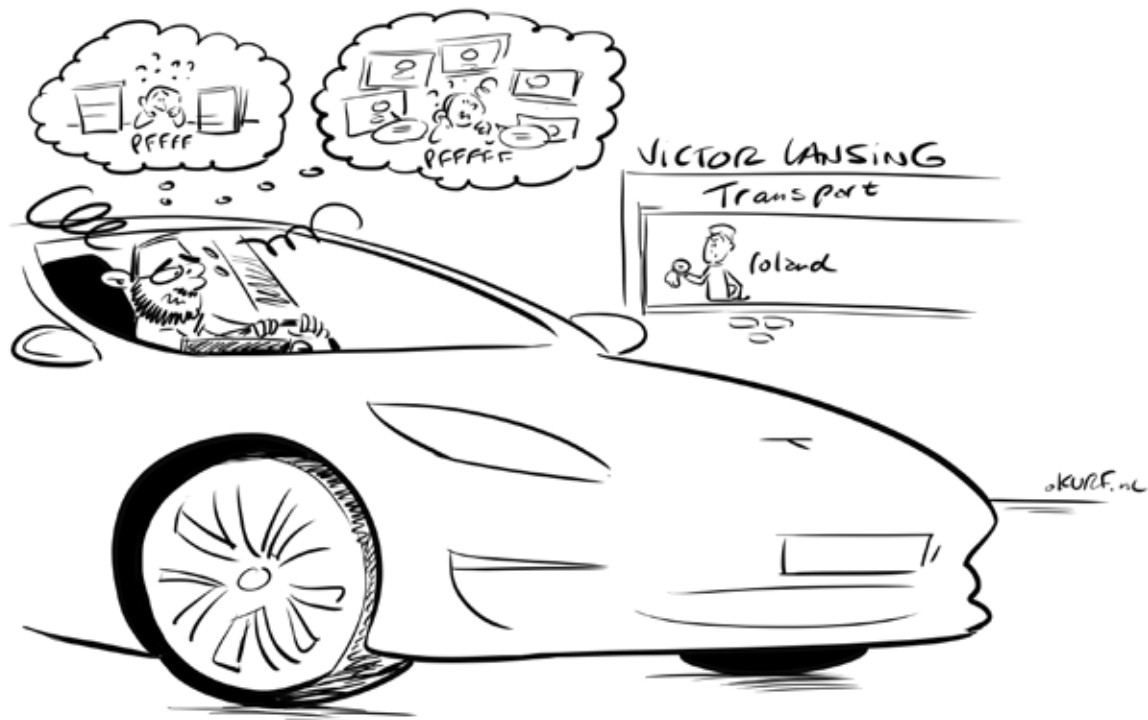


Een nieuw planningssysteem

Paul staart door de voorruit van zijn Tesla Model 3 op de parkeerplaats van Victor Lansink Transport in Uitgeest. Hij zit er al een tijdje en heeft bijna al zijn directe collega's al naar binnen zien gaan. Karel Willems van Financiën zwaaide nog. Die zit in hetzelfde schuitje. Paul kan zich niet heugen wanneer hij voor het laatst met zoveel tegenzin naar zijn werk is gegaan. De reorganisatie moet natuurlijk alles beter maken, maar voor degenen die productowner moeten worden, breken er zware tijden aan. Karel en Annette waren de eersten en nu is Paul aan de beurt. Zo ongeveer het hele

planningssysteem voor 240 vrachtauto's leunt op opa Terry, die vier jaar geleden al met pensioen zou gaan. Er moet behoorlijk wat gebeuren om de planning toekomstbestendig en schaalbaar te maken en natuurlijk is het logisch dat Paul de productowner moet zijn voor de bouw van een nieuw geavanceerd systeem. Hij is al zeventien jaar Hoofd Planning en Victor vertrouwt hem als familie. Vroeger speelden ze iedere zondagmiddag klaverjas samen met beide echtgenotes. Ex-echtgenotes inmiddels. Ook dat had hun band wel versterkt. Ze naderden beiden de 60 en waren grofweg

DE REORGANISATIE MOET NATUURLIJK ALLES BETER MAKEN, MAAR VOOR DEGENEN
DIE PRODUCTOWNER MOETEN WORDEN, BREKEN ER ZWARE TIJDEN AAN.



VICTOR LANSING

Transport

foland

©KURF.nl

tegelijkertijd gescheiden. Hij was ook wel vereerd dat Victor hem de verantwoordelijkheid toevertrouwde, maar dat was voordat Karel hem uit de droom hielp.

“Paul”, had Karel gezegd. Hij is het type dat altijd overdrijft, maar dit meende hij uit de grond van zijn hart. De ernst droop van zijn gezicht. “Ik wil mijn leven terug. Ik wil terug naar hoe het was. Productowner zijn is verschrikkelijk. Je kunt het nooit goed doen, maar als je niets doet of even niet oplet, dan krijg je totaal iets anders dan waar je om gevraagd had. Omdat dat zogenaamd beter is. En als ze beter zeggen, bedoelen ze altijd duurder en dan mag ik weer aan Victor uitleggen dat we het budget overschrijden.” Financiën was als eerste aan de beurt geweest en sinds een paar maanden zat hij de hele dag in Zoom Meetings te “scrummen”.

Financiële rapportages en forecasts maakte hij 's nachts of in het weekend, daar had hij overdag gewoon geen tijd meer voor. Annette was een stuk laconieker over haar project, maar zij zou haar schouders nog ophalen als haar huis in de fik zou staan. Het team van Annette van de afdeling internationale logistiek werkte met SDM-2, een zogenaamde Waterval-methode.

“Ik heb wekenlang in een abstracte, praktisch onbegrijpelijke taal over het nieuwe systeem geluld”, had hij uitgelegd, toen Paul ernaar vroeg, “en nu moet ik een document van vierhonderd bladzijden aan abracadabra goedkeuren. En als ik mijn akkoord geef, gaat het naar India, waar ze al mijn geld gaan uitgeven en dan moet ik maar hopen dat het goedkomt. Maar ik ben er dan tenminste wel vanaf. Ik heb geen gedoe, zoals Karel heeft.”



“IK HEB WEKENLANG IN EEN ABSTRACTE, PRAKTISCH ONBEGRIJPELIJKE TAAL OVER HET NIEUWE SYSTEEM GELULD”

Paul vindt het beide verschrikkelijk klinken. Een IT-consultant met de onheilspellende naam Roland zat waarschijnlijk al binnen op hem te wachten.

Victor had hem op het hart gedrukt dat deze partij anders werkte dan die van Karel. Het zou minder chaotisch zijn, met meer regie voor de productowner. Paul haalt nog eens diep adem en gooit het portier van de Tesla open. Eerst zien dan geloven. Gelukkig had hij nog één troef in handen: Sjoerd, de stagiair. Superslimme jongen, die stond te springen om een flinke uitdaging. Paul gaat die kerel ervan overtuigen dat Sjoerd de man – negentien is volwassen toch? – voor de klus is.

Zes uur later ploft Paul weer achter het stuur. Wat moet hij hier nu weer van denken? Het leek een prima kerel, daar lag het niet aan. Intelligent, sociaal, stelde de juiste vragen en had duidelijk vreselijk veel ervaring. Maar Paul had het niet voor elkaar gekregen om Sjoerd productowner te maken. Volgens Roland moet de functie van productowner vervuld worden door degene die het hoogst in de boom zit, die het beste weet wat de belangen zijn en welke afwegingen er ge-

maakt moeten worden. Zoals hij het uitlegde kon Paul er niet omheen: het was volstrekt onmogelijk dat Sjoerd het deed. Niemand anders dan Paul zelf kon dat doen.

“Heb je er zin in?” had Victor hem net nog gevraagd en Paul had met moeite een glimlach op zijn dunne lippen geforceerd. Het moet maar. Gelukkig heeft hij geen vrouw meer die ’s avonds met een bord eten op hem zit te wachten.

Sprint 1

Opa Terry moet een algoritme worden

Roland grijnst. Hij kan het niet helpen. Victor Lansink Transport is zijn zevende HSM-opdrachtgever, en dit gebeurt altijd. Hij had er gisteravond nog over verteld aan zijn zeventienjarige zoon Peter. Die wilde altijd alles weten over zijn werk, omdat hij serieus overweegt om in zijn vaders voetsporen

te treden. Python, Java, hij deed het al op zijn twaalfde, maar hij is wel altijd het type geweest dat je met rust moet laten en niet moet storen als hij ergens druk mee bezig is. Veranderingen die in zijn ogen niet logisch zijn, accepteert hij simpelweg niet. Die ontregelen hem volledig. Hij heeft zijn moeder de scheiding vijf jaar na dato nog steeds niet vergeven. Hij heeft alles in zich om een geweldige carrière als programmeur tegemoet te gaan, maar alleen binnen een strak gestroomlijnde organisatie, waarin duidelijkheid, stabiliteit en rust de norm zijn. Hij zou perfect passen binnen een HSM-team, had Roland hem gisteren nog uitgelegd, omdat nieuwe requirements pas bij het development team belanden op het moment dat ze volledig zijn uitgevraagd, uitgedacht en binnenstebuiten gekeerd. Hetzelfde geldt voor eventuele veranderingen. Maar het duurde altijd even voordat productowners dat ook doorhadden. Paul denkt nu dat hij met een summier overzichtje

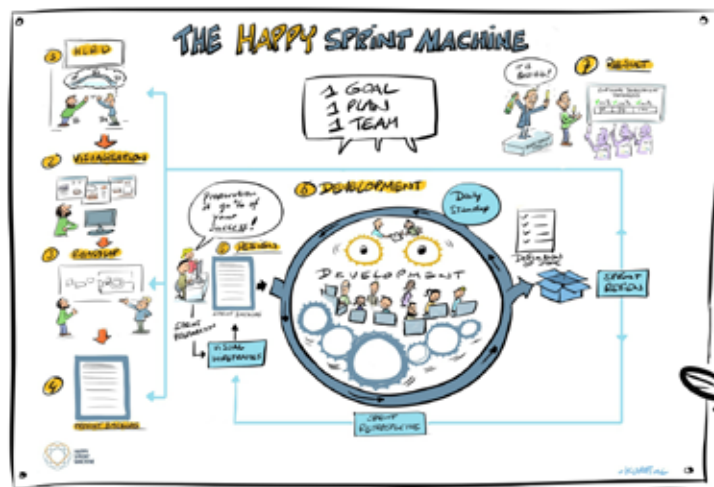
de bouwers aan het werk kan zetten.

“Kijk”, zegt hij tegen Roland en draait zijn laptop naar hem toe, zodat hij kan meekijken in de powerpointpresentatie. Zijn gezicht ziet er grauw uit en zijn ogen liggen dieper in hun kassen dan een paar weken geleden. Paul had er geen geheim van gemaakt dat hij als een berg opzag tegen het werk als productowner en hij had de afspraak waarschijnlijk niet voor niets van de ochtend naar de middag verplaatst. “Ten eerste moet ik een invoerscherm hebben voor de routes die de vrachtwagens rijden.” Op de slide ziet Roland nog net een paar bulletpoints met informatie die het scherm moet bevatten, als Paul al doorklikt naar de volgende slide. “Ten tweede hebben we een overzicht nodig van waar alle vrachtwagens zich bevinden. Ik wil op een knopje kunnen drukken en in één oogopslag zien waar ze allemaal zijn. Duidelijk toch?”



HIJ DENKT DAT HIJ DE BOUWERS MET EEN
SUMMIER OVERZICHTJE AAN HET WERK CAN ZETTEN.

WAUW



Hij wacht Rolands reactie niet af. “En dan moet ik nog een overzichtje hebben...”

“Wacht even, wacht even...” onderbreekt Roland hem nu.

Even pauzeert hij, want hij wil zich zo diplomatiek mogelijk uitdrukken. “Dit is echt een fantastisch begin...”

Paul kijkt hem ietwat angstig aan.

“Maar hier kunnen we nog geen development team mee aan het werk zetten.”

“Hoe bedoel je?” zegt Paul ongelovig.

“Nou, die developer heeft wel wat meer informatie nodig dan dit: hoe moet dat overzicht er precies uitzien? Welke kolommen moeten erop staan? En je zegt: weten waar ze zich bevinden, maar hoe drukken we dat uit? Is dat met een landkaartje of is dat een uitgeschreven adres of wat is dat?”

Paul slaakt een zucht. “O God, moet ik dat allemaal bedenken? Kunnen ze dat zelf niet?”

“Natuurlijk kunnen ze dat wel, maar dat wil jij niet, want reken er maar op dat ze dan net iets anders bedenken dan wat jij in je hoofd had.”

“Maar ik heb helemaal niets in mijn hoofd”, protesteert Paul.

“Dan gaan we daaraan werken.”

Het is stil in de vergaderruimte. Je hoort alleen de regen zachtjes tegen de ramen tikken. Dan schudt Paul wild zijn hoofd.

“Nee, nee, dat wil ik niet! Ik heb gisteren nog gekeken hoe Karel het met zijn IT-project heeft gedaan en zijn team kon met vergelijkbare informatie direct aan de slag. Sterker nog: ik denk dat mijn instructies een stuk uitgebreider zijn dan die van hem. Laten we nu maar gewoon beginnen.”

Roland glimlacht opnieuw bemoedigend.

“Ja, ik snap dat je daar even aan moet wennen, maar ik had al gezegd dat wij het net wat anders aanpakken, toch? Kijk, jouw collega Karel gaat in zijn project nog veel werk hebben aan het verder uitpluizen van alle specificaties, terwijl het team al aan het bouwen is. Wij doen dat uitpluizen nu, voordat het team begint met bouwen.”

“En dan moet ik dat daarna allemaal punt voor punt aan die jongens vertellen?”

“Nee kijk, daar ben ik dus voor. Daar kun je mij voor inzetten. Het denkwerk doen we samen, het handwerk doe ik voor je. Wij brainstormen samen, wij zoeken de dingen uit, wij bevragen alle stakeholders op eventuele input voor het systeem.

**“ JIJ BENT EINDVERANTWOORDELIJK,
MAAR DAT KAN ALLEEN ALS JE
DINGEN UITBESTEEDT.”**

Maar totdat we een stevig uitgedacht plan hebben, laten we de programmeurs met rust.”

Paul zakt nog wat verder onderuit in zijn stoel. Roland kan zijn hersenen bijna horen kraken en hij kan het zich goed voorstellen. Het lijkt altijd veel gemakkelijker om gewoon te beginnen en alle obstakels gaandeweg op te lossen. Op de korte termijn is dat ook gemakkelijker, want je hoeft dan aan het begin nog niet zo hard na te denken. Maar op de lange termijn betekent dat juist dat de oplossingen ingewikkelder, duurder en veel trager zijn.

“Dat uitzoekwerk is waar Karel straks geld gaat verliezen”, zegt hij tegen Paul. “Hij laat een duur bouwteam de dingen uitzoeken, die wij nu samen gaan uitzoeken. En jij bent eindverantwoordelijk, maar dat kan alleen als je dingen uitbe-
steedt. Ten eerste aan mij, want ik ben degene die jouw vage

plannen kan omzetten in concrete requirements. Nogmaals: dit is een fantastisch begin, maar nu gaan wij verder praten, puzzelen en nadenken.”

De kleur in Pauls gezicht keert weer een klein beetje terug. Roland grijnst nogmaals. “Vertrouw me maar. Jij hebt het echt beter voor elkaar dan je collega Karel. Karel heeft zelf die requirements in elkaar zitten puzzelen zonder hulp van iemand als ik en voert nu iedere dag discussies met de programmeurs, die allemaal dingen zeggen waar hij geen fluit van snapt. Jij hebt dat probleem niet, want ik vertaal jouw plannen straks naar iets wat de programmeurs begrijpen. Bovendien moet Karel alles zes keer uitleggen, omdat hij nooit wat opschrijft.”



“WIJ BRAINSTORMEN SAMEN, WIJ ZOEKEN DE DINGEN UIT, WIJ BEVRAGEN ALLE STAKEHOLDERS OP EVENTUELE INPUT VOOR HET SYSTEEM. MAAR TOTDAT WE EEN STEVIG UITGEDACHT PLAN HEBBEN, LATEN WE DE PROGRAMMEURS MET RUST.”



De routes
van
Ope Terry

KENNIS

route

route

© KUEF.nl

Paul is om... voorlopig tenminste, en de rest van de middag werken ze samen aan de contouren voor het nieuwe planningssysteem. Het levert ook een overzicht op van alle blinde vlekken, alles wat ze nu nog niet kunnen weten.

“Ik denk dat de grootste uitdaging zit bij de digitalisering van opa Terry”, zegt Paul. Roland is inmiddels behoorlijk van hem onder de indruk. Het is volstrekt logisch dat developers soms denken dat productowners onnozele leeghoofden zijn, maar dat komt doordat zo iemand volledig overvraagd wordt op een domein waar hij juist niets van afweet. Paul is enorm deskundig, maar natuurlijk geen IT-deskundige. Na een middagje praten over Pauls expertise, zonder dat de vertaalslag naar de software aan bod hoeft te komen, weet Roland wel beter.

“Opa Terry?”

Paul knikt enthousiast.

“Terry is ons geheime wapen. Dankzij hem weten we ons al jaren te onderscheiden op het organiseren van de slimste routes.”

“Terry is een soort ingenieuze routeplanner die alle slimme sluipteggetjes kent?” vraagt Roland.

“Nee, veel meer dan dat. Zo’n vrachtwagen heeft meerdere bestemmingen en als iedere vrachtwagen zeven bestemmingen moet aandoen, dan is het essentieel dat je de lading verdeelt over de vrachtwagens en de spullen in een logische volgorde in de vrachtwagens inpakt. Dat is wat Terry bij ons doet en dat doet hij briljant. Het is onnavolgbaar en hij doet het beter dan alle concurrenten.”

Roland knikt. “Ik neem aan dat Terry een wat oudere man is die niet het eeuwige leven heeft?”

Paul lacht uitbundig. “Terry is een prachtige kerel.



**"WE MOETEN TERRY'S METHODIEK OMZETTEN
IN EEN ALGORITME"**

Hij is de vader van Victor en zonder hem was Victor dit bedrijf überhaupt nooit gestart. Gooi een paar krentenbollen en wat koude koffie in die man en hij produceert goud. Het is ongelofelijk.”

Beide mannen lachen weer. De sfeer in de vergaderkamer is een stuk beter dan een paar uur geleden en Roland heeft Paul zien transformeren van een norse, defensieve man in een bevlogen stuitbal. Hij mag hem wel.

“Maar Terry is inmiddels 75 en de laatste tien jaar is het meer liefhebberij dan werk voor hem geworden. Hij woont een paar straten verderop en Victors moeder is jaren geleden al overleden. Andere mannen van zijn leeftijd gaan klaverjassen, hij zit hier in het magazijn routes in elkaar te puzzelen. Hij is echt een legende hier. Ik hoorde laatst dat onder de jongere chauffeurs het gerucht gaat dat hij in het magazijn woont en in de hoek achter een stapel pallets zijn matrasje heeft.”

In de gang klinkt gestommel en gelach. Even gaan de lichten uit in de vergaderkamer. Iemand schreeuwt: “Excuus heren, prettig weekend!” Het is na zessen en ze zijn de laatsten in het pand.

“Wij moeten ook maar afronden, hè?” zegt Roland.

“Dus wat je zegt is dat we Terry’s methodiek moeten zien om te zetten in een algoritme, zodat het nieuwe planningssysteem straks met één druk op de knop kan wat Terry kan.”

“Het belangrijkste is dat we een algoritme hebben dat de dozen in de vrachtwagen inplant met een navigatiepakketje dat de route bepaalt”, zegt Paul, terwijl hij zijn laptop dichtklapt en zijn spullen bij elkaar veegt. “En dan kijken we vandaaruit wel verder.”

“Je bedoelt de developers lekker laten experimenteren? Prima hoor, kost wel het tienvoudige van wat ik kost. Bij mij betaal je alleen voor denkuren, bij hen is het noeste arbeid.”

Paul trekt zijn wenkbrauwen op en kijkt Roland spottend aan. “Maar hier komen we denkend nooit uit, dit moeten we gewoon uitproberen.”

“Oké, maar laat dat niet door een duur development team doen. Dan zit je met beveiligingseisen, formele acceptatietestprocedures, kwaliteitsstandaarden en de hele rambam.” Plotseling zit Paul er weer net zo verslagen bij als vijf uur geleden. Zo wil Roland hem niet het weekend in laten gaan.

“Vergelijk het met het verven van je woonkamer. Stel dat je niet precies weet welke kleur het beste bij je houten vloer en

Het eerste product

je turquoise bankstel past. Koop je dan vijf emmers, die je één voor één tegen de muur kwakt, laat drogen om er vervolgens achter te komen dat de eerste verflaag de beste was?”

Paul schudt zijn hoofd.

“Nee, daar heb je kleurstalen voor en tegenwoordig zelfs apps. Goedkopere manieren om antwoorden op je vraag te krijgen en dat geldt precies zo voor software bouwen.”

“Oké, oké, ik begrijp je, maar ik heb wel genoeg nieuwe inzichten voor een dag. We stoppen ermee.” Paul staat op en Roland volgt zijn voorbeeld.

“Zal ik iemand regelen die opa Terry flink aan de tand kan voelen en aan de slag gaat met Visual Basic, tot we een experimentele versie van zijn algoritme hebben?” vraagt Roland terwijl hij zijn partner voor het komende jaar de hand schudt.

“Nee, ik denk dat ik wel weet hoe ik dat voor elkaar krijg”, zegt Paul.

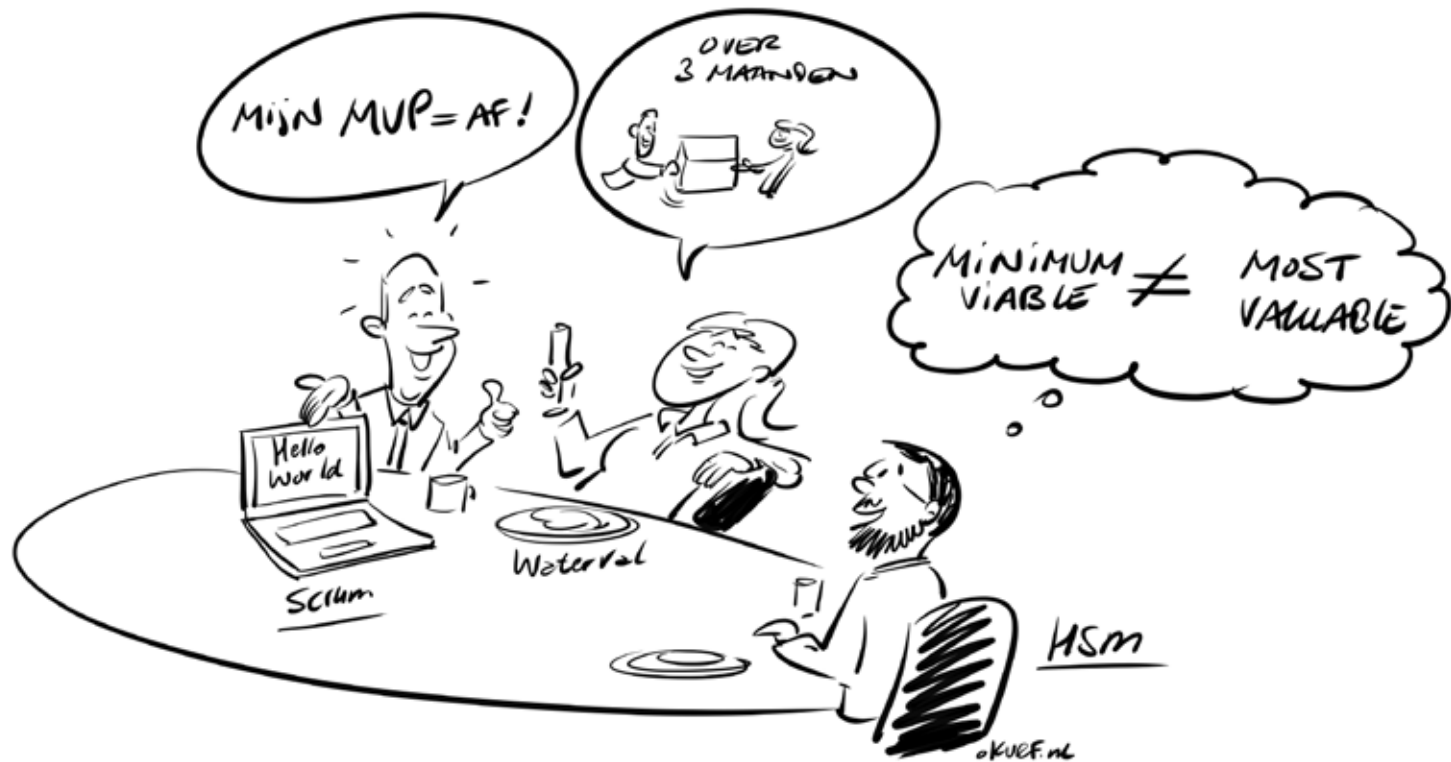
“Goed, dan hoor ik het wel. Ik maak een uitwerking van de schermen die we hebben besproken, die zal ik je toesturen en dan zie ik je over een week weer.”

Het is lunchtijd bij Victor Lansink Transport en als Paul de kantine binnenloopt ziet hij Karel en Annette geanimeerd in gesprek. Het is al een tijd geleden dat hij Karel zo vrolijk heeft gezien, maar misschien lopen de zaken inmiddels ook voor hem wat soepeler. Paul laadt zijn dienblad vol met een kom erwtensoep, drie bruine boterhammen, wat vleeswaren en een beker melk en schuift bij zijn collega's aan.

“Goed nieuws?” vraagt Paul nieuwsgierig.

Annette haalt haar schouders op. “Ze zeggen geen nieuws is goed nieuws, toch? En ik krijg weinig tot geen nieuws uit India, dus dan gaat het ongetwijfeld fantastisch”, zegt ze ietwat cynisch. “Maar inderdaad, Karel viert een feestje vandaag. Eindelijk eens goed nieuws. Zijn MVP is af.”

“Dat meen je niet?” roept Paul verbaasd. Hij probeert zich de roadmap voor zijn project voor de geest te halen. Zijn MVP is voorlopig nog niet in beeld.



“Ja ja, reken maar”, zegt Karel, die zich duidelijk helemaal het mannetje voelt vandaag.

“Dat is echt ongelooflijk, gefeliciteerd man!” roept Paul enthousiast en slaat zijn collega op de schouder. Hij is oprecht blij voor hem. Hij had met hem te doen de laatste tijd. “Staat het al live? Wat zei je ook alweer dat de grootste bottleneck bij jullie is? Dat orderbeheer? Is dat de MVP?”

Karel schudt zijn hoofd. “Nee, het is nog niet iets dat we kunnen gebruiken, dat komt later pas. Ze hebben nu een soort dummy ordersysteem gebouwd.”

Paul knikt langzaam en probeert te begrijpen wat Karel hem vertelt. Hij hoort Roland al zeggen: waarom zou je een duur development team iets laten bouwen, dat wij samen in een paar uurtjes kunnen uittekenen? Maar Paul wil Karels goede humeur niet bederven, dus hij zegt: “Wat fijn en wat ga je daar nu mee doen?”

Karel veegt de kruimels van zijn mond en legt zijn bestek en servet op zijn dienblad. “Ja, goed dat je het vraagt. Ik moet opschieten. Ik zit nu de hele middag met het team om te brainstormen over wat er goed is aan dit ontwerp en wat

anders moet.”

“O, dat hebben jullie nog niet gedaan?” Paul snapt er nu helemaal niets meer van.

“Nee, tuurlijk niet. Daar is zo’n MVP toch voor? Nu we een eerste versie hebben, een praatstuk, kunnen we gaan puzzelen.” Paul knikt en probeert zijn gezicht in de plooi te houden. Dit kan toch niet waar zijn, denkt hij bij zichzelf.

Als Karel is vertrokken naar zijn meeting, moet Paul er toch iets over kwijt.

“Snap jij dat nou?” vraagt hij aan Annette. “Dat is toch geen MVP, waar Karel het over heeft?”

Annette stopt een laatste korstje brood in haar mond en zegt met volle mond tegen Paul: “Geen idee, ik had tot dit gesprek nog nooit van een MVP gehoord.” Ze pauzeert even om haar mond leeg te eten. Daar doen die Indiërs niet aan. Ik krijg geen versies van het product. Ik krijg één product. Over een halfjaar, als ik geluk heb.” Ze veegt met haar mouw langs haar mond. “Wat is jouw MVP dan?”

“Mijn MVP is de belangrijkste functionaliteit die we nu al kunnen bouwen. Het is dat we opa Terry nog moeten kraken,

dus de geavanceerde routeplanning was geen haalbare MVP, maar ik krijg over drie sprints de basisfunctionaliteit voor het beheren van ladingtypen en -groottes, met een focus op het maximaliseren van vrachtwagencapaciteit.”

Annettes ogen worden groot.

“Wow, bedoel je dat je werkelijk al een cruciaal deel van de uiteindelijke waarde geleverd krijgt, voordat je je hele budget naar die IT'ers hebt overgemaakt?”

Paul knikt. “Maar hoor je wel of het allemaal voorspoedig verloopt bij jouw project? Ik bedoel, het maakt denk ik niet uit hoe het gebeurt, als het maar goed gebeurt. Toch?”

Annette slaat haar armen over elkaar en zakt wat onderuit. Ze lijkt volledig ontspannen.

“De Indiërs verzekeren me dat het heel erg goed gaat. Ik kan dat op geen enkele manier verifiëren, dus ik kies ervoor om erop te vertrouwen dat het helemaal goedkomt.”

Het duizelt Paul inmiddels, toch denkt hij nog liever in Annettes schoenen te staan dan in die van Karel.

“Die Indiërs zijn best gezagsgetrouw, toch? Dat komt vast goed”, zegt hij tegen haar. “Volgens mij kun je beter jouw situatie hebben dan die van Karel. Die moet tienduizenden

euro's afrekenen voor een MVP waar je alleen maar over kunt praten. Dat ontwikkelteam had hem toch ook gewoon vragen kunnen stellen? Volgens mij weet Karel prima wat hij nodig heeft, daarvoor hoeft hij niet eerst naar een nepsysteem te kijken.”

Annette staat op en zegt: “Zeg dat maar niet tegen Karel. Die moet dit echt als succes zien, want anders wordt hij helemaal gek.”

Paul zwijgt en blijft zitten, terwijl zijn collega vertrekt. Hij is benieuwd of er bij zijn eigen project nog onverwachte apen uit de mouw zullen komen.

Sprint 19

Een Engelse stoorzender

De temperatuur in de vergaderkamer bij Victor Lansink Transport is binnen vijf minuten met vijf graden gestegen. Vooral de MT'ers met een IT-project zijn rood aangelopen.

Victor Lansink heeft een bom laten vallen.

“Leg me één ding uit”, zegt Karel van Finance. “Waarom moet altijd alles tegelijk binnen dit bedrijf? We zijn bezig met grootschalige systeemveranderingen. Het halve bedrijf staat op zijn kop en dan wil je uitgerekend nu ook nog uitbreiden naar Engeland?”

“Waarom zou je je die ellende überhaupt op de hals halen na de Brexit?” roept een ander.

Paul zegt niets. Dit is precies waarom hij geen productowner wilde zijn. Hoe goed je het ook plant en je best doet, alles verandert continu en dan zakt al je harde werk in de shit. Over tweeënhalf jaar moet de eerste vestiging in Engeland al openen. Hij zal Roland zo bellen en zeggen dat alles anders wordt. Dat algoritme staat eigenlijk op de planning, maar dit nieuws verandert alles.

Nog voor Roland tijd heeft om hem telefonisch te begroeten of iets anders te zeggen, steekt Paul van wal. “Het spijt me verschrikkelijk. Ik weet dat dit niet is hoe jullie werken, maar we moeten het team bij elkaar roepen en de veranderingen doorspreken.”

“Oké”, antwoordt Roland rustig. “Ik kan morgenmiddag 13.00 uur bij jullie zijn.”

Zijn kalme reactie verontrust Paul nog meer. Hij snapt het niet, is het enige wat hij kan denken. Hij snapt niet hoe groot dit is. “En dan de rest van het team inbellen? Die kunnen ook?”

“Nee, wij werken met zijn tweeën de veranderingen door. Net zoals we in de voorbereiding hebben gedaan, en als alles helder is, betrekken we de rest van het team.”

“Sorry Roland, maar dit moet echt even prioriteit krijgen boven jullie geprefereerde werkproces. Dit is belangrijk. Dat begrijp je toch wel?”

“Paul, we werken niet op deze manier omdat we dat leuk vinden. We werken op deze manier omdat het werkt. 100% leveringszekerheid, weet je nog? Juist als dingen veranderen. Doen we het op onze manier, dan blijf ik je die 100% garanderen. Het is vrijwel onmogelijk dat je vanwege deze verandering niets meer hebt aan de dingen waar het team nu aan werkt. Dus die maken we gewoon af. Als we de programmeurs nu van hun werk trekken, dan beloof ik je dat de boel in de soep loopt.”



Zo praten ze nog een tijdje door, totdat Paul schoorvoetend Roland zijn zin geeft. Het is irritant dat hij van Roland nooit zijn impulsen mag volgen en dat Roland altijd blijft hameren op voorbereiding, maar hij kan niet ontkennen dat alle sprints tot nu toe perfect zijn opgeleverd. En dat is bij Karel zijn project wel anders. Om over het project van Annette nog maar te zwijgen.

De volgende dag, als Paul na de lunch weer op kantoor komt, zit Roland al rustig in de vergaderkamer te wachten. Hij blijft even staan om door het raam naar binnen te kijken, voordat hij naar binnen gaat. Die Roland lijkt onverstoorbaar. Snapt hij het echt niet of is het zo'n autistisch trekje? Of zit er misschien toch iets in zijn aanpak? Ook Victor is er niet gerust op. Die heeft Karel en Paul allebei op het hart gedrukt dat

Engeland prioriteit moet krijgen en dat ze zich niet moeten laten wegzetten om bullshit IT-redenen. Paul is vastbesloten: hij verlaat deze ruimte niet totdat hij krijgt wat hij wil.

“Roland, goed dat je er al bent”, zegt hij zuinig als hij binnenloopt. Hij gaat tegenover hem zitten, zonder hem echt aan te kijken. Roland kijkt hem wel aan en zegt terwijl hij zijn spullen uitpakt:

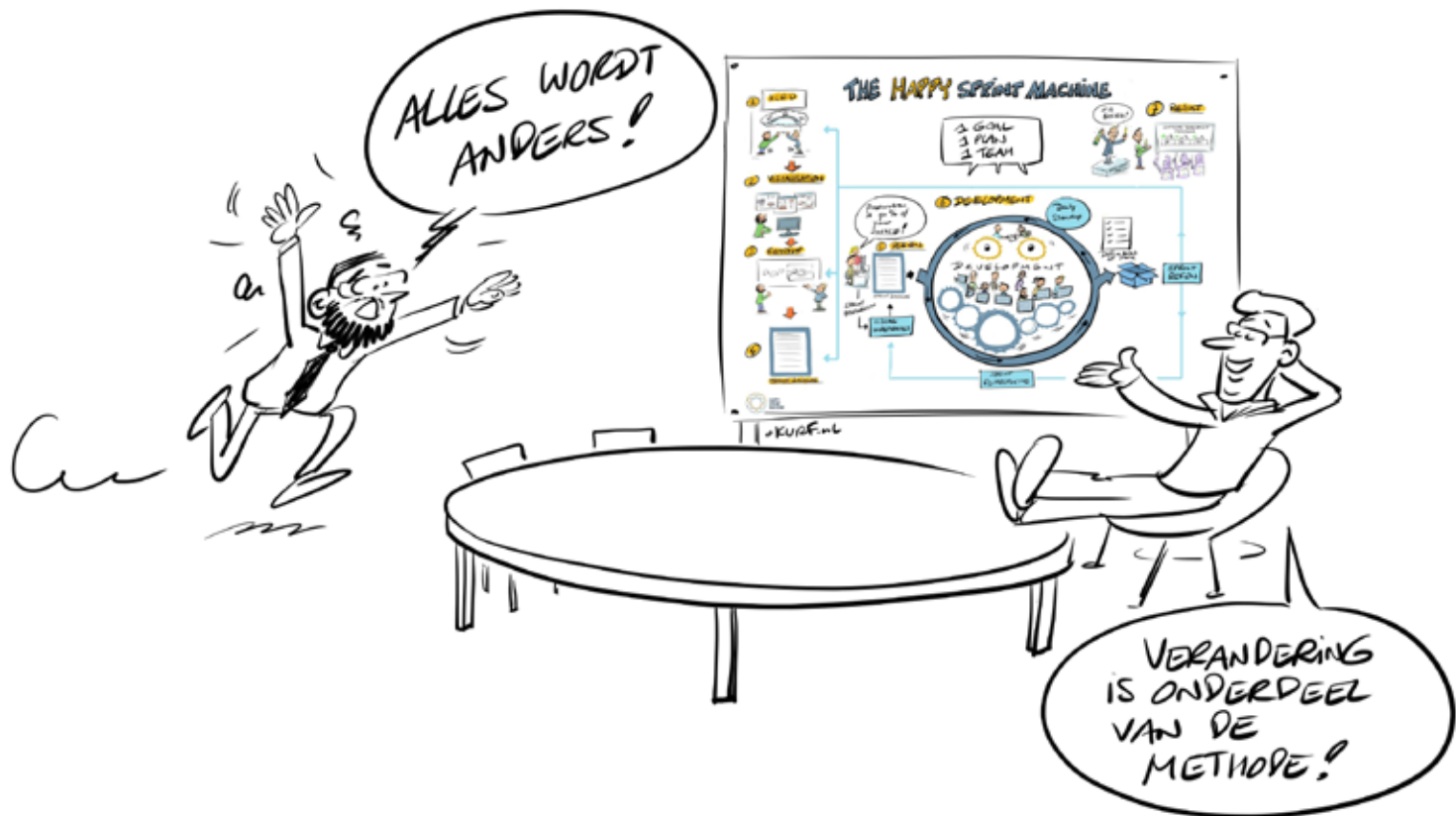
“Paul, ik weet dat je sceptisch bent over deze aanpak, maar ik beloof je dat al je zorgen over twee à drie uur verdwenen zijn.”

“Uitstekend, dus je gaat ook mijn alimentatie betalen?” merkt Paul cynisch op.

Roland grijnst en laat de opmerking gaan. “Ik snap dat die stap naar Engeland veel extra werk lijkt en je hebt ook helemaal gelijk dat we er direct mee aan de slag moeten gaan en



“IK WEET DAT JE SCEPTISCH BENT OVER DEZE AANPAK,
MAAR IK BELOOF JE DAT AL JE ZORGEN OVER
TWEDE DRIE UUR VERDWENEN ZIJN.”



het niet moeten laten liggen, ook al duurt het nog ruim twee jaar. Ik zeg alleen: geen paniek, we doen het gestructureerd, zodat we precies weten wat we wanneer moeten doen. Niet alles hoeft nu.”

Paul knikt. Hij speelt het spelletje wel even mee. Het kwartje zal ongetwijfeld snel genoeg vallen bij Roland en dan kunnen ze doorpakken.

“Zullen we het HLRD-document en de wireframes erbij pakken?” oppert Roland.

Paul haalt zijn schouders op.

“Beginnend bij het doel van het systeem: willen we nog steeds een planningspakket, met een groei van 240 naar 500 vrachtauto's?”

Paul knikt.

“In alle vrachtauto's moet een app zitten voor klanten, dat blijft ook hetzelfde.”

Ze zijn al een flink deel van het document door, zonder enige verandering, voordat de eerste impact van de uitbreiding naar Engeland aan bod komt. Bij het financiële stuk met offertes voor klanten moet het Engelse pond geïntroduceerd worden. Dat betekent dat de customer journey voor de offertes enigszins verandert en dat ze bij het planningsalgoritme rekening moeten houden met de Engelse landkaart.

“Ze rijden daar natuurlijk links!” roept Paul plotseling.

Roland knippert niet eens met zijn ogen: “Ja, dus? Heeft dat invloed op de manier van plannen?”

“Natuurlijk... want... eh, wacht even... nee, eigenlijk niet”, zegt Paul.

“Dan is dit alles”, zegt Roland lachend.



“BEGINNEND BIJ HET DOEL VAN HET SYSTEEM: WILLEN WE NOG STEEDS EEN PLANNINGSPAKKET, MET EEN GROEI VAN 240 NAAR 500 VRACHTAUTO'S?”

“Engeland raakt onze plannen op twee plekken: de landkaart en de munteenheid. Verder niks. De planning verandert er niet wezenlijk door.”

Paul gelooft het nog niet. “Je denkt veel te simpel. Wat dacht je van de Brexit? Onze vrachtwagens staan straks uren bij de grens te wachten, dat moet allemaal in het systeem.”

“Maar kijk hier dan.” Roland bladert terug in het HLRD-document en pakt er een wireframe bij. “Vertraging aan de grens is allang een factor in het systeem. Daar hadden we al aan gedacht voor België. Voor de vrachtauto’s en voor het bedrijf in het algemeen is die wachttijd natuurlijk verschrikkelijk, maar voor het systeem maakt het geen fluit uit of je vijf minuten of vijf uur moet wachten.”

Paul kijkt glazig voor zich uit. Hij kan het gevoel dat hij iets over het hoofd ziet niet van zich afschudden, maar ze hebben alles grondig en systematisch doorgelopen. Het is echt niet meer dan dit. Hij kan plotseling niet anders dan breed lachen. “Ongelofelijk, dit had ik echt niet verwacht. Meer dan dit is het niet.”

Roland lacht ook. “Ik pas de budgetinschatting aan op basis van deze veranderingen en dan kunnen we daarna kijken naar

de roadmap. De module voor offertes was al gemaakt, dus daar zit wat rework, omdat we de ponden moeten toevoegen, maar verder is het allemaal niet zo spannend. Aan het routeplanningsgedeelte waren we toch nog niet begonnen.” Paul kan alleen nog maar grijnzen en knikt.

“En dan hebben we alleen nog een go of no go-besluit nodig en ik weet niet of jij daarvoor terug moet naar Victor? Ik denk niet dat de kaart van Engeland zoveel extra kost.”

“Nee joh,” zegt Paul, “die change kan ik gemakkelijk uit de marge betalen. Daarvoor hoef ik niet naar Victor.”

Net als ze klaar zijn, klopt Victor op de deur.

“Sorry dat ik stoor, heren. Ik wilde even zeker weten of de Engeland-urgentie hier goed geland is en dat iedereen aan boord is met de prioriteit op Engeland?”

Paul en Roland bevestigen allebei dat ze helemaal op één lijn zitten en dat alles goed komt. Als Roland de gang in loopt, legt Victor een hand op zijn schouder en zegt:

“Verandering is de enige constante, of niet?” De mannen lachen allemaal en Paul en Roland wisselen een snelle blik van verstandhouding.

“Absoluut, Victor. Absoluut.”

Sprint 26

Mag ik met blockchain spelen?

“Ja, ik heb nog iets.” Richards sluike haar valt voor zijn ogen en in combinatie met zijn slaperige ogen en kreukelig verschoten T-shirt ziet hij eruit alsof hij rechtstreeks vanuit bed achter zijn computer is gerold. Krista weet echter wel beter. Hij is een van de beste backend developers die ze in haar negen jaar als Scrum-master heeft mogen meemaken. En ze is minstens zo tevreden over de rest van de gezichten waar ze in deze Sprint Planning Meeting tegenaan kijkt.

“Vanaf sprint 31 staat dat algoritme toch op de planning?”

“Ja, dat klopt, maar ik heb ook al een back-upplan”, antwoordt Krista. Roland had de productowner gisteren nog gevraagd naar het algoritme. Hij was er aanvankelijk zelf mee gaan prutsen, totdat Roland had geopperd om Sjoerd, de stagiair, erop te zetten, zodat de productowner zijn handen vrij had voor andere dingen. Uitzoeken of de nieuwe software

voor de vrachtwagens in een generieke app moet of dat het bedrijf speciale tablets gaat leveren aan al zijn chauffeurs, bijvoorbeeld. Krista is maar wat blij dat Roland de productowner coacht en af en toe bijstuurt. Afgezien van het feit dat ze er af en toe zijdelings iets over hoort, hebben de onduidelijkheden of de incidentele stress bij de productowner geen enkele impact op haar en het team.

“Zo’n planningsalgoritme is perfect voor blockchain, nietwaar?” zegt Richard. “Als we over vier sprints al moeten beginnen met bouwen, kan ik dan zeven storypoints krijgen om in die blockchaintechnologie te duiken komende sprint?”

“Waarom denk je aan blockchain?” vraagt Krista, al weet ze het antwoord wel. Richard is steengoed, maar ook een enorme gadgetfreak, en nieuwe dingen veranderen hem in een soort puppy. Hij wordt wild enthousiast en wil alleen nog maar spelen. Richards zijn sterk vertegenwoordigd in de IT-wereld. Ze kunnen verschrikkelijk irritant zijn, maar Krista mag ze wel. Hun ideeën en sterke innerlijke motor hebben de potentie om een project naar een hoger niveau te brengen, maar als je niet oppast laten ze zich volledig meeslepen in



een compleet verkeerde richting. Bovendien is deze Richard soms best beïnvloedbaar en het Scrum-team dat voor de Finance-afdeling van Victor Lansink Transport werkt, is ook bezig met blockchain.

“Laten we het daar na deze meeting even samen over hebben”, zegt ze daarom snel. Ze wil hem niet terechtwijzen ten overstaan van al zijn collega’s.

Na de Sprint Planning Meeting krijgt ze direct een videobeleverzoek van Richard, met het bericht:

“Nu?”

Ze accepteert.

“Vertel, blockchain. Waarom?”

Richard reageert verbaasd. “Wow, waarom? Haha, die vraag had ik niet verwacht. Dat lijkt me duidelijk toch? Blockchain

is nieuw en supervet en zo’n planningsalgoritme leent zich er perfect voor.”

“Oké, maar doen we dat dan voor de opdrachtgever? Of omdat jij graag met blockchain wilt werken?”

“Allebei?”

“Had je ook blockchain voorgesteld als het niet nieuw en spannend was?”

“Eh, misschien wel.”

Krista zwijgt.

“Waarschijnlijk niet”, geeft Richard schoorvoetend toe.

“Moeten we dan geld van de klant gebruiken om jouw hobby te financieren?”

Richard grijnst. “Als je het zo stelt...”

Krista schiet ook in de lach. Twee minuten en ze zijn er al uit. Ze houdt van dit team. “Over twee dagen heb je weekend,



“ALS WE OVER VIER SPRINTS AL MOETEN BEGINNEN MET BOUWEN, KAN IK DAN ZEVEN STORYPOINTS KRIJGEN OM IN DIE BLOCKCHAINTECHNOLOGIE TE DUIKEN KOMENDE SPRINT?”

duik dan lekker in die blockchain. Werkte je niet aan een role playing game?”

“Nee, in mijn game heb ik niks aan blockchain!”

“Dus toen dacht je...”

“Oké, laat maar.”

Sprint 31

Veel redenen voor stress

Buiten is het nog donker en hij heeft zeker nog veertig minuten het rijk alleen. Roland klikt tevreden door de mappen op zijn computer. Hij heeft nog geen enkel foutje kunnen ontdekken. Niet in zijn eigen mappen, maar ook niet in die van zijn collega's. Soms moest je even zoeken. Iedereen heeft net een andere systematiek en woordgebruik, maar in de basis is het allemaal hetzelfde. Hij heeft niets gezien waar een ISO-auditor over zou kunnen struikelen. Er gebeurt veel deze week. De specificaties voor Victor Lansink Transport die op de schop moeten, de komende sprintplanning die anders

zal worden omdat het ontwerp voor het algoritme nog niet af is, een nieuwe medewerker die voor het eerst weer aan de slag gaat na een fikse burn-out en de ISO-audit dus. Meer dan genoeg om buikpijn van te krijgen, maar Roland maakt zich geen zorgen. Alles lijkt onder controle.

Tijdens de Sprint Planning Meeting bevestigt Roland nog eens de vertraging:

“Paul heeft me beloofd dat Sjoerd nog twee, maximaal drie weken nodig heeft om het algoritme af te krijgen. Iedereen bij Victor Lansink was in paniek door het nieuws van de uitbreiding naar Engeland en dat heeft de boel behoorlijk in de war geschopt, maar de rust is weergekeerd en Engeland heeft sowieso nauwelijks invloed op het algoritme.”

“Geen probleem”, antwoordt Krista. “Er is genoeg werkvoorraad. Ik heb hier al rekening mee gehouden.”

Op het einde van de meeting vraagt Roland aan de nieuwe programmeur:

“Dus Leonie, wat vond je van je eerste meeting?”

Leonie schiet in de lach. “Ik ben in shock. Alles is zo strak georganiseerd, voorbereid en goed-uitgedacht.

Deze hele meeting voelt bijna als een toneelstukje. Het is zo clean. Waar is de stress en het gezeur? Dat was in mijn oude team wel anders.”

Krista grijnst. “Vraag Roland maar eens naar Paul. Daar zit een hoop stress, maar Roland en het feit dat alle informatie via goed-doordachte specificaties naar ons gecommuniceerd wordt, werken als een soort zeef. Alle stress is er al uitgefilterd voordat de informatie bij ons terechtkomt.”

“Godzijdank”, beaamt Richard. “Ik ben blij dat ik daar geen hersencapaciteit aan kwijt ben en gewoon mijn energie kan besteden aan mooie dingen bouwen.”

“En ik heb dus gewoon twee weken om mijn pakketje werk af te krijgen en in de tussentijd verandert er niets?”

vraagt Leonie.

Alle hoofden in de Teams-meeting knikken.

“Het is hard werken, vergis je niet,” zegt Krista, “maar het is altijd realistisch en goed te doen. Dat hebben wij zelf in de hand, hè. We nemen niet meer hooi op de vork dan er in de sprint past.”

“Hey, trouwens, Roland.” Krista’s ogen glimmen van nieuwsgierigheid. “Wie doet de ISO-audit, als jij hier bij ons zit?”

Roland vindt het leuk dat ze eraan gedacht heeft. Het was altijd spannend wie de auditor zou uitkiezen en dit jaar was Tim, zijn collega-businessanalist, de uitverkorene. Hij had het volste vertrouwen in Tim. Ze hadden een paar maanden geleden al een proefaudit gedaan en Tim was met vlag en wimpel geslaagd. Het draaide allemaal om bewijslast. De ISO-auditor vroeg dingen als:

“Hoe kan ik als buitenstaander weten dat de productowner zijn akkoord heeft gegeven op deze wireframes?”



“ALLES IS ZO STRAK GEORGANISEERD, VOORBEREID EN GOED-UITGEDACHT. WAAR IS DE STRESS EN HET GEZEUR? DAT WAS IN MIJN OUDE TEAM WEL ANDERS.”



“Leuk dat er een akkoord van de productowner staat met een datum, maar dat kan iedereen opschrijven. Dat bewijst niets. Waar is het echte bewijs?”

“Oké, die datum correspondeert met een e-mail van de productowner, waar inderdaad in staat dat hij akkoord gaat met de wireframes met dat versienummer. Perfect, waterdicht.”

Na de meeting staat Roland op en loopt de gang op. Hij gluurt door het raam van de vergaderkamer naar binnen en ziet Tim en de auditor geanimeerd in gesprek met elkaar. Geen rood aangelopen hoofden, geen zweetdruppels, pure ontspanning. Mooi, dat ziet eruit alsof alles goed gaat. Toch fijn dat drukke dagen met veel verschillende grote belangen niet per se gepaard hoeven te gaan met veel stress.

Sprint 34

Het algoritme

Het kraken van opa Terry heeft Sjoerd vleugels gegeven. Hij heeft al meer vragen gesteld dan Paul ooit zelf heeft gedaan in de digitale Sprint Planning Meeting. Maar die jongen heeft het meer dan verdiend. Hij heeft wekenlang gepuzzeld en geklooid, soms kreeg Paul mailtjes van hem om vier uur 's ochtends, maar het is hem gelukt. Het algoritme is af en het kan precies wat Terry doet. Toegegeven: wel een stuk langzamer, maar dit is een enorme doorbraak. Ze hebben een heel precies stappenplan om te komen tot de ideale vrachtwagenbezetting. Sjoerd had de kans om een rol van betekenis te spelen in dit project uitermate serieus genomen en je moet jonge ambitieuze types als Sjoerd koesteren.

“Paul, Sjoerd, ik heb jullie algoritme volledig ontleed tot werkpakketten voor het team en het ziet ernaar uit dat we vijf sprints nodig hebben om alles te bouwen, dus...” Sjoerd wil iets zeggen, maar Paul maant hem Krista te laten uitpraten.

Sjoerd is echter niet te houden.

“Vijf hele sprints?” roept hij uit. “Waarvoor in vredesnaam? Ik heb al het denkwerk al gedaan!?”

Paul geeft Sjoerd een blik dat hij een beetje moet dimmen, maar hij kan niet ontkennen dat dat best een goede vraag is.

Krista heeft echter ook een uitstekend antwoord. Ze rekent voor:

“Architectuurrichtlijnen, privacywet, gebruiksvriendelijkheid, foutafhandeling, OTAP, omgevingsonafhankelijkheid, configureerbaarheid, security... we moeten rekening houden met al die randvoorwaarden. En je wilt ook dat het allemaal nog een stukje sneller gaat, toch?”

Het kwartje valt bij Sjoerd. “O ja, daar hoefde ik me gelukkig niet druk om te maken.”

Krista doet er nog een schepje bovenop. “Hoeveel verschillende varianten van je algoritme heb je uitgetest?”

“Acht”, zegt Sjoerd, niet zonder enige trots, en Paul kan een kleine kreet niet onderdrukken.

“En hoelang heb je daarover gedaan?”

“Bijna een jaar”, moet Sjoerd toegeven. “Maar ik had ook niet onbeperkt de tijd.”

“Stel je voor dat we jullie acht keer vijf sprints hadden laten puzzelen”, zegt hij met een hoog stemmetje. Het zweet breekt hem nog net niet uit. “Veertig sprints.”

Ook Roland zet zijn microfoon aan en zegt: “Dat was nooit gebeurd, Paul. Dat had ik niet toegestaan.”

De Sprint Planning Meeting verloopt verder rustig, maar Paul is op een idee gekomen. Nu Sjoerd klaar is met het algoritme, kan hij misschien het een en ander aan hem delegeren.

Vlak voor het einde van de meeting stelt hij de vraag.

“Hey Roland, nog snel een vraagje: is er iets op tegen om Sjoerd te laten helpen met het testen van het systeem?”

Sjoerd kijkt verrukt op, die ziet het duidelijk wel zitten.

“Natuurlijk”, zegt ook Roland. “Delegeer zoveel als je wilt, zolang je maar in de gaten houdt dat jij eindverantwoordelijk blijft.”

“Ik stuur je zo het stapeltje ontwerpdocumenten dat hoort bij

de laatste sprint”, zegt Krista behulpzaam. “Dan weet Sjoerd precies wat jouw eisen aan het systeem zijn en wat hij moet testen. Zo heb ik een tijdje terug ook Leonie ingewerkt. Werkt perfect. Kost je nauwelijks tijd, Paul.”

“Ah, dus Leonie was al het proefkonijn met die ontwerpdocumenten?” concludeert Paul tevreden.

“Nou nee, niet helemaal natuurlijk. Sinds Leonie bij het team is gekomen, is er al weer veel bijbedacht en bijgebouwd. Het zijn dezelfde documenten maar dan volledig geüpdatet.”

Paul knikt tevreden en ziet dat het document zelf al in zijn inbox zit.

Die avond op de parkeerplaats treft hij Karel. Op de een of andere manier is hun verstandhouding de afgelopen maanden wat verzuurd. Hij raakt er maar niet over uit of Karel hem oprecht wil waarschuwen op basis van zijn eigen ervaring of juist bewust op de kast wil jagen, zodat Paul zich net zo miserabel voelt als Karel. Ook nu is het weer raak.

“Wacht maar, je denkt nu dat je met een tester tijd bespaart, maar je zult zien dat je alsnog al je tijd kwijt bent aan hem vertellen wat je met het team hebt afgesproken. Geloof me, je kunt echt sneller zelf testen. Doe ik ook.”

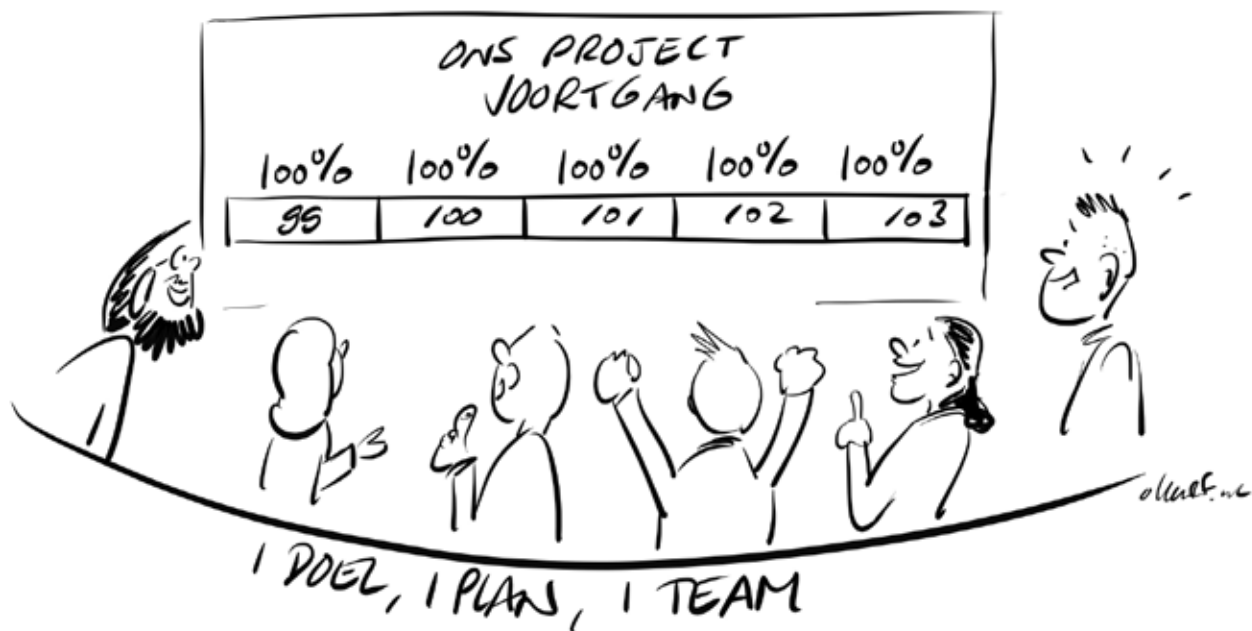
Paul schudt meewarig zijn hoofd. “Ik weet niet hoe vaak ik het je nog moet uitleggen, Karel. Mijn team heeft een andere werkwijze. Bij ons staan die dingen op papier, dus ik heb de tester gewoon de ontwerpdocumenten voor de laatste sprint gegeven waar alles in staat wat hij moet weten.”

Karel lijkt niet eens te luisteren en stapt in zijn auto. “Dan luister je niet, maar kom niet bij mij klagen als het allemaal anders gaat dan je had gehoopt.”

Paul zegt niets meer en kijkt zwijgend toe hoe die arme Karel weggrijdt van de parkeerplaats.



**“IK STUUR JE ZO HET STAPELTJE ONTWERPDOCUMENTEN
DAT HOORT BIJ DE LAATSTE SPRINT, DAN WEET HIJ PRECIËS WAT
JOUW EISEN AAN HET SYSTEEM ZIJN.”**



Een geoliede machine – toch?

Het is 15.52 uur als Krista klaarzit achter de computer voor haar Teams-meeting van 16.00 uur met Leonie. Ze is benieuwd hoe ze haar eerste maanden in een HSM-team beleefd heeft en hoe ze zich voelt. Krista heeft in ieder geval op geen enkele manier gemerkt dat ze nog gevolgen ondervindt van haar burn-out. Ze levert fantastisch werk, altijd ruim op tijd en foutloos, ze heeft goede ideeën en is een absolute aanwinst voor het team.

“Die duidelijkheid en rust zijn echt heerlijk”, had ze al eens opgemerkt en daar kon Krista het alleen maar mee eens zijn.

“Maakt die voorspelbaarheid je werk niet supersaai?” had de buurman haar dit weekend gevraagd. Krista’s zoontje was zes geworden en ze vierden zijn verjaardagsfeestje. De buurman was journalist. Geen dag in zijn leven was hetzelfde en hij

vond dat heerlijk. Krista’s werkweek is iedere week exact hetzelfde. Niet alleen de meetings zijn altijd op hetzelfde tijdstip, maar ook het vertalen van de wireframes naar de stories en het maken van de beschrijvingen doet ze op vaste momenten. Maar dat is niet saai. Juist niet, want dankzij die vaste structuur hoeft ze nooit na te denken over het proces, maar kan ze zich volledig focussen op de inhoud van haar werk. En die inhoud is altijd verschrikkelijk complex. Die vaste, zogenaamd “saai” voorspelbare structuur stelt haar in staat om met succes aan de meest vooruitstrevende software te bouwen. Ze creëert iets nieuws, iets waar mensen echt op zitten te wachten. Daar is echt helemaal niets saai aan.

Om 15.56 uur meldt ook Leonie zich voor de meeting. Ook dat is HSM. Je doet wat je hebt afgesproken, want de ander rekent op je. Of het nou om een meeting gaat of om het werk dat van je verwacht wordt. Je bent een klein schakeltje in een groot geheel, dat altijd veel groter is dan alleen het IT-project waar je aan werkt. Als je niet de militaire discipline hebt om exact te doen wat je moet doen, dan stort het systeem in elkaar. Net als in het leger. Je moet 100% op elkaar kunnen vertrouwen, om 100% te leveren.

In sneltreinvaart bespreken ze Leonies werk, haar thuissituatie en de invloed van haar burn-out op haar werk. “Dit is het mooiste project dat ik ooit gedaan heb. Eigenlijk zou iedereen in een HSM-project moeten reïntegreren. Je krijgt iedere dag zoveel positieve reinforcement. Op alle niveaus. Letterlijk zelfs: week in week uit zie je in Jira de stories op groen springen. 100% levering, dus niets blijft rood of oranje. Het is onvoorstelbaar wat dat doet met je mentale gesteldheid.”

Krista is blij dat Leonie het ook zo ervaart en tegelijkertijd niet verbaasd. Dit is hoe het voor iedereen is.

“En kun je overweg met je collega’s?” vraagt ze.

Leonie gooit haar handen in de lucht. “Veel bedrijven denken dat ze voetbaltafels en vrijdagmiddagborrels nodig hebben om een goede, fijne sfeer te creëren, maar dat soort dingen zijn volledig secundair.”

Krista knikt en Leonie vervolgt: “Ik vind het zo wonderlijk dat iedereen gewoon zijn werk doet. Ik heb geloof ik in de afgelopen maanden nog nooit een smoes of excuus gehoord. Op mijn vorige werk had iedereen zijn projectjes en agenda’s en

er was altijd een soort politiek spel gaande. Tussen de owner en het team, competitie tussen de developers onderling, rancune omdat iemand zijn zin niet kreeg of vond dat hij harder werkt dan de rest.” Leonie zucht. “Dat kost zo verschrikkelijk veel negatieve energie, daar kan echt geen potje pingpong tegenop.”

Krista kan alleen maar beamen wat Leonie zegt. “Het zit hem echt in die 100% levering iedere sprint”, voegt ze eraan toe. “Iedereen wint, iedere sprint opnieuw. Het werkt zo goed dat je het niet in je hoofd haalt om dat op het spel te zetten.”

Ze beëindigen de Teams-meeting ruim op tijd en Krista is blij dat het zo goed gaat. Als zelfs iemand met een burn-out geen stress of negatieve energie ervaart, dan is dat een heel goed teken. De dag lijkt niet meer stuk te kunnen, tot ze aan het eind van de middag een chatbericht ontvangt van Richard. Het bericht is duidelijk niet voor haar ogen bedoeld, maar verklaart wel een hoop. Richard is steengoed en zorgt echt wel dat zijn werk af is, maar het was de afgelopen twee weken steeds kantje boord. En nu snapt ze waarom: hij is toch parallel aan het teamproces met blockchain aan het experimenteren.

Sprint 45

Gewoon de spelregels volgen

Richard staart naar zijn handen en haalt dan zijn schouders op. Roland merkt dat hij niet eens boos op hem is. Richard blijkt in de afgelopen weken toch aan de slag te zijn gegaan met het algoritme. In zijn eigen tijd ja, misschien, in zekere zin, maar zeker niet als hobbyproject. Maar hij bedoelde het niet verkeerd en moet alleen weer even bijgestuurd worden. “Ik dacht niet dat ik iets verkeerd deed. Krista zei dat ik in mijn eigen tijd aan blockchain kon werken en dat is wat ik heb gedaan. Mijn werk heeft er nooit onder geleden.” “En wat was je ermee van plan?” vraagt Roland zo neutraal mogelijk. “Niets als het niet beter was.” Hij stopt even met praten. “En ik had het ingebracht als het toch een betere oplossing bleek.” Roland kijkt hem alleen maar aan en dan zegt Richard: “Ik weet het, niet erg één doel, één plan, één team.”

“Meer één doel, twee plannen, twee teams.”

“Shit ja, sorry. Ik heb me gek laten maken door die gasten van dat Scrum Team bij Victor Lansink. Ze hielden er maar niet over op dat zij hun creativiteit kwijt kunnen in hun werk en dat ik vast zit in een strak keurslijf. Ik probeerde wat te bewijzen, denk ik.”

Roland knikt. Dat maakte hij zelf ook geregeld mee. Juist omdat de Happy Sprint Machine zo succesvol is, gaan mensen actief op zoek naar redenen waarom het toch waardeloos is. Anders moeten ze zelf misschien ook dingen anders gaan doen en de meeste mensen willen liever niet te veel veranderen. “En hoe gaat het eigenlijk met dat Scrum-project?” vraagt hij Richard.

Die grijnst onmiddellijk van oor tot oor. “Ja, beroerd. Eén grote chaos. Eerlijk is eerlijk, het begin was best oké. Ze hebben echt een ziek hardwerkende productowner, maar vanaf die uitbreiding naar Engeland is het een grote puinhoop. Er zijn al twee mensen gestopt en er komt waarschijnlijk een andere productowner.”

Daar hoort Roland niets nieuws. Paul vertelde al dat hem is gevraagd om het project van Karel over te nemen.



Hij had geantwoord dat hij geen productowner kan zijn voor een afdeling waar hij niets van afweet. En dat hij bovendien alleen een extra project wil draaien als het een HSM-project is. “Volgens mij zijn we er wel, hè? Gewoon de spelregels volgen. Eén plan, één team”, besluit Roland de meeting. “Sorry man, gebeurt niet nog een keer.” “Oké, dan zie ik je weer bij de Sprint Demo”, reageert Roland enigszins afwezig. Hij ziet dat Paul hem al vier keer heeft gebeld. Meestal betekent dat paniek. Hij neemt zijn telefoon met zo veel mogelijk enthousiasme op: “Hey Paul, hoe is het daar? Je belt met leuk nieuws, hoop ik?” “Jazeker!” antwoordt Paul joviaal. “Vertel...” “Victor heeft een taxibedrijf gekocht. Hij zei: of je nou mensen of bananen transporteert, één pot nat.”

Roland is stomverbaasd. Paul klinkt opgetogen.

“Maar je klinkt heel enthousiast. De plannen zijn door iedereen goed ontvangen?”

“Nee joh!” roept Paul uit. “Iedereen is in blinde paniek. Karel begon te hyperventileren en Annette is gewoon opgestaan, in haar auto gestapt en weggereden.”

“Maar jij niet?”

“Nee joh, ik niet. Zevenduizend taxi’s erbij, nou en? Gewoon even twee uurtjes zitten en samen met jou de implicaties doorspreken, toch?”

Nu is het Rolands beurt om te lachen. “Zo is het.”

“Woensdagmiddag doen?” oppert Paul. “Ik kan niet tot al te laat. Ik heb om halfzeven een blind date.”



“ZEVENDUIZEND TAXI’S ERBIJ, NOU EN?
GEWOON EVEN TWE E UURTJES ZITTEN EN SAMEN MET JOU
DE IMPLICATIESDOORSPREKEN, TOCH?”



SOFTWARE ONTWIKKELING
VOORTGANG

✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%
98	99	100

© KURF.nl



Sprint 100

100, 100, 100!

De sfeer op het kantoor van Victor Lansink Transport in Uitgeest is uitgelaten en zonder uitzondering draagt iedereen hetzelfde T-shirt, met de tekst: “100 sprints, 100% af, 100% tevreden!” Sommige mensen lijken zelfs tipsy te zijn. Richard kan zich niet herinneren dat hij Krista ooit zoveel heeft zien praten. Ze zegt altijd de goede dingen, precies genoeg, maar een monoloog van tien minuten met een klein publiek om zich heen is op zijn zachtst gezegd atypisch voor haar.

Het feest voor sprint 100 is al tijden geleden gepland, zodat iedereen aanwezig kon zijn. Er was geen enkele twijfel of ze het zouden halen. Zelfs Victor Lansink, de grote baas, is aanwezig. Die heeft de smaak van grote innovatie- en veranderingstrajecten helemaal te pakken gekregen. Vanaf een podium kondigt hij aan dat vanaf begin volgend jaar alle teams volgens de Happy Sprint Machine zullen gaan werken. “Vanaf nu”, voegt hij daaraan toe, “ben ik met niets minder

dan 100% tevreden, want dankzij het team van Paul weet ik nu: het kan wél!”

Terwijl iedereen klapt, staat Paul naast Victor te stralen van trots.

“Op naar sprint 101!” vult hij Victor aan en vanachter uit de zaal klinkt:

“En daarna door naar de 200!”

De sfeer zit er goed in, en Richard zit er niet op te wachten dat iemand dat komt verpesten. Uit zijn ooghoeken ziet hij zijn Scrum-collega’s op hem afkomen. Hij is ze uit de weg gegaan sinds het blockchain-debacle en hij heeft geen zin meer om zich te verdedigen. Hij snapt inmiddels wel dat zo’n blockchainexperiment of wat dan ook niet meer is dan kortstondige behoeftebevrediging. Dat is even leuk, maar dat geeft uiteindelijk helemaal geen voldoening. Wat echt voldoening geeft is dit: 100 sprints, 100% opgeleverd. Ze hadden als team al zoveel waarde gecreëerd, iedereen was verschrikkelijk blij. En dat niet alleen: het Scrum-team had in het begin veel sneller resultaten tegen ogenschijnlijk lagere kosten geboekt, maar na honderd sprints was daar niets meer van over.

Het HSM-team ligt inmiddels een straatlengte voor op het Scrum-team en is zelfs een stuk goedkoper, door de strakke organisatie en doordat er geen werk in de prullenbak is beland. Om nog niet te spreken over het Watervalproject, dat kopje-onder was gegaan. Daar hebben ze na de Engeland- en taxi-ontwikkelingen de stekker uitgetrokken, omdat het veel te duur werd.

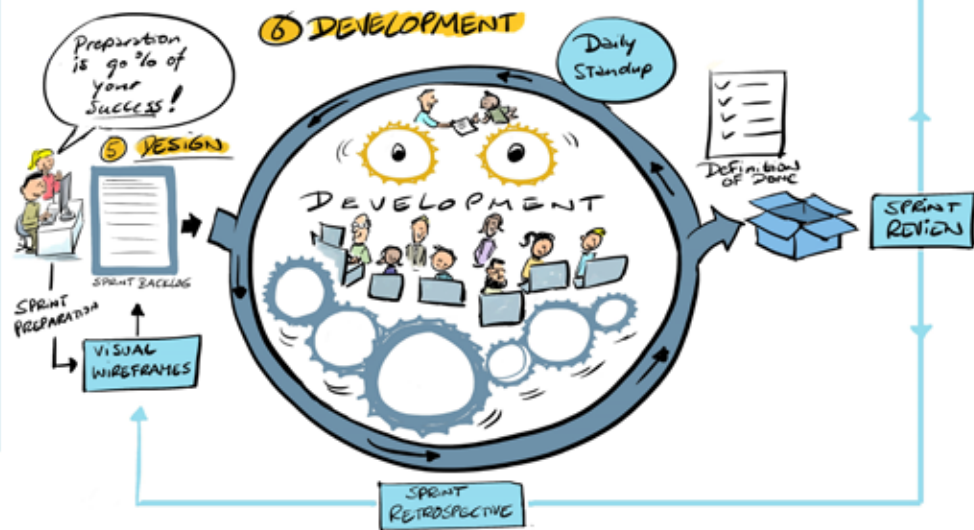
“Richard man, ik wil ook zo’n shirt.” Een jonge backend developer uit het Scrum-team van Finance slaat een arm om hem heen en trekt aan zijn mouw. Even denkt Richard dat hij hem zit te zieken, maar hij is bloedserieus. “Serieus man, wij gaan volgend jaar ook met die Happy Sprint Machine werken en ik kan niet wachten. Ik ben die grote excuusshow in ons team zo zat. Ik wil gewoon mijn werk doen. Ik wil dit: ‘100 sprints, 100% af, 100% tevreden.’”

Richard grinnikt. Dit had hij niet aan zien komen, maar eigenlijk is het natuurlijk logisch. Trots begint hij aan zijn monoloog van de avond: “Waar het dus om gaat is dat je één doel hebt, één plan en één team...” En voor hij het doorheeft hebben ze het feestje verlaten en staat hij in een vergaderruimte op een whiteboard te schrijven.

THE HAPPY SPRINT MACHINE

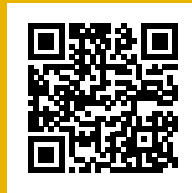


1 GOAL
1 PLAN
1 TEAM



**HEB JE HET VERHAAL UIT
EN BEN JE GEÏNSPIREERD GERAAKT?
DEEL HET VERHAAL MET ANDEREN
EN GEEF HET BOEKJE DOOR.**

**Wil je meer weten over de methode?
Bezoek www.dehappysprintmachine.nl**



**“ SUCCES IS ALTIJD AFHANKELIJK
VAN EEN NAUWKEURIGE
VOORBEREIDING EN ZONDER DIE
VOORBEREIDING IS FALEN EEN FEIT.”**

– CONFUCIUS

WAARSCHIJNLIJK WIL JIJ OOK DE FULL VERSION!

SCAN
DE QR CODE
EN BESTEL
ONLINE

