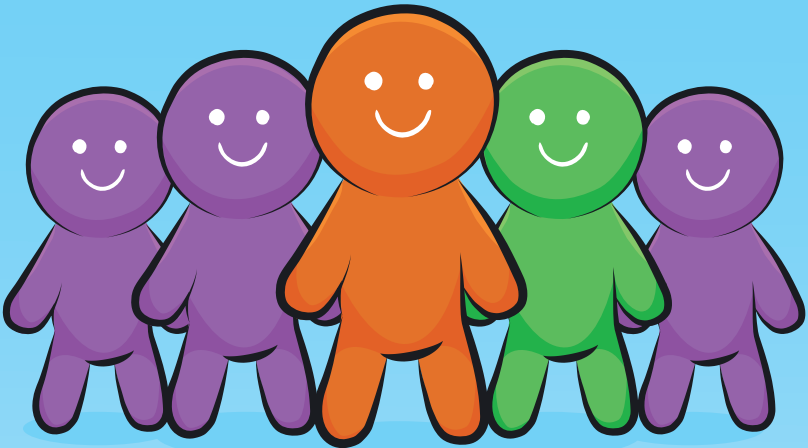


GEWELDIG SCRUM

Volume1 Aflevering1

WAAROM "SCRUM" JE BEDRIJF NIET ERG AGILE MAAKT

HOE MISVERSTANDEN OVER DE PRODUCT OWNER ROL JE
ORGANISATIE SCHADEN, EN WAT KUN JE DAARAAN DOEN.



BY MJ

Dit verhaal is oorspronkelijk verschenen als video:
<https://youtu.be/cr2rjaGmUzo>

De Engelse versie is hier beschikbaar:
<https://seattlescrum.com/Why-Scrum-Isnt-Making-Your-Company-Very-Agile/>

MJ bedankt Shinya Shibusu, Aernout van den Burg, Viktor Grgic en Yoko Hinoue voor hun hulp in het vertellen van dit verhaal.

Opmerkingen en verbeteringen graag sturen aan
mj@seattlescrum.com
of tweet ze naar
[@michaeldotjames](https://twitter.com/michaeldotjames)

INHOUDSOPGAVE

SCÈNE 1	HOE ZOU DE PRODUCT OWNER ROL MOETEN WERKEN?	1
SCÈNE 2	OP WELKE MANIER BEGRIJPT JOUW GROTE ORGANISATIE DE PRODUCT OWNER ROL VERKEERD?	3
SCÈNE 3A	HOE WORDT FEEDBACK VAN KLANTEN VERTRAAGD DOOR VERKEERD BEGRIJPEN VAN DE PRODUCT OWNER ROL?	7
SCÈNE 3B	HOE VERMINDERT VERKEERD BEGRIJPEN VAN DE PRODUCT OWNER ROL DE MOTIVATIE VAN ONTWIKKELAARS EN HUN EMPATHIE VOOR KLANTEN?	11
SCÈNE 4A	HOE LEVEREN ECHTE PRODUCT OWNERS DE HOOGSTE KLANTWAARDE?	12
SCÈNE 4B	OP WELKE MANIER LEIDT VERKEERD BEGRIJPEN VAN DE PRODUCT OWNER ROL TOT MINDER WAARDE LEVEREN?	15
SCÈNE 5	WAAROM IS HET ERG OM EEN TEAM OUTPUT OWNER TE ZIJN?	18
SCÈNE 6	HOE KUNNEN WE MENSEN DIE KLEM ZITTEN IN DEZE ROL HELPEN EN DAARBIJ HET ZELFORGANISEREND VERMOGEN EN CROSS-FUNCTIONALITEIT VAN HET TEAM VERGROTEN?	20
SCÈNE 7	WAAROM IS HET ONNODIG OM NIEUWE ROLLEN TE CREËREN ZOALS "CHIEF PRODUCT OWNER" ?	23

SCÈNE 1: HOE ZOU DE PRODUCT OWNER ROL MOETEN WERKEN?

MIJN EERSTE ERVARING
MET SCRUM HAD IK ALS
PRODUCTONTWIKKELAAR
IN EEN HEEL KLEIN
BEDRIJF.



ONTWIKKELAAR



**VISIE
EN
PRIORITEITEN**

HET WAS MAKKELIJK OM ONZE
STEEDS MEER VERFIJNDE
PRODUCTVISIE TE KENNEN, EN
ONZE **PRIORITEITEN** DIE
VOORTDUREND VERANDERDEN.

ONZE **PRODUCT OWNER**, EEN ONDERNEMER,

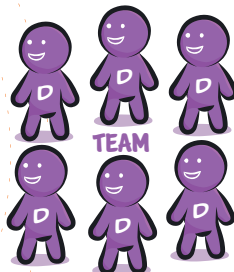
PRODUCT OWNER



**VISIE
EN
PRIORITEITEN**



WAS ER OM DE
BEDRIJFSDOELSTELLINGEN
MET ONS TE DELEN.



TEAM

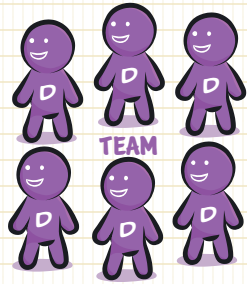


**SCRUM
MASTER**

HIJ PRIORITEERDE
**EÉN PRODUCT
BACKLOG** EN WE
VERFIJNDEN DEZE
GEZAMENLIJK.

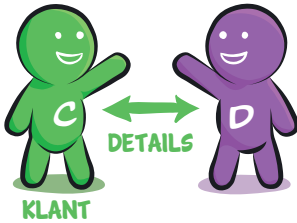


**PRODUCT
BACKLOG**



TEAM

INTERACTIE MET KLANTEN
HIEP ONS DE **DETAILS** TE
KENNEN VAN HET TE
VERRICHTEN WERK.



HET HIEP OOK DAT WE EEN
CROSS-FUNCTIONAL
TEAM WAREN, INCLUSIEF EEN UI
DESIGNEXPERT.



TERWIJL WE ONS ONTWIKKELDEN TOT
EEN **ZELFSTUREND TEAM** LEERDE
ONZE PRODUCT OWNER MEER EN MEER
NAAR ONS TE DELEGEREN.

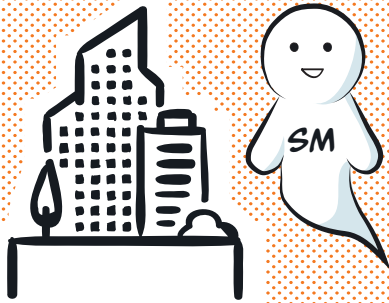


De Product Owner kan zelf aan de
Product Backlog werken, of het door
het Ontwikkelteam laten doen. In elk
geval houdt de Product Owner
eindverantwoordelijkheid.
- Scrum Gids

SCÈNE 2:

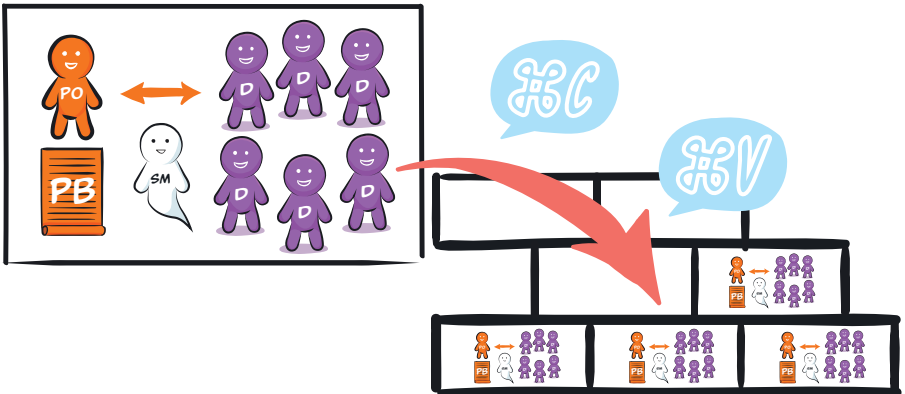
OP WELKE MANIER BEGRIJPT JOUW GROTE ORGANISATIE DE PRODUCT OWNER ROL VERKEERD?

TOEN IK ALS SCRUM MASTER BEGON TE WERKEN IN **GROTERE ORGANISATIES**, MAAKTE IK DE FOUT OM TE FOCUSSEN OP DE **PRODUCTIVITEIT VAN TEAMS**.



SCRUM WERKTE ZO GOED VOOR ME IN EEN KLEIN BEDRIJF,

WAAROM DAT PATROON NIET GEWOON KOPIËREN-PLAKKEN NAAR EEN GROTE ORGANISATIE?



WANNEER WE PRODUCTIVITEIT VOOR EEN TEAM BESCHOUWEN, LEEK HET IN DIE TIJD LOGISCH DAT IEDER TEAM ZIJN EIGEN PERSOON HAD DIE PROBEERDE ALS PRODUCT OWNER TE HANDELEN.

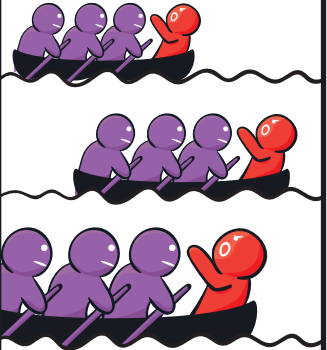
MAAR IN TEGENSTELLING TOT MIJN
PRODUCT OWNER UIT SCÈNE 1,
ONTBRAK HET DEZE MENSEN AAN HET
MANDAAT OM GROTE BESLISSINGEN TE
NEMEN OVER HET GEHELE PRODUCT.



SCRUM



NIET SCRUM



DE ORGANISATIE
VERWACHTTE VAN HEN
DAT ZE FOCUSSTEN OP
DE OPLEVERINGEN VAN
HUN TEAM.

IK ZAL DEZE VEEL VOORKOMENDE AFWIJKING VAN SCRUM EEN **TEAM OUTPUT OWNER** NOEMEN, OMDAT DAT IS WAT DE ORGANISATIES,
DIE IK HEB GEZIEN, EIGENLIJK VAN ZE VERWACHTEN.



MET ALLE RESPECT, ALS IK TEAM OUTPUT OWNER ZEG,
BEDENK DAN DAT DIT WELLIJK OP JOU VAN TOEPASSING IS
OF OP ANDEREN DIE JE NU "PRODUCT OWNER" NOEMT.

PRODUCT
BACKLOG



SCRUM

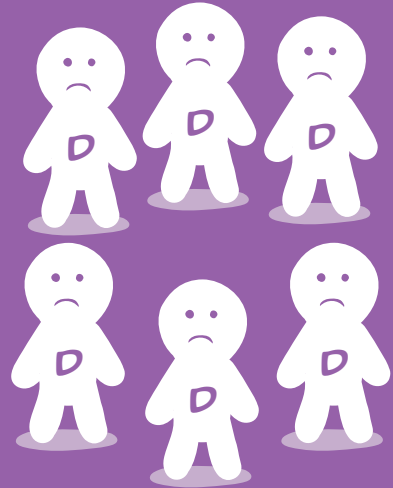
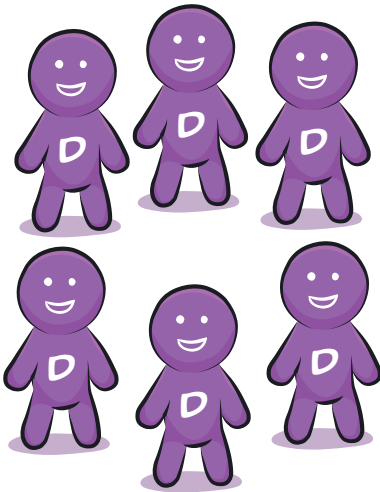


TEAM
BACKLOG



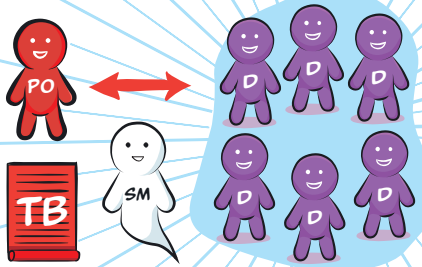
NIET SCRUM

ZONDER HET MANDAAT OM DE GEHELE PRODUCT BACKLOG TE PRIORITEREN WAS IEDERE TEAM OUTPUT OWNER VERANTWOORDELIJK VOOR EEN **TEAM BACKLOG**. WE ZULLEN SNEL ZIEN WAAROM DIT GEEN SCRUM ARTEFACT IS.



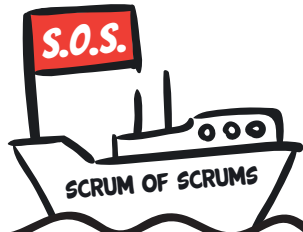
IN HET BEGIN LEKEN DEZE TEAMS
PRODUCTIEF EN ER WAS EEN SCHIJN VAN
VERBETERDE WENDBAARHEID.

ZE VERBETERDEN HUN INTERNE
SAMENWERKING -- **BINNEN** TEAMS



-- MAAR NIET **TUSSEN** TEAMS.

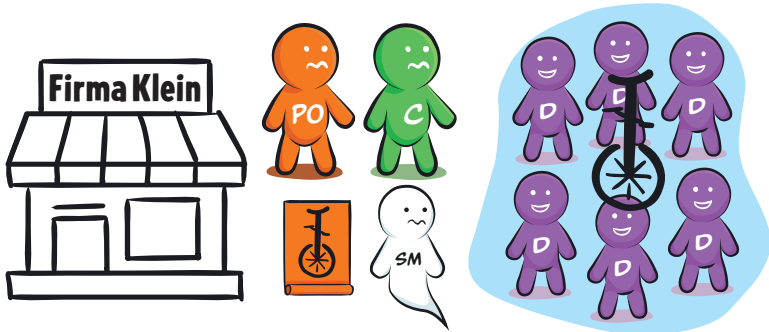
ALS NAÏEVE AGILE COACH WIST IK
NIET WAT TE DOEN BEHALVE EEN
PATROON WAARVAN IK HAD
GEHOORD DAT "SCRUM OF
SCRUMS" HEETTE.



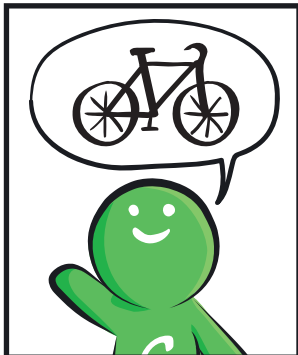
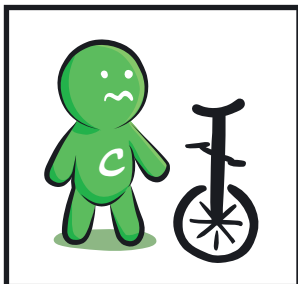
DAT DRAAIDE VAAK UIT OP EEN
TRADITIONELE PROJECT
MANAGER STATUSVERGADERING.



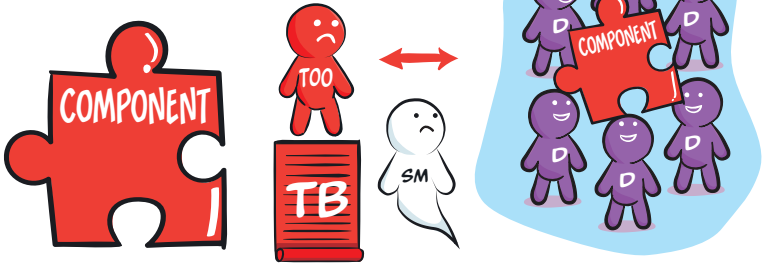
**SCÈNE 3A:
HOE WORDT FEEDBACK VAN KLANTEN
VERTRAAGD DOOR VERKEERD BEGRIJPEN VAN DE
PRODUCT OWNER ROL?**



**ECHTE SCRUMTEAMS PROBEREN ELKE SPRINT VOOR DE
KLANT BRUIKBARE PRODUCTEN TE ONTWIKKELLEN**

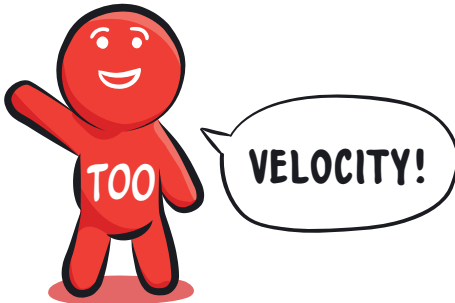


TEAMS IN GROTE ORGANISATIES MAKEN SOMS ALLEEN **COMPONENTEN**, DIE GEEN END-TO-END, KLANTGERICHTE FEATURES ZIJN.



FOCUS OP DE **INTERNE DOELEN** VAN MIDDLE MANAGERS IN PLAATS VAN OP BREDERE **BEDRIJFSDOELSTELLINGEN** KAN ERTOE LEIDEN DAT TEAMS PROBEREN HUN PRODUCTIE TE VERGROTEN,

WAT SOMS DOOR "VELOCITY" GEMETEN WORDT.



PRODUCTIVITEIT IS TOCH GOED?



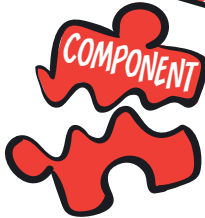
COMPONENT

WAT ZAL ER LATER
GEBEUREN WANNEER
COMPONENTEN GEMAAKT
DOOR VERSCHILLENDE
TEAMS NIET SAMEN PASSEN?

COMPONENT

DOOR TEAM 1

DOOR TEAM 2

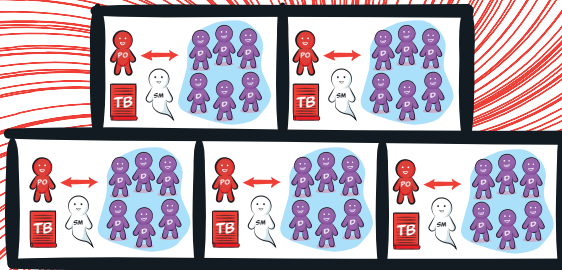


DOOR TEAM 1



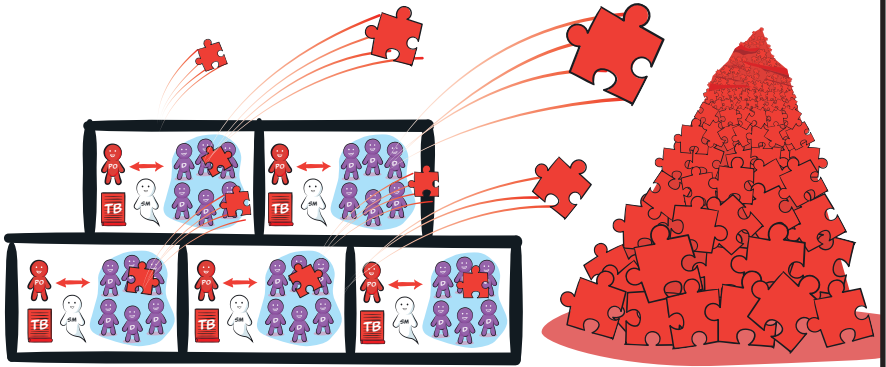
DOOR TEAM 2

MENSEN DENKEN SOMS DAT TEAMS ZOULDEN MOETEN FOCUSSEN OP HET VERGROTEN VAN HUN PRODUCTIE. HET IS MAKKELIJK OM AFGELEID TE WORDEN DOOR MEETBARE ZAKEN ALS "VELOCITY" .



ECHTER, IN HET GROTERE GEHEEL, KAN FOCUS DAAROP **INTEGRATIEPROBLEMEN VERGROTEN** EN ONS VERMOGEN OM EEN REACTIE VAN KLANTEN TE KRIJGEN **VERTRAGEN!**

ALS ONS WERK NOG GEÏNTEGREERD MOET WORDEN MET WERK VAN ANDEREN OM BRUIKBARE FEATURES TE KRIJGEN, DAN KAN HET LANGER DUREN OM EEN REACTIE VAN EEN ECHTE KLANT TE KRIJGEN, DAARVAN TE LEREN, EN ONZE KOERS BIJ TE STELLEN.



MEER FOCUS OP INTERNE DOELEN
ORGANISATIELAGEN BETEKENT
**MINDER FOCUS OP
BEDRIJFSDOELSTELLINGEN.**



"HYPERPRODUCTIVITEIT"
KAN PIJN DOEN.



LANGERE DOORLOOPTIJDEN
TOT EN MET DE KLANT
**VERMINDEREN
WENDBAARHEID.**

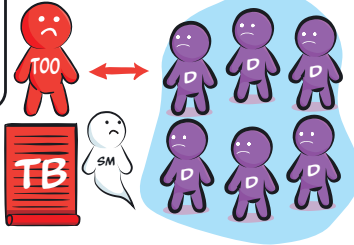
SCÈNE 3B:

HOE VERMINDERT VERKEERD BEGRIJPEN VAN DE PRODUCT OWNER ROL DE MOTIVATIE VAN ONTWIKKELAARS EN HUN EMPATHIE VOOR KLANTEN?

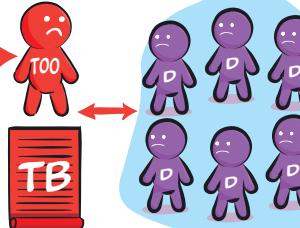
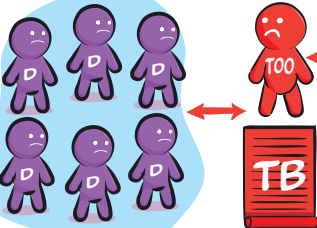
OOK ZO **VREEMD** AAN GROTE ORGANISATIES...



ONTWIKKELTEAMS SPREKEN MEESTAL NIET MET KLANTEN EN EINDGEBRUIKERS!

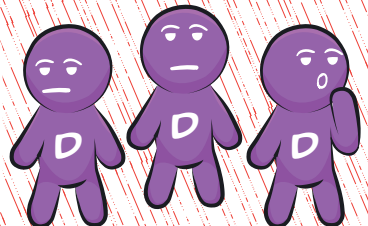


ONTWIKKELAARS ZIEN TUSSENPERSONEN ALS HUN VOORNAAMSTE VERBINDING MET KLANTEN



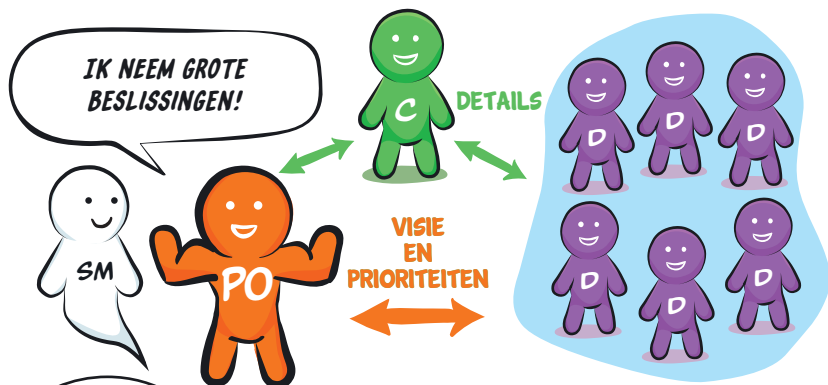
OF ZELFS MET DE ANDERE TEAMS.

PROBEREN INTERNE TUSSENPERSONEN TEVREDEN TE STELLEN IS LANG NIET ZO LEUK OF EFFECTIEF ALS PRATEN MET ECHTE KLANTEN DIE ONS PRODUCT GEBRUIKEN.



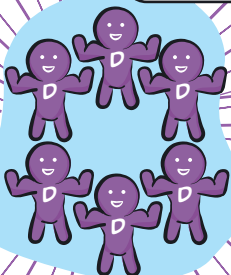
SCÈNE 4A: HOE LEVEREN ECHTE PRODUCT OWNERS DE HOOGSTE KLANTWAARDE?

EEN ECHTE PRODUCT OWNER IS IN STAAT GROTE
BESLISSINGEN TE NEMEN EN DE PRODUCTVISIE DOOR TE
ONTWIKKELEN TERWIJL WE MEER LEREN.



DE KLANTGERICHTE PRODUCT
BACKLOG BESCHRIJFT PROBLEMEN
- GEEN TAKEN -

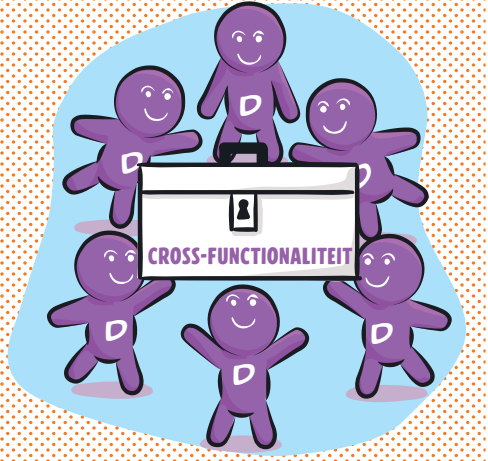
EN HET ONTWIKKELTEAM IS IN STAAT HET
HOOGWAARDIGE WERK VAN OPLOSSINGEN
BEDENKEN TE DOEN.



WIJ DOEN HOOGWAARDIG WERK! WIJ ZIJN
GEEN VERWERKERS VAN JIRA TICKETS!

ZE DOEN MEER DAN PROGRAMMEREN OP BASIS VAN SPECIFICATIES.

Ontwikkelteams zijn cross-functional, met als team alle benodigde vaardigheden om een product increment te kunnen maken.
- Scrum Gids



ALS EEN CROSS-FUNCTIONAL TEAM BEZITTEN ZE OF LEREN ZE ALLE VAARDIGHEDEN, DIE NODIG ZIJN OM HOOGWAARDIG WERK TE DOEN.

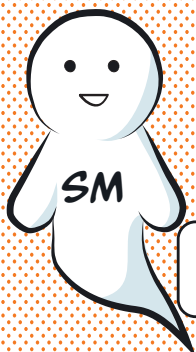
SCRUM COMBINEERT CROSS-FUNCTIONALITEIT MET WEGNEMEN VAN ONDERSCHIED TUSSEN ROLLEN.



GEEN ROLLEN

VERWIJDERING VAN ROLLEN ZORGT ERVOOR
DAT HET **TEAM** PROCESSEIGENAAR WORDT!

SOMMIGE MENSEN DENKEN DAT SCRUM GAAT OVER **TOEVOEGEN**
VAN ZAKEN ALS BURN-DOWNS, FIBONACCI-GETALLEN, VELOCITY.



*Scrum erkent geen titels voor
teamleden, ongeacht het werk dat door
de persoon wordt uitgevoerd
- Scrum Gids*

DEZE TOEVOEGINGEN KUNNEN SOMS HANDIG ZIJN,
MAAR ZE ZIJN GEEN ONDERDEEL VAN SCRUM.

DE VOORNAAMSTE VOORDELEN VAN SCRUM IS
VERWIJDERING VAN PROCESSEN EN ROLLEN.



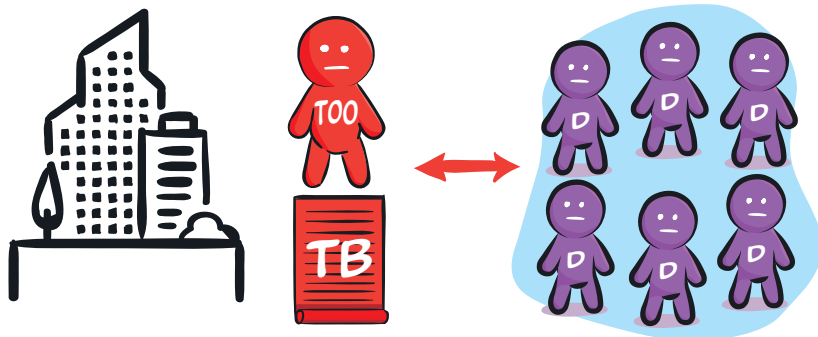
WANNEER DE PRODUCT OWNER
EEN GROTE BESLISSING HEEFT
GENOMEN, KAN HIJ OF ZIJ DE
PRODUCT BACKLOG WIJZIGEN
OM DIT TOT UITDRUKKING TE
BRENGEN.

ER IS GEEN STRUCTURELE
WIJZIGING VAN DE ORGANISATIE
VOOR NODIG, EN HET TEAM IS AL
GEWEND OM BOVENAAN
GEPLAATSTE PROBLEMEN OP TE
PAKKEN EN NIEUWE DINGEN TE
LEREN.



**SCÈNE 4B:
OP WELKE MANIER LEIDT VERKEERD BEGRIJPEN
VAN DE PRODUCT OWNER ROL TOT MINDER
WAARDE LEVEREN?**

EEN TEAM IN EEN GROTE ORGANISATIE LOOPT HET RISICO **TE
GESPECIALISEERD** TE WORDEN IN EEN BEPAALD DEEL VAN DE CODE.



(ANDERE TEAMS KUNNEN HUN CODE OOK NIET BEGRIJPEN)

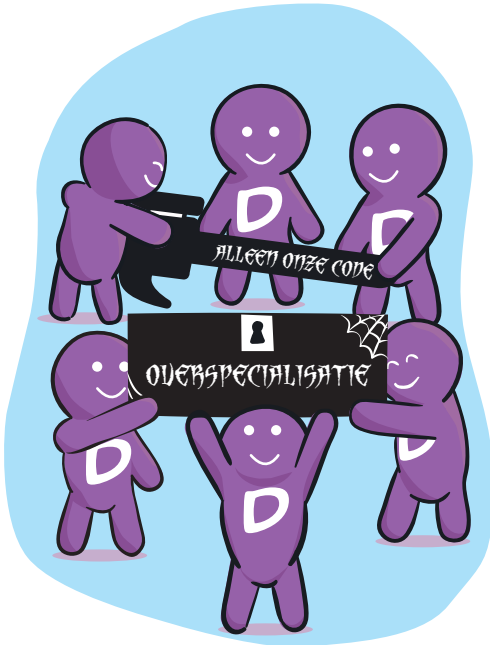


HUN VAARDIGHEDEN ZULLEN GEDATEERD ZIJN. ZE ZULLEN NIET
WETEN DAT ER ANDERE HANDIGE TECHNIEKEN ZIJN.

DE TEAM OUTPUT OWNER ZAL PROBEREN OM DE LOKALE BACKLOG TE **ORDENEN** OM ZO DE MEESTE WAARDE TE LEVEREN.



WE ZULLEN DE ILLUSIE HEBBEN DAT SCRUM WERKT.



TEAMS GAAN OOK DENKEN DAT DIT OPTIMAAL IS,

MISSCHIEN OMDAT ZE TE GEFOCUST ZIJN OP PRODUCTIVITEIT. OF MISSCHIEN IS HET GEWOON MAKKELIJK OM VERTELD TE WORDEN WAT TE DOEN.

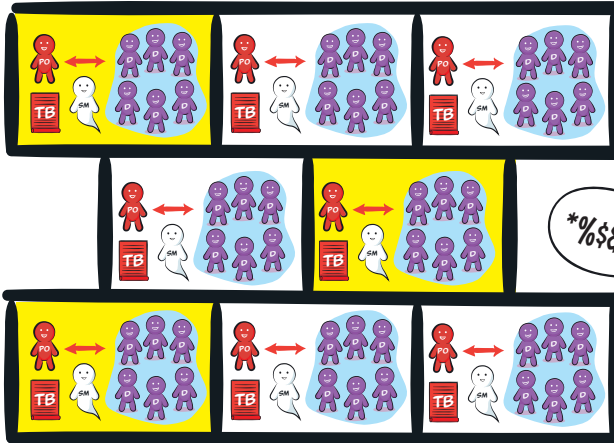
SCRUM MASTERS, MANAGERS, COACHES EN TRAINERS KUNNEN ALLEMAAL VOOR DE GEK GEHOUDEN WORDEN DOOR **LOKALE OPTIMALISATIE.**

MAAR HET VOORDEEL VOOR
KLANTEN IS KLEINER DAN HET ZOU
MOETEN ZIJN. **ER ZIT
BELANGRIJKER WERK
VERSTOPT IN ANDERE
BACKLOGS WAAR ONS TEAM
NIETS VAN LEERT!!!**

€8000 ITEM
€8000 ITEM
€7000 ITEM
€7000 ITEM
€7000 ITEM
€6000 ITEM
€6000 ITEM

HET ITEM BOVENAAN DE BACKLOG VAN ONS TEAM IS
MINDER BELANGRIJK DAN HET WERK WAAR ANDERE
TEAMS NIET EENS TIJD VOOR HEBBEN!

GESCHIEDEN TEAM BACKLOGS HOUDEN - APARTE
LIJSTJES - VERHULT DIT PROBLEEM.



**SLECHTS EEN
PAAR TEAMS DOEN
HET MEEST
WAARDEVOLLE
WERK!**

*%\$@#!



ONZE IMPACT OP KLANTEN ZAL BEPERKT ZIJN.

**EN KOERS WIJZIGEN - DE #\\$@*€ REDEN WAAROM WE
WENDBAAR WILLEN ZIJN - ZAL MOEILIJK ZIJN.**

SCÈNE 5:
**WAAROM IS HET ERG OM EEN TEAM
OUTPUT OWNER TE ZIJN?**



TEAM OUTPUT OWNERS
ZITTEN KLEM IN HET
MIDDEN.

ZE ZIJN TUSSENPERSONEN ZONDER HET
MANDAAT OM ECHT RELEVANTE
BESLUITEN TE NEMEN.



ZE WORDEN
VERANTWOORDELIJK
GEHOUDEN VOOR
ZAKEN DIE ZE NIET IN
EIGEN HAND HEBBEN.



ZE LOPEN HET RISICO
OM INFORMATIEANALIST,
BUSINESS CONSULTANT
OF PROJECTMANAGER
TE WORDEN.

SOMMIGEN
PROBEREN PERFECTE
"USER STORIES" ALS
GEDETAILEERDE
REQUIREMENTS TE
SCHRIJVEN EN
LICHTEN DIE TOE ALS
ZE NIET PERFECT
ZIJN.



SOMMIGEN COÖRDINEREN
HET WERK VAN HET TEAM
MET HET WERK VAN ANDERE
TEAMS, HOUDEN
AFHANKELIJKHEDEN IN DE
GATEN EN RAPPORTEREN DE
STATUS.

OF ZE STIMULEREN
HET TEAM OM MEER
OP TE LEVEREN.

DE TEAM OUTPUT OWNER
STAAT ONDER DRUK EN IS
NIET IN STAAT EEN
ONDERNEMER TE ZIJN.



*Op geen enkele manier heb ik mij voorgesteld
dat de Product Owner een business analyst zou
worden die verantwoordelijk was voor
informatieanalyse.
- Ken Schwaber*

<https://kenschwaber.wordpress.com/2011/01/31/product-owners-not-proxies/>

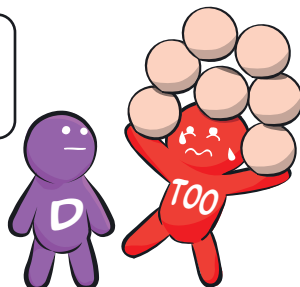


SCÈNE 6:

HOE KUNNEN WE MENSEN DIE KLEM ZITTEN IN DEZE ROL HELPEN EN DAARBIJ HET ZELFGORGANISEREND VERMOGEN EN CROSS-FUNCTIONALITEIT VAN HET TEAM VERGROTEN?

IK HEB RESPECT VOOR MENSEN DIE VINDEN DAT ÉÉN PERSOON PER TEAM DIE DEZE ROL SPEELT PASSEND IS **VOOR HUN SITUATIE**.

ZE KRIJGEN EEN HOOP GEDAAN MET IEMAND IN HUN NABIJHEID DIE ONMIDDELLIJK FEEDBACK KAN GEVEN. DAT WILLEN WE NATUURLIJK ALLEMAAL.



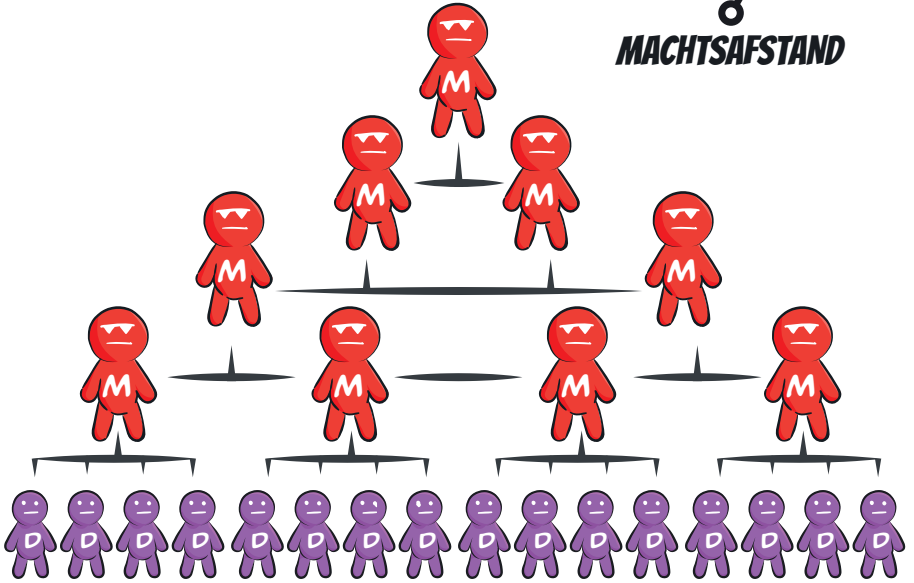
PLEKKEN WAAR DIT AL WERKT KENNEN EEN SOCIAAL KLIMAAT WAARIN MACHTSVERSCHILLEN KLEIN ZIJN EN WAAR MENSEN NATUURLIJKERWIJS VERANTWOORDELIJKHEID DELEN, PRECIES ZOALS DAT NODIG IS VOOR EEN TEAM ZONDER ROLLEN.



Individuele teamleden kunnen specifieke vaardigheden of focusgebieden hebben, maar de verantwoordelijkheid ligt bij het team als geheel.
- Scrum Gids



MAAR **DOORGAANS** WORDEN MENSEN BEÏNVLOED DOOR LAGEN EN TITELS.



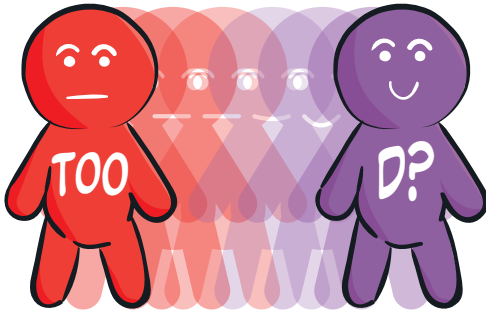
VOOR HEN ZIJN **VERSCHILLEN IN STATUS, GEKOPPELD AAN ROLLEN, ZEER REËEL.**

IS EEN TEAM **ZELFORGANISEREND** ALS WE EËN TEAMLID EEN SPECIALE ROL GEVEN? ZIEN WE DE TEGENSTELLING ALS WE ZEGGEN "ALLE TEAMLEDEN ZIJN GELIJK" , MAAR EËN TEAMLID IS MEER "GELIJK" DAN ANDEREN?



WE BEKNOTTEN DE WENDBAARHEID DOOR NET TE DOEN ALSOF TEAM OUTPUT OWNERS DE PRODUCT OWNER ZIJN.

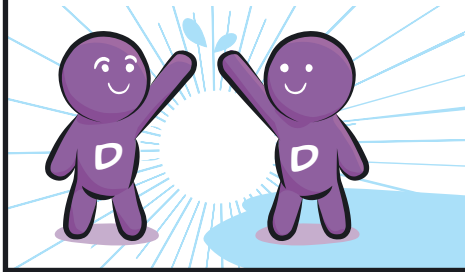
ALS JE ONNODIGE LAGEN WILT VERMIJDEN, GA DAN NA WAT DE REDEN IS DAT SCRUM SLECHTS DRIE ROLLEN KENT, EN DE KRACHT VAN ZELFORGANISATIE VOOR TEAMS ZONDER ROLLEN



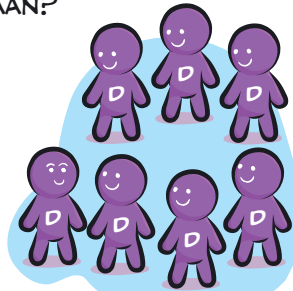
...INDIEN DE SCRUM MASTER EN HET MANAGEMENT DE OMGEVING CREËREN DIE DAT TOESTAAT.

WAAROM ZOU DEZE PERSOON NIET BIJ HET TEAM KOMEN, ZONDER SPECIAAL TOEGEWEEZEN ROL, DIE HEM SCHEIDT VAN DE ANDEREN?

HET TEAM KAN DAN ZELF UITVOGENEN WIE WAT DOET IN EEN SITUATIE IN PLAATS VAN BEPERKT TE WORDEN DOOR EEN VAN BUITENAF OPGELEGD PROCES.



ZELFORGANISATIE VAN TEAMS GEBEURT ZONDER ROLLEN. WAT IS DAAR ENG AAN?



*Ze zijn zelforganiserend. Niemand (zelfs de Scrum Master niet) vertelt het Ontwikkelteam hoe zij de Product Backlog moeten omzetten in Incrementen van potentieel uitleverbare functionaliteit.
- Scrum Gids*



SCHRIJF ME ALSJEBLIFFT OVER WAT ER VOLGENS JOU VOOR ERGS ZOU KUNNEN GEBEUREN EN DAN ZAL IK EEN VOLGENDE STRIP MAKEN OVER DIE ZORGEN.



SCÈNE 7:

WAAROM IS HET ONNODIG OM NIEUWE ROLLEN TE CREËREN ZOALS "CHIEF PRODUCT OWNER" ?

Uiteindelijk is het vermogen van je organisatie om sneller te leren dan de concurrentie het enige duurzame voordeel.

- Peter Senge

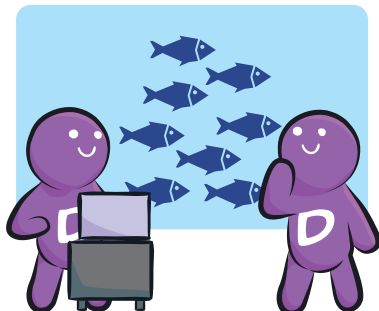


ALS IK EEN PRODUCT PROBEERDE TE ONTWIKKELEN MET MEERDERE TEAMS, EN ALS ONZE OVERLEVING OP DE LANGE TERMIJN ZOU AFHANGEN VAN LEREN FOCUSSEN OP DE BELANGRIJKSTE ZAKEN, DAN ZOU IK DE BELANGRIJKSTE PROBLEMEN IN ÉÉN ECHTE PRODUCT BACKLOG HOUDEN. IK ZOU DE TEAMS VRAGEN TE FOCUSSEN OP ONZE ENIGE ECHTE PRODUCT BACKLOG,

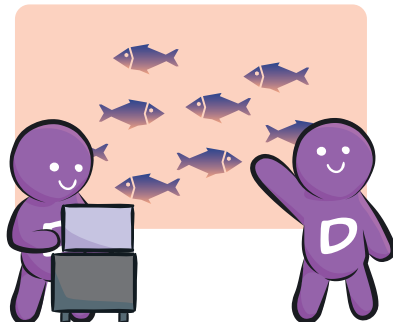


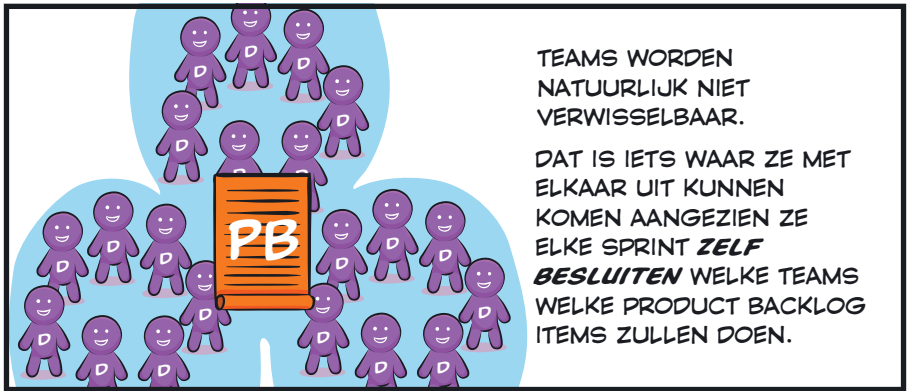
NIET OP DAT WAT IN HET VERLEDEN VOOR HEN HET GEMAKKELIJKSTE WAS.

STEL JE VOOR DAT WE IN EEN TEAM ZITTEN DAT ROBOTVISSEN ZO PROGRAMMEERT DAT ZE BIJ ELKAAR BLIJVEN IN SCHOLEN.



MAAR DEZE WEEK IS DE HOOGSTE PRIORITEIT VAN HET BEDRIJF OM DE VISSEN ZO TE PROGRAMMEREN DAT ZE VAN KLEUR VERANDEREN WANNEER DE WATERTEMPERATUUR WISSELT. **ONS TEAM MOET NIEUWE VAARDIGHEDEN LEREN OM HET BEDRIJF TE KUNNEN HELPEN HIERIN TE SLAGEN.**





TEAMS WORDEN
NATUURLIJK NIET
VERWISSELBAAR.

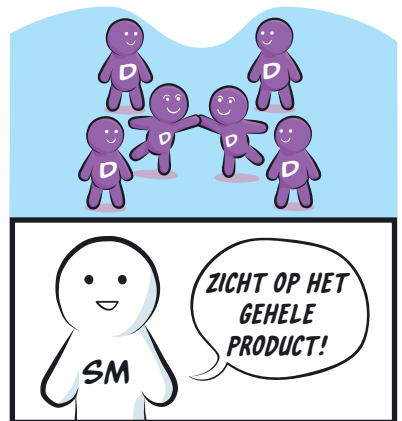
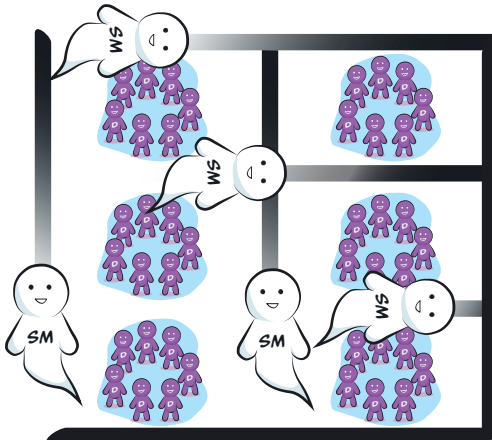
DAT IS IETS WAAR ZE MET
ELKAAR UIT KUNNEN
KOMEN AANGEZIEN ZE
ELKE SPRINT **ZELF
BESLUITEN** WELKE TEAMS
WELKE PRODUCT BACKLOG
ITEMS ZULLEN DOEN.



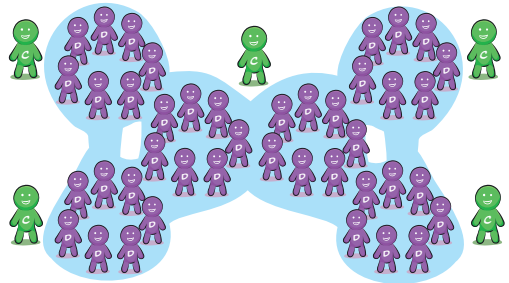
Een Product Backlog wordt
gebruikt om het aankomende werk
op het product te beschrijven.
-Scrum Gids

OM ZICHT OP HET GEHELE
PRODUCT TE BEVORDEREN ZOU IK
SCRUM MASTERS VRAGEN
OBSTAKELS TUSSEN TEAMS TE
VERWIJDEREN,

EN PRODUCTONTWIKKELAARS
LEREN DAT SAMENWERKING
OVER TEAMS HEEN NU DE
VERANTWOORDELIJKHEID VAN
ONTWIKKELAARS IS.

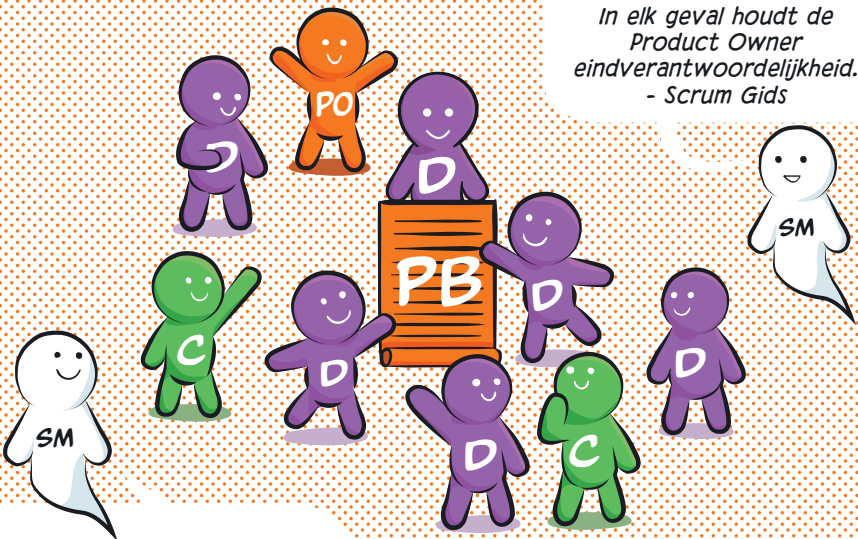


IK ZOU OOK DE
BARRIÈRES
VERWIJDEREN, DIE
VOORKOMEN DAT
ONTWIKKELAARS
GEDETAILLEERDE
TOELICHTING VAN
KLANTEN KRIJGEN,
ZODAT WE **NIET MEER**
ALLES HOEVEN VOOR
TE KAUWEN VOOR
ONTWIKKELAARS.



DE ONTWIKKELAARS ZULLEN NU
HELPEN DE PRODUCT BACKLOG TE
BEHEREN.

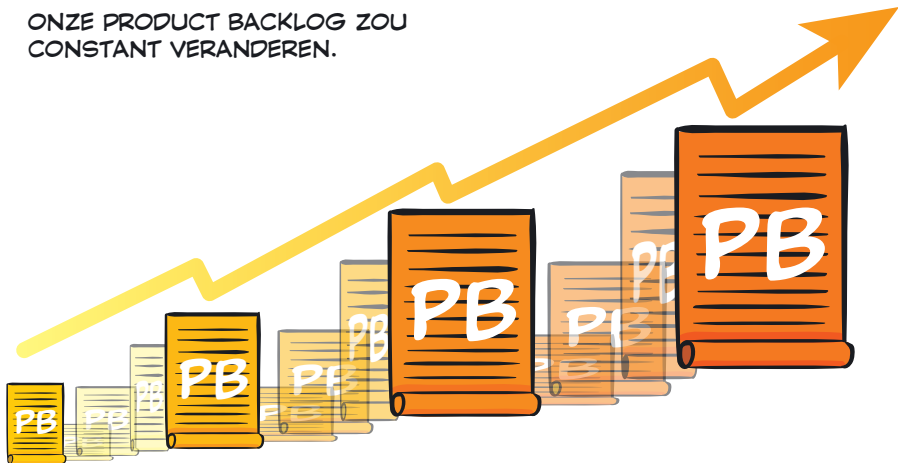
*De Product Owner kan zelf
aan de Product Backlog
werken, of het door het
Ontwikkelteam laten doen.
In elk geval houdt de
Product Owner
eindverantwoordelijkheid.
- Scrum Gids*



*Iedereen dient tijd
door te brengen met
klanten en gebruikers
om empathie en inzicht
op te bouwen - Jeff
Patton*

HET KAN **JAREN DUREN**
VOORDAT DIT ALLEMAAL WERKT
OP DEZE MANIER, MAAR HET IS
EERDER GEDAAN.

ONZE PRODUCT BACKLOG ZOU
CONSTANT VERANDEREN.



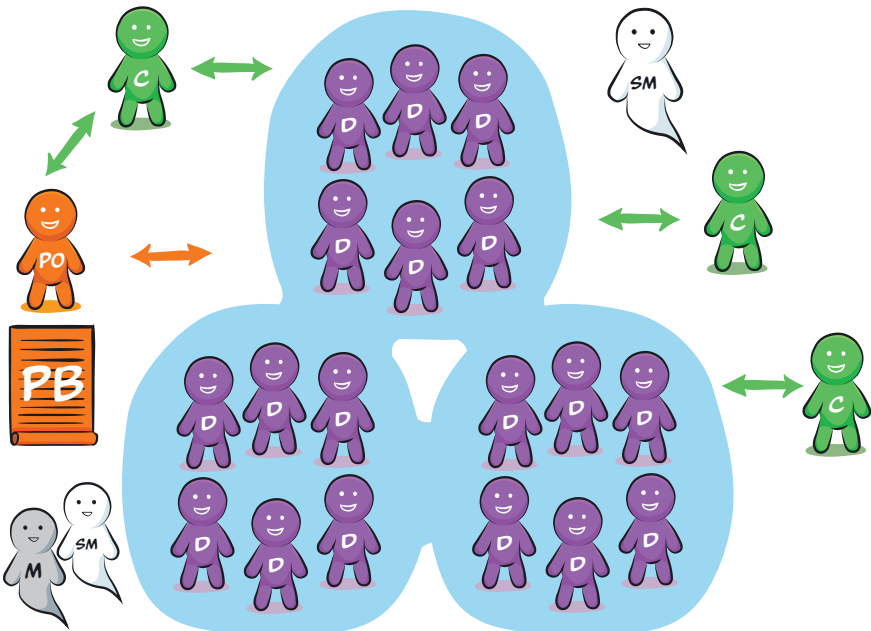
WE ZULLEN IEMAND NODIG HEBBEN DIE ECHT MANDAAT EN VISIE
HEEFT OM DE WAARDE VAN ONS WERK TE MAXIMALISEREN.

WE HOEVEN GEEN
NIEUWE NAAM TE
VERZINNEN VOOR ONZE
ULTIEME
PRIORITEITENBRON,
OMDAT **HET NIET ECHT
EEN NIEUWE ROL IS.**



LATEN WE DEZE PERSOON
PRODUCT OWNER NOEMEN.





ÉÉN PRODUCT OWNER EN ÉÉN PRODUCT BACKLOG BESCHRIJVEN HET **WAT**.



KLANT KAN DIRECT GERAADPLEEGD WORDEN DOOR ONTWIKKELAARS, WAARMEE OVERDRACHTEN VOORKOMEN WORDEN.



GESPREKKEN OVER RICHTING, PRIORITEITEN, STRATEGIE EN VISIE.



GESPREKKEN OVER DE DETAILS VAN KLANTWENSEN.



TEAMLID KAN OOK DOMEINEXPERT, UI/LUX DESIGNER, VOORMALIG TOO, ENZOVORST ZIJN.



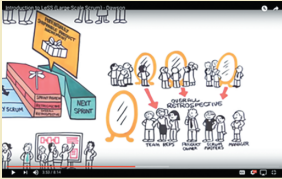
VLOEIENDE AFSTEMMING ZONDER ROLLEN OMSPANT TEAMS. TEAMS ZIJN EIGENAAR VAN HET **HOE**.



SCRUM MASTER EN MANAGEMENT OP EEN ANDER VLAKE, ZIJN NIET LANGER HET WERKEN VAN ANDEREN AAN HET COÖRDINEREN. NU SCHAFFEN ZIJ SCHADELIJK BELEID AF EN LEREN ANDEREN SYSTEEMDENKEN.

IF YOU WANT TO LEARN MORE ABOUT HOW TO DEAL WITH THE PROBLEMS DESCRIBED IN THIS STORY,

WATCH



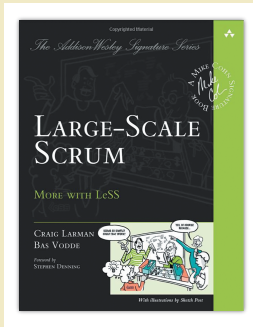
https://youtu.be/1BZf_Oa7W94
(That's the letter O, not a zero.)

VISIT



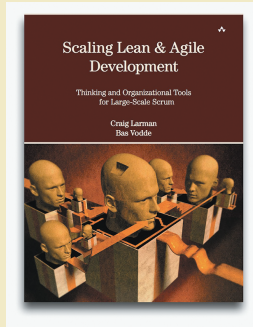
<https://less.works>

FIRST READ



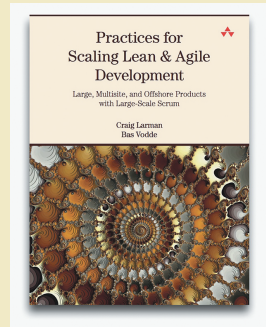
Large Scale Scrum: More With LeSS, Larman/Vodde (2016).

THEN READ



Scaling Lean & Agile Development, Larman/Vodde (2008).

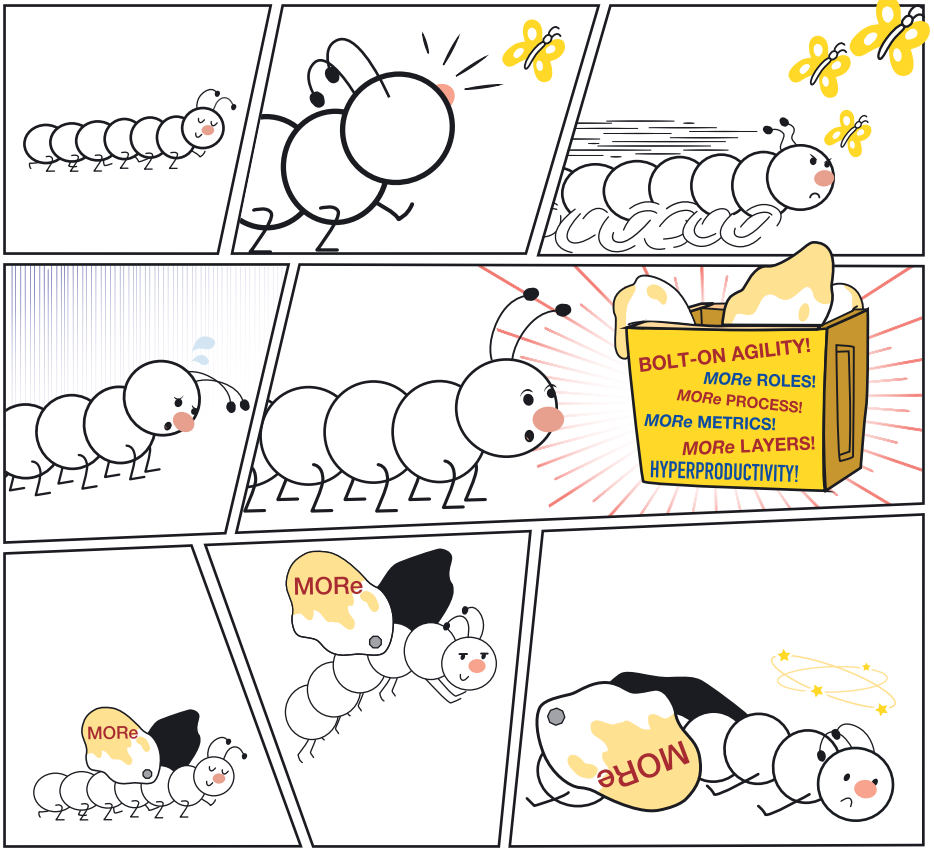
THEN READ



Practices for Scaling Lean & Agile Development, Larman/Vodde (2010).



MJ (MICHAEL JAMES) has written many things, including the Scrum Master Checklist at <http://ScrumMasterChecklist.org> Email him at mj@seattlescrum.com or tweet him at [@michaeldotjames](https://twitter.com/michaeldotjames)



When you get tired of MORE, try LeSS.