

COMPUTABLE

Vijf jaar Agile: hosanna of drama? (2)

31-10-2014 10:00 | Door Leo van der Aalst | Lees meer artikelen over: [Agile](#), [Scrum](#)



In de afgelopen jaren zijn we enthousiast aan de gang gegaan met Agile. Nu vijf jaar verder heb ik driehonderd agile projecten onder de loep genomen. Projecten die tot grote successen hebben geleid, maar ook gigantisch hebben gefaald. Op basis daarvan heb ik in deel 1 de misvattingen en valkuilen op een rij gezet. Deze keer is het tijd voor de voordelen en succesfactoren. Een ‘hosanna’ Agile-project is binnen

handbereik.

Voordelen

- Projecten zijn transparanter
- Prioriteiten kunnen makkelijker worden bijgestuurd
- Kwaliteit producten is beter
- Kortere time to market
- Medewerkers zijn gemotiveerder

De actuele status van een Scrum-project is vaak in één oogopslag te zien, dankzij ‘burndown charts’, Scrum-borden met user stories, taken en kolommen. Deze laten zien of een user story bijvoorbeeld ‘in progress’ of al ‘done’ is. In het

algemeen kun je zeggen dat [Agile](#) projecten transparanter zijn. En door de korte iteraties, de nabijheid van de stakeholders - via de ‘product owner’ - en de nauwe samenwerking in het scrum-team kunnen prioriteiten makkelijker worden bijgestuurd. Daarmee is de organisatie in staat sneller te reageren op veranderingen.

De kwaliteit van producten is beter. Iedere it-professional kent ongetwijfeld het [figuur met de schommel](#). Dat laat zien hoe de uiteindelijk afwijkende wens van de klant gerealiseerd wordt. Onderzoeken laten zien dat in traditionele omgevingen van de oorspronkelijk honderd gedefinieerde requirements er vijftig worden gerealiseerd. De klant gebruikt uiteindelijk maar 25 functies. Dat is nogal wat ‘waste’, volgens ‘lean’-begrippen. De klant maakt nu deel uit van het Scrum-project. En zit dus dicht op het ontwikkelteam. De gebruiker of opdrachtgever ziet snel genoeg wanneer sprake is van afwijkingen. Het herstel is zo gepiept. Dat geldt ook voor nieuwe inzichten die gaandeweg worden ontwikkeld. Het verkorten van de ‘time-to-market’ in een Agile-project met 10 tot 60 procent is ook een groot voordeel van Agile. Kortom, de juiste producten worden ook nog eens sneller opgeleverd.

Vaak leven ‘uitgebluste’ it’ers helemaal op als ze in een Agile-project gaan werken. Of dat nu komt door het verlaten van een jarenlange ‘sleur’, of door het werken in een team aan een gezamenlijk doelstelling, of doordat het team meer verantwoordelijkheid heeft. Feit is, dat in Agile-projecten medewerkers vaak gemotiveerder zijn. Ze zijn ook gewoon ‘blijer’. Een niet te onderschatten emotie voor het behalen van goede resultaten.

Succesfactoren

- Bedrijfsbrede commitment is vereist
- Invoering heeft begeleiding nodig
- Mensen moeten worden vertrouwd
- Team moet acteren als team
- 'Fail to succeed'

Ja, managers, nu komt het er op aan. In het verleden was het zo dat teamleden beslissingen van de manager vertrouwden en opvolgden. Bij een Agile-aanpak moet de manager beslissingen van het Agile-team accepteren. Het is de manager die de mensen in het team moet vertrouwen en aan hen zoveel mogelijk vrijheden en bevoegdheden moet

geven. Om écht succesvol te kunnen zijn met de invoering van een Agile-aanpak is bedrijfsbrede commitment nodig. De invoering vereist meestal een cultuuromslag of minimaal een cultuuraanpassing. Daardoor is het bijvoorbeeld heel gebruikelijk dat mensen het bedrijf verlaten als ze niet in staat zijn te werken in een Agile-omgeving.

Ook voor de teamleden komt het er nu op aan. Succes wordt alleen bereikt als het team daadwerkelijk als team acteert. Dus niet werken in silo's van ontwerpers, programmeurs, testers en gebruikers. Maar allemaal samen. Verder moeten alle ontwikkelprocessen worden geïntegreerd. Dus bijvoorbeeld geen losstaand ontwikkel- en testproces, maar volledig geïntegreerd gelijktijdig ontwerpen, programmeren en testen. Deze integratie geldt ook voor alle teamleden en activiteiten. Iemand in een programmeursrol moet bereid zijn andere activiteiten op te pakken, bijvoorbeeld testactiviteiten. Iemand in de testrol moet ook bereid zijn bijvoorbeeld testautomatiseringsactiviteiten op te pakken of de opdrachtgever te helpen bij het opstellen van de user stories. Dit alles is uiteraard afhankelijk van de kennis en kunde van de desbetreffende persoon. In het algemeen kun je zeggen dat ieder teamlid één discipline uitstekend beheerst en verder bereid is een tweede of derde bij te leren. Teamleden in een Agile-team zijn multidisciplinair.

Het blijkt wel dat de invoering van een Agile-aanpak nogal wat voeten in de aarde heeft. Veel organisaties worstelen daar nog altijd mee. Om maar niet te zwijgen van de bedrijven die maar wat aan modderen. Weerstand tegen de verandering is nog altijd aan de orde. Zeker bij veel managers. Zorg dan ook voor een goede begeleiding bij de invoering van een Agile-aanpak. Bijvoorbeeld in de persoon van een veranderingsmanager of Scrum-coach. Dat is een bepalende succesfactor.

De invoering van een Agile-aanpak is een leertraject en gaat gepaard met vallen en opstaan. De ene keer is de invoering sneller succesvol dan de andere keer. Het is belangrijk om telkens te leren van de gemaakte fouten. En die in een volgende iteratie weer te verbeteren. Dus niet te snel opgeven. Wees ook niet bang fouten te maken. Want hier geldt, 'fail to succeed'!

Thomas Edison heeft ooit gezegd, 'I haven't failed. I've just found 10.000 ways that won't work.'

Met alle misvattingen, valkuilen, voordelen en successen op een rij draagt dat weer een beetje bij aan de kans op een hosanna-project. Of nog beter, start direct een hosanna Agile-project. Dan is er geen poging 10.001 nodig!

Leo van der Aalst, senior testing consultant bij Sogeti en lector software quality & testing aan de Fontys Hogeschool