

## Agile: een paar lessons learned

*Auteurs: Joep de Leeuw en Hans van Rotterdam*

Voorspelbaarheid van de doorlooptijd verhoog je ook door de verwachtingen goed te managen. Dus prop de sprint niet te vol. Veel druk leidt meestal tot verkeerde beslissingen, tot frustratie en op den duur tot gelatenheid: “we halen ons sprintdoel toch niet, doen we overigens nooit, dus ...”. Heb je echter ruimte in je sprint, dan kun je eventueel wat extra leveren, maar krijg je zeker af wat je beloofd hebt. En let op, tegenvallers zijn altijd groter dan meevallers. Dus neem voldoende onvoorzien op.

Management vindt het moeilijk om los te laten, teams hun eigen verantwoordelijkheid te geven en zelf te laten ondernemen. Vertrouwen, stimuleren, helpen zijn hierbij de sleutelwoorden. In een organisatie waar alleen maar afgerekend wordt zal agile/scrum nooit slagen, want dan schiet iedereen in de verdediging. Andersom: achter een dik pak papier en een waterval project kun je je als medewerker keurig verschuilen, met de projectmanager als bliksemafleider.

Agile/scrum gaat er vanuit dat we allemaal kenniswerkers hebben die in teamverband verantwoordelijkheid nemen. De praktijk is echter anders. Er zijn altijd medewerkers die gewoon liever sturing krijgen, die graag te horen krijgen wat ze moeten doen en dat dan ook exact uitvoeren. Ze zien de scrummaster vaak als de baas van het team en dat is hij zeker niet. De scrummaster ondersteunt het team, gaat achter impediments aan, organiseert het scrumproces. Medewerkers die deze mindset hebben zijn niet geschikt deel uit te maken van een agile/scrum team en zal je uit het team moeten halen (en op wellicht een waterval project zetten) of laten ervaren wat de winstpunten zijn zodat hun mindset verandert.

In een devops omgeving kunnen incidenten uit de operatie de werkelijke realisatie van nieuwe toegevoegde waarde sterk negatief beïnvloeden. Dat is echter een kortstondige beginsituatie. Interessant is dat teams nog meer dan in de gescheiden DEV /OPS situatie proberen goede kwaliteit software te leveren (incidenten te voorkomen), omdat ze zelf met hun eigen incidenten worden opgescheept. En daarmee lever je dus meer klantwaarde. Overigens, het oplossen van incidenten achteraf is ook toevoegen van klantwaarde (die je nog niet geleverd had).

Incidenten kunnen het agile proces verstoren. Om dat te voorkomen kan je (tijdelijk) die incidenten heel expliciet maken en ze in punten uit een algemene incidenten pot halen. Je krijgt dan zicht op of het percentage tijd voor incidenten wel klopt en je maakt ook veel explicieter wat je behaalde sprint resultaten zijn. Het verschuilen achter “er waren veel incidenten” is dan ook moeilijker.

Omdat er bij agile werken geen uitgebreide specificaties liggen zoals in de waterval methode, kan het zijn dat er een aantal zaken vergeten zijn die ook tijd (een extra sprint) kosten. Aan de andere kant, er is ook geen tijd verspild aan het maken van uitgebreide specificaties die op het moment dat je ze gebruikt zijn niet zwaar verouderd (out-dated) blijken en alsnog via RFC's moeten worden aangepast. Wees niet te bang voor de veranderende vraag van de klant. Het gaat uiteindelijk om een passend eindresultaat waar de klant blij van wordt.

Als een team perfect in sprints werkt kan dat een heel goede werkwijze zijn om in cadans op tijd de eindstreep te halen door tussentijdse concrete sprint doelstellingen te stellen. Het idee om kortstondige doelen te stellen werkt overigens ook goed binnen de watervalmethode. Je houdt dan goed zicht op de voortgang.

De rol van de projectmanager komt in de agile (SAFe / LeSS) theorie eigenlijk niet meer voor. Echter, in de praktijk zie je dat er over de epics heen wel een coördinerende rol nodig is als er meerdere teams tegelijkertijd aan werken. Dat is een rol die door de huidige projectmanagers kan worden ingevuld. Ze zijn dan niet direct sturend, maar meer coördinerend en faciliterend. Doel is vooral teams bij elkaar te brengen. Het budget en scope ligt niet bij deze persoon, dat ligt bij de product owner. In SAFe is die rol specifiek benoemd (Release Train Engineer). Andere rollen voor de projectmanagers zijn scrummaster en agile coach, maar ook hierbij richt de rol zich tot coördineren en faciliteren en zeker ook stimuleren.

Beïnvloeden van de situatie is een de belangrijkste methodes om je agile project te optimaliseren. Voorbeeld: regel bij onvoldoende mandaat meer autonome besluitvorming. Denk vooraf goed na over de sliceability van de oplossing. Deel je product op in kleine zinvolle beoordeelbare delen. En bij weinig ervaring met agile, maak gebruik van een coach.