Agile/Scrum en PMC

Agile/Scrum verrijkt Projectmatig Creëren… en omgekeerd!

De uitgangspunten en werkvormen van Agile zijn een verrijking voor iedere projectleider die werkt vanuit de principes van Projectmatig Creëren (PMC). Met Agile krijg je een handreiking hoe je met een team een product kan ontwikkelen, waarvan het op voorhand nog niet compleet helder is hoe het eruit zou moeten zien of welke vorm het moet krijgen. Omgekeerd is PMC een verrijking voor agile-/Scrumteams. Een goede projectstart-up geeft het team en de opdrachtgever houvast en helderheid.

In veel projecten zijn onderdelen of fasen te herkennen, waarbij het niet zo helder is wat er precies opgeleverd moet worden en waarbij dus een groot beroep wordt gedaan op het creërend vermogen van het team. Het kan dan helpen om een agile aanpak te kiezen:

- in korte 'sprints' van enkele weken,
- waarin het team vaker bij elkaar komt
- in nauwe samenspraak met een vertegenwoordiger van de klant of opdrachtgever
- om concrete producten op te leveren.

De uitgangspunten van agile management, waar onder andere de Scrummethodiek op is gestoeld, en PMC zijn verrassend gelijkwaardig: Men wil het beste uit mensen halen (IK) en zet in op effectieve samenwerking (WIJ). Daarbij biedt Scrum een relatief lichte structuur en vorm aan (HET) die ruimte laat voor flexibiliteit en creativiteit. Tenslotte is bij Scrum een vertegenwoordiger van de eindgebruiker (ZIJ) een belangrijke betrokken partner voor het team.

SCRUM IN EEN NOTENDOP

Scrum is een specifieke projectaanpak die ontwikkeld is in de ICT-omgeving. Het is gebaseerd op het 'agile'-gedachtegoed waarin iteratief werken, stapsgewijs ontwikkelen en wendbaarheid centraal staan. Scrum is dus een concrete invulling van agile werken en denken.

Deze aanpak is niet toevalligerwijs in de ICT ontstaan. Bij het ontwikkelen van software bleek namelijk dat het enorm lastig is om vooraf precies duidelijk te krijgen met de opdrachtgever wat het resultaat zou moeten zijn. Vaak hebben klanten / opdrachtgevers weinig verstand van ICT en is het vooraf moeilijk om een goed gemeenschappelijk beeld te krijgen van wat het project zou moeten opleveren. Men ontdekte dat het beter werkt om het project 'op te knippen', waarbij telkens door een volledig '*dedicated*' team in een korte tijd gewerkt wordt aan een concreet werkend product dat aan de klant/opdrachtgever getoond kan worden.

Zo'n kort traject noemt men een *sprint* en duurt een vastgestelde tijd. In veel Scrumprojecten worden sprints van 2 weken gehanteerd, buiten de ICT komen sprints van drie tot zes weken ook regelmatig voor. Het team werkt tijdens de sprint nauw samen aan het project en komt geregeld (dagelijks of twee keer per week) bij elkaar in een korte (staande) bijeenkomst, een *stand-up*. Tijdens zo'n bijeenkomst bespreekt het team relevante zaken betreffende de voortgang van het project en de benodigde acties voor de komende dagen worden gepland. Op basis hiervan wordt verder gewerkt aan een volgend onderdeel of een volgende versie van het product.

De gebruiker van het projectresultaat heeft een belangrijke rol in het project. Deze is vertegenwoordigd door de *product owner*. De *product owner* is op gezette tijden bij het team om zijn verhaal te doen middels *user stories* en om de resultaten te testen en beoordelen.

UITGANGSPUNTEN VAN SCRUM…
Mensen en hun onderlinge interactie boven processen en tools.
Werkende software boven allesomvattende documentatie.
Samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen.
Inspelen op verandering boven het volgen van een plan.

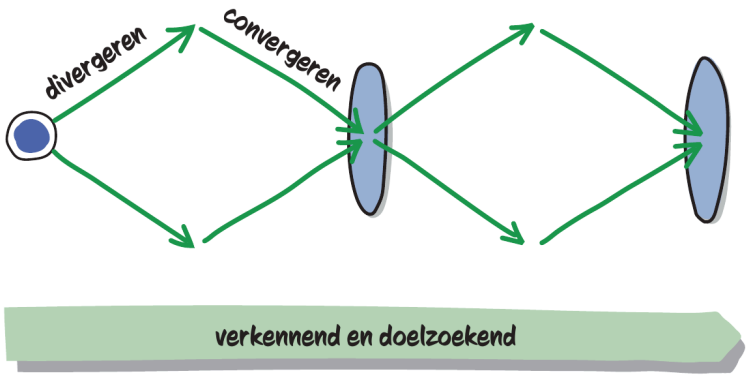
WANNEER SCRUM IN PMC-PROJECTEN?

Met PMC (en ook met andere projectmanagementmethoden) legt het team vooraf met de opdrachtgever vast welk projectresultaat wordt gerealiseerd en welke activiteiten het team onderneemt om tot dit resultaat te komen. Dat werkt goed als je vooraf al een scherp beeld hebt van het resultaat en als je de omgevingsvariabelen onderweg goed onder controle kan houden. Dat is lang niet voor alle (onderdelen van) projecten even goed mogelijk. Dan is flexibiliteit geboden. Echter, juist voor het effectief uitvoeren van zo'n (flexibel) proces is een methode onontbeerlijk, anders volg je al snel de waan van de dag en waai je met alle winden mee. Wij zien dit vaak gebeuren in onze adviespraktijk. Bij het doorlichten van de projectdefinitie blijkt dan dat het resultaat niet helder en eenduidig is geformuleerd en dat het ook lastig is om dit te verbeteren. Dan zien we bijvoorbeeld de volgende patronen ontstaan:

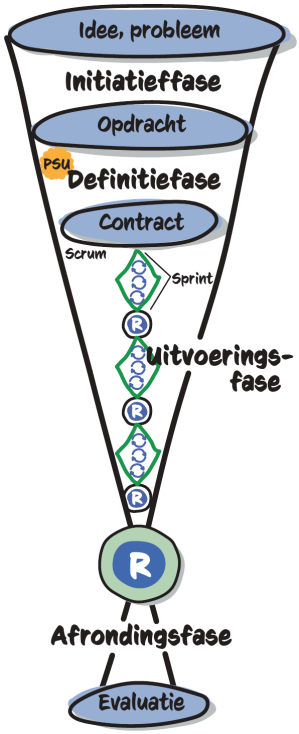
- *De bal terugspelen*: het team haalt opgelucht adem: 'Het ligt niet aan ons! De opdrachtgever heeft zijn werk niet goed gedaan.' Het team speelt de bal terug naar de opdrachtgever die gefrustreerd raakt en zich niet geholpen voelt.
- *Doormodderen*: het team gaat toch aan de slag. Ze praten veelvuldig over de inhoud, discussiëren over wat de opdrachtgever bedoelt en komen maar moeizaam tot resultaat.
- *In de la*: het team kiest (gedwongen door de opdrachtgever, de methodiek of de projectleider) een concreet resultaat en werkt daar gestaag naar toe. Met het eindproduct is niemand echt blij. Het verdwijnt in de spreekwoordelijke la of wordt de inzet van eindeloze klachten en vruchteloze hersteloperaties.

EEN ITERATIEF, CREATIEF OF STRATEGISCH PROCES

De Scrum-werkwijze is goed te gebruiken voor dit soort opdrachten. Dus bij projecten die geheel of gedeeltelijk resultaten moeten opleveren, die vooraf nog niet helemaal scherp zijn te definiëren. De contouren zijn vaak wel helder – je weet dat het een advies moet worden, een website, een training of een stuk software – maar de invulling van het resultaat moet gaande het project nog worden ontwikkeld. De uitkomsten van een dergelijk project zijn dus inhoudelijk nog open, en ook qua vorm en/of omvang moet ruimte worden gehouden voor bijstelling. Deze projecten hebben geheel of gedeeltelijk dan ook een verkennend en onderzoekend karakter. Wij noemen dit binnen PMC een proces: een iteratief, strategisch of creatief proces (zie onderstaande figuur). In zo'n proces wordt ruimte gemaakt voor verkenning en onderzoek (divergeren), maar is het ook van belang om keuzes te maken en concrete resultaten op te leveren (convergeren).



SCRUM IN DE PMC-PRAKTIJK EN OMGEKEERD



Stel dat in de definitiefase duidelijk wordt dat (een deel van) het project niet goed is te definiëren en dat enige flexibiliteit en ontwikkelruimte van belang is om tot resultaat te komen. Is een projectstart-up (PSU) nu niet meer zinvol? Integendeel, een goede PSU zal Scrum-projecten een vliegende start geven. Tijdens de PSU bepaalt het team met de opdrachtgever welke (deel-)resultaten van het project met Scrum worden ontwikkeld en welke resultaten op een andere manier tot stand kunnen worden gebracht. Vervolgens creëert het projectteam samen een goed overzicht van de hele projectperiode, de overall planning van het project. Het is in dit soort projecten vaak niet mogelijk om alle activiteiten vooraf precies vast te leggen, maar het projectteam kan wel vaststellen hoe het project slim op te knippen. Zo maakt het team een inschatting van …

- … het aantal sprints,
- … de tijd en capaciteit die dit kost,
- … de relatie met andere projectactiviteiten en
- … een gedetailleerder activiteitenplan voor de eerstkomende sprint.

Daarnaast maakt het team in de PSU heldere afspraken over de onderlinge rol en taakverdeling, de manier van samenwerken en de werkwijze voor het uitwisselen van informatie. Juist in dit soort projecten luistert dit nauw.

DILEMMA'S PMC EN SCRUM

Geen projectleider, geen opdrachtgever?

Binnen het Scrum-team kent men formeel gezien geen projectleider. Ook de term opdrachtgever kent men niet. Binnen het Scrum-team is gelijkwaardigheid een groot goed. Hierdoor beoogt men het eigenaarschap van de teamleden optimaal tot zijn recht te laten komen. Ook PMC ziet het commitment en eigenaarschap van alle betrokkenen als een cruciale factor voor succesvol projectmanagement. Toch is er binnen PMC ook een belangrijke rol voor projectleiders en opdrachtgevers. Hoe is dit te verenigen? Onze ervaring in praktijk met de organisaties waarin we met Scrum hebben gewerkt is dat er wel degelijk projectleiders en opdrachtgevers zijn, zij het vaak op een 'hoger niveau'. Zij zijn verantwoordelijk voor het gehele project, het overzicht. Vaak wordt hier slechts een deel van het project met Scrum aangepakt. Het Scrumteam kan hiermee in principe behoorlijk zelfstandig aan de slag, zonder tussenkomst van de 'overall projectleider' maar met behulp van de *product-owner* en de *Scrummaster*. Hoe verhouden deze beide rollen zich tot die van de projectleider?

Projectleider of Scrummaster

De *Scrummaster* vervult een belangrijke rol in het begeleiden van het team. Het is geen projectleider, maar een praktische coach voor het team, die ervoor zorgt dat het goede gesprek goed wordt gevoerd en dat obstakels voor het team zo snel mogelijk worden opgeruimd.

Veel projectleiders hebben impliciet die taak, maar het is goed om je projectleiderschap ook eens onder de loep te nemen vanuit dat specifieke perspectief. Binnen PMC heeft een projectleider vooral een faciliterende rol, met als doel om het beste uit het projectteam te halen. Hij is voortdurend alert op de energie en het commitment binnen het team en maakt dit bespreekbaar waar nodig. Deze rol en werkwijze is grotendeels vergelijkbaar met die van de *Scrummaster*. Hij (of zij) is niet de 'baas', maar faciliteert de bijeenkomsten en introduceert en begeleidt werkvormen.

In praktijk zien we dat de overall projectleider soms ook deze rol pakt voor de Scrumteams. Daarnaast zien we ook wel situaties waarin er een aparte *Scrummaster* is, die in meerdere projecten optreedt. In dit geval zullen er afspraken gemaakt worden tussen projectleider en Scrummaster over de rolverdeling en informatie-uitwisseling: wie informeert wie over voortgang, afhankelijkheden en stagnaties.

De rol van de product-owner

En hoe zit het met de *product-owner*? Hij of zij is in Scrum dé vertegenwoordiger van de eindgebruikers en vervult tijdens het project een actieve en cruciale rol. De *product-owner* is op gezette tijden bij het team om zijn of haar verhaal te doen. Daarnaast beoordeelt deze telkens de opgeleverde producten. Het is dus belangrijk dat deze zich goed laat informeren door de (eind)gebruikers, en dat hij of zij voldoende positie heeft om beslissingen te kunnen nemen. Het bijzondere van een *product-owner* is dat hij binnen Scrum (bijna) fulltime beschikbaar is voor het projectteam om te werken aan de ontwikkeling van het gewenste eindresultaat. Daardoor kan besluitvorming over en uitwerking van het project heel snel plaatsvinden en is het team in staat om korte slagen te maken.

Afhankelijk van het project zal het projectteam moeten bekijken wie het meest geschikt is voor deze rol. Soms kan dat de projectleider zelf zijn, mits deze voldoende inhoudelijk op de hoogte is van de wensen van de gebruiker, maar vaker zien we dat deze rol apart belegd wordt. Ook in dit geval is het van belang om, tijdens de PSU, afspraken te maken over de rolverdeling, de beschikbaarheid en informatie-uitwisseling.

SCRUM INSTRUMENTARIUM IN PROJECTEN

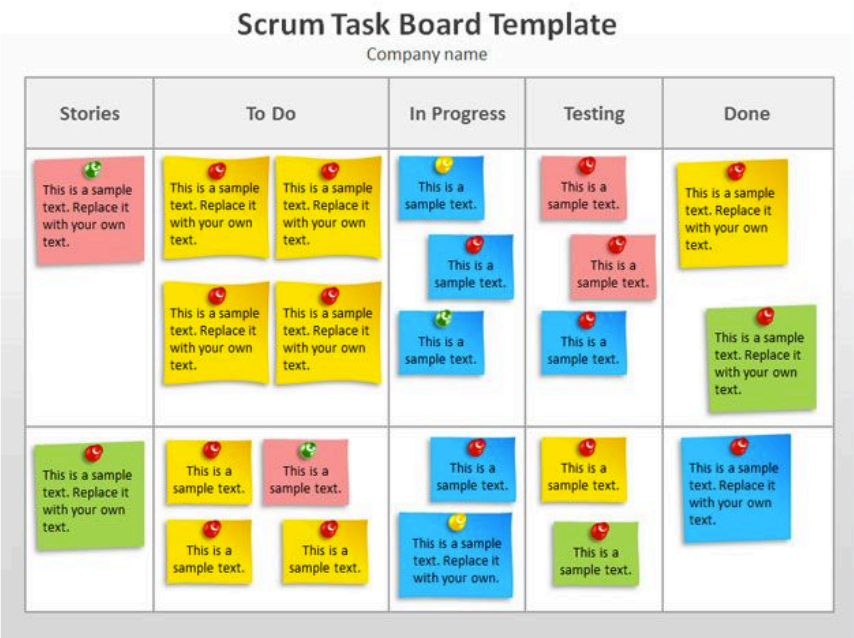
Scrum biedt een aantal praktische instrumenten die je heel goed binnen PMC kan gebruiken. We beschrijven hier kort de twee belangrijkste.

De stand-up en het Task Board

Een vrijgesteld team van mensen werkt gedurende de sprint aan een concreet resultaat: een stuk software, een plan, een eerste ontwerp, een verkenning. Meerdere keren per week komt het team onder leiding van de

Scrummaster bij elkaar voor de *stand-up*, een korte staande bijeenkomst bij het 'task board' (verder planbord, zie onderstaande figuur). Op dit planbord hangen de activiteiten die de teamleden deze sprint willen uitvoeren. De teamleden delen met elkaar:

- welke activiteiten zijn afgerond,
- welke obstakels ze zijn tegengekomen,
- waar ze de komende dag (dagen) aan gaan werken en
- wat of wie ze nodig hebben hiervoor.



Op deze manier werkt het team dus heel nauw samen. Op het planbord hangen zichtbaar voor het hele team steeds de wensen van de klant, de verdeling van activiteiten en wat er klaar is. Een praktisch en krachtig instrument om overzicht te houden en de samenwerking en afstemming te bevorderen.

De User Story – het verhaal van de gebruiker

Een *user story* beschrijft een eis of wens van de gebruiker. Het is een korte weergave van een functionaliteit van het resultaat die waarde oplevert voor tenminste één van de eindgebruikers. Een *user story* bestaat uit drie onderdelen:

1. Beschrijving van de user story, geschreven in de vorm: *Ik ….. (naam en rol) als gebruiker wil … (functie/actie) met als voordeel …. (doel/waarde voor gebruiker).*
2. Discussie over de user story om de details boven tafel te krijgen. Details worden vastgelegd op de user story kaart.
3. Instrumenten, zoals testen, waarmee het projectteam kan vaststellen of de wensen van de klant zijn gehaald.

De drager van een user story is meestal een kleine kaart, bijv. een post-it, die in het zicht van het projectteam op het planbord hangt.

IK	……(naam en rol)
WIL GRAAG	…… (functie of actie)
MET ALS DOEL	…… voor de gebruiker.

De user stories zijn het meest krachtig als ze gemaakt worden in contact met de echte eindgebruikers. User stories aan het begin van het traject zijn vaak nog globaal, maar worden per fase (per sprint) steeds gedetailleerd uitgewerkt. Dit uitwerken gebeurt in overleg tussen product-owner als vertegenwoordiger van de gebruikers en het team tijdens.

Binnen PMC worden de wensen van gebruikers vastgelegd in het kwaliteitsplan als onderdeel van het projectcontract. Maar met deze werkwijze worden ze compact en zichtbaar. En door ze voor iedere fase opnieuw te definiëren houdt het team focus en inspiratie. Een mooie aanvulling dus!

TOT SLOT: GEEN STAMMENSTRIJD

Al jaren adviseren wij projectleiders en hun teams om projecten slim op te knippen indien er flexibiliteit en ruimte voor creativiteit en onderzoek nodig is in het project. Scrum biedt handvatten om dit op een gestructureerde manier te doen, waarbij de gebruiker en het team nauw samenwerken om tot resultaat te komen. De uitgangspunten en onderliggende waarden van Scrum sluiten naadloos aan op PMC. Dit maakt een stammenstrijd dan ook volstrekt overbodig.

Natuurlijk roept het vragen op in organisaties: Moeten we nu wel of geen projectleider aanstellen? Wie moet de product-owner worden? Relevante vragen die we in dit artikel probeerden te beantwoorden, maar die in praktijk vragen om verder samen uit te proberen en te onderzoeken, zonder het vooraf helemaal dicht te willen timmeren.

LITERATUUR

Mike Cohn, 2004, User Stories Applied: For Agile Software Development

Jef Cumps, Kris Philippaerts, Hubert Smits, Scrum Alliance Inc. 2012, Scrum een beschrijving.

The 2020 Scrum Guide: https://scrumguides.org/scrum-guide.html