

Het doen van een eerste Agile-project

VAN GANTT CHART NAAR BURN UP CHART

In softwareontwikkeling en binnen IT-afdelingen van grote bedrijven krijg je als projectmanager steeds vaker te maken met een Agile/Scrum manier van werken. Hoe ga je als projectmanager binnen jouw projecten om met deze manier van werken? Hoe kun je de kracht van Scrum gebruiken om een zo goed mogelijk projectresultaat te behalen? In dit artikel gaan we in op onze ervaringen met het eerste Agile-project en de diverse uitdagingen en oplossingen die we gedurende het project zijn tegengekomen.

Het project vond plaats binnen een internationaal telecommunicatiebedrijf waar veel simultane innovatieprojecten worden uitgevoerd. Het project was gericht op het vergroten van het glasvezelnetwerk om hiermee de zakelijke klanten beter te kunnen bedienen. Dit vereiste aanpassingen aan het glasvezelnetwerk, de bestaande processen en diverse IT-systemen.

De IT-afdeling had de stap gezet naar een Agile/Scrum werkwijze en levert iedere sprint werkende en geteste software op. In de IT-Scrumteams zijn alle rollen aanwezig om werkende en geteste software op te leveren. Vanwege de grote hoeveelheid applicaties vereist het echter vaak de inspanning van meerdere teams om waardevolle functionaliteit op te leveren.

Door het kort cyclisch werken van de IT-afdeling, waar bij iedere sprint nieuwe prioriteiten kunnen worden gesteld, kan geen 100% commitment meer worden afgegeven op projectplanningen en werkpakketten. Prioriteit van de te realiseren functionaliteit wordt gesteld door de Product Owner, degene die binnen Agile/Scrum de prioriteiten stelt

van de IT-Scrumteams en niet door de projectmanager. Deze constante afweging van prioriteiten door de Product Owner kan tot gevolg hebben dat de IT-werkzaamheden voor jouw project op een ander moment worden uitgevoerd dan jij als projectmanager aanvankelijk in jouw project Gantt chart, had gepland.

WAAROM AGILITY?

Veranderingen gaan snel in de wereld en het is dus zaak voor bedrijven om snel te kunnen inspelen op wijzigingen en nieuwe ontwikkelingen in de markt. Dit vereist een hoge mate van flexibiliteit en wendbaarheid, ook wel Agility genoemd. Deze wereld vereist dan ook een projectaanpak, waarbij we constant de focus hebben op het leveren van waarde in heel korte periodes.

Een Agile manier van werken is hierop het passende antwoord, een gedachtegoed dat ook buiten softwareontwikkeling steeds meer wordt omarmd. Als grondvest voor dit gedachtegoed geldt het Agile Manifesto.

[Agile Project Team.JPG]

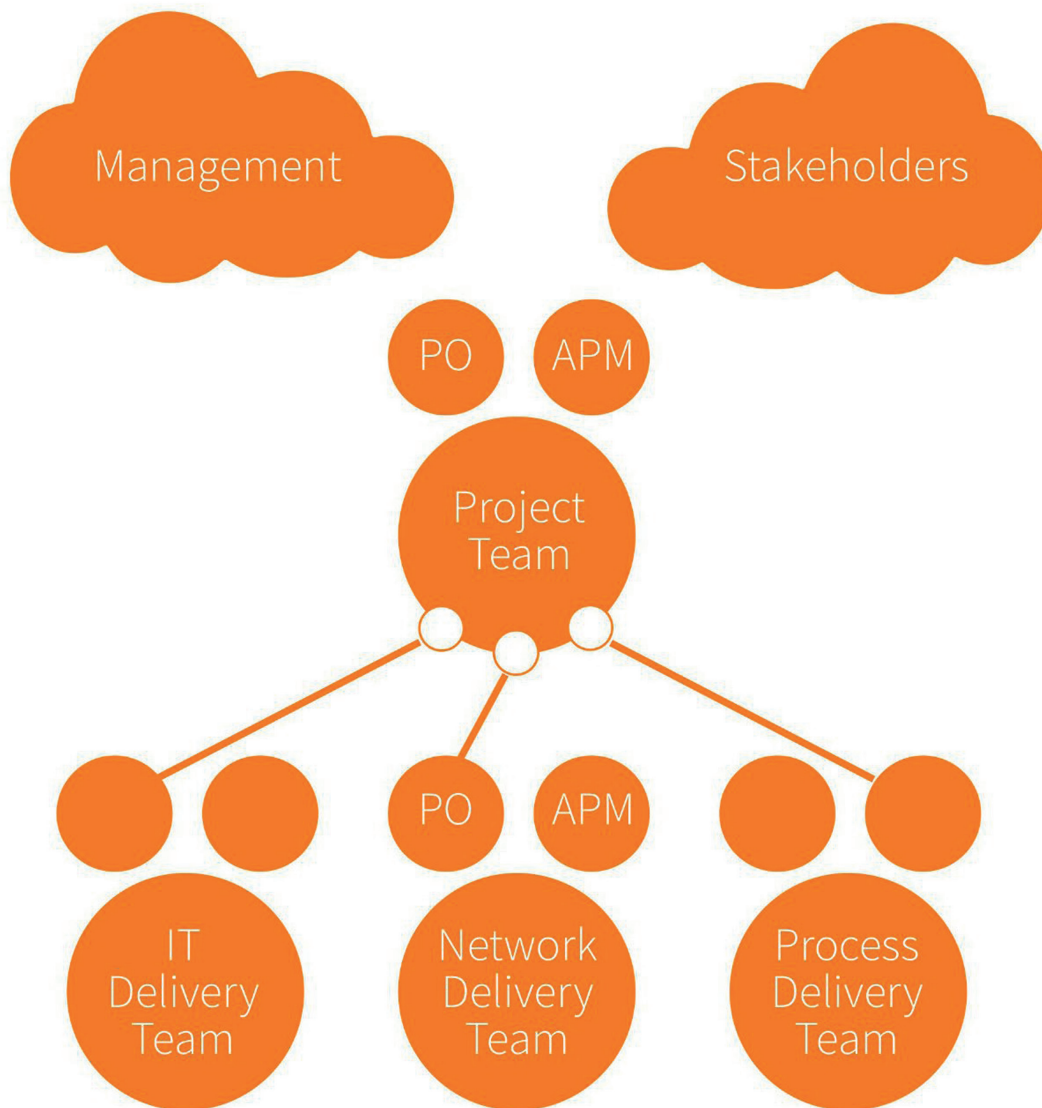
Door dit gedachtegoed ook toe te passen op projecten die breder zijn dan IT alleen kan ook hier maximaal geprofiteerd worden van de volgende voordelen:

- focussen op het leveren van de hoogste waarde eerst
- een samen met de klant gerealiseerd en direct bruikbaar resultaat
- verandering zien als een kans voor een nog beter resultaat
- grotere betrokkenheid van projectmedewerkers.

Scrum is een populaire en specifieke invulling van Agile en is een iteratief proces, waarbij iedere twee weken (een sprint) waarde wordt geleverd door het Scrum Team. Het Scrum Team bestaat uit:



AUTEURS **JEROEN VAN MENEN**, Agile coach en trainer bij Prowareness
RON VAN VLIET, Agile Projectmanager bij Tele2



- product owner, die bepaalt welke functionaliteit de meeste waarde gaat opleveren
- scrum master, die verantwoordelijk is voor het proces en continu verbeteren
- ontwikkelteam, dat verantwoordelijk is voor de realisatie van de functionaliteit.

Scrum wordt typisch toegepast in complexe omgevingen. Door de kort-cyclische aanpak biedt Scrum de mogelijkheid om snel in te spelen op veranderingen in inzichten, in het project of in de markt. Naast het leveren van waarde heeft het team ook constant focus op verbeteringen van het proces om daar in de volgende sprint actie op te ondernemen, ook wel 'continu verbeteren' genoemd. Uiteraard wilden we in het project gebruik gaan maken van de mogelijkheden die Agile/Scrum biedt: Elke sprint werkende functionaliteit, daarop feedback kunnen geven en

kunnen bijsturen klonk zeer aantrekkelijk. We zijn dus aan de slag gegaan met het vormgeven van een nieuwe, Agile projectaanpak, waarbij we Scrum als uitgangspunt hebben gehanteerd.

WAT IS MIJN ROL ALS AGILE PROJECTMANAGER?

Eén van de eerste vragen die opkwam was: Waar past nu de projectmanager in dit plaatje? Binnen Scrum is er immers geen projectmanager. Toch leek het zinvol om deze rol in te vullen vanwege de omvang van en de afstemming binnen het project. Vanuit Scrum perspectief bezien was de rol van Scrum Master een goede fit met de projectmanager van het project. De Scrum Master is immers verantwoordelijk voor het proces, zorgt ervoor dat het team zijn werkzaamheden kan uitvoeren en ruimt eventuele belemmeringen daarbij uit de weg.

Tevens was het belangrijk afscheid te nemen van een aantal >

- > ingesloten gewoontes. Eén van de meest belangrijke veranderingen die moest worden gemaakt is de mind-switch van 'ik bepaal' naar 'we doen het samen' en qua gedrag van sturend naar faciliterend. Vervolgens zijn we aan de slag gegaan met:
- het samenstellen van het projectteam waarin de Scrum-rollen zijn vertegenwoordigd (het Agile Project Team)
 - het komen tot een lijst met de te realiseren functionaliteit (project backlog)
 - het inplannen van de Scrum-sessies

HOE ZIET EEN AGILE PROJECT TEAM ERUIT?

Binnen Scrum bestaat een team uit alle competenties die nodig zijn om werkende en geteste software op te leveren. Een Agile Project Team moet daarom bestaan uit mensen die kunnen bepalen wat moet veranderen in hun domeinen (product of afdeling) en die in staat zijn deze veranderingen te laten plaatsvinden.

Daar waar in een watervalproject over het algemeen een projectmanager de opdracht krijgt om het project op te leveren, is dit in een Agile-project een teamverantwoordelijkheid. Deze teamverantwoordelijkheid leidde ertoe dat de teamleden zeer gemotiveerd waren om het beste resultaat neer te zetten! Dat vereist wel een visie bij het project en de prioriteitstelling van de te realiseren functionaliteit. Bij een Scrum-team is dit de taak van de Product Owner. In dit project vervulde de verantwoordelijk productmanager deze rol. Hij was degene die het idee had gelanceerd en een beeld had bij het beoogde eindresultaat.

HOE KOM JE TOT EEN PROJECT BACKLOG?

Om te komen tot een project backlog moest de visie van de productmanager worden vertaald in een lijst met stukjes functionaliteit, de 'user stories'. Zo'n user story beschrijft de functionaliteit gezien vanuit de gebruiker, waarom deze benodigd is en wat het oplevert. Wie beter dan de mensen uit de betrokken afdelingen kunnen deze user stories aanleveren? Een taak dus voor het Agile Project Team. In een eerste gezamenlijke sessie lichtte de productmanager

zijn visie toe. Daarna heeft het Agile Project Team in een aantal sessies gewerkt aan een eerste versie van de project backlog. Deze set aan user stories is door de Product Manager en het Agile Project Team geprioriteerd, waarbij de vraag was welke user stories minimaal nodig waren om een eerste versie van het beoogde projectdoel op de markt te introduceren, het Minimal Shippable Product. Door het gezamenlijk prioriteren was het voor het Agile Project Team duidelijk welke functionaliteit gerealiseerd moest worden, wat zorgde voor focus.

HOE GAAT ZO'N AGILE-PROJECT DAN IN DE UITVOERING?

Binnen Scrum wordt gewerkt in Sprints, aaneengesloten periodes met een vaste lengte van maximaal 4 weken. Binnen het project zijn we ook gaan werken met Sprints, waarin werkende functionaliteit werd opgeleverd door het Agile Project Team.

Binnen een sprint is een aantal sessies van belang. Ook deze hebben we gehanteerd, maar qua inhoud soms iets anders vormgegeven.

REFINEMENT SESSIE

In de refinement sessie bespreekt het Agile Project Team welke user stories de volgende sprint opgepakt kunnen worden. In deze sessie ontstaat door overleg een eenduidig beeld bij het beoogde eindresultaat en de onderlinge afhankelijkheden. De refinement sessie vond twee weken voor de planning sessie plaats, zodat de story owners voldoende tijd hadden om de user stories ook met hun afdelingen/teams te bespreken.

PLANNING SESSIE

Binnen Scrum is de planningssessie de start van de sprint en geeft het Agile Project Team aan welke user stories opgepakt konden worden in de volgende sprint.

REVIEW SESSIE

In de review sessies lieten de verschillende story owners aan de Product owner (en interne stakeholders) zien wat de

Individuals and interactions over processes and tools
 Working software over comprehensive documentation
 Customer collaboration over contract negotiation
 Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right,
 we value the items on the left more.”

—agilemanifesto.org

afgelopen sprint was opgeleverd. Nieuwe inzichten en de al dan niet behaalde resultaten konden direct worden verwerkt in de prioriteitstelling voor de volgende sprint.

RETROSPECTIVE

Een belangrijk element in Scrum is het blijven leren en verbeteren. Na iedere sprint vond daarom een retrospective plaats, waarin het projectteam besprak wat goed ging en wat beter zou kunnen. Door steeds een paar verbeterpunten op te pakken in de volgende sprint, bleef het Agile Project Team hun manier van werken steeds verbeteren.

STANDUP

Binnen Scrum wordt dagelijks een standup meeting gehouden waarin alle teamleden aangeven wat ze hebben bereikt sinds de laatste meeting, wat ze gaan doen tot de volgende en of er nog problemen zijn die het Team niet zelf kan oplossen. Deze standup duurt maximaal 15 minuten. Omdat de project teamleden niet dedicated aan het project werkten, is de frequentie van de standups aangepast naar twee keer in de week. Naast onderlinge afstemming in deze sessie tussen de story owners, kreeg de Agile projectmanager inzicht in de voortgang en eventuele problemen, waar dan vervolgens actie op ondernomen kon worden.

Met behulp van deze events was het project team iedere sprint in staat om toegevoegde waarde te leveren. De rol van de Agile projectmanager hierbij was faciliterend, hetgeen inhield dat hij:

- de verschillende sessies inplande en deze voorbereidde
- zorgde voor het wegnemen van de voortgang blokkerende problemen, de impediments
- de Product Owner ontzorgde door de input van het team in de backlog te verwerken
- zorgde voor transparantie van de werkzaamheden middels een Scrum bord
- de budgetbewaking en het informeren van de stuurgroep verzorgde, samen met de Product Owner.

HOE VOLG IK DE VOORTGANG?

Bij het creëren van de project backlog heeft het projectteam een Minimal Shippable Product gedefinieerd. Doordat aan de user stories, die nodig zijn om dit Minimal Shippable Product te realiseren, story points zijn toegekend, is het mogelijk om de totale hoeveelheid werk in story points uit te drukken. Dit afgezet tegen de gewenste einddatum leidde tot een gemiddeld aantal story points dat het Agile Project Team per sprint moest opleveren om het Minimal Shippable Product op tijd op te leveren. Dit kan eenvoudig in een

grafiek worden uitgezet. Door vervolgens in dezelfde grafiek ook de door het team opgeleverde aantal story points per sprint op te nemen, ontstond een burnup chart waarmee heel snel een objectieve inschatting van de voortgang kon worden afgelezen.

Belangrijk is om deze burnup chart voor iedereen, Agile Project Team en stuurgroep, zichtbaar te maken (transparantie). Ligt de lijn van opgeleverde user stories onder de gemiddelde lijn dan is duidelijk dat bijgestuurd moet worden, op scope, inzet of doorlooptijd. Groot voordeel van een burnup chart is dat de voortgang gebaseerd is op daadwerkelijk opgeleverde functionaliteit.

CONCLUSIE

Agile Project Management biedt een aantal grote voordelen in de huidige, snel veranderende wereld. Door de scope als variabele te beschouwen en door de product manager als product owner heel dicht bij het project te betrekken, levert het project altijd op wat door de klant wordt gevraagd. De business aan het stuur! Dit in tegenstelling tot watervalprojecten waarbij de scope vooraf wordt dichtgetimmerd en aan het einde van het project een resultaat wordt opgeleverd dat niet overeenkomt met de verwachtingen van de opdrachtgever (product manager).

Door het toepassen van sprints is het project in staat om snel in te springen op veranderingen en deze te zien als een kans om het product te verbeteren. Doordat de product owner, door het stellen van prioriteit, in staat is om te sturen welke functionaliteit eerst moet worden opgeleverd (waarbij geldt meeste waarde eerst), kunnen veranderingen snel door het project worden geabsorbeerd.

Het multidisciplinair karakter van het Agile Project Team en de diverse scrum events binnen de sprint faciliteren veel directe interactie tussen de project teamleden, wat het uiteindelijke projectresultaat kwalitatief beter maakt. Omdat de medewerkers zelf bepalen welk werk ze in de sprints oppakken, is bovendien het commitment van de project teamleden zeer groot!

Kortom: Agile Project Management geeft de hedendaagse projectmanager een geheel nieuwe toolset om de wensen van de opdrachtgever samen op tijd en binnen budget op te leveren! <

(ADVERTENTIE)

Psolutions.nl

Toe aan een volgende stap
in de besturing van de
projectenportfolio?