

---

# Inhoud

<b>1 Prologische introductie</b>	13
<i>Help, ik zit in een waterval!</i>	13
<i>Hoeveel agile kan een mens hebben?</i>	18
<b>Enkele agile feiten en cijfers</b>	23
<b>2 Een team als een dream</b>	25
<i>Ook zonder waterval kan je nat gaan</i>	25
<i>Concrete hellup</i>	31
<i>De power van de PO</i>	34
<b>Is een tweedaagse Scrum-training genoeg?</b>	36
<b>3 Prioriteren of uitsmeren</b>	39
<i>Een lichtend pad</i>	39
<i>Coördineren moet je leren</i>	43
<b>Prioriteitstelling</b>	45
<b>4 Rapporteren en escaleren</b>	47
<i>Manageren zonder enerveren</i>	47
<i>Leren escaleren</i>	49
<i>Rapporteren zonder toveren</i>	50
<b>Communiceren</b>	52

<b>5 To comply or not to comply</b>	57
<i>De DNB denkt met u mee</i>	57
<i>Doe je best en test de rest</i>	61
<b>Compliance</b>	63
<b>6 Past iedereen in de Scrum?</b>	67
<i>Projecten of Continuous Development?</i>	67
<b>Kanban</b>	72
<b>Scrumban</b>	73
<b>7 Lever wat nodig is</b>	75
<i>Hoe agile is een leverancier?</i>	75
<i>Pappenheimers in Moscow</i>	79
<b>Contracten</b>	81
<b>8 Verliest er iemand zijn beheersing?</b>	83
<i>PRINCE revisited</i>	83
<i>Continuous PRINCE?</i>	88
<i>Beheers je de portfolio?</i>	92
<b>PRINCE2 Agile</b>	95
<b>9 Goede architectuur behoeft geen krans</b>	99
<i>Een specialist met een list</i>	99
<i>Goede architectuur is niet duur</i>	100
<b>Architectuur</b>	102
<b>10 Digitaal epilogisch</b>	105
<b>Bijlage 1 Agile smaken</b>	109
<b>Bijlage 2 Lijst van gehanteerde begrippen</b>	111
<b>Auteurs</b>	125

## Dank

Wij bedanken Wouter Geurts, Mark Hartman en Michael van Santvoord hartelijk voor hun opmerkingen bij het proeflezen. Die opmerkingen zijn verwerkt. Het maakte het boek beter.



# 1

---

## Prologische introductie

### **Help, ik zit in een waterval!**

Het had Bob als muziek in de oren geklonken: eindelijk eens een methode die een oplossing leek voor zijn marketingafdeling. Want, het draaien van zijn campagnes en projecten ging toch wel erg moeizaam. Er leek een manier van werken te zijn die sneller resultaat bood. Er zou veel eerder dan vroeger kunnen worden opgeleverd. En wat een prima idee om de gebruikers er nu eens echt bij te betrekken!

Bob was al een paar jaar hoofd van de marketingafdeling van een grote verzekeraar; zijn team maakte de campagnes voor de producten van het bedrijf. Nieuwe autoverzekering? Bob zette het in de markt. Nieuwe arbeidsongeschiktheidsverzekering? Bob zorgde dat zo'n raar woord de markt op kon en nog werd begrepen ook. Maar zo makkelijk als het klinkt is dat niet! Het is een klus met veel stappen. Er moet eerst een idee zijn, dan moet worden nagedacht over de aanpak en de media benadering, dan moet er een script worden geschreven, dat wordt op proef gemaakt, getest, aangepast en uiteindelijk wordt het resultaat aan de opdrachtgever getoond. Niet iedere stap verloopt even snel; vaak zijn er aanpassingen nodig, en dat vertraagt. Bovendien werken er in de reclame-industrie creatievelingen, prachtig na-

tuurlijk, maar of het werk nu allemaal praktisch wordt ingestoken, dat is maar de vraag.

Bob had al langer nagedacht over de vraag hoe je dit toch wat sneller en handiger zou kunnen doen. Het is een lang proces met veel stappen, maar moest dat wel allemaal achter elkaar? Kon het ook parallel?

En dan had je de designers, die leken toch vooral lastig. “Eén designer kan meer vragen dan tien schrijvers kunnen beantwoorden!”, was een standaardgrapje op zijn afdeling. En: “Beter tien designers op tilt, dan één in je team”, was een andere. Dan was er de opdrachtgever, de sales. Die hadden geen creatief inzicht, wisten niet wat een storyboard betekende. Bob had eens een salesmanager gesproken die vroeg wat ‘art design’ nu eigenlijk is. “Goedemiddag!”, dacht Bob, “en daar moet je dan mee werken!”

Allemaal goede redenen waarom Bob met veel belangstelling naar een nieuwe methode keek. Het leek hem geweldig als zijn afdeling het werk eerder zou kunnen opleveren. Wat een kans om de opdrachtgever tevreden te stellen!

Bob had al kennis gemaakt met agile werken. De vakpers stond er vol mee. Erg bekend bij het maken van software, maar nu ook gemeengoed in allerlei andere bedrijfstakken. Het zag er goed uit: de gebruikers werden nu veel meer bij het werk betrokken. Dat was ook zo gek niet: die moeten het resultaat aan het eind van het project toch ook accepteren. Op deze manier kreeg je een heel andere relatie met de opdrachtgever. Veel prettiger. Als er iets mis was, dan hoorde je dat meteen. Bij het bedrijf van Bob was de keuze snel gemaakt; gegeven de voordelen koos het

management ervoor eens goed naar agile werken te laten kijken. Bob kreeg de opdracht dat te verkennen.

Al snel kwam Bob erachter dat deze nieuwe methode grote voordelen bood. En het enthousiasme waarmee de mensen die er al mee werkten erover spraken, werkte aanstekelijk. Hij sprak mensen uit de softwarewereld, waar deze nieuwe manier van werken was begonnen. Zij hadden ook last gehad van vertragingen bij het maken van hun spullen, de software in dit geval. Bob bleek niet de enige te zijn met dat probleem! Hij stak zijn licht op bij een paar reclamebureaus die al agile werkten. Zij raadden hem aan ook een cursus agile werken te doen. Daar zag Bob eerst wel tegenop: hij kon niet zomaar dagen weg uit zijn werk, het was er erg druk. Maar dat viel mee: de agile cursus duurde maar een dag, dat was nog eens een goede investering! Een dag weg van zijn werk, dat was wel te regelen. Die dag werd snel geboekt. Opvallend was ook hier het enthousiasme waarmee de cursusleider aan het werk ging. Hij sprak enthousiast over agile en Bob kreeg snel de overtuiging dat zijn problemen binnenkort tot het verleden zouden behoren. De cursusleider vertelde dat de manier waarop Bob en zijn afdeling werkten 'oldskool' was. Helemaal achterhaald, zo zei hij. De nadelen die de cursusleider noemde waren goed te herkennen zoals: vertraging en geen goede afstemming met de gebruikers. Het enthousiasme werkte aanstekelijk en Bob kwam al snel als een bekeerling uit de cursus.

Bob wist zijn management te overtuigen dat het goed is om maar eens te starten met dat agile werken. Niet alles in één klap; Bob stelde voor te beginnen met één campagne en dan te kijken hoe het beviel. Hij had ook toestemming gekregen daar wat externe inhuur voor te regelen. Hij ging aan de gang.

De agile methode waar ze mee aan de gang gingen heette Scrum, net als bij een rugbywedstrijd. Het zag er goed uit: je trok als het ware kleine sprintjes en maakte kleine onderdelen voor een campagne die je aan de gebruikers liet zien.

De consultant moest wel tegen wat weerstand opboksen. Niet iedereen op de afdeling ging meteen overstag; jaren was er op een andere manier gewerkt, dat geef je niet zomaar op.

Maar de consultant was gedreven en geduldig, hij bleek het heilig vuur te hebben en nam iedereen mee in zijn verhaal. Hij noemde het soms ook wel missionarisch werk. Hij predikte het woord alsof hij nog nooit iets anders had gedaan. De afdeling van Bob wist wel dat er een andere methode zou komen, maar dat ze ook haast andere mensen moesten worden, dat was even wennen. Het ging om agile *zijn*, om vertrouwen, respect, focus en toewijding, zo zei de consultant. De bestaande gezagslijnen werden veranderd. Het team stuurde zelf, maakte zijn eigen planning, trok een sprint en boekte mooie resultaten, zo heette het. Er was een visie voor de campagne opgesteld, gekscherend heet dat document 'plan de campagne', en dat gaf richting aan het werk. Ja, er zat schot in.

Bob was snel overtuigd: de nieuwe methode werkte veel beter dan de oude.

Niet iedereen was natuurlijk meteen vanaf dag één akkoord, maar er waren er ook die vrij snel lid werden van de nieuwe geloofsgemeenschap. Soms leek het wel dat je de methode moest omarmen om maar bij de club, de incrowd, te horen. Sommigen waren dolenthousiast over het nieuwe planningspo-



ker, waarmee je de planning met elkaar maakte, terwijl anderen dat maar een spelletje bleven vinden.

Bob zag dat het werkte; eerder dan gepland kon hij ook andere campagnes op een agile manier opzetten. Agile werd stap voor stap de nieuwe methode voor de afdeling. Er werden nu user stories gemaakt en de afdeling wende aan de sprints. De marketeers zagen al na een paar weken dat er resultaten uit hun handen kwamen; daadwerkelijke campagneonderdelen die je aan de klant kon laten zien. Het was goed beschouwd verrassend dat iedereen zo snel meewerkte. Natuurlijk was er nog wel wat gepruttel te horen, maar het leek Bob dat dat erbij hoorde. Hij had nog niet zo lang geleden een cursus management gedaan en daar had hij geleerd dat je als manager voor je keuzes moet staan, je moet duidelijk zijn. Dat deed hij nu ook: hij omarmde de nieuwe methode en straalde dat ook uit. De externe consultant bewees goede diensten. Goed dat die er was: per slot van rekening had die ene dag cursus die Bob had gevolgd, ook zijn beperkingen.

Natuurlijk had hij soms een moment van twijfel. Gaat het wel goed zo? Dan denkt hij weer aan de oude methode: dat was niet geweldig, zo houdt hij zichzelf voor. Hij vindt dat het in zijn rol als manager past duidelijk te laten zien waar het heen moet. Als er twijfels zijn over de nieuwe methode, dan luistert hij wel goed, maar stimuleert hij het gebruik ervan. Heel vaak zien zijn mensen dan het licht. Het gaf Bob het gevoel dat hij goed op weg was. Tegelijk is er ook een duiveltje in zijn hoofd dat steeds roept: "als iets niet goed is, is iets nieuws niet meteen beter!"

## Hoeveel agile kan een mens hebben?

Bob heeft aan zijn team duidelijk gemaakt dat er maar één keuze is, en dat is die voor agile werken. Hij vindt het niet van leiderschap getuigen als hij geen duidelijke keuzes maakt. Er zijn al genoeg twijfels bij zijn mensen, als hij nu ook gaat lopen aarzelen...! Een leider geeft richting, direction, daarom heet een directeur ook zo.

Maar als hij een rustig momentje heeft, in de auto naar huis, of als hij aan het sporten is, heeft hij wel twijfels. Natuurlijk maak je je als verantwoordelijke manager soms zorgen, dat hoort bij je werk. Plato schreef al dat uit de verwondering de wetenschap voortkwam. Nou, dan kon hij gerust zijn: die verwondering was er! Hij zag dat de invoering van de nieuwe werkwijze van alles had opgelost. Daar was hij blij mee. Maar toch had hij nog verwondering genoeg: er kwamen steeds nieuwe problemen bij. Een mooi voorbeeld vond hij de kwestie van de uitloop van de projecten. Daar hadden ze in het verleden veel last van: bijna nooit was een campagne op tijd klaar, dat gaf altijd gedoe. Dat was nu grondig opgelost: de projecten waren afgeschaft, konden ze ook niet meer uitlopen. Daarvoor in de plaats waren sprints gekomen. Er was een launch datum en daarmee was het aantal sprints vastgesteld. Maar als hij nu eens eerlijk keek wat er gebeurde: er kwamen steeds nieuwe sprints bij! Was dat niet hetzelfde als uitlopen? Hij wist dat niet zeker. Nee, hij kòn het ook niet zeker weten, want hoe moest je dat nu meten? De consultant vertelde hem dat het geweldig ging en er waren resultaten, de ene na de andere sprint werd gehaald. Maar het overtuigde Bob niet. Hij miste het overzicht.

Aan de besturing was ook flink wat gewijzigd. Eerst waren er creatieve ontwerpteam, designers, tekstschrijvers, fotografen, marketeers, die ieder hun eigen taak hadden. Zij hadden een teamleider. Bob kon de teamleiders bellen voor vragen en deze mensen organiseerden het netjes. Tuurlijk, het klonk wat ouderwets, maar het werkte. De teamleider had namelijk overzicht.

Maar dat zag er nu anders uit. De teamleider was verdwenen, een PO gekomen: een Product Owner. Dat was meestal de CMO, de Chief Marketing Officer. Die had als taak prioriteiten te stellen.

Maar deze PO was er niet altijd: druk druk druk! Tegelijk was er wat veranderd bij de teams: die stuurden zelf. Dat bleek een ongelukkige combinatie: een afwezige PO en teams die naar eigen inzicht verder werkten.

Daarnaast had hij ook nog vragen gekregen van de compliance club van zijn bedrijf. Die waren al niet zo gezellig van huis uit, en dat paste ook wel bij hun taak, maar nu werden ze nog wat vasthoudender. Ze gaven aan dat ze om te beginnen gehouden waren strenger te kijken: er was de Autoriteit Consument & Markt, ACM, en de Autoriteit Financiële Markten, AFM. Was reclame wel correct, werd er niet van alles beloofd dat niet zou worden waargemaakt? Het aandelenleasetraject stond Bob nog scherp voor de geest: prachtige campagne had hij gemaakt. En het bleek ook dat de campagne werkte: er werd vreselijk veel verkocht. Maar de kopers leden grote verliezen. Eigen schuld van de kopers? Maar er kwamen wel klachten van de kopers en ja, al die kopers werden uiteindelijk wel in het gelijk gesteld. Toen hadden ze wel andere gedachten over wat een geslaagde

campagne is! Het betekende veel schadevergoedingen. Gevolg: de verzekeringsbranche lag, ook al door de kredietcrisis, onder een vergrootglas.

Bob snapte dat de huidige tijd om een andere aanpak vroeg; er was grote druk op de verzekeraars en je moest goed kunnen aantonen wat je aan het doen was. Maar daar zat hem nou net het probleem met agile werken! Hij kon geen stukken overleggen waaruit klip en klaar bleek hoe ze werkten. Als hem werd gevraagd of er wel op een correcte manier gebruik gemaakt werd van de CRM database, dan keek hij de compliance broeders schaapachtig aan. Hij wist het ook echt niet en waarschijnlijk wist niemand het. De PO bepaalde de inhoud en de zelfsturende teams bepaalden wat ze deden. Of de PO nu ACM op zijn voorhoofd had staan, was zeer de vraag. Hoe moest Bob nu aan de toezichhouders uitleggen dat het erg agile was en het allemaal wel in orde zou komen?

Er er was het gevaar van een hype: als je met iets nieuws komt dat snel resultaten oplevert, breekt het enthousiasme al snel los. Dat wordt versterkt door de manier waarop de teams mogen werken: tamelijk zelfstandig, zonder onnodig management. Nu is enthousiasme niet erg, maar je kunt erin doorschieten. En dat is precies wat er gebeurt. Dan wil iedereen ineens alles in agile stoppen en dat is niet verstandig.

Bob ging vaak in de kantine eten; dat is de manier om ook informeel te weten wat er allemaal speelde. Maar de laatste tijd wordt zijn eetlust sterk verminderd door de lastige vragen die hij dan krijgt. De mensen zien voordelen in het nieuwe werken, maar tegelijk snappen ze niet goed wat er allemaal zomaar in de back-

log kan verdwijnen. Dat lijkt wel een zwart gat. Komen de gewenste functionaliteiten daar ooit nog wel weer uit?

De spanning werd nog wat opgevoerd toen Bob, al weer in de kantine, werd aangesproken door Henk, het hoofd Advertenties. Die had hij al een paar keer bijgepraat over de nieuwe manier van werken. Henk was vóór; hij kende de problemen van langs elkaar heenwerken maar al te goed. Als dat beter zou kunnen: graag! Maar er was een beetje een kentering in zijn houding ontstaan. Laatst gaf hij nog aan dat hij niet iets kon wijzigen in de campagne. Hij moest daarvoor nu bij de P O zijn. Vroeger kon hij direct ingrijpen. Dat dat nog wel eens in grote problemen resulteerde, vertelde hij er niet bij. Hij was wel voor een betere methode, maar hij had gemerkt dat hij geen invloed meer uit kon oefenen op de ontwikkeling van de projecten en campagnes. Als hij iets wilde, stuitte hij op de stevige positie van de P O. Die paste bijvoorbeeld op eigen houtje de user stories aan en had zijn eigen beeld over wat er gedaan moest worden. Tja, daar werd hij niet blij van.

Henk was geen man van maar eens kijken wat er gebeurt, het was een man van actie. Dat stond zo ook in de profielschets, nietwaar? Hij had al aan de Chief Marketing Officer, C M O, laten weten dat hij overwoog om delen van het werk uit te besteden. Dan kreeg hij er meer grip op. Daar had Bob veel moeite mee: niet alleen zou het overzicht dan nog verder zoekraken, maar het schaadde ook zijn positie. Ging hij er dan nog wel over en kon hij nog wel het succes claimen als het goed zou gaan? Per slot van rekening was hij nog niet aan het eind van zijn carrière gekomen. Een C L M, een career limiting move, dat was niet iets waar hij op zat te wachten.

De spanning liep voor Bob op: nu wist hij wel dat er zonder spanning geen stroom is, maar overspanning, laat staan kortsluiting, spraken hem ook niet aan.

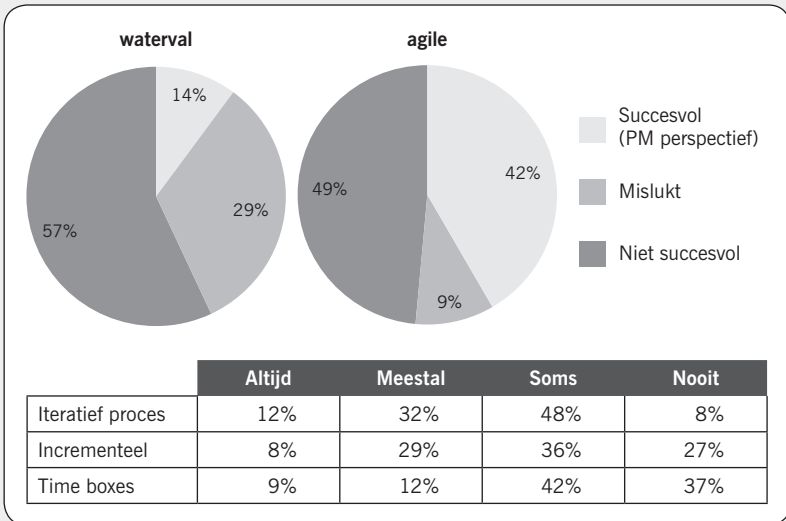
Bob ging aanvankelijk van het standpunt uit dat het even wennen zou zijn. Het is immers een hele nieuwe methode, dat kost tijd. Tegelijk kende hij geen toekomststudie die niet begon met ongeveer deze zin: 'de wereld verandert in een steeds toenevend tempo'. Zijn mensen wisten dus dat er volop verandering aan zit te komen.

Maar hij vond het allemaal erg onzeker. Hij had een nieuwe methode ingevoerd, maar helemaal soepel ging dat nog niet. Er was commentaar van de omgeving, van sales, van compliance, van hoofd Advertenties. Deed hij nu wel het goede? Moest hij weer terugvallen op de oude methode? Dat was ook niet prettig. Het spookte allemaal rond in zijn hoofd en met dat gevoel begon hij aan zijn weekend.

## Enkele agile feiten en cijfers

Vaak worden projecten die gebruik maken van agile afgezet tegen projecten die volgens een watervalmethode werken. Het algemene beeld dat hierbij wordt gecreëerd is dat agile projecten veel succesvoller zijn. In figuur 1.1 zien we dat

bij het gebruik van agile 42% van de projecten succesvol wordt opgeleverd en slechts 14% in het geval van een watervalaanpak. Hierbij staat succesvol voor het binnen tijd, geld en conform de specificaties van een project.\*



Figuur 1.1 *Waterval versus agile*

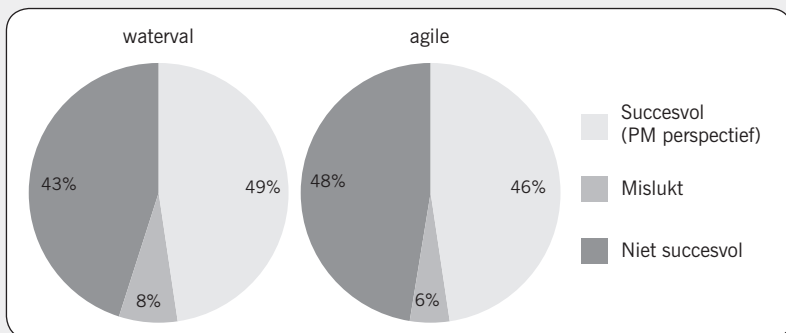
Bij deze cijfers wordt echter geen rekening gehouden met het verschil in omvang van de verschillende projecten. Een klein agile project vergelijken met een groot watervalproject is maar beperkt zinvol. Als

deze cijfers genormaliseerd worden naar grootte en je vergelijkt projecten van gelijke omvang, dan krijg je een heel ander beeld. In figuur 1.2 zien we dat het percentage succesvolle agile projecten dan zelfs

\* Bron: The Standish Group

iets kleiner is dan het percentage succesvolle watervalprojecten. Ook het soort project, het bouwen van een civieltechnisch product zoals

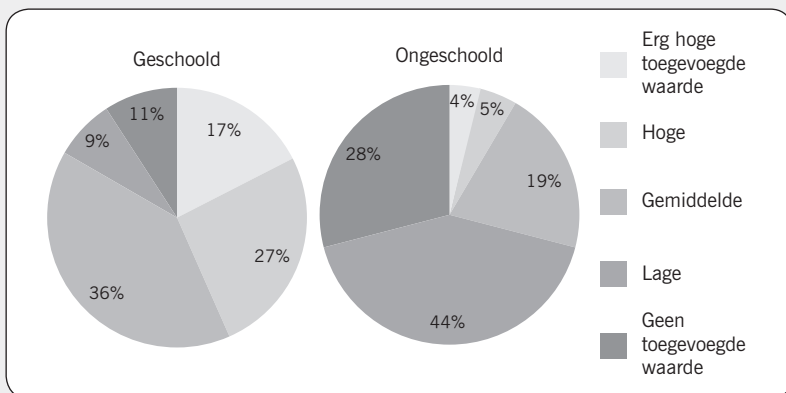
een viaduct of een informatiewerkend systeem, is van invloed op de keuze van de aanpak en dit kan de cijfers dus ook beïnvloeden.



Figuur 1.2 *Waterval versus agile, gecorrigeerd op grootte (2012)*

Nemen we naast de traditionele definitie van projectsucces ook de waarde voor de organisatie mee, dan zien we dat een agile aanpak pas toevoegde waarde levert als het team niet alleen getraind wordt in de methodiek maar ook in het

bijbehorende noodzakelijke gedrag (zie figuur 1.3). Daarin wordt duidelijk dat zonder het coachen van een agile team op het gewenste gedrag het erg moeilijk wordt om succesvolle projecten op te leveren.



Figuur 1.3 *Toegevoegde waarde door (on)geschoolde agile teams*