

# **Agile werken in vogelvlucht**

# Inhoud

1. Agile werken
2. Het belang van Agile werken
3. Basisprincipes van Agile werken
4. De meest gebruikte Agile methode:  
Scrum
5. Drie rollen binnen een Scrum squad

De wereld waarin je leeft verandert in een rap tempo. Dat geldt voor alle sectoren van de maatschappij. Klanten zijn niet gauw tevreden en eisen steeds meer. Je hebt te maken met nieuwe startups die de markt erg dynamisch en disruptief maken. Organisaties moeten in hoog tempo innoveren met het doel optimaal te kunnen voldoen aan de veranderende behoeften van de klant. Dat geldt zowel voor het product als voor het proces. Bovendien moeten organisaties steeds alert zijn op en gevoelig zijn voor wat in de markt gebeurt. Voor veel organisaties lukt het niet goed om met deze snelle veranderingen om te gaan. Dat komt deels doordat hun organisatiestructuur, de manier van werken en de bedrijfscultuur een belemmering vormen om sneller en effectiever in te spelen op de veranderingen. Agile werken maakt je flexibel om heel snel te reageren op marktveranderingen.

# 1. Agile werken

Organisaties die de snelle veranderingen in de markt en ook intern niet of nauwelijks kunnen bijbenen doordat ze niet genoeg veerkrachtig en wendbaar zijn, komen vroeg of laat in de problemen. Er zijn tal van voorbeelden hiervan bekend (om maar enkele te noemen: de neergang van Hyves, Scapino en V&D). Deze bedrijven konden niet snel voldoen aan de veranderende vraag van de markt, voornamelijk door het ontbreken van Agile werken.

Je hebt een Agile aanpak nodig om je snel te kunnen aanpassen aan veranderende interne of externe omstandigheden. Wetenschappelijke onderzoeken laten zien dat organisaties die agile zijn het beste presteren. Binnen deze organisaties is sprake van goede interne samenwerking, het management is continu alert op marktontwikkelingen en de organisatie als geheel is bereid de noodzakelijke veranderingen te omarmen. Een andere niet onbelangrijke factor bij organisaties die agile werken is dat ze bereid zijn, hoe gek het ook klinkt, te falen.

Faalangst beperkt immers de creativiteit en dus ook de bereidheid om agile te werken. Falen in een vroeg stadium in een (ontwikkel)proces leidt tot enorme besparing

op herstelkosten achteraf.

Uit de literatuur is bekend dat door te falen je in een aantal gevallen mooie ontdekkingen kunt doen die aanvankelijk niet de bedoeling waren (dit heet het zogenaamde serendipiteit-effect).

Agile werken houdt in een combinatie van:

- incrementeel werken én
- iteratief werken in multidisciplinaire teams

Stel dat je samen met je team een bepaalde (applicatie) software ontwikkelt. Je team maakt in een sprint van bijvoorbeeld 2 of 3 weken een eerste werkend deel en levert het uit aan klanten (gebruikers). In een volgende sprint wordt weer een 'brokje' software met een nieuwe functionaliteit afgerond en aan de eerder opgeleverde toegevoegd. Dit noem je **incrementele** werkwijze.



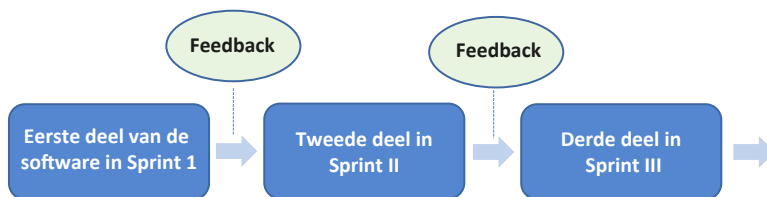
Figuur 1 Incrementele aanpak bij Agile werken

Omdat je bij agile aanpak de klant steeds centraal stelt moet je voortdurend feedback vragen aan de gebruikers. Zo kom je te weten of je nog aanpassingen moet

verrichten aan het reeds opgeleverde softwaredeel. Dit komt eigenlijk neer op een reeks zich steeds herhalende verbeterstappen.

Binnen Agile Management staat deze manier van werken bekend als **iteratieve werkwijze**.

Iteratieve aanpak houdt dus in dat je niet ervan moet uitgaan dat de eerste versie van het product meteen OK is.



Figuur 2 Iteratieve aanpak bij Agile werken

## 2. Het belang van Agile werken

Door een incrementele en iteratieve werkwijze toe te passen kun je een groot project in delen 'opknippen' waarbij je 'sprintgewijs' te werk gaat. Aan het eind van iedere sprint vindt een release plaats met extra functionaliteit.

Na elke sprint lever je dus business value. De klant hoeft niet te wachten totdat je alle mijlpalen van het

project afgerond hebt en dan het eindresultaat uitlevert met gerede kans dat de klant niet tevreden is met het eindresultaat.

Door steeds feedback van de klant te ontvangen ben je bij Agile-matig werken continu (gecontroleerd) bezig met productverbetering en productinnovatie. Dit alles met één belangrijk doel: 100% klanttevredenheid.

### 3. Basisprincipes van Agile werken

Agile werken is een integrale aanpak om een (deel) product snel te leveren, continu te verbeteren en te innoveren.

De basis van deze aanpak wordt gevormd door de volgende acht principes:



Figuur 3 Basisprincipes Agile werken

### 1. Waardecreatie

Het doel van alle activiteiten is het bieden van toegevoegde waarde aan de klant. Denk hierbij aan snelle levering van nieuwe of geïnnoveerde producten. Het betreft minimum viable products ofwel het minimaal werkbaar product gemaakt met minimale investering. Gaandeweg kan afhankelijk van de wensen en behoeften van de klant het product steeds worden verbeterd en verfijnd.

### 2. Begrip voor de klant

Als je Agile werkt, moet je achter de wensen en behoeften van de klant komen en die analyseren in verband met waardecreatie.

### 3. Empowerment

Het ontwikkelteam moet een zelforganiserend team zijn. Daarbij past een end-to-end verantwoordelijkheid: je werkt in een zelfsturend team samen met een aantal collega's met verschillende expertises. Het doel is om gezamenlijk te werken aan een specifieke klantgerichte opdracht. Zo'n team noem je een [squad](#). Het management heeft daarbij een faciliterende rol en zorgt ervoor dat mogelijke belemmeringen worden weggenomen.

### 4. Alignment

Je bedient samen met je collega's van andere afdelingen de klant centraal. Dus niet versnipperde



benadering van de klant.

5. Visuele en synchrone communicatie  
Alles wat het team doet, moet zoveel mogelijk gevisualiseerd worden. Dat geldt voor de planning en de werkzaamheden. Het team neemt dagelijks dit overzicht kort door. De communicatie is direct: face to face.

6. Lering via experimenten  
Experimenteren en falen zijn kenmerkend voor Agile werken, met als resultaat continue verbetering van het product.

7. Flexibiliteit en snelheid  
Flexibel en snel reageren op veranderingen wordt binnen een Agile-aanpak gezien als creatie van concurrentievoordeel.

8. Accountability  
Als teamlid draag je (mede)verantwoordelijkheid. Evaluatie na elke sprint is dus een must. Op basis van het resultaat van de evaluatie moet je je planning en gedrag aanpassen, zodat het rendement op de werkzaamheden continu verbeterd wordt.

## 4. De meest gebruikte Agile methode: Scrum

Agile werken kent verschillende methoden. Scrum is de meest gebruikte methode. Het is een manier om in teams met weinig regels effectief te werken. Ontstaan in een software development omgeving, maar het is breed toepasbaar in allerlei verschillende werksituaties.

Bij Scrum moet je niet denken aan een methode die stap voor stap precies voorschrijft wat je moet doen in een specifieke situatie. Het is meer een raamwerk van principes en drie rollen. De principes goed volgende kom je tot inzicht in de mogelijkheden én onmogelijkheden in een concrete situatie. Uitgaande hiervan moet je proberen het beste uit teams naar boven te halen.

### Werken in sprints

Bij Scrum methode wordt in **iteratie** of **sprints** gewerkt. Een iteratie is een korte periode van enkele weken waarin het team een product echt af heeft. Het product moet getest zijn, voorzien zijn van nodige documentatie en kan dus uitgeleverd worden.

Korte sprints hebben als voordeel dat het team sneller op feedback van de klant kan reageren en dus sneller het product kan aanpassen en verbeteren.

In Scrum zijn binnen een squad de volgende drie rollen te onderscheiden:

1. Product Owner
2. Development Team
3. Scrum Master

## 5. Drie rollen binnen een Scrum squad

De **Product Owner** houdt de **Product Backlog** bij. Dat is zijn primaire verantwoordelijkheid. Hij vertegenwoordigt de belangen van alle stakeholders en zorgt ervoor dat de business waarde van het door het Development Team ontwikkelde product zo optimaal mogelijk is.

De **Product Backlog** is een lijst met de wensen en eisen met betrekking tot het product. De lijst is geprioriteerd op businesswaarde en vermeldt schattingen gemaakt door het development team.

### **Development Team**

Het Development Team verricht het eigenlijke werk. Alle teamleden werken samen om de targets gesteld door de Product Owner te halen.

Het team is een zelfsturend team:

- de teamleden bepalen zelf hoe ze de doelen gaan behalen;
- ze bepalen onderling wie wat gaat doen, natuurlijk rekening houdend met ieders expertise;
- binnen de door de Product Owner bepaalde sprint-tijd mogen de Development Teamleden zelf bepalen hoe lang ze over een bepaalde taak of feature gaan doen;
  
- het team pakt de features op in de volgorde zoals door de Product Owner is aangegeven.
- het is aan de Product Owner om te beslissen of aan het eind van een sprint het 'product increment' wel of niet uitgeleverd wordt; immers het product moet 'minimal viable' zijn.

## Scrum Master

De **Scrum Master** zorgt ervoor dat Scrum juist wordt toegepast, dus volgens de spelregels. Hij moet mogelijke obstakels die het team ondervindt zoveel mogelijk wegwerken. De Scrum Master kent de methode en de daarbij behorende regels goed. Het is zijn taak om deze aan alle teamleden uit te leggen, alsmede de gevolgen van Scrum toepassing in de organisatie of binnen een afdeling.

Naar het team toe heeft de Scrum Master een faciliterende rol. Bijvoorbeeld helpen organiseren van bijeenkomsten en de Product Owner behulpzaam zijn bij het vaststellen van wensen en eisen die het product beschrijven.

Auteur: Jan de Kreij  
Vormgeving: Janpath

