



Agile in de echte wereld

Starten met Scrum

Derk-Jan de Groot

Inhoudsopgave

Voorwoord	10
1. Een korte introductie tot Scrum	13
2. De drie fases in de Scrum-adoptie	17
1. It-realiseren van oplossingen in de teams	19
2. Businesswaarde	19
3. De business aan het roer	20
3. De zes karakteristieken van Agile	23
1. Dingen afmaken en business value creëren	23
2. Samen verantwoordelijkheid nemen	24
3. Kwaliteit is een vast gegeven	25
4. Zelfstandige en zelfredzame teams	25
5. Scheiding van het wat en hoe	25
6. Streven naar voorspelbaarheid met stabiele teams	26
4. Starten met Scrum	29
Kiezen voor verandering	30
Gefaseerd invoeren	33
5. Het effectieve team	35
T- en π-shaped professionals	35
Veranderingsbereidheid	37
Samenwerking	38
Heldere rollen	39
Heldere teamsamenstelling	40
Werken op basis van vrijwilligheid	40
6. De selectie van een pilotproject	43
Autonomie	43
Representativiteit	45
Stabiliteit	46
Juiste complexiteit	46
Businessurgentie	47
7. Sprint 0	49
Scrum inregelen	50
Team klaarstomen	51
Ideeën toetsen	55

8. Toolingdilemma's	57
Centraal vs. decentraal	59
De gulden middenweg	60
9. De Definition of Done	63
Een eenvoudige definitie vanuit het perspectief van het scrumteam	63
De DOD vanuit organisatorisch oogpunt	64
Werken met meerdere teams	64
Starten met het opstellen van een DOD	65
10. In de knel	69
Poppenkast	70
Geen weerwoord	71
Geen Agile-werkomgeving	72
Geen Scrum	73
Wat te doen?	75
11. Omgaan met de veranderende omgeving	77
Drijfveer: autonomie en voorspelbaarheid	78
Drijfveer: macht	78
Drijfveer: zekerheid	78
Drijfveer: angst voor techniek	79
Drijfveer: productie draaien	79
Drijfveer: langetermijndenken	79
Drijfveer: nieuwe dingen doen	80
Drijfveer: volgen in plaats van leiden	80
Drijfveer: transparantie voorkomen	80
12. Succesvolle Agile-retrospectives	83
Verschillende technieken	85
Veiligheid en openheid	85
13. De sprintreview	89
Sprintreview vs. demo	90
Wie nodig je uit voor de sprintreview?	93
14. Kwaliteit als vast gegeven	97
Testsoorten zijn oudschool, of toch niet?	98
Een goede taakverdeling verbetert kwaliteit en snelheid	101
Een agile teststrategie	101
Vastlegging	102

15. Refinement	105
Vroeg beginnen	107
Teamgrensoverschrijdend	109
Overdracht beperken	111
16. Business agility	113
Productdenken (feature flip)	114
Organizational readiness	115
Opschalen	116
Governance	116
Nawoord	118
Dankwoord	119
Over de auteur	120
Over Valori	121
Over Techwatch	121
Referenties	122
Index	124

Voorwoord

Scrum is op dit moment het populairste Agile-framework. In complexe en veranderende it-omgevingen kan de aanpak bijdragen aan snelle en efficiënte softwareontwikkeling. Scrum stimuleert organisaties om meer businesswaarde te creëren, nieuwe ideeën snel naar productie te brengen en constructief samen te werken tussen de verschillende disciplines. Geen wonder dat veel organisaties de transitie maken. Maar wat komt hier allemaal bij kijken, tegen welke problemen lopen ze aan als ze Agile toepassen en welke keuzes moeten ze maken bij de implementatie van Scrum?

Deze vragen maken dat managers vaak huiverig zijn om te kiezen voor een Scrum-implementatie. Ze weten niet goed hoe ze de aanpak moeten plaatsen. Ze zien in hun omgeving dat teams het adopteren, maar ze kunnen niet goed inschatten welke impact het heeft voor hun eigen organisatie. Ze hebben gehoord dat Scrum met een aantal traditionele waarden breekt maar missen het inzicht in hoe hun medewerkers dit oppakken. Er is veel geschreven over Scrum, maar de meeste boeken en artikelen bespreken wel de werking en de principes maar niet de invoering ervan. De transitiefase blijft hierdoor onderbelicht.

In dit boek staat juist de praktische invoering centraal. De unieke samenwerking met het vaktijdschrift *Bits&Chips* stelde mij in staat om een aantal hoofdstukken te publiceren als individuele artikelen, elk vergezeld van een *call to action* en vragen aan de lezer. Eind 2015 hebben we de artikelen samengevoegd tot een pre-publicatie. Voor dit fysieke boek heb ik alle teksten uit het in 2015 verschenen e-book aangescherpt met de reacties van de vele Bits&Chips-lezers en nieuwe ervaringen. Ontbrekende onderwerpen komen aan de orde in een aantal compleet nieuwe hoofdstukken over het Scrum-implementatiemodel (de drie fases die worden doorlopen bij een Scrum-transitie), het refinementproces, het opstellen van de Definition of Done en het gebruik van de Definition of Ready, en het inrichten van de sprintreview. Het toegevoegde afsluitende hoofdstuk legt de relatie uit tussen de initiële fases van de Scrum-transitie en het uiteindelijke doel: *business agility*. Hierbij passeren Scaling Agile, het operating-model, productdenken en governance de revue.

'Agile in de echte wereld – Starten met Scrum' is een gemakkelijk lezend boek dat zijn oorsprong heeft in de echte wereld. Het gaat niet over *cutting-edge* innovaties waarmee slechts enkele organisaties zich bezighouden; het omschrijft juist die zaken die je dagelijks tegenkomt. Het boek staat vol

met herkenbare dilemma's en praktische tips. Ik ben ervan overtuigd dat het menige organisatie over de streep zal trekken om Agile te omarmen en dat het bijdraagt aan het succes van Scrum-transities.

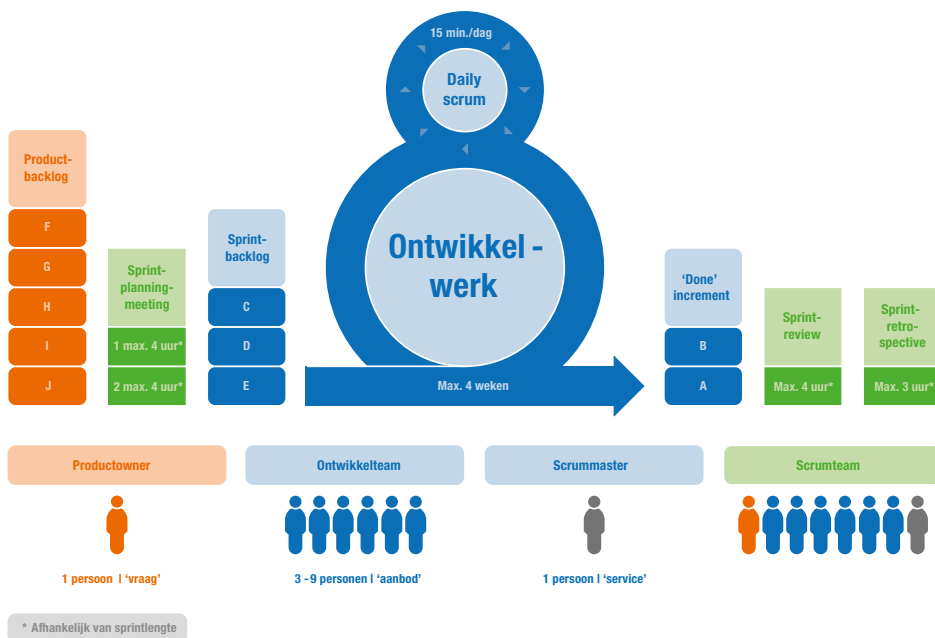
Derk-Jan

Een korte introductie tot Scrum

Dit hoofdstuk geeft een korte beschrijving van het Scrum-proces en introduceert de terminologie gebruikt in dit boek.

Scrum laat zich het beste uitleggen aan de hand van de procesplaat (Figuur 1). Helemaal links staat de productbacklog. Dit is een lijst waarop de productowner bijhoudt welke items er moeten worden gerealiseerd of aangepast om het product waar hij eigenaar van is goed, beter of duurzaam te maken. Het werk van de productowner bestaat eruit dat hij weet wat er nodig is en aan het ontwikkelteam kan uitleggen welke onderdelen hij als eerste nodig heeft (prioritering) en wat deze inhouden. Dit gebeurt tijdens de sprintplanningmeeting.

Deze meeting bestaat uit twee delen. In de eerste helft licht de productowner de belangrijkste items op de productbacklog toe. Als het team snapt wat de bedoeling is, maakt het een inschatting van de zwaarte van de items, bijvoorbeeld door met planningpoker de storypunten te bepalen voor elk item. De velocity is een empirisch vastgesteld getal dat aangeeft hoeveel punten het team de komende sprint denkt te kunnen realiseren. Dit bepaalt hoeveel backlogitems het opneemt in deze sprint. Deze komen op de sprintbacklog en vormen de werkvoorraad voor het team.



Figuur 1: De Scrum-procesplaat

Centraal in de Scrum-procesplaat staat een grote krul. Deze representeert de sprint, een periode van twee tot vier weken waarin het ontwikkelteam kleine stukjes werk vanuit de werkvoorraad oppakt en realiseert. Dit team is in principe multidisciplinair en zelfsturend. Het bepaalt zelf hoe het te werk gaat en wat de beste aanpak is.

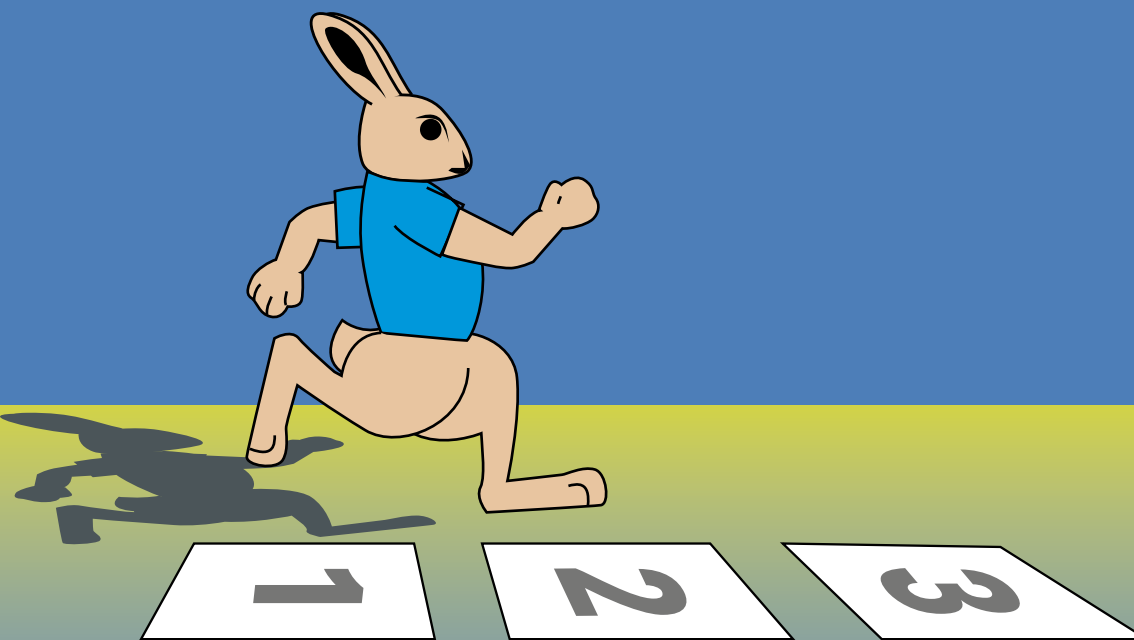
Omdat dit afstemming vraagt, ontmoeten de teamleden elkaar elke dag voor een korte meeting, de daily scrum, stand-up of sprintmeeting. In de regel houden ze deze bijeenkomst bij het scrumbord. Dit bord geeft inzicht in de status van de backlogitems waaraan het team werkt. Tijdens de meeting actualiseren de leden de status van de items, delen ze hun voortgang en bespreken ze afhankelijkheden met elkaar.

Aan het einde van de sprint kan het team zo een aantal *done* items opleveren. 'Done' betekent hier dat de items voldoen aan de vooraf afgesproken criteria, zoals verwoord in de Definition of Done (DOD, zie hoofdstuk 9). Tijdens de sprintreview toont het team de afgeronde items ter inspectie

aan de stakeholders (hoofdstuk 13). Vaak is er dan ook een demo, waarbij de ontwikkelaars laten zien hoe de nieuw gerealiseerde software werkt. De sprint besluit met een retrospective: het team evalueert wat er goed ging en bepaalt welke verbeterpunten het doorvoert voor de volgende sprint (hoofdstuk 12).

Naast de productowner en het ontwikkelteam is er nog een derde, niet te onderschatten rol: die van scrummaster. Deze begeleidt en coacht het team en stelt zich faciliterend op. Als geweten van het team helpt hij de Scrum-principes te hanteren en de Scrum-theorie te vertalen naar de praktijksituatie. Hij modereert vaak sessies en helpt het team als dit aangeeft dat er een probleem is. De scrummaster gaat dan de organisatie in om deze *impediments* op te lossen. Zo draagt hij bij aan de effectiviteit van het team.

Wil je meer weten over het Scrum proces, lees dan ook eens de Scrum-gids van Jeff Sutherland en Ken Schwaber [Sutherland & Schwaber].



De drie fases in de Scrum-adoptie

Dit hoofdstuk zet aan de hand van het Scrum-implementationmodel uiteen waarom een Scrum-transitie verder reikt dan de it-afdeling.

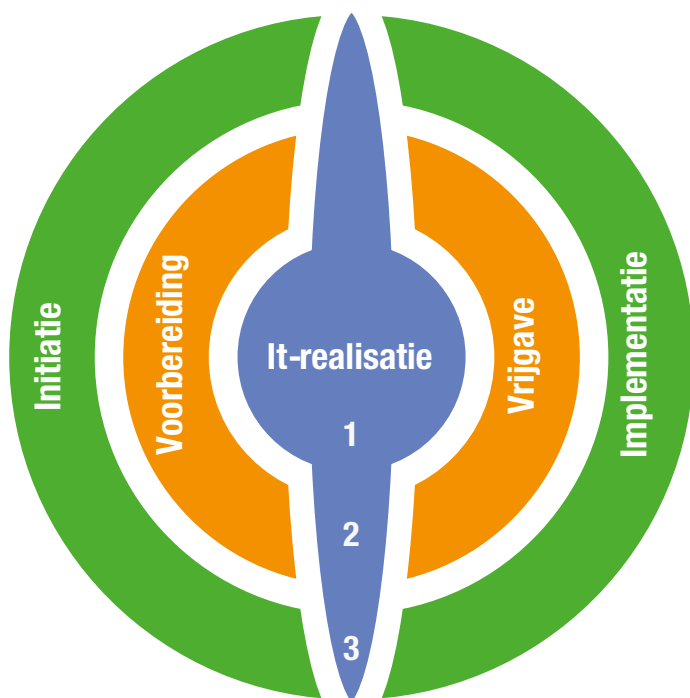
Business agility is belangrijk. De mate waarin organisaties overleven, hangt onder meer af van hun wendbaarheid. In een interview dat Sanjiv Augustine in 2015 gaf voor *The Agile Connection* [Augustine] gaf hij aan dat de gemiddelde levensduur van organisaties afneemt. Gebaseerd op de Standard & Poor's-index, de Amerikaanse aandelenindex, is deze met de huidige vijftien jaar slechts een derde van wat hij vijftig jaar geleden was.

Door de snelle veranderingen om ons heen is het voor veel organisaties moeilijk om bij te blijven. Na hun oprichting gaan ze de competitie aan met hun concurrenten en hebben ze steeds meer moeite om te reageren op alle veranderingen. Streven naar wendbaarheid en *agility* is dus een overlevingsstrategie, een terechte succesfactor.

Scrum is op dit moment het populairste Agile-framework [Scrum Alliance]. In complexe en veranderende it-omgevingen kan de aanpak bijdragen aan snelle en efficiënte softwareontwikkeling die de waarde van de business verhoogt. Onderzoek wijst uit dat Agile-projecten een significant

grotere kans hebben op succes [Standish] en de invoering van Scrum brengt organisatieonderdelen en vooral ook mensen in beweging. In een setting waarbij doelstellingen van business en it steeds meer versmelten en er een groeiende behoefte is aan wendbaarheid, flexibiliteit en innovatiekracht blijkt Scrum een goede katalysator voor verdere verbetering van het ontwikkelproces. Geen wonder dus dat steeds meer bedrijven ervoor kiezen deze aanpak te implementeren.

Ik kom echter ook bij veel organisaties die nog twijfelen. Ze zijn onzeker over wat Agile precies inhoudt en terughoudend om de verandering aan te gaan. Want een transitie van traditionele softwareontwikkeling naar Scrum is een verandering waarvan de impact verder reikt dan de ontwikkelafdeling. Dit wordt vanzelf duidelijk als we de fases van het Scrum-implemteratiemodel (Figuur 2) doorlopen.



Figuur 2: Scrum-implemteratiemodel