

**Lang niet alle organisaties slagen erin om met succes agile toe te passen.** Onzichtbare gevaren liggen op de loer. Veel organisaties leren pas in een laat stadium de nadelen kennen of komen er pas laat achter dat zij niet aan de randvoorwaarden kunnen voldoen. Nicole de Swart en Rini van Solingen beschrijven acht verborgen gevaren.

door: NICOLE DE SWART & RINI VAN SOLINGEN beeld: MARC KOLLE

De eerste projecten laten vaak tegenvallende resultaten zien

# VERBORGEN GEVAREN VAN AGILE

**A**gile en gezondheid hebben verrassend veel overeenkomsten. Wie verlangt er niet naar een gezond en fit leven? Wie wil er niet goed uitzien en veel energie hebben of op zijn oude dag nog gezond en vitaal zijn? Voor organisaties geldt eigenlijk hetzelfde. Bijna elke organisatie wil tegenwoordig fit, wendbaar en agile zijn. Wat is er mooier dan sneller te kunnen reageren op klantwensen of veranderende markteisen dan de concurrentie? Wendbaarder worden gaat niet vanzelf. Zonder opofferingen en discipline lukt het niet om meer agile te worden. Iedereen weet dat een gezond leven leiden, tijd en inzet vergt en dat een vast ritme nodig is om fit te blijven. Voor agile is dat niet anders. Wendbaar zijn wil iedereen, maar het pad daarnaartoe gaat met vallen en opstaan. Ook al levert zelfs een beetje agile werken al voordelen op, de weg naar echte wendbaarheid vraagt doorzettingsvermogen, opoffering, ritme en discipline. Agile worden is lastiger dan velen denken: patronen uit het verleden moeten worden afgeleerd en nieuw gedrag, nieuwe regels en principes moeten worden aangeleerd. Deze inspanning volledig opbrengen lukt maar weinig organisaties. Ken Schwaber, de medebedenker van Scrum, staat bekend om zijn uitspraak dat 75 procent van de organisaties die met Scrum beginnen, er niet in slaagt de voordelen te realiseren waarop men hoopt. Dit

komt omdat zij niet bereid zijn om pijn te lijden en de verandering die agile vraagt integraal door te voeren. Ook wat dat betreft lijkt agile worden op gezond willen leven: hoeveel van de mensen die in januari een jaarabonnement in de sportschool nemen, lukt het ook écht om fit te worden? De eerste keren in de sportschool zijn niet de prettigste. Die eerste stappen op weg naar een gezonder leven zijn zwaar en doen pijn. Bij agile is het net zo. De eerste projecten of pilots laten vaak tegenvallende resultaten zien. Ze worden veroorzaakt door het leerproces en zijn het begin van de onvermijdelijke leercurve. Pilots geven zelden een goed beeld en zijn onvoldoende indicatief voor opbrengsten en effecten. De beloofde voordelen van een 'gezonde organisatie' zullen zich pas op termijn manifesteren. Welke inspanningen nodig zijn om gezond te blijven en welke risico's, gevaren en mogelijke tegenslagen er tevoorschijn komen, wordt pas na verloop van tijd zichtbaar. Het



## Acht gevaren

### 1. Agile werken is veel moeilijker dan het lijkt

De regels en principes van agile zijn eenvoudig te begrijpen. De moeilijkheid openbaart zich pas tijdens het toepassen ervan. De agile-brochure is in eerste instantie 'to good to be true'. Een disclaimer of waarschuwingsticker ontbreekt. Op excursie gaan en rondkijken bij organisaties die veel verder met agile zijn, is daarom een goed idee.

### 2. De weg naar agile is onduidelijk

Agile onder de knie krijgen gaat met vallen en opstaan. Het is een leerproces, een ontdekkingsreis. Wanneer de eerste resultaten tegenvallen en dus bijsturing nodig is, is door het gebrek aan ervaring vaak niet duidelijk welke aanpassingen vereist zijn. Veel teams en organisaties vallen op dat moment terug op de vertrouwde waterval-technieken, waardoor ze juist minder wendbaar worden. Het aannemen van medewerkers met agile-'vliegreun' of samenwerken met een adviespartner zal dit zeker helpen te voorkomen.

### 3. Impact blijkt veel groter dan gewenst

De verandering naar agile is veel groter dan men zich vooraf realiseert. Dit geldt niet alleen voor medewerkers maar ook voor organisaties als geheel. Agile heeft impact op zowel het werkproces als de inhoud van het werk. Agile vergt in de techniek uiteindelijk een ander voortbrengingsproces (continuous delivery) en een ander systeemlandschap (architectuur voor agility). Daarnaast heeft agile meestal grote gevolgen voor HRM, portfoliomanagement, budgettering, structuren, contracten, systemen et cetera. De aard en omvang van al deze veranderingen kunnen op den duur te groot en ongewenst zijn. Vaak is de weg terug dan geen reële optie meer. Een stapsgewijze aanpak die telkens de grootste uitdaging als eerste oppakt, helpt om de benodigde veranderingen behaapbaar te houden.

### 4. Randvoorwaarden zijn een brug te ver

Agile gaat uit van een ideale wereld, maar die bestaat helaas niet. Mensen en organisaties moeten zich aanpassen aan agile om tot de potentiële voordelen te komen. Bijvoorbeeld het werken met vaste stabiele teams waar het werk naartoe stroomt, in plaats van het toewijzen van medewerkers aan projecten. Te veel organisaties die besluiten agile op te pakken, komen er gaandeweg achter dat ze niet aan dergelijke randvoorwaarden kunnen of willen voldoen. Het management of de di-

is naïef te denken dat het invoeren van agile een kleine verandering is die zonder pijn of problemen zal verlopen. Daarnaast ontbreekt het in veel organisaties aan kennis en ervaring om tijdens het leerproces goed bij te sturen. Vaak is een andere actie nodig dan de eigen intuïtie aangeeft. Gelukkig is er voldoende kennis en praktijkervaring opgedaan met betrekking tot dit leerproces. Organisaties moeten goed na-

denken of zij wel de benodigde investeringen willen doen om agile te worden. De weg ernaartoe is niet eenvoudig en kent concrete gevaren. Iedere organisatie zal voor zichzelf moeten bepalen hoe wendbaar of gezond zij

willen zijn en wat ze daarvoor over heeft. Een keuze kan grote gevolgen hebben. We hebben immers van Darwin geleerd dat alleen de meest wendbare soorten zullen overleven. <<

### 5. Van schijnbare zekerheid naar heldere onzekerheid

Bij de start van het project is niet bekend hoe de te ontwikkelen software eruit gaat zien. Dat wordt pas gaandeweg het project bepaald. Veel opdrachtgevers ervaren dat als een groot risico. Organisaties die niet met deze onzekerheid om kunnen gaan en niet bereid zijn hun besturing daarop aan te passen, zullen agile niet goed van de grond krijgen. Gebruik indicatoren die laten zien in hoeverre het project op weg is om de onderliggende doelstellingen te verwezenlijken. Daar is agile juist sterk in. Bij de traditionele manier van werken wordt die veelzeggende toets namelijk uitgesteld tot aan het einde.

### 6. Eisen aan product owner zijn onrealistisch

Agile stelt zeer hoge eisen aan de product owner en legt veel vertrouwen, verantwoordelijkheid en mandaat bij hem neer. In de praktijk is het vrijwel onmogelijk deze rol perfect in te vullen. De ideale product owner is haast van onmenselijke kwaliteit (zie Automatisering Gids 23 oktober 2014, 'De dode hoek van Scrum'). Creatieve oplossingen zijn daarom nodig om agile-projecten te laten slagen. Ook is een gedegen opleidingstraject voor product owners geen overbodige luxe. Toch zien we in de praktijk dat veel product owners niet of nauwelijks een opleiding krijgen.

### 7. Uitstelgedrag ligt op de loer

Het is te verleidelijk om langetermijnacties uit te stellen. Door de focus op het snel opleveren van functionaliteit is het risico op overmatig kortetermijnhandelen inherent aan agile. Langetermijneffecten op kwaliteit, wendbaarheid en productiviteit worden dan genegeerd. Dit manifesteert zich pas als het te laat is en de schade alleen met een bovenmatige inspanning te herstellen is. Het is daarom raadzaam om dit voortdurend te meten en product owners ook kwaliteitsverbetering als doel mee te geven.

### 8. Vakmanschap kan tegenwerken

Agile werken vraagt niet alleen extra competenties en samenwerkingskwaliteiten van medewerkers, maar ook een fundamenteel andere kijk op het vak. De basisprincipes en werkwijzen die architecten, analisten, ontwerpers, testers en ontwikkelaars tot dusver hanteerden, zullen voor een belangrijk deel moeten worden losgelaten. De competenties waarmee vakmensen tot dusver succesvol waren, kunnen zelfs belemmerend werken en hen in de weg gaan zitten. Dat kan zelfs zo ver gaan dat helden van weleer hun status en toegevoegde waarde verliezen. Het is van belang dat medewerkers en hun managers de benodigde competenties niet onderschatten en maatregelen nemen om deze aan te leren.



**Rini van Solingen** is CTO bij Prowareness (rini@scrum.nl) en deeltijdhoogleraar aan de TU-Delft. Hij is auteur van de boeken: 'De kracht van Scrum' en 'Scrum voor Managers'.  
**Nicole de Swart** helpt analisten de overstap naar agile te maken (nicole.de.swart@reaco.nl). Ze heeft hiervoor de Reaco Academy en het Requirements Kenniscentrum opgericht. Nicole is auteur van de boeken 'Grip op Requirements' en 'Handboek Requirements'.

ZONDER OPOFFERINGEN EN DISCIPLINE GEEN AGILE