

Het introduceren van Scrum is leuk en kan erg uitdagend zijn. Je hebt een aantal hordes te nemen en loopt tegen interessante problemen aan. In dit artikel beschrijven we een aantal uitdagingen waartegen wij zijn aangekomen tijdens het invoeren van Scrum bij verschillende grote bedrijven.

Uitdagingen bij het invoeren van Scrum

Een belangrijk aspect van iteratief en incrementeel ontwikkelen is de informatie die je genereert gedurende een sprint. Nog belangrijker is wat je er uiteindelijk mee doet! Er zijn verschillende feedback cycli die je informatie geven over bijvoorbeeld de projectvoortgang, technische haalbaarheid, klanttevredenheid en business doelstellingen. Wat we meemaken in projecten is dat deze informatie vaak niet goed gebruikt wordt. Hierdoor verminderd het effect van de feedback waardoor teams en projecten minder goed verbeteren. We zien dat de demo- en retrospective resultaten niet leiden tot een verbeterde planning, schatting, throughput of andere practices. Of zelfs een verbetering van de team spirit.

De retrospective hoort een heel belangrijke rol te spelen in het verbeteren van een team. Niet alleen developers zouden retrospectives moeten houden, maar iedereen zoals de product owner, management en andere stakeholders. De resultaten van deze retrospectives zijn S.M.A.R.T. acties voor het team en organisatorische acties voor de meta-scrum master.

Zorg er ook voor dat de organisatie de sprint resultaten accepteert. Je kunt beginnen met de acceptatie van een aantal sprints. Het is vaak makkelijker om een complete verzameling van features aan te bieden aan de acceptatietesters dan een partiële. Zorg er verder voor dat de sprint alle andere benodigde artifacts bevat die geaccepteerd kunnen worden, zoals requirements documentatie, installatie handleiding, training materiaal en design documentatie.

Installeer het sprint resultaat zodat de klant en stakeholders het product kunnen uitproberen. Laat het zien, laat ze ermee spelen en daag ze uit om specifieke zaken te testen die ze zelf erg belangrijk vinden. Dit zal je veel waardevolle informatie opleveren en is meestal makkelijk te realiseren. Als dit eenmaal loopt kun je erover

denken om stakeholders te vragen acceptatietests aan te leveren aan het begin van een sprint.

Geen omgeving van vertrouwen

Een organisatie die bezig is met Scrum-adoptie is lerende. Je kunt leren door het maken van fouten. Als een organisatie geen omgeving van vertrouwen biedt, gedragen mensen zich meestal defensief. Een omgeving van vertrouwen is nodig om fouten te kunnen maken en ervan te leren. Mensen die lerende zijn mogen niet in verlegenheid worden gebracht bij het maken van fouten. Je hebt een cultuur van inspecteren en aanpassen nodig.

Een belangrijk aspect van het ontwikkelen van vertrouwen heeft te maken met transparantie en eerlijkheid. In Scrum zijn er verschillende momenten die dit ondersteunen. Zo is er de daily standup; de demo; de retrospective en het gebruik van informatie radiatoren zoals een taskboard en verschillende charts aan de muur. Mensen moeten er vaak aan wennen dat dit momenten zijn om constructieve feedback te geven die bijdraagt aan zaken als teambuilding en het verbeteren van het proces. Een ander aspect van vertrouwen is dat het alleen kan ontstaan in de loop der tijd. We hebben meegemaakt dat de beste manier om vertrouwen te krijgen is door zo snel mogelijk op te leveren wat je belooft. Dit is fundamenteel. Wanneer je herhaaldelijk oplevert wat je hebt afgesproken laat je zien dat je als team capabel genoeg bent om je afspraken na te komen. Hierdoor ontstaat vertrouwen en kun je de volgende stappen maken. Het is hierbij erg belangrijk dat je niet meer belooft dan wat je daadwerkelijk kunt leveren!

Oplossing zonder probleem

Het implementeren van Scrum kan geen doel op zich zijn. Bij het inzetten van Scrum, moet je heel

Eelco Gravendeel

is Scrum Coach en (Project) Manager bij Xebia

Cesario Ramos

is werkzaam bij Xebia als Senior Consultant.

Goede Scrum teams zijn gedisciplineerd en werken zorgvuldig

goed weten wat het doel is dat je wilt bereiken. In Agile development wordt je gestuurd door wat van waarde is voor de klant. Wat is nou van waarde voor de klant? Gaat het bijvoorbeeld om reductie van de kosten? Om het verhogen van de geleverde kwaliteit? Of gaat het om het verkorten van de time-to-market en het verhogen van de flexibiliteit?

We zien vaak dat we gevraagd worden om een organisatie te helpen met het maken van de 'volgende stap'. 'We doen Scrum, maar we zien nog niet de beloofde verbeteringen...'. Wanneer we dan vragen wat de verwachtingen zijn, hoe deze worden gemeten en wat het probleem is waardoor de verwachtingen niet worden gerealiseerd blijft het vaak erg stil...

Voordat je ook maar iets gaat veranderen, is het erg belangrijk dat je een duidelijke visie hebt over wat je wilt verbeteren en dat je weet waar de meeste pijn zit. Antwoord op deze vragen is niet altijd gemakkelijk te verkrijgen. Hieronder een aantal stappen welke je kunt nemen;

Wat zijn de symptomen?

Voordat je de problemen kunnen benoemen, laat staan de oplossingen ervan, is het belangrijk om de symptomen van mogelijke problemen te onderkennen. Typische symptomen zijn: 'Veel werk nadat projecten al opgeleverd zijn', 'Deadlines worden niet gehaald', 'Werknemers zijn ontevreden met hun werk', 'Het is onmogelijk om werk te stroomlijnen tussen verschillende afdelingen', etc.

Waar zit de pijn?

Bovenstaande zijn voorbeelden van symptomen die je kunt tegenkomen wanneer je kritisch naar je eigen organisatie kijkt. Het direct implementeren van Scrum kan deze symptomen verlichten, maar hierdoor weet je nog niet of de problemen die de symptomen veroorzaken daadwerkelijk zijn opgelost!

Wat is de oorzaak van de pijn?

Dus, waarom halen we onze deadlines niet? Komt het doordat de deadlines niet realistisch zijn? Worden de deadlines niet duidelijk gecommuniceerd? Zijn we te afhankelijk van onderaannemers? ...

Wat zouden we kunnen doen als de pijn verholpen zou zijn?

Als de situatie niet veel beter is wanneer een pijn is verholpen, zijn we dan wel het juiste probleem aan het aanpakken? Hierdoor kun je prioriteren en bepalen waar aan te werken.

Pas als bovenstaande vragen behandeld zijn kun je een besluit nemen over de vraag welke

mogelijke oplossing je gaat implementeren. Dit geldt zowel voor het inzetten van diverse practices of voor de implementatie van een methodiek zoals Scrum in combinatie met XP als geheel!

Product Owner rol

We zien dat het moeilijk is om goede Product Owners te vinden. Eenmaal gevonden blijkt vaak dat de 'aangewezen' persoon niet het mandaat heeft, niet beschikt over de juiste kennis of gewoon niet de juiste persoon is om de rol in te vullen.

De belangrijkste taak van een Product Owner is het verkrijgen van de meeste waarde voor klanten op een bepaald tijdstip en voor een bepaald budget. Om dit goed te kunnen doen moet de Product Owner in staat zijn om werk te prioriteren en om beslissingen te nemen over het project, zoals welke functionaliteit in de volgende release komt en de sprint resultaten valideren en accorderen. Om het werk als Product Owner goed te kunnen doen dient hij of zij te beschikken over een duidelijke visie over hoe het eindproduct eruit moet komen te zien.

We komen in de praktijk nogal wat uitdagingen tegen. Soms is de Product Owner geen budgethouder. Hierdoor kunnen tijdens het opstellen van de backlog of tijdens sprint planningsmeetings onvoldoende of geen besluiten worden genomen. Product Owners hebben soms onvoldoende kennis van de gevraagde product features om de juiste beslissingen ten aanzien van de prioriteit te maken. Of de Product Owner heeft simpelweg onvoldoende tijd beschikbaar om alle taken uit te voeren en spendeert te weinig tijd met het team. Hierdoor wordt veel informeel uitgewisselde informatie gemist en komt de Product Owner voor (vervelende) verrassingen aan het einde van de sprint.

Om de genoemde problemen aan te pakken is onze ervaring dat het heel goed kan werken om een team van mensen gezamenlijk de Product Owner rol in te laten vullen. Dit team moet gezamenlijk over de juiste kennis en autoriteit beschikken. Marketing & Sales kan vertegenwoordigd zijn om de belangen van de markt te vertegenwoordigen zodat de juiste prioriteiten kunnen worden gesteld. Een business analist kan zorgdragen voor het duidelijk opstellen van de requirements aan de hand van de marktvraag en de brug vormen tussen de marktkennis en IT. Indien dit team nog niet beschikt over de juiste autoriteit om beslissingen te kunnen maken ten aanzien van besteding van het budget, moet de eigenlijke budgethouder ook aan dit team worden toegevoegd.

Scrum volgens het boekje

Dit is een vreemde eend in de bijt! Tijdens het adopteren van Scrum leren we het volgende aan iedereen. 'Scrum is een simpel proces, zonder al te veel verplichte stappen; doe niet aan cherry-picking en houd je aan het boekje!'. Waarom dan 'Scrum strikt en alleen volgens het boekje' als mogelijke uitdaging? De truck zit natuurlijk in het woord 'alleen'.

Het Scrum proces zelf is inderdaad simpel. Er zijn slechts een aantal rollen en de proces stappen zijn simpel. Het niet volgen van deze simpele processtappen verhoogt de kans op het mislukken van een Scrum adoptie traject. We zijn echter in de praktijk al verscheidene keren tegengekomen dat mensen het boek te letterlijk nemen en er problemen ontstaan. Het boek zegt: 'Schattingen moeten in gummy-beren', 'Er kan maar één persoon Product Owner zijn', 'Burndown grafieken moeten in uren zijn', etc. In dergelijke gevallen komt het voor dat mensen keurig het boekje volgen; zien dat het niet het gewenste resultaat oplevert en vervolgens ... niets doen! Zij vergeten hun gedrag aan te passen aan hetgeen ze in de praktijk geleerd hebben omdat het boek zegt dat activiteiten op een bepaalde manier moeten worden uitgevoerd.

Het gedrag dat we graag zouden zien is veel gecompliceerder dan wat je in eerste instantie zou verwachten als je het proces bestudeert. Dit complexe gedrag is uitstekend beschreven door James O. Coplien en Neil B. Harrison in hun boek 'Organizational Patterns of Agile Software Development'. Een vrij groot aantal van de door hen beschreven patterns kan direct worden gemapped op Scrum zoals gedaan in een presentatie door James Coplien. Zie <http://jeffsutherland.com/scrum/20071029CoplienOrgPats.pdf>.

In onze ervaring moet je doen wat in jouw situatie het beste werkt, zelfs als dat betekent dat je niet elk detail uitvoert zoals het in je Scrum boek staat. Je hoeft alleen maar iets te verbeteren als je een probleem hebt! Als je strikt en alleen het Agile boek volgt, ben je niet Agile! De echte betekenis van 'Do, Check, Inspect en Adapt' past niet in een boek. Start dus met het gebruiken van de boeken om het adoptie proces op gang te krijgen, zodra je de processtappen goed kent en uitvoert kun je vervolgens het boek opzij leggen!

Omgeving voorbereiden

Zodra je Scrum aan het introduceren bent in een organisatie kun je niet simpelweg volstaan met al



Jij wilt het beste uit jezelf halen?

Wij zorgen dat je de beste opleidingen volgt.

Als Java specialist ben je nooit uitgeleerd. Ontwikkelingen op de voet volgen is een drive die wij verlangen. Daarom zorgen wij ervoor dat je maximaal gebruik maakt van onze uitstekende opleidingstrajecten, waarbij certificeren van belang is. Kernwoorden die we gebruiken zijn J2EE, JSF, JBoss Seam, EJB3.0, Java Portlets, AJAX, Spring en Hibernate. Tools die daarbij gebruikt worden zijn IBM Websphere/Eclipse en Oracle. Wil je weten wat SPIE nog meer te bieden heeft, kijk op www.SPIE-ICT.nl

SPIE

je aandacht te richten op één organisatie onderdeel en de rest negeren. Het maakt niet uit of de betreffende afdeling of het betreffende team enthousiast is; je zult ook met andere mensen in de organisatie moeten samenwerken om het verschil te kunnen maken. Je zult met Marketing & Sales moeten samenwerken om Product Ownership te regelen. Test, Requirements, beheer teams en afdelingen moeten betrokken worden om de nieuwe manier van werken tot een succes te maken. Daarnaast zul je met bedrijfsmanagement moeten samenwerken om de nieuwe manieren van voortgangscntrole en rapportage door te voeren.

Het niet begrijpen van Scrum voordelen en hoe deze kunnen worden behaald kan je een hoop uitdagingen in een organisatie geven. Nieuwe inzichten in requirements zouden uitgelegd kunnen worden als een gebrek aan up-front ontwerpen. Het veranderen van de architectuur aan de hand van vernieuwde inzichten kan worden uitgelegd als een gebrek aan architecturale vaardigheden. Kortom, indien de rest van de omgeving niet goed begrijpt waar Scrum om draait en hoe de beloofde voordelen kunnen worden behaald zul je erg veel weerstand ontmoeten.

De oplossing is ervoor te zorgen dat de omgeving begrijpt waar Agile over gaat en dat Scrum zich concentreert op werkende software in plaats van voortgang op papier aan te tonen. Mensen moeten wennen aan het gegeven dat bijvoorbeeld data en budget kunnen worden gefixeerd, maar dat je dan automatisch de scope als variabele overhoud. Kort na, of liever nog voor de start van een Scrum implementatie zul je dus bezig moeten houden met het creëren van de zogenaamde 'Agile foundations'. Scrum geeft je geen capabele Product Owner, klant betrokkenheid, teams die passende engineering practices gebruiken of goed requirements management.

Dit zijn zaken die de organisatie zelf moet regelen. Het is goed om ervoor te zorgen dat je niet alleen commitment zoekt bij de bedrijfsleiding, maar zeker ook bij de managers van andere afdelingen en teamleiders waarmee wordt samengewerkt. De beste manier om deze support te verkrijgen is door de voordelen te laten zien welke het implementeren van Scrum kan brengen voor de verschillende afdelingen als geheel.

BEN JIJ EEN JAVA ROCKSTAR?



COME JAM WITH US!!

Wij zoeken een:

Senior Java/JEE Developer/Architect

Als Java/JEE Developer/Architect ben je verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de optimalisatie van enterprise-oplossingen van onze klanten.

Wat bieden wij?

Bij Caesar ben je geen nummer! Wij besteden veel aandacht aan jouw persoonlijke ontwikkeling door middel van een stappenplan-loopbaan en een individueel te besteden studiebudget. Je kunt rekenen op een marktconform basissalaris, uitgebreid met een bijzonder aantrekkelijke provisieregeling. Ons flexibel en individueel in te vullen arbeidsvoorwaardenpakket is zonder meer uitstekend te noemen, met onder meer een auto van de zaak, 10% vakantiegeld en nog veel meer!

Interesse? Kijk dan op:
www.werkenbijcaesar.nl



ICT OPTIMA FORMA



Caesar Groep - Zonnebaan 9 - 3542 EA Utrecht - tel. 030 - 240 42 00 - www.caesar.nl - info@caesar.nl

Het ontbreken van een Meta Scrum Master

Als je Scrum introduceert komen er impediments naar boven. Sommige ervan kunnen door de Scrum master en het team worden opgepakt. Andere impediments vallen buiten het bereik van het team, de project manager of zelfs de afdelings manager. Het zijn impediments die je alleen kunt oplossen door samenwerking met andere afdelingen. Deze impediments worden vaak niet opgepakt en blijven aanwezig gedurende het project. Het team probeert er mee om te gaan of er omheen te werken en zal hierdoor nooit hun optimale snelheid halen. In deze situaties zien we bijvoorbeeld wel dat teamleden meer plezier in hun werk hebben, maar wat we dan helaas niet altijd zien zijn de vele andere voordelen die je zou kunnen bereiken zoals het verhogen van de productiviteit. Management loopt dan vaak met de vragen rond als: 'We doen toch Scrum... waarom gaat het allemaal niet beter?'

Het probleem is dat de principes achter Scrum zich o.a. richten op het maximaliseren van de 'flow of value'. Het gaat erom dat de meest waardevolle ideeën vanuit marketing of sales zo snel mogelijk door de benodigde afdelingen gaan en omgezet worden tot waardevolle software met een hoog ROI. Dit bereik je niet als de verschillende afdelingen lokaal geoptimaliseerd zijn. Het gaat om globale optimalisatie!

Om hieraan gerelateerde impediments te verhelpen heb je een Meta Scrum Master nodig.

Dit is vaak een iemand van hoger management die de voordelen van Scrum begrijpt en wil realiseren binnen zijn bedrijf. Iemand met de benodigde autoriteit om de juiste mensen bij elkaar te krijgen om op organisatorisch niveau te werken aan de invoering van Scrum.

Agile als een excuus voor Cowboy gedrag

Management heeft gehoord van dit cool Agile gebeuren. Het implementeren van Agile gaat al onze problemen verhelpen! Boeken worden aangeschaft, misschien gaan wat mensen op training en daar gaan we. Na een tijdje.... Is het enige wat gebeurt dat de deadlines nog steeds niet worden gehaald, maar daarnaast documentatie niet meer wordt geschreven, architectuur toch niet vanzelf verschijnt en schattingen helemaal geen waarde meer hebben.... Wat is er hier aan de hand?

Het probleem is simpel: De development club heeft een Carte Blanche gekregen om al die minder leuke dingen zoals documentatie, design en planning niet meer te doen en vooral te gaan coderen. Scrum propageert principes als 'Just in Time' en 'Just Enough' maar dit betekent niet je

kunt gaan hacken. Goede Scrum teams zijn erg gediciplineerd en doen hun werk uiterst zorgvuldig om zo min mogelijk 'bijproduct' te maken.

Wat kun je eraan doen om dergelijk ongediciplineerd gedrag te voorkomen? Zorg ervoor dat de mensen de principes achter Scrum gaan begrijpen en dat **Just Enough** en **Just in Time** niet betekenen **Not At All** en **Just Too Late**. Zorg ervoor dat alle belanghebbenden zoals technisch en functioneel beheer, business afdeling en misschien zelfs de helpdesk betrokken zijn en hun eisen duidelijk zijn voor het team. Kijk vervolgens gezamenlijk zeer kritisch naar wat echt 'nodig' is vanuit de verschillende organisatie onderdelen en hoe je zo efficiënt mogelijk in de achterliggende behoefte kunt voorzien. En maak voor iedereen heel duidelijk dat bij de verkregen vrijheid grote verantwoordelijkheid en een hoge mate van discipline hoort!

Wrap-up

Het implementeren van Scrum is echt heel fantastisch om te doen en zal snel voordelen opleveren. Evenzogoed zijn er voldoende uitdagingen om het maximale uit de adoptie van Scrum te kunnen halen. Het gaat om het grotere geheel, het gaat om waarden en principes en het creëren van een omgeving waarin leren gestimuleerd wordt.

Wij hebben in ieder geval nog steeds heel veel plezier tijdens het helpen van organisaties met het adopteren van Scrum en het nemen van de horden die we daarbij tegenkomen. Geen situatie is hetzelfde! Er is geen groter beloning als coach om het moment bij te wonen dat een team, afdeling of een organisatie leert waar het echt om gaat. Dat is het moment dat het echte leren en verbeteren start en het moment dat een Scrum implementatie *echt* vruchten begint af te werpen. «