

Softwareontwikkelingsmethode toepasbaar op vele soorten projecten

DE KRACHT VAN SCRUM

Veel projecten kunnen vooraf niet volledig worden gedefinieerd en gepland. Toch proberen projectmanagers dat vaak wel, met alle kans op een mislukking van dien. Maar er is een oplossing: Scrum, een methode die is ontstaan in de software-ontwikkeling maar die van toepassing kan zijn op alle projecten waarin de vraag van de klant gedurende het project kan veranderen.

Door Mirjam Hulsebos

Elco Rustenburg, manager Agile Consulting & Training bij Xebia, en Rini van Solingen, adviseur en coach op het gebied van Agile/Scrum projectmanagment, schreven er een boekje over: 'De kracht van Scrum'. Geen saai theorieboek, maar een verhaal in romanvorm over een software-bedrijf dat van zijn klant LogiStrux de vraag heeft gekregen om maatwerksoftware te maken. De CTO zag dat wel zitten, temeer daar hij het gevoel had dat er meer klanten om de door LogiStrux gewenste functionaliteit verlegen zouden zitten. Met de nieuwe software zouden ze een heel nieuwe markt kunnen aanboren. Een prachtige kans. Alleen is de CTO hard op weg die om zeep te helpen omdat het project achterloopt op de planning. Beide partijen geven elkaar daarvan min of meer de schuld. LogiStrux klaagt dat ze nog altijd geen bèta-release hebben gezien en verliest het vertrouwen. De CTO verwijt zijn klant echter dat de requirements steeds veranderen. Daar valt geen project op te plannen.

Dat laatste speelt natuurlijk in veel projecten, zeker als ze wat complexer zijn. De klant kan zich nog moeilijk een voorstelling maken van het eindproduct. Hoe concreter dat eindproduct wordt, hoe gemakkelijker de klant op ideeën komt voor kleine veranderingen of toevoegingen. Met traditionele methoden van projectmanagement is het vaak lastig en duur om aan die verzoeken te voldoen. Iedereen die wel eens een huis heeft ge- of verbouwd kan daarover meepraten.

Aan dat probleem komt Scrum tegemoet. Het is een raamwerk voor agile management (behendig beheren) van software-ontwikkeling, maar het kan dus evengoed op andere projecten worden toegepast. De term *scrum* komt uit de rugbysport. Het is een manier van spelhervatting na een kleine overtreding, waarbij een groep spelers de tegenpartij probeert weg te duwen om de bal te verkrijgen. De spelers wachten daarbij niet af of de vorige fase is afgelopen, maar werken gelijktijdig samen. Het succes van een scrum wordt bepaald door de communicatie tussen de spelers en de teamgeest. Alleen als je voor elkaar door het vuur gaat, kun je een scrum winnen.

Releaseklaar product

Toegepast op projectmanagement werkt dit als volgt: medewerkers werken samen in multidisciplinaire teams van zes tot acht personen. In vaste cycli met een vaste doorlooptijd van twee tot maximaal vier weken leveren zij steeds een releaseklaar product op. Dat kan zijn een werkende softwaremodule, of in het geval van een verbouwing een badkamer of een nieuwe indeling van de ruimtes in het huis. Zo'n cyclus heet een *sprint* en voor aanvang van een sprint wordt tot in detail door het team besproken wat er in deze cyclus precies wordt gebouwd. Daarbij wordt begonnen met de dingen die voor de klant de meeste waarde toevoegen, dus de klant bepaalt de volgorde waarin het werk wordt uitgevoerd. Doordat de klant binnen twee tot vier weken ziet of datgene wat het team heeft gebouwd aansluit bij de wensen, krijgt het team snel feedback. Moet het toch anders, dan is er niet heel veel werk voor niets geweest. Is het goed maar bedenkt de klant een toevoeging, dan wordt dat in een volgende sprint meegenomen. Het voordeel voor de klant is dat hij een product in eerste instantie alleen op hoofdlijnen hoeft te omschrijven, en het dus ook alleen op hoofdlijnen wordt gebouwd. Details worden later toegevoegd. Maar het is ook mogelijk om juist bij een detail te beginnen: een bepaalde functionaliteit van de software of de plaatsing en volledige afwerking van de keuken. De keus is aan de klant. Het gaat erom dat hij grip houdt op het proces.

Teamwork

Is het project groter en zijn er meer dan acht medewerkers bij betrokken, dan is het slim om het project op te delen in brokken, zodat de teams niet groter worden dan acht personen. Werken er namelijk meer mensen aan hetzelfde project, dan is er teveel overleg nodig om af te stemmen wie waarmee bezig is, met als gevolg dat mensen elkaar voor de voeten lopen, te lang moeten wachten tot een ander een bepaalde taak heeft afgerond voordat zij verder kunnen, enzovoort. Ieder team heeft een *product owner*. Hij of zij heeft contact met de klant en zorgt ervoor dat de ontwikkelaars begrijpen

wat er nodig is. De product owner prioriteert in samenspraak met de klant en het team het werk dat in de volgende sprint moet worden gedaan. Deze lijst heet de product backlog. De product owner stuurt het team echter niet aan, dat doet het team zelf. De product owner bepaalt alleen *wat* er wordt gemaakt, het team vult in *hoe* ze dat doen.

De sprint backlog wordt opgesplitst in taken die twee tot vier uur werk behelzen, en die in ieder geval nooit langer mogen duren dan twee dagen. Het team maakt zelf de opdeling van werk en geeft daarmee een haalbare planning af. Dagelijks wordt in een kwartiertje besproken wat ieder teamlid gisteren heeft bereikt; wat hij of zij vandaag gaat bereiken; en of er dingen zijn die het werk blokkeren. Dit is de zogenaamde stand-up meeting, die ook staand wordt gehouden. Het is geen ellenlange vergadering, maar een kort, krachtig en actiegericht overleg. Eventuele blokkades die teamleden de vorige dag zijn tegengekomen, worden eerst opgelost, meestal in samenwerking met een collega. Vaak blijkt namelijk dat een ander teamlid wel ervaring heeft met het specifieke probleem waar zijn collega tegenaan loopt. Door hier dagelijks op een open manier over te communiceren, bevordert je de samenwerking en gebruik je ieders expertise optimaal. Op een bord met drie vakken – to do, busy en done – wordt met geeltjes bijgehouden welke taken af zijn, wat er nog moet gebeuren,

en welk werk onderhanden is. Zo heeft iedereen een goed inzicht in de voortgang.

Toegevoegde waarde

Het fictieve softwarebedrijf dat de hoofdrol speelt in de 'De kracht van Scrum' heeft met deze werkmethode het tij kunnen keren. Doordat ze iedere twee weken aan hun klant een werkend product konden laten zien, kon LogiStrux tijdig feedback geven. Kleine aanpassingen en nieuwe requirements konden worden ingewilligd door ze in een volgende sprint mee te nemen. LogiStrux bepaalde bovendien voortaan zelf de volgorde waarmee nieuwe functionaliteit werd ontwikkeld en werd daardoor gedwongen om zelf ook veel beter na te denken over wat ze van de software verwachtten. De ontwikkelaars op hun beurt snapten veel beter wat de toegevoegde waarde van de software voor LogiStrux is. Bovendien kregen ze door de dagelijkse stand-up meetings veel meer focus op resultaat. Kortom, zoals veel romans heeft ook dit verhaal een happy end.

*De kracht van Scrum, Rini van Solingen & Eelco Rustenburg.
Uitgegeven door Pearson Education Benelux.
ISBN: 978-90-430-2047-3.*

Minjam Hulsebos is freelance journalist.

Vraag een online demo aan
www.mavim.nl/online-demo

mavim

Processen effectiever én efficiënter?

**Met Rules, de BPM software van Mavim,
maakt u procesmanagement eenvoudig**

Het gevoel van lekker werken!