

Agile in de echte wereld



Titel
**Agile in de echte wereld -
 Starten met Scrum**

Auteur
Derk-Jan de Groot

Waardering
Ronald Bos ★★★★★
Karin Dieleman ★★★★★☆

Scrum, de meest populaire Agile-implementatie, is intussen een algemeen bekend fenomeen. Maar hoe start je ermee in je eigen organisatie? Hierover gaat 'Agile in de echte wereld - Starten met Scrum', geschreven door Derk-Jan de Groot.

Eerst schetst De Groot de te verwachten fases bij de invoering van Scrum en de resulterende karakteristieken in je organisatie na een succesvolle implementatie. Dat zijn onder meer focus op waardecreatie, samen verantwoordelijkheid nemen en scheiding van het wat en het hoe. De auteur merkt hier terecht op dat de impact van deze karakteristieken vaak groter is dan op het eerste gezicht lijkt: ze brengen veel goeds, maar tegelijkertijd kunnen de verwachtingen verkeerd zijn en kan de transitie leiden tot onzekerheid onder medewerkers.

Het maken van de transitie naar Scrum is precies waar het boek bij wil helpen. Heel sterk vind ik de realistische insteek van De Groot. Hij begint met een schets van wat je zoal tegenkomt bij een dergelijk veranderproces: het is geen *silver bullet*, je kunt andermans implementatie niet zonder meer kopiëren en bij tegenschlag is de verleiding groot om terug te vallen op het oude vertrouwde. En specifiek voor Scrum: het kan knelpunten in de organisatie inzichtelijk maken, zoals de kwaliteit van de specificaties, geschiktheid van medewerkers, maar ook de betrokkenheid van management.

Na dit meer algemene deel loopt De Groot een aantal praktische aspecten langs, zoals het samenstellen van een eerste scrumteam en het selecteren van een pilotproject voor een zo groot mogelijke kans op succes. Elk van deze onderwerpen werkt hij uit in beknopte hoofdstukken, rijkelijk voorzien van praktijkvoorbeelden.

Dit geeft herkenning en zorgt ervoor dat het boek lekker wegleeft.

Sommige thema's herken ik duidelijk van een recent project. Goede refinements en focus op waardecreatie waren cruciaal voor het slagen daarvan. Dit bevestigt wat De Groot hierover schrijft. Een aantal onder-

**Verplicht leesvoer
 voor iedereen die
 voor het eerst te
 maken krijgt
 met Scrum**

werpen kom ik minder tegen in het boek, bijvoorbeeld dat er essentiële stukken werk zijn die niet direct te vertalen zijn naar waarde voor de klant, zoals refactoring.

'Agile in de echte wereld' biedt niet alleen op een realistische en praktische manier handvatten bij de invoering van Scrum in de praktijk, maar weet bovendien de waarden en karakteristieken van de aanpak goed over te brengen. Hiermee is dit boek wat mij betreft verplicht leesvoer voor iedereen die voor het eerst te maken krijgt met Scrum en zich wil verdiepen in de organisatorische kanten ervan.

Ronald Bos is lead designer bij Technolution in Gouda.

- Starten met Scrum

Agile in de echte wereld – ‘Starten met Scrum’ is een boek dat de praktische kant van Scrum behandelt. Het geeft tips en tricks over hoe je je Scrum-proces kunt verbeteren. De titel sprak me aan omdat ik me vaak afvraag of we wel echt agile zijn, hoewel we in mijn softwaregroep een whiteboard en geeltjes gebruiken en een *daily stand-up* doen. Wat moet er nog verbeteren en werkt Scrum eigenlijk wel in een grote en complexe omgeving als ASML? Hoe moet je het productteam betrekken bij je ontwikkelteam? Moeten we Scrum wel gebruiken of past een andere softwareontwikkelmethodiek beter bij de organisatie? Zijn de richtlijnen niet te streng? In de artikelen en de cursus die ik heb gevolgd, had ik tot nog toe niet echt de antwoorden gevonden die ik zocht.

Het boek is een aanrader als je begint met Scrum of zeker weet dat je ermee wilt starten. Het neemt ook de lezer mee die nog niet zo goed weet wat het precies inhoudt. De gevorderde beoefenaar kan wel wat hoofdstukken overslaan. Met name de eerste paar, die uitleggen wat Scrum is en de Agile-principes bespreken. Deze hoofdstukken blijven redelijk algemeen, maar zijn wel al doorspekt met voorbeelden uit het bedrijfsleven.

Vervolgens gaat Derk-Jan de Groot in op de transitie naar Scrum, een team samenstellen en een pilotproject invoeren. Interessant vind ik de uitweiding over het te rigide vastzetten van de rollen en hoe dit leidt tot minder teamproductiviteit. Ook raadt de auteur aan Scrum gefaseerd in te voeren en aan de hand van een representatief pilotproject te kijken hoe het functioneert in de organisatie. Start niet meteen op grote schaal en gooi de organisatie niet helemaal overhoop om featureteams te maken, maar begin klein, bij de ontwikkelafdeling.

Als je Scrum gaat invoeren, gebruik sprint 0 dan niet alleen om de user-story's op te splitsen en de backlog te detailleren, maar ook om de organisatie voor te bereiden. Probeer de stakeholders op de hoogte te brengen van de nieuwe manier van werken en bereid de teamleden voor op de nieuwe rollen. Zoek de goede tooling

Het boek leest lekker en snel weg

en bepaal wat er in de Definition of Done en Definition of Ready moet komen. Er zijn twee aparte hoofdstukken geweid aan de DOD en aan toolingdilemma's.

Het hoofdstuk ‘In de knel’, over een ontevreden werknemer die na de invoering van Scrum de focus verschoven zag van kwaliteit naar kwantiteit, springt eruit. Deze André heeft zijn eigen anti-Agile-manifesto samengesteld. De meest opvallende ‘waarde’ is voor mij ‘*Road maps over sprint focus*’. De organisatie van André heeft Scrum verkeerd ingevoerd. De mensen voelen zich er niet prettig bij, de scrummaster/lijnmanager heeft conflicterende belangen. De auteur legt uit wat er mis is gegaan. Scrum is kortcyclisch, maar niet korte termijn, stelt hij.

Verderop komen cases aan de orde waarin ik de ASML-organisatie herken: componentteams die elk hun eigen subsysteem onder hun hoede hebben en de ketentests die nodig zijn om de componentoverstijgende

functionaliteit af te testen. Sommige componenten hebben zelfs nog handmatige tests. De realiteit laat zich niet altijd vangen in een vast stramien.

Het boek leest lekker en snel weg. Het is praktisch en te gebruiken als naslagwerk. Hoewel het geen kant-en-klaar recept geeft over hoe je Scrum van a tot z moet invoeren in je organisatie – dat zou een leuke toevoeging kunnen zijn – kun je je eigen recept wel samenstellen uit de tips die de verschillende hoofdstukken geven.

Karin Dieleman werkt voor Altran en is teamleider bij ASML.