

## Agile en/of projecten: Zijn projecten in de Agile wereld mogelijk?

Een beetje vreemde titel, want wat suggereert dit? Is er een tegenstelling of juist niet, of kan het samen?

In de Agile wereld is het woord 'project' uitgebannen en zouden 'projectmanagers' niet meer nodig zijn. In SAFe komt het woord 'project' niet meer voor. Er wordt op bijeenkomsten gesproken over 'traditionele projecten', waarbij in één adem diverse kenmerken van Waterval projecten worden genoemd.

Aan de andere kant kun je cursussen Agile Projectmanagement volgen en er boeken over lezen. In de cursussen en bijeenkomsten worden Waterval projecten vergeleken met Agile projecten.

De verwarring lijkt soms compleet. Of bedoelen we gewoon steeds wat anders als we woorden als agile en projecten gebruiken.

Agile, project en projectmanagement zijn in mijn ogen buzz woorden, ze worden gebruikt met impliciete betekenis en associaties. Hier doe ik een poging dat wat meer expliciet te maken.

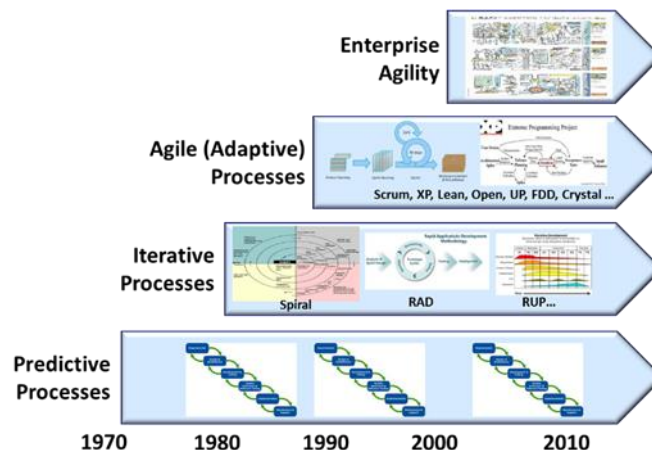
Ik gebruik hiervoor de volgende invalshoeken:

1. De aard van een verandering die gerealiseerd moet gaan worden.
2. De productflow of methode die beschrijft welke activiteiten in welke volgorde volgens een gekozen model zouden moeten worden uitgevoerd.
3. De mindset of werkcultuur met de organisatievorm of structuur.
4. De eenheid van verandering en de beheersing daarvan.
5. De systematiek en organisatie van de besluitvorming van alle besluiten die tijdens een veranderingscyclus genomen moeten worden.

### 1. De aard van een verandering die gerealiseerd moet gaan worden.

Is de verandering 'eenmalig', one time right en met een duidelijk gespecificeerd "project" einddoel of is de verandering fluïde, repetitief of evolutionair met een onduidelijk "agile" einddoel. (Hoewel de iteraties of evolutiestapjes in de agile wereld natuurlijk ook onvermijdelijk eenmalig zijn, je bouwt niet 2 keer hetzelfde.) En natuurlijk elke variant er ergens tussen. Op basis hiervan kies je een framework met een activiteitschema, een werkcultuur en organisatie, een control-aanpak en een besluitvormingsorganisatie, die past bij de aard van de verandering.

De maatschappelijke en technologische verandering heeft ervoor gezorgd dat de frameworks evolueerden, zoals in onderstaand schema (dank aan Harry) is weergegeven.

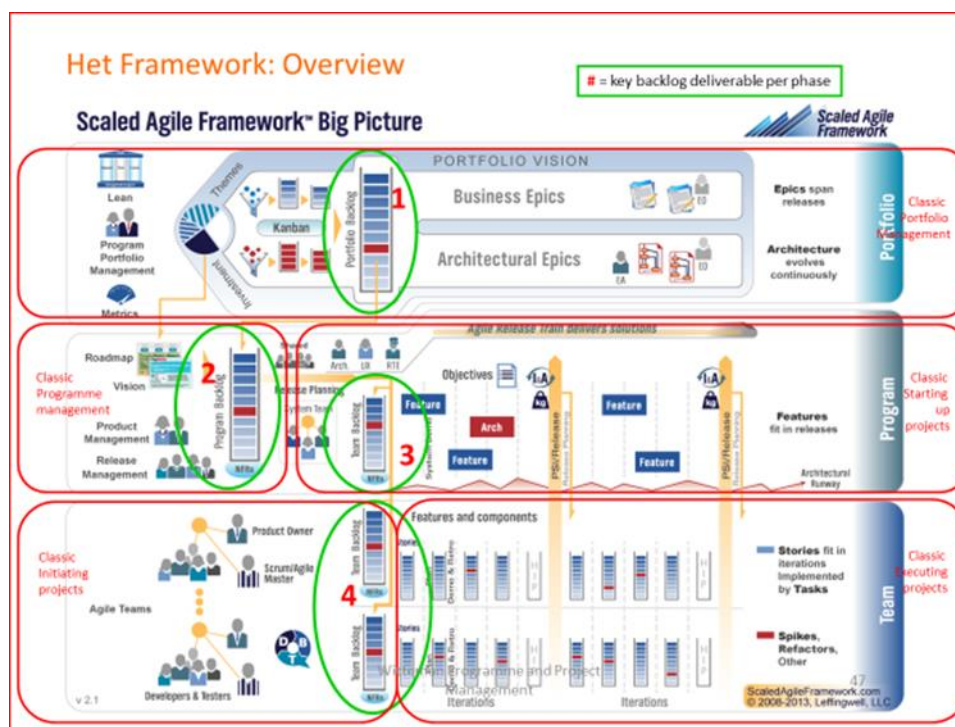


En afhankelijk van de aard van verandering en situatie en toestand van de organisatie kunnen dus mengvormen ontstaan, want de juiste aanpak is die aanpak die beantwoordt aan de aard en omstandigheden van de verandering.

Dus als iemand zegt 'we doen geen projecten meer', bedoelt hij mogelijk dat de veranderingen evolutionair en adaptief komen en we moeten kort cyclisch werken om steeds op veranderende vraag en specificaties te kunnen reageren, we gaan het niet meer pogen vooraf alles te specificeren en in grote brokken te maken. Maar als je de zuivere definitie van de term project, een eenmalige afgebakende verandering, hanteert, dan kan je een sprint of een product increment ook een 'project' noemen, maar je loopt kans dat hier allergisch op wordt gereageerd.

## 2. De productflow of methode

De productflow of methode beschrijft welke activiteiten in welke volgorde volgens een gekozen model zouden moeten worden uitgevoerd. Er zijn er inmiddels vele zowel in de hoek van waterval ('project') als in de hoek van adaptief ('agile'). Als je de methodes van waterval (bv SDM) en agile (bv SAFe) over elkaar heen zou leggen (zie plaatje hieronder), dan kun je zien, dat op een bepaald abstractie niveau ze hetzelfde doen.

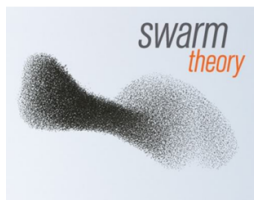


Maar het aantal tussenproducten en de manier waarop de tussenproducten tot stand komen, hoe we ze noemen en hoe ze worden vastgelegd, daar zitten de grote verschillen.

Dus als iemand zegt 'we doen geen projecten meer', dan bedoelt hij mogelijk, we gaan niet alles meer in detail specificeren en documenteren, maar in onze activiteiten richten we ons op het werkend krijgen van software en verdwalen niet in documentatie en specificaties. Het woord 'project' heeft eigenlijk hier niets mee te maken, het verteld hier alleen iets over de gevolgde werkmethode.

### 3. De mindset of werkcultuur met de organisatievorm of structuur.

Een verandering kan op vele manieren door mensen tot stand worden gebracht en kiezen daarbij een organisatievorm en structuur en implementeren een cultuur hoe men met elkaar omgaat en wat men van elkaar verwacht. Voor de werkcultuur kan men de directieve, hiërarchische sturing ('project'-cultuur) stellen tegenover de zelfsturing, waarbij individuen en teams de ruimte krijgen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun bijdrage aan het te bereiken resultaat ('agile'-cultuur). Deze 'agile' werkcultuur is vergelijkbaar met die van zelfsturende teams en wordt mijn inziens goed samengevat in het RSA filmpje "[The surprising truth about what motivates us](#)", waarin AUTHONOMY, MASTERY AND PURPOSE als de 3 motivatoren worden aangeduid en deze cultuur is ook vergelijkbaar met het fenomeen 'swarm intelligence', zie plaatje voor samenvatting.



The logics behind swarm intelligence (Edwin de Bree)

- Who knows can tell. **Leadership is not a function or position, but a role.** Dependent on situation, leadership role is executed by most competent in the group.
- Two know more than one. All decisions are group decisions. Make use of diversity.
- Keep it simple. Complex circumstances demands simple solutions.
- Clear norms and values. Clear values and (a small number) of norms are the best navigation tools in a complex environment.
- Autonomy. Free interaction between group members. Freedom of choice and action without coercion.
- Accessible information for everyone.
- **Shared ambition and shared interest.** What's purpose of this group. What's reason to be together.
- Own responsibility. Accept consequences own choices.

Maar naast werkcultuur kan men ook keuzes maken met betrekking tot organisatievorm wie het werk doet, in welk verband en wie welke taken uitvoert. Hier komen we de tegenstelling tegen van lijn vs 'project'. Als de lijn het werk uitvoert, dan is er een continue bezetting waar het werk naar toe wordt gebracht en bij 'project' is er een tijdelijke organisatie die het werk uitvoert, maar praktijk laat zien dat er oneindig aantal mengvormen zijn. Het is maar net waar behoefte aan is, als in bedrijf waar volgens een 'agile' werkmethode wordt gewerkt een piek is in werklust, dan zie je soms ook tijdelijke organisaties of teams, al zal men die piek niet snel aanduiden als 'project'.

Tot slot de rollen en functies, wie doe wat en welke competenties combineren we in functies. Ik beperk me hier tot de rol of functie van projectleider/manager. In een rol doe je aantal taken die past bij de verantwoordelijkheid die aan die rol is gegeven, in een functie heb je vaardigheden en skills om bepaalde taken uit te voeren. In de wereld van 'agile en of projecten' blijft de vraag wie en hoe managen we de verandering, dus de taken die in de 'projecten' wereld een projectleider had, vinden we in de 'agile' wereld terug bij andere roldragers en/of functionarissen en die doen dat ook op de manier die past bij gekozen werkcultuur en organisatie.

Dus als iemand zegt 'we doen geen projecten meer', dan bedoelt hij mogelijk, we werken met zelfsturende teams, zonder directieve sturing en kennen geen functionarissen met titel projectmanager meer. Maar de verantwoordelijkheden en taken van 'projectmanagers' zal je nu, op een andere stijl uitgevoerd, terugvinden bij andere roldragers en functionarissen.

#### 4. De eenheid van verandering en de beheersing daarvan.

Elke verandering of stukje daarvan geven we een naam en dan heet het project, release, programma, systeem, sprint, product increment, agile release train, iteratie etc. Maar bij elke eenheid van verandering zijn er wensen en eisen met betrekking de beheersing en de manier hoe we die beheersing denken te bereiken. De meest gebruikte beheersingsparameters zijn scope, tijd, geld(resources) en kwaliteit en afhankelijk van je beheersingsdoelstelling worden ze gestuurd. In de agile wereld kiest men voor vaste waardes met betrekking tot tijd(elke zoveel dagen een sprint en elke zoveel dagen een PI bv) en geld(vaste bezetting van teams) en bij minimum niveau kwaliteit varieert de scope. Maar ook daar komen situaties voor dat scope een bepaalde deadline heeft bv wettelijke verplichtingen, dan wordt er wel degelijk ook gestuurd op een vaste scope op een gegeven tijdstip. De uitvoering van de beheersing gebeurt niet op basis van gedetailleerde afspraken of plannen, maar 'agile' door interactie en zelfsturing van de betrokken teams met weinig documentatie. Bij de watervalachtige methodes staat de scope in principe vast en probeert men dat 'project' binnen tijd en geld te realiseren en via exception sturing past men een van beheersingsparameters aan als het toch niet zo blijkt te lopen als gepland. De uitvoering van de beheersing gebeurt op basis van gedetailleerde plannen en afspraken.

Dus als iemand zegt we hebben geen 'projectcontrol' meer, dan bedoelt hij mogelijk, dat het basisprincipe in de beheersing is variëteit in scope met continu lerende organisatie, maar er kan nog steeds een vast doel zijn, die je ook de naam 'projectdoel' zou kunnen geven en het halen van dat doel wordt toch strak bewaakt.

#### 5. De systematiek en organisatie van de besluitvorming van alle besluiten die tijdens een verandercyclus genomen moeten worden.

Hoe een verandering ook wordt aangepakt besluiten moeten altijd worden genomen en de kernvragen blijven relevant: doen we de goede dingen, doen we ze goed, maken we voortgang en halen we de doelstellingen en benefits. Maar hoe de besluiten nemen en hoe we dat organiseren kan heel verschillend zijn. Als we dat in discrete stappen doen met gedetailleerde documentatie dan wordt dat vaak 'project' besluitvorming genoemd, maar in de 'agile' wereld is dat veel meer een continue flow met rolling planning karakter. De key elements uit de besluitvorming in de klassieke 'project' wereld zijn als het goed is terug te vinden in de besluitvorming in de 'agile' wereld, maar op andere manier en ritme gepresenteerd. Zie plaatje voor weergave key elements in beide werelden.

Classic governance Document	Key content	Business Value Rolling Document	Key content
Programme mandate	Justification start programme	Business Value document should be a rolling planning document with quarterly update all backlogs and continuous updated benefits management plan and continuous updated business case  in order to update  1. Reserved budget for programme 2. Approved budgets for to be started HL Feature release trains and 3. Released budget for delivering releases 4. Overall spent budget	Investment theme with EPIC description as part of <b>Portfolio backlog</b>
Programme brief	Business and solution roadmap		<b>Programme backlog</b> with HL Features and solution roadmap
Programme initiation	Business, Solution and Delivery roadmap		HL Release Trains with <b>Features Team backlogs</b>
Project mandate	Justification start project		Start specific HL Feature release train
Project brief	Project E2E solution		Release train solution with <b>Features backlogs</b>
Project initiation	Delivery plan		Prioritized <b>User stories backlogs</b>
End report	Readiness using solution		Readiness using delivered releases
Benefits Management report	Tracked foreseen benefits and business case result		Tracked foreseen benefits and business case result

Dus als iemand zegt we nemen geen 'project' besluiten meer, dan bedoelt hij mogelijk, we nemen de besluiten continu in de flow van de releasetrains en sprints, maar de key elements zou je altijd terug moeten vinden.

### Tot slot

Onze vraag aan het begin 'Agile en of Projecten' is alleen te beantwoorden als we helder zijn in wat we met de gebruikte termen bedoelen en welke associaties we hierbij hebben. De poging in dit schrijven om dat via aantal invalshoeken te verduidelijken is als volgt samen te vatten.

	'project'	in between	'agile'
Aard van verandering	one time right		adaptief 'We need to deliver software so fast, that our customers don't have time to change their minds!'
Product flow /methode	gespecificeerd, waterval		kortcyclisch Working software over comprehensive documentation
Mindset /houding	sturing		zelfsturing Individuals and interactions over processes and tools
Beheersing van eenheid van verandering	detail plan voor het geheel		scope is variabele Responding to change over following a plan
Besluitvorming	discreet		continu Customer collaboration over contract negotiation

Wat vraagt de situatie?

De beweging naar agile in het managen en uitvoeren van veranderingen is een logische en terechte evolutiestap gegeven de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Maar afhankelijk van de situatie en omstandigheden zijn er vele keuzes mogelijk: wat past, waar moet nadruk liggen of welke combinatie is wenselijk. En bij elke transitie naar een andere aanpak zoals ook deze is, is het goed de volgende waarschuwingen in ogenschouw te nemen.

---

**We tried hard . . . but it seemed that every time we were beginning to form up into teams we would be reorganized . . . I was to learn later in life that we tend to meet any new situation by reorganizing; and a wonderful method it can be for creating the illusion of progress while producing confusion, inefficiency, and demoralization.**


---

**—Petronius Arbiter, 210 B.C.**


---

An improvement in one direction initiate costs in another direction  
-Gerald M.Weinberg

Paul PM Witteman