

Inhoud in vogelvlucht

Inleiding	1
Deel I: Agile begrijpen	7
Hoofdstuk 1: Projectmanagement moderniseren	9
Hoofdstuk 2: Het Agile Manifest en de agile principes	19
Hoofdstuk 3: Waarom agile beter werkt	43
Deel II: Agile zijn	61
Hoofdstuk 4: Agile raamwerken	63
Hoofdstuk 5: Agile in actie: de omgeving	77
Hoofdstuk 6: Agile in actie: gedrag	87
Deel III: Agile te werk gaan	107
Hoofdstuk 7: De productvisie en het productrouteplan beschrijven	109
Hoofdstuk 8: Versies en sprints plannen	127
Hoofdstuk 9: Elke dag aan de slag	151
Hoofdstuk 10: Werk demonstreren en feedback verwerken	167
Hoofdstuk 11: Voorbereiden voor opleveren	177
Deel IV: Agile managen	183
Hoofdstuk 12: Omvang en inkoop managen	185
Hoofdstuk 13: Tijd en kosten managen	205
Hoofdstuk 14: Teamdynamiek en communicatie managen	225
Hoofdstuk 15: Kwaliteit en risico managen	249
Deel V: Zorgen voor agile succes	271
Hoofdstuk 16: Een solide basis leggen	273
Hoofdstuk 17: Inspireer tot verandering	285
Deel VI: Het deel van de tientallen	301
Hoofdstuk 18: Tien belangrijke voordelen van agile projectmanagement	303
Hoofdstuk 19: Tien belangrijke cijfers voor agile projectmanagement	311
Hoofdstuk 20: Tien belangrijke bronnen voor agile projectmanagement	321
Index	325

Inleiding

Welkom bij *Agile voor Dummies*. Agile projectmanagement is een van de snelstgroeiende managementtechnieken van dit moment. In de afgelopen jaren heb ik grote en kleine bedrijven over de hele wereld begeleid in het succesvol uitvoeren van agile projecten. Via dit werk ontdekte ik dat er behoefte was aan een goed leesbare handleiding die een doorsneelezer zou kunnen begrijpen en kunnen gebruiken.

In dit boek ontsluit ik enkele mythen over wat agile projectmanagement is en wat het niet is. Met de informatie in dit boek zul je erop durven te vertrouwen dat je agile technieken succesvol kunt toepassen.

Over dit boek

Agile voor Dummies is meer dan een inleiding op agile praktijken en methodologieën. Dit boek beschrijft agile projectmanagementbenaderingen en leert je de stappen waarmee je agile technieken in een project toepast. De stof gaat verder dan theorie en is bedoeld als een veldgids. Het is voor iedereen toegankelijk en biedt je de hulpmiddelen en informatie waarmee je succesvol agile processen binnen de kaders van projectmanagement kunt toepassen.

Enkele aannamen

Als je dit boek leest, ben je misschien al enigszins bekend met projectmanagement. Misschien ben je projectleider, lid van een projectteam of ben je belanghebbende in een project. De volgende termen uit het projectmanagement zul je in dit boek regelmatig tegenkomen:

- ✓ **Project.** Dit is een gepland werkprogramma waarvan de voltooiing een bepaalde hoeveelheid tijd, inspanning en planning vraagt. Projecten hebben doelen en moeten vaak binnen een bepaalde tijd en met een bepaald budget worden voltooid.
- ✓ **Projectmanagement.** Dit zijn de processen waarmee het project wordt voltooid.
- ✓ **Waterval.** Een waterval is een traditionele vorm van projectmanagement. Waterval baseert zich op het voltooiën van werk in bepaalde fasen zoals vereisten, ontwerp, ontwikkeling, testen en plaatsen. In watervalprojecten kun je de volgende fase pas starten als de vorige voltooid is.

- ✓ **Agile projectmanagement.** Dit is een vorm van projectmanagement die zich richt op snelle levering van zakelijke waarde, constante verbetering van het product en de processen, flexibiliteit van de omvang, teaminput en het leveren van goed geteste producten die de behoeften van de klant beantwoorden.
- ✓ **Vereisten.** Dit is de lijst met productfunctionaliteit die van een project wordt verwacht.
- ✓ **Ontwerp.** Dit is de fase waarin een opzet of plan voor het ontwikkelen van individuele productfunctionaliteit wordt gemaakt.
- ✓ **Ontwikkeling.** Dit is de fase waarin productfunctionaliteit wordt gecreëerd.
- ✓ **Testen.** Dit is de fase waarin gecontroleerd wordt of de ontwikkelde productfunctionaliteit ook echt werkt.
- ✓ **Integratie.** Dit is de fase waarin afzonderlijke productfunctionaliteit beschikbaar wordt gemaakt om met andere en gerelateerde producten te werken.
- ✓ **Implementatie.** Dit is de laatste fase van een project, waar voltooide productfunctionaliteiten in een staat worden gebracht zodat ze kunnen worden gebruikt.
- ✓ **Omvang.** Dit omvat alles in een project.
- ✓ **Inschatten.** Dit is het bepalen van de inspanning, lengte, kosten of prioriteit van een taak, een vereiste, een versie of zelfs een heel project.
- ✓ **Inschatting.** Dit is de inspanning, lengte of kosten van een taak, vereiste, iteratie, versie of zelfs een heel project.

Afspraken in dit boek

Als je online zoekt, zie je dat het woord *agile*, verschillende agile rollen, besprekingen en documenten en meerdere agile methoden vaak met een hoofdletter worden geschreven. Ik vond dit om een paar redenen wat vreemd.

Om te beginnen zijn het geen namen, zelfs geen zelfstandig naamwoorden. 'Agile' is een adjectief dat een groot aantal onderdelen in projectmanagement beschrijft, zoals agile projecten, agile teams, agile processen. Maar het is geen naam. Je zult zien dat ik het woord alleen aan het begin van een zin met een hoofdletter schrijf.

Toch zijn er enkele termen die wel een hoofdletter krijgen. Het Agile Manifest is materiaal waar rechten op zitten. Agile Alliance, Scrum Alliance en Project Management Institute zijn professionele organisaties. Certified ScrumMaster en PMI-Agile Certified Practitioner zijn professionele titels.

Hoe dit boek in elkaar zit

Agile voor Dummies heeft zes delen. Elk deel concentreert zich op een ander aspect van agile projectmanagement en helpt je bij het begrijpen, gebruiken en implementeren van agile processen.

Deel I: Agile begrijpen

In Deel I maak je kennis met agile projectmanagement. Je ontdekt waarom agile benaderingen populair worden en hoe ze productontwikkeling veranderen. Ook leer je over de basis van alle agile methodologieën: het Agile Manifest en de twaalf agile principes. Je zult zien waarom agile processen beter werken dan traditionele projectmanagementprocessen.

Deel II: Agile zijn

In Deel II vertel ik je hoe agile werkwijzen en gedachten in productontwikkeling beïnvloedt. Ook staan we stil bij enkele agile raamwerken. Je leest over de verschillende rollen in agile projecten en hoe je een omgeving creëert en waarden vestigt voor geslaagd agile projectmanagement.

Deel III: Agile te werk gaan

In deel III laat ik zien hoe je in een agile project werkt en welke iteratieve fasen je in een agile project tegenkomt. Je leert hoe je een product definieert en hoe agile benaderingen je helpen het product te verfijnen doordat je er meer over ontdekt. Ik bespreek het dagelijkse werk in het leven van een agile project. Je ontdekt hoe je tijdens een project regelmatig productfunctionaliteit toont en hoe je processen constant verbetert. Ik vertel ook hoe je een product oplevert in een agile project.

Deel IV: Agile managen

In deel IV help ik je inzicht te krijgen in hoe je elk van de gebieden in projectmanagement met agile aanpakt. Je ontdekt hoe agile processen invloed hebben op de omvang, de inkoop, de tijd, de kosten, de teams, de communicatie, de kwaliteit en het risico van een project.

Deel V: Zorgen voor agile succes

In deel V vertel ik alles wat je moet weten om je organisatie over te laten stappen op agile projectmanagement. Je ontdekt hoe je een stevige agile basis legt en je leert hoe je vanuit traditioneel projectmanagement overstapt op een agile benadering.

Deel VI: Het deel van de tientallen

In deel VI stel ik drie groepen belangrijke en nuttige informatie over agile projectmanagement aan je voor. Je maakt kennis met tien voordelen van agile projectmanagement, tien mogelijkheden om het succes van je agile project te becijferen en tien bronnen die je in je agile reis begeleiden.

De pictogrammen in dit boek

In dit boek kom je de volgende pictogrammen tegen:



Tips zijn punten om je verder te helpen op je reis naar agile projectmanagement. Met de tips bespaar je tijd en begrijp je snel meer over een bepaald onderwerp. Lees ze dus even rustig door als je ze ziet!



Dit is een herinnering aan iets wat je mogelijk in een eerder hoofdstuk tegenkwam. Beschouw deze pictogrammen maar als een geheugensteuntje voor belangrijke concepten of termen.



Dit pictogram waarschuwt je dat je een bepaalde handeling of bepaald gedrag in de gaten moet houden. Sla deze vooral niet over als je niet in de problemen wilt raken.



Dit pictogram geeft aan dat de min of meer technische informatie interessant is, maar niet onmisbaar voor de tekst. Tekst bij dit pictogram hoeft je niet te lezen om agile projectmanagement te begrijpen. Het is gewoon extra informatie die je misschien leuk vindt om te lezen.



Dit pictogram zie je als ik naar de twaalf agile principes verwijst. Zie hoofdstuk 2 als je snel van start wilt gaan met de principes.

Hoe gaan we nu verder

Ik heb dit boek zo geschreven, dat je het in vrijwel elke volgorde kunt lezen. Afhankelijk van je rol hebben bepaalde delen in dit boek misschien meer je aandacht. Bijvoorbeeld:

- ✓ Zijn projectmanagement en agile benaderingen vrij nieuw voor je, begin dan met hoofdstuk 1 en lees gewoon tot het einde van het boek door.
- ✓ Zit je in een projectteam en wil je weten hoe je in een agile project te werk gaat, dan begin je bijvoorbeeld met de informatie in Deel III, hoofdstuk 7 tot en met 11.

- ✓ Ben je een projectmanager en wil je weten hoe agile benaderingen je werk beïnvloeden, lees dan deel IV (hoofdstuk 12 tot en met 15).
- ✓ Misschien ken je de basis van agile projectmanagement en wil je nu je bedrijf of organisatie laten kennismaken met agile praktijken. Dan vind je in de hoofdstukken 16 en 17 in deel V nuttige informatie.

Deel I

Agile begrijpen

The 5th Wave

By Rich Tennant



'Waar is het productrouteplan voor dit project?'

In dit deel...

Projectmanagement is traditioneel een flinke uitdaging, met hoge verwachtingen, beperkte bronnen en helaas maar al te vaak beperkt succes. In de volgende hoofdstukken laat ik zien waarom projectmanagement gemoderniseerd moet worden. Ik laat je de verschillende benaderingen voor projectmanagement zien en leg uit wat hun problemen zijn.

Je ontdekt waarom agile methodologieën snel aan populariteit winnen als alternatief voor traditioneel projectmanagement. Bovendien geef ik een introductie in de basis van agile projectmanagement: het Agile Manifest en de twaalf agile principes. Ten slotte toon ik je welke voordelen een overstap op agile projectmanagement kan opleveren voor je producten, projecten, teams, klanten en je organisatie.

Hoofdstuk 1

Projectmanagement moderniseren

.....

In dit hoofdstuk:

- Waarom projectmanagement moet veranderen
 - Agile projectmanagement ontdekken
-

Agile projectmanagement is een stijl van projectmanagement waarin de focus ligt op het vroeg realiseren van toegevoegde waarde, voortdurende verbeteringen van producten en processen van het project, flexibiliteit, teaminput, en het afleveren van solide producten die aansluiten op de behoeften van de klant.

In dit hoofdstuk lees je waarom agile benaderingen midden jaren negentig van de vorige eeuw opkwamen als benadering voor projectmanagement in de softwareontwikkeling en waarom agile methodologieën de aandacht wisten te trekken van projectmanagers, van klanten die in de ontwikkeling van software investeren en van de directies wiens ondernemingen de softwareafdelingen betalen. Dit hoofdstuk legt ook uit wat de voordelen van agile methodologieën zijn boven traditionele projectmanagementbenaderingen.

Projectmanagement was aan vernieuwing toe

Een *project* is een gepland werkprogramma waarvoor een afgebakende hoeveelheid tijd, moeite en planning nodig zijn om het te voltooien. Projecten hebben doelen en doelstellingen en moeten meestal binnen een vaste tijd en binnen een bepaald budget worden afgerond.

Lees je dit boek, dan is er een grote kans dat je projectmanager bent, of dat je betrokken bent bij het initiëren van projecten, werk aan projecten of op de een of andere manier door projecten wordt beïnvloed.

Agile benaderingen zijn een antwoord op de behoefte om projectmanagement te moderniseren. Om te begrijpen hoe agile benaderingen projecten revolutioneren, is het goed wat meer te weten over de geschiedenis en doelen van pro-

jectmanagement en de problemen waar projecten tegenwoordig mee te maken hebben.

De geschiedenis van modern projectmanagement

Projecten bestaat al sinds antieke tijden. Van de Chinese muur tot de Maya-piramiden van Tikal, van de uitvinding van de drukpers tot de uitvinding van het internet, mensen hebben kleine en grote projecten verwezenlijkt.

Als formeel vakgebied bestaat projectmanagement zoals we dat nu kennen echter pas sinds het midden van de twintigste eeuw. Tijdens de Tweede Wereldoorlog boekten onderzoekers grote vooruitgang in het ontwikkelen en programmeren van computers, meestal voor het Amerikaanse leger. Voor deze projecten werden formele projectmanagementprocessen ontwikkeld. De eerste processen waren op de stap-voor-stapproductiemodellen gebaseerd die het Amerikaanse leger tijdens de Tweede Wereldoorlog gebruikte.

De ontwikkelaars van computers namen deze lineaire productieprocessen over, vooral omdat de eerste computerprojecten in hoofdzaak zeer omvangrijke hardwareprojecten waren. Software was in die tijd maar een klein onderdeel van deze computerprojecten. Computers in de jaren veertig en vijftig bestonden uit duizenden radiobuizen, met misschien maar dertig regels programmacode. Het productieproces dat in de jaren veertig voor deze eerste computers werd gebruikt, vormt de basis voor de zogeheten watervalmethode in projectmanagement.

In 1970 schreef de computerwetenschapper Winston Royce het artikel 'Managing the Development of Large Software Systems' voor de IEEE waarin hij de fasen van de watervalmethode beschreef. Hoewel de term *waterval* pas later werd gebruikt en de fasen soms anders worden genoemd, zijn ze in principe gelijk aan de fasen die Royce oorspronkelijk beschreef:

1. Vereisten.
2. Ontwerp.
3. Ontwikkeling.
4. Integratie.
5. Testen.
6. Implementatie.

In watervalprojecten ga je pas verder met de volgende fase als de voorgaande voltooid is, vandaar de naam waterval.



Puur watervalprojectmanagement waarbij elke stap compleet afgesloten moet zijn voor de volgende stap, is een verkeerde interpretatie van het werk van Royce. Royce kwam zelf tot de conclusie dat deze benadering risico's met zich