

GESTRUCTUREERDE FLEXIBILITEIT

Ondernemingen moeten zich steeds meer en sneller aanpassen aan veranderende omgevingsfactoren. Maar hoe stuur je een organisatie soepel door de bocht als de bedrijfsprocessen ervan grotendeels zijn vastgelegd vanwege efficiëntie- en kwaliteitseisen? Zo'n organisatie lijkt immers meer op een supertanker dan op een Formule 1 auto. Aan de andere kant bestaat deze in de basis uit medewerkers die van nature creatief en flexibel zijn. Agile is een concept voor een organisatievorm die de natuurlijke flexibiliteit van de medewerkers omzet naar een gestructureerde flexibiliteit van de onderneming. Met dit artikel wil ik de lessen van Agile opgedaan in ICT-projecten toegankelijk maken voor andere projecten.

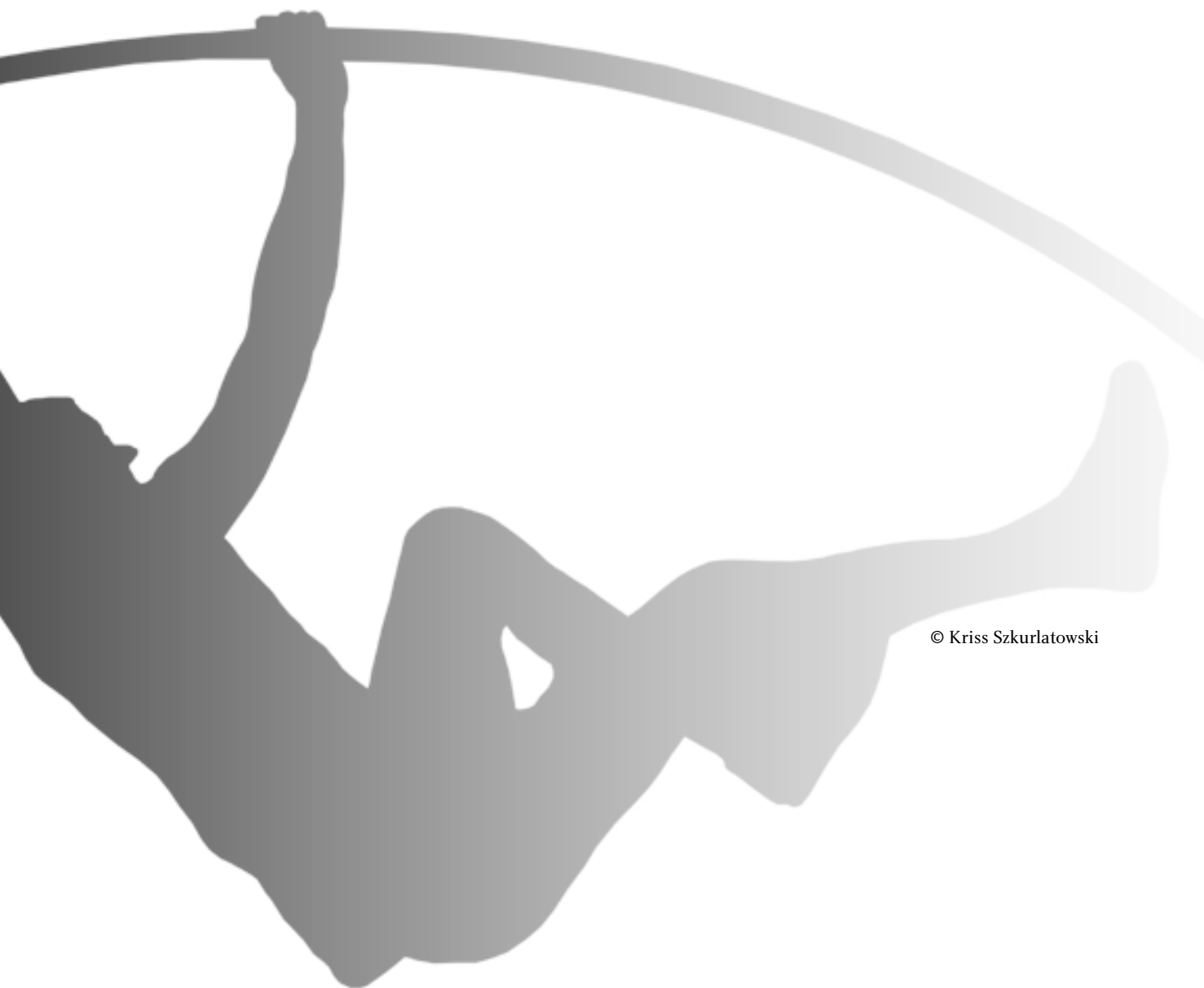
Panta rei, alles stroomt. Organisaties worden continu geconfronteerd met veranderingen waarop ze willen of moeten inspelen. Dat vraagt niet zozeer om kracht, maar om flexibiliteit. Bijvoorbeeld daar waar productieflexibiliteit en kleine series Nederlandse bedrijven nog een concurrentievoordeel opleveren ten opzichte van massaproductie in lage lonen landen. Als de productie opschuift in de richting van kleinere series naar klantwens, dan is het productieproces gebaat bij het toepassen van steeds meer projectmatige technieken. De werkvoorbereider wordt als het ware projectmanager. En flexibiliteit van projectmanagement vergroot de innovatie- en concurrentiekracht van ondernemingen.

STRUCTUUR EN VERANDERING

Bedrijfsprocessen zijn meestal zo veel mogelijk gestandaardiseerd om de gewenste kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten te verkrijgen. Wil men gestandaardi-

AUTEUR **JAN VAN DIEPEN**

(j.vandiepen@vandiepenconsultancy.nl), zelfstandig consultant op het gebied van procesverbetering en projectmanagement. Met dank aan de leden van de interessegroep Agile van IPMA-NL.



© Kriss Szkulatowski

seerde bedrijfsprocessen vervolgens ook op een efficiënte manier veranderen, dan is het goed om planmatig te werk te gaan door benodigde activiteiten als projecten te organiseren.

Het (verbeter)project bewerkstelligt dan de verandering van de bedrijfsprocessen door het ontdooien, aanpassen en opnieuw bevriezen. Door middel van projecten krijgt de organisatie zo het vermogen om zich op een gestructureerde manier aan de veranderende omstandigheden aan te passen. Dit kan door bijvoorbeeld grote investeringsprojecten uit te voeren met daarnaast een continuïteit aan kleinere verbeterprojecten.

Binnen projecten bestaat er een verdere behoefte aan flexibiliteit. Het duurt eenvoudig te lang om alle aspecten vooraf te bedenken en te plannen. De klassieke oplossing is dan het tijdens het project managen van de veranderingen met behulp van wijzigingsbeheer.

De mens is van nature flexibel, veelzijdig en creatief. Als we ondernemingen flexibel willen maken door middel van het uitvoeren van projecten, hoe kunnen we deze projecten dan het beste organiseren? De vraag is of we de mens aan de projectmethode moeten aanpassen of de projectmethode aan de mens moeten aanpassen?

Zonder ander projectmanagementmethoden tekort te willen doen, verkent dit artikel de mogelijkheden om elementen van Agile projectmanagement toe te passen voor het flexibeler maken van de projectuitvoering.

WAT IS AGILE?

Agile is ontstaan uit de praktijk van ICT-projecten. In eerste instantie lijken ICT-projecten in het algemeen technisch goed specificeerbaar. In de praktijk blijken ICT-projecten echter toch moeilijker planbaar en minder succesvol dan men zou verwachten. Een veel voorkomende oorzaak daarvan is voortschrijdend inzicht bij de



opdrachtgever, waardoor de eisen en specificaties steeds veranderen.

Agile betekent losjes vertaald 'beweeglijk' of 'lenig'. Een projectmanagementmethode waarin flexibiliteit en aanpassingsvermogen structureel zijn ingebouwd. Deze bevat onder andere een iteratieve fasering waardoor ruimte ontstaat voor opdrachtgever en projectteamleden om tijdens het project al doende te leren en op basis daarvan aanpassingen te maken. De Agile-projectorganisatie gebruikt hiermee bewust een aantal sterke punten van de menselijke manier van handelen om tot resultaten te komen. In het kader 'Agile Manifest' elders in dit artikel wordt de 'geest' van Agile bondig weergegeven.

VERANDERENDE WENSEN

Gewenste projectresultaten in het algemeen zijn een verwoording van de wensen, denkbeelden en doelstellingen van de klant. Maar dezelfde klant weet meestal op dat moment nog niet voldoende nauwkeurig wat hij eigenlijk wil. Zo kunnen ICT-projecten mislukken omdat het eindresultaat voldoet aan de specificaties, maar niet aan de – inmiddels veranderde – wens van de klant. Meer nadruk op het specificatieproces kan helpen om alles vooraf scherp te krijgen, maar dat kan te lang gaan duren. Om geen kostbare tijd te verliezen, kan men alvast beginnen met wat men al zeker weet. Ondertussen blijft het projectteam intensief communiceren met de opdrachtgever/klant over de projectontwikkelingen, zodat de klant kan 'meegroeiën'. Deze actieve rol van de opdrachtgever is essentieel bij Agile.

ELEMENTEN VAN AGILE

Agile maakt gebruik van een subtiele soort 80/20-regel, genoemd MoSCoW. Dit staat voor de eigenschappen Must have, Should Have, Could Have en Won't Have this time round. De gewenste eigenschappen van het projectresultaat worden zo in iedere fase naar belangrijkheid geclassificeerd en behandeld. Hiermee wordt voorkomen dat tijd en geld wordt besteed aan de 'nice to have's'. In Agile-projecten maak je duidelijk wat je nu niet doet.

AGILE MANIFEST

We ontdekken betere manieren om software te ontwikkelen door onze praktijkervaring en door anderen daarmee te helpen. Door dit werk hebben we geleerd:

- individuen en interactie boven processen en tools,
 - werkende software boven uitgebreide documentatie,
 - samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen,
 - en reageren op verandering boven het strikt volgen van een plan,
- te verkiezen.

Anders gezegd: De zaken aan de rechterkant zijn zeker belangrijk, maar we hechten meer waarde aan de zaken aan de linkerkant.

XXXXXX
XXXXXX
TE VOLGEN

Agile gebruikt daarnaast kort gefaseerde resultaatcycli genaamd timeboxen. Steeds worden op korte termijn doelen gesteld en gehaald. Dit werkt prettig voor de projectmanager en de teamleden om het overzicht te houden op de voortgang. Men kan regelmatig succes oogsten bij tussenresultaten en blijft daardoor gemotiveerd.

Agile benadrukt dat het erg motiverend werkt om elkaar als teamlid te kunnen helpen en gewaardeerd te worden voor je bijdrage. In de dagelijkse korte standup meeting wordt kort besproken waarmee elk teamlid bezig is, waar zij tegenaan lopen en hoe zij elkaar kunnen helpen om elkaars problemen op te lossen.

Agile biedt verder ruimte aan de unieke flexibele eigenschappen van de mens, zoals creativiteit, spontaneïteit en het vermogen om zelf keuzes te maken. Mensen hebben vaak een weerstand tegen het keurslijf van starre structuren, hoe goed en efficiënt deze ook mogen zijn. Bij Agile is er uitdaging en spanning. Niet alles is vooraf gepland, men heeft tijdens het project als teamlid en opdrachtgever continu invloed op de uitvoering.

UITDAGING

De bijdrage van de mens bepaalt voor een groot deel het succes van het project. Dit genereert vraagstukken op het menselijke vlak, zoals leiderschap, communicatie en gedrag. Is Agile een schatkamer waarin een aantal projectmanagementtechnieken kan worden gevonden? Door de nadruk op flexibiliteit lijkt de methode goed te passen bij R&D-projecten, ontwerpprocessen en verbeterprojecten (bijvoorbeeld Six Sigma). Maar ook voor opdrachten van organisatieadviseurs, die typisch beginnen met alleen een idee of probleem, maar waarin de uitkomst of de oplossing nog niet gedefinieerd kan worden. Deze projecten hebben baat bij creatieve technieken en methoden om tot non-standaardoplossingen te komen.

De uitdaging is om de goede ervaringen met Agile toe te passen in sectoren buiten de ICT. Met behulp van de Agile-inzichten kunnen nieuwe varianten van projectmethoden worden ontwikkeld die zijn aangepast aan de eigenschappen van de mens. Deze route biedt een grotere kans van slagen dan de route om de mens aan te passen aan de eigenschappen van een projectmethode. <