

INHOUDSOPGAVE UITGEBREID

1. Inleiding.....	9
1.1. Stappen in een zoektocht	12
1.2. Tussen principe en praktijk	14
1.3. Leeswijzer boek	17
2. Ontwikkeling van de basisfilosofie	19
2.1. Een waslijst aan kreten	19
2.2. Het wezen van Agile.....	23
2.3. Samenvatting basisfilosofie	25
3. Bronnen van Agile portfoliomanagement.....	27
3.1. Het Agile handvest en manifest.....	30
3.2. Scrum als projectmanagement-methode	32
3.3. Lean Six Sigma als procesmanagement-aanpak	39
3.4. Beschrijvingen met de naam.....	42
3.5. Samenvatting	44
3.6. Vooruitblik.....	46
4. Team als centrum van energie.....	49
4.1. Een feestje, tot...?.....	49
4.2. Waarde van dromen	54
4.3. Een koppeling?	58
4.4. Samenvatting teamenergie en Agile.....	66
5. Project- of programma-portfoliomanagement?	69
5.1. Programma's als tussenvorm...?	74
5.2. Wat heet Agile Programme Management?	77
5.3. Wat is Agile programmamanagement?	81
5.4. Meer dan Enterprise projectmanagement... ..	88
5.5. Samenvatting en vooruitblik	91
6. Beschrijving van dé methode... ..	95
6.1. Agile principes toepassen in portfolio	96
6.2. Een portfolio Agile projecten managen	97
6.3. Publicaties over Agile Portfoliomanagement	99
6.3.1 Agile Portfolio Management (APM) Krebs	101
6.3.1.1 Agility van portfoliomanagement.....	102
6.3.1.2 Gegevensverwerking projecten.....	104
6.3.1.3 Portfolio-selectie-proces potentiële projecten.....	107
6.3.1.4 Agile portfolioselectieproces?.....	112

6.3.1.5 Tot slot: beperking; tot ICT	119
6.3.1.6 Samenvatting Krebs' APM.....	120
6.3.2 Agile Portfolio Management Rothman	122
6.3.2.1 Pragmatisch gemak	123
6.3.2.2 Het belang van teamprestaties	126
6.3.2.3 Kort-cyclische incrementen.....	127
6.3.2.4 Samenvatting Agile PfM Rothman	131
6.3.3 Agile Project Portfolio Management Wysocki	133
6.3.3.1 Wysocki's eerste benadering.....	133
6.3.3.2 Wysocki's tweede benadering	143
6.3.3.3 Resumé Wysocki.....	144
6.4. Terug- en vooruitblik.....	145
7. Een Agile portfolio ontwerpen?	147
7.1 De vier Agile kernwaarden als uitgangspunt	149
7.1.1 Communicerende mensen	150
7.1.2 Een functionerend portfoliomanagement	152
7.1.3 Samenwerken met klant	155
7.1.4 Aanpassen	157
7.2. Twaalf principes manifest als uitgangspunt.....	159
7.3 Agile Portfoliomanagement op basis van Scrum	172
7.4 Overzicht: een Agile Portfoliomanagement ontworpen	176
8. Gebruik in de praktijk.....	179
8.1. Scrum projecten managen.....	183
8.2. Management van ICT-projecten.....	184
8.3. Een Enterprise resource planning.....	188
8.4. Een Agile portfoliomanagement van alle projecten.....	190
8.5. Een nieuwe "in name only"?	194
8.5.1 Van "Pino"?	195
8.5.2 Naar "Aino"?	200
8.6. Samenvatting praktijkgebruik.....	203
9. Casus: Agile portfoliomanagement toegepast bij CB	205
9.1. Veranderende omgeving.....	207
9.2. Eisen aan portfolio management	207
9.3. Scrum bij CB.....	208
9.4. Hoe is Portfoliomanagement bij CB nu ingericht?	211
9.4.1 De CB-strategie als uitgangspunt	211

9.4.2	De regiegroepen	212
9.4.3	De verandering ten opzichte van het verleden	214
9.5.	Wat is er nu precies Agile aan?	216
9.6.	Samenvatting Agile Portfoliomanagement bij CB.....	218
10.	De mythe bezien als mythologie.....	221
10.1	Team is meer dan som motivaties	224
10.2.	Geen scrum hogerop...?	226
10.3.	Waar komt bijdrage aan omgeving?.....	229
10.4.	Agile als mythe: waan en werkelijkheid... ..	231
11.	Samenvatting Agile als mythologie.....	235
12.	Verantwoording	245

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

1. Inleiding

Portfoliomanagement-praktijk en portfoliomanagement-theorie zijn tot heden twee gescheiden oevers. Er ligt vooralsnog een ondoorwaadbare rivier tussen. Het zijn verschillende werelden. Een verbinding lijkt te ontbreken.

De praktijk presenteert zich als een hoge steile rotswand. De theorie is een vaag vlak strandje aan de overkant. Het wisselt vaak van ligging. De praktijk is stabiel gebouwd op best practices. De tools en technieken zijn bewezen. Zij lijken aan geen enkel instortingsgevaar onderhevig. Vanuit de theorie worden er weinig waarnemingen en onderzoeken in de praktijk gedaan.

De theorie lijkt daarvoor te jong, te dun en onvoldoende gedragen. Er is niet of nauwelijks een academische gemeenschap van betekenisvolle omvang die adequate vragen stelt.

wat is de waarde voor de praktijk?

Hoe kan die grote kloof tussen een theorie en de praktijk van portfoliomanagement worden overbrugd?

Portfoliomanagers willen praktisch zijn. Zij werken bij voorkeur met bewezen tools en technieken. En verder niet.

Een bewustzijn van achterliggende concepten levert niet direct productieve waarde op – zo lijkt het.

van een achterliggende theorie

Kunnen deze concepten of andere theoretische inzichten hun vaardigheden ondersteunen?

In elk project staat een projectmanager voor onverwachte zaken. In elke portfolio komt een portfoliomanager hetzelfde tegen. Portfolio's en projecten hebben per definitie ook met vernieuwing te maken. Een vernieuwing die niet geheel voorzien en overzien kan worden.

Kan een theorie helpen om deze vooraf onbekende uitdagingen aan te pakken?

vragen bij vernieuwingen

Portfoliomanagers vragen zich op reflectieve momenten zeker af waarom zij de dingen doen zoals zij ze doen. Bestaan er andere opties?

Voorbeeld: als we al vele eeuwen gebruik maken van hamer en spijkers, gewend als we zijn aan hout, blijven we dit dan doen met nieuwe kunststoffen? Zijn theorie, onderzoek en wetenschap dan behulpzaam? Hebben portfolio-managers baat bij ontwikkelingen in het academische vakgebied? En hoe kan theorie op zijn beurt zijn voordeel doen met praktijkbevindingen?

Terug naar het voorbeeld: werken het verlijmen of lassen van de nieuwe materialen wel echt evengoed als de welbekende nagels vroeger?

de lamme en de blinde

Theorie zonder praktijk is lam. Praktijk zonder theorie is blind.

Dus het delen van onderzoek en dagelijkse praktijk levert alle professionals in het vakgebied voordelen op.

Een brug tussen (de in kwantitatief opzicht beperkte – er zijn weinig gedegen publicaties) theorie van portfolio-management en (de in kwalitatief opzicht nog beperkte – er zijn slechts generieke best practices) praktijk, is alle collega's in het werkveld behulpzaam...

komen samen verder

De verbinding tussen theorie en praktijk is een lastige in project-, programma- en portfolio-management. Het vakgebied is jong, klein en kent weinig eigen onderzoek en theorievorming.

De praktijk laat zich vooral kennen als een praxis met het toepassen van best practices. Een project- of portfoliomanager wil een klus klaren en zet tools en technieken in. De gedachte dat de concepten achter deze gereedschappen of andere concepten ook bruikbaar kunnen zijn bij het oplossen van de vraagstukken waarvoor hij of zij zich gesteld ziet, komt weinig bij hem op.

Zijn meer abstracte begrippen niet behulpzaam om de praktijk te vergemakkelijken?

Agile als een conceptueel uitgangspunt

Agile Portfoliomanagement laat zich vooral kennen als een concept en minder als een procedurele techniek zoals Scrum die haast kinderlijk voorschrijft.

Toch kan de waarde van een theorie slechts betekenis krijgen in een actuele alledaagse praktijk.

Het concept van Agile lijkt productief vertaald naar projecten. Zie Scrum. Een succesvolle aanpak... zoals ook andere. Maar.. het concept komt in programma's en zeker in portfoliomanagement nog niet goed tot wasdom.

als beschreven methodiek

Onder naam Agile Portfoliomanagement zijn verschillende technieken beschreven.

Voldoen zij aan de principes van Agile? Wij menen van niet als we verkennen wat deze technieken vertellen. Daarom gaan we aan het einde van onze besprekingen van dat wat zich onder de naam Agile Portfoliomanagement meldt..., terug naar de uitgangspunten.

En kijken wij nogmaals wat deze zeggen en wat zij voor de praktijk impliceren.

en als praktijktoepassing

En vervolgens zien we een praktijk die Agile Portfoliomanagement vorm geeft zonder gebruik te maken van boeken die zich Agile Portfoliomanagement heten.

Oftewel: we vinden niet of nauwelijks aanknopingspunten voor Agile Portfoliomanagement in een midden waar de aanpak meer methodisch wordt beschreven; en wel bij het conceptuele uitgangspunt en bij een bestaande praxis.

De algemene idee wordt gevolgd als het nu algemene geldende geloof. Het hype-karakter werkt. En bruikbare technieken en templates worden gekopieerd. Een verbinding tussen specifieke tools en het algemene concept van soepelheid wordt niet of weinig gelegd.

leeswijzer hoofdstuk

Dit boek over Agile Portfoliomanagement is het verslag van een zoektocht.

Daarom eerst aandacht voor de aard van deze zoektocht naar de kern van Agile Portfoliomanagement.

We geven:

- 1) een overzicht van onze stappen in de ontdekkingsstocht;
- 2) een weergave van het lastige laveren tussen theorie en praxis om het nut van een uitgangspunt bij een toe te passen techniek te duiden; en
- 3) een leeswijzer voor dit boek.

Kortom: na dit hoofdstuk weet u waaraan u begint... En waarom.

Waarom begint u aan dit boek?

Wij menen: omdat u zich een begrip wilt vormen van Agile Portfoliomanagement en omdat u zicht wilt krijgen op de mogelijke toepasbaarheid ervan.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

1.1. Stappen in een zoektocht

In dit boek nemen we u mee op een reis.

We geven u niet alleen de antwoorden die we aan het einde gevonden hebben maar vooral ook onze vragen aan het begin en onderweg, en ten slotte onze vragen die bij aankomst aan de finish overblijven.

Bij onze bespreking van Agile Portfoliomanagement lijkt het wellicht dat wij meer kritisch zijn dan wij bij andere aanpakken zouden zijn. Dat is schijn.

zonder bronnen

Feit is wel dat wij heur wellicht wat meer vragen stellen. Want. Het achterhalen van Agile Portfoliomanagement is vergeleken bij de overige bekende methoden voor portfoliomanagement meer een zoektocht.

Bij andere methoden is een heldere bron te vinden in een redelijk enkelvoudige publicatie.

Bij Agile portfoliomanagement daarentegen ontbreekt deze eenduidigheid. Agile is en blijft veel meer een uitgangspunt dan dat de denkwijze een uitgeschreven methode wordt. Bij Agile is dan ook vooralsnog minder de constatering van belang of een aanpak conform de methode is, maar geldt meer de vraag of nog aan het algehele uitgangspunt wordt voldaan.

met basale stellingen

't Agile zijn van de aanpak is een overkoepelende filosofie waar alle uitingen extra aan getoetst kunnen worden. En ook moeten worden gezien de vergaande aanspraken van dit uitgangspunt. Processen dienen behendig en lenig te zijn.

Bij Agile ligt er steeds een check-vraag; is dit Agile? Dit is een kracht van Agile maar ook een zwakte.

Het uitgangspunt inspireert maar blijft ook onduidelijk en kan tot veel verschillende interpretaties leiden, waaronder interpretaties die soms lijnrecht tegenover het uitgangspunt lijken te staan. Het betreft regelmatig stellingen die gemakkelijk leiden tot twisten. De stellingen overlappen elkaar en worden soms tegenstrijdig bij hun uitwerkingen.

geen bewezen practice

Vergelijk dit hanteren van een concept met het gebruik van een bewezen techniek.

Bij bijvoorbeeld een best practice methode (die de best bekende handelwijze voorstelt) bestaat er niet of nauwelijks een achterafvraag naar de aard van de practice; hooguit over zijn situationele toepasbaarheid. De toets op het best practice-karakter heeft vooraf plaats gevonden; is de practice inderdaad "best" dan wel "good"? – zijn er geen andere practices bekend die productiever zijn?

De stelling dat iets een best practice is, roept minder vragen op dan de norm of iets Agile is.

onze stappen

In dit boek proberen wij de zoektocht naar Agile Portfoliomanagement zo goed mogelijk te ontwerpen en te volbrengen door te kijken naar:

- de basisfilosofie,
- naar wat er over gezegd wordt door diverse bronnen,
- door te beoordelen of dit houdbaar is tegen de voornaamste Agile uitgangspunten, en
- door de praktische toepasbaarheid na te gaan.

vooruitblik boek

We constateren uiteindelijk dat de bronnen niet tot een duidelijke processtroom van een Agile Portfolio-management leiden. Dit betreft hoofdstuk 2 tot en met 6.

Daarna onderzoeken we of vanuit de uitgangspunten zelf een Agile portfolio proces is te ontwerpen. Zie hoofdstuk 7 (het onderzoek) en 8 (het ontwerp). Vervolgens presenteren wij een specifiek Agile praktijkontwerp. De praktijkcasus in hoofdstuk 9.

In hoofdstuk 10 gaan we na wat het mythologische karakter van Agile is. Hoofdstuk 11 biedt een samenvatting.

1.2. Tussen principe en praktijk

Voorop gesteld: we stellen weliswaar de vraag of Agile Portfoliomanagement wel bestaat maar wij onderkennen dat deze vraag bij elke methode voor project-, programma- en portfoliomanagement valide kan worden gesteld. Het vakgebied is jong, theoretisch weinig onderbouwd en in de praktijk weinig systematisch onderzocht.

Oftewel: dat zich als methode presenteert kent weinig fundament. Soms is een methode weinig consistent beschreven, zoals dit ook voor het tot op heden weergegeven Agile Portfoliomanagement geldt – dit verleidt ons dan tot een nieuwe meer systematische, methodisch verantwoorde beschrijving van een Agile Portfolio Management.

En soms is een methode dan wel redelijk coherent vormgegeven maar wordt deze nog weinig tot zeer weinig gebruikt (denk hierbij aan Enterprise Programme Management).

helder beschreven aanpak...?!

Een vergelijkbare vraag als voor alle andere portfoliomanagement-methoden in het algemeen en het zojuist genoemde EPM in het bijzonder, mag dus ook voor Agile Portfoliomanagement worden gesteld.

Bestaat de aanpak wel als een geldig en betrouwbaar bruikbaar instrument?

We zullen zien...

beschrijvingen en gebruik

Bij Agile Portfoliomanagement is deze vraag werkelijk pregnant omdat Agile Portfoliomanagement niet alleen in diverse boeken is beschreven, maar ook daadwerkelijk in naam gebruikt wordt...

Er bestaan van Agile Portfoliomanagement niet alleen enkele meerduidige beschrijvingen onder die naam, er zijn ook veel organisaties die zeggen al langer Agile projectmanagement te gebruiken en nu ook met Agile portfoliomanagement te werken.

Organisaties gebruiken dan bijvoorbeeld Agile als een projectmanagement-methode, implementeren vervolgens Agile Portfoliomanagement als een portfoliomanagement-methode en hanteren dan ook een "business agility" om de gehele onderneming soepel en lenig te houden en tijdig tot vernieuwingen te komen.

wat is Agile?

Wellicht ten overvloede maar om enkele juiste associaties bij Agile te creëren: het woord duidt op behendig, lenig, vlug, rap, wendbaar, flexibel.

Klank en vertaling van beide lettergrepen roepen bijvoorbeeld beelden op van turnende meisjes en jongens.

Spelende kinderen... wellicht nog meer dan jonge wedstrijd-sporters individueel op toestellen.

bestaat Agile Portfoliomanagement?

Bij Agile Portfoliomanagement hebben zich tijdens onze zoektocht of de aanpak wel reëel bestaat, steeds twee belangrijke vragen voorgedaan:

- 1) verdraagt een strategie waar een portfolio aangekoppeld wordt, wel een “agility”?; en
- 2) kent Agile Portfoliomanagement wel doelsturing?

ad a)

Onze vragen betreffen allereerst de kwestie of het algehele uitgangspunt van “agility” adequaat verbonden kan worden met visie en strategie waar portfoliomanagement aan gekoppeld is.

Met andere woorden: kan een voortdurend aanpassen en laten ontstaan waar Agile portfolio-management om vraagt, wel voldoende verbonden worden aan doelgerichtheid zoals een strategie die voorstaat?

Moderne organisaties vereisen meer en meer het bedrijven van monomane topsport... om hun targets te halen te midden van concurrenten. En dat verdraagt geen voortdurende speelse aanpassingen? Pas wanneer een voor te stellen wijziging aantoonbaar tot meer winst leidt, wordt deze werkelijk door het management overwogen? Dus medewerkers stellen het bijgestelde inzicht maar niet meer voor...

ad b)

En onze vraagstelling betreft de afweging of Agile Portfoliomanagement feitelijk niet slechts een uitgebreide vorm van Multi-projectmanagement is; een vorm van *Enterprise* project management. Een vorm van overkoepelend project management. Bij dit *Enterprise* project management wordt dan niet alleen een groep projecten gemanaged maar worden alle projecten in samenhang geleid. En daar stopt het?

Want de vraag luidt dan: of de projecten worden gestuurd op een efficiënte inzet van middelen of ook op hun effectiviteit?; hun bijdrage aan de doelen van de organisatie.

Biedt Agile Portfoliomanagement wel middelen aan voor doelsturing zoals die bij programma-management en bij andere methoden voor portfolio-management gelden? Stuur Agile Portfoliomanagement op doelen zoals programma's dit doen? Of blijft het bij het coördineren van een verzameling projecten op de in te zetten bedrijfsmiddelen? Is het niet tekenend dat een Agile Programmamanagement niet of nauwelijks bestaat...?

1.3 Leeswijzer boek

In dit boek:

1. gaan wij na deze inleiding;
2. na wat het uitgangspunt ofwel de basisfilosofie van Agile is;
3. vervolgens inventariseren we wat de bronnen bij Agile Portfoliomanagement zijn;
4. en stellen we daarna de vraag hoe een teamuitgangspunt, dat bij Agile zo dominant is, past op portfoliomanagement;
5. aansluitend komt de vraag aan bod of Agile Portfoliomanagement overwegend als project-portfolio-management kan worden gezien of als programma-portfolio-management of als resource-portfolio-management;
6. daarna een beschrijving van de aanpak zoals enkele auteurs die neergezet hebben;
7. een mogelijk Agile ontwerp ervan;
8. een verkenning van het gebruik in de praktijk;
9. een casus ofwel een beschrijving van een daadwerkelijke Agile toepassing;
10. een korte bezinning op het mythische dan wel mythologische karakter van Agile;
11. een samenvatting; en
12. tot slot een verantwoording.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

2. Ontwikkeling van de basisfilosofie

Agile is een containerbegrip. Dat is zijn kracht en zwakte. Onder het concept “Agile” kan zeer veel worden begrepen. Dit vormt een grote valkuil. Waar spreekt iemand over als hij of zij het over “Agile” heeft? In dit hoofdstuk gaan we:

1. eerst divergerend na wat het begrip aan mogelijke associaties oproept, en
2. vervolgens convergeren we naar de meest waarschijnlijke kern van “Agile”.

Zoals bij de start van elk project of ieder onderzoekstraject volgt dus eerst een verkennende fase waarna een afbakening plaats vindt.

2.1. Een waslijst aan kreten

Onder de naam “Agile” valt zoals gezegd veel.

Het begrip verwijst zowel naar de vroegste praktijk van systeemontwikkeling voor automatisering, naar “light” methoden als naar enkele meer uitgewerkte, vrij volledige project-methoden die eenvoud en motivatie benadrukken.

Duidt op zowel een aanpak en houding in het werken in de lijn als in projecten waarbij Scrum de meeste bekende is geworden.

de vrije jongens in ICT

In de beginjaren van automatisering verliep alle ontwikkeling in ICT (Informatie- en Communicatie Technologie) “agile”.

Zowel gebruikers, opdrachtgevers als specialisten waren allen nog dermate onbekend met de nieuwe materie van projectmanagement of een projectmanagement-methode dat samenwerking vanzelfsprekend was.

Natuurlijk had de automatiseringsspecialist een groot kennisvoordeel maar hij kon dit voordeel alleen benutten in nauwe samenwerking en niet in steile afzondering. Er was sprake van losse, onge-

structureerde, informele teams. De ICT-specialisten waren de *nerds* in een spijkerbroek en een zwart T-shirt. Ieder eigenwijs en toch allen een team.

informeel afstemmen

Bij lastige inhoudelijke vraagstukken volstonden eenvoudige collegiale ontmoetingen. Het vakgebied was nog ongestructureerd.

Problemen bood men het hoofd met direct informeel overleg; onderling, met afnemers en beslissers.

Omdat niemand nu eenmaal wist hoe het methodisch moest, was communicatie op de menselijke maat van face tot face de meest voor de hand liggende en beste oplossing.

projectmanagement

Met de loop der jaren deed projectmanagement zijn intrede. Het uit de bouwwereld bekende proces van specificatie, planning en beheersing werd de mannen opgelegd. Vrouwen werkten destijds in West-Europa nog niet of nauwelijks in de IT.

Velen ervoeren dit projectmanagement meer als een hinderpaal dan als een hulpmiddel. De afstemming binnen de ontwikkelteams werd een procedure. Communicatie werd formeler.

Managers wilden van hun kant vat krijgen op de *cowboy coding* van de vrije jongens. De techneuten leken teveel met een hobby bezig in plaats van met de onderneming.

als management

Leidinggevendens legden de automatiseerders structuren en administratieve voorschriften op.

Het normale standaard management-proces van gescheiden afrekenbare taken werd door de ontwikkelaars daarentegen niet ervaren als een helder handvat. Het werd beleefd als een opgelegde verplichting die de eerdere organisch sociale verbanden bruuft verbrak. Het vrije, geïnspireerde programmeren was voorbij.

Het nieuwbakken vakgebied projectmanagement overbrugde de onderlinge afstand tussen collega's niet maar vergrootte deze.

(terzijde

Merk op dat projectmanagement weliswaar iets ouder is dan ICT, respectievelijk vanaf de jaren '40 en '60 van de vorige eeuw maar dat projectmanagement als een nieuw van buiten af komend element werd ervaren door de vrije technisch specialisten in hun jonge niche.)

en als bureaucratie

De werelden van ontwikkelaar en afnemer werden met de intrede van projectmanagement meer gescheiden zoals dat in civiele techniek een goede vruchtbare gewoonte was geworden om het vernieuwingsproces te stroomlijnen.

In de nieuwe wereld van automatisering echter werden de procesvoorschriften als improductief en bureaucratisch ervaren door veel ontwikkelaars.

De procedures gingen ten koste van de energie en het elan van de eerste jaren.

Light Application Development

Een van de eerste "Agile"-interpretaties is dan ook de toepassing van lichte varianten van projectmanagement.

De automatiseerders begrepen dat inbedding van hun werkzaamheden in bedrijfsprocessen onontkoombaar werd. Hun werk moest meer vatbaar worden voor en tegemoet komen aan de behoefte van onzekerheidsreductie van het management.

Een manier om de ICT-projecten wat meer berekenbaar te maken, was door ze weliswaar aan een methode te onderwerpen waardoor het vernieuwingsproces en zijn uitkomsten meer voorspelbaar werden, maar de methode niet te rigide te maken waardoor de vrijheid bleef bestaan waar men als vrije ontwikkelaar zoveel behoefte aan had..

afgeslankt projectmanagement

Dus bestaande methoden werden uitgebeend en men ontwierp een eigen slanke variant om het snelle vrije ontwikkelen overeind te houden met gebruikmaking van projectmanagement

Kortom: Er ontstonden verschillende lichtgewicht-methoden die een bestaand uitgewerkt projectmanagementproces weer soepel en lenig, en kleinschalig en overzichtelijk maakten door niet meer dan de hoofdlijnen weer te geven.

En er ontstond een heuse aanpak onder die naam: Light Application Development (LAD).

veel methoden...

Het vrije-jongens-ontwikkelen van de eerste automatiseringsjaren en het ontstaan van slanke methoden, kunnen als impliciete bronnen van Agile worden gezien.

Naast deze beide meer beperkte ontwikkelingen, was er ook sprake van het ontwerp van systeemontwikkeling- en projectmanagement-methoden die zich als volledig presenteerden, dat wil zeggen volslank ofwel volgroeid en niet slechts mager, en zich daarbij tevens nadrukkelijk beriepen op "Agile"-principes. Deze methoden waren snel, gemakkelijk, eenvoudig, flexibel en dergelijke en full service; niet alleen geschikt voor vernieuwingsvraagstukken die zich leenden voor een kleinschalige aanpak maar voor alle vernieuwingsvraagstukken.

Oftewel: breed toepasbare ontwikkelmethoden op basis van Agile dan wel slanke uitgangspunten.

snel, behendig, gemakkelijk

Er verschenen in de jaren tachtig en negentig verschillende officiële aanpakken op het toneel die snelheid en lenigheid in het software-ontwikkelp proces tot doel stelden en een full serviceaanpak voorstonden: de methoden bestonden niet alleen voor beperkte toepassingen in kleinere organisaties, of voor projecten van beperkte omvang of in niches voor automatisering, maar voor alle typen ICT-projecten.

Deze nieuwe methoden vormden een reactie op klassieke methoden: de watervalmethoden.

In de klassieke watervalmethoden vindt een verfijning van het voortschrijdend technisch inzicht plaats van ontwerp naar overdracht. Maar omdat de overdracht pas aan het einde geschiedt, kan de ontwerper te lang werken naar eigen inzicht...

soepel, laagdrempelig en frequent

Er is veel eerder afstemming nodig; net zoals dat in de beginjaren van systeemontwikkeling gebeurde.

Toen was er nog geen projectmanagement dat met zijn nadruk op beheersen door te rapporteren het ontwikkelproces in de weg stond.

Afstemming moet niet wachten op rapportages maar zo vlug mogelijk plaats vinden.

werken met een tussendoor zelf ontwikkelde aanpak

Er werden achtereenvolgens aanpakken gepropageerd zoals Rapid Application Development, Scrum, Extreme Programming, Adaptive Software Development, Feature Driven Development, Dynamic Systems Development Method (DSDM) en Evolutionary Project Management.

Hoewel deze aanpakken overwegend zijn ontstaan om systeemontwikkeling in de automatisering te ondersteunen, zijn zij soms breder uitgewerkt en toegepast.

Dit geldt bijvoorbeeld sterk voor het eerder genoemde LAD, voor DSDM en Scrum.

samenvatting paragraaf

Samenvattend:

- een vrij ontwikkelen,
- een afslanking van bestaande methoden en
- een ontwerp van makkelijke, eenvoudige, overzichtelijke methoden

kunnen als bronnen van Agile projectmanagement worden gezien.

2.2. Het wezen van Agile...

Agile projectmanagement heeft vele bronnen zoals we in de vorige paragraaf zagen.

De echte bron lijkt retrospectief in het Agile-handvest en in Scrum te schuilen. Deze projectmanagementmethode heeft als Agile-

methode overleefd en naam gemaakt. De andere zijn wellicht niet minder maar zij zijn ter ziele of worden nauwelijks nog gebruikt.

Slechts Atern lijkt als een Agile-aanpak en als opvolger van DSDM nog enig substantieel gebruik te kennen naast Scrum en naast andere nog altijd populaire klassieke projectmanagement-methoden.

wat is de kern?

Het volgende hoofdstuk behandelt zowel de projectmanagement-methode Scrum uitgebreid als het Agile handvest en manifest dat als expliciete ontstaansbron geldt.

In deze paragraaf beschrijven we wat de gemeenschappelijke elementen zijn van de in de vorige paragraaf genoemde ontwikkelingen.

Wat is te duiden als doorsnede ofwel de kern?

de naam

In de in de vorige paragraaf genoemde veelheid lijkt namelijk een duidelijke constante te ontdekken. Alle aanpakken stellen vooral een soepel en lenig ontwikkelproces voor.

Agile lijkt in het hart dan ook het beste te vatten met gewoon de betekenis van de naam: behendig. Een vernieuwingsproces moet gladjes verlopen.

Oftewel: een methode voor ontwikkeling moet het proces ondersteunen in plaats van het te hinderen. Gebruikers en opdrachtgevers dienen nauw betrokken te worden om snel en soepel bijstellingen te kunnen realiseren.

soepel en behendig

Hoewel onder de naam Agile dus een veelheid aan ontwikkelingen kan worden geschaard, komen deze ontwikkelingen vooral overeen in hun wens om een vernieuwingsproces zodanig te organiseren dat het soepel is en snelle afstemming mogelijk maakt.

Agile verwijst dan ook vooral naar zijn naam: lenigheid.

Souplesse.

spelenderwijs veroveren

Het vorige hoofdstuk duidde Agile als zijnde behendig, lenig, vlug, rap, wendbaar en flexibel.

Het woord roept zoals gezegd gemakkelijk associatieve beelden op van spelende dan wel turnende meisjes en jongens.

Denk hierbij dan minder aan wedstrijden met zeer gedetailleerde strikt voorgeschreven uitvoeringen in een strak uitgekend schema en associeer meer met het leren van nieuwe oefeningen.

met plezier verkennen en uitvoeren

Zie dus liever kinderen voor je die een nieuwe speelplaats verkennen, en die zich die plek spelenderwijs snel en effectief eigen maken.

En beschouw de speelplaats voor deze kinderen dan niet zozeer als een strikt afgeperkt terrein, wellicht zelfs met een hekwerk omheind maar zie het als een open ruimte waar voor de koters na de toestellen vooral ook nieuwe uitdagingen in de berm te vinden zijn; een eerste verboden sigaret dient zich aan in het beschutte struikgewas?

Kortom spel en verkenning zijn eerder passende beelden dan opdracht, afbakening en planning.

samenvatting paragraaf

De kern van Agile betreft zijn naam: soepel, lenig, gemakkelijk.

2.3. Samenvatting basisfilosofie

Het begrip Agile kent veel duidingen.

Agile ontstaat in de automatisering. De programmeurs en ontwikkelaars hebben een hekel aan het bureaucratische projectmanagement. Zij ontwikkelen eigen alternatieven. Bestaande uitgebreide aanpakken worden tot *light*-versies terug gebracht.

En de vrije ICT-jongens ontwikkelen zelf een aanpak onder die naam: LAD ofwel Light Application Development.

het hart van Agile

De best passende interpretatie van Agile betreft een soepel, behendig en lenig ontwikkelproces.

Voor projectmanagement impliceert Agile dan een gemakkelijk vernieuwingsproces.

Als het niet makkelijk kan, kan het niet...?

vooruitblik volgend hoofdstuk

Uit de afkeer van de vele creativiteit beperkende voorschriften van projectmanagement, de vele light-versies van bestaande aanpakken en de nieuw ontwikkelde light aanpak, ontstaat de proclamatie van het Agile handvest en manifest.

En de projectmanagement-aanpak Scrum die het team ontwikkelaars een grote mate van vrijheid geeft en toch probeert tegemoet te komen aan de behoefte van onzekerheidsreductie van (project)management.

Een vernieuwingsproces met minder sturing van bovenaf en meer scheppende kracht vanaf de werkvloer.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com