

Veranderen. Het spanningsveld tussen Agile en Waterval werken

Door Maaike Hendriks, Project- en Programma manager bij Move Beyond

Binnen een verandertraject kan het voorkomen dat agile- en waterval teams moeten samenwerken of moeten werken met een voor hun minder bekende, of minder geschikte methode. De verschillen in werkwijze en mindset leveren dan vaak spanning op, wat het succes van het verandertraject in de weg staat.

Eén waterval projectmanagement methode gebruiken voor de gehele organisatie was lang het devies. De veelal vanuit de IT-functie geïntroduceerde agile methodes hebben zich als een olievlek verspreid, en in steeds meer (grote) bedrijven is veranderen inmiddels volledig agile georganiseerd. Natuurlijk heeft het organisatie-breed werken met één standaardmethode veel voordelen, maar de meest passende methode om te veranderen staat daar los van. Agile of waterval? Het is de inhoud van een verandering die bepaalt welke methode het beste past.

Iedereen heeft wel eens meegemaakt dat de samenwerking tussen een scrumteam en waterval werkende teams schuurt. Of dat de oplossing in samenwerking met gebruikers moet worden ontwikkeld en er onvoldoende duidelijk is voor een realistische planning, terwijl het management een duidelijke tijdslijn als voorwaarde stelt om te starten. Hoe verklein je de spanning? Hoe verminder je het energiek en verhoog je de effectiviteit van samenwerking? In dit artikel zullen we ingaan op de verschillende situaties en suggesties geven hoe hier mee om te gaan.

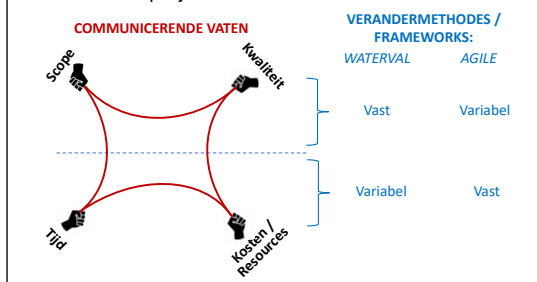
1. Agile of Waterval? Kijk naar de inhoud van een verandering

Veranderingen kunnen ad hoc of via continue verbeteren binnen de lijnorganisatie plaatsvinden, of door separate veranderteams. Dit artikel focust op de separate veranderorganisatie.

Het scala aan methodes, frameworks en tools voor separate veranderorganisaties zijn op hoofdlijnen onder te verdelen in:

- Waterval methodes. In een tijdelijke projectorganisatie wordt in sequentiële stappen het vooraf bepaalde eindresultaat behaald.
- Agile methodes. Tijdelijke of vaste agile teams volgen een iteratief proces (korte sprints) waarbij snel kan worden geleerd en bijgestuurd. Beschikbare tijd en resources zijn hierbij 'vast'. Door tussentijdse 'releases' van onderdelen kunnen snel de eerste business benefits behaald worden. Door te leren van hetgeen is opgeleverd, door veranderende prioriteiten, of wijzigingen in projectomgeving kan in volgende iteraties aan andere zaken/prioriteiten/oplossingen worden gewerkt.

Voorbeelden van agile methodieken voor veranderteams zijn DevOps, Scrum, LeSS, SAFe. Daarnaast zijn er methodes als Lean, Six Sigma en Design thinking die zowel gebruikt kunnen worden voor veranderingen door de lijnorganisatie zelf, als door een veranderteam in bepaalde fases van een project.

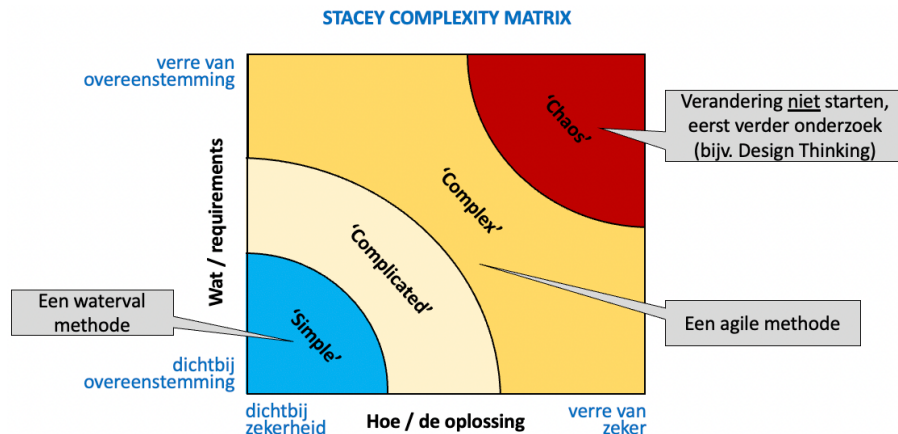


Een agile of waterval methode; wat past bij het ontwerpen en bouwen van een Vinex wijk? Wat past het beste bij i) het ontwikkelen van een global target operating model, ii) de uitrol naar de eerste pilot divisies, en bij iii) de uitrol naar de verdere organisatie? Wat past het beste bij het inrichten van een ERP systeem, en wat bij het inrichten van de daaraan gekoppelde online bestelmodule?

De Stacey complexity matrix helpt te bepalen of een agile of een waterval methode het meest geschikt is. Dit wordt bepaald door de mate waarin:

- de vereisten waaraan de nieuwe situatie moet voldoen duidelijk en zeker zijn;
- de oplossing duidelijk is en men bekend is met deze oplossing.

Als het vooraf bepaalde eindresultaat duidelijk en stabiel is en men weet hoe dit te bereiken, is een waterval methode het meest efficiënt. Agile werken is vooral geschikt voor situaties met complexe omgeving, waarbij het eindresultaat nog niet duidelijk is of aan verandering onderhevig kan zijn.



Dit betekent dat binnen een organisatie, een programma en zelfs binnen een project, gelijktijdig, en/of achtereenvolgens zowel agile als waterval gewerkt kan worden. Een initieel agile georganiseerde verandering kan op enig moment strak (waterval) uitgerold worden. Ook hoeft de binnen een organisatie voorgeschreven waterval of agile methode niet te passen bij de inhoud van de verandering.

2. Als achtereenvolgens verschillende methodes het best passend zijn

Een veel voorkomende situatie: In de eerste fase van een verandering, wanneer de requirements nog bepaald moeten worden, en tijdens eerste implementaties past agile werken het best. In nauwe samenwerking met de business worden dan de requirements en de oplossing bepaald en gedurende de eerste implementatie(s) worden snel problemen verholpen, functionaliteit aangepast of toegevoegd. Wanneer de nieuwe standaardoplossing volwassen is en men geleerd heeft wat wel en niet werkt tijdens het implementeren, kan de nieuwe oplossing waterval worden uitgerold volgens een tevoren bepaalde activiteitenplanning.

Een bedrijf in de agricultuur wil een nieuw standaard proces, tooling en governance voor geïntegreerde business planning (het target planning model) gaan gebruiken voor al haar productgroepen in alle landen. Het agile team heeft het target planning model ontwikkeld in kort iteraties en nauwe samenwerking met de gebruikers van het eerste land, en met het management van de productgroepen. Vervolgens heeft dit team het target planning model in andere landen als pilot geïmplementeerd waarbij de standaard functionaliteit is uitgebreid. Voor de verdere wereldwijde uitrol moet het inmiddels volwassen target planning model, gelijktijdig in meerdere landen worden geïmplementeerd, met een veel kortere doorlooptijd per land.

Hiervoor is de programma inrichting aangepast en is een op waterval gebaseerde 'factory driven rollout' opgezet. Onderdelen hiervan zijn een goedgekeurd target planning model, een centraal expertisecentrum, een strak proces voor goedkeuring van afwijking, een uitrol-draaiboek voor de implementatie in 1 land, meerdere rollout teams die ieder achtereenvolgend de standaardoplossing in de verschillende landen implementeren volgens het draaiboek.

De managementteams van de verschillende productgroepen hebben een groot belang bij een goede sales en operations planning. Zij bleken de ideale stakeholders die het landenmanagement actief stuurde op prioritering van de uitrol en commitment aan de standaard. De aan agile gewende teamleden, en overige stakeholders, hadden in eerste instantie de neiging de standaard te blijven verrijken met de nieuwe wensen en eisen, en de uitrolplanning continue aan te passen op basis van de laatste wensen van landen-management.

Dit zien we in de praktijk vaker. Het gedurende de looptijd van een programma veranderen van een agile werken naar een waterval methode vereist onder andere:

- Het aanpassen van de governance, met één of meerdere uitrolteams en een centraal expertise team of proceseigenaar die de standaard bewaakt.
- Het aanpassen van de projectuitgangspunten. Bijvoorbeeld: Van de standaardoplossing mag alleen worden afgeweken indien noodzakelijk om te voldoen aan lokale compliance vereisten.
- Een bewuste keuze om de oplossing tijdens de rollout wel of niet verder te ontwikkelen.
- Een stabiele uitrolplanning en voortgang managen.
- Aanpassen van de cultuur binnen het programma en de mindset van de teamleden.

Door leden van de ontwikkelteam(s) te splitsen over de verschillende rollout teams wordt de kennis over de oplossing direct ingebracht, kunnen rollout teams elkaar makkelijker vinden, verandert de dynamiek (even) wat helpt bij het veranderen van de mindset. Teamleden en projectmanagers die ervaring hebben met uitrollen van een standaardoplossing, zullen meer gefocust zijn om richting de standaardoplossing te sturen en een waterval methode te omarmen. Om van een agile naar een waterval methode te komen kan het helpen (of nodig zijn) personen op key posities binnen het programma te wisselen, ook al betekent dat een verlies aan expertise en ervaring.

Veranderen van een methode is een verandering op zich. Change management is niet alleen belangrijk voor het implementeren van een oplossing, maar ook voor veranderingen binnen het programma. Neem alle teamleden en de belangrijkste stakeholders vanaf het begin mee dat op een bepaald moment de methodiek en dynamiek van het programma zal veranderen, en waarom dat dat nodig is. Plan de verandering van methodiek expliciet. Calculeer in dat het tijd vraagt en weerstand geeft, voordat iedereen goed in zijn of haar nieuwe rol zit.

Uiteraard moet ook in een uitrolfase het team nog steeds goed luisteren naar de gebruikers. Nu niet om de eisen en wensen van de gebruikers te incorporeren in de standaardoplossing, maar om de gebruikers te bewegen richting de standaard en alleen in uitzonderingsituaties afwijking toe te staan. Naarmate de ontwerpfase langer duurt, is het voor veel teamleden moeilijker hun mindset aan te passen. Als onderdeel van de cultuurverandering is het in eerste instantie vasthouden aan de uitrolplanning en het strak volgen van het proces voor afwijkingen van de standaardoplossing cruciaal.

3. De meest geschikte methode versus de standaard verandermethode van een organisatie

Wat als een volledig scrum werkende veranderorganisatie, voor juli volgend jaar de standaard warehouse-management oplossing die nu binnen drie warehouses operationeel is, up en running moet hebben in al haar divisies; een verandering waarvoor een waterval aanpak het efficiëntste is? Wat als een Prince2 werkende veranderorganisatie, haar sales processen wil optimaliseren waarbij regelmatige feedback van verkopers, backoffice medewerkers en externe klanten cruciaal is voor het verder vormgeven van de oplossing en (zoals ook uit de Stacey complexity matrix blijkt) een agile methode meer geschikt is?

In deze situaties waarin de meest geschikte methode afwijkt van de standaardmethode van de betreffende organisatie, is soms het introduceren van een andere verandermethode een optie. Zoals eerder al aangegeven is het introduceren van een andere verandermethode met bijbehorende mindset een verandering op zichzelf. De voordelen van het werken met de meest geschikte methode moeten opwegen tegen de energie en tijd die de introductie vraagt.

Wanneer het gebruiken van de passende verandermethode niet mogelijk of niet wenselijk is:

- Omarm de standaard waarmee je moet werken. Ga er niet het gevecht mee aan.
- Zorg voor niet-dogmatische programma en/of projectmanagers die een ruime ervaring hebben met zowel waterval als met agile veranderen.

Als de organisatie standaard met waterval werkt, maar een agile voor de verandering beter geschikt is:

- Gebruik (of misbruik) binnen het projectteam agile processen, rollen en events (meetings). Werk in kort iteraties, houd planning meetings, enz.
- Gebruik waterval documenten binnen en buiten het team (i.p.v. artifacts). Maak gebruik van high level en gedetailleerde requirements in plaats van de user stories en product backlog. Bereid stakeholders voor dat deze requirements nog verschillende keren kunnen veranderen of later worden gespecificeerd, en licht toe waarom.
- Voor alle afstemming, goedkeuring, communicatie buiten het team; maak de vertaalslag naar de waterval terminologie en gebruik de voorgeschreven documenten en processen. Maak de periodieke project progress reports, volg de stagegates, gebruik de standaard change requests.
- Plan in de sequentiële work-breakdown-structure/activiteitenplanning meerdere iteraties. Neem daarin op meerdere i) periodieke evaluatie momenten, ii) periodieke her-planningsactiviteiten en iii) het opnieuw door stagegates gaan voor gewijzigde scope, prioriteiten en planning.
- Organiseer op een alternatieve manier de input van stakeholders en de tussentijdse feedback op hetgeen is/wordt ontwikkeld. Stem voor de start van het project met de stakeholders af:
 - i) van wie, waarvoor en wanneer input, inclusief prioritering gevraagd wordt en ii) wie, wanneer het ontwikkelde tussentijds reviewt en feedback geeft, alsook het verplichte karakter van deze reviews.
- Indien stakeholders en projectteamleden geen agile ervaring hebben, kan het een uitdaging zijn om de minimum viable product (MVP) te bepalen en high-prio requirements en activiteiten te splitsen in delen die binnen de tijdspanne van één sprint zijn op te leveren. Zodra blijkt dat dit speelt, laat een agile coach dit begeleiden.

‘Omarm de standaard waarmee je moet werken. Ga er niet het gevecht mee aan.’

Als de organisaties standaard agile werkt, maar een waterval methode beter past bij de verandering:

- Gebruik de bestaande agile rollen, agile artifacts, en sluit aan bij het agile proces. Gebruik agile terminologie, in ieder geval in communicatie buiten het eigen team.
- Creëer binnen het eigen team en met alle stakeholders begrip waarom het vooraf bepalen van de activiteitenplanning en deze vervolgens blijven volgen nodig is, en/of wat de voordelen daarvan zijn.
- De rol van product owner is cruciaal. Zorg dat hij/zij de afhankelijkheden en het belang hiervan echt begrijpt, dit uitdraagt en bewaakt en dat hij/zij de eerder bepaalde prioriteiten (bijvoorbeeld de uitrolplanning) bewaakt.
- Geeft de sequentiële activiteiten weer in de productbacklog middels prioriteit en afhankelijkheid tussen productbacklog items. Werk eventueel achter de schermen met een work-breakdown-structure of activiteitenplanning, maar houd de items, prioriteiten en afhankelijkheden in de product backlog hieraan gelijk.

4. Als delen van de veranderorganisatie agile en andere delen waterval werken

Wanneer binnen een veranderorganisatie agile teams en waterval projectteams moeten samenwerken, vraagt dat extra inspanning van het verander-, programma of release-train management om dat te faciliteren. De werkwijze, de focus van het team, de hartslag, de aansturing, de samenwerking tussen teams en met stakeholders, maar ook waarop teams en teamleden wordt beoordeeld, is anders voor agile teams dan voor waterval projectteams.

Een nieuw opgerichte joint venture wil op korte termijn een groot marktaandeel halen in noord-Europa, en moet daarom (snel) haar processen en systemen op orde hebben. Dit zijn onder andere front-end (online) marketing & sales tools en processen, back-end systemen en processen voor de fysieke logistiek en ERP als backbone.

Ondanks dat de joint venture veel tijd heeft besteed aan in het bedrijfs-breed introduceren van SAFe, loopt de spanning op. Het ERP-team geeft aan niet agile te kunnen werken door de grote onderlinge afhankelijkheden en richt het systeem en processen onderwerp voor onderwerp in. Het ERP-team raakt overbelast doordat ad hoc zaken moeten worden uitgewerkt, en front-end keuzes zijn gemaakt die in de back-end niet werken.

ERP-team kreeg ondersteuning van een senior agile coach met zowel een brede agile als waterval ervaring. De coach begeleidde het team hands-on met de vertaalslag tussen Scrum en SAFe. Hij challengede de MVP (wel de basis van de voorraadadministratie en -waardering. Pas later herwaardering en inventarisatie) en hielp het team de requirements en activiteiten te splitsen in delen die binnen de tijdspanne van een sprint kunnen worden opgepakt, deze te prioriteren, en in de art-backlog op te nemen (inclusief de enablers & afhankelijkheden). Hij begeleidde het team met het maken van meer realistische tijdsinschatting per backlog item. In de PI-planning meeting bewaakte hij dat niet werd voorbijgegaan aan door het ERP-team ingebrachte prioriteiten, afhankelijkheden, en de benodigde tijdschatting, enz. Dit gaf rust in het ERP-team. Dit verbeterde de verstandhouding tussen de scrum masters en product owners, verminderde het aantal ad hoc activiteiten en verrassingen, waardoor het team zich weer bezig ging houden met het inrichten van de systemen en processen. De productiviteit van het ERP-team, en van het gehele programma, steeg.

Voor alle situaties geldt dat er een gemeenschappelijke grond voor samenwerking ontstaat wanneer teamleden en overige stakeholders: i) het agile en het waterval proces kennen en begrijpen dat de methodes prioriteitstelling, planning en afhankelijkheden verschillend benaderen, ii) begrijpen waarom agile of waterval de beste methode voor de betreffende verandering is, en iii) inzicht hebben in de afhankelijkheden tussen en binnen teams en het belang van deze afhankelijkheid begrijpen.

De mate van interactie en afhankelijkheden tussen de agile en waterval teams is bepalend hoe het programma vorm te geven. Als de afhankelijkheden beperkt zijn, bijvoorbeeld in parallel de oplossingsversie 2.0 agile ontwikkelen, en versie 1.0 waterval uitrollen, dan kunnen de teams relatief los van elkaar opereren en kan afstemming meer ad hoc plaatsvinden en door programma management worden bewaakt.

Als agile teams afhankelijk zijn van hetgeen waterval teams opleveren:

- Bereik zo vroeg mogelijk programma breed overeenstemming over de echte/absolute MVP. Ook de waterval project(en) moeten gaan denken in, en werken aan deze MVP. Ook wanneer binnen hun eigen project alles in één keer in live gaat, en ook wanneer het weggelaten en weer oppakken van een onderwerp significant meer tijd kost.
- Naar mate er meer afhankelijkheden zijn is het belangrijker om programma breed één PI-planning meeting, PO overleg, scrum of scrums, enz. inclusief de projectmanagers te hebben waarin de backlog, de prioriteiten en afhankelijkheden blijvend worden afgestemd, rekening houdend met de oplevermomenten van de watervalprojecten. In de praktijk kan dit betekenen dat agile teams niet altijd aan hun hoogste prioriteit kunnen werken als er een afhankelijkheid van een waterval team is.
- Indien nodig kunnen individuele scrum masters, projectmanagers, enz. ook putten uit de learnings genoemd in paragraaf 3. *De meest geschikte methode versus de standaard verandermethode van een organisatie* om de impact van spanning te verkleinen.

Samenvattend adviseert Move Beyond op basis van haar brede ervaring met veranderingen het inzetten van niet-dogmatische programma, projectmanagers en scrum masters, en het vroegtijdig onderkennen en actief managen van het spanningsveld. Een belangrijk onderdeel hiervan is vroegtijdig met alle stakeholders communiceren over welke verandermethode op welk moment de beste is en waarom. Als ook over waar en waarom spanning kan ontstaan, en de concrete acties die nu of op een later moment nodig is om plezierig en effectief samen te werken om het beoogde doel te behalen.