

Is Projectmatig Werken ook Agile?



drs. Paul B.W. Hartman

ph advies bv

Partner in Perspectief én *Partner* in Performance

Dit artikel is ook opgenomen als apart hoofdstuk in Deel 1 'Succesvol Projectmatig Werken'

Is Projectmatig Werken ook Agile?

Drs. Paul B.W. Hartman

*Wie de marketinginspanningen van de vele consultancybureaus volgt, leert dat op dit moment de termen **Agile** en **Scrum** 'hot' zijn in de wereld van de projectleiders. Ze verdringen het aloude concept van Projectmatig werken (PMW) in populariteit en beloven hun opdrachtgevers gouden bergen. Hoe verhoudt het PMW concept en de PMW manier van het organiseren van werk zich nu echt tot de nieuwkomers op dit vlak. Zijn dat betere of wezenlijk andere methoden om resultaatgericht te werken dan PMW of alleen maar oude wijn in nieuwe zakken, modernismen met tot de verbeelding sprekende Engelstalige namen en terminologieën? Wat onderscheidt hen en welk voordeel bieden ze?*

In dit artikel ga ik in op het ontstaan van Agile projectmanagement, belicht ik haar principes en bespreek de voor- en nadelen van Agile projectmanagement. Tenslotte ga ik in op overeenkomsten en verschillen met het Projectmatig werken concept zoals ik dat in het boek "Succesvol Projectmatig Werken"¹ uiteenzet.

1 Introductie

In mijn boek 'Succesvol Projectmatig Werken' werk ik stap voor stap de manier uit om succesvol systematisch en resultaatgericht werk te organiseren. Juist bij afdeling-overschrijdende, complexe of risicovolle vraagstukken biedt deze manier van werken de mogelijkheid om effectieve samenwerkingsverbanden te organiseren en werkprocessen beter beheersbaar te houden. Dat wordt zichtbaar door de manier waarop de besluitvorming doelgericht geregeld wordt, bewust meetbare afspraken gemaakt worden en beheerst kan worden omgegaan met eventuele wijzigingen in de afspraken.

Projectmatig werken biedt een meerwaarde aan de verschillende betrokken partijen:

- Aan de opdrachtgever een gestructureerde mogelijkheid om op afstand te sturen.
- Aan de programma- of projectleider de mogelijkheid meer resultaat- en klantgericht te werken.
- Aan de afdelingsmanager beter zicht op wat medewerkers gaan doen.
- Aan de medewerkers de mogelijkheid de samenwerking doelgericht en doelmatig te organiseren door de eenduidige focus op te behalen resultaten.
- Aan de toeleverancier duidelijkheid op wat wanneer geleverd moet worden.
- Aan de toekomstige gebruiker eerder betrokkenheid bij specificatie van het eindresultaat.

Projectmatig werken past dan ook prima bij een organisatie die meer vraag-gestuurd, klantgericht en resultaatgericht wil gaan werken en intern zijn werkprocessen goed wil organiseren.

De invoering van projectmatig en resultaatgericht werken in een van oudsher op input of aanbod georiënteerde organisatie betekent echter wel voor alle leidinggevenden en medewerkers een ingrijpende wijziging in de manier van werken.

¹ Succesvol Projectmatig Werken (Paul B.W. Hartman, 2016) is verkrijgbaar als e-book via Bookboon.com/nl

Denken en handelen vanuit de vraag, oplossingen creëren door een resultaatgerichte en programmatische aanpak, waarbij het 'productieproces' in de programma's en projecten als het ware dwars door de vaste structuren wordt georganiseerd, staat haaks op de bekende input gestuurde, afdelingsgeoriënteerde werkwijze.

2 Nieuwe visies op projectmanagement

Projectmatig werken en projectmanagement zijn niet nieuw. Als we historici mogen geloven, werd de bouw van de piramides door de Egyptenaren al projectmatig aangepakt. Het lijkt dus een tijdloos concept. Maar wie de marketinginspanningen van de vele consultancybureaus volgt, leert dat op dit moment de termen **Agile** en **Scrum** 'hot' zijn in de wereld van de projectleiders. Ze verdringen het aloude PMW concept in populariteit en beloven hun opdrachtgevers gouden bergen.

Hoe verhoudt het PMW concept en de PMW manier van het organiseren van werk zich nu echt tot de nieuwkomers op dit vlak.

Zijn het betere of wezenlijk andere methoden om resultaatgericht te werken dan PMW of alleen maar oude wijn in nieuwe zakken, modernismen met tot de verbeelding sprekende Engelstalige namen en terminologieën? Wat onderscheidt hen en welke voordelen bieden ze dan?

Om dat duidelijk te maken is het nuttig om eerst het ontstaan van Agile projectmanagement en Scrum eens nader te belichten.

3 Ontstaan van 'Agile' projectmanagement

In de 70 en 80-er jaren nam automatisering een enorme vlucht. In een poging om de kwaliteit van de ontwikkeling van geautomatiseerde systemen en bijbehorende software te borgen werd een standaard, de System Development Method (SDM) ontwikkeld (ook wel Structured System Analyses and Design Method (SSADM) genoemd) door de toenmalige Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) van de Britse overheid, die was gericht op de informatietechnologie en telecommunicatiemarkt. Het beheersen van projecten voor systeemontwikkeling is het voornaamste doel van de ontwikkelmethode SDM. Deze SDM werd vervolgens de standaard manier van werken in automatiseringsprojecten.

- De System Development Methode

SDM is een methodiek voor het plannen, ontwerpen, bouwen, invoeren en beheren van informatiesystemen die gebaseerd is op fasering. Voor elke fase wordt nauwkeurig vastgelegd wat er is afgesproken met de betrokken partijen en wat er gedaan moet worden in de desbetreffende fase. Deze fasering is 'top down': vanuit een groter geheel wordt het te ontwerpen informatiesysteem steeds gedetailleerder beschreven. Door middel van het toevoegen van systeemontwikkelingstechnieken kan men het ontwerp hiervan beschrijven in modellen, die vervolgens gebruikt worden om het ontwerp te realiseren. Bij SDM begint een nieuwe fase pas als de oude klaar is. Deze methode wordt daarom ook wel de 'watervalmethode' genoemd. Immers, eenmaal in een volgende fase kun

je eigenlijk niet meer terug bijvoorbeeld om nieuwe of aangepaste eisen in het project mee te nemen.

SDM maakt gebruik van een procesgeoriënteerde aanpak, dit betekent dat deze methode zich voornamelijk bezighoudt met de planning en organisatie van het te maken systeem. De documenten, waarin deze zaken worden vastgelegd, heten mijlpaalproducten.



Mijlpalen in SDM

Belang van mijlpaalproducten

De voortgang kan goed gevolgd worden. Door deadlines aan de mijlpaalproducten te koppelen, kan gecontroleerd worden of de uitvoering van het project op schema ligt.

Wanneer een mijlpaalproduct is goedgekeurd door de opdrachtgever, krijgt deze een bepaalde status. De status kan dan niet zomaar terug gedraaid worden. Dit voorkomt dat de opdrachtgever bijvoorbeeld later nog de systeemeisen kan uitbreiden.

Een mijlpaalproduct kan de opdrachtgever ertoe leiden om het project af te breken. Dit komt veelal voor bij het begin van het project.

De methode maakt gebruik van zeven verschillende fasen, die achtereenvolgend worden uitgevoerd. Aan het einde van elke fase wordt een eindrapport opgesteld. Hierin worden alle conclusies en verantwoordingen vastgelegd met betrekking tot die fase.

Aan de hand van dit eindrapport kan besloten worden of men doorgaat met het project of dat men het project stopt. Dit wordt aangeduid met de kreten "Go" en "No-Go". Indien er een "No-Go" plaatsvindt, kan het ook betekenen dat er verbeteringen gedaan moet worden in de fase. Er mag pas begonnen worden met de volgende fase, wanneer er een "Go" plaatsvindt.

De SDM methode werd door de opvolger van CCTA, de Britse semi-overheidsorganisatie Office of Government Commerce (OGC) in 1989 verder uitgewerkt en opgevolgd door PRINCE (PRojects IN Controlled Environments).

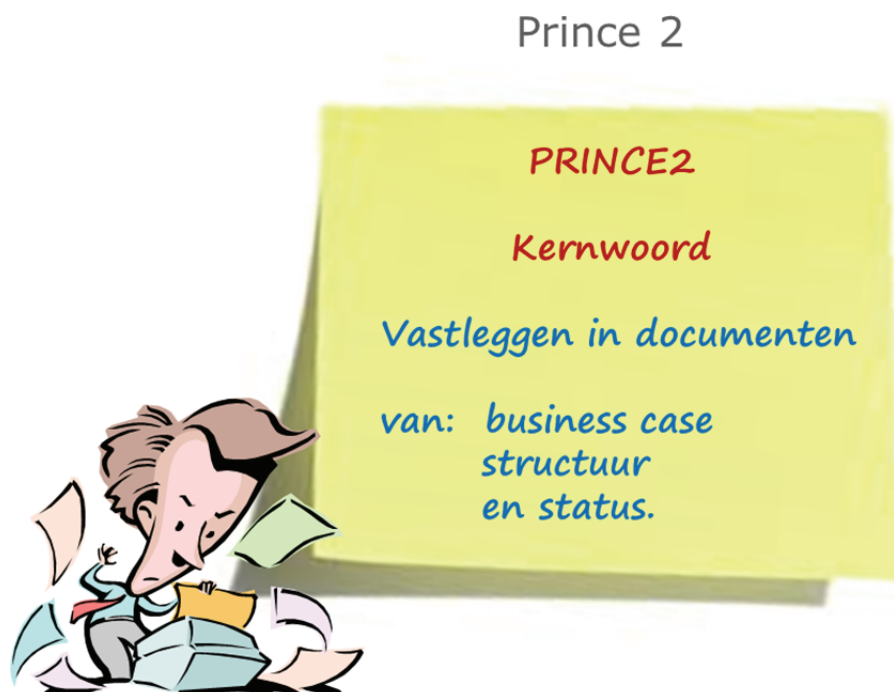
PRINCE was louter bedoeld voor IT projecten, maar in 1996 werd een verbeterde en uitgebreide versie PRINCE2 op de markt gebracht. Deze versie was bedoeld als projectmanagementmethode voor alle types van projecten, dus niet enkel ICT. In 1997 is PRINCE2 in Nederland geïntroduceerd en werd door veel organisaties omarmd als dé projectmanagementmethode.

- Prince2

Een PRINCE2-project moet een valide reden hebben, die gedurende de gehele levensloop van het project ook valide moet blijven en vastgelegd en goedgekeurd moet worden. Die redenen worden vastgelegd in een zogenaamde Business Case, die voortdurend gemonitord wordt en bijgewerkt met de nieuwste gegevens. Het doel is te voorkomen dat een project maar doorgaat, terwijl er geen echte baten (meer) te verwachten zijn. Die baten hoeven overigens niet alleen geldelijk te zijn. Er kan bijvoorbeeld ook een strategisch belang zijn.

Volgens PRINCE2 zal een project alleen maar slagen als de juiste mensen erbij betrokken worden en als helder is wie waarvoor verantwoordelijk is. Daar horen dan ook de bijbehorende bevoegdheden bij om die verantwoordelijkheid te kunnen dragen. In een PRINCE2-project zijn taken, rollen en verantwoordelijkheden helder vastgelegd in een structuur waarin rekening wordt gehouden met de belangen van het bedrijf of de organisatie, van de gebruikers en van de leveranciers.

Net als bij SDM wordt een PRINCE2-project van fase tot fase gepland, bewaakt en beheerst. Een project wordt in overzienbare fases opgeknipt, die eerst worden afgesloten alvorens de volgende fase kan beginnen. Aan het einde van een fase moet de status van het project worden beoordeeld, waarna er de mogelijkheid is tot bijsturing. Bij het afsluiten wordt een document met de resultaten van de afgesloten fase opgeleverd. Dat kan dan vergeleken worden met de uitgangspunten (zoals deze golden aan het begin van de fase). Dit geeft de mogelijkheid tot bijsturing.



Gestandaardiseerde methoden als SDM en PRINCE hadden enkele voordelen, zoals een duidelijk ordening van de verschillende fases en voorkomen dat belangrijke stappen worden overgeslagen.

Deze standaardisatie kende echter ook nogal wat nadelen. Zeker in een omgeving als de ICT, die snel veranderd en met opdrachtgevers en ontwikkelaars die met snel veranderende eisen en technologie te maken hebben, leidde deze aanpak tot inefficiëntie en een grote kans op mislukken van projecten. PRINCE 2 is wel flexibeler, maar heeft als nadeel dat alles uitvoerig moet worden gedocumenteerd en vastgelegd, waardoor een administratieve ballast ontstaat.

Met name deze nadelen leidde onvrede bij de ontwikkelaars. Het keurslijf van SDM en PRINCE stond een intensieve gebruikersparticipatie, het evolutionair prototypen, kwaliteit en snelheid bij de ontwikkeling in de weg. Dat werd de aanleiding om in 1995 een meer flexibele methodiek voor ICT projecten te ontwikkelen: de Dynamic System Development Method (DSDM).

- De Dynamic System Development Methode

DSDM is gebaseerd op een iteratieve, incrementele opleverstrategie. Kenmerken van DSDM zijn intensieve gebruikersparticipatie, evolutionair prototypen, kwaliteit en snelheid.

Basisprincipes van DSDM

1. Actieve deelname van gebruikers is essentieel;
2. Designgroepen zijn bevoegd om beslissingen te nemen op het vlak van systeem development;
3. Vaak en regelmatig opleveren van componenten is een prioriteit;
4. Het belangrijkste acceptatiecriterium voor een systeem of component is zijn geschiktheid voor business doelen;
5. De businessoplossing is het doel en iteratieve en incrementele ontwikkeling is noodzakelijk om tot die oplossing te komen;
6. Alle veranderingen die worden gemaakt tijdens ontwikkeling, kunnen worden teruggedraaid;
7. Initiële eisen zijn erg algemeen opgesteld;
8. Testen is niet een aparte fase, het gebeurt gedurende het hele traject;
9. Het is essentieel dat er samenwerking is tussen alle project participanten.



DSDM gaat ervan uit dat de specificaties die gerealiseerd zullen gaan worden, in het verloop van het project kunnen variëren, maar het legt de ontwikkeling van ICT-systemen wel vast in een raamwerk van een tijdsplanning, de zogenaamde Time Boxes. Het principe van timeboxing bepaalt dat een bepaalde tijd wordt gesteld, waarbinnen de ontwikkeling van een (deel van een) systeem moet gebeuren. Als deze tijd verstreken is, mag er geen tijd meer in worden gestoken, onafhankelijk van hoever het systeem is. Timeboxing is de techniek die zorgt voor de tijdige oplevering en realisatie van het project. Binnen DSDM projecten is de opleverdatum gefixeerd en de productiecapaciteit is daardoor duidelijk te benoemen (op basis van beschikbare tijd en resources).

Timeboxing zorgt ervoor dat tijd en geld worden gefixeerd, en dat de functionaliteit wordt gevarieerd. Het managen van functionaliteit gebeurt door middel van prioriteitstelling (MoSCoW). Er wordt een lijst met eisen opgesteld waaraan vervolgens prioriteiten worden gekoppeld. Deze lijst wordt gebruikt om een begroting te maken. Bij het optreden van verschuivingen wordt deze lijst gebruikt om te bepalen wat binnen de grenzen blijft horen.

Prioriteiten



Tijdens de ontwikkeling komen steeds meer gedetailleerde specificaties boven water. Deze gedetailleerde specificaties worden vervolgens ook weer op basis van prioriteiten ingedeeld. Binnen deze tijdsplanning (timeboxes) worden in nauwe samenwerking met de klant eerst de zaken opgeleverd, die het belangrijkste zijn voor de bedrijfsbehoeften van de klant.

DSDM beoogt een IT-project flexibeler te maken dan met de daarvoor gebruikte methode zoals SDM mogelijk is. Door het nieuwe systeem op te delen in zelfstandige eenheden, wordt het aanbrengen van tussentijdse veranderingen eenvoudiger voor de ontwikkelaar.

Een kenmerk van DSDM is dat het volledig onafhankelijk is van leveranciers, ontwerpmethodes en van ontwikkelomgevingen. Verder is het kenmerkend dat het in deze ontwikkelmethode heel belangrijk is dat de eindgebruiker zeer actief deelneemt aan het ontwikkelingsproces. De oplevering is opgedeeld in deelproducten. Het is dan vaak zo dat essentiële onderdelen van het nieuwe systeem gelijk al afgemaakt kunnen worden.

Hoewel de DSDM methode veel beter inspeelde op veranderende omstandigheden ging het ontwikkelaars nog niet ver genoeg. Het was in 2001 aanleiding voor een groep ontwikkelaars het

Agile Manifest te schrijven, waarin zij de 4 kernwaarden en 12 principes van het flexibel ontwerpen hebben vastgelegd.

Het Agile Manifest

4 kernwaarden

1. *Mensen en hun onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen*
2. *Werkende software boven allesomvattende documentatie*
3. *Samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen*
4. *Inspelen op verandering boven het volgen van een plan*



Zij zagen 'Agile' ofwel 'wendbaar' ontwerpen meer als een filosofie en leidend principe dan als een specifieke methode. 'Agile' werd daarmee de natuurlijke opvolger van de DSDM methodiek, maar ook de paraplu voor tal van flexibele methodieken om ICT projecten te realiseren.

Principes achter het Agile Manifest

1. De hoogste prioriteit is klanttevredenheid door het vroegtijdig en voortdurend opleveren van waardevolle software.
2. Verwelkom veranderende behoeftes. Agile processen benutten verandering tot concurrentievoordeel van de klant.
3. Lever regelmatig werkende software op. Liefst iedere paar weken, hooguit iedere paar maanden.
4. Mensen uit de business en ontwikkelaars moeten dagelijks samenwerken gedurende het gehele project.
5. Bouw op gemotiveerde individuen. Geef de juiste omgeving en steun en vertrouw erop dat ze de klus klaren.
6. De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen in en met een team is door met elkaar te praten.
7. Werkende software is de belangrijkste maat voor voortgang.
8. De opdrachtgevers, ontwikkelaars en gebruikers moeten een constant tempo eeuwig kunnen volhouden.
9. Voortdurende aandacht voor een hoge technische kwaliteit en voor een goed ontwerp versterken agility.
10. Eenvoud, de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet gedaan wordt, is essentieel.
11. De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit zelfsturende teams.
12. Op vaste tijden onderzoekt het team hoe het effectiever kan worden en past vervolgens zijn gedrag daarop aan.



Agile software-ontwikkeling en Agile projectmanagement zijn een groep aan elkaar gerelateerde handelwijzen, die moeten garanderen dat de juiste stukjes software zo snel mogelijk en zo vaak mogelijk wordt opgeleverd. Agile software-ontwikkeling en Agile projectmanagement zijn wel verschillende zaken. Agile software ontwikkeling is bedoeld om de juiste software te ontwikkelen in een bestaande omgeving, terwijl Agile projectmanagement gaat over de noodzakelijke besturing en beheersing van complexe projecten in het algemeen.

4 Agile projectmanagement en Scrum

Agile projectmanagement is dus een manier van het organiseren van projecten die uitgaat van korte iteratieve fases en een intensieve samenwerking binnen het projectteam. Essentie van agile projectmanagement is dat projectteams niet met vooraf compleet uitgewerkte ontwerpafspraken werken, maar per cyclus in het project besluiten waaraan gewerkt wordt.

Uitgangspunten Agile Projectmanagement

1. Focus op behoefte van klanten
2. Op tijd leveren
3. Samenwerken
4. Nooit inleveren op kwaliteit
5. Ontwikkel het project iteratief
6. Bouw voort op uitgangspunten van de klantorganisatie
7. Communiceer voortdurend en duidelijk
8. Laat zien dat je het project beheerst



Agile is ontstaan binnen softwareontwikkeling en ICT-projecten, maar wordt tegenwoordig veel breder toegepast bijvoorbeeld bij onderzoeksprojecten, innovatieve projecten, organisatieverbeteringen, productontwikkeling en projecten in de creatieve sector.

Doel van de agile-technieken is om binnen het kader van een veranderlijk project, toch grip op het project te houden met een zo goed mogelijk (beter!) resultaat. Een ander doel is de creativiteit van teamleden zo veel mogelijk te benutten.

Waar past Scrum in?

Scrum is een van de bekendste stromingen binnen het agile gedachtengoed. Scrum is een flexibele manier om producten te maken. De benaming Scrum is afkomstig uit de rugbysport, waarbij een team letterlijk gezamenlijk de schouders eronder zet en een doel weet te bereiken. Scrum werkt met multidisciplinaire teams die in korte sprints werkende producten opleveren. Scrum wordt veel gebruikt bij softwareontwikkeling, maar is goed toepasbaar in elke productieomgeving, voornamelijk wanneer tijdens de productie de eisen van de klant veranderen.

De officiële definitie van Scrum luidt:

“Een raamwerk waarbinnen mensen complexe, adaptieve problemen adresseren en tegelijkertijd op een productieve en creatieve wijze producten van de hoogst mogelijk waarde leveren”.



Scrum is een procesraamwerk dat sinds de jaren 1990 gebruikt wordt om complexe productontwikkeling te managen. Scrum is geen proces of techniek voor het bouwen van producten; het is een raamwerk waar binnen je de verschillende processen en technieken kunt inzetten. Scrum maakt de effectiviteit van productmanagement en ontwikkeltechnieken inzichtelijk zodat er steeds kan worden verbeterd.

De kern van Scrum is een multidisciplinair en zelfsturend (of liever zelforganiserend) team. Samen pakt het team het project op. Iedereen is betrokken bij het plannen, benoemen van blokkades en het verdelen van de taken. Daarbij gaat Scrum ervan uit dat de benodigde kennis in het team zelf aanwezig is.

De Scrum Master is een dienende leider die verantwoordelijk is voor het Scrumproces. Hij zorgt ervoor dat Scrum op de juiste manier wordt ingezet om zodoende maximale waarde door het ontwikkelteam te laten creëren.

Elke dag houdt het team een korte meeting van 15 minuten die Daily Scrum of Daily Stand-up wordt genoemd. Het doel van deze meeting is zorgen dat iedereen zo effectief mogelijk bezig is. Om de meeting kort en effectief te houden blijft iedereen staan en beantwoord slechts 3 vragen.

Daily Scrum Stand-up meeting



In deze opvatting is er geen plaats meer voor een projectleider, maar voor een 'Product Owner', die rechtstreeks in verbinding staat met de business. De Scrum Master is daarmee een soort meewerkend voorman geworden, slechts verantwoordelijk voor de operationele facilitering van het project. De Product-Owner treedt als het ware op als intern opdrachtgever en projectverantwoordelijke tegelijkertijd.

5 Voor en nadelen van Agile projectmanagement

De introductie van Agile projectmanagement en de Scrum methode om projecten te realiseren lijkt de ultieme oplossing om projecten snel en efficiënt te realiseren. De aanhangers van Agile beloven in hun werkwijze onder andere: minder kosten bij het (tussentijds) veranderen van projectdoelen en/of projectresultaten, minder stress en meer werkplezier bij het projectteam (minder overwerken, minder strijd, meer 'flow'), betere plannings en besluitvorming, het mobiliseren van meer kennis in teams, sneller resultaat door direct te gaan bouwen en te leveren, minder overhead door minder documenteren en andere voordelen ten opzichte van de traditionele projectmanagement aanpak.

In elk geval is het een positief punt in de Agile en Scrum methode dat twee zaken - die overigens ook prima passen binnen het gewone Projectmatig werken concept - extra nadruk en aandacht krijgen.

- Het concept van een zelfsturend team past prima bij de manier waarop het best leiding gegeven kan worden aan teams met professionals. Voor intrinsiek gemotiveerde medewerkers is sturing op output, faciliteren van mensen en middelen in plaats van sturen op inhoud of throughput de meest effectieve manier om het beste uit een team met experts te halen.

Leidinggeven aan professionals



5 gouden regels

1. **Definieer zo duidelijk mogelijk de gewenste output en stuur daarop.**
2. **Vermijd 'management by rules and procedures'.**
3. **Delegeer de interessante vraagstukken.**
4. **Geef verantwoordelijkheid én bevoegdheid.**
5. **Fungeer voor je medewerkers als 'hitteschild' naar stafafdelingen toe.**

-
- Daarnaast is het opknippen van het project in beheersbare, overzienbare en behapbare werkpakketten en de iteratieve ontwikkeling van complexe materie in korte sprints met name voor eerder onbetreden paden in innovatieprojecten een goede werkwijze.

Toch moeten we bij Agile projectmanagement en Scrum ook een paar meer kritische kanttekeningen maken.

- Immers de Agile aanpak en Scrum methodiek zijn in feite pas zinvol bij de ontwikkeling en operationalisering van onbekende stukjes werk in een project. Maar door te focussen op korte sprints, ofwel op de uitvoering van in tijd en omvang beperkte werkpakketten heeft het projectteam ook iemand nodig om de samenhang, de afhankelijkheden en de risico's bij de integratie van de verschillende projectonderdelen te overzien en te bewaken. Onvoldoende vooruitdenken en bijziendheid liggen anders op de loer. Het mogelijke voordeel van het flexibel kunnen aanpassen van zaken, wordt dan volledig teniet gedaan. Door de nadruk te leggen op snel stukjes resultaat op te leveren wordt die bijziendheid nog eens extra gestimuleerd.

- Waar de SDM aanpak en Prince2 een overtrokken en rigide nadruk op administratie, vastleggen en archiveren leggen, heeft de Agile- en Scrummethode juist het risico dat er daarvoor onvoldoende aandacht is. Planmatig werken, SMART- requirements en zorgvuldig documenteren zijn in Agile veel minder van belang, wat tot grote problemen kan leiden wanneer na oplevering of op een later tijdstip aanpassingen aan een systeem moeten worden gedaan. Agile kan daarmee ook vrijblijvendheid rechtvaardigen. Onder het mom van “we zijn agile” is de verleiding erg groot voor medewerkers om dan maar helemaal niet meer te plannen, vast te leggen, te testen of te begroten. Of erger nog: er zijn organisaties die onder het adagium ‘Agile is beter’ (hipper, socialer, moderner, innovatiever, leuker, ...etc) Agile gaan toepassen op projecten die zich echt niet lenen voor een Agile aanpak.
- Een ander nadeel is dat deze manier van werken eigenlijk alleen mogelijk is wanneer het projectteam op één locatie kan werken. Dat is niet bij elk project realistisch. Bovendien interfereert dat behoorlijk met de cultuur en werkwijze in organisaties waar het Nieuwe Werken is of wordt geïntroduceerd.
- Agile en Scrum veronderstellen ook dat er dagelijks contact mogelijk is tussen de product-owner of interne opdrachtgever en het projectteam om af te stemmen, te sparren en bij te sturen. Hij heeft een cruciale rol en is verantwoordelijk voor de ROI. Hij moet op tijd beslissingen nemen, prioriteiten stellen en feedback geven aan het projectteam. Hij moet de wensen en verwachtingen van de stakeholders managen en zijn visie overbrengen op het ontwikkelteam. De product-owner in Scrum is niet voor niets een fulltime rol. Ook dit is niet efficiënt en vaak ook niet realistisch.
- Uitgangspunt is dat het projectteam bestaat uit alle benodigde experts, dat die altijd aanwezig zijn en samen de taken verdelen binnen één project. In veel projecten zal er echter sprake zijn van een logische opeenvolging van werkzaamheden, waarvoor steeds een specifieke expertise is vereist. Dat wil zeggen dat eerst de ene actie door de ene expert moet zijn afgerond voordat de volgende actie door de volgende expert kan starten. Daarmee wordt er geen efficiënt gebruik gemaakt van de capaciteit en inzet van deskundigen in verschillende projecten en binnen een organisatie.
- Daarnaast valt op dat Agile projectmanagement een fors aantal vaste en dwingende rituelen of ceremonies kent. Die doen in feite afbreuk aan de principes van ‘Agile’ en ondergraven het zo geprezen principe van zelforganisatie van het projectteam. Ook het feit dat er een (liefst gecertificeerde) Agile facilitator en een Agile coach rond het projectteam moeten cirkelen om het team te helpen bij allerlei Agile processen, is een paradox met zelforganisatie en doet vermoeden dat de aanprijzing ‘lichtgewicht’ en ‘simpel te begrijpen’ vooral commerciële verkooppraatjes zijn.

6 Het Projectmatig werken concept en Agile

Agile adepten wijzen graag op de veronderstelde inflexibiliteit van het PMW concept. Zij stellen dat PMW een rigide 'waterval' techniek heeft, met voorgeschreven methoden, die in een vaste sequentie moeten worden afgewerkt. Volgens hen moet er bij PMW eerst en in een keer over alle eisen overeenstemming zijn, moet een complex systeem in een keer in een groot aantal codes beschreven en in zijn totaliteit uitgetest worden, terwijl de klant zelfs niet een keer in dit proces betrokken wordt. Daarbij hebben ze dan wel slechts de rigide SDM systematiek voor ogen en niet het PMW-concept zoals dat in mijn boek 'Succesvol Projectmatig Werken' wordt uiteengezet.


Scrum adepten wijzen ook graag op de veronderstelde onmogelijke positie van de projectleider, die alles zelf zou moeten doen.

Beide vooronderstellingen zijn echter onjuist en creëren een zogenaamd, maar niet bestaand voordeel van deze technieken boven het Projectmatig werken concept.

Wanneer je de uitgangspunten, principes en uitwerking van Agile projectmanagement nader bekijkt dan zie je eigenlijk geen echte principiële verschillen met projectmatig werken, anders dan de introductie van een aantal fancy woorden ter vervanging van de termen die we bij Projectmatig werken gebruiken.

What's in a Name?

Agile en Scrum



1. *User Stories*
2. *Product Owner*
3. *Scrum Master*
4. *Product Back logs*
5. *Sprint Back logs*
6. *Sprint Planning*
7. *Planning Poker*
8. *Burn-up, Burn-down Charts*
9. *Retro*

Projectmatig werken

1. *Gebruikerswensen*
2. *Intern opdrachtgever*
3. *Projectteamleider*
4. *Werkpakket*
5. *Activiteitenoverzicht*
6. *Activiteitenplanning*
7. *Inschatting tijd en werk*
8. *Voortgangsrapportages*
9. *Evaluatie of Review*

Wie de principes van Projectmatig werken en projectmanagement juist toepast kent de flexibiliteit van het PMW concept en weet dat de projectleider helemaal niet alles zelf moet doen, maar wel verantwoordelijk is voor en de bevoegdheid moet hebben om het project te leiden.

Agile is eigenlijk een ontwikkeling die binnen de ICT wereld is ontstaan uit onvrede met de starre standaardiseringen van ICT en software-ontwikkeling uit de 70-er jaren, maar die in andere projectomgevingen al lang gemeengoed was en daar gewoon Projectmatig Werken heette.

Je zou kunnen zeggen dat er in de ICT wereld een afslag is genomen, die via de weg van rigide standaardisatie en documentatie geleid heeft tot het besef dat de realiteit anders werkt en vervolgens via enkele flexibiliseringslagen wijs is geworden en is teruggekeerd op de oorspronkelijke weg hoe je succesvol, systematisch en resultaatgericht het werk kunt organiseren.

In feite is daarmee het Projectmatig werken concept zoals beschreven in mijn boek 'Succesvol Projectmatig Werken' een meer dan agile manier om succesvol, systematisch en resultaatgericht het werk te organiseren. Het voldoet immers aan de uitgangspunten van Agile en heeft de mogelijkheid om via een iteratief proces te ontwikkelen als dat nuttig en nodig is. Bovendien geeft het Projectmatig werken concept ruimschoots mogelijkheden om projectteams zelforganiserend te laten zijn. Maar het Projectmatig werken concept is wars van de ceremonies, rituelen en rituelen van Agile en Scrum en blijft ver van de starheid van de watervalmethode van SDM en de ballast van de bureaucratie van Prince 2.

Referenties

- Baars W. *De dark side of Agile*, www.projectmanagement-training.nl, 2016
- Bekkering e.a. *Management van processen, succesvol realiseren van complexe initiatieven*, Spectrum, 2001
- Boer P. de e.a. *Scrum in actie, maak van elk project een succes*, Business contact, Amsterdam 2015
- Craddock A. *Agile Project Management and Scrum v2, a customization of the Agile PM framework tailored specifically to meet the needs of Scrum projects*, DSDM Consortium, 2013
- Hartman P.B.W. *Verbeteren van het rendement op projecten*. Dagelijks Beleid, juni 1996
- Hartman P.B.W. *Succesvol Projectmatig werken*, Bookboon.com/nl, 2016, 2017
- Kraak F.A.J.T. *Programma's, projecten en processen, Hoe vind ik mijn weg in het oerwoud van taken en rollen?*, Leeuwendaal, 2004.
- PMI *Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide 5th edition*.
- Roozmond M. *Training Agile Scrum voor Marketing & Communicatieprojecten RIVM*, mei 2016
- Wijnen G., Renes W., Storm P. *Projectmatig werken*, Uitgeverij het Spectrum Utrecht, 1996