



GIDS

Een Agile-bureau worden:

Tips, tricks en best practices voor het implementeren van de Agile-methodologie in jouw bureau

LAAT AGILE ORDE SCHEPPEN IN CHAOTISCH WERK. MAAK JE FUNCTIE WEER AANTREKKELIJK.

Jouw bureau bestaat uit getalenteerde creatives en innovatieve leidinggevendenden die nooit de tijd hebben om te creëren of te innoveren. Vanwege enorme werklasten, doorlopende projectaanvragen, onrealistische verzoeken van klanten en steeds weer nieuwe noodgevallen, ben je overwerkt en voel je je ondergewaardeerd. Vrijetijd? Nooit van gehoord.

Maar misschien heb je gehoord van andere Agile-medewerkers die verklaarden dat deze problemen zijn opgelost dankzij de overstap op Agile. Ze beweren dat ze maar 40 uur per week werken; ze beweren zelfs dat ze onlangs vakantie hebben genomen (de laatste keer dat jij vakantie hebt genomen, zag je er waarschijnlijk veel jonger uit). Werken zij gewoon harder dan jij? Nee, maar ze werken efficiënter met behulp van Agile. Ze verspillen minder tijd aan eentonige projecten en besteden meer tijd aan het werk dat ze graag willen doen.

Als je teams, stakeholders en klanten zich hebben verbonden aan een traditionele werkbenadering, denk je misschien dat het onmogelijk is om over te stappen op Agile in jouw bureau. Maar wij staan klaar om je hierbij te helpen. In deze gids bespreken we het volgende:

- Hoe Agile je grootste problemen met werkzaamheden kan oplossen
- Zes eenvoudige stappen om je voor te bereiden op de overgang naar Agile
- Definities van Agile-terminologie voor bureaus
- Hoe een Agile-team nog steeds naadloos kan samenwerken met non-Agile-teams
- Hoe je de juiste tool selecteert om je nieuwe Agile-werk te beheren en, belangrijker, hoe je weer van je werk gaat houden.

Wat is Agile?

Met de huidige druk om ondanks de flinterdunne winstmarges aantrekkelijke content te maken biedt Agile een opvallend succesvolle aanpak voor het beheeren van bureauwerkzaamheden. Agile is een methodologie voor projectbeheer die tot doel heeft de snelheid, productiviteit, aanpasbaarheid en responsiviteit van het creatieve proces zowel intern als extern te verbeteren. De principes van Agile zijn in 2001 vastgelegd in het Agile-manifest waaruit sindsdien gerelateerde processen en methoden zijn voortgekomen, waaronder Scrum, Kanban en Extreme Programming (XP). Agile voor bureaus komt oorspronkelijk uit de IT-ontwikkelingssector en veel van deze principes zijn erin overgenomen, maar de details verschillen enigszins wanneer het wordt toegepast op creatief werk.

In plaats van de traditionele of lineaire top-downbenadering voor projectmanagement te volgen – waarin elke fase van een project wordt voltooid voordat wordt doorgegaan met de volgende – biedt Agile een moderne, flexibele, teamgebaseerde aanpak, die perfect is om de voortdurend veranderende feedback van je klant te verwerken en te voldoen aan onmogelijk korte projectdeadlines. Bij de Agile-methodologie wordt ervoor gekozen om snel kleine delen van het project te leveren in plaats van het hele project te voltooien alvorens feedback te krijgen.

De traditionele aanpak van een project om een website opnieuw te ontwerpen is bijvoorbeeld: bied het project aan, breng het in kaart, schrijf alle content voor alle pagina's, voltooi het ontwerp en upload het nieuwe ontwerp met de content om feedback van de klant te krijgen (zie afbeelding 1). Omdat klanten van gedachten veranderen of het ontwerp afwijzen dat ze eerder hebben goedgekeurd, moet dit hele proces vaak helemaal opnieuw beginnen.

Met Agile wordt het proces opgedeeld in sprints, of intervallen van twee tot vier weken, waarin bepaalde delen van het project snel worden voltooid. De eerste sprint kan eenvoudig bestaan uit het maken van een nieuwe websitemenusjabloon en content voor de startpagina. Vervolgens worden deze twee voltooide delen direct geüpload. Het team ontvangt feedback van de klant terwijl het aan de volgende sprint werkt. Als de feedback aangeeft dat het websitemenu op de startpagina niet intuïtief is, kan het team direct wijzigingen aanbrengen zonder dat het werk aan de andere delen wordt verstoord of onderbroken.

“ALS WE OVER AGILE PRATEN, HEBBEN WE HET OVER EEN FILOSOFIE – EEN NIEUWE MANIER OM KLANTEN EN MEDEWERKERS TE BEHANDELEN, EN ECHT ZAKELIJKE WAARDE TE REALISEREN MET PROJECTEN.”

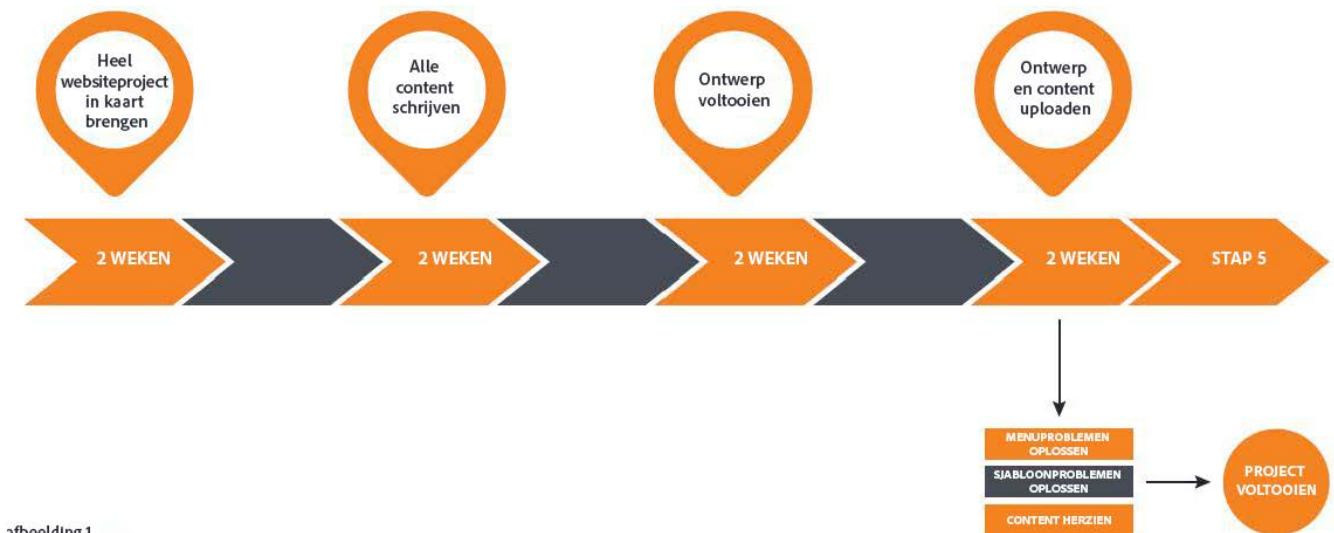
– Barbee Davis, auteur van *Agile Practices for Waterfall Projects*¹

Dankzij deze mogelijkheid – om tussentijds de koers te wijzigen in plaats van te wachten totdat alles is afgerond – kunnen creatieve teams met Agile de time-to-market, productiviteit en zelfs de samenwerking sterk verbeteren. Het draait niet om sneller werken, het draait om beter werken. En daarom kan het zich op een groeiende belangstelling verheugen in de wereld van bureaus.

HET DRAAIT NIET OM SNELLER WERKEN,
HET DRAAIT OM BETER WERKEN

Traditioneel projectmanagement

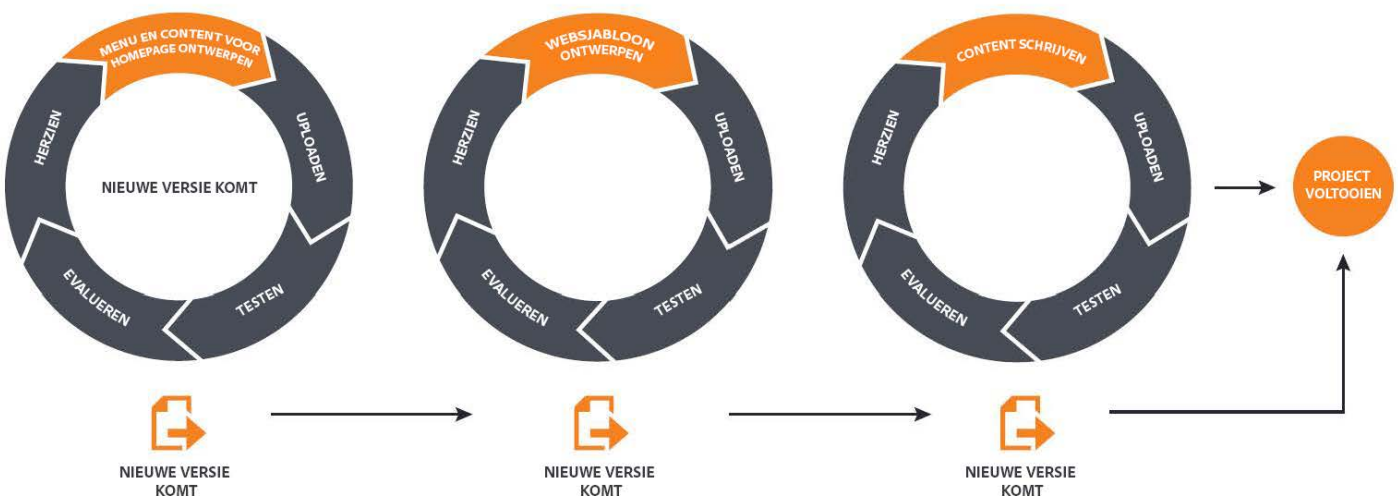
Een traditionele aanpak – of Waterfall-benadering – voor bureauprojecten volgt een zeer lineair top-downproces onder leiding van managers. Een project wordt helemaal voltooid en vervolgens getest op tekortkomingen.



afbeelding 1

Agile-projectmanagement

Een Agile-aanpak voor bureauprojecten, zoals Scrum, volgt een circulair proces met doorlopende output van het team. Bij deze bottom-upbenadering (onder leiding van het team) wordt een project opgesplitst in kleinere delen die doorgaans sprints worden genoemd. Deze worden snel fasegewijs voltooid en gaandeweg getest op tekortkomingen (en aangepast aan feedback).



afbeelding 2

We weten wat je denkt...

“Maar de manier waarop we het werk nu doen, is zoals we het altijd hebben gedaan.”

Verandering is moeilijk. Het handhaven van de bestaande situatie is makkelijk. Maar in een wereld waarin informatie rondgaat met de lichtsnelheid en datagestuurde metrics even belangrijk zijn als een pakkende advertentie, is het handhaven van de status quo niet meer de beste manier om je werk te beheren. Hoewel de overgang naar Agile niet eenvoudig zal zijn, is niets doen riskanter.

“Is Agile niet bedoeld voor IT-teams? Wij zijn geen IT.”

Misschien denk je dat Agile een IT-aanpak is en niets te maken heeft met creatief werk. Dat is nu echter verleden tijd. Gartner voorspelde onlangs dat de CMO in 2017 meer geld aan IT zou besteden dan de CIO.² Dankzij technologie zoals marketingautomatisering, CRM en listening platforms, zijn bureauwerkzaamheden meer op technologie gebaseerd dan ooit tevoren. Om concurrerend te blijven moeten bureaus flexibel genoeg zijn om snel en vaak kleinere delen te produceren, vergelijkbaar met de manier waarop ontwikkelaars doorlopend nieuwe softwarefuncties creëren.

“Agile zal ons ervan weerhouden om creatief te zijn.”

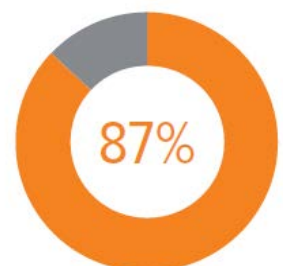
Uiteindelijk geldt dat je team meer kan creëren als het meer tijd heeft om creatief te zijn. In een onderzoek verklaarde 87 procent van de respondenten dat de overstap op Agile hen productiever had gemaakt.³ Agile biedt de juiste mate van gestructureerdheid en elimineert onnodige structuren (denk aan lange vergaderingen), zodat teams flexibel, aanpasbaar en productief kunnen zijn.

“De overgang naar Agile zou te ingewikkeld zijn voor mijn team.”

Het is waar dat de overgang moeite kost en aanpassingsvermogen vereist, maar het is belangrijk om het volgende in overweging te nemen: marketingafdelingen die zichzelf als flexibel beschouwen hebben een driemaal grotere kans om hun marktaandeel sterk uit te breiden.⁴ En wat is een betere manier om de flexibiliteit van je bureau en dus je marktaandeel te vergroten dan een overstap op Agile? Met Agile kun je flexibeler en bekwaamer werken, dus de overgang is de moeite waard, ook al is het traject gecompliceerd. Je ontvangt hierbij bovendien een gids vol met tips om de overgang naar Agile zo soepel mogelijk te maken.

“JE VERZETTEN TEGEN VERANDERING IS HET RISKANTSTE WAT EEN ORGANISATIE KAN DOEN. DE VERANDERLIJKHEID, CONCURRENTIE EN KANSEN ZIJN STERK TOEGENOMEN, TERWIJL DE HOUDBAARHEID, LEVERINGSCYCLI EN MERKLOYALITEIT STEEDS VERDER AFNEMEN.”

— How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise⁵



87% VAN DE RESPONDENTEN VERKLAART DAT DE OVERSTAP OP AGILE HEN PRODUCTIEVER HEEFT GEMAAKT.

Vijf manieren waarop Agile je grootste problemen met werkzaamheden kan oplossen

1 Je voldoet vaak niet aan de voortdurend veranderende verwachtingen van klanten.

Agile-principes faciliteren doorlopende communicatie met klanten, zodat jouw ideeën altijd overeenstemmen met hun verwachtingen.

In een recent onderzoek procent verklaarde 64 procent van alle respondenten dat hun voornaamste projectspecifieke stressfactor de voortdurend veranderende verwachtingen van klanten zijn.⁶ Wijzigingen op het laatste moment of aanvullende aanvragen verstoren je projecttijdlijn en vergroten het risico dat je de klant moet teleurstellen. Met de iteratieve Agile-aanpak voor projectuitvoering blijft je bureau echter doorlopend communiceren met de klant. Omdat je constant feedback verzamelt, zal je project waarschijnlijk exact voldoen aan de visie van de klant.

2 Je bent voortdurend bang een klant te verliezen.

De mogelijkheid om sneller te reageren op verzoeken van klanten biedt bureaus een belangrijk concurrentievoordeel en Agile helpt creatives optimaal om problemen te voorzien en te reageren op wijzigingen.

De bezetting van bureaus is lager dan ooit terwijl de omzet blijft stijgen. Van de klanten die werden ondervraagd in het onderzoek verklaarde 51% dat het werkschema van het bureau wordt teruggebracht en dat dit later opnieuw zal gebeuren.⁷ Terwijl er doorlopend nieuwe concurrenten verschijnen en klanten steeds vaker interne services benutten, staan bureaus voor de zware taak om hun grenzen te verleggen, klanten tevreden te stellen en hun reputatie te behouden. Gelukkig is het goed mogelijk om deze klus te klaren met het Agile-model, de doorlopende levering van projectonderdelen die kunnen worden gereviewd en getest door de klant. Waarom? Omdat klanten door het veelvuldige contact met hen worden herinnerd aan het geweldige werk dat je levert – en aan de redenen waarom ze je hebben ingehuurd.

3 Het is moeilijk om winstgevend te blijven.

Omdat Agile gericht is op snelle en transparante werkzaamheden, bemerk je een verandering van de wensen of overschrijding van de tijdlijn voordat deze gevolgen heeft voor je project en budget.

Bureaus moeten vooral trachten te voldoen aan de verwachtingen van de klant in plaats van zich te fixeren op het budget, maar als de budgetoverschrijdingen gemiddeld 10 procent bedragen, verminderen de winstmarges van je bureau met 19,5 procent.⁸ Naast de kosten van veranderende wensen en de problemen om een gezonde winstmarge te behouden, betekent het gebrek aan inzicht in het werk van je team dat je de werkzaamheden niet kunt volgen om verbeteringen aan te brengen: je hebt geen idee of het team zich richt op het belangrijkste creatieve werk van het bureau of niet. Omdat Agile fundamenteel uitgaat van verantwoordelijke en zelfstandig werkende teamleden – in combinatie met dagelijkse staande vergaderingen en de

“DOORDAT FEEDBACK WORDT VERWERKT TIJDENS HET ONTWIKKELINGSPROCES, IS ER EEN GROTERE KANS DAT HET PRODUCT VOLDOET AAN DE VERWACHTINGEN VAN DE KLANT EN DE MARKETING DOELTREFFEND IS. JE KUNT CONCEPTEN TESTEN VOORDAT JE GROTE RECLAME-UITGAVEN DOET.”

– Barre Hardy,
Senior Director
van de afdeling
Marketingconsultancy
bij CMG Partners¹²

64%

VAN ALLE RESPONDENTEN VERKLAARDE DAT HUN VOORNAAMSTE PROJECTSPECIEKE STRESSFACTOR DE VOORTDUREND VERANDERENDE VERWACHTINGEN VAN KLANTEN ZIJN.

snelle levering van projectonderdelen – wordt snel duidelijk wie goed werk levert en anderen ondersteunt om optimaal te presteren.

4 Je kunt geen toptalent vasthouden.

De zeer samenwerkingsgerichte, aanpasbare en experimentele Agile-omgeving bevordert de verantwoordelijke houding en de goede werkethiek die je graag wilt behouden of verkrijgen.

Amerikaanse bedrijven verliezen naar schatting tussen de 200 en 300 miljard dollar aan overspannen medewerkers, verminderde productiviteit en werkgerelateerde stress.⁹ Iedereen bij je bureau wordt overladen met werk, zodat het moeilijk is om vast te stellen wie het best presteren, laat staan het werk dat ze doen te volgen om te zorgen dat hun vaardigheden optimaal worden benut. Je doet je best om je teamleden te bedanken en te loven voor hun goede werk, maar vriendelijke gebaren helpen niet tegen de stress van overwerk. En wanneer een getalenteerd teamlid besluit te vertrekken, betaalt het bedrijf een hoge prijs om hem of haar te vervangen – onderzoek wijst uit dat de kosten om een medewerker te vervangen kunnen oplopen tot 60 procent van het jaarsalaris.¹⁰ Agile biedt inzicht in de werkzaamheden van het bureau via dagelijkse staande vergaderingen en projecten onder leiding van het team, zodat ieders rol, talenten en bijdrage aan het algehele succes van het bureau duidelijk zichtbaar zijn – en jij de belangrijkste teamleden kunt belonen en behouden. Bovendien is een Agile-benadering tot werk natuurlijk en aantrekkelijk voor de opkomende generatie van creatief talent.

5 Jij en je team hebben geen tijd om creatief te zijn.

Agile verhoogt de productiviteit – het werk wordt opgesplitst in kleinere, eenvoudig behapbare delen en wordt uiteindelijk sneller voltooid.

De grootste stressfactor voor medewerkers van een bureau is dat ze meer en sneller moeten creëren dan ooit tevoren. Tachtig procent van de creatives denkt dat ze moeten leren werken met nieuwe tools en technieken om concurrerend te blijven, maar jij weet dat je teamleden geen tijd of energie over hebben om hun vaardigheden te ontwikkelen.¹¹ Agile vergroot de inzichtelijkheid en productiviteit, zodat je team taken sneller kan voltooien en geen tijd verspilt aan dubbel werk. Het is vergelijkbaar met een puzzel met 5000 stukjes. De puzzel of het project is in zijn geheel zo moeilijk dat het op den duur tijd bespaart als je steeds één deel van de puzzel afwerkt. Wanneer je klaar bent om de hoeken, randen en het midden te verbinden, is er minder risico dat er een stukje ontbreekt, omdat er al zoveel delen voltooid zijn. Een Agile-project verhoogt de productiviteit en voorkomt dubbel werk, zodat je tijdens je werkdag meer tijd overhoudt om je talenten te ontwikkelen en geïnteresseerd en kundig blijft in het werk dat je doet.

DE GROOTSTE
STRESSFACTOR VOOR
MEDEWERKERS VAN EEN
BUREAU IS DAT ZE MEER
EN SNELLER MOETEN
CREËREN DAN OOI
TEVOREN.

“EEN BESLUITELOZE
KLANT KAN EEN
WINSTGEVEND
PROJECT ONRENDABEL
MAKEN. DAAROM
HOUDEN SUCCESVOLLE
[BEDRIJVEN] KLANTEN
DOORLOPEND OP
DE HOOGTE TIJDENS
PROJECTEN EN
BEVORDEREN ZIJ DE
COMMUNICATIE.”

– Excellence in
Professional Services
Aberdeen Group
Report¹³

Met Agile wordt voldaan aan bedrijfsbehoeften

BEDRIJFSBEHOEFTE

88%

VAN DE NON-AGILE-
GEBRUIKERS VERKLAART
DAT DE TIME-TO-MARKET
EEN PRIORITEIT IS

91%

VAN DE NON-AGILE-
GEBRUIKERS VERKLAART
DAT DE MOGELIJKHEID OM
SNEL EN EFFECTIEF OP TE
SCHAKELN EEN PRIORITEIT IS

96%

VAN DE NON-AGILE-
GEBRUIKERS VERKLAART
DAT EEN HOGERE
TEAMPRODUCTIVITEIT
EEN PRIORITEIT IS

88%

VAN DE NON-AGILE-
GEBRUIKERS VERKLAART
DAT EEN BETERE
PRIORITERING VAN
BELANGRIJKE TAKEN
EEN PRIORITEIT IS

89%

VAN DE NON-AGILE-
GEBRUIKERS VERKLAART
DAT HET LEVEREN VAN EEN BETER,
RELEVANTER EINDPRODUCT
EEN PRIORITEIT IS



Resultaten van Agile

93%

VERKLAART DAT DE
OVERSTAP OP AGILE HEN
HEEFT GEHOLPEN OM
DE TIME-TO-MARKET TE
VERBETEREN (IDEEËN,
PRODUCTEN OF CAMPAGNES)

93%

VERKLAART DAT DE
OVERSTAP OP AGILE HEN
HEEFT GEHOLPEN OM
SNELLER EN EFFECTIEVER
OP TE SCHAKELN

87%

VERKLAART DAT DE
OVERSTAP OP AGILE HUN
TEAMS PRODUCTIEVER
HEEFT GEMAAKT

80%

VERKLAART DAT DE
OVERSTAP OP AGILE
HEEFT GELEID TOT EEN
BETERE PRIORITERING
VAN BELANGRIJKE TAKEN

89%

VERKLAART DAT DE
OVERSTAP OP AGILE HEN
HEEFT GEHOLPEN OM EEN
BETER EN RELEVANTER
EINDPRODUCT TE LEVEREN

Agile-terminologie

Deze verklarende woordenlijst bevat de belangrijkste termen voor je overgang naar Agile – omdat begrip van het Agile-jargon je al een eind op weg helpt.

Backlog

Een niet-geprioriteerde lijst met alles waaraan een Agile-team zou kunnen werken. Ideeën, werkaanvragen, ontwikkelbehoeften en meer wachten in de backlog totdat ze worden verplaatst naar een sprint.

Burndown-diagram

Hiermee wordt de voortgang van een Agile-project gemeten op iteratie- en projectniveau. Visueel is een burndown-diagram een lijndiagram waarin het resterende werk wordt afgezet tegen de tijd.

Dagelijkse staande vergadering/scrum

Korte dagelijkse vergaderingen (doorgaans staand om het kort te houden) waarin teamleden melden wat ze gisteren hebben afgerond, wat ze vandaag gaan voltooien en welke problemen de voortgang van het werk zouden kunnen belemmeren.

Iteratie/sprint

Een vaste tijdsduur waarin het team een bepaald aantal userstory's of punten afwerkt en voltooit. Een sprint of iteratie is doorgaans een stap van een tot vier weken.

Storyboard/taskboard

Een diagram met kaarten en plaknotities dat al het werk in een bepaalde sprint toont. De notities worden over het bord verplaatst om de voortgang weer te geven.

Storypunten

Een eenheid die wordt gebruikt om de complexiteit en het vereiste aantal uren voor een story in te schatten.

Scrum

Scrum is een van de Agile-methoden die het meest in zwang is en heeft als uitgangspunt dat klanten van gedachten kunnen en zullen veranderen. Deze onvoorspelbaarheid wordt afgehandeld met een snelle levering van producten en snelle reacties op veranderende vereisten.

Scrummaster

De persoon die verantwoordelijk is voor het wegnemen van belemmeringen, opdat het team kan voldoen aan de doelstellingen en leveringen van de sprint. De scrummaster is niet de teamleider maar vormt een buffer tussen het team en storende elementen.

Taak

Bevindt zich op een hoger niveau ten opzichte van een werkaanvraag. Een taak wordt toegevoegd aan de backlog en bevat juist voldoende informatie opdat het team een redelijke schatting kan maken van de vereiste inspanning en werktijd, gemeten in uren, om de aanvraag te voltooien.

Team

De groep die verantwoordelijk is voor het leveren van de asset of het project. Een team bestaat doorgaans uit vijf tot negen mensen met functieoverschrijdende vaardigheden die het feitelijke werk doen (plannen, schrijven, ontwerpen, ontwikkelen, testen, enzovoort). Het wordt aanbevolen dat het team zichzelf organiseert en leidt, maar vaak beschikken bureauteams over een vorm van project- of teammanagement. Het is niet nodig om je bestaande teamstructuren te verstoren vanwege een overgang naar Agile – UX-, strategie-, video- productie- en creatieve teams blijven samen en werken aan dezelfde projecten als voorheen – Agile verbetert eenvoudig de manier waarop ze het werk gedaan krijgen.

Userstory

Een beschrijving van een nieuwe functionaliteit vanuit het perspectief van de gebruiker of een klant. Een userstory biedt inzicht in de gebruiker en wat hij of zij verwacht van deze nieuwe functionaliteit. Het is een goede stelregel om userstory's zo kort te houden dat ze passen op een indexkaart van 3 x 5 inch.

De overgang naar Agile maken: Zes eenvoudige stappen

Een overgang naar Agile is niet makkelijk. Voordat je aan de slag gaat, is het belangrijk een paar stappen te zetten waarmee je de kans op een soepele en geslaagde overstap vergroot.

1 Verkrijg de steun van het management en je team.

Het is cruciaal dat je aan deze transitie begint met een open dialoog over Agile met je team en stakeholders. Stakeholders gebruiken vaak een traditionele methodologie en zijn onzeker over de overstap op Agile, maar hun voorbehoud kan worden weggenomen met een kort gesprek. Leg aan je team en aan het bureau als geheel uit welke meerwaarde Agile biedt en verzeker hen dat Agile-metrics kunnen worden omgezet in de metrics en rapporten waarin zij geïnteresseerd zijn.

2 Zorg voor adequate training.

Een van de grootste strategische fouten bij een overgang naar Agile is om niet vanaf het begin te zorgen voor professionele training. Voor een positieve overgang naar Agile zijn training en begeleiding vereist. Huur scrumtrainers of Agile-consultants in om je team soepel door de eerste projecten te helpen en je de vaardigheden te bieden die je nodig hebt om later zelfstandig projecten te voltooien. Een consultant of trainer helpt je ook om te bepalen welk Agile-proces (bijvoorbeeld Scrum, Kanban, Lean of een hybride vorm) het beste is voor je team en bedrijf.

3 Zorg voor coördinatie boven afdelingsniveau.

Een overgang naar Agile vindt niet altijd direct in het hele bureau plaats. Waarschijnlijk maakt je team de overstap als eerste of als enige. Bied inzichtelijkheid en communicatiemogelijkheden tussen verspreide teams, opdat de samenwerking kan doorgaan met afdelingen of projecten waar geen Agile wordt gebruikt. Dit kan het ontwikkelen van standaardprocessen omvatten voor het indienen van verzoeken of het bieden van real-time inzicht in de projectstatus aan alle stakeholders.

Als je je werk beheert met een softwaretool, is het veel eenvoudiger om een tool te gebruiken die zowel geschikt is voor Agile- als traditionele projecten.

4 Ontwikkel één manier om story's toe te voegen aan en te prioriteren in je backlog.

Introduceer de regel dat aanvragen die niet correct worden ingediend niet worden toegevoegd aan de backlog – ongeacht of aanvragen moeten worden ingediend via een gedeelde spreadsheet, via een e-mailbericht aan een specifieke persoon of met werkbeheerssoftware. Zo gaan er geen aanvragen verloren en kan al het werk worden geprioriteerd voor nieuwe sprints. Wijs een prioriteit toe aan werkaanvragen zodra deze zijn toegevoegd aan je backlog. Dit kan gebeuren op basis van het strategische belang, de deadline, de aanvrager of andere criteria die zinvol zijn voor je team. Prioriteren is cruciaal om te zorgen dat je team werkt aan de taken die de hoogste waarde hebben voor je bureau.

5 Wijs teamrollen toe.

Agile is ontwikkeld voor kleine, praktische teams die transparant en zeer samenwerkingsgericht zijn en zichzelf leiden. In tegenstelling tot de traditionele methode waarbij taken van bovenaf worden opgelegd, kiezen creatives met Agile doorgaans zelf, op basis van de prioriteit, de story's of taken waaraan ze zullen werken tijdens een sprint. Je team heeft een scrummaster of een projecteigenaar nodig die de doelstellingen voor het project definieert en fungeert als de spreekbuis van de klant. Als je diepgaande kennis van de vaardigheden van je teamleden hebt, kun je zorgen dat zij de taken kiezen die best overeenstemmen met hun expertise.

6 Stel parameters in voor je sprints.

Kies een tijdsduur (doorgaans één tot vier weken) voor de sprint waarmee je team een redelijk aantal story's kan voltooien. Bepaal de beschikbare uren van je team voor elke sprint (zie afbeelding 3). En misschien het belangrijkste, kies een betekenisvolle en bemoedigende manier om je team te belonen wanneer ze voldoen aan de verwachtingen voor een sprint of deze overtreffen.

“HET GAAT EROM DE KIJK OP EN DE INTERACTIE MET KLANTEN TE VERANDEREN BIJ MENSEN... JE KUNT NIET BINNENKOMEN, NIEUWE PROCESSEN INTRODUCEREN EN ALLES IN ÉÉN DAG WIJZIGEN.”

– Barbee Davis, auteur van Agile Practices for Waterfall Projects¹⁴

AGILE IS ONTWIKKELD VOOR KLEINE, PRAKTISCHE TEAMS DIE TRANSPARANT EN ZEER SAMENWERKINGSGERICHT ZIJN EN ZICHZELF LEIDEN.

DE BESCHIKBARE UREN VAN JE TEAM VOOR EEN SPRINT BEPALE

Stap 1

Zorg dat alle teamleden hun totaalaantal bijkomstige uren voor de week doorgeven

AANTAL BIJKOMSTIGE UREN PER DAG						
BIJKOMSTIGE ACTIVITEITEN	MAANDAG	DINSDAG	WOENSDAG	DONDERDAG	VRIJDAG	
VERGADEREN	1	2	2	1	1	
VERLOF						
VAKANTIE						
E-MAIL	2	2	2	2	2	
OVERIGE						TOTAALAANTAL BIJKOMSTIGE UREN PER WEEK
TOTAALAANTAL UREN:	3	4	4	3	3	17

Stap 2

Bepaal het aantal beschikbare uren, per persoon, voor de week

TOTAALAANTAL UREN/WEEK	40
- TOTAALAANTAL BIJKOMSTIGE UREN/WEEK	- 17
= TOTAALAANTAL BESCHIKBARE UREN	23

Stap 3

Bepaal het beschikbaarheidspercentage, per persoon, voor de week

TOTAALAANTAL BESCHIKBARE UREN	23
X 100	x 100
TOTAALAANTAL BESCHIKBARE UREN (A)	= 2300
/TOTAALAANTAL UREN PER WEEK	/ 40
= BESCHIKBAARHEIDSPERCENTAGE	= 57.5%

Stap 4

Herhaal het proces voor elke week in de sprint

Stap 5

Bepaal de cijfers voor het hele team voor de week

TEAMLID	BESCHIKBAARHEID	DAGEN VRIJ	BESCHIKBARE UREN
JOHNNY	57.50%	0	23
FREDDY	60%	0	24
ASHLEY	55%	0	22
SHAINA	65%	0	26
JUAN	60%	0	24
TOTAALAANTAL BESCHIKBARE UREN VAN TEAM PER WEEK			119

Stap 6

Als je sprint meerdere weken beslaat, voer je stap 1 tot en met 5 uit voor elke week van de sprint en tel je de totalen op

afbeelding 3

Agile en Waterfall combineren

Hoewel Agile- en traditionele Waterfall-methodologieën in veel gevallen elkaars tegenpolen zijn, zijn ze onmiskenbaar beide nodig in een bureau. Je productie- en creatieve teams kunnen efficiënt werken in Agile, maar houden de verantwoordelijkheid om verslag uit te brengen aan projectmanagers, leidinggevend en klanten die werken (en denken) in Waterfall. Communicatie is essentieel wanneer je beide methodologieën combineert in dezelfde omgeving en positieve interactie tussen de twee groepen is mogelijk als de verwachtingen realistisch zijn.

De slotsom is dat we tegenwoordig nog steeds de structuur van een Waterfall-project nodig hebben, maar ook de responsiviteit van een Agile-aanpak. Benut deze tips om beide met succes te combineren in je bureau:

1 Bevorder een ontvankelijke cultuur in je bureau.

Het implementeren van de Agile-methodologie is ongeacht de werkomgeving moeilijk als de cultuur niet overeenstemt met de principes van Agile-ontwikkeling. Voordat je overstapt op Agile, is het belangrijk om eerst de waarde van een creatief team met Agile te definiëren en te verwoorden voor alle betrokkenen (met name leidinggevend en klanten die positief staan tegenover Waterfall) om een omgeving te creëren waarin het team kan floreren. Houd een vergadering, verstuur een e-mailbericht, doe wat nodig is om te zorgen dat de voordelen van Agile worden uitgelegd en begrepen.

2 Bepaal welke metrics worden omgezet.

Je Agile-team moet in staat zijn om in een gewenste vorm te rapporteren aan non-Agile-teams, leidinggevend en klanten. Deze rapporten moeten zijn opgesteld in een taal die iedereen begrijpt. Controleer Agile-communicatie dus altijd op jargon om te voorkomen dat anderen zich bedreigd voelen door onbekend taalgebruik.¹⁵ Hoewel Agile niet op dezelfde manier als een traditionele projectbenadering is gericht op einddatums en resultaten, bevat een Agile-project veel onderdelen die kunnen worden omgezet in traditionele metrics. Story's zijn bijvoorbeeld vergelijkbaar met taken, epics met projecten, programma's met releases en producten met portfolio's. Bij Agile-onderdelen die niet goed kunnen worden omgezet, kan altijd een tijdsduur worden ingeschat en een waarde worden toegekend om een indicatie te geven.

3 Bepaal de juiste benchmarks.

Een goede benchmark voor een omgeving met gecombineerde methodologieën is een concept waarmee verwachtingen worden vastgelegd en gemeten – in plaats van deze voortijdig te stellen. Bestede tijd is een goed voorbeeld van een benchmark voor gecombineerde methodologieën. Deze benchmark toont de vooruitgang en past op een natuurlijke manier in de Agile-denkwijze met sprints en in de Waterfall-filosofie met fasen. Herevalueer je benchmarks wanneer je een project hebt voltooid. Waar eindigde je in de sprint ten opzichte van je doelstellingen? Hoeveel tijd kostte het in vergelijking met de geplande tijd? Benchmarks bieden niet alleen een vergelijkende prestatiemeting, maar geven ook aan waar de prestaties kunnen worden verbeterd.

Vooruit kijken: De volgende stappen in Je overgang naar Agile

Nu je de vereiste beginkennis hebt voor de overgang naar Agile, zul je het vertrouwen voelen om een positieve verandering teweeg te brengen in je team en het bureau. Vergeet niet je eigen werk aan te passen aan de Agile-methodologie – test vroegtijdig en test vaak in de hele adoptiefase. Mogelijk blijkt dat bepaalde teamleden geschikter zijn voor een andere rol, of dat je team de voorkeur geeft aan langere of kortere sprints, dan je oorspronkelijk had verwacht. Je bureauspecifieke Agile-aanpak moet passen bij je bureauspecifieke werkbenadering. Aarzel daarom niet om het proces aan te passen en de regels naar eigen inzicht te interpreteren.

De overstap op Agile biedt verreikende voordelen en kan werkzaamheden in het hele bureau voorzien van nieuwe energie en enthousiasme. Behoud dit enthousiasme en realiseer een vloeiende overgang naar Agile door voortdurend kernmetrics, zoals omvang, budget en planning, om te zetten voor gebruik in een traditioneel framework dat externe stakeholders en non-Agile-teams begrijpen.

Overweeg het gebruik van een tool om het proces te vereenvoudigen. De juiste tool moet je in staat stellen om al je werk zowel in Agile als met traditioneel projectmanagement te volgen. De implementatie wordt nog eenvoudiger als je naadloos tussen beide methodologieën kunt schakelen met de tool, waarbij jouw team en non-Agile-teams kunnen samenwerken en conversies automatisch worden uitgevoerd. Kies ook een tool met ingebouwde samenwerkingsfuncties, zodat alle professionele communicatie op een zinvolle plaats staat – in de context van het werk.

Een laatste woord over Agile

Als je nog twijfelt of de overgang naar Agile de moeite waard is, kun je het voorbeeld van de marketingafdeling van de Extended Campuses of Northern Arizona University in gedachten nemen. Deze stapte in 2011 van een traditioneel marketingmodel over op Agile-marketing.¹⁶

Twee jaar later zijn onder meer de volgende resultaten geboekt:

- 200 marketingitems geproduceerd – vier keer meer dan in het vorige jaar, toch was er minder sprake van stress op de afdeling
- Minder vergaderingen, met slechts tweemaal per week scrumvergaderingen van 15 minuten
- Meer verantwoording en gedeelde informatie zonder tijdverspilling
- 20% kostenbesparingen
- 400% hogere productiviteit
- 95% meer sprints voltooid
- 30% hogere klanttevredenheidsscore

Verandering is altijd moeilijk, maar vaak is het noodzakelijk. En het overweldigende succes van bureaus die Agile-methoden hebben geïmplementeerd maakt duidelijk dat deze wijziging de moeite waard is. Als je wilt dat je creatieve team en bureauomgeving samenwerkingsgericht, aanpasbaar, modern en succesvol zijn, moet je je werk beheren en de huidige chaos van creatief werk niet langer tolereren.

Breng orde in de chaos van bureauwerk met Workfront

Bureaus en creatieve teams over de hele wereld gebruiken Workfront Marketing Work Management om werkzaamheden te vereenvoudigen en efficiëntieproblemen te verhelpen. Workfront is gericht op de hele cyclus van marketingwerkzaamheden en helpt gebruikers bij het volgende:

- Productiviteit en efficiëntie van workflows verbeteren
- Inzichtelijkheid binnen je team verbeteren
- Meer tijd besteden aan creativiteit
- Geloofwaardigheid en klanttevredenheid verkrijgen

workfront.com/agencies

Geciteerde publicaties

1. Morrow, Rich. "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise." Workfront and GigaOm Research, 18 december 2013. <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
2. "Everything is Marketing, Everyone Must be Agile", Chiefmartec.com, ingezien op 20 juli 2015, <http://chiefmartec.com/2012/06/everything-is-marketing-everyone-must-be-agile/>.
3. "Agile Trend in Marketing", Infoware Studios, ingezien op 20 juli 2015, <http://infowarestudios.co.za/our-services/agileware/agile-in-marketing/>.
4. "Applying Agile Methodology To Marketing Can Pay Dividends: Survey", Forbes, ingezien op 20 juli 2015, <http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/04/15/applying-agile-methodology-to-marketing-can-pay-dividends-survey/>.
5. Morrow, Rich. "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise." Workfront and GigaOm Research, 18 december 2013. <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
6. Castellina, Nick. "Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team." Aberdeen Group, 1 november 2013. <http://aberndeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>.
7. Dan, Avi. "Getting to the Bottom of What Clients Think of Agencies." Forbes, 8 oktober 2012. <http://www.forbes.com/sites/avidan/2012/10/08/getting-to-the-bottom-of-what-clients-think-of-agencies/>.
8. McQueen, Geoff. "Keeping Clients Happy: How to ensure a project doesn't go over budget." Entrepreneur.com, 16 oktober 2014. <http://www.entrepreneur.com/article/238472>.
9. "Time Management Statistics", National Safety Council, Priority Magazine, ingezien in juni 2014, <http://www.keyorganization.com/time-management-statistics.php>.
10. Allen, David G. "Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover." SHRM Foundation, 2008. <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>.
11. "The New Creatives Report." Adobe Systems Incorporated, juni 2014. <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-media/pdfs/adobe-newcreatives-report.pdf>.
12. "Agility in Action: How four brands are using agile marketing", CMO.com, ingezien op 20 juli 2015, http://www.cmo.com/articles/2013/5/19/agility_in_action_ho.html.
13. Castellina, Nick. "Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team." Aberdeen Group, 1 november 2013. <http://aberndeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>.
14. Morrow, Rich. "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise." Workfront and GigaOm Research, 18 december 2013. <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
15. Olding, Elise. "Is Using Jargon Hinderling Your Communication?" Gartner Blog Network, 21 november 2013. <http://blogs.gartner.com/elise-olding/2013/11/21/is-using-jargon-hinderling-your-communication/>.
16. "Agile Marketing Makeover", University Business, ingezien op 16 juli 2014, <http://www.universitybusiness.com/moe/article/agile-marketing-makeover>.