

Lean Enterprise



Tim Prijn is
Competence Lead
Java en senior
software engineer
bij Info Support

Afgelopen zomer bezocht ik de Q-Con New York conferentie en daar gaf Adrian Cockcroft tijdens zijn sessie de tip om de Early Release van "Lean Enterprise" te gaan lezen. Een Early Release? Een boek dat pas op 4 januari 2015 gepubliceerd gaat worden? Waarom zou je dat nu al gaan lezen? Voor mij waren er een paar redenen. Ten eerste, omdat ik groot fan ben van het boek Continuous Delivery en van één van de auteurs, Jez Humble, die ook meeschrijft aan dit boek. Daarnaast behoort dit boek tot de Lean Series, waarvan Eric Ries (schrijver van Lean Startup) de curator is. En tot slot, omdat het concept van een Early Release mij enorm aansprak. Dit is echt een voorbeeld van "practice what you preach". Iterative development in combinatie met validated learning voor het schrijven van een boek! Met feedback van early adopters, als ondergetekende, kunnen de auteurs bijsturen om zo de kwaliteit te verhogen en voorspelbare voortgang realiseren. De verwachtingen over dit boek waren dus hoog gespannen! Maar zijn deze verwachtingen ook uitgekomen?

Veel organisaties hebben de afgelopen jaren een verandering doorgemaakt van waterval naar meer Agile werken. Maar hoe succesvol is dit nu? Ten eerste is er vaak een tweedeling te zien in de organisatie. Hoe werk je Agile als budgetten een jaar vooruit bepaald moeten worden, terwijl de Agile aanhangers willen starten met een minimum viable product om risico's vroegtijdig te adresseren, snel te leren waar nu echt behoefte aan is en op basis daarvan bij te stellen? Hoe werk je Agile met een team waarin net

niet alle disciplines vertegenwoordigd zijn? Waarin je toch alsnog een apart test- of operations-team hebt, dat slechts verantwoordelijk is voor een deel van al het benodigde om waarde te creëren. Ten tweede is er niet alleen de splitsing in een organisatie die een uitdaging vormt. Ook binnen (zelf verklaarde) Agile teams is soms de enige verandering dat teamleden, gedurende de stand-up meeting, staand orders krijgen in plaats van zittend... Vaak zijn de achterliggende gedachten - het "waarom" - niet goed doorgedrongen en valt men snel terug op wat men altijd deed.

Dit boek adresseert deze tweedeling in een Enterprise organisatie. Het biedt handvatten en practices om de tweedeling te verhelpen. Het gaat diep in op cultuur en toont aan hoe belangrijk dit is om te komen tot een situatie, waarin men echt de achterliggende gedachten begrijpt in plaats van alleen weten hoe je een procedure als stand-up toepast. Het boek richt zich daarmee vooral op (proces) leads en managers uit verschillende lagen van een Enterprise.

Het boek is verdeeld in vier secties. Eerst wordt behandeld welke bestaande uitdagingen een Enterprise kent en hoe het naar een Lean Enterprise kan groeien. Een zeer goed geschreven hoofdstuk in deze sectie gaat over het creëren van een innovatiecultuur. Een cultuur waarin experts het beste tot hun recht komen. De tweede sectie gaat over de waarde van (product)onderzoeken: echte verandering brengen door snel in te spelen op wensen van de stakeholders. Het toont aan waarom het hebben van (meer) jaarlijkse budgetten hier niet effectief en efficiënt aan bijdraagt en hoe "validated learning" als concept ook binnen de Enterprise duidelijk toegevoegde waarde heeft. De derde sectie gaat in op continuous process improvement met de Improvement Kata. Tot slot worden typische Enterprise uitdagingen

behandeld en hoe hiermee om te gaan. In mijn Early Release-versie was deze sectie alleen nog niet ingevuld.

Dit is typisch een boek dat moeilijk is om weg te leggen. Het boek biedt goede afwisseling tussen (bijna wetenschappelijk beschreven) theorie en een aantal case studies, waarin die theorie is toegepast. Daarnaast gebruiken de auteurs vaak citaten als "Creating a Shared Understanding, when you want to build a ship, do not begin by gathering wood, cutting boards, and distributing work, but awaken within the heart of man the desire for the vast and endless sea. - ATTRIBUTED TO ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY Citadelle". Als je veel boeken leest over Agile processen ervaar je wel enige herhaling. Zo komen aspecten uit Continuous Delivery, Lean Startup en Specification by Example terug. Het verschil is wel dat er dan met name focus is op de uitdagingen en de toepasbaarheid van dergelijke methodieken in een Enterprise setting.

Kortom, dit boek is in de huidige Early Release vorm al een must read voor iedereen die een (team of project) lead rol of managementfunctie heeft. Ook voor andere rollen zou ik dit boek adviseren, omdat het veel inzicht biedt in waarom Enterprises nu zo acteren, hoe dit ook anders kan en hoe je daarnaartoe kan groeien. Let wel dat het boek, op een paar onderwerpen na, geen technisch inhoudelijke content bevat. Maar om terug te komen op de vraag of mijn verwachtingen uitgekomen zijn, is het antwoord volmondig: Ja! ■

REFERENTIE

Titel: *Lean Enterprise*
Auteurs: Jez Humble, Joanne Molesky,
Barry O'Reilly
Uitgever: O'Reilly Media
Release datum: 4 januari 2015
Sterren: 4/5