

BUSINESS-ANALYSE IN SCALED AGILE

De steeds bredere acceptatie van agile zet de traditionele rol van de businessanalist onder druk. De behoefte aan zijn expertise verdwijnt niet, maar wordt op andere plekken in de keten van waardecreatie ingezet.

Door Cesario Ramos, Martijn van Domselaar & Brian Teunissen

BABOK, IIBA'S STANDAARD VOOR BUSINESSANALYSE, DEFINIEERT DE ROL VAN BUSINESSANALYSE als een 'liaison among stakeholders in order to understand the structure, policies, and operations of an organization, and to recommend solutions that enable the organization to achieve its goals.' De essentie van deze rol verandert niet wezenlijk, maar onder invloed van nieuwe methoden als agile wordt er op een heel andere manier invulling aan gegeven.

Er zijn nogal wat radicale verschuivingen in denken en werken noodzakelijk om echt te kunnen zeggen dat men een agile mindset heeft en naar de agileprincipes werkt. Een aantal daarvan zijn van toepassing in de context van businessanalyse. Hier geeft de businessanalist bij uitstek invulling aan:

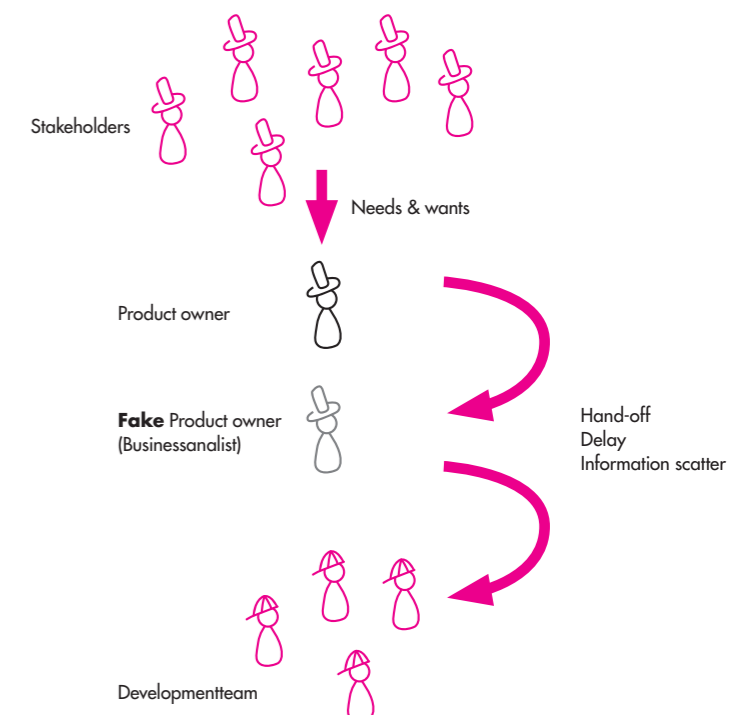
1. Van denken in oplossingen naar denken in klantwensen.
2. Van functie-georiënteerd naar product georiënteerd werken.
3. Van inside-out denken naar outside-in denken.

VAN AANBEVELEN NAAR REALISEREN

De dagen dat je als businessanalist de tijd kon nemen om oplossingen te bedenken zijn voorbij. De aannames dat klantgedrag goed te voorspellen is, dat risico's verlaagd worden door uitgebreide analyse en dat marketeers de wijsheid in huis hebben om exact te bedenken wat klanten willen, blijken fundamenteel onjuist. Het werken met deze uitgangspunten levert langlopende, risicovolle en kostbare trajecten op met een grote kans op falen. Het is juist belangrijk om snel te valideren of onze aannames correct zijn. Lossen we het juiste probleem op? Lossen we het probleem op de juiste manier op? Draagt de oplossing voldoende bij aan het bereiken van de doelstelling? Op deze vragen is vroegtijdig antwoord en doorlopend bijstellend inzicht nodig zodat je maximaal ruimte hebt om te reageren. Snel reageren op veranderingen is nodig omdat men tijdens het realiseren van de doelstellingen tot nieuwe en betere inzichten komt en daar gebruik van wilt maken.

Voor een gespecialiseerde businessanalist die alleen verantwoordelijk is voor de analyse is steeds minder plaats. De reden is simpel; analyse voegt op zichzelf geen waarde toe, het is slechts een onderdeel van het proces van waardecreatie.

In agile adopties zien we vaak dat de huidige businessanalist de rol van product owner aanneemt. Dat is een begrijpelijk besluit en makkelijk uit te voeren. Je hoeft alleen maar de titel aan te passen. Het resultaat is daardoor wel dat de businessanalist, naast zijn rol als product owner, ook de liaison blijft tussen de teams en de business waardoor onnodige overdrachten et cetera ontstaan.



“We brengen niet de ontwikkelaars naar het werk, maar het werk naar productteams.”

Maar wat als het bereik van de change groter wordt dan een eerste of tweede agileteam?

TEAMS VAN TEAMS

Alle scaling frameworks kennen een vorm van zelf organiserende teams van teams. In Nexus heet dat een Nexus, in het organisatiemodel van Spotify een Tribe, in LeSS Huge een team van teams die verschillende feature areas adresseren, en in SAFe een Agile Release Train (ART). Ze hebben allemaal hetzelfde doel; kortcyclisch businesswaarde leveren voor een specifiek product, proces of service. In de diverse scaling frameworks zijn alsnog kleine verschillen te vinden in inrichting of aanpak. De aanpak in de frameworks SAFe en LeSS worden hierna beschreven.

SCALED AGILE FRAMEWORK

SAFe bevat boven de teams van teams nog een corporate portfolio. Dit omvat een nieuwe manier van besturen van het hele bedrijf. Het is dus naast een scaling framework tevens een besturings-framework. Op dit corporate niveau zullen de competenties voor businessanalyse hard nodig zijn om de zogeheten Business Epics te beschrijven. Deze worden afgeleid van de

strategische thema's van het bedrijf. Zie een Epic als de voormalige scope van een groot project, alleen stellen we nu geen projectteam meer samen om die grote klantwens te realiseren. We brengen dus niet meer de ontwikkelaars naar het werk, maar het werk naar de vaste productteams. De Epic bevat onder andere een impactanalyse op de bestaande businessprocessen. Businessanalyse moet hier nauw samenwerken met enterprise-architectuur en stakeholders in een multidisciplinair portfolioteam dat zichzelf ook in korte cycli meet en verbetert. Dit alles gebeurt niet in een ivoren toren. In workshops storymapping bijvoorbeeld wordt samen met de representanten van de teams van teams, gezamenlijk de Epic uitgewerkt en opgebroken. Hierna kan een team of een team van teams (ART in SAFe) een Epic 'pullen' van de portfoliobacklog, nadat deze door het portfoliomanagement is goedgekeurd. De businessanalysecompetenties zullen hierna als hierboven beschreven, deel uitmakend van de teams van teams, hun bijdrage dienen te leveren op individueel productniveau. Hoe deze indeling in teams van teams werkt, wordt vaak verkeerd geïnterpreteerd. De grote SAFe-plaat leidt makkelijk tot misinterpretatie.

LARGE SCALE SCRUM (LESS)

In een LeSS omgeving speelt businessanalyse-capability dezelfde essentiële rol als voorheen buiten zo'n team. In LeSS werkt de businessanalist in het developmentteam en neemt de leiding wanneer het aankomt op klantbegrip, businessprocessen en requirementsanalyse. Hierbij zijn vaardigheden in het faciliteren van grootschalige meetings belangrijk. Daarnaast moet men agile workshop-technieken beheersen, zoals bijvoorbeeld Innovation Games. Voorts is kennis van verschillende technieken om met een team tot oplossingen en begrip van de requirements te komen essentieel; denk bijvoorbeeld aan Impact Mapping, Story Mapping of Business Process Modeling. Waar bij andere agile adopties de businessanalist vaak de rol van product owner op developmentteam niveau krijgt – met alle gevolgen van dien – is dat bij LeSS niet het geval. LeSS kent maar één

De rol van de businessanalist verdwijnt, zijn expertise blijft belangrijk

product owner – een mini-CEO – omdat er maar één product is waar met vele developmentteams aan wordt gewerkt. De businessanalist kan wel de rol van product owner invullen als hij over de juiste kennis, vaardigheden beschikt en het mandaat krijgt.

CONCLUSIE

Zoals eerder aangestipt zal de rol van de businessanalist verdwijnen, maar blijft de

expertise van een businessanalist in een delivery team belangrijk. In elke iteratie moet immers waarde worden toegevoegd, liefst zodat het blijvend past in het landschap en dat het de overall strategie en doelstellingen ondersteunt. Dat vereist vakmanschap vanuit het team om risico's en kansen in de productontwikkeling te overzien. Een multidisciplinair team brengt ook met zich mee dat de verschillende profielen door de leden van het team gezamenlijk worden ingevuld. Daarin verdient het de voorkeur dat ten minste een van de leden een T- of pi-profiel vervult met een hoge mate van expertise in het veld van businessanalyse. 🧠

AUTEURS



CESARIO RAMOS (cesario@agilix.nl) is de oprichter van AgiliX (agilix.nl) en werkt als lean-agile transformatiecoach. Hij is gecertificeerde Scrum.org-trainer en de enige Certified LeSS-trainer in Nederland.



MARTIJN VAN DOMSELAAR is senior businessanalist ABN-AMRO. Daarnaast is hij bestuurslid bij de IIBA Dutch chapter.



BRIAN TEUNISSEN is met zijn 18 jaar ervaring in toepassen en implementeren van agile frameworks een ervaren agile coach. Brian is gecertificeerd Agile Master én SAFe (Scaled Agile Framework) Program Consultant.