



thema

Een mentor, facilitator of trainer die een boodschap wilt overbrengen, doet er goed aan na te denken over de (werk)vorm die zij wil gebruiken. Vaak is het verstandig om de vorm aan te laten sluiten bij de inhoud. Is de boodschap: we moeten samenwerken, breng dat dan niet in individuele gesprekken over. Of neem het onderwerp timeboxing. Dat kan zeer sprekend worden uitgelegd in een sessie die wordt ingericht als een echte timebox: eerst worden de vragen van de deelnemers geïnventariseerd, vervolgens worden ze geprioriteerd, en tenslotte worden in de resterende tijd de belangrijkste vragen behandeld. Dit artikel introduceert improvisatietoneel als geschikte werkvorm om vaardigheden te oefenen die gewenst zijn in agile softwareprojecten.

# Agile Teambuilding

## *Improvisatie als vaardigheid voor systeemontwikkeling*

DSDM<sup>1</sup> en eXtreme Programming, XP<sup>2</sup>, zijn twee agile ontwikkelmethoden die in Nederland momenteel volop in de belangstelling staan. Prominente vertegenwoordigers van onder andere deze methodes hebben in een *Agile Manifesto*<sup>3</sup> geformuleerd welk gedachtegoed ze gemeen hebben. Kort samengevat staan agile methodes voor iteratieve, incrementele en interactieve systeemontwikkeling.

Iteratief: we realiseren ons dat het niet in één keer goed gaat en plannen het overdoen van werk in het proces. Incrementeel: we bouwen het systeem stukje bij

ideeën en hoe weinig ze werkelijk in praktijk worden gebracht. Het is een intrigerende vraag waarom dat zo is. Waarschijnlijk heeft het ermee te maken dat een agile project staat en valt met gedrag van de teamleden dat niet eenvoudig is te introduceren, op te leggen of aan te leren. Toch is dit gewenste agile gedrag vele malen belangrijker dan het al dan niet toepassen van geavanceerde ontwikkelgereedschappen als testraamwerken of configuratiemanagement-tools. Natuurlijk zijn deze belangrijk, maar een team met agile gedrag en zonder genoemde tools maakt een veel grotere kans dan een niet-agile team, hoe groot hun arsenaal aan technische hulpmiddelen ook is.

Het gedrag van teamleden in een agile project is niet eenvoudig te introduceren, op te leggen of aan te leren

beetje, opdat we snel gebruik kunnen maken van voortschrijdend inzicht. Niet alleen de klant, maar ook de bouwers krijgen dankzij een incrementele werkwijze sneller inzicht in wat wel en wat niet werkt. En interactief: bouwers, gebruikers en opdrachtgever houden continu contact om zo verrassingen, vooral de onaangename, zoveel mogelijk te voorkomen.

Iteratief, incrementeel en interactief. Het is opvallend hoe vaak lippendienst wordt bewezen aan deze

**AGILE GEDRAG** Waaruit bestaat agile gedrag? DSDM spreekt over een *collaborative and co-operative* houding bij alle betrokkenen. Bij XP gaat het over *communication, feedback* en *fighting fear*. Andere bekende sleutelwoorden zijn: gezamenlijke verantwoordelijkheid, *no blame* en vertrouwen. Met name XP besteedt aan deze gedragscomponenten expliciet aandacht.

Indachtig het principe van afstemming van vorm en inhoud doet een projectleider er goed aan om het gewenste gedrag in alle dagelijkse bezigheden van het

1 [www.dsdm.org](http://www.dsdm.org)

2 [www.extremeprogramming.org](http://www.extremeprogramming.org)

3 [www.agilealliance.org](http://www.agilealliance.org)

team vorm te geven. Open communicatie illustreer je door planning, voortgang en risico-overzicht op grote vellen te schrijven en aan de muur te hangen en niet door ze in documenten in databases te verstoppert. Open communicatie bevordert je door dagelijks een teamoverleg te houden. Tijdens dat overleg vertellen alle teamleden wat ze gisteren hebben gedaan, waar ze tegenaan zijn gelopen en wat ze vandaag gaan doen. Dit bevordert meteen de gezamenlijke verantwoordelijkheid omdat een eventueel probleem dat is meegedeeld aan het team niet meer het persoonlijke probleem van de inbrenger is; iedereen kan nu meedenken over de oplossing. Oefenen met feedback wordt elke keer gedaan als gebruikers prototypes evalueren. Maar ook ontwikkelaars onderling geven elkaar feedback, bijvoorbeeld als ze getweeën programmeren (zoals dat in XP gepredikt wordt).

Iemand die zich al jaren bezighoudt met de vraag waarom sommige teams wel en andere niet succesvol zijn, is Alistair Cockburn. Zijn boek *Agile Software Development*<sup>4</sup> is verplichte kost voor iedereen die in dit onderwerp is geïnteresseerd. Cockburn vergelijkt softwareontwikkeling met een coöperatief spel: een spel waarin de spelers moeten samenwerken om een gezamenlijk doel te bereiken. Dit in tegenstelling tot competitieve spellen, waarin er winnaars zijn ten koste van verliezers. Voorbeelden die Cockburn geeft van coöperatieve spellen zijn bergbeklimmen en toneelspelen. Ook kun je denken aan een jamsessie in de jazz<sup>5</sup> of het redelijk recente spel "In de ban van de ring". Interessant experiment: speel dit spel af en toe eens tijdens een lunchpauze met het gehele team. De rest van dit artikel gaat in op het gebruik van improvisatietoneel als oefening van de specifieke vaardigheden die horen bij agile gedrag.

**IMPRO** In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw ontwikkelde de Canadees Keith Johnstone Impro<sup>6</sup>. Hij wilde als regisseur zijn acteurs 'echter' laten spelen. Hij wilde ze helpen inzicht te krijgen in hun eigen gedrag en hoe dat beïnvloed werd door opvoeding, opleiding, cultuur, karakter, en wat niet al. Hij bedacht tal van improvisatieoefeningen om ze te helpen persoonlijke blokkades en remmingen die hen in hun spel hinderden te slechten. Zo oefenden ze bijvoorbeeld met het spelen van emoties, non-verbale communicatie en (machts-)verhoudingen.

4 Alistair Cockburn, *Agile Software Development*, Addison-Wesley, 2002

5 John Kao, *Jamming - the Art and Discipline of Business Creativity*, HarperBusiness, 1996

6 Keith Johnstone, *Impro - improvisatie en theater*, Uitgeverij International Theatre & Film Books, 1996

Johnstone formuleerde een aantal belangrijke principes:

- maak je medespelers de ster - egotripperij bederft de scène;
- probeer niet origineel of grappig te zijn - doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg;
- accepteer datgene wat anderen aandragen - blokkeer je dat, dan blokkeer je een mogelijkheid om de scène vooruit te helpen;

## DSDM spreekt over een collaboratieve en coöperatieve houding, XP noemt communicatie, feedback en fighting fear

- wees niet bang om fouten te maken - enerzijds kun je geen fouten maken omdat er niets vast staat als je improviseert, anderzijds, als het een keer echt niet lukt vergeeft het publiek het je, als je maar vol overtuiging de mist in gaat;

### De verteller

Speler 1: "Mag ik de titel van een nog niet geschreven boek?"

Publiek: "Nooit een nacht alleen."

Speler 1: "Wat is het genre van dat boek?"

Publiek: "Horror."

Speler 1: "Het was donker rond het kasteel. In een slaapkamer in een van de hoektorens probeerde de vrijgezelle graaf tevergeefs in slaap te komen."

Speler 2 betreedt het toneel en gaat liggen. Staat op. Gaat weer liggen. Staat weer op en gaat ijsberen.

Speler 1: "De graaf sprak in zichzelf..."

Speler 2: "Wanneer zou het vannacht beginnen? Het is volle maan, dan is het altijd wat eerder. Oh, dat gejack!"

Speler 1: "Op dat moment klonk er een ijselijke kreet vanuit de kelder."

Speler 3: "Aaaargh!"

Speler 1 is de schrijfster van een boek met een titel die zij zelf nooit zou hebben bedacht. Op basis van de titel en het genre dat het publiek geeft gaat zij een verhaal vertellen. Op het moment dat de schrijfster een personage introduceert, speelt Speler 2 dat personage. Tot dat moment wist Speler 2 niet welke kant het verhaal op zou gaan en welke rol hij zou spelen. Vanaf het moment dat hij 'op' is, bepaalt hij mede het verloop van het verhaal. De schrijfster kan niet negeren dat de graaf aan het ijsberen is en als zij de graaf eenmaal aan het woord laat, bouwen ze samen voort aan het verhaal. De graaf verwacht blijkbaar een gejack (het moet per slot van rekening een horrorverhaal worden), dus de schrijfster introduceert een derde, nog niet nader aangeduide rol. In de loop van de scène zullen de drie spelers samen uitvinden waar de gil vandaan komt, wat de relatie is die de graaf met deze personage heeft en hoe deze nacht daarin verandering brengt.

- maak vooral geen plannetjes in je hoofd - je speelt met anderen samen en aangezien zij niet kunnen gedachtelezen, komen deze plannetjes toch niet uit.

Vervang in dit lijstje nu eens het woord “scène” door “systeem”, “originaliteit” door “*not invented here*” en “plannetjes maken” door “*analysis paralysis*”. Het moge duidelijk zijn: improvisatie is een zeer geschikte werkvorm om agile gedrag mee te oefenen.

Veel van de oefeningen die Johnstone bedacht bleken leuk genoeg om zelfstandig uit te voeren en het duurde niet lang of Impro verspreidde zich over de wereld. In Europa werd de variant theatersport erg populair<sup>7</sup>. In een voorstelling spelen twee teams om beurten geïmproviseerde scènes. Hierbij kunnen ze onder andere kiezen uit een verzameling emotionele, muzikale of verhalende scènes (zie kader).

**THEORIE EN PRAKTIJK** Er zijn tal van redenen waarom improvisatietoneel kan helpen bij het oefenen van agile gedrag. De belangrijkste is dat bij improvisatie exact die vaardigheden worden geoefend die binnen een agile team worden verlangd: samenwerken, niet bang zijn fouten te maken en het durven zetten van concrete stappen, zelfs al is het vervolg nog niet hele-

reert wel op het toneel zetten? Mag je hem dat aandoen? In willekeurige groepen zijn er altijd mensen die niet willen of durven meedoen met toneelspelen, laat staan met improviseren. Echter, velen van hen zijn bereid het te proberen, en met een geschikte opbouw van de workshop is veel te bereiken. Het is trouwens goed om je te realiseren dat het hier gaat over agile teams, waarbinnen de leden geacht worden samen te werken. Het is de vraag of daar voor die prototypische *nerd* wel plaats is.

Er moet ook zorgvuldig worden nagedacht over de vraag of de improvisaties over werksituaties moeten gaan. In teams waarin bijvoorbeeld de relatie tussen eindgebruikers en ontwikkelaars gevoelig ligt, is het wellicht verstandig de scènes niet over klant-leverancier situaties te laten gaan. Wanneer deze gevoeligheid echter de samenwerking in het team zeer nadelig beïnvloedt, kan de facilitator er ook bewust voor kiezen om juist wel realistische scènes te spelen. Aan de hand van deze scènes kunnen de gevoeligheden ter sprake gebracht worden. Het is echter niet iedereen gegeven dit soort therapeutische sessies in goede banen te leiden.

**GEEN WOORDEN MAAR DADEN** “Geen woorden maar daden” past als motto zowel bij improviseren als bij agile projecten. We kunnen lang en breed discussiëren over voors en tegens, maar door datgene te doen waarover wordt gesproken bereiken we vaak meer. Dat geldt evenzogoed voor het doen van een workshop improvisatietoneel. Een workshop van twee uur kan al heel wat stof doen opwaaien. Het geeft een idee van de mogelijkheden van deze werkvorm. Zo’n sessie is uitermate geschikt als onderdeel van de kick-off van een project. In een workshop van een halve of een hele dag kan dieper worden ingegaan op specifieke thema’s, zoals bijvoorbeeld samenwerken of fouten maken. Nog uitgebreider is de variant waarin het hele team een aantal workshops volgt. Dit een goede optie om echt te oefenen met verschillende aspecten van agile gedrag. Het scheidt een band en levert zelfs na jaren nog levendige discussies aan de lunchtafel op.

## Cockburn noemt softwareontwikkeling een spel waarin spelers moeten samenwerken om het doel te bereiken

maal duidelijk. Bijkomend voordeel is dat improvisatie losstaat van het werk. Het in praktijk brengen van agile principes met genoemde vormen (dagelijks teamoverleg, planning aan de muur, et cetera) is direct gekoppeld aan het werk dat door het team wordt uitgevoerd. Daarmee kan feedback op iemands functioneren sneller bedreigend overkomen dan wanneer de feedback gaat over haar functioneren in een geïmproviseerde scène. Ook geeft het improviseren een uitbreiding van het vocabulaire: we kunnen nu woorden geven aan omgangsvormen en -patronen die we eerder misschien niet eens zouden onderkennen. Het is als met een cursus wijnproeven: doordat je woorden leert geven aan verschillende smaaksensaties, ben je beter in staat verschillende smaken te proeven en onthouden.

Vanzelfsprekend zitten er ook nadelen aan het gebruik van toneel als werkvorm. Een belangrijke vraag is of improvisatie voor iedereen werkt. Kun je de prototypische *nerd* die in zijn eentje achter de computer flo-

*Arjen Uittenbogaard is entertrainer en agile teambuilder.*

<sup>7</sup> www.theatersport.nl