

"Terugkoppeling niet na zes maanden, maar na twee weken!"

Roger van den Eerenbeemt zit sinds 1988 in de automatisering, maar is eigenlijk helemaal niet zo gek op techniek. Zijn passie gaat veel meer uit naar: hoe werken mensen samen? Hoe leren mensen, hoe leert een organisatie? Een jaar of tien geleden kwam hij in aanraking met DSDM (Dynamic Systems Development Method), een software-ontwikkelmethodiek die precies was waar hij op had zitten wachten. Samen met DSA•VISION paste hij met zijn bedrijf Itéraz Training en Advies, DSDM afgelopen maanden toe op een project bij twee woningcorporaties. De resultaten waren verbluffend. Wat is het geheim van DSDM?



Roger van den Eerenbeemt: "Als IT-projecten mislukken, ligt dat in 90% van de gevallen niet aan de techniek, maar aan problemen in de samenwerking en de communicatie, zowel in als buiten het project. Hadden we met elkaar het juiste beeld van waar we heen wilden, begrepen we elkaar wel? Vaak stortten mensen zich als kip zonder kop in een project.

Essentieel is dat je eerst een goede basis legt, helderheid krijgt over doelstellingen, over de competenties, over de visie, over de manier van samenwerken. Ik ben er heilig van overtuigd - en heb dat inmiddels ook ervaren - dat daarmee enorme winst te behalen valt als het gaat om de efficiency en effectiviteit van projecten."

Meekijken in de keuken | DSDM is een ontwikkelmethodiek waarin niet alleen aandacht is voor de 'harde' kant (techniek, deadlines, budgetten, structuren), maar ook voor de 'zachte' kant (samenwerken, trainen, coachen, communicatie) van een project. De maximale betrokkenheid van de klant - intern of extern - staat bovenaan.

Roger: "Je laat de klant meekijken in de keuken van het software-ontwikkelproces, en laat hem zelfs meehelpen met koken. Zo krijgt hij precies dat gerecht wat hij het lekkerste vindt. Nu vinden natuurlijk niet alle koks oftewel leveranciers dat een goed idee. Maar de klant wil het graag."

Grote veranderingen gaan met kleine stapjes. Van den Eerenbeemt: "Als jij op een andere manier wilt gaan werken, dan moet je wennen aan zo'n nieuw proces. Dus je moet beginnen met een klein, behapbaar project, want je kunt niet de hele organisatie op zijn kop zetten. Samen met DSA•VISION en twee woningcorporaties, hebben we in de vernieuwing van het woonruimteverdeelsysteem een aantal DSDM-aspecten ingebracht. Tegen die corporaties hebben we gezegd: we gaan dit samen met jullie doen, en dat betekent dat jullie je mensen beschikbaar moeten stellen om actief mee te denken in deeloplossingen voor dit project. Dat commitment is een voorwaarde.

Vervolgens zijn we begonnen met workshops waarin alle key-users in een project bij elkaar zaten. Actief met elkaar aan de slag: wat willen we nou precies, waar zitten de non-fits, hoe komen we met elkaar op één lijn? In zo'n sessie doe je meteen al zaken. Vervolgens gaan de ontwikkelaars aan de slag, en die komen heel snel bij de klant terug om te kijken of ze op het goede spoor zitten. Niet na zes maanden, maar al na twee weken. Dat geeft een heel mooi effect, want de klant ziet: dit is precies wat ik wil. En als het niet precies is wat hij wil, kan hij dat aangeven. Zo groeit er aan beide kanten vertrouwen en kunnen we steeds meteen bijsturen. Als je maanden wacht met laten zien wat je gedaan hebt, lukt dat niet meer. Dan



kun je er alleen nog maar bij wijze van spreken een ‘puist’ bovenop bouwen. Reparatiesoftware gaat altijd ten koste van de kwaliteit ...”

Het MOSCOW-principe | DSDM mag dan veel aandacht hebben voor de ‘zachte’ kant in het proces, het is een hele ‘harde’ methodiek als het om tijd- en budgetbewaking en prioriteitenstelling gaat. Roger: “Je spreekt een harde budgetgrens en een harde deadline af. Om dat waar te kunnen maken, moet de klant bereid zijn tot concessies als het gaat om de gevraagde functionaliteit. Daarvoor hanteren we het ‘MOSCOW-principe’, waarbij prioriteiten gerangschikt worden naar ‘Must Have’, ‘Should Have’, ‘Could Have’, ‘Want to Have’. De klant geeft aan welke aspecten onmisbaar zijn (Must Have) maar ook wat eventueel kan wachten of op een andere manier opgelost kan worden.” In de workshops wordt daarover soms hard onderhandeld.

Roger van den Eerenbeemt: “Dat is een heel spel wat je met

“Waarom zou je die individuele werk wijze moeten veranderen en je aan moeten passen aan het systeem?”

elkaar speelt. De klant zegt in eerste instantie altijd: ik wil alles hebben. Maar als tijd en geld harde grenzen stellen en de beoogde oplossing is bij aanvang niet helder, dan gaat de klant inzien dat ook hij keuzes moet maken. Ontstaat er meer bewustzijn van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindproduct. En het grappige is: als de klant eenmaal het gevoel heeft dat dit werkt, dan vindt hij het fantastisch. Want dan blijkt dat er altijd ruimte is om te nuanceren: dit wel, dat niet. En zo krijg je samen een veel gedifferentieerder en daarmee realistischer beeld van wat nu echt nodig is. Je krijgt meer grip op de materie, en de klant neemt meer verantwoordelijkheid voor zijn keuzes. Zo raak je samen extreem gefocust op de essentie, en bijzaken laat je rustig liggen. Om dit spel goed met elkaar te kunnen spelen is wel een 100% vertrouwensrelatie tussen klant en leverancier nodig. Je moet echt schouder aan schouder optrekken.”

‘Goed is goed genoeg’ | Groot voordeel van dit constant dynamische proces is dat te allen tijde kan worden ingespeeld op externe veranderingen door bijvoorbeeld wijzigingen in wet- of regelgeving of marktomstandigheden.

De negen principes van de DSDM-filosofie

1. Actieve gebruikersbetrokkenheid is verplicht.
2. DSDM-teams zijn bevoegd om de nodige beslissingen te nemen.
3. Frequente en vroegtijdige oplevering van producten.
4. ‘Fit for business purpose’ is het essentiële criterium voor de acceptatie van producten.
5. Iteratieve, stapsgewijze groei is onmisbaar voor een accurate bedrijfsoplossing.
6. Alle veranderingen tijdens de ontwikkeling zijn terug te draaien.
7. ‘Requirements’ worden bevroren op hoog niveau.
8. Testen is geïntegreerd in de levenscyclus.
9. Een coöperatieve instelling van alle belanghebbenden is cruciaal.

Daarnaast brengt het veel sterker denken in prioriteiten ook een meer genuanceerde kijk op het begrip ‘kwaliteit’ met zich mee. Roger: “Voor veel IT’ers is dat wennen: niet meer het allerbeste willen, maar genoeg nemen met wat voldoende is. Goed is goed genoeg. En ‘beter’ is de vijand van het goede.” Weerstand tegen DSDM ligt eerder aan de IT-kant dan aan de klantzijde. Roger: “IT’ers vinden dit lastig, want ze ervaren het alsof ze iets uit handen moeten geven. Maar door de weerstand serieus te nemen, bespreekbaar te maken, te coachen en te laten zien dat het werkt, krijg je ze wel mee. Ze hebben zelf tenslotte ook vaak last van projecten die niet goed gaan. Op het moment dat het besef gaat ontstaan dat die projecten niet goed lopen omdat ze teveel hun eigen dingetje bijven doen, komt de bewustwording. Als je ergens aan gewend bent, is het nu eenmaal toch moeilijk om die gewoonte te doorbreken.”

Eisen aan deelnemers en organisatie | Er zijn dan ook nog wel wat extra voorwaarden, wil een DSDM-project aanslaan. De projectdeelnemers moeten voldoende mandaat en bevoegdheden hebben om binnen hun eigen bereik aan de slag te gaan. Vrijheid van handelen dus. Hiermee creëer je snelheid en voldoening in de manier van werken. Bovendien moet er gewerkt worden aan een constructieve organisatiecultuur waarin het maken van fouten geen doodzonde is, maar juist gezien wordt als een manier om iets nieuws te leren. En aan de deelnemers zelf worden ook de nodige eisen gesteld. Roger van den Eerenbeemt: “Onze ‘Ambassador Users’ moeten materiedeskundig zijn, ze moeten in staat zijn over zichzelf heen te kunnen kijken en het grotere plaatje te zien. Bovendien moeten ze sociaal en communicatief vaardig genoeg zijn om een goede intermediair te kunnen zijn tussen de eigen positie en de rest van de organisatie.” De rol van de projectleider is in het hele proces cruciaal. Roger: “Die moet maximale integriteit en authenticiteit belichamen. ‘Practice what you preach.’ Hij of zij moet zorgen dat daadwerkelijk alles op tafel komt. Geen loopgravenstrijd, schimmengevecht of politieke spelletjes.”

Evaluatieresultaten | Dat de nieuwe aanpak bij de twee woningcorporaties aanslaat, blijkt uit de eerste evaluatieresultaten. Lof alom, de output van het opgeleverde proces wordt als zeer hoog gekwalificeerd en algemeen is de opvatting dat bij een traditionele aanpak nooit zo veel in zo weinig tijd voor elkaar was gekregen. «