



Klumps & Snels Klumps & Snels Klumps & Snels

## Leren we het dan nooit?

*Als je een project goed doet, met goede mensen, gaat alles vanzelf goed en is testen overbodig. Bovendien is testen saai, niet technologisch uitdagend genoeg, kortom: niet sexy...Of wel? De praktijk wijst uit dat testen essentieel is voor succesvolle, productieve en beter voorspelbare projecten. Code schrijven en dit vervolgens op alle manieren testen doen we al jaren - misschien niet goed genoeg, maar we doen het wel. Maar... testen we de projectprocessen - de manier waarop we het doen - eigenlijk wel?*

Iedere zichzelf respecterende ICT-organisatie of afdeling zegt een "lerende organisatie" te zijn. Zij leren van de vele projecten die ze uitvoeren - door vanuit zoveel mogelijk invalshoeken te testen en te evalueren. Hoewel er voor het testen van programmatuur en het bewaken van de kwaliteit van producten legio methodes zijn, lijkt een gestructureerde aanpak voor het projectproces minder belangrijk gevonden te worden.

Voor het testen van het projectproces kun je natuurlijk enquêtes rondsturen. Als je heel erg je best doet, krijg je van alle respondenten op tijd antwoord, kun je de antwoorden in de juiste context plaatsten en krijg je een volledig beeld. Op basis van geschreven tekst, zonder inzicht in de achterliggende feiten en gevoelens. Liever stop je alle betrokkenen in een hok en zorg je dat er een sfeer ontstaat waarin vertrouwen en veiligheid, openheid en opbouwendheid heersen. Je kunt dan alle testen uitvoeren die je wilt uitvoeren en kwalitatief hoogwaardige testresultaten krijgen. Hoe? In een workshop, door vaardige en onafhankelijke facilitators begeleid. Ondersteund met de juiste tools en technieken. Gericht op harde feiten en zachte projectgevoelens. Met een goede structuur, waarin plaats is voor terugkijken, begrijpen wat de huidige situatie is en bepalen hoe het in de toekomst beter gaat. En oog voor de sessie zelf: "retrospect the retrospective". Dan krijg je er gratis een bevordering van het teamgevoel en de betrokkenheid bij, ook noodzakelijk voor het kunnen verankeren van de aangedragen verbeteringen.

Het testen van het projectproces is dus eigenlijk altijd nuttig en leerzaam. In sommige gevallen is het zelfs noodzakelijk. In iteratieve projecten volgt de ene timebox de andere op. Als aan het eind van een timebox geen test van het projectproces plaats vindt, kan niet geleerd worden van de gemaakte "fouten", kan niet gebruik gemaakt worden van voortschrijdend inzicht uit de vorige timebox. Dat is een kwalijke zaak. Bovendien leidt het wél testen van het projectproces ertoe dat de geleerde lessen direct in de praktijk gebracht kunnen worden, en dan direct weer aan een test worden onderworpen! 'Testing is integrated throughout the lifecycle' zegt het achtste principe van DSDM. Zonder testresultaten geen verbetering, geen grotere effectiviteit, geen hogere efficiency, geen betere voorspelbaarheid, geen groei, geen CMM level 2-3-4-...

De grootste valkuil is dus om te denken dat je met goede mensen niets hoeft te doen aan projectevaluatie. Maar zelfs als je regelmatig evalueert, onder goede begeleiding en volgens een goed proces zijn er nog steeds dingen die mis kunnen gaan. Als je bijvoorbeeld wel evalueert, maar er vervolgens niets mee doet. Dit komt nog wel eens voor bij iteratieve projecten die onder hoge druk een korte timebox doorlopen. Natuurlijk is er her en der wat misgegaan, maar het projectresultaat is uiteindelijk een groot succes. De resultaten van de evaluatie worden in de euforie van het moment nog snel in een verslag verwerkt, maar de volgende opdrachten roepen en de teamleden vliegen uit. In het ergste geval verdwijnen de aanbevelingen in een diepe la. Je zult zien dat een volgend project, een volgende timebox nog één keer een goed verlopende evaluatie laat zien. Daarna niet meer. Mensen zijn evaluatie-moe, "er gebeurt toch niets mee". Het woord "evaluatie" geeft de projectleden een vieze smaak in de mond. "Ze luisteren toch niet...". Tenzij...!

*Birgit Klumps en Tommes Snels, beiden managing consultants bij Cap Gemini Ernst & Young, schrijven op persoonlijke titel over het werk in projecten, in workshops en alles wat daarbij komt kijken.*