

De Dynamic Systems Development Method (DSDM) is eind jaren negentig door veel bedrijven met gejuich binnengehaald. Niet zonder reden: DSDM is een prachtige project- en procesmanagementmethode voor bedrijven die snel en grondig een (ICT-)project willen uitvoeren. Er is één 'maar': je moet het wel goed doen! Een overzicht van de meest voorkomende valkuilen.

achtergrond

# Negen principes en tien valkuilen

## *Veel voorkomende fouten bij toepassing DSDM*

DSDM is dan weliswaar geen wondermiddel, maar de voordelen van een Rapid Application Development-methode als DSDM zijn evident: de methode werd niet ontwikkeld achter een bureau, maar in de praktijk en is gebaseerd op best practices van uiteenlopende bedrijven - wat niet van elke systeemontwikkelmethode gezegd kan worden. De weerbaarheid van de praktijk zit met andere woorden in de methode ingebakken. DSDM voldoet aan de bedrijfsbehoeftes en zal kunnen rekenen op veel bijval van zowel het management als van de medewerkers. Het is immers een uitstekende methode is om een systeem op tijd en binnen budget op te leveren, mits goed uitgevoerd. En daar zit hem in veel gevallen het probleem.

Wie verzekerd wil zijn van een succesvolle toepassing, moet zich in het geval van DSDM aan negen principes houden (zie kader). Het zijn stuk voor stuk eenvoudige ogende regeltjes, maar juist doordat ze zo simpel lijken, zijn veel projectmanagers geneigd er te luchtig overheen te stappen. De grootste fout die een projectmanager kan maken, is om de negen principes te beschouwen als puur instrumentele regels. In werkelijkheid zijn het principes die draaien om people management. Het belangrijkste dat de projectmanager voor ogen moet houden bij toepassing van de DSDM-methode, is de constatering dat hij serieus moet luisteren naar de eisen en ervaringen van de gebruikers(-organisatie) en verantwoordelijkheid geven aan de betrokkenen om hun eigen deel van het project te realiseren. Wie dat nalaat, zit binnen de kortste keren tussen de rokende puinhopen van een ooit zo hoopvol begonnen DSDM-traject. De gevolgen daarvan kom ik dagelijks tegen in

mijn praktijk als consultant en coach. Hieronder signaleer ik een aantal veel voorkomende fouten en doe ik enkele suggesties om ze te voorkomen.

**ONDERSCHATTEN VAN GEBRUIKERSBETROKKENHEID** Geen projectleider zal het in zijn hoofd halen om de gebruikers buiten spel te laten bij de ontwikkeling en implementatie van een nieuw systeem. Maar niet iedereen realiseert zich hoe ver de betrokkenheid van de sleutelgebruiker - bij DSDM *ambassador user* genoemd - gaat in de ontwikkelingsfase. Een ambassador user is niet alleen een bereidwillige gebruiker die veel weet, bereid is om zijn eisen te benoemen en om de gekozen oplossingen te testen. Zijn verantwoordelijkheid gaat veel verder: hij maakt deel uit van het ontwikkelteam en is medeverantwoordelijk voor het projectresultaat. Dat betekent dat hij het laatste woord heeft, en niet de IT'er. Daarnaast moet het iemand zijn die een uitstekende band heeft met de achterban (die het systeem uiteindelijk zal moeten gaan gebruiken), die zelf beslissingen durft te nemen, maar daarbij rekening houdt met de wensen van de andere gebruikers en de andere gebruikers weet mee te krijgen in zijn enthousiasme voor het project. De ambassador user is niet zozeer degene die de meeste kennis heeft, maar die naar collega's kan uitdragen hoe het loopt.

**ONVOLDENDE VERANTWOORDELIJKHEDEN** Het moet van meet af aan duidelijk zijn dat het DSDM-team zijn eigen beslissingen mag nemen, die niet later teruggedraaid worden door het management. Beslissingen die door het team zelf zijn genomen, kunnen op meer

draagvlak rekenen dan top-downbesluiten. Maar zelfs als een team carte blanche krijgt om zijn eigen beslissingen te nemen, betekent dit nog geen *ticket to success*. Mensen voorhouden dat ze mogen zeggen 'hoe ze het hebben willen' is niet genoeg. Niet iedereen is even daadkrachtig of even snel in het formuleren van zijn wensen. Mensen moeten leren om empowered te zijn, moeten leren om

voorbereide DSDM-project is onvoldoende nagedacht. DSDM is bedoeld om systemen op te leveren die toegevoegde waarde hebben voor de bedrijfsdoelstellingen. Dat is immers het essentiële criterium voor de acceptatie van producten. In de praktijk wordt het formuleren van de doelen vaak gezien als een verplicht nummer, een formaliteit waaraan voldaan moet worden voordat het 'echte werk' begint. Businessdoelen zijn dan ook geregeld te veelomvattend of te vaag ('De omzet via internet moet worden verhoogd') of beschrijven een middel in plaats van een doel ('De uitvoering van de nieuwe AWBZ-wet moet geautomatiseerd worden ondersteund'). Daarbij wordt voor het gemak vergeten dat de verschillende stappen in het project steeds getoetst zullen worden aan de doelen. Steeds als er eisen worden gedefinieerd waaraan het systeem moet voldoen, moet er gekeken worden of die eisen wel echt bijdragen aan de businessdoelen. Zorg dus dat ze specifiek, meetbaar, realistisch en tijdsgebonden zijn.

## De weerbarstigheid van de praktijk zit als het ware in de methode ingebakken

beslissingen te nemen. Een teamleider of projectmanager kan hierin coachend optreden, maar moet daarbij wel opletten dat hij faciliteert en niet stuurt.

**PRODUCTEN BLIJVEN UIT** Een belangrijke succesfactor voor het creëren van draagvlak en motivatie is het geregeld opleveren van concrete producten. Een DSDM-project is een ingewikkeld en soms langdurig project, waarbij veel verschillende mensen met veel verschillende activiteiten bezig zijn: testen, een omgeving inrichten, analyseren, programmeren, ontwerpen, documenteren. Het kost allemaal tijd en geld en dat moet wel iets opleveren: een businessfunctie bijvoorbeeld, een gebruikershandleiding of een communicatieplan. Benoem dit soort concrete (deel-)producten expliciet en voorzie ze van een opleverdatum, waar je je team aan houdt. Het gebruik van timeboxing maakt dat mogelijk.

**'UNFIT FOR BUSINESS PURPOSE'** Het klinkt raar, maar het gebeurt: over het doel van het zo zorgvuldig

**TE WEINIG SAMENWERKING** Een goede samenwerking tussen de IT-afdeling en de businesskant van de organisatie is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van DSDM. Bij DSDM zit de gebruikersorganisatie aan het stuur: zij formuleert de eisen waaraan het systeem moet voldoen. Daarom ontstaat gemakkelijk het idee dat het hier gaat om een businesszaak, waarbij IT'ers alleen een faciliterende rol spelen. Dat is echter niet de DSDM-cultuur. Het gaat om samenwerking. Een simpele manier om de communicatie tussen gebruikers en IT'ers te verbeteren is om gebruikers tijdelijk een werkplek te geven op de IT-afdeling (of andersom), zodat wensen en technische mogelijkheden gemakkelijk uitgewisseld kunnen worden. Het belang hiervan wordt vaak ernstig onderschat. Als een gezamenlijke werkplek niet haalbaar is, zoek dan naar alternatieven die dit zo goed mogelijk benaderen. Als de wil er is en iedereen ziet het belang van het project in, dan komt er wel een werkbaar alternatief.

### De negen principes van de DSDM-filosofie

1. De gebruikers zijn actief betrokken bij het project
2. DSDM-teams zijn bevoegd om de benodigde beslissingen te nemen
3. Er worden frequent producten opgeleverd
4. Producten worden alleen geaccepteerd als ze 'fit for business' zijn
5. De ontwikkeling van een bedrijfsoplossing gebeurt stapsgewijs en wordt steeds teruggekoppeld
6. Alle veranderingen tijdens de ontwikkeling zijn terug te draaien
7. Eisen worden op hoog niveau vastgesteld
8. Testen is geïntegreerd in de levenscyclus
9. Alle belanghebbenden zijn bereid om mee te werken.

**TE WEINIG AWARENESS IN ORGANISATIE** Een doel kan nog zo scherp afgebakend en geformuleerd zijn; het moet ook bekend zijn in de organisatie. Het is dan ook een goed idee om het project te beginnen met een DSDM-awareness sessie, waarin alle toekomstige gebruikers, maar ook andere betrokkenen op de hoogte worden gesteld van de doelen van het project en waarin ze vragen kunnen stellen of twijfels uiten. Het is niet voldoende om mensen een memo in handen te drukken of een nieuwsbrief te mailen; kennis nemen van een project is iets heel anders dan directe betrokkenheid erbij. Ook tijdens het project blijft betrokkenheid en draagvlak belangrijk: zorg bijvoorbeeld dat er een 'linking pin' is tussen degenen die in de Business Study fase

de business case en het ontwikkelplan gemaakt hebben en het DSDM-team, dat het systeem gaat ontwikkelen. De teamleider en een ambassador user kunnen daarin een belangrijke rol spelen. Stel mensen die in een later stadium betrokken raken op de hoogte van het voortraject en voorkom zo dat ze zelf een invulling gaan geven aan de beoogde doelen. Ook hier is de ambassador user een belangrijke factor: het moet iemand zijn die uitstekende contacten heeft met zijn achterban en goed kan verwoorden welke wensen er leven.

**ONREALISTISCHE PLANNING** DSDM is, de naam zegt het al, een dynamische methode. Dat wil zeggen dat het de vrijheid biedt aanpassingen te doen als voortschrijdend inzicht daarom vraagt. Het betekent echter niet, dat er niets vastgelegd mag worden. Integendeel, aan het systeem worden eisen gesteld en die moeten aan het begin van het traject, in de fase van de Business Study, duidelijk en op hoog niveau worden vastgelegd. Als dat niet gebeurt, zullen allerlei betrokkenen gedurende het project nieuwe eisen formuleren en gaat alles schuiven. Hou daarom scherp je scope in de gaten.

Het is zaak om in de Business Study het juiste midden te vinden tussen een te globale en een te gedetailleerde formulering. Wat in de praktijk vaak gebeurt, is dat in deze fase de eisen te globaal gedefinieerd en niet ver genoeg geanalyseerd worden. Dit levert vaak veel te optimistische plannings op, zodat in de volgende fase (de Functional Model Iteration) bij nadere detaillering van de eisen al snel blijkt, dat zelfs timeboxing daar niet tegen bestand is. Het gevolg: de planning loopt toch uit en escalatie is aan de orde van de dag.

Om toch vast te kunnen houden aan de oorspronkelijke planning, is het daarom belangrijk om in de Business Study fase een beter beeld te krijgen van de eisen en de impact ervan voor de planning. Een manier is om de processen en de data tot op voldoende diep niveau te analyseren en in een model te verwerken, bijvoorbeeld in een class diagram, een entity relationship diagram, een eerste niveau dataflow diagram of functiehierarchie. Alleen het beschrijven van use cases is vaak te weinig om een duidelijk beeld te krijgen. Eisen moeten in de Business Study zover verfijnd worden dat je voor de vervolgfases timeboxes van twee tot zes weken kunt plannen waarin deze eisen worden gerealiseerd. Om een richtlijn te geven: eisen dienen zover uitgediept te worden, dat het maximaal enkele weken duurt om zo'n eis te realiseren, met een schattingsfout van maximaal vijftig procent.

**INITIATIEF VAN DE IT-AFDELING** Een DSDM-project staat altijd ten dienste van de businesskant van een

onderneming; het is bedoeld om ervoor te zorgen dat bedrijfsdoelstellingen binnen het budget en binnen de afgesproken tijd worden gerealiseerd. Het doel van DSDM is een businessdoel. Daarom heeft zo'n project meer kans van slagen als het initiatief niet komt van de IT-afdeling, maar van de businessmanagers. Om dezelfde reden heeft het voordelen als de projectmanager van de businesskant komt. Een IT-projectmanager met voldoende oog voor de belangen van de business volstaat zeker ook.

**CONCLUSIE** Een DSDM-implementatie kent heel wat valkuilen. Daarin vallen is niet erg, want je leert meer van fouten dan van successen. Een coach kan de projectmanager en het DSDM-team desgewenst behoeven voor grote blunders door hen te wijzen op blinde vlekken. De belangrijkste conclusie luidt echter dat een DSDM-implementatie weliswaar veel mens- en denkkracht kost, maar ook heel veel oplevert. In de praktijk blijkt dat de mensen in het project veel plezier aan deze

## De grootste fout is, om de negen DSDM-principes te beschouwen als puur instrumentele regels

manier van werken beleven, omdat ze hun eigen verantwoordelijkheid hebben, veel moeten samenwerken en zien dat er op tijd en binnen het budget resultaten behaald worden. Bovendien blijkt na implementatie dat er een solide draagvlak voor het systeem bestaat, doordat er users betrokken zijn geweest bij de implementatie. Daar draaide het tenslotte toch allemaal om!

*Ir. Nardi van den Bosch is docente en consultant bij Ises International, de ICT Education Company van Schouten & Nelissen in Zaltbommel. Zij heeft vijf jaar ervaring als DSDM-coach en gecertificeerd DSDM-practitioner en -trainer.*