



Klomps & Snels Klomps & Snels Klomps & Snels

Uit de oude doos...

“Hello, India here... is there someone out there?” Willem durfde bijna niets te zeggen – hij had al uitvoerige discussies met ze gevoerd over de use cases, en kon zich niet voorstellen dat daar nog vragen over waren. Simone, zijn projectleider, nam het woord maar weer. “Hello, Anyla, did you receive the latest use cases? Do you have any questions? Are you able to provide us with your estimates, and do you know if you are still on track with your planning?”

“Ah, estimates, you will have to talk to Branu about that. Yes. Lots of questions as well. Goodbye!”

Niet zelden pakt in de praktijk een offshore-project duurder uit dan verwacht. Zaken moeten vaker heen-en-weer ter verduidelijking; meer communicatie betekent ook meer kans op communicatiestoornissen, en dus meer ‘rework’. Voor deze manier van werken blijkt ineens de tot nu toe gehanteerde kwaliteit van specificaties onvoldoende. Eenduidig interpreteerbare, afgestemde en geaccepteerde specificaties zijn noodzakelijk – klinkt dit bekend?

We gaan weer terug naar lineair werken! Dat leverde tenslotte die harde specs op die we nodig hebben, toch? Maar let op, want op het moment dat we offshore ontwikkelen lijkt het alsof we alles wat we in de afgelopen tien jaar geleerd hebben - het iteratieve gedachtegoed - overboord gooien. Met als risico dat we opnieuw in alle valkuilen van lineaire systeemontwikkeling trappen, zoals:

- systemen worden te laat opgeleverd – communicatiestoornissen, functionele validatie op een te laat tijdstip;
- de specificaties weerspiegelen niet wat de business echt nodig heeft - er is geen tussentijdse feedback-vergaring en bijsturing;
- voortschrijdend inzicht kan niet worden verwerkt door knellend strakke changeprocedures - voortkomend uit de on-offshore contracten.

Maar het allerergste is dat er uiteindelijk geen goed antwoord wordt geleverd op de vraag!

Als reactie op allerlei off-shore ‘pijntjes’ is op het gebied van tooling, projectmanagement en procedures veel ‘uitgevonden’. Enige aanvullende aandachtspunten:

- Kies bewust op welke locatie welke zaken het beste gedaan kunnen worden. Zo kan complexiteit ertoe lei-

den dat interactief en intensief samenwerken met materie-experts noodzakelijk is – workshoppen onshore, dus. Ook kan bepaalde expertise juist ‘bij de burens’ (nears-hore) beschikbaar of ‘ver weg’ (offshore) goedkoper zijn. Kies voor elk element in het project bewust voor on/near/offshore: the Right Shore (Rightshore™).

- Houd communicatielijnen kort. ‘Spiegel’ de cockpit van het project: zorg dat in alle ‘shoren’ een team van projectmanager, software-architect en systeemanalist operationeel is. Rechtstreeks communiceren met je ‘spiegelbeeld’ voorkomt voor een groot deel misvattingen en interpretaties. Als ze elkaar ook nog minimaal één keer ontmoeten, en elkaar leren kennen, dan praat dat een stuk gemakkelijker.

- Schoei de ontwikkelcyclus op de gecombineerde iteratieve-lineaire leest en kies gepast voor lineaire én iteratieve elementen. Leg weer de nadruk op vakmanschap, bijvoorbeeld om eenduidige specs boven water te halen en op te stellen. Pas elementen uit het iteratieve gedachtegoed toe, daar waar ze goed tot hun recht komen. Gebruik bijvoorbeeld workshops en prototyping, maar spreek vooraf wel goed af op welke wijze je de resultaten vastlegt en communiceert.

Zou het niet mooi zijn als in de eerste week van een project beide cockpitteams fysiek samen afstemmen wat de scope is, wat de kern van de oplossing is, hoe de specs gecommuniceerd gaan worden, hoe omgegaan wordt met nieuwe inzichten, hoe de developmentcyclus er uit gaat zien, wie waarvoor verantwoordelijk is, wanneer wat opgeleverd wordt en op welke manier...?

Gezamenlijk in een serie workshops de manier van samenwerken, de basis van vertrouwen tussen de ‘peers’ en het wederzijdse begrip als een stevig fundament onder het gehele project metselen. Samen, het beste van beide werelden, korte communicatielijnen; laat dat de oplossing zijn om ervoor te zorgen dat we niet in dezelfde valkuilen stappen als tien jaar geleden!

Birgit Klomps en Tommes Snels, beiden managing consultants bij Capgemini, schrijven over het werk in projecten, workshops en alles wat daarbij komt kijken.