

Birgit Klomps en Tommes Snels hebben de column van Mark

Hoogenboom en Petra van Krugten na het overlijden van deze laatste in feite voortgezet. Met de overgang van Sander Hoogendoorn van Ordina naar Cap Gemini had SRM echter wel érg veel Cap-columnisten. Na ampel beraad werd besloten de column in deze vorm te staken. In dit gesprek leggen ze nog één keer in het blad uit waarom de zachte kant van IT belangrijk is.

thema

Vlees prikken met een lepel

Klomps & Snels naar www.srm.nl

Birgit Klomps is bij Capgemini werkzaam als coördinator en coach in het kernteam van het *Accelerated Delivery Center* (ADC) dat de projecten in het ADC coacht en ondersteunt bij softwarekwaliteitsbeheersing. Tommes Snels is werkzaam bij de *Accelerated Solutions Environment* van Capgemini, en houdt zich onder andere bezig met *Large Scale Interventions*, het helpen van grote groepen om in heel beperkte tijd resultaten te bereiken.

Een van de grote problemen in de IT is dat de communicatie tussen business en IT veel te wensen overlaat. Is business-IT alignment echt mogelijk?

Tommes: 'Ja, daar ben ik heilig van overtuigd. Als ik zie wat we hier doen, is het absoluut mogelijk. Maar zoals voor alles wat mensen doen geldt: je moet de juiste hulpmiddelen op het juiste moment inzetten. Dat betekent onder andere dat je moet weten welke hulpmiddelen er tot je beschikking staan. Dat is al een aardige uitdaging. Want als je weet dat er een lepel en een mes is, en je weet niet dat er een vork is, dan zul je misschien wel proberen het vlees aan je lepel te prikken.'

BUSINESS DRIVERS

De aandacht voor jullie deel van het vak zakt een beetje in de laatste tijd.

Birgit: 'Gelukkig is de laatste paar jaar veel meer aandacht besteed aan de harde kant van competentieontwikkeling. Dat was ook hard nodig. Maar cruciaal blijft de combinatie: hoe kom je vanuit je business needs

naar features en realiseer je met alle specialisten samen uiteindelijk een systeem dat doet wat het moet doen.'

Tommes: 'Er zijn twee dingen die daarbij een rol spelen. Een is – om het maar heel sterk aan te zetten – het verloren vakgebied informatieanalyse. Alle tools die een software engineer de laatste jaren tot zijn beschikking heeft gekregen, hebben daartoe bijgedragen. Het is veel gemakkelijker om direct achter je laptop te kruipen en meteen te gaan coderen. Het is dus ook gemakkelijker om niet eerst even na te denken. Over waar het nu echt

'We laten liever mensen in een iets langer tijdsbestek zelf onderzoeken hoe het zit dan het ze in presentatievorm voor te schotelen'

om gaat. Wat zijn de business drivers die ervoor zorgen dat er uiteindelijk een IT-systeem komt en hoe vertaalt zich dat via functionele en niet-functionele requirements tot dat systeem? Wat is het nut hiervan en wat levert dit een organisatie, een afdeling en een eindgebruiker op? Hoe hangt het allemaal samen? De normale vragen die je bij een gedegen informatieanalyse stelt.'

Birgit: 'Met andere woorden, we kunnen nu wel snel modelleren en vanuit een model software genereren, maar heb je wel het juiste model?'



Tommes: 'Die kennis is een beetje weggezakt bij de jongere generatie, de oudere generatie zegt: dat is logisch, dat moet je eerst doen. Het andere punt ligt op het vlak van groepsdynamiek en hoe krijg je nu zo'n team dat uit verschillende disciplines en gesterntes bestaat, in een zo kort mogelijke tijd bij elkaar op een dusdanige manier dat ze elkaar ook echt begrijpen. Dat ze het durven zeggen als ze elkaar niet begrijpen dat en elkaar ook durven aanspreken op misvattingen, niet nagekomen afspraken of noem het maar op. Offshore-projecten bieden wat dat betreft een uitvergroting van de werkelijkheid. Ook daar gaat het mis op het communicatieve vlak en op het vlak van de requirements – het opstellen en het managen ervan – maar de gevolgen zijn vele malen groter dan in een regulier IT-project. Neem het simpele voorbeeld van een requirement dat niet scherp genoeg is opgesteld. Dat gaat naar Krakow of naar India of naar China en daar wordt het gewoon één op één gebouwd. Blijkt het uiteindelijk niet te zijn wat je had bedoeld. Het effect van verkeerde analyses en niet goed in kaart gebrachte requirements is vele malen groter.'

Birgit: 'Het cultuurverschil binnen je project zorgt er ook nog eens voor dat het wat harder aankomt en meer teleurstelling oplevert. Die frustratie is dan dus ook nog eens funest voor de toekomstige productiviteit van je projectteam.'

We blijven dus nog steeds dezelfde oude fouten maken.

Birgit: 'Er is ook wel een tendens: we hebben lineaire systeemontwikkeling gehad, iteratieve systeemontwikkeling en nu mede door de off-shore tendens gaan we meer lineair. Dus zie je dat daar weer de oude pijnpunten van de waterval-methode boven tafel komen. Aan de andere kant zie je dat de mensen die jaren terug professioneel opgegroeid zijn in de waterval-methode, en cracks waren op die vakgebieden, nu allemaal in het management zitten. Dus als je niet oppast gaan we alle valkuilen waar we toen invielen nu weer opnieuw vinden. Agile en offshore is namelijk best moeilijk te combineren, en daar zoek je naar, een *best of both worlds* benadering. Daaruit komt naar voren: zorg dat je goede requirements-analyse en -management doet, en dat je in je gehele traject de link naar de business houdt.'

DEATH BY POWERPOINT

Ik begrijp dat bij de grotere workshops die jullie doen in sommige gevallen opzettelijk wordt gestreefd naar een soort frustratie, om daaruit energie op te wekken.

Tommes: 'Mensen leren nog steeds het snelst door het te ervaren. Een kind kan in een speeltuin ook vallen, alleen doet het dan niet zoveel pijn – hij valt op rubber tegels, gras of in het zand. In de sessies die we doen is een duidelijke analogie naar de speeltuin te leggen. We laten liever mensen in een iets langer tijdsbe-

stek zelf onderzoeken hoe het zit dan het ze in presentatievorm voor te schotelen. Een exercitie om bijvoorbeeld erachter te komen hoe de verschillende disciplines in een project met elkaar moeten samenwerken kan anderhalf uur duren, terwijl je misschien in dezelfde tijd de “Twintig Principes Voor Samenwerking” ook had kunnen presenteren. Het laatste is slaapverwekkend, het eerste is inspirerend!’

Birgit: ‘Death by Powerpoint.’

Tommes: ‘Terwijl zo’n presentatie absoluut niet soft is: feiten, zo moet je het doen. Wij werken inderdaad soms toe naar een bepaald punt van frustratie en dat trekken we dan net een beetje door. Wat er dan gebeurt is dat mensen in de startblokken gaan.’

Birgit: ‘Je maakt energie vrij. Maar dat gebeurt alleen wanneer je de tijd neemt om ervan te leren, dat is de kracht van iteratief werken, of van hoe we hier werken met RUP bijvoorbeeld. Elke iteratie heeft een assessment aan het einde waarbij je kijkt naar wat je geleerd hebt, naar je voortgang et cetera. Om hiervan te profiteren bij je volgende iteratie.’

Tommes: ‘Een voorbeeld: een organisatie was al een jaar bezig met een pakketimplementatie. Op een gegeven moment vroegen ze me ze te helpen door een grote groep te begeleiden met een workshop van een dag. Toen ik naar de doelstelling vroeg, stond er uiteindelijk na heel veel omzwervingen als doelstelling: we moeten een pakket implementeren. Op dat moment heb ik gezegd: dat is prima, dan gaan we nu naar de Vobis, en kopen we Office 2003 en gaan we dat installeren, dan hebben we de doelstelling gehaald. Dat was niet helemaal de bedoeling. In de discussie die daarop volgde werd ineens duidelijk waar het nu écht om ging. Moet je nagaan: ze waren al een jaar bezig, in feite zonder doelstelling.’

Hoe is zo iets nu mogelijk?

Birgit: ‘Het begint er al mee dat dingen van het bordje van de business afgaan en bij de IT afdeling komen te liggen: dit is het probleem, alsjeblieft, succes IT-afdeling.’

Dus niemand voelt zich verantwoordelijk voor het achterliggende idee en niemand formuleert dat?

Birgit: ‘Prince2 is daar heel goed in, met een business case die de reden van bestaan – en blijven bestaan – is van je project. Alleen ken ik aardig wat bedrijven die zeggen Prince2 te gebruiken, wat helaas vaak niet veel meer betekent dan dat ze hun plan van aanpak een ‘PID’ noemen, en verzuimen die business case voor ogen te houden.’

WERELDBEELD

Tommes: ‘Het boek *Good to great* is een verslag van een onderzoek naar wat bedrijven nu echt fantastisch maakt. Ze begonnen met een onderzoek over de finan-

ciële prestaties van bedrijven over een tijdspanne van geloof ik twaalf jaar. Uiteindelijk bleven er maar elf bedrijven over die aan die financiële criteria voldeden. Dat waren niet de Apples, de Microsoften, maar heel andere bedrijven. Vervolgens hebben ze via interviews en analyses geprobeerd de gemeenschappelijkheden eruit te halen. Eén van de dingen die eruit kwam was dat de CEO’s van die bedrijven heel bescheiden mensen waren, die liever niet in de media kwamen en heel erg

'Agile en offshore is namelijk best moeilijk te combineren, je zoekt naar een best of both worlds benadering'

op de achtergrond stonden. Juist in de VS zou je verwachten dat dat mannen zijn van het type Jack Welsh en Steven Jobs. De kracht lag hier vooral in het formeren van het juiste team – ook weer zo’n open deur – met de juiste competentie. Het charisma was dus van ondergeschikt belang, ze hadden wel visie, maar traden bijna faciliterend op. Uiteindelijk ligt daar de oplossing. Het gaat niet zozeer om de dictator, ook niet om de facilitator maar om het inzetten van de juiste middelen om het juiste team te vormen. En om daar een team van te maken met al zijn kenmerken: mensen die met elkaar praten, die elkaar begrijpen, die een gemeenschappelijk doel hebben.’

Birgit: ‘De juiste kennis en ervaring.’

Tommes: ‘Een mooi wereldbeeld. Maar net zoals je over service oriëntatie praat, waar alle technologie al beschikbaar is, geldt dat hier ook. Om in IT-projecten mensen te laten samenwerken op de juiste manier heb je ook alle middelen allang in handen. Je moet alleen met die vork in het vlees prikken.’

Tekst en fotografie: Dré de Man.