

VELDWIJK

Loose Coupling

Er bestaan volkswijsheden die wetenschappelijk goedgekeurd zijn. Zo'n volkswijsheid is dat mensen gelukkiger zijn en beter presteren als ze zelf kunnen zien wat hun bijdrage is aan het product waaraan ze bijdragen. Als dat niet zo is – het klassieke voorbeeld is de lopende band – dan treedt vervreemding, demotivatie en kwaliteitsverlies op. Zo zegt de theorie en productiebedrijven doen er daarom veel aan om de betrokkenheid van mensen bij eindproducten te behouden.

De mantra *taakverbreding, taakverrijking, taakroulatie* uit mijn colleges organisatiekunde staat nu nog in mijn geheugen gegrift. Ontspecialiseer, rouleer desnoods! Zo blijven mensen betrokken.

Eens was dit stukje organisatiekunde irrelevant voor de ICT. Projecten waaraan tientallen mensen werkten waren zeldzaam en de doorlooptijden waren overzienbaar. Kortom, iedereen wist wat de eigen bijdrage aan het eindproduct was. Later werd dit zelfs nog beter: met de komst van 4GL's en de opvatting dat systemen samen met de gebruiker al prototypend moesten worden ontwikkeld kwam een forse ontspecialisatie mee. En al leidde prototyping vaak niet tot kwalitatief goede systemen, iedereen was maximaal geïnvolveerd bij het productieproces. Nu is de wereld echter radicaal veranderd. Twee columns terug schreef ik over de schaalvergroting die plaatsvindt bij ICT-projecten en ICT-organisaties en ik wees de Europese Aanbesteding aan als schuldige. Daarvan neem ik niets terug, maar het is maar één kant van het verhaal. Die andere kant is de menselijke kant. En die voldoet vaak niet aan het geijkte plaatje. Ik kom in mijn praktijk legio ICT'ers tegen die nagenoeg geen zicht hebben op het eindproduct maar daar schijnbaar totaal niet onder lijden. Eigenlijk geldt voor bijna elk groot project dat ik de laatste jaren ben tegengekomen dat vervreemding regel is in plaats van uitzondering. Ik neem als voorbeeld één project waarbij ik op afstand betrokken ben geweest. We praten alleen al over zo'n 150 uitvoerende ICT'ers, deels in India. Ik heb geen idee hoe die Indiërs hun werk moeten doen met de vage ontwerpen en het steenkolenengels ("of course persons") waarin die zijn gegoten door overduidelijk ongeïnspireerde ontwerpers. De taken van de Nederlandse ICT'ers zijn opgedeeld in tientallen kleine brokjes. Er zijn onder meer architecten, functioneel ontwerpers, technisch ontwerpers, testers, programmeurs, functioneel beheerders, technisch beheerders en DBA's. Dat lijkt nog te overzien, maar er wordt gewerkt met vele ontwikkelhulpmiddelen en iedereen doet één ding. Dan het testen: ik tel bijna tien soorten tests en iedere tester doet natuurlijk één ding. Het is welbeschouwd haast knap om al het werk met 150 man te doen, maar het project loopt ook al een paar jaar.

Terug naar mijn punt: ik ben onder die 150 projectmedewerkers vrijwel niemand tegengekomen die zichtbaar gedemotiveerd is. Dat lijkt ongelooflijk, zelfs als je rekening houdt met professionalisme en het feit dat ik lang niet iedereen ben tegengekomen. Bij dit project en andere is voor mij overduidelijk dat binding met het eindproduct niet nodig is om gelukkig te zijn in je werk.

Ik heb wel enkele brokjes van een verklaring voor dit fenomeen. Allereerst bestaat er sociale selectie: mensen die ongelukkig worden van projecten als deze vertrekken of komen nooit binnen. Van een deel van de blijvertjes geldt dat ze niet vakbekwaam zijn. Deze mensen duiken onder in de massa en zijn begrijpelijkerwijs gelukkig, want falen is zelden toe te wijzen aan één individu. Echter, ook na alle aftrekposten houd ik een groep vaklui over die schijnbaar zowel gemotiveerd als *clueless* zijn. Als ik met deze mensen praat dan merk ik vaak dat hun geluk voortkomt uit het feit dat ze hoogstandjes kunnen uithalen op hun vakspecialisme. Maar dan nog klopt het plaatje niet. Als ik bijvoorbeeld suggereer dat sommige kunstjes onnodig zijn dan krijg ik antwoorden als "ja, maar het is architectuurvoorschrift". De indruk blijft bestaan dat de gangbare wijsheid niet klopt. Misschien moeten we terug naar de vooronderstelling achter het verband tussen betrokkenheid bij het eindproduct en arbeidsmotivatie. Dat idee komt voort uit de ervaringen met arbeidsprocessen van het 'lopende band' type. Ondanks alle gepraat over software-fabrieken en de bloeiende *offshoring* praktijk voldoen grote ICT-projecten niet aan dit model. Bij de lopende band is alles van tevoren uitgedacht, uitontworpen, uitgepland. Een ontwerper van een wolkenkrabber of een raffinaderij zou verbijsterd zijn als hij zag wat een ICT-ontwerp inhoudt. Grote ICT-projecten lijken vaak opgezet als een verzameling zwak verbonden tokootjes waarin men tastend zijn weg zoekt naar andere tokootjes. Is er bij fabrieksprocessen sprake van *tight coupling*, hier is *loose coupling* de praktijk, zeker wanneer de specificaties zijn gaan schuiven. De lopende band werkt niet alleen vervreemdend omdat het zicht op het eindproduct verdwijnt, maar ook omdat elke afwijking direct tot verstoringen leidt. Dat probleem hebben we in de ICT opgelost. We bouwen geen systemen meer maar componenten, en niet met vervelende eindgebruikers maar met collega vakspecialisten. De component is het product geworden. Eigenlijk is er geen mooier beroep dan ICT'er! Wat zeur ik toch.

René Veldwijk

Dr. R.J. Veldwijk (rene.veldwijk@faapartners.com) is partner bij FAA Partners, een onderdeel van de Ockham Groep.