

Duurzame IT-oplossingen: ontwikkelen met de tijd op oneindig

Inleiding:

IT-projecten worden vaak gestuurd op snelheid. In de waan van de dag worden onrealistische deadlines gesteld, waardoor projecten uitlopen, en op het laatst vaak keuzes worden gemaakt die op termijn nog meer tijd gaan kosten. Frustraties bij de deelnemers leiden er soms toe dat de kennis die is opgedaan verloren gaat.

In dit artikel wil ik onderzoeken of het zinvol kan zijn om IT-projecten te starten met het idee dat het een groeiproces is, waarbij de tijd op oneindig wordt gezet in plaats van korte deadlines te stellen.

Het huidige tijdsbesef: tijd is beperkt

Dat IT-projecten complex zijn, daar is iedereen het wel over eens. Het aantal mensen dat er bij betrokken is, is groot, en de belangen en achtergronden van deze stakeholders zijn zo mogelijk nog groter. Eindgebruikers hebben een andere achtergrond dan ontwikkelaars, projectbegeleiders, financiers en leveranciers.

Wat is nu de beste manier om dergelijke projecten tot een goed einde te brengen? De traditionele manier die bij minder complexe projecten prima werkte, schiet hier duidelijk tekort: deel het project in stukken, schat per stuk in hoeveel tijd er nodig is om het te realiseren, maak een doorloopplanning, en voilà, de einddatum is bekend. De nadruk wordt er op gelegd om de doorlooptijd zo kort mogelijk te houden.

Waarom loopt dit mis bij complexe projecten? In de eerste plaats omdat het vaak unieke projecten zijn, waarbij het inschatten van de benodigde tijd lastig is. Bij serieproductie is het na verloop van tijd bekend hoe lang iets duurt, maar bij IT-projecten waarbij nieuwe technologie wordt toegepast (wat van levensbelang is als je als innovatief bedrijf op termijn wilt overleven) is dit niet mogelijk.

In de tweede plaats lopen schattingen mis omdat je met mensen te maken hebt en niet met machines. De schatting die iemand opgeeft wordt beïnvloedt door factoren van buitenaf (schattingen geven die wenselijk zijn maar niet realistisch) en factoren van binnenuit waarbij persoonlijke karaktertrekken meespelen. Ook wordt de uitvoering beïnvloed omdat mensen zich laten afleiden en niet altijd dezelfde 'productiviteit' hebben.

Het is misschien kort samengevat in de volgende dichtregel "Wat is het toch wonderlijk, het grote geheel is niet de som van alle delen afzonderlijk." Een kwalitatief goed eindproduct bestaat uit meer dan alle losse onderdelen. Wat dat is is moeilijk onder woorden te brengen, maar is altijd aanwezig in projecten die succesvol zijn. Architect Christopher Alexander noemde dit de 'quality without a name'

Er zit ook een groot nadeel aan als de nadruk ligt op het werken met tijdsinschattingen en deadlines. Door tijdsdruk is de kans groot dat nieuwe inzichten niet verder worden uitgewerkt, omdat deze tijd kosten. Innovatie wordt hierdoor de kop ingedrukt, en hoewel het project op tijd klaar kan zijn, is de kans op het maken van een beter product verkleind. Als iedereen zich er van bewust is dat tijd oneindig is, zal hij eerder uitgenodigd worden om ongebaande paden te kiezen, en zal dit ook worden gewaardeerd door de andere betrokkenen. Ook als dit in een aantal gevallen niet tot een directe verbetering heeft geleid, is de manier van werken toch zinvol geweest voor deze persoon. Hij is een ervaring rijker, en zal voortaan een andere weg kiezen.

Complexiteit valt niet te beheersen. Hoe meer er een poging wordt gedaan en complex project te willen beheersen, hoe meer het tussen je vingers door glipt. In het ergste geval zorgt regelzucht er voor dat niemand meer gemotiveerd is om een zinvolle bijdrage te willen leveren. Het andere uiterste van regelzucht zou je "vrijheid blijheid" kunnen noemen, en is al even slecht voor het verloop van een project als regelzucht. In plaats van een complex geheel ontstaat chaos. Het is de kunst te balanceren op de rand van chaos.

Een duurzame kijk op de zaak: wat als we de tijd op oneindig zetten?

Even een gedachte-experiment. Wat gebeurt er als we de tijd niet als beperking beschouwen, maar als we er van uitgaan dat we oneindig veel tijd hebben. Mensen die niet op de juiste manier bij het project betrokken zijn, kunnen dan de reactie hebben dat ze niets meer hoeven te doen, want 'dat kan morgen ook wel'. Mensen die zich wél willen inzetten voor het project, zullen zich prettig voelen in een dergelijke werkomgeving, en wel om de volgende redenen:

Ten eerste is de werkdruk om iets te realiseren niet meer gericht op het halen van een deadline, maar de motivatie van de deelnemer ligt in het feit dat hij graag wil laten zien wat hij kan. Uiteraard blijven deadlines bestaan, maar als je je realiseert dat tijd oneindig is, wordt er over de deadline heen gekeken. Elke inspanning die je levert, wordt in dit geval beoordeeld op het nut ervan op lange termijn. Als de nadruk wordt gelegd op de korte termijn, wordt daarentegen vooral gezocht naar oplossingen die voor deze deadline wel zinvol zijn, maar die op lange termijn juist tijd gaan kosten.

Ten tweede krijgen mensen die in een dergelijke cultuur werken, de kans om zich maximaal te kunnen ontwikkelen. Afhankelijk van je talenten, heb je de mogelijkheid om deze in te zetten om het project (én jezelf) op een hoger niveau te brengen. Met andere woorden, je kan groeien in je rol.

Als we naar de natuur kijken, dan zien we dat deze zich in de tijd heeft ontwikkeld (en nog steeds ontwikkelt) tot een hoogcomplex geheel, waar wij nooit het geheel van kunnen overzien. Tijd is daarin de grote factor die uiteindelijk deze complexiteit heeft kunnen doen ontstaan. Als wij de tijd ontkennen, of zoveel mogelijk willen buitensluiten door alles zo snel mogelijk te willen realiseren, dan ontnemen we onszelf de mogelijkheid om de kwaliteit te behalen die mogelijk is. De al eerder geciteerde Christopher Alexander heeft dit verwoord in zijn boek "a timeless way of building", waarin hij ook het benutten van tijd als voorwaarde zag voor het op natuurlijk wijze laten ontstaan van complexiteit.

Betrokkenheid

In een andere cultuur worden andere eigenschappen van mensen gewaardeerd. Voorwaarde voor het werken in een omgeving waar tijd op oneindig is gezet is dat je met mensen werkt die bij het project betrokken zijn. Dit is een studie op zich, maar in het kader van dit artikel wil ik eens kijken welke eigenschappen zinvol kunnen zijn om op deze manier te werken.

- Een deelnemer voelt zich betrokken bij een project als hij het gevoel heeft een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan het geheel, en als hij hierover ook op de juiste manier feedback krijgt.
- Een deelnemer voelt zich betrokken als hij aan een project werkt dat hij als zinvol ziet.
- Een deelnemer voelt zich betrokken als hij in zijn rol kan groeien. Persoonlijke ontwikkeling is een sterke motivatie van veel mensen. Jezelf maximaal in expressie zetten is eigen aan de mens.

Verder is een open houding een vereiste om goed te kunnen functioneren. Accepteren dat jou mening niet de enige juiste is, maar wel zinvol is om te worden meegenomen in het geheel. En bereid zijn jouw inzichten met anderen te delen, en jouw inzichten bij te stellen door die van anderen. Wederzijdse beïnvloeding (samenwerking en kennisdeling) is essentieel in het realiseren van complexe trajecten. Degene die dit het beste kunnen toepassen, zullen zich maximaal kunnen ontwikkelen binnen hun eigen mogelijkheden, en in de ideale situatie boven zichzelf uit kunnen stijgen. Er is in een dergelijke situatie geen sprake van discussie (waarbij het doel is om je eigen gelijk te halen), maar van dialoog (met het doel er samen beter van te worden).

Hoe meer iemand betrokken is, hoe minder snel hij geneigd is het project te verlaten. Hierdoor blijft de kennis van deze persoon in het team aanwezig, en kan een blijvende rol spelen in de ontwikkeling ervan.

De opkomst van Open Source software en Wiki's zijn goede voorbeelden van projecten die zich eindeloos ontwikkelen in de tijd, met een kwaliteit die minstens zo goed is als vergelijkbare commerciële producten. Bij Open Source en Wiki's zijn betrokken mensen uit eigen vrije wil bereid tijd te besteden aan projecten die zij zelf als zinvol ervaren. Een andere methode waarbij rekening wordt gehouden met tijd en leerprocessen zijn de zogenaamde 'agile' methodes, en ook de trend om software steeds maar weer in bèta-versie uit te brengen geven blijk van het besef dat het niet zinvol is om alleen maar in termen van 'producten' te denken, maar vooral ook om het werken in 'processen' te ontwikkelen.

Conclusie

IT-projecten worden voor en door mensen gemaakt. Daarom slagen IT-projecten beter als de mensen die bij het project betrokken zijn optimaal functioneren. De beste motivatie wordt verkregen als die van binnenuit komt, en niet opgelegd wordt. In dit document is een andere manier van denken bekeken, die

tijd inschakelt als scheppende kracht, als tegenhanger van de opvatting dat tijd een vijand is die bestreden moet worden in de vorm van korte deadlines. Het zal duidelijk zijn dat dit inzicht niet de standaard oplossing is om complexe IT-trajecten goed te laten verlopen, maar het geeft een richting aan om tot een duurzame en innovatieve ontwikkeling-methode te komen. Het is ook niet van de ene dag op de andere toe te passen op een project, maar vergt een leerproces en de nodige aanpassing in de manier van werken, maar het kan leiden tot een plezierige werkomgeving waarin kwalitatief hoge resultaten kunnen worden behaald.

Peter Wouda