



Deze oorspronkelijke titel van mijn presentatie was misschien wat baldadig.

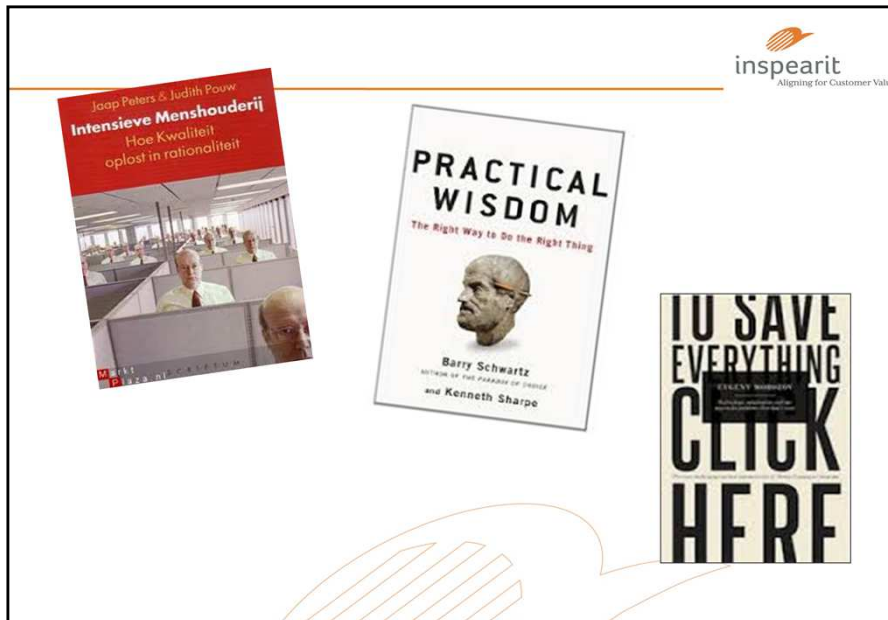
Door de overdrijving wilde ik vraagtekens plaatsen bij nóg weer een nieuwe methode, nóg weer een nieuwe afkorting, nóg weer een nieuwe 'doe-dit-en-dan-komt-alles-goed' houding.



In deze presentatie wilde ik in eerste instantie een stapje verder gaan dan het toelichten van één bepaalde techniek. Daar is niks mis mee, zelf heb ik op eerdere DREAM events presentaties gegeven over scenariodenken en over storytelling. Ook geef ik veel trainingen en advies rond het eliciteren en specificeren van requirements en het doen van agile projecten. Maar het succes van een requirements engineer hangt niet alleen af van het kennen van (harde en zachte) technieken, maar vooral ook van het vervolgens goed inzetten ervan. Dat goed inzetten is afhankelijk van de context. Een vakman kan op basis van ervaring leren welk instrument op welk moment in welke mate in te zetten. In een presentatie als deze kun je nooit algemeen toepasbare theorieën daarvoor geven, op zijn best kun je voorbeelden geven, ervaringsverhalen vertellen.

Ik wil nóg een stapje verder gaan. In andere presentaties op dit DREAMevent werden voorbeelden gegeven waar volgens mij vragen bij te stellen zijn. Is het bijvoorbeeld inderdaad wenselijk als een verzekeraar lekker snel kan beslissen dat bepaalde verzekerden moeten worden gemeden. Hoe zit het ook alweer met de solidariteitsgedachte? Je zult maar chronisch ziek zijn. En een gepersonaliseerde homepage van de krant waarop ik ben geabonneerd? Wil ik dat wel? Ik vind het wel aardig om soms verrast te worden door dingen die ik zelf nooit opgezocht zou hebben? En die app waarmee ik de calorieën kan bijhouden van wat ik vandaag heb gegeten: word ik daar echt gezonder van? Als ik allemaal low-fat eten eet met chemische vetvervangers, hoe gezond is dat?

Ik denk dat het ons vakgebied zou sieren als we wat meer over dit soort vragen zouden nadenken alvorens we de requirements van weer een mooi systeem gaan specificeren.



Ik wil deze drie boeken de revue laten passeren. Drie boeken die ik erg waardevol vind. Ze gaan niet over requirements engineering. Maar misschien wel daardoor leveren ze boeiende inzichten op, ideeën om over door te denken.

Ik ga geen samenvatting van de boeken geven. Ik pik uit elk boek een aantal elementen die mij om wat voor reden dan ook aanspreken. En bij die punten leg ik wat linkjes naar het werkgebied van de RE professional.



Jaap Peters en Judith Pouw, *Intensieve Menshouderij – Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*

Wat er misgaat als vakmensen behandeld worden als vee in de bioindustrie en hoe het ook kan.

Meten is weten, daarover zijn we het allemaal eens. Als je iets meet, weet je iets. Helaas wordt deze slogan nogal eens verbasterd tot “meten = weten”, met een wiskundig is-gelijkteken ertussen. Dan is de consequentie dat alleen datgene wat je kunt meten wetenswaard is. Zodra je ergens een getal aan hangt, treedt blikvernaauwing op. Hoewel we er bij onze requirements naar streven om ze specifiek, meetbaar, etc. te maken, is SMART niet altijd slim.

Bij een audit van een systeem hoorden we van de ontwikkelaars dat er extreem zware performance-eisen waren gesteld. Om de vereiste roundtrip-tijden te kunnen garanderen, hadden ze aardig wat shortcuts, optimalisaties en misdaden tegen de architectuur moeten plegen. Het had wat gekost, maar het wás ze gelukt. Toen we vervolgens aan de superusers vroegen waarom die eisen zo extreem waren, was het antwoord: “Ze vroegen hoe snel het moest zijn. Dit leken ons mooie tijden.”

Het kan ook anders, leerde ik van een ervaren collega toen wij een systeem voor een klant bouwden. We zouden twee tussenversies demonstreren voor de derde versie werd opgeleverd. Bert, mijn collega, bouwde in de eerste versie hier en daar in de code wat wait()-statements in: het programma zou daardoor vertraagd worden. De klant was niet te spreken over de performance van de eerste versie. Bij de tweede versie verkleinden we de wait()s en bij de oplevering waren ze eruit. De klant was dik tevreden. Bert was een vakman die hier een mooi staaltje van proactiviteit had laten zien.

Let op de taal, als RE-er weet je dat. Praat de taal van de klant. Zorg ervoor dat verschillende betrokken partijen dezelfde taal spreken. Peters wijst in dit boek op een ander aspect van taal, namelijk de mogelijkheid tot *framing* en voor het gebruik van metaforen.

Tim, een oud-cursist, vertelde dat hij zich goed had voorbereid op een expert-interview. De expert had weinig tijd en zin om actief mee te werken, dus het interview moest efficiënt gebeuren. Tim had zich dus goed voorbereid. De eerste vragen liepen redelijk, hoewel de expert kortaf was. Toen kwam de vraag waarop de expert antwoordde: “Wat bedoel je?” Vanaf dat moment, vertelde Tim, leek het wel of hij aan een kruisverhoor werd onderworpen. Was hij er maar niet ingetrapt. Na “Wat bedoel je?” had hij ook kunnen zeggen dat hij het misschien niet helemaal goed verwoordde, maar, meneer de expert, “hoe zou u het onder woorden brengen?”

In organisaties waar wordt gestreefd naar een “geoliede machine” gaat het al snel over optimalisaties, targets, vervangen van niet-functionerende resources. Hoe je naar de wereld kijkt, bepaalt wat je ziet. Je zou ook kunnen spreken over de organisatie als organisme. Dan gaat het erom gezond te worden, weerstand op te bouwen, te leren. Nog nooit een arts horen zeggen dat het maar inefficiënt is dat mensen twee ogen, oren en longen hebben.

(Als je geïnteresseerd bent in deze aspecten van metaforen dan zijn de boeken van Gareth Morgan ook aan te bevelen: *Images of Organization* en *Imaginization*.)



Kijk uit voor procesdenken

Barry Schwartz en Kenneth Scharpe, *Practical Wisdom – The Right Way to Do the Right Thing*

Deze week stond in de krant de uitkomst van een onderzoek naar hoe er in Nederland gereageerd wordt op rampen en crises. Onze cultuur is doorgeschoten in regelgeving. Elke keer dat er een ramp is geweest moeten er nieuwe protocollen komen om het de volgende keer beter te doen. Dat slaat nergens op, het werkt niet. Concludeerde het rapport en is ook het onderwerp van dit boek. Proberen op voorhand alle mogelijke situaties in kaart te brengen is onmogelijk. De pretentie dat je op deze manier het werk van vakmensen verbetert is zo onterecht als het maar kan zijn.

Mijn fiets was gestolen en ik kon nog niet via internet aangifte doen. De agent die mij te woord stond keek me niet aan. Hij zat van me weggedraaid achter zijn computerscherm. Hij moest het formulier invullen voor het proces verbaal. En dat kon maar op een manier: vraag voor vraag. Ik raakte gefrustreerd omdat ik mijn verhaal niet kon vertellen. En ik vermoed dat hij ook gefrustreerd was. Hij werd gereduceerd tot domme uitvoerder van een rigide proces. Zijn vakmanschap werd ondergraven.

Iemand heeft de requirements voor dit systeem opgesteld! Zou die persoon nou echt hebben gedacht dat het in een dergelijk keurslijf gieten van de aangifte iets zou verbeteren? Of zou hij zonder nadenken in de oplossingsval zijn getrapt: we kunnen het automatiseren, dus dat doen we ook. Misschien moeten we hier bij heel veel van onze opdrachten eens wat beter bij nadenken: waarom moeten die processen 'ge-redesigned' worden? Gaat een workflowsysteem hier echt waarde opleveren?

Het kan ook anders: een manager bij een middelgrote gemeente vertelde me hoe op zijn afdeling beoordeling van aanvragen voor zorgsubsidie werden gedaan. Voorheen ging het als volgt: een burger sprak met een ambtenaar die een checklist moest invullen. In elk geval moest de checklist helemaal worden ingevuld, ongeacht de relevantie van veel vragen en ongeacht of er nog vragen gesteld moesten worden die bij deze specifieke aanvraag wel degelijk relevant waren maar niet op het formulier stonden. De manager vertelde over zijn ambtenaren: vakmensen die in een gesprek met de burger snel genoeg doorhadden of de aanvraag terecht was. Die checklistaanpak hebben ze afgeschaft. Nu voeren de ambtenaren weer een gesprek met de aanvragers. Ze maken achteraf een verslag. Die worden geregeld door collega's getoetst. Het werkt beter en iedereen is veel tevredener. Let wel: zelfs de auditors hebben ingestemd met deze werkwijze.

Is jouw oplossing

- 🔥 Futiel?
- 🔥 Pervers?
- 🔥 Gevaarlijk?



Evgeny Morozov, *To Save Everything, Click Here – Technology, Solutionism, and the Urge to Fix Problems That Don't Exist*
Een goed beargumenteerde aanklacht tegen oplossingsdenken, met name rond internet.

Morozov haalt een categorisering aan van manieren waarop oplossingen de plank mis kunnen slaan.

Futiele oplossingen zijn helemaal geen oplossingen.

Ik denk aan de prikklokken die ik ooit bij een klant tegenkwam. Ik vind het moeilijk om te bedenken welk probleem zo'n aanpak überhaupt op zou moeten lossen. Maar wat het ook was, het is maar zeer de vraag of het ook opgelost werd: mensen klokten gewoon voor elkaar.

Perverse oplossingen maken het probleem alleen maar erger.

Bij een bank werd elk half jaar een CMMI audit gedaan. Daar is in principe niets mis mee. CMMI kan zeer wel helpen om professioneler te werken. Maar niet als het naar de letter in plaats van naar de geest wordt toegepast. Zo'n drie weken voor de audit werden mensen 'vrijgemaakt' om de documentatie 'op orde te brengen'. Mensen die hard nodig waren om het echte werk te doen.

Gevaarlijke oplossingen brengen meer in gevaar dan alleen het probleem dat ze aanpakken. Denk aan de moraal van vakmensen als de agent bij wie ik aangifte deed.

Een mooi voorbeeld las ik in een interview met de directeur van Triodos Bank. Hij had er spijt van dat in hun nieuwe hoofdkantoor alle kranen in de wc's drukknoppen hadden die automatisch ook weer stopten. Het argument om deze kranen te installeren was geweest dat dat water zou besparen. Pas later realiseerde hij zich dat mensen op deze manier niet meer op hun eigen verantwoordelijkheid worden aangesproken. Moraal kun je niet door techniek vervangen.

Ander voorbeeld zijn de slimme electriciteitsmeters die aangeven hoeveel stroom een apparaat gebruikt. Rood is teveel, oranje gaat net en groen is OK. Waardoor de consument kan concluderen dat die wasdroger oranje scoort en dus best OK is en misschien nog wel méér energie gaat verbruiken. Meters die naar apparaten in isolatie kijken en dus ook geen goed 'overall' beeld geven van het verbruik van een huishouden.

Bij het werken met KPI's is een oefening die ik sinds jaar en dag uitvoer, die van 'fuck the KPI': nadenken over hoe de beoogde indicatorwaarde gehaald kan worden in een situatie waarin niets is verbeterd. De drieslag futiel-pervers-gevaarlijk kan helpen om in RE-context een oefening 'fuck the solution' te doen: hoe kan het systeem waarover we nu nadenken de boel alleen maar verergeren.

5 x "Why?"

En misschien ook eens een keer: "Why not?"



Aardig wat onderwerpen om eens over door te denken.

Als ik dan toch met een conclusie of uitsmijter moet komen wil ik iedereen blijven uitnodigen om te blijven nadenken.

Een aloude, low-tech techniek die ons ter beschikking staat, helpt daarbij. Vijf keer 'Waarom?' vragen is enorm waardevol om dichterbij het echte probleem te komen en om te voorkomen dat je te snel in oplossingsdenken vervalt.

Ik zou er, indachtig met name de potentiële gevaarlijke gevolgen van foute oplossingen aan willen toevoegen: vraag ook eens 'Waarom niet?'

