

## &gt;&gt; Quickscan

- MIDDENMANAGEMENT
- INNOVATIE
- BEHEERSBAARHEID
- WAARDECREATIE



# Een dans van tegengestelden

**Klanten vragen veel van ict-organisaties: betrouwbaarheid, slagvaardigheid en innovatie. Zaken die tegengesteld lijken. En dat levert in de praktijk vaak problemen op. Hoe moeten ict-managers hier tegenaan kijken? Zijn de methodieken afdoende om dit op te vangen? En wat vraagt dit van leiders en middenkader?**

Tekst Marcel Fuchs

**M**aak kennis met de businessunit ICT van Fred van der Burg. Jaren had deze een matige reputatie, door onvoorspelbare resultaten en een instabiele infrastructuur. Met ITILv2 en Prince2 heeft Van der Burg het beheer een inhaalslag laten maken. Met resultaat: minder verstoringen, de informatie-uitwisseling is gestroomlijnd en de werkprocessen zijn meetbaar en herhaalbaar geworden. Ict levert nu een constant serviceniveau tegen redelijk voorspelbare kosten. Maar Fred maakt zich zorgen. Uit gesprekken met de andere business unit directors blijkt dat ze vinden dat de ict onvoldoende bijdraagt aan de snelle innovatie die ze nastreven. En uit een intern onderzoek kwamen nog een aantal verontrustende zaken naar voren. Project- en developmentteams en IT-beheer werken niet goed samen. Discussies eindigen vaak in

een patstelling. Om die op te lossen moeten hoge managers te vaak operationele knopen doorhakken. De werkprocessen laten weinig ruimte voor snelle bijsturing. Bij onverwachte eisen wordt vooral de procedure of het SLA gehanteerd. In de praktijk ervaart de klant dat als ict'ers die zich achter een stapel papier verschuilen. De consultant vergeleek Freds business unit met een McDonalds-keuken. Zijn unit levert een beheersbaar proces dat efficiënt hamburgers van constante kwaliteit produceert, maar moeite heeft met biefstuk of kreeft.

## BEHEERSEN EN VERANTWOORDEN

Freds probleem, het spanningsveld tussen beheersen en vernieuwen, komt vaak voor. Toen schrijver dezes begin jaren negentig bij Pink Elephant begon, werd al gesproken over de dramadriehoek tussen klant, ontwikkeling en beheer. Enkele van de grootste

drama's in deze driehoek speelden zich af op het grensvlak van ontwikkeling (gefocusd op vernieuwende functionaliteit voor de klant) en beheer (gefocusd op operationele beheersbaarheid). Precies de plek waar die beruchte muur stond waar nieuwe applicaties overheen gegooid werden. Best-practicemethodes zoals ITIL kun je zien als een reactie van beheer, op dat moment de underdog, om beheersbaarheid op de kaart te zetten. Dat gebeurde door werkprocessen te onderkennen en vast te leggen in procedures, rollen en verantwoordelijkheden vast te leggen, doelen en targets te stellen waar verantwoordelijken aanspreekbaar op zijn en resultaten inzichtelijk te maken door registratie, meten en rapporteren. Ook de baten van Freds inhaalslag komen neer op meer beheersbaarheid. Dat is ook zeer relevant. Maar er zit een risico aan, zoals Fred en zijn klanten ondervinden. Wanneer de organisatie vergeet dat *rules are for the obedience of fools and the guidance of wise men* (Douglas Bader) gaat men processen dichttimmeren. Verantwoorden wordt dan indekken. Niemand kan meer een stoel optillen zonder er een request for proposal of project-initiationdocument voor te moeten schrijven.

Zo'n organisatie kan niet innoveren, geen waarde creëren door vernieuwing. En dat terwijl klanten niet alleen betrouwbaarheid willen, maar ook willen dat ict bijdraagt aan vernieuwing binnen de klantorganisatie en vernieuwende manieren aandraagt om de ict-middelen optimaal voor hen in te zetten.

De signalen zijn opgevangen. Anders dan eerdere versies stelt ITILv3 het leveren van waarde voor klanten centraal. De 2009 Edition van Prince2 benadrukt het op maat toepassen van de methode, iets wat je vroeger al snel op een aanklacht wegens PINO-management (Prince in name only) was komen te staan. En elders in de dramadriehoek nemen methodes van systeemontwikkeling in een veel vroeger stadium de operationele eisen mee. Innovatie en beheersbaarheid lijken wat naar elkaar toe te schuiven.

## EEN BLIK OP DE PRAKTIJK

Maar is Fred uit de brand met de nieuwe methodes? Dat valt nog maar te bezien. Methodieken zijn dingen van papier. En de effectiviteit daarvan wordt niet op het papier zelf bepaald, maar in de praktijk. Daar waar mensen samen het werk doen. Op een manier die ondersteund wordt, maar nooit overgenomen kan worden door een papieren systeem. Door belangen af te wegen, keuzes te maken, acties op elkaar af te stemmen en anderen aan te sturen. Als dit in de praktijk niet gebeurt, heb je weinig aan je doordachte strategie en geavanceerde meetsysteem. Daar komt Fred al snel achter, pratend met zijn medewerkers. Bijvoorbeeld met Clarinda, de changemanager. Zij voert regelmatig strijd met projectmanagers die direct aan het hoger management rapporteren. Hun wijzigingen op de infrastructuur moeten door de change advisory board (CAB) worden goedgekeurd en ingepland, maar in de praktijk is de druk soms zo groot dat Clarinda het nakijken heeft. Wie heeft er nu het laatste woord: de projectstuurgroep of de CAB?

Martin is een van de teamleiders bij Ontwikkeling. De versie ITILv3 die Fred nu overweegt, draait helemaal om de service life cycle. Daar moet ook Ontwikkeling zich naar schikken. Martin is bang voor te veel bureaucratie en vraagt zich af hoe zo in de praktijk de vaart erin blijft. Dit soort verschillen wordt snel gezien als tegenstrijdigheden die we weg moeten organiseren, door exclusief voor een van beide te kiezen. Zoals ontwikkeling ooit koos voor innovatieve functionaliteit en beheer voor operationele voorwaarden. Of door ervan uit te gaan dat een van beide de ander kan omvatten. Zoals ITILv3 nu in service strategy commercieel en innovatief denken in termen van beheersbaarheid probeert te vatten.

## BALANCEREN TEGENGESTELDEN

We kunnen wel de ander negeren of in onze eigen termen vertalen, maar daarmee zijn de verschillen niet weg. Het gaat hier om



DURF TE  
INNOVEREN EN  
INVESTEER IN  
EEN KRACHTIG  
MIDDENKADER



legitieme en tegengestelde belangen. En dus zal deze zakelijke strijd hoe dan ook gevoerd worden. En gevoerd moeten worden. Goede beslissingen worden namelijk niet genomen vanuit naïeve eensgezindheid, maar bij afwezig van duidelijk gedefinieerde belangen. Sterker nog: het proces van innovatie zelf staat bol van de tegenstellingen. Innoveren is gefocust op het bereiken van resultaat. En tegelijkertijd is het explorerend en is er (zoals innovatieve bedrijven als Google weten) ruimte voor nodig om dingen uit te proberen, soms (o, heiligschennis!) zonder directe businesscase. Innoveren vraagt om beproefde kennis én het verzinnen van nieuwe dingen. Om planning én improvisatie. Allemaal op het juiste moment, een moment dat niet altijd van tevoren te voorspellen is. Innoveren is een creatieproces. En zoals organisatieconsultant Robert Fritz het uitdrukte, gaat het bij creatieprocessen niet over 'op te lossen tegenstrijdigheden' maar over 'tegenpolen die je doorlopend in evenwicht moet houden'. Zie het als een vlieger. Die heeft spanning op de lijn nodig om stabiel in de lucht te blijven. Maar als je te hard trekt, slaat hij tegen de grond.

De verankering, waar beheersbaarheid op hamert, is voor Fred vaak een goede basis voor innovatie. Het geeft richting. Hij schept er duidelijkheid mee over dingen die vanzelfsprekend moeten zijn, waardoor zijn medewerkers hun hersens kunnen gebruiken voor het bedenken van nieuwe dingen die niet zo vanzelfsprekend zijn. Maar innovatief creëren is niet honderd procent voorspelbaar en heeft daarom vaak een werkwijze op maat nodig. Dat kan botsen met vastgestelde, beheersbare structuren. De angst om fouten te maken belemmert al gauw het vrijuit experimenteren. Wanneer Fred te veel vertrouwt op de letter van een beheermethode verdwijnt de 'vonk' om creatief na te denken en ondernemend te zijn uit zijn organisatie.

## SUGGESTIES VOOR FRED

Waarde voor je klant komt uit een combinatie van innovatie en beheersbaarheid. En die twee zijn alleen te verenigen in een

dans die op alle niveaus in de organisatie gedanst wordt. Deze dans vraagt om een eigen stijl van leiderschap. Waarbij niet de procedure en het rapport centraal staan, maar het creëren van resultaat dat voor de klant zinvol is, de mensen die dat doen en de verschillende deelbelangen die zij overal in balans moeten houden. Creëren en innoveren kun je niet top-down afdwingen. Dus ga niet in je ivoren innovatietoren zitten, maar durf te delegeren. Investeer daarvoor in een krachtig middenkader: senior specialisten, team-, project- en procesmanagers. Zij zijn de mensen die het verschil maken, die dagelijks belangen afwegen en operationele beslissingen nemen. In een dynamische omgeving waarin niet alles vastgelegd kan worden zijn zij je beste garantie voor kwaliteit. Investeer in de ontwikkeling van hun competenties, zoals verantwoordelijkheid nemen, resultaatgericht werken, ideeën genereren, afstemmen en beïnvloeden en beslissingen nemen.

Faciliteer slagvaardige teams en sterke besluitvormende eenheden (zoals het CAB). Zorg voor de benodigde middelen, stel kaders, maar geef ook de ruimte om daarbinnen werkwijzen op maat te maken en creatief dingen uit te proberen. Zo kunnen medewerkers, in plaats van procedures te volgen, zin geven aan hun werk waardoor ze gemotiveerde én zorgvuldige innovatoren worden. Zorg ten slotte dat er balans is in de beoordelingsstructuur. Wanneer een projectmanager eenzijdig wordt afgerekend op het halen van de deadline, lijdt kwaliteit daaronder. Wanneer hij alleen wordt afgerekend op deadline en kwaliteit, worden de lessons learned afgeraffeld. Kies een gebalanceerde set parameters en gebruik die niet als afrekenmechanisme, maar als middel om op succes te sturen en het leren van fouten te stimuleren. Veel succes en dans ze! ✕

Marcel Fuchs ([mail@marcelfuchs.nl](mailto:mail@marcelfuchs.nl)) is gecertificeerd ITIL Service Manager en is werkzaam als zelfstandig trainer en coach.