

De toekomst van de it-organisatie

Deel 2: De zekerheid van onzekerheid

Serie over dilemma's

We leven in tijden van grote veranderingen. De economische crises en de opkomst van de BRIC landen (Brazilië, Rusland, Indië en China) veranderen de spelregels. Internet verandert alles, onder meer door de opkomst van social media. De dynamiek in de omgeving van ondernemingen neemt toe, evenals de complexiteit. Die omgeving stelt heel andere eisen aan ondernemingen. En die ondernemingen gaan heel andere eisen stellen aan hun it-organisaties. Steeds vaker worden aan it-organisaties tegenstrijdige eisen gesteld: voorspelbaar en wendbaar, stabiel en vernieuwend, goedkoop en innovatief. In een serie artikelen beschrijft Bart Stofberg een aantal dilemma's. Deel 2 gaat over het dilemma: afgesproken of nodig.

door: Bart Stofberg

De dynamiek en de complexiteit in de omgeving van Westerse ondernemingen worden groter en groter. Dat maakt ons, en vooral de managers onder ons, steeds onzekerder. En wat doe je als je onzeker bent? Je gaat op zoek naar zekerheden. Voor de zekerheid zetten we van alles vast: de interne samenwerking, de samenwerking met partners en leveranciers, de doelen waar we ons op richten en nog veel meer.

Wendbaarheid

Vastzetten heet niet voor niets zekeren. Het levert zekerheid op. Vastzetten is een logische reactie op dynamiek en complexiteit, maar niet de juiste. Die dynamiek en complexiteit vragen juist heel andere dingen van ons: we moeten snel kunnen reageren op veranderingen, we moeten de weg weten in een complexe wereld en we moeten kunnen rekenen op het onverwachte. We moeten vooral heel erg wendbaar zijn, daar is dat vermaledijde begrip weer. Maar precies dat zijn we niet meer: wendbaar. Door de behoefte aan zekeren hebben we het vakmanschap opgesloten in benauwende processen, zijn we heel zuinig geweest met mandaat, hebben we de samenwerking met partners en leveranciers 'geborgd' in dikke, gedetailleerde SLA's en contracten en hebben we de compliance zo ingericht dat niemand ons meer kan verrassen. Alles, maar dan ook alles, hebben we SMART gemaakt. Dat geeft zekerheid: Als er de komende jaren helemaal niks verandert, zijn wij daar helemaal op voorbereid.

Het onverwachte

Al die SMART-zekerheden zijn vooral ook vastigheden. Het is alsof je elke dag gaat autorijden met de cruise control vastgelast op 100 kilometer per uur. Wat de omstandigheden ook zijn. Of je nou helemaal alleen op de weg rijdt, of dat er een file staat, of de weg nou droog is of juist heel glad, of je fantastisch zicht hebt of dat het mist. Jouw plan staat vast, jouw doelen staan vast en jouw taakverdeling staat vast, want alles is SMART. En zolang er niets onverwachts gebeurt, gaat alles

goed, dat weten we zeker. We zijn overal op voorbereid, behalve op het onverwachte...

Vertrouwen

Stel: je werkt samen met een partner. Je zou willen dat die partner er alles aan doet om jou te helpen succesvol te zijn. Daar wordt die partner tenslotte zelf ook beter van. Dat klinkt logisch. Als er iets verandert in de wereld, dan gaan jij en die partner onmiddellijk veranderd gedrag vertonen, opdat dat succes ook daadwerkelijk wordt behaald. En tenslotte ben jij succesvol en verdient die partner heel veel geld. Aan jou. Iedereen blij en iedereen succesvol. Zo zou een partnerschap er uit moeten zien in zo'n complexe, dynamische wereld. Toch? Vraag eens aan een paar van je medewerkers wie de vijand is. Weinig kans dat ze zeggen: 'de markt', of 'die en die concurrent'. Grote kans dat ze die partner noemen. En bij die partner: zelfde laken en pak. Dat is wel een veeg teken. Als dat het gevoel is, gaan jij en die partner dan daadwerkelijk samen succesvol zijn? Gaan jullie echt samenwerken op basis van vertrouwen? Zijn jullie echt transparant naar elkaar, opdat die ander zo goed mogelijk met je kan samenwerken? Als je iemand niet vertrouwt, kun je hem maar beter niet belangrijk maken, dat is beter dan hem vast te binden.

Wat je nodig hebt

Alle kans dat jullie allebei proberen de ander uit te buiten, met het contract en de SLA als basis. Alle kans dat je precies krijgt wat je hebt afgesproken, maar dat dat niet was wat je verwachtte en al helemaal niet wat je nodig hebt. Omdat het

onverwachte er elke keer weer tussenkomt. Het onverwachte bepaalt het verschil tussen wat je hebt afgesproken en wat je nodig hebt. Dat verschil is er altijd. Tenzij je afsprekt dat je krijgt 'wat je nodig hebt'. Niet dat je probeert te voorspellen wat je nodig hebt, maar dat je afsprekt dat je telkens weer krijgt wat je nodig hebt. Dan moeten jij en je partner elkaar wel (durven) vertrouwen.

Samen

De onderneming heeft het nodig dat business, IT, partners en leveranciers er samen voor zorgen dat de onderneming voortdurend kan beschikken over de informatie en over de IT die de onderneming nodig heeft. Natuurlijk is het belangrijk dat er goede afspraken worden gemaakt tussen business, IT, partners en leveranciers, maar als die afspraken ervoor zorgen dat de onderneming juist niet krijgt wat zij nodig heeft, dan zijn dat dus niet de goede afspraken. Dan kun je maar beter afspreken dat je krijgt wat je nodig hebt, juist omdat je niet kunt weten wat je straks nodig hebt.

Voor ondernemingen die op zeker blijven spelen, valt een keer het doek. Op zekere dag... Om het onverwachte te kunnen verwachten, moeten we iets doen waar we niet van houden: het onzekere voor het zekere nemen. In tijden van grote dynamiek (en complexiteit) biedt onzekerheid meer zekerheid dan zekerheid. Maar is dat niet de kern van ondernemen: risico's nemen?

Bart Stofberg is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood. Twitter: @BartStofberg



FLEXIBELE CLOUD?

Cam IT Solutions biedt krachtige consultancy vanuit een transparante menukaart



Cam IT Solutions B.V.
Edisonbaan 6
3439 MN Nieuwegein
t +31 (0)30 6005030
f +31 (0)30 6005040
info@cam.nl
www.cam.nl

peoples republic

interim IT professionals

www.peoplesrepublic.nl • info@peoplesrepublic.nl • 076 -7370073