

De voordelen van touwmanagement

door: Bart Stofberg

De wereld wordt steeds complexer, samenwerkingsverbanden worden complexer en steeds vaker kiezen ondernemingen voor ketenmanagement. Het kenmerk van ketens is: Ze zijn zo sterk als de zwakste schakel. Dat maakt ketenmanagement een rare ambitie. We gaan proberen de samenwerking zó in te richten dat die zo sterk is als de zwakste schakel. Dat kan veel beter...

De reden dat ketenmanagement zo sterk is als de zwakste schakel, ligt in het feit dat de ketenpartijen ná elkaar hun bijdrage leveren, als in een ketting. Als je de ketting op spanning brengt, dan komen alle schakels onder druk. Zolang je de druk maar blijft opvoeren zegt de ketting vroeger of later een keer 'knap', op de zwakste plek, bij de zwakste schakel.

Nadelen

We leven in een tijd vol verandering. Business en IT raken steeds meer met elkaar verstrengeld. Alle ondernemingen kampen met veranderingen die zelden ordentelijk zijn afgemaakt, ze verkeren continu onder constructie. Alles heeft met alles te maken, de bedrijfsvoering is complexer dan ooit en de dynamiek is hoog. In die setting heeft kettingmanagement, waarbij de actoren één voor één hun bijdrage leveren, een aantal grote nadelen:

- Er is een scheiding tussen denken en doen. In de ketting staan de overdrachtsmomenten vast. De uitvoerders kunnen zelf bepalen hoe ze van het aangeleverde product het op te leveren product willen maken, maar de input en de output staan al vast. Het vermogen om te reageren op dynamiek en complexiteit is dan niet hoog.
- Het resultaat van de samenwerking bevat de som van alle ellende uit de verschillende stappen. Elke keer als er iets mis gaat (kwaliteit, tijd, geld) heeft dat direct gevolgen voor het eindproduct. Er zijn weinig mogelijkheden om eerdere gebreken later weer te herstellen. En door alle veranderingen gaat er nogal eens wat fout...
- Iedereen houdt iedereen in de gaten. Er is veel onderlinge controle. In de meeste gevallen wordt de aanlevering van de één gecontroleerd door de ander, voordat die ermee verder gaat. Al die controles kosten tijd en geld, de onderlinge argwaan gaat ook nog eens ten koste van de kwaliteit. De deelnemers aan de samenwerking zijn geen medespelers van elkaar, maar ze zijn tegenstanders geworden.

- Vakmanschap verpietert. In dergelijke omstandigheden komt het vakmanschap niet goed tot zijn recht. Een vakman wil een bijdrage leveren aan het eindproduct, niet een tussenproduct opleveren. Terwijl je, gezien de omstandigheden, dat vakmanschap juist zo hard nodig hebt.

Kettingmanagement is vrijheid in gebondenheid.

Touwmanagement is meer eenheid in verscheidenheid.

Teamsport

Het kan ook anders. In een teamsport bepaalt de zwakste schakel niet de kracht van het team. De zwakste schakel wordt in een team opgevangen door de ploeg. Anders dan bij een ketting is de samenwerking in een team veel sterker dan de zwakste schakel. Teamsamenwerking lijkt meer op een touw: Alle onderdelen van de samenwerking doen van begin tot eind mee. Als er spanning op het touw komt, dan wordt de druk opgevangen door de sterkste spelers en niet door de zwakste. Het gevolg is dat een touw vele malen sterker is dan de som van de kracht van de individuele deelnemers. Touwsamenwerking heeft, ten opzichte van kettingsamenwerking, een aantal duidelijke voordelen. In een team wordt diversiteit optimaal benut. De sterke punten van iedere medespeler worden ingezet, de zwakke punten worden opgevangen. Iedere speler kent het gezamenlijke doel en probeert daar optimaal aan bij te dragen. Er is ruimte voor vakmanschap, zodat het team ook daadwerkelijk kwaliteit kan leveren. En zoals het vakmensen betaamt, komt het team met eenvoudige oplossingen voor complexe problemen. Allemaal precies wat je nodig hebt.

Ketting versus touw

Er zijn dus twee soorten 'keten'-management: ket-

tingmanagement en touwmanagement. Soms is de ene soort het meest geschikt, soms de andere soort. De belangrijkste verschillen zijn:

Kettingmanagement kent de structuur van de estafette. Er zijn duidelijke en vastgelegde overdrachtsmomenten. Daartussen is soms ruimte,

behalve wanneer het proces heel gedetailleerd is. Touwmanagement lijkt meer op een voetbalteam. Er is (bijna) geen proces, maar er zijn wel verantwoordelijkheden, concepten, patronen en een gedeeld plan.

McDonald's werkt volgens kettingmanagement. McDonald's is een restaurantketen met 33.000 restaurants, en toch werken er geen koks. Het proces garandeert de kwaliteit. De medewerkers weten precies wat ze moeten doen, niet hoe ze bijdragen aan het eindresultaat. De Librije is touwmanagement. Iedereen draagt bij aan het eindresultaat: een fantastische avond voor alle gasten. Niet op basis van een proces, maar vanuit vakmanschap, gedrevenheid en een duidelijke verantwoordelijkheid. Thuiszorg in Nederland is kettingmanagement, Buurtzorg is touwmanagement. De watervalmethode is een ketting, die bestaat uit een paar stukjes touw, Agile en Scrum is puur touwmanagement.

De vakman voelt zich in kettingmanagement geketend en ervaart de structuur als verstikkend. In touwmanagement krijgt hij de ruimte om zijn vakmanschap te tonen en in de samenwerking voelt hij zichzelf en zijn team ontketend. De ruimte die hij krijgt en de gezamenlijke ambitie van het team vindt hij een verademing.

De uitvoerder vindt kettingmanagement duidelijk en overzichtelijk, hij weet precies wat er van hem wordt verwacht. Touwmanagement vindt hij chaotisch en verwarrend, het is hem allemaal niet duidelijk en specifiek genoeg.

Al met al komt kettingmanagement sterk neer op vrijheid in gebondenheid. Er is heel specifiek vastgesteld en vastgelegd wat er inkomt en wat er uitgaat, en daarbinnen is er ruimte om de input te verrijken tot de output. Vaak wordt de vrijheid nog verder ingeperkt door strakke processen, procedures en richtlijnen. Veel gebondenheid dus, in dat geval, en weinig vrijheid. Touwmanagement is vooral eenheid in verscheidenheid. De doelbewust aangebrachte diversiteit in het team wordt optimaal benut, opdat er één team staat.

Bij touwmanagement is de 'keten' vele malen sterker dan de som van de kracht van alle deelnemers. Bij kettingmanagement is de keten zo sterk als de zwakste schakel. Dan moet je voor kettingmanagement wel heel erg goede mensen aannemen, zou je zeggen. De praktijk is anders. In het volgende artikel zal ik ingaan op die praktijk: Hoe ziet succesvol touwmanagement er uit in de praktijk?



Bart Stofberg is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood.

Twitter: @BartStofberg