

# De toekomst van de IT-organisatie

## Deel 5: Schaalnadeel

Door: Bart Stofberg

In de oude wereld was het fijn om grootschalig te zijn. Dat leverde schaalvoordeel op, het vermogen om door standaardisatie een vaste, voorspelbare hoge kwaliteit te leveren tegen vaste, voorspelbare kosten. Zo kon je inkoop verbeteren, personeelsmanagement, productie, samenwerking met partners, distributie, verkoop en serviceverlening. Zeg maar: het hele bedrijf. En dus zijn we de afgelopen decennia alsmat groter geworden, op zoek naar schaalgrootheid. Maar nu, in de nieuwe wereld, blijken we traag en log te zijn geworden.

### 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. Dit keer deel 5: Grootschalig of kleinschalig.

Schaalgrootheid resulteerde niet altijd in schaalvoordeel. Schaalgrootheid moet je organiseren en vaak zetten we soortgelijke vakmensen bij elkaar in een team. Een eenvoudige klusje voor drie vakmensen wordt op die manier ineens een complexe samenwerking tussen drie afdelingen. En dat kost overhead. En tijd.

### Multifunctionele teams

Die nieuwe wereld met zijn dynamiek en complexiteit vergt wendbaarheid van organisaties. Dan is kleinschaligheid ineens heel handig. Een klein, multifunctioneel team kan snel reageren op veranderingen in de omgeving. Dan heb je namelijk voor dat eenvoudige klusje drie vakmensen nodig, die in hetzelfde team zitten en gewend zijn met elkaar samen te werken. Fluitje van een cent. Snel, goed en goedkoop. Klant blij, vakmensen blij, manager IT blij.

### Het scheermes van Janis Joplin

Janis Joplin zong in de jaren '60 in Me and Bobby McGee: "Freedom is just another word for nothing left to lose". Als je iets hebt verworven (een leuke relatie, kinderen, een mooie auto) dan gaat dat ten koste van je vrijheid, een verworvenheid moet ten slotte behouden blijven. Dat is helemaal niet erg, zolang het plezier van de verworvenheid maar ruimschoots opweegt tegenover de pijn van het vrijheidsverlies. Zo bekeken is verlies van vrijheid het mooiste wat er is. De keerzijde hiervan is: als iets ten koste gaat van mijn vrijheid, dan kan er maar beter een flinke verworvenheid tegenover staan. Bureaucratie is vrijheidsverlies waar geen

waardige verworvenheden tegenover staan. Logge schaalgrootheid is niets anders dan veel bureaucratie. Het beste wapen hiertegen is het scheermes van Janis Joplin: als er tegenover een regel niet een duidelijke, aanwijsbare verworvenheid staat, dan snijden we hem weg. Een regel is een ander woord voor behoud van een verworvenheid.

### Groot en klein samen

Bij een grote Nederlandse verzekeraar werkten collega's van mij een jaar lang aan een veranderingsopdracht. De it-afdeling was groot en dus verkokerd in teams met vakmensen. Een wijzigingsverzoek van een klant moest door meer dan tien afdelingen heen, alvorens het in productie kon en daarvoor was vaak ook nog eens een intake nodig. De ene afdeling controleerde dan of de andere afdeling zijn werk wel goed had gedaan. Mijn collega's hebben daar multifunctionele teams ingevoerd, voor zover handig, en hebben met Lean IT de samenwerking verder verbeterd. Al met al zijn ze een jaar bezig geweest, ten koste van 1 miljoen euro.

De resultaten: veel kortere doorlooptijden, betere kwaliteit, meer aanpassingsvermogen en een jaarlijkse besparing van iets meer dan 9 miljoen euro. De kern van de verandering: schaalgrootheid behouden, waar dat aantoonbaar schaalvoordeel oplevert, en kleinschalige, multifunctionele teams waar dat kan. En natuurlijk wordt vakmanschap bij die verzekeraar nog steeds onderhouden. Maar het is niet meer de primaire besturingslijn.

### Touwsamenwerking

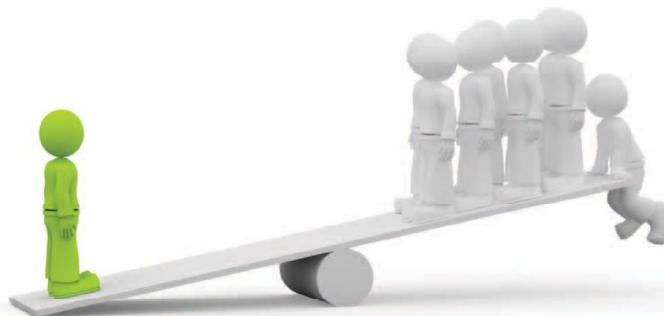
We streven graag naar ketensamenwerking. Hét kenmerk van de keten is dat hij zo sterk is als de zwakste schakel. Dat maakt ketenmanagement tot een rare ambitie. Wij proberen onze samenwerking zo in te richten dat die zo sterk is als de zwakste schakel. Die zwakte is het gevolg van de keuze dat alle schakels van de keten achter elkaar liggen. Eén voor één vormen ze samen de keten. Als er spanning op komt, knapt hij bij de zwakste schakel. Hoe anders is dat bij een touw. Een touw is niet zo zwak als de zwakste schakel. Losse touwstrengjes trek je zo stuk, maar als ze eenmaal samen een touw vormen, zijn ze onverslaanbaar sterk. Dat komt omdat de strengjes letterlijk ingewikkeld zijn. Ieder strengje doet mee van begin tot eind. Een klein, multifunctioneel team is als een touw: doordat iedereen er van het begin tot het eind bij is en doordat iedereen samen aan het resultaat werkt, is het team veel sterker dan de individuele teamleden. Touwsamenwerking:  $1 + 1 + \frac{1}{2} = 3$ , ketensamenwerking  $1 + 1 + \frac{1}{2} = \frac{1}{2}$ . Bij ketensamenwerking zijn de deelnemers vaak geketend. De bureaucratie is verstikkend.

Touwsamenwerking is juist een verademing. Het scheermes van Janis Joplin heeft alle overbodige bureaucratie weggenomen en de deelnemers zijn ontketend. Ze leveren meer dan de klant ooit voor mogelijk had gehouden.

### Reageren op dynamiek

Natuurlijk heeft schaalgrootheid zin, als het maar schaalvoordeel oplevert. Maar steeds vaker is kleinschaligheid beter. Kleinschalige, multifunctio-

nele teams kunnen snel reageren op dynamiek in de omgeving, kleinschaligheid maakt wendbaar. Natuurlijk moet de onderneming schaalvoordeel benutten. IT moet dus enerzijds schaalvoordeel ondersteunen (vaak met standards, met regels, met processen) en anderzijds wendbaarheid. Waarschijnlijk zal een deel van de it-ers niet bij de it-afdeling werken, maar in kleinschalige, multifunctionele, wendbare business-teams. De it-afdeling van de toekomst is steeds minder een afdeling en steeds meer een groep vakmensen die bijdraagt aan het succes van de onderneming.



Bart Stofberg is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood.

Twitter: @BartStofberg

**ditp, een kennisgerichte organisatie**

Maak kennis en ervaar het verschil.

Bel: (023) 512 53 10  
of mail: info@ditp.nl

www.ditp.nl

De kracht van ditp ervaart u in de kwaliteit van onze werknemers en de wijze waarop u met ons zaken doet.

Oplossingen voor uw ICT-vraagstukken? Ditp levert!

detaching | beheer en exploitatie | software ontwikkeling

**DIMENSYS**  
SNAPT DAT  
HET DRAAIT  
OM DETAILS

BUSINESS SOLUTIONS  
**Dimensys**  
dimensys.nl

T: 030 - 6000 600

**FAST BYTE**  
ICT-SOLUTIONS

**ONTDEK DE  
SNELHEID VAN  
VDI-APPLIANCE!**

STORAGE EXPO,  
BEURSTAND C041

www.fastbyte.nl