

De toekomst van de IT-organisatie

Deel 3: Wie is de vijand?

Door: Bart Stofberg

Er was eens een grote Nederlandse multinational A met een heldere strategie. Eén bedrijfsonderdeel was heel erg strategisch en daarvan werd, wereldwijd, de IT uitbesteed. Dat gingen ze eerst tenderen, alle aanbieders tegen elkaar uitspelen, en toen bleef de goedkoopste over. Daarna lieten ze het in Amerika uitonderhandelen, want, ik citeer: “daar zijn ze daar beter in”.

Het contract

Het resultaat was een document met een contractwaarde van meer dan 1 miljard dollar dat was opgebouwd uit een stapel papier met een dikte van 40 centimeter aan boeteclausules. Dit document noemden ze het contract. Op het moment dat ze het contract tekenden, wisten beide partijen dat één van hen hier op ging verliezen. In de jaren daarna vochten ze onderling uit wie dat ging worden en dat noemden ze samenwerken. Een paar jaar later was de trotse strategische pijler van de onderneming verworden tot het grootste zorgenkindje.

Wantrouwen

Het was natuurlijk geen wonder dat die samenwerking niet goed ging. Het contract creëerde concurrentie en wantrouwen. Wantrouwen is de slechtst denkbare basis voor samenwerking en voor partnerschap. Een huwelijk ontspoort zodra wantrouwen zijn intrede doet. Een voetbalteam, waarin de spelers elkaar wantrouwen, zal niet veel wedstrijden winnen. Met zijn tweeën op een onbewoond eiland en elkaar wantrouwen: Dodelijk. Als je vraagt “Wie is de vijand?”, is het antwoord waarschijnlijk: “Die ander, mijn teamgenoot”.

Ook voor samenwerking binnen een IT-organisatie is wantrouwen fataal. Als we willen dat informatie en IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming, dan moeten business, IT en partners goed en wendbaar met elkaar samenwerken. Wantrouwen leidt tot het vastleggen en daarmee vastzetten van afspraken in contracten, SLA's, procedures, intakes en controles. Dat gaat allemaal ten koste van die o

zo belangrijke wendbaarheid. Met de onderneming als belangrijkste slachtoffer. Niet wendbaar genoeg. Altijd te laat. Nooit eens onderscheidend.

Wij zijn een team

Als IT daadwerkelijk op een onderscheidende manier wil bijdragen aan het succes van de onderneming, dan heeft IT geen keus. Dan moet het samenwerken als in een team. Business, de verschillende IT-afdelingen en zelfs de belangrijkste partners vormen samen één team. Er moet een duidelijke rolverdeling zijn en vertrouwen in elkaar. Vertrouwen dat die ander ook echt goed is in zijn rol. Natuurlijk moet je elkaar aanspreken op de dingen die niet goed gaan, daar wordt het team beter van. Maar de basis is: wij zijn een team. Wie is de vijand? Nou, dat zijn in ieder geval partijen

De zekerheid die we ontleenden aan afspraken, moeten we vervangen door de zekerheid dat we onze teamgenoten kunnen vertrouwen

buiten het team. De markt of de concurrenten. Of zoiets. Maar nooit: mijn teamgenoot, die afdeling of de outsourcingpartij. Het valt nog niet mee om een team samen te stellen waarin je iedereen kunt vertrouwen, maar dat is wel nodig. Een goed team met ambities kan en mag zich geen brekebenen veroorloven. Sorry voor de middelmaat. Dat kan niet



meer. Het is erop of eronder, alleen de allerbesten passen in het team. Want we moeten elkaar kunnen vertrouwen, vanaf de eerste dag. Natuurlijk moet je sommige tussenresultaten goed beoordelen (we blijven wel testen bijvoorbeeld), en natuurlijk wil je in de buurt van sommige applicaties een scherp changeproces hebben, maar er is geen tijd meer voor eindeloze onderlinge intakes. We kunnen ons geen vastgetimmerde contracten,

hij normaal maakt. Leverancier zegt: “10 procent”. “Ok,” zegt opdrachtgever B, “bij mij krijg je 12 procent gegarandeerd. Ik wil alleen dat je me laat zien dat het ook niet meer is dan 12 procent en dat je uitstekende kwaliteit levert. Als ik ontevreden ben, ga ik naar een ander, dan ben je je beste klant kwijt. En als je me één keer belazert, is het meteen voorbij. Dan is het vertrouwen geschonden.” Zou de leverancier één keer oneerlijk durven zijn? Vergelijk de samenwerking van opdrachtgever B nou eens met de samenwerking van multinational A. Wie van de twee hierboven geschetste leveranciers zal als het nodig is zijn beste mensen inzetten? Wie zal, als de klant dat wil, ineens en meteen een andere dienst leveren, of meewerken aan een groot anderproject? En omgekeerd, hoeveel geld zou multinational A kwijt zijn aan controle? En opdrachtgever B? Welke opdrachtgever zou het meest wendbaar zijn? Welke opdrachtgever zou straks het beste verhaal kunnen vertellen aan zijn aandeelhouders? Nou dan. Wie durft?

SLA's en projectplannen meer veroorloven. Projects in Controlled Environments bestaan niet meer. Onze wereld verandert elke dag en ook nog eens ingrijpend. Wat vandaag waar is, is morgen onwaar. De zekerheid die we ontleenden aan afspraken, moeten we vervangen door de zekerheid dat we onze teamgenoten kunnen vertrouwen. Heineken heeft alle medewerkers gevraagd om namens de onderneming te reageren op berichten in de social media, omdat het te lang duurt als het via de communicatieafdeling loopt. Heineken moet zijn medewerkers wel vertrouwen, maar het durft dat ook te doen. Dat getuigt van kracht. Precies die kracht is nodig in bijna elke organisatie.

Het beste verhaal

Stel je voor dat we het eens zo zouden doen: opdrachtgever B gaat naar de leverancier die hij het meest vertrouwt en vraagt hem hoeveel marge

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. Vandaag deel 3: Wantrouwen of vertrouwen.



Bart Stofberg is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood.

Twitter: @BartStofberg