

De voordelen van touwmanagement

Deel 3: ontketende ketens

door: Bart Stofberg

In de twee vorige afleveringen hebben we gezien dat er twee soorten ketensamenwerking zijn: kettingsamenwerking, waar de schakels na elkaar hun werk doen met nauwkeurig beschreven overdrachtsmomenten, en touwsamenwerking, waarbij de spelers als in een team van begin tot eind met elkaar samenwerken.

Kenmerkend voor touwsamenwerking is dat ondernemerschap en vakmanschap optimaal tot hun recht komen, kenmerkend voor kettingsamenwerking is de herhaalbaarheid en daarmee de voorspelbaarheid van kwaliteit en kosten. Maar wanneer doe je nou wat?

Dynamiek

Als de dynamiek hoog is, dan is touwsamenwerking de beste manier. Touwsamenwerking is veel minder gebaseerd op procesvoering dan kettingsamenwerking en processen zijn te star en te traag voor onverwachte dynamiek. Het beoordelingsvermogen, de creativiteit en het aanpassingsvermogen van de vakvrouw maakt het team flexibel en wendbaar, in staat om te reageren op het onverwachte en op onverwachte variatie. Dat is precies wat er nodig is als de dynamiek in de omgeving groot is.

Kettingsamenwerking is het meest geschikt bij een lage dynamiek. Er mag wel variatie zijn, zolang we die variatie maar vooraf hebben onderkend. Wie een auto koopt, kan die auto op allerlei verschillende manieren samenstellen, maar moet wel kiezen uit de vaste catalogus.

Hoe verschillend de auto's ook zijn, in de ogen van het proces zijn het allemaal varianten van hetzelfde. Een ketting dus, die een herhaalbare prestatie levert tegen een voorspelbare kwaliteit en een voorspelbare prijs. Producten leveren is heel vaak kettingsamenwerken, diensten leveren is vaak touwsamenwerken. Vaak, maar lang niet altijd.

Complexiteit

Touwsamenwerking is uitermate geschikt als de complexiteit hoog is. Als de complexiteit hoog is, heb je vakmanschap nodig. Vakmanschap denkt mee ("Waar is het voor?" is een typische vraag van een vakman) en is bij uitstek geschikt om een eenvoudige oplossing te vinden voor complexe problemen. Vakmanschap past goed thuis in touwsamenwerking, omdat dat ruimte geeft aan de vakman. In een ketting heb je know-how nodig, in een touw know-how en know-why.

Wanneer de complexiteit laag is, komt kettingsamenwerking het best tot zijn recht. De lage complexiteit maakt het mogelijk om een set met

instructies op te stellen. "Wat moet ik doen?" is een typische vraag van een uitvoerder. Die insteek, niet meedenken en dus niet steeds met weer een andere oplossing komen, maakt het mogelijk om te werken volgens een strak en gedetailleerd beschreven proces. Dat levert betrouwbare resultaten op, een vaste, voorspelbare kwaliteit tegen vaste, voorspelbare kosten.

Rembrandt en van Gogh schilderden natuurlijk op een 'touwmanier' hun schilderijen, maar hun palet prepareerden ze op een 'kettingmanier'

Ketenresultaat

Ketensamenwerking leidt tot een beoogd resultaat. Als het ketenresultaat vooral betrouwbaar moet zijn en goedkoop, dan is kettingsamenwerking de beste manier waarop de keten dat resultaat levert. Kijk naar McDonald's, kijk naar TNT Post. Als je heel veel zekerheid wilt, dan ontstaat vanzelf een ketting, met heel veel controle. Een ketting, voor de zekerheid. Maar als het resultaat van de keten zijn bestaansrecht ontleent aan onderscheidende kwaliteit en als het resultaat altijd weer anders is, of als je iets voor het eerst doet, dan kan dat alleen maar worden geleverd door middel van touwsamenwerking.

De ketenpartij

In ketensamenwerking werken ketenpartijen samen. Iedere ketenpartij heeft specifieke toegevoegde waarde. Als dat schaalvoordeel is, dan ligt kettingsamenwerking voor de hand, als dat vakmanschap is, of partnerschap, dan is touwsamenwerking geboden. Als je uitbesteedt aan een it-partij, die op grote

schaal werkplekken levert, dan kun je maar het beste de standaards van die leverancier accepteren – daar is het schaalvoordeel tenslotte op gebaseerd – en duidelijke services afspreken, tegen heldere service levels en op basis van heldere koppelvlakken. Kettingsamenwerking dus. Maar als je er een ketenpartij bij haalt die ergens heel erg veel verstand van

heeft, dan zal je veel willen overleggen met elkaar, over het samen tot stand brengen van het beoogde resultaat. Touwsamenwerking.

Alles of niets

Bij een hoge dynamiek en een hoge complexiteit is het ketenresultaat vaak bijzonder en dan zoeken we juist ook specifiek naar een bijzondere ketenpartij. Dan wijst alles in dezelfde richting en kun je alleen maar succesvol samenwerken op basis van touwsamenwerking. Echte samenwerking, als in een voetbalteam. Als de dynamiek en de complexiteit laag zijn, dan moet het ketenresultaat ook voorspelbaar en betrouwbaar zijn en zoeken we ook juist een ketenpartij die veel schaalvoordeel te bieden heeft. Ook dan is de keuze eenvoudig, het is het beste om samen te werken op basis van kettingsamenwerking. Eén voor één leveren de ketenpartijen hun bijdrage, als in een estafetteteam. In de meeste gevallen is er maar één manier de beste, de ketting of het touw. En dan is het ook duidelijk welke van die twee dat is.

Verkaveling

Maar soms is dat niet zo. Dan is wel de dynamiek hoog, maar niet de complexiteit. Of andersom. Dan moet je goed kijken. Kun je de samenwerking niet in een paar stukken verdelen? Kun je de samenwerking niet verkavelen? Kun je niet een ketting (!) creëren met een paar stukken touw erin op precies die plekken waar de dynamiek of de complexiteit hoog zijn? In de touwkavels wordt in een team samengewerkt en in de kettingstukken wordt in een estafette samengewerkt. Andersom kan ook. In echte teamsamenwerking zie je vaak ook wel een paar stukjes ketting zitten. Handig, want daar zijn de dynamiek en de complexiteit laag. Rembrandt en van Gogh schilderden natuurlijk op een touwmanier hun schilderijen, maar hun palet prepareerden ze op een kettingmanier. Alleen al de poging om de samenwerking te verkavelen in touw- en kettingstukken, levert inzicht op en daarmee zicht op verbetering. Als je kettingsamenwerking en touwsamenwerking door elkaar haalt, als je de één doet terwijl de ander nodig was, creëer je ongelukken. Iemand met eigen ideeën aan de lopende band is killing, kijk maar naar Modern Times van Charlie Chaplin. Maar iemand zonder eigen ideeën bij een architectenbureau is nog veel erger.



Bart Stofberg is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood.

Twitter: @BartStofberg