

# De voordelen van touwmanagement

## Deel 2: Succesvolle touwen

door: Bart Stofberg

Als een keten zo sterk is als de zwakste schakel, dan is ketenmanagement een rare ambitie. Het komt erop neer dat we de samenwerking zo proberen in te richten, dat hij zo sterk is als de zwakste schakel. Gelukkig is dat niet nodig. In het vorige nummer van ICT Magazine hebben we gezien dat er twee soorten ketensamenwerking zijn. 1) Kettingsamenwerking, waarbij de schakels achter elkaar zijn geplaatst en de zwakste schakel dus de sterkte van de keten bepaalt en 2) touwsamenwerking, waarin de garens van het touw naast elkaar zijn geplaatst en de keten vele malen sterker is dan de som van de 'schakels'.

	BU1	BU2	BU3	BU4	BU5
Business analyse					
Functioneel ontwerp					
Applicatiebouw					
Middlewarebeheer					
Databasebeheer					
Platformbeheer					
Serverbeheer					

Illustratie 1: Primaire besturing is het (horizontale) vakterm

	BU1	BU2	BU3	BU4	BU5
Business analyse					
Functioneel ontwerp					
Applicatiebouw					
Middlewarebeheer					
Databasebeheer					
Platformbeheer					
Serverbeheer					

Illustratie 2: Primaire besturing is het (verticale) klantteam

In kettingsamenwerking wordt een aantal mensen of een aantal afdelingen na elkaar aan het werk gezet. De deelnemers aan de samenwerking zijn niet verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eindresultaat, maar ieder is afzonderlijk verantwoordelijk voor het leveren van een nauwkeurig gespecificeerd tussenproduct. Als er in één schakel van die samenwerking iets mis gaat (kwaliteitsverlies, tijdverlies, kostenoverschrijding), dan kan dat in de rest van de keten niet meer worden gecorrigeerd. De keten is zo sterk als zijn zwakste schakel.

In touwsamenwerking werkt een team vakmensen intensief met elkaar samen aan de gewenste oplossing. Als er bij één schakel van die samenwerking iets mis gaat, dan wordt dat bijna direct door de rest van het team gecorrigeerd. Let daarbij ook op het voorzetsel, 'bij'. Bij kettingsamenwerking gaat er iets mis in een schakel, en daarbij dus ook min of meer buiten beeld, bij touwsamenwerking gaat er iets mis bij een schakel, en dat is zichtbaar en dus kunnen we meteen ingrijpen.

### Theorie en praktijk

In theorie is het eenvoudig. Als de complexiteit en de dynamiek hoog zijn, dan kun je maar beter kiezen voor touwsamenwerking. Maar, zoals de Amerikaanse catcher Yogi Berra ooit zei: "In theorie is er geen verschil tussen de theorie en de praktijk, maar in de praktijk wel." Hoe ziet touwsamenwerking er in de praktijk nu uit?

Bij een grote organisatie was de volgende kettingsamenwerking aanwezig. De IT-afdeling bestond uit negentien teams van specialisten, van serverbeheer, via Cobol, dotnet en Java, naar ontwerp (zie illustratie 1). Als een klant iets wilde van IT, dan vereiste het proces dat die klantvraag door alle negentien teams werd getrokken. In totaal konden er maximaal tien 'in-takemomenten' zijn. Dat zijn momenten waarop de ene afdeling de andere de maat neemt: Is jouw oplevering wel goed genoeg, kunnen wij daarmee ons werk doen? Kettingsamenwerking pur sang. De teams wisten heel goed welk tussenresultaat ze binnen hoeveel tijd moesten leveren, maar ze waren veel slechter op de hoogte van welk resultaat de klant wanneer nodig had, en waarom.

### Klantteams

De primaire besturingsrichting van de organisatie was in de tekening horizontaal. Per afdeling. Het proces, de rode pijl, zorgde ervoor dat de klant kreeg wat hij had gevraagd. Met een team van consultants hebben we dat omgedraaid. Ze hebben klantteams ingericht, zie illustratie 2. Iedere klant kreeg een IT-team, waarin alle benodigde specialisaties aanwezig waren. De afdelingen onder de streep hebben ze gelaten zoals ze waren. Daar kon je maar beter niet per klant sorteren. Een klantvraag werd nu in het team besproken, er werd gekeken welke specialisaties nodig waren en die zorgden er samen voor dat aan de klantvraag werd voldaan. Er was veel minder proces, want de teams wisten precies

wat de klant nodig had en dat leverden ze dan ook, waar nodig in samenspraak met de klant.

### Heldere verantwoordelijkheden

Natuurlijk heb je nog steeds een proces nodig. Sommige zekerheden ("Hebben we wel goed getest?", "Is deze wijziging wel gewenst?") kan je maar het best door een proces laten leveren. Maar van begin tot eind was het team verantwoordelijk en dat team werd minder gestuurd door het proces dan wel door heldere verantwoordelijkheden, solide vakmanschap, vaste patronen en duidelijke afspraken. En natuurlijk werd er binnen de vakdisciplines lerend vermogen opgebouwd, maar de klantlijn was de primaire lijn van besturing en de vaklijn was de secundaire. Het traject bij deze grote organisatie nam een jaar in beslag. De klantteams zijn met zorg ingericht en de samenwerking werd verder gesmeed door de invoering van Lean-principes. Uiteindelijk heeft het project, bij een afdeling van ongeveer 450 mensen, een jaar doorlooptijd en één miljoen euro gekost. Het resultaat was halvering van de doorlooptijd, veel minder fouten, klanttevredenheid van 20 procent naar 80 procent en een jaarlijkse besparing van 9 miljoen euro.

### Sneller, beter, goedkoper

In mijn praktijk ken ik nog veel vergelijkbare trajecten, ook als het om business-ketens gaat. Het genoemde voorbeeld is het meest spectaculair, maar in alle gevallen zijn de soortgelijke resultaten behaald en

in alle gevallen was de investering binnen een jaar terugverdiend. Met touwmanagement gaat het sneller, beter én goedkoper. Yogi Berra had gelijk. Theorie en praktijk zijn niet hetzelfde. In de praktijk zijn de resultaten van touwmanagement nog veel beter dan je op basis van de theorie mocht verwachten. Iedereen is van begin tot eind betrokken, wordt alleen ingeschakeld als dat toegevoegde waarde levert en iedereen weet precies voor wie en waarvoor we dit doen. Er zijn veel verschillende vormen van touwmanagement. Agile is touwmanagement, maar niet alle touwmanagement is Agile. In theorie en in de praktijk is touwmanagement een vorm van samenwerking met weinig processen, met veel betrokkenheid bij het eindresultaat, met veel vakmanschap, met veel wendbaarheid en vooral dus met veel betere resultaten. Elke keer zijn er twee vragen: hoe groot is de dynamiek en hoe groot is de complexiteit? Als het antwoord op één van de twee vragen "Redelijk groot" is, dan is touwmanagement de beste oplossing. Maar daarover meer in de volgende en laatste aflevering van dit drieluik.



**Bart Stofberg** is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood.

Twitter: @BartStofberg