



Zoeken naar een duizendpoot

Verandering is een constante, dat is één van die weinige zekerheden die het leven biedt. Veranderingen tasten bestaande structuren aan. En laten het nu juist die structuren zijn die de mens zekerheid bieden. Aan de klant biedt gestructureerdheid bovendien een zekere continuïteit in kwaliteit. Genoeg redenen dus om verandering stelselmatig te 'managen', liefst wordt dit gedaan door een duizendpoot met verstand van zaken.

Businessveranderingen en middelgrote en grote wijzigingen in informatiehuishouding en infrastructuur zijn zelden monodisciplinair. Een ander of nieuw informatiesysteem brengt evengoed andere rollen en een functiestructuur met zich mee als een organisatiewijziging. Een ketengewijze marktbenadering houdt eigenlijk per definitie een combinatie van organisatorische en contractuele wijzigingen in. Het beheersen van verandering vergt van een verandermanager daarom enerzijds managerial capaciteiten en anderzijds adviesvaardigheid. Nodig is een primaire mix van voldoende kennis om de

technische (on)mogelijkheden, de organisatorische maatregelen en contractuele randvoorwaarden tot een congruent geheel te smeden. Nodig is ook het vermogen om de verschillende dynamieken van verandering te combineren. Een organisatorische wijziging verloopt immers op een andere tijds-as dan de aanpassing van een informatiesysteem. Naast die hele waslijst aan vaardigheden, is ook nog een zekere mate van programmanagement en financiële vaardigheden nodig om het geheel te complementeren. Leuk werk dus voor een goed delegerende duizendpoot... Omdat de praktijk van alledag weerbarstiger is en zo'n duizendpoot vaak niet gevonden wordt, treden bij het managen van veranderingen allerlei fenomenen op. Zo gaat men soms over tot een monodisciplinaire aanpak, met als gevolg dat de nieuwe organisatie 'staat', maar dat de informatiesystemen of infrastructuur daar niet op is aangepast. Ook stelt men projecten regelmatig boven de structurele component: het beheer van infrastructuur en informatiehuishouding. Daarnaast kan het voorkomen dat men een organisatorische verandering probeert af te dwingen door een wijziging in de informatiehuishouding. Een laatste fenomeen dat geregeld optreedt is dat de nadruk wordt gelegd op externe relaties en communicatie via bijvoorbeeld internet, zonder dat de interne afhandelingsprocessen daarop zijn afgestemd. Stuk voor stuk begrijpelijke fenomenen, die hun eigen en overkoepelende ellende creëren. De oorzaak is

grosso modo platter dan plat. Het is eenvoudiger om een akkoord te krijgen voor een kleinere en goedkopere wijziging, dan voor iets dat omvangrijk is. Bovendien betekent de monodisciplinaire werkwijze dat maar één (middel)manager overtuigd hoeft te worden en kan de besluitvorming op operationeel niveau blijven hangen. De reactie van de markt is voorspelbaar. Er zijn marktpartijen die hun strategie er op afstemmen en er zijn marktpartijen die interim- en crisismanagers leveren om de rommel dan weer op te ruimen. Per saldo resteren de marktpartijen die daadwerkelijk waarde willen toevoegen aan de business door op tactisch en operationeel niveau de business te ondersteunen op het aloude vlak van samenspel tussen organisatorische en informatorische elementen. Resteert de vraag waar zo'n duizendpoot te vinden is die verandering optimaal kan managen. Naar mijn mening voelen de benodigde duizendpoten zich niet thuis in de grote(re) marktpartijen. Daar kunnen ze hun ei niet kwijt vanwege de interne organisatorische structurering van die partijen. Shop derhalve binnen middelgrote en kleine marktpartijen. Maar naast een prachtig curriculum vitae moet het gewoon klikken met de persoon en diens organisatie. Die liefde van partijen voor elkaar moet de motor zijn achter de wil om samen de eindstreep te halen.

Bert van der Linde

U kunt op deze column reageren via e-mail: a.c.vd.linde@freeler.nl.