

ICT komt van Venus, Business komt van Mars

EEN VERVOLG IN 6 MINUTEN

Het is nu ruim drie jaar geleden dat het artikel verscheen in Orator met de titel: "ICT komt van Venus, Business van Mars" en de beeldspraak blijft frappant. Ik las het pas onlangs en maakte er een vervolg op: Een vervolg in 6 Minuten.

Door Ludo Couvreur

Waarover ging het? Het bewuste artikel betrof een interview uit 2006 met Professor Viaene en zijn medewerkers van de Vlerick Management School naar aanleiding van hun onderzoek in samenwerking met de Cranefield School of Management rond IS and ICT.¹ Samenleving kwam het hierop neer: men overdrijft de voorspelde opbrengst om een IS/ICT-project te laten goedkeuren, wat dan bij ontgoochelende resultaten leidt tot een vorm van IS/ICT-allergie vanuit de business. Doch voor procesinnovatie is een blijvende investering nodig in IS/ICT waarbij men risico's dient in te calculeren. En meest van al ontbreekt het aan gemengde profielen die de brug kunnen slaan tussen IS/ICT en Business en profielen die het overzicht beheersen van alle processen van start tot einddoel. IS/ICT is een hefboom voor verandering die een juist veranderingsbeheer vergt. De waarde van IS/ICT-investeringen wordt echter pas op lange termijn zichtbaar en is niet steeds voorspelbaar via de gangbare financiële maatstaven die in business cases aan bod komen. Verandering betekent ook veranderlijk zijn en vergt een agile houding van de IS/ICT-systemen. Om een IS/ICT-investering tot een succes te maken zowel voor haar als voor de business, dient de afstand tussen IS/ICT en business verkleind te worden, deze tussen Venus en Mars. Aangehouden

door de mooie beeldspraak van 'ICT komt van Venus, Business van Mars', gecombineerd met het feit dat er in het interview geen enkele expliciete verwijzing stond naar Mars en Venus, kon ik niet nalaten om een vervolg te schrijven. Hier is het.

De Reis Tussen Venus en Mars

Relax. Geen vergaderingen vandaag. Neem even ICT en Business mee in je bagage en laat je verbeelding de vrije loop voor een korte reis door ons zonnestelsel in 2010. Venus en Mars behoren nog steeds tot ons zonnestelsel en blijven in hun banen draaien, ook drie jaar later. Venus is een binnenplaneet en Mars een buitenplaneet, met daartussen als referentie de Aarde waar wij zijn. Venus is schroeënd heet, verstikkend onder een wit maagdelijk wolkendek van koolzuurgas. Mars is oranje-rood en lijkt een restant van een vroegere Venus met zijn lichte koolzuur atmosfeer. De glimp van de kleur van Venus vind je terug op haar poolkappen. Mars kunnen we in haar volle gloed bewonderen, maar Venus heeft slechts een deel van haar geheel vrij in de schijn gestalten van een maan. Venus staat gemiddeld zo'n 108 miljoen kilometer van de zon en Mars ongeveer het dubbele en tussen beide, Mars en Venus, is er gemiddeld zo'n 120 miljoen kilometer afstand. Op aarde ontwikkelde men de technologie van Venus op de vraag van Mars. Nu is die Venus technologie al draadloos en aan de snelheid van het licht kunnen we van Venus met Mars praten

in 360 seconden of precies 6 minuten. Mooie getallen die passen in de vondst van de Assyriërs voor de indeling van ons kloksysteem: veelvoud van 6.

Als we nu spreken met onze moderne lasertechnologieën van metingen in femto seconden (dat is het cijfer één maar dan vijftien eenheden na de komma) dan staan IS/ICT en Business met 6 minuten inderdaad ver van elkaar. Ook ademt Mars met slechts een dun laagje koolzuur atmosfeer maar een heel klein beetje van de dikke koolzuurwolken op Venus. Is IS/ICT dan zo weinig verweven in de Business? Of begrijpt de business van Mars zo weinig van IS/ICT omdat ze enkel de schijngehaltes van Venus ziet?

Nochtans broeit IS/ICT van verlangen met zijn temperaturen van 450 graden Celsius en wordt het koel ontvangen op Mars van 18 graden Celsius overdag tot minus 120 graden Celsius bij nacht als men het niet meer ziet zitten.

En Business Process Management ligt er zo tussenin, op Aarde. Tussenin is niet correct, ze schommelt een beetje veel in onderlinge afstanden. De afstand tussen Venus en Aarde varieert van 36 miljoen kilometer tot zo'n 261 miljoen kilometer. Met andere woorden; de afstand tussen BPM en IS/ICT kan nogal variëren. Maar het is net zo met de afstand tussen Mars en Aarde: ze varieert van zo'n 78 miljoen kilometer tot zo'n 378 miljoen kilometer. Wellicht kunnen we een voorbeeld nemen aan NASA en onze missies lanceren in de 'window of opportunity' als de planeten het dichtst bij ons staan. Het lijkt erop alsof er nooit een stabiele toestand is en toch zijn alle drie de planeten onderhevig aan wetten van de zwaartekracht: de economie. Maar net zoals bij de gravitatie zijn we er nog niet in geslaagd om de exacte formule van de onderlinge wisselwerking tussen drie planeten in één formule te gieten. Venus en Mars verenigen op onze Aarde kunnen we niet. Maar we kunnen wel missies ondernemen om ze beter te leren kennen in hun volledigheid om zo een beter beeld te kunnen vormen van de processen in ons zonnestelsel.

Mars stuurde ons Aarde de vraag dat ze wil weten hoeveel warmte een signaal van Venus haar zal bijbrengen. En op Aarde rekenen ze dit voor in economische metrieken, maar die blijken niet te kloppen want de zon buigt de ruimte. Goed dat we het weten, want zo zijn er ook kwalitatieve metrieken die de economische metrieken buigen.

Maar ook al lijkt de fysica ons een beeld te geven van stabiliteit in haar wetten, toch is nooit iets hetzelfde in onze Melkweg. De banen veranderen, de zon heeft door haar verbranding nooit meer dezelfde hoeveelheid brandstof als elk moment ervoor. Er komen kometen en meteoren en er is de galactische straling. En in 260 miljoen jaar ongeveer draaien we met onze zon rond het zwarte gat van onze Melkweg. Tussen haar spiraalarmen is het een rustige tijd maar wanneer we met onze zon in een arm duiken kan het er heftig aan toe gaan. Wat vandaag zo voorspellend lijkt is het morgen niet meer en met wat we weten dienen we dit in te zien. Maar op

Aarde zijn er slimme mensen: ze gebruiken statistiek om met al die onbekenden toch iets te weten en dat dienen we aan Mars even uit te leggen.

En Mars verlangt van Venus enkel precies die hoeveelheid warmte die ze nodig heeft om leven te laten bloeien, niet meer en niet minder. Ze legde Aarde meetsystemen op om voor te rekenen wat die warme Mars zal opbrengen, sterk gekaderd in een Business Case, volledig volgens de oranje kleur opgelegd door Mars. En omdat Aarde wil verkopen, dat is eigen aan haar, kleurde ze haar cijfers over de warmteopbrengst die Venus kan geven bij en Mars kreeg wat ze wilde in haar business case van de Aarde maar niet van Venus. Vandaar haar argwaan voor Venus. Mars wil niet enkel warmte, maar tevens stromend water en zuurstof om te leven. Die laatste twee heeft Aarde in overvloed. En deze kan ze zelf leveren. Maar weten Mars en Aarde dat stromen nooit in hun zelfde bedding blijven, dat ze wolken maken en regen brengen, maar ook oogsten, en dat de zuurstof dient onderhouden te worden. Geen nood zegt Aarde, we zijn Agile en plooiën ons naar de nood en de tijd.

Het profiel van de Business Process Manager is dat van een tijdelijke bezoeker aan het atelier van Stradivarius

Venus helpt mee verandering te brengen op Mars door haar warmte van IS/ICT te schenken. Doch de verandering zelf wordt bevroren in haar Venus-taal en in haar voorhanden zijnde hardware, dat alles omdat de verandering zou blijven. Ze lijkt een antinomie: ze brengt verandering maar bevriest die door de complexiteit van haar taal en systeem. En wil Mars een nieuwe verandering dan vergt het minstens 6 minuten om het signaal te overbruggen en nog meer kracht om het gas over te brengen.

Het Medicijn en Stradivarius

Nu moet ik even een tussenlanding op Aarde maken. En daar ontmoet je interessante mensen zoals J.K. Galbraith en Richard Sennett om er maar twee van de velen te noemen. Laat ik eerst even bij J.K Galbraith binnenlopen in zijn boekje over Armoede:² "... een diagnose die voortvloeit uit de voorhanden zijnde medicijnen boezemt geen groot vertrouwen ...". IS/ICT kunnen we beschouwen als het voorhanden zijnde medicijn, zoals de kant en klare pakketten die aangeboden worden. Een diagnose stellen in de business voor verandering vanuit een bestaand medicijn blijft bijna altijd beperkt tot de daaraan gerelateerde ziekte en ziet daarbij alle mogelijke

andere oorzaken als diagnose over het hoofd. We dienen daarom een diagnose te stellen vanuit een open blik en dan kijken we of we er een medicijn voor beschikbaar hebben of er eentje dienen te ontwikkelen. En omdat ik van beeldspraken houd; een virus muteert, dus dient het medicijn dikwijls aangepast te worden.

Net zoals bij de bestrijding van armoede zal een aanpak van een diagnose vastgesteld vanuit de beschikbare medicijnen niet direct tot een onverhoopt succes leiden. En van Galbraith loop ik even langs bij Richard Sennett want op Aarde had men vastgesteld dat er *“een gebrek blijkt te zijn aan gemengde profielen”*.³ Die uitspraak deed me dadelijk denken aan de toon van de Ambachtsman.⁴ Processen ontstaan vanuit vakmensen in een bedrijf. Ze kennen het reilen en zeilen van de activiteiten en passen hun werkwijze aan aan de veranderende situaties: ze leren. Voor zover dit toegelaten is zal een bedrijf bloeien en zijn unieke positie verwerven. Een groot probleem is dat de processen zo uniek verbonden zijn met die vakmensen en het bedrijf, dat ze niet compleet ter tafel liggen in de welomschreven procedures. Wie zich op die laatste focust gaat de mist in. Men kan het een beetje vergelijken met het bouwen van een viool door Stradivarius: er was zoveel intrinsiek dat men er nu nog niet in geslaagd is om zijn viool na te bouwen met dezelfde klankkleur.

Een groot probleem is dat de processen zo uniek verbonden zijn met de vakmensen

Het is het probleem van de requirements en de specificaties voor een IT'er. Het huidige profiel van de Business Process Manager is dat van een tijdelijke bezoeker aan het atelier van Stradivarius om de processen vast te leggen, zonder ooit de leerschool te hebben doorlopen. Het aspect tijd is daar niet vreemd aan.

Het missende profiel is dat van een meester die vanuit zijn ambacht en kennis kijkt naar de nieuwe materialen en deze bij zijn denken verwerkt in zijn proces waarin hij meester is. Hij zal niets nemen dat afbreuk zou doen aan de waarde van zijn product, maar enkel dat van de nieuwe technieken en materialen gebruiken wat de waarde kan vermeerderen. En dit laatste zal hij doen in stappen van experimenten. Hoe beter de resultaten hieruit, hoe enthousiaster de meester het nieuwe zal gebruiken.

Een gemengd profiel is er dus best een die de leerstadia doorlopen heeft in de geuren van het huis en het vak met de kennis van de nieuwe materialen.⁵ Een BPM'er wordt een deel van het product. Vanuit dit profiel met de geest van de mees-

ter zal men vragen om de grondstof, het IS/ICT aan te passen volgens de noden en de vooruitgang. De leverancier van die grondstof, net zoals de leverancier van het hout voor de Stradivarius, zal hierop zijn bomen moeten kiezen en verzorgen op een agile manier.

En de handelaar in veranderingen? Dat is iemand die weet wat de huidige waarde is en er een wil toevoegen. Alleen als de klank die hierna uit de viool komt nog beter is zal de nieuwe viool op de markt klinken en de fierheid aanwakkeren van zijn bouwers. Ook het hout waaruit de viool wordt onttrokken verandert: ze groeit, is onderhevig aan het klimaat en de inzichten van de verzorger. De meester zal steeds argwanend blijven tegenover die veranderingen om zijn kwaliteit te behouden, maar anderzijds als vakman zal hij het diepste uit zijn ambacht puren om door veranderingen nog een beter product boven te halen.

Een goed meester denkt op lange termijn. Hij zal een bos met het goede hout voor zich reserveren en nieuwe aanleggen voor morgen. Veranderingen zal hij geleidelijk toepassen, want anders krijgt hij de tijd niet meer om te leren van de verandering en er verbeteringen in aan te brengen. Dit onbekende denken en handelen van de meester noemt men zijn *Gut Feeling*.

Mars en Venus zijn er omdat de Aarde er is

Als Mars direct converseert met Venus en vice versa zal er geen leven zijn, want Aarde ligt er tussen en is zijn gebruiker en klant. Op Aarde spreekt men talen, en Venus spreekt in bits en bytes en Mars in winst en verlies. Geen van beide mag vergeten dat aan elke input en output een menselijk aspect zit dat vraagt om in zijn taal aangesproken te worden – om het wat fantasieerijk te stellen met een laatste metafoor: Mars en Venus zijn er omdat de Aarde er is.

Noten

1. Vlerick Management School, ICT komt van Venus, Business van Mars, Orator, December 2006, pag. 8, 9.
2. J.K. Galbraith, Armoede, Elsevier 1979, pag. 41, vertaling door Ger Groot van The Nature of Mass Poverty, Harvard University Press, 1979.
3. ICT komt van Venus, Business van Mars, pag. 9, Orator, 22 December 2006.
4. Richard Sennett, De Ambachtsman – De mens als maker, Meulenhoff, 2008, vertaling van The Craftsman door Willem van Paasen.
5. Julian Birkinshaw, Gita Piramal, Sumantra Ghoshal on Management – A force for Good, Financial Times Prentice Hall, 2005.

Ludo D. Couvreur is zelfstandig consultant.

Uit waardering en respect voor het werk en onderzoek van allen actief in IT, IS, ICT en BPM.

Met speciale dank aan Professor Viaene en zijn medewerkers voor het inspirerend interview.