



Vasthouden en loslaten

Wat we willen is wel duidelijk. We willen dat business en ICT naadloos op elkaar aansluiten zodat de mogelijkheden en onmogelijkheden van business en ICT zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd (Impact en Alignment). Wat business en ICT dan precies is, laten we hier gemakshalve even achterwege. Al decennia lang wordt steeds opnieuw geconstateerd dat er een kloof bestaat tussen ICT en business. Uiteraard zijn er verschillende oplossingen aangedragen om deze kloof te dempen of te overbruggen. De cynische waarneming is echter dat het blijkbaar allemaal niets uitmaakt hoe de afstemming plaatsvindt. De voorgestelde oplossingen zijn weer de oorzaken voor de problemen in de toekomst enzovoort. Wat er aan ten grondslag ligt is het klassieke dilemma van vasthouden of loslaten. Zonder volledig te willen zijn, worden een aantal pogingen toegelicht.

De eerste variant is om een tussenschakel te creëren om als een soort tolk te vertalen tussen de business en de ICT (voor BIKkers is dit bekende kost). Na enige tijd kunnen deze personen echter door de business worden gezien als slechte ICT'ers die hen weer

niet begrijpen en door ICT precies andersom. Jammer, poging mislukt. Als een vertaler niet werkt, dan doen we het anders. We rouleren de mensen die vanuit de ICT het dichtste bij de business zitten en andersom. Die zullen elkaar dan wel beter begrijpen of niet dan? Nee dus. Binnen de kortste keren zal de een de ander wel eens uitleggen hoe zijn werk te doen. Tja, minder geslaagd.

Nieuwe poging. We gaan business en ICT dichter op elkaar binden door allerlei dwarsverbanden te organiseren. Geïntegreerde jaarplannen, stuurgroepen, werkgroepen, architectuuroverleggen, accountmanagers etc. Of er beter met elkaar wordt gecommuniceerd, is niet zeker maar dat er meer tijd wordt besteed aan praten, dat is wel duidelijk. Het effect kan echter nog erger worden. ICT kan door dergelijke overlegstructuren denken dat de business de verantwoordelijkheid heeft opgepakt voor de ICT. De reactie van de businessmanagers zal niet zelden zijn: "ze verpesten het toch in de uitvoering, wie wil daar nou verantwoordelijk voor zijn?". Voordat je het weet is er dus nieuwe onduidelijkheid gecreëerd.

Maar daar hebben we iets op gevonden. We zullen wel eens duidelijk maken wat we van ICT verwachten. We gaan naar een dienstenniveau-overeenkomst. Conform goed Nederlands gebruik aangeduid met de Engelse term Service Level Agreement (SLA). Voor de business een ideale kans om helderheid te krijgen over de resultaten zonder medeverantwoordelijk te worden voor de uitvoering. Ook hier beginnen we vol goede moed. Al snel blijkt echter dat het opstellen van de SLA's een boemerang is. Om goede afspraken te maken over de uitkom-

sten moet wel duidelijk zijn wie waar verantwoordelijk voor is en wat de gewenste prestaties zijn. Voordat je het weet ontstaat er intern ruzie over het maken van de afspraken over de prestaties en niet eens meer over de prestaties zelf.

Ten einde raad besluiten we de hele flikkerse boel buiten de deur te zetten. In eerste instantie denkt ICT nog dat dat niet zo'n vaart zal lopen vanwege het strategische belang van informatie. Dat kan wel zo zijn maar de ICT-afdeling kan toch voor het grootste deel worden verkocht. Op een krampachtige manier (vasthouden/loslaten!) worden afspraken gemaakt met de externe partij. Zo moet het contract voorkomen dat er verrassingen ontstaan en tegelijkertijd moet de dienstverlener uiteraard niet te star zijn en meer van dit soort heldere afspraken. In het begin gaat het nog wel goed maar na enkele jaren gaat het weer knagen. Begrijpen ze me wel? Om de communicatie te stroomlijnen worden mensen aangewezen om een brug te slaan tussen business en (de externe) ICT. U begrijpt, we kunnen weer vooraan beginnen met als enige resultaat dat we na enkele pogingen besluiten om de ICT toch maar weer te insourcen.

Is er dan geen oplossing? Ach. Als we het idee loslaten dat er per se een model moet zijn dat in alle gevallen het beste is, valt het wel mee. Het is nuttig om een paar varianten te hebben om een beweging in een gewenste richting te stimuleren. De oplossing is dus voor een deel een herformulering van het probleem. Het blijft namelijk een kwestie van vasthouden én loslaten tegelijkertijd en dat geeft uiteraard de nodige problemen. ■