

Controle krijgen door controle los te laten

DE ONVERMIJDELIJKE CHAOS VAN DIGITALE TRANSFORMATIE BETEUGELD

Het is voor iedereen nu duidelijk geworden dat de digitale transformatie voor een organisatie essentieel is om te overleven. In de digitale wereld is de onvoorspelbaarheid onvermijdelijk door de vele dwarsverbindingen die het mogelijk maakt. De onvermijdelijke onvoorspelbaarheid vergt een andere wijze van organiseren, constateert Edzo Botjes. Hij geeft daarom drie tips om mee te nemen in het ontwerp.

door Edzo Botjes beeld Shutterstock

IEDEREEN HEEFT DE MEMES OVER DE IMPACT VAN COVID-19 OP DE DIGITALISERING WEL VOORBIJ ZIEN KOMEN. Het zijn niet alleen de scholen die halsoverkop op afstand lesgeven hebben omarmd. Om me heen zie ik goede voorbeelden van horecagelegenheden die binnen twee dagen hun Instagram hebben veranderd van mooie latte-artfoto's naar een afzetkanaal. Waar vóór COVID-19 het restaurant van de lokale ondernemer vol zat, worden er nu op Moederdag 170 bestellingen rondgebracht en geven klanten grote bestellingen appeltaart aan het lokale ziekenhuis cadeau.

CORONA EN DE CRISIS VAN 2008 ZIJN NIET BIJZONDER

De financiële crisis van 2008 en de coronacrisis van nu leren ons dat de

onvoorspelbaarheid van de wereld mondiaal ontwrichtende gevolgen heeft waar niemand zich aan kan onttrekken. Het besef dat de wereld onvoorspelbaar blijft, dringt nu pas tot ons door. We zijn na de crisis van 2008 nog niet aan het nieuwe normaal gewend en nu zitten we in de volgende mondiale disruptie. Verandering is de enige constante, is sinds 2008 de realiteit en dat zal nog vele jaren na vandaag zo zijn.

GROTE IMPACT

Het is niet zo lang geleden dat Airbnb en Uber rechtszaken hebben gevoerd tegen de gevestigde hotels en taxibedrijven. Het is niet zo lang geleden dat Mercedes en BMW grote bezuinigingen hebben aangekondigd omdat Tesla en Waymo wel heel dichtbij komen. In NRC Handelsblad en de Volkskrant lezen we al een jaar artikelen over de

AUTEUR



EDZO BOTJES is een enterprise-engineer en enterprisearchitect met meer dan 20 jaar ervaring in de IT en in organisaties. Hij is ervan overtuigd dat samenwerken en verandering de essentie van een organisatie is. Bij Sogeti is hij actief binnen Sogetilabs en het DYA-kernteam.



mogelijkheden van deepfakes in de nieuwsvoorziening en customercare. Dit zijn ontwikkelingen die grote bedrijven aan de rand van een faillissement brengen. Grote bedrijven, met fysieke producten en vele medewerkers met gezinnen. De verandering is constant en is zeer relevant voor organisaties.

DIGITAAL LEVERT CHAOS

De oorzaak van de continue verandering is de digitalisering. De digitale organisatie heeft veel verbindingen. Intern zitten medewerkers in verschillende Teams- of

Slackkanalen waardoor informatie en acties binnen seconden door de organisatie heen gaan. Ditzelfde geldt voor de verwevenheid met de buitenwereld. Een software-update in diezelfde Teams- of Slackomgeving heeft meteen impact op de operatie. Ditzelfde geldt voor de concurrentie die met haar nieuwe app viral kan gaan en alle klanten binnen een 'click' laat overstappen. De vele verbindingen in de organisatie en daarbuiten zorgen ervoor dat de verandering gegarandeerd continu is en grote impact kan hebben.

Antifragiel: alles dat gedijt in een omgeving van onvoorspelbaarheid

De Amerikaanse hoogleraar risicomana- gement Nassim Nicholas Taleb heeft hier veel onderzoek naar gedaan en veel boeken over onvoorspelbaarheid ge- schreven. Hij introduceert in 2012 de term ‘antifragiel’.

Antifragiel is zijn term voor alles dat ge- dijt in een omgeving van onvoorspel- baarheid. Dit betekent dat een organisa- tie die antifragiel is, sterker wordt door blootstelling aan onvoorspelbare gebeur- tenissen.

DIGITALE TRANSFORMATIE SITUATIONEEL TOEGEPAST

De generieke digitale-transformatieaan- pak bestaat uit vijf gebieden: gedeeld klantinzicht; operationeel fundament; digitaal platform; interne governance; ontwikkelplatform voor externen (Designed for digital, Jean Ross). De uitvoering is natuurlijk situationeel. Neem bijvoorbeeld het onderwerp inter- ne governance. De financiële rapportage aan de financiers en aandeelhouders heeft een andere besturing nodig dan het inspelen op de veranderde marktom- standigheden.

Welke verschillende situaties zijn er en hoe onderkennen we die?

ONTWERP DE CONTROLE WEG

Hoogleraar strategie en toegepaste com- plexiteit Dave Snowden heeft het Cynefin-framework ontwikkeld, waarin hij onderscheid maakt tussen situaties die voorspelbaar zijn (correlatie en causaliteit zijn bekend) en situaties die onvoorspelbaar zijn. In de onvoorspel- bare situaties is oorzaak en gevolg niet te herleiden (zie figuur 1).

ONTWERP OP ONVOOR- SPELBAARHEID

In de afgelopen tien jaar hebben veel bedrijven ervaring opgedaan met agile werken, alsook met innoveren door middel van Design Sprints en de Lean Startupmethode.

Er zijn bedrijven die verder zijn gegaan en hun organisatie antifragiel zijn gaan inrichten. Brian Robertson heeft in zijn boek Holacratie een decentraal bestu- ringsmodel voor organisaties beschreven dat door Bol.com, in aangepaste vorm, omarmd is. Holacratie wordt door velen als een antifragiele organisatie- vorm gezien.

Al deze methoden hebben als doel om als organisatie te kunnen reageren op onvoorspelbaarheid, door gebruik te maken van menselijke creativiteit en anonimiteit.

De door mij bestudeerde aanpakken om tot een weerbare organisatie te komen, hebben de volgende overeenkomsten.

1. De mate van vrijheid die een organisatie geeft, is de balans tussen hoeveel risico acceptabel is en de autonomie van de medewerker.

Des te minder risico aanvaardbaar is, des te meer autonomie van de medewerker essentieel is om in te spelen op onvoor- spelbare gebeurtenissen.

Het is evident dat dit tegen het gevoel van veel mensen in gaat. Wij hebben al- lemaal geleerd dat meer controle minder risico betekent.

MODEL

De genoemde boeken en principes zijn onderdeel van mijn masteron- derzoek aan de Antwerp Manage- ment School. Mijn scriptie zal de verschillende eigenschappen van een wendbare organisatie inzichte- lijk maken. Het model dat ik heb opgesteld, is door verschillende experts en directieleden van grote organisaties gevalideerd. Later dit jaar zal ik de resultaten in AG Connect in een artikel beschrijven.

Door de verandering kleiner te maken, zal de angst om controle los te laten ook minder zijn. Tien projecten van elk €50.000 vergen minder tot geen contro- le dan één project van €500.000. De kans is groot dat alle tien projecten slagen en veel waarde brengen en dat het grote project nog lang niet klaar is en veel meer dan €500.000 zal kosten.

2. Des te minder risico acceptabel is, des te belangrijker effectiviteit is boven efficiëntie.

Efficiëntie heeft waarde omdat het geld vrijmaakt voor innovatie en buffers. Efficiëntie heeft echter ook gevolgen: centralisatie en het verwijderen van redundantie. Dit brengt wel het volgen- de dilemma: een probleem isoleren kan alleen maar door decentralisatie, net als de quarantaineaanpak en bij een rans- omwareaanval. Centralisatie gedreven door efficiëntie maakt de organisatie minder effectief en juist kwetsbaar. Leestip: onderzoek van Google wijst uit dat persoonlijke veiligheid door- slaggevend is voor de effectiviteit van een team.

3. Continu leren vergt een gedeeld doel.

Iedereen weet dat het in de sport cruciaal is om wedstrijdritme te hebben

om een competitie of toernooi te win- nen. Om scherp te zijn op onverwachte gebeurtenissen is het belangrijk om continu te leren.

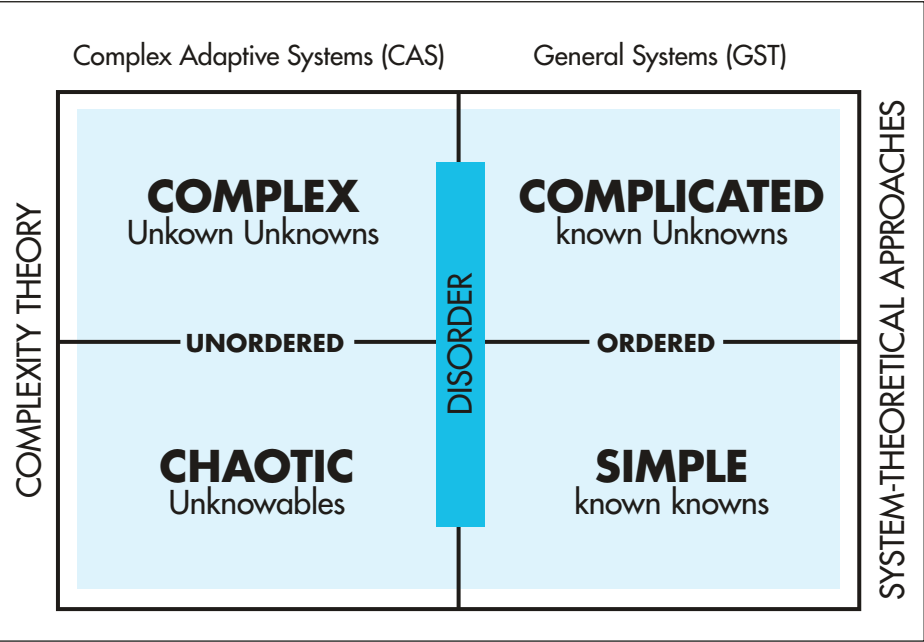
Peter Senge is hoofddocent leiderschap en duurzaamheid aan het MIT en schrij- ver van het boek The 5th Discipline, een standaardwerk op het gebied van de lerende organisatie. Senge stelt dat het leren een gedeeld doel (shared vision) vereist. Dit is de zingeving van de organisatie.

Binnen de IT hebben we met continu- ous integration, continuous deployment en retrospectives hulpmiddelen gevon- den die helpen om continu te leren.

De uitdaging is om met de gehele organisatie continu te leren (zie figuur 2).

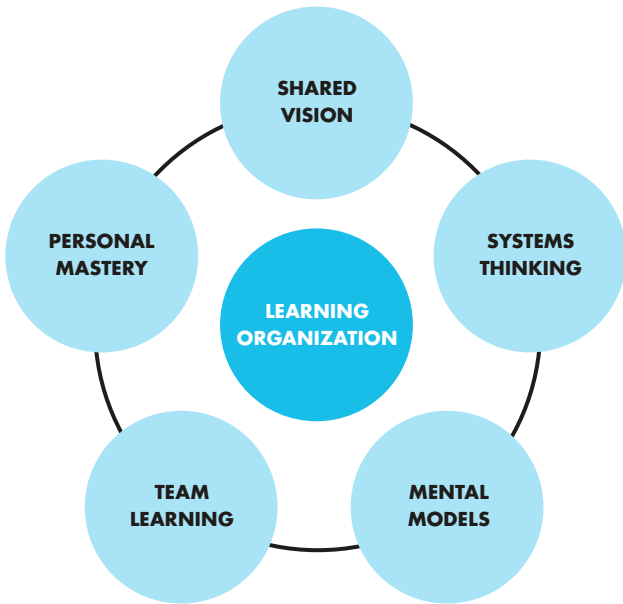
OMARM DE CHAOS

Het is de tegenstelling van controle hebben door controle los te laten die nodig is in de huidige complexe en onvoorspelbare wereld. 🌐



Figuur 1: Het Cynefin-framework bevat in totaal 5 domeinen, verdeeld over de as van voorspelbaarheid. Elk domein vergt een andere besturing.

SENGE'S FIVE DISCIPLINES OF LEARNING ORGANIZATIONS



Figuur 2: lerende organisatie volgens Peter Senge