

Menselijk maat en systeemdenken in balans

Acht maten voor succes met grote IT-projecten

Er zijn de afgelopen jaren veel woorden gewijd aan het succesvol zijn / falen van grote complexe projecten in de Informatie Technologie. Naast analyse van bestaande cases zijn een flink aantal instrumenten beschikbaar gekomen die de slaagkans zouden moeten vergroten. Deze Instrumenten zijn divers van aard en vaak op beheersing, controle en van het IT-project zelf gericht. Daarnaast zijn een aantal maturity modellen ontwikkeld, zoals CMM-I, Cobit, ITIL en AMM. Veelal zijn dergelijke modellen proces en organisatie verbeterend.

Toch zijn er nog steeds grote complexe IT-projecten die mislukken. Analyse hiervan geeft aan dat de huidige gebruikte instrumenten blijkbaar tekort schieten.

Tijdens een aantal ontmoetingen met een 9-tal zeer ervaren IT-consultants (ieder > 30 jaar ervaring in de IT) werd door de groep, met hun rijke ervaring, een lijst opgesteld met inzichten / kritische succesfactoren waardoor grote projecten juist slagen of mislukken.

Met deze informatie is een kerngroep aan de slag gegaan om met de bovengenoemde rudimentaire lijst als validatie een model (raamwerk) te ontwikkelen waarmee diagnostiek van grote complexe veranderingstrajecten mogelijk gemaakt wordt. Diagnose vooraf, tijdens en als evaluatie achteraf van grote complexe IT-projecten is dan ook de scope van het zogenaamde 8M Raamwerk.

Veel van de kritische elementen in de bovengenoemde lijst blijken meer te maken te hebben met de mens centraal, de relatie met anderen, en het gedrag van individu(en) en groep(en). En dus minder met projectbeheersingsmethodieken, ontwerpmethodieken en organisatie-structuren als mechanistische systeemelementen. Essentieel in het model zijn daarom de twee hoofdmaten de Systeem Maat en de Menselijke Maat.

Systeem Maat:

De basis is logica, organisatiestrategie uitwerken in systeem-matige structuren, die de organisatiedoelen ondersteunen

Menselijke Maat:

De basis is passie, de wens van een individu om in een excellente werkomgeving zijn/haar talenten vol in te zetten

Er moet iets fundamenteels veranderen in de manier waarop we dit met z'n allen aanpakken. Maar, kan dit wel, met alles aan methoden en technieken die hier al in de loop der jaren al voor zijn ontwikkeld?

Wij denken van wel, omdat de algehele aanpak systeemgericht is. Dit is niet verwonderlijk omdat het gaat om techniek die het menselijke doen en laten binnen dringt. Bij techniek gaat het om systemen en dus is alles gericht op de Systeem Maat. Daarin wordt de menselijke factor meegenomen, maar de fundamentele manier van kijken is die van de Systeem Maat. Kennelijk is dat niet genoeg en daarom is de tijd gekomen dat de Menselijk Maat een gelijkwaardige plek krijgt naast de Systeem Maat in het omgaan met IT in al z'n facetten.

De beide Hoofdmaten werken zo aanvullend en als diagnose instrument wordt hierdoor compleetheid nagestreefd.

De Menselijke Maat kijkt naar Complexiteit, Leiderschap, Samenwerking en Verandering en de Systeem Maat naar Bestuurlijk Mandaat, Business Services, Projectbeheersing en

Inrichting van Beleid en Uitvoering. Voor elk van deze 8 factoren hebben we, op basis van jarenlange best-practice ervaring, een Hoofdprincipe gekozen dat zodanig is uitgewerkt dat het in de praktijk kan worden toegepast op alles wat er bij het concipiëren, ontwerpen, bouwen, invoeren en gebruiken van IT komt kijken

Portfolioplanning en Architectuur-Management is in het Raamwerk opgenomen als een belangrijk instrument in het onderdeel 'Business Services (incl. IT Services)' van de Systeem Maat. Hiermee kan worden getoetst of en hoe Enterprise Architectuur effectiever kan worden toegepast in grote complexe projecten.

Wij zijn ervan overtuigd dat het gebruik van dit raamwerk er toe kan leiden, dat IT zijn plek krijgt als een businessfunctie als alle andere, waardoor (o.a.) we het wel uit ons hoofd zullen laten om IT projecten te blijven hanteren zoals we het nu doen.

Systeemmaat	Menselijke maat
1. Bestuurlijk mandaat	1. Omvang en complexiteit
2. Business services	2. Leiderschap
3. Projectbeheersing	3. Samenwerking
4. Beleidsuitvoering en organisatie-inrichting	4. Veranderbereidheid

Het 8M Raamwerk