

Organisaties vluchten door Framework-moeheid

02-01-2013 11:30 | Door [Jan van Bon](#) |

Computable Expert



Jan van Bon

directeur

Expert van Computable voor het topic Management

De onvrede over het rendement van de bekende frameworks doet steeds meer organisaties en mensen vluchten naar alternatieven. Daarmee schieten velen zich echter in hun eigen voet. Uiteindelijk heeft elke organisatie een managementstructuur nodig: make or buy?

Op 6 november schreef Michiel Croon een opiniestuk over frameworks voor it-beheer, in het licht van de naderende verkoop van [Itil door de Britse overheid](#). Het woord ' Itil' werkt in ons landje vaak als een lap op een rode stier. Op dat stuk kwamen dan ook de gebruikelijke cynische reacties, zoals:

'Gezever over framework en best practices en dan op examen infantiele meerkeuzevragen invullen waar je met 40 procent fout nog slaagt ...', '... niemand doet er vervolgens iets mee of past het op de juiste manier toe', 'het vakgebied is in het commerciële bedrijfsleven door de jaren heen overgewaardeerd door een stelletje yuppies.'en 'schijnzekerheid Mensen verschuilen zich achter processen, afspraken, sla's en dergelijke, maar gebruiken het gezond boerenverstand niet meer....'.

Het duurde even voordat iemand opmerkte dat het misschien ook aan de manier ligt waarop je van die frameworks gebruik maakt. Lezer hk was de eerste die daarbij opmerkte dat Itil een framework is en helemaal geen (vaste of ondersteunende) methodiek of methode kent om processen en activiteiten te ontwikkelen en te implementeren. Hij verwees voor dat laatste naar de ISM-methode, die juist wel een methode is en daarmee de toepassing van die framework-practices ondersteunt.

De negatieve kritieken die we konden lezen zijn inderdaad vooral terug te voeren op het aloude misverstand dat frameworks zoals Itil en [CobiT](#) implementeerbaar zijn. Dat zijn ze niet. En daar zijn ze ook niet voor gemaakt. Wie dat desondanks doet wekt de ontevreden reacties op die we bij het artikel van Michiel uitbundig kunnen lezen.

Om die reden is dan ook die ISM-methode ontstaan: naast al die mooie voorbeelden van 'practices' is een organisatie- en managementstructuur nodig die het mogelijk maakt om die practices daadwerkelijk in je voordeel te gebruiken. Dat vergt een methodische aanpak van de besturing, het management van de organisatie. ISM is dan ook inderdaad

- zoals Michiel zelf ook al aangaf - heel anders dan de rest van het door hem beschreven rijtje.

Het vervelende aan deze situatie is dat de negatieve sfeer die om de best practices heen is komen te hangen er toe leidt dat de betrokkenen zichzelf juist de voordelen ontzeggen van die best practices. Want die zijn er wel degelijk. De kunst is dan om ze te vangen in een werkwijze 'zoals' die bij ISM wordt gehanteerd. De instrumenten daarvoor zijn dus gewoon op de markt aanwezig en worden dagelijks door kleine en grote organisaties in alle branches toegepast. Met een goeie dosis gezond verstand en inzicht kun je dat natuurlijk ook allemaal zelf ontwikkelen. Het belangrijkste wat je daarbij moet doen is eerst beseffen wat het probleem is waarvoor je de best practices in wil zetten, en dan niet meteen in de toegepaste modus springen. Wie denkt dat procesdefinities de oplossing voor een managementprobleem zijn, slaat de plank bij voorbaat dus al flink mis. Voor een managementprobleem heb je namelijk een managementoplossing nodig. Dat klinkt simpel, maar de praktijk toont keer op keer aan dat het vakgebied it-beheer daar een enorme blinde vlek heeft.

Nog een negatief gevolg: omdat zo veel mensen negatieve ervaringen hebben met de genoemde frameworks vluchten ze naar andere aanpakken en domeinen, zonder dat ze de problemen hebben opgelost. Zo is de belangstelling voor Rijnlands denken en het ABC van Paul Wilkinson de laatste jaren sterk in opkomst. Bij verandertrajecten 'staat de mens centraal'. Maar organisaties bestaan altijd uit drie bedrijfsmiddelen: People, Process, Product ('mensen doen dingen met spullen'). En dat betekent dat je steeds aan drie zaken je aandacht moet besteden en niet alleen aan één daarvan. Wie dus 'vlucht' naar mensgerichte verandertrajecten (People) zonder aandacht te blijven schenken aan de Process- en Product-zaken, hanteert een ongebalanceerde aanpak - met alle gevolgen van dien. Een Rijnlandse aanpak werkt bij een it-dienstverlener nou eenmaal niet als er niet een Anglo-Amerikaanse bodem onder ligt. ABC en Rijnlands hebben zeker hun waarde, maar halen alleen echt rendement als je balans weet te vinden.

Uit deze ervaringen blijkt eens te meer dat veel beheerorganisaties nog steeds worstelen met een managementprobleem, en dat de bekende frameworks daarvoor niet de gezochte aanpak leveren. 'Vluchte'" zoals hierboven omschreven heeft daarbij echter steeds een beperkt rendement, en op enige termijn zul je toch de problemen waar die frameworks over gaan moeten oplossen.

Als de nood het hoogst is, is de redding nabij. Zoals altijd ontwikkelt de markt dan ook die producten waar een groeiende behoefte aan is, in dit geval toepasbare managementmethodes waarmee de bekende best practices 'implementeerbaar' worden. En daarbij geldt zoals altijd ook de regel 'make or buy'.
