

overdruk informatie 9905:

veld en vTubergen:

Professionalisering van een
SO-afdeling

Professionalisering van een SO-afdeling

Van een reactieve naar een actieve cultuur

Professionalisering betekent meer dan 'verbeteren van processen'. Belangrijk is ook dat de mensen die de processen moeten uitvoeren, het daarbij gewenste gedrag kunnen, willen en durven vertonen. Bovendien moet de inrichting van de organisatie aansluiten op de ontwikkelde processen. We illustreren dit aan de hand van een aanpak voor een veranderings-traject, waarin procesverbetering – op basis van het Capability Maturity Model – in combinatie met cultuurverandering wordt gerealiseerd.



Jeroen van der Velden



Ton van Tubergen

Vanwege de grote strategische betekenis van ICT voor het primaire proces, beschikken veel grote organisaties over een eigen softwareontwikkel (SO-)afdeling. SO-afdelingen staan voor de uitdaging hun dienstverlening verder te professionaliseren:

- omdat veranderende concurrentie aanscherping van bedrijfsprocessen, en dus van de bijbehorende IT vereist,
- omdat versnelde introductie van nieuwe producten en diensten vraagt om snelle en flexibele follow-up vanuit systemen,
- of simpelweg omdat de hoge concurrentiedruk ook een maximum aan efficiency en effectiviteit van de IT-afdelingen vraagt.

Het bestaansrecht van eigen SO-afdelingen is ter discussie gekomen. Alternatieve scenario's zoals outsourcing, meer gebruik van standaardpakketten en het toelaten van (externe) concurrenten, worden overwogen. Om te overleven is professionaliseren van het ontwikkelproces onafwendbaar.

Professionalisering via procesverbetering

Vanuit dit besef worden verbeterprojecten opgestart, met als achterliggend doel het aan de klantorganisatie kunnen leveren van producten:

- op de afgesproken tijd
- volgens het afgesproken budget, en
- die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.

De oplossing wordt gezocht in het verbeteren van de ontwikkelprocessen. Dit gebeurt veelal aan de hand van een referentiemodel voor procesverbetering. Een van de meest toegepaste modellen op dit moment is het Capability Maturity Model (CMM)¹. Dit model geeft inzicht in de mate van 'volwassenheid' van de processen van een softwareontwikkelorganisatie. Het is een descriptief model dat criteria stelt waaraan een SO-organisatie moet voldoen om op een hoger niveau van professionalisering te komen.

Niet alleen procesverbetering

In het CMM wordt zeer gedetailleerd beschreven *wat* er dient te worden gerealiseerd voor een procesverbetering. De randvoorwaarden waarbinnen die procesverbetering gestalte zou moeten krijgen, komen niet of nauwelijks aan de orde. Gesteld wordt in het model dat commitment van management en medewerkers een drager is voor het succesvol toepassen van de processen. Er worden amper aanknopingspunten geboden voor *hoe* dat dient te gebeuren. De wijze waarop het veranderingstraject moet worden ingericht, komt in het Capability Maturity Model niet aan de orde.

Toch is het van belang dat bij inrichting van softwareontwikkelprocessen steeds rekening wordt gehouden met factoren als:

- veranderingen in de invulling van de managementprocessen
- organisatiestructuur
- vereiste kennis en vaardigheden bij de medewerkers (HRM), en
- gewenst gedrag van management en medewerkers en de normen en waarden binnen de organisatie.

Onze insteek is dat procesverbetering raakvlakken heeft met verschillende facetten binnen een organisatie. De implementatie vraagt om een strategische en doordachte aanpak die verder reikt dan invulling van processen alleen. Twee voorbeelden:

- Invoering van nieuwe processen betekent de introductie van een nieuwe manier van werken die andere eisen stelt aan de kennis, vaardigheden en attitudes van de medewerkers. Processen voorschrijven zonder de mensen te betrekken bij de totstandkoming van die nieuwe processen, leidt vaak tot weerstand omdat medewerkers de processen niet willen, kunnen en/of durven toe te passen. Voor iemand die gewend is om op ad hoc basis te opereren, is het een grote stap om ineens heel gestructureerd en planmatig te werken. Het is de vraag of de desbetreffende persoon zonder ondersteuning bereid en/of in staat is om zo'n ommezwaai te maken. Interventies gericht op nieuwe kennis en vaardigheden bij de medewerkers en een verandering in het gedrag zijn noodzakelijk.

Capability Maturity Model

CMM (versie 1.1) is een model van het Software Engineering Institute (SEI), dat de facto standaard is op het gebied van evalueren en verbeteren van systeemontwikkelorganisaties. Het model beschrijft de professionaliteit van IT-organisaties middels vijf niveaus, die ieder weer een aantal procesgebieden kennen (figuur 1):

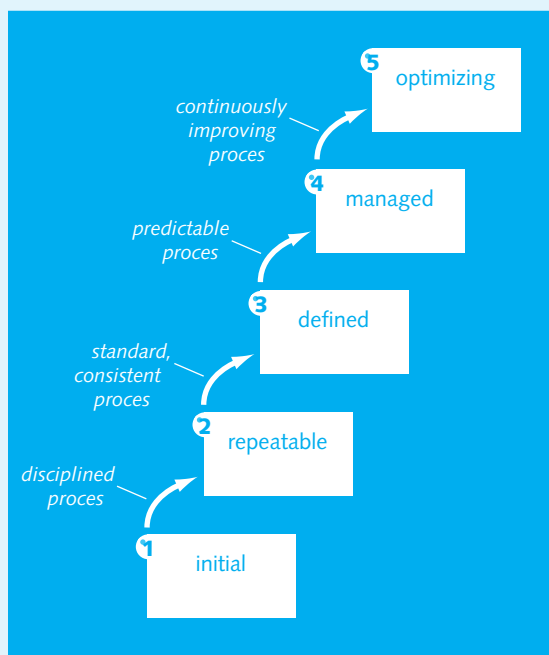
- **initieel**
Het softwareontwikkelproces is ad hoc of soms zelfs chaotisch. Slechts weinig processen zijn vastgelegd en het slagen ervan hangt af van individuele inspanningen.

- **herhaalbaar**
Er bestaan elementaire projectmanagementprocessen om de voortgang van de kosten, planning en functionaliteiten te volgen. De organisatie beschikt over de vereiste procesdiscipline om eerder verworven successen bij projecten met gelijksoortige applicaties te kunnen herhalen.

- **gedefinieerd**
Het softwareontwikkelproces is zowel voor management- als ontwikkelactiviteiten vastgelegd, gestandaardiseerd en tot een standaard softwareontwikkelproces voor de organisatie gemaakt.

- **beheerst**
Gedetailleerde meetcriteria zijn vastgelegd voor het softwareontwikkelproces en de kwaliteit van producten. Het softwareontwikkelproces en de opgeleverde producten worden in kwantificeerbare termen begrepen en gecontroleerd.

- **optimaliserend**
Voortdurende procesverbetering is mogelijk door kwantitatieve feedback uit het proces en door innovatieve ideeën en technologieën als pilotprojecten op te pakken.



Figuur 1: CMM



Dr. J. van der Velden is

consultant bij Origin op het gebied van veranderingmanagement. Hij adviseert en begeleidt bij professionaliserings- en implementatietrajecten binnen IT-intensieve organisaties.



Drs. T. van

Tubergen is senior consultant bij Origin op het gebied van SPI en CMM. Hij was vele jaren werkzaam als softwaremanager en SPI-coördinator binnen Philips.

- Een organisatie waar men gemakkelijk afspraken maakt en breekt, schiet weinig op met een batterij aan processen en beheersinstrumenten. Ook afspraken die met beheersinstrumenten en processen zijn gemaakt, zullen hoogstwaarschijnlijk worden geschonden. De rol van het management en de waarden en normen binnen de organisatie zijn hier bepalend voor het succes van de verandering. Dat betekent dus verandering op het gebied van leiderschap en normen en waarden.

Om succesvol en blijvend verbeteringen te realiseren bij het ontwikkelen en invoeren van nieuwe processen, dienen aspecten als gedrag, leiderschap, kennis en vaardigheden van medewerkers en Human Resource Management te worden meegenomen.

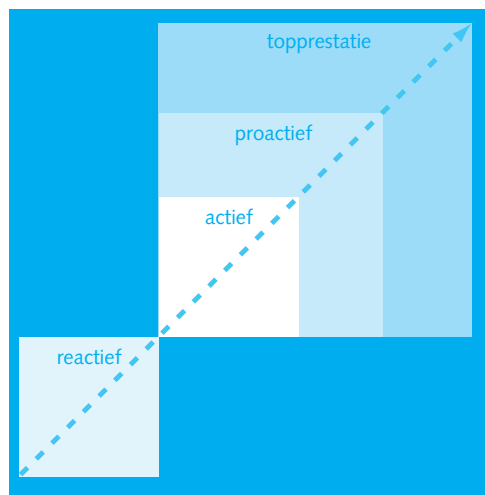
Aandacht voor deze factoren kan een hefboomwerking hebben, en katalyserend werken op de procesverbetering.

Het topprestatiemodel

De volgende vraag is: 'hoe formuleer ik mijn criteria op terreinen als vereiste kennis en vaardigheden bij medewerkers, de wijze waarop wordt leidinggegeven en de cultuur in de organisatie ter versterking van een procesverbetering?' Om deze factoren in kaart te brengen hebben wij voor een organisatieontwikkelmodel gekozen – het topprestatie (TP-)model (Nelson & Burns, 1986) – dat evenals het CMM een aantal volwassenheidsniveaus beschrijft waarmee een organisatie kan worden ingedeeld. Het model kan bepalen in welke ontwikkelfase een organisatie zich bevindt en, afhankelijk van welk bedrijfstype nagestreefd wordt, welk gedrag van de medewerkers gewenst is.

In het organisatieontwikkelmodel worden vier stadia onderscheiden: reactief, actief, proactief en topprestatie (zie figuur 2). Het ontwikkelstadium alsmede het type bedrijf is bepalend voor de keuze van een veranderstijl en het verandertempo.

Er is een sterke relatie tussen de stadia in het TP-model en de stadia in het Capability Maturity Model. Een organisatie die op CMM-niveau 1 opereert, vertoont vaak de kenmerken van een reactieve organisatiecultuur, terwijl een op CMM-niveau 2 opererende organisatie veelal de kenmerken van een actieve organisatie vertoont. Voor een succesvolle en blijvende procesverbetering – waarbij naar een hoger volwassenheidsniveau op CMM-niveau wordt gestreefd – is een overeenkomstig organisatieontwikkelingsniveau, zoals beschreven in het TP-model, noodzakelijk.



Figuur 2: Vier stadia in het topprestatiemodel

Topprestatie model

Het topprestatiemodel bepaalt in welke ontwikkelfase een organisatie zich bevindt. In het model worden elf dimensies onderscheiden die ieder vier groeistadia kennen:

- reactieve organisatie

Als je met mensen uit de organisatie praat, valt op dat ze niet het gevoel hebben dat ze iets bereiken. Er is geen gezamenlijk doel; men concentreert zich op de eigen doelen. Managers zijn erop gericht zondebokken te vinden voor problemen in plaats van ze op te lossen, en sturen op basis van bevelen, straffen en correcties. Juist vanwege die houding zijn ondergeschikten niet meer gemotiveerd om hun nek uit te steken of slecht nieuws te vertellen, met als gevolg dat problemen pas veel te laat worden ontdekt. Er is een vicieuze cirkel ontstaan.

- actieve organisatie

In een actieve organisatie worden doelen geformuleerd in termen van output. Op basis van afspraken tussen leidinggevenden en medewerkers worden doelen gesteld. Samenwerken in teams en onderlinge afstemming spelen een belangrijke rol. De medewerkers spreken elkaar aan op gedrag, er worden complimenten uitgedeeld en men geeft kritiek op elkaar. Het management speelt een coördinerende rol en afhankelijk van de kennis en kunde van de medewerker wordt een andere leiderschapstijl toegepast.

- proactieve organisatie

Het management neemt de lead bij het creëren van een inspirerende en bindende visie op de toekomst. Men gaat meer plannen op lange termijn. De leiderschapstijl is coachend en medewerkers worden gestimuleerd zelf initiatief te nemen (proactief te zijn). Risico nemen en gerichtheid op groei en ontwikkeling worden openlijk gewaardeerd. Wederzijds respect en vertrouwen groeien, wat de basis is voor het proactief omgaan met problemen. Deze worden tijdig ontdekt voordat ze een crisis veroorzaken.

- topprestatie organisatie

We noemen de leiderschapstijl *holistisch* omdat de leiders zowel aandacht hebben voor zakelijk prestaties als voor persoonlijke ontplooiing en groei.

De planning van een TP-bedrijf is ook gericht op het continue ontplooiën van nieuwe mogelijkheden naar een hoger niveau in de toekomst.

Mensen zijn gericht op leren (second order learning): ze zijn als het ware erg nieuwsgierig naar mogelijkheden, oorzaken et cetera die succes genereren. Ze zoeken steeds naar nieuwe mogelijkheden om iets beter te doen. De organisatie vertoont sterk de kenmerken van een lerende organisatie.

dimensie	reactief	actief	proactief	topprestatie
• tijd	verleden	heden	toekomst	stroom
• doel	verward	output	resultaten	topprestaties
• planning	rechtvaardiging	activiteiten	strategie	ontplooiing
• veranderingsmethode	bestraffend	aanpassend	gepland	geprogrammeerd
• management	schuldvraag	coördinatie	aaneensluiting	navigatie
• structuur	verdeeld	hiërarchisch	matrix	netwerken
• oriëntatie	egocentrisch	team	organisatie	cultuur
• motivatie	pijn vermijden	beloningen	bijdrage	verwezenlijking
• ontwikkelingsfase	overleven	samenhang	overeenstemming	transformatie
• communicatiemethode	opgedrongen	feed back	feed forward	feed through
• leiderschapstijl	dwingend	sturend	richting gevend	stimulerend

De aanpak

Aan de hand van de vier fasen in een verbetertraject bespreken we enkele ervaringen uit professionaliseringsprojecten. Ervan uitgaand dat het hier gaat om een veranderingstraject dat alle facetten van de SO-organisatie raakt, is voor een programmatische veranderaanpak gekozen. Daarin zijn vier fasen onderscheiden: de assessment, strategie en planning, uitvoering en borging (figuur 3).

In de *assessment*-fase wordt een diagnose gesteld van de bestaande situatie (de 0-meting). Gekeken wordt naar aspecten als procesbeheersing (CMM-assessment, de volwassenheid van de organisatie (TP-model), het verandervermogen en de veranderbereidheid bij medewerkers. Samen met de organisatie wordt vervolgens een visie en *strategie* ontwikkeld. Er wordt een veranderplan opgesteld waarin de aanpak en besturing worden meegenomen.

In de invoeringsfase worden uiteenlopende invoeringsprojecten *uitgevoerd* en interventies gepleegd die zijn gericht op het realiseren van de implementatie van de nieuwe manier van werken.

Tot slot speelt *borging* van kennis en gedrag een belangrijke rol. Uitgangspunt is dat de verandering in de organisatie wordt belegd door het lerend vermogen van de medewerkers (en binnen de teams) te verhogen.

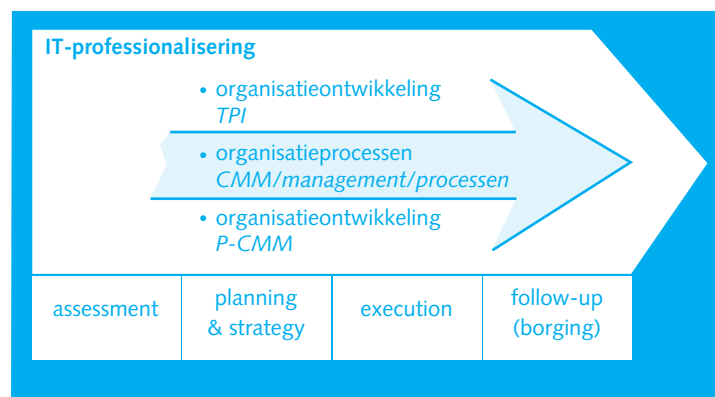
De organisaties die wij zijn tegengekomen opereerden op CMM-niveau 1 en vertoonden voornamelijk reactieve en deels actieve organisatiekenmerken. De voorbeelden in dit artikel

hebben dan ook betrekking op deze stadia en op de veranderactiviteiten die nodig zijn om de overgang van niveau 1 naar niveau 2 mogelijk te maken – en daaraan gekoppeld de overgang van een reactieve naar een actieve organisatie.

Assessment

Om een eerste referentiepunt te hebben als vertrekpunt voor verbeteringen, is een (herhaalbare) meting een vereiste. Het CMM-assessment is daarvoor een geschikt instrument. Om tevens een referentie voor de cultuuraspecten te hebben, worden op basis van het TP-model metingen uitgevoerd. Tot slot worden in het assessment overige relevante factoren bekeken (denk aan de inrichting van de managementprocessen en het niveau van de medewerkers). De uitkomsten van de assessments worden naast elkaar gelegd en in hun samenhang geanalyseerd. De methoden variëren van het afnemen van vragenlijsten en interviews tot groepsessies. Met de resultaten uit deze metingen is een goede inschatting te maken van de impact die professionalisering voor de totale organisatie zal hebben. Op basis daarvan kunnen aandachtspunten worden vastgesteld, die in de veranderstrategie en planning worden opgenomen. Door assessment in een later stadium te herhalen, monitoren we de voortgang van het verbetertraject.

- Voorafgaand aan het assessment leggen we de doelen voor het professionaliseringstraject vast. Het is van belang dat die doelen niet worden geformuleerd in de richting van: 'de organisatie opereert binnen twee jaar een CMM-niveau



Figuur 3: Fasen in het verbetertraject

hoger', maar juist vanuit de businessdoelen: 'we zijn in staat onze processen beter te beheersen om producten volgens afspraak te kunnen leveren'. In het eerste geval wordt CMM een doel op zich en is de kans op blijvende verbetering erg klein. In het tweede geval is er een duidelijke relatie gelegd tussen het verandertraject en de doelen van de organisatie.

- Bij het assessment wordt een dwarsdoorsnede van de organisatie gemaakt. Bij de uitvoering daarvan is het streven om zoveel mogelijk medewerkers op een of andere manier bij het maken van deze dwarsdoorsnede te betrekken. Het assessment kan daarmee worden beschouwd als een *eerste veranderactiviteit*. Zo zien management en medewerkers niet alleen het belang om te veranderen, maar ook de richting van die verandering. De ervaring leert dat na de assessment bij CMM-trajecten een lange periode van radiostilte optreedt. Dat is jammer, omdat de organisatie in deze fase gemobiliseerd is en er verwachtingen zijn gewekt.

- Bij de voorbereiding van een assessment zal het management moeten worden voorbereid op de resultaten en hun eigen reacties daarop. In reactieve organisaties kunnen de assessment-resultaten ook op een reactieve manier ontvangen en geïnterpreteerd worden. Men betreft dan de resultaten niet in de eerste plaats op zichzelf, maar vooral op anderen, bijvoorbeeld door het assessment-proces zelf ter discussie te stellen. Of door de resultaten toch maar niet te communiceren naar de medewerkers. Zoiets tast het vertrouwen aan van de organisatie in het veranderingsproces, dat juist gericht is op vergroten van de openheid. Daarnaast zal er in een reactieve organisatie tijd moeten worden genomen om het besef van de eigen rol met betrekking tot de uitkomsten van een assessment, te laten groeien.

Uit de assessments die wij tot dusver hebben uitgevoerd, is gebleken dat het merendeel van de SO-afdelingen op CMM-niveau 1 opereert. Daarnaast constateerden wij dat deze afdelingen de kenmerken vertoonden van een reactieve organisatie. Kenmerken daarbij zijn dat softwareontwikkelingsprocessen niet of nauwelijks worden beheerst, er op ad hoc basis wordt gewerkt, sturingsinformatie niet of nauwelijks beschikbaar is, en de ontwikkeling van nieuwe producten of releases op basis van trial-and-error gebeurt.

Strategie en planning

Met de resultaten van de assessments en uitgaande van de (business)doelen van de organisatie wordt vervolgens een veranderstrategie uitgewerkt. Daarbij moet het waarom en de

doelen van het verbetertraject helder worden beschreven en geformuleerd.

- Om het professionaliseringstraject te laten slagen is commitment van het management een essentiële voorwaarde. Professionalisering vereist vaak nieuwe vormen van leidinggeven, en maakt daarmee het management onderdeel van de cultuurverandering. Onze ervaring is dat bij aanvang van SO-professionaliseringstrajecten vaak onvoldoende besef bestaat bij het management over de impact van het project en de eigen rol daarin. Een van de eerste taken van de verandermanager is dit besef te kweken door het verandertraject hoog op de agenda te plaatsen. Zeker in een reactieve organisatie bestaat de neiging om prioriteiten constant te verschuiven. Steeds weer opnieuw dient de procesverbetering op de agenda bij het management te worden gezet. Uiteindelijk zal door voorbeeldgedrag en het aanspreken van elkaar een verandering worden ingezet.

- Juist in een reactieve organisatie is het zaak om niet een totaal vastgelegd traject op te stellen. Het gaat erom dat de doelen van de procesverbetering door het management worden vastgelegd. De aanpak wordt vervolgens programmatisch aangepakt: 'het doel is helder, de weg er naartoe nog niet'. Onderdeel daarin is dat de procesverbetering zelf binnen de context van een lerende organisatie wordt aangepakt. Juist door steeds te leren uit ervaringen en dat om te zetten in acties, is het mogelijk grip te krijgen op het veranderingsproces.

Onze ervaring is dat het in een reactieve organisatie onmogelijk is om in de eerste fase met een afgerond plan te komen. Strategie en planning moeten ruimte krijgen om te rijpen in de hoofden van de betrokkenen.

- Men dient er extra alert op te zijn dat ook het opzetten van een veranderplan onderhevig kan zijn aan elementen van de reactieve cultuur. Voorkom dus dat er te veel dwingend oplegde acties in voorkomen, of dat het management niet helder is over de scope en de doelen.

- De veranderstrategie is steeds gebaseerd op een combinatie van CMM-elementen en organisatie-elementen. Zo zal bijvoorbeeld planningsinformatie van medewerkers in een reactieve organisatie een andere kwaliteit hebben dan in een actieve cultuur. Evenzo zullen medewerkers in een reactieve cultuur anders omgaan met tegenvallers in hun planning dan in een actieve cultuur. Andersom zullen in een reactieve cultuur projectleiders 'pijn' vermijden door bij tegenvallers in hun project niet door te vragen, en zullen ze het melden van slecht nieuws naar het management blijven vermijden.

Invoering

Op basis van het plan en de planning wordt begonnen met de invoering. Voor de invoering werken de procesdeskundigen en de gedragsdeskundigen nauw met elkaar samen. Hiervoor is het van groot belang dat beide disciplines basiskennis van elkaars domein (de modellen) hebben, en de interacties begrijpen.

Voor de transitie van een CMM-niveau 1- naar een CMM-niveau 2-traject is een parallel traject uitgezet om de organisatie van reactief naar actief te laten groeien. Het programma ziet in het veranderen van het gedrag van de medewerkers een essentiële randvoorwaarde om de procesverbetering voor elkaar te krijgen.

Kernbegrippen daarbinnen zijn: output-gericht werken, situationeel leiderschap, teamgericht werken en feedback geven en ontvangen (zie figuur 4). De gedragsverandering wordt in gang gezet in combinatie met het opleiden van medewerkers om op de nieuwe manier te gaan werken.

De vorm van invoering varieert van begripsvormingsworkshops, training-on-the-job, coaching en toegang bieden tot kennisbanken. In samenspraak met betrokkenen en management worden afspraken gemaakt voor specifieke doelgroepen, waarin per groep mijlpalen worden gedefinieerd.

Punten waarmee tijdens de uitvoeringsfase rekening moet worden gehouden, zijn:

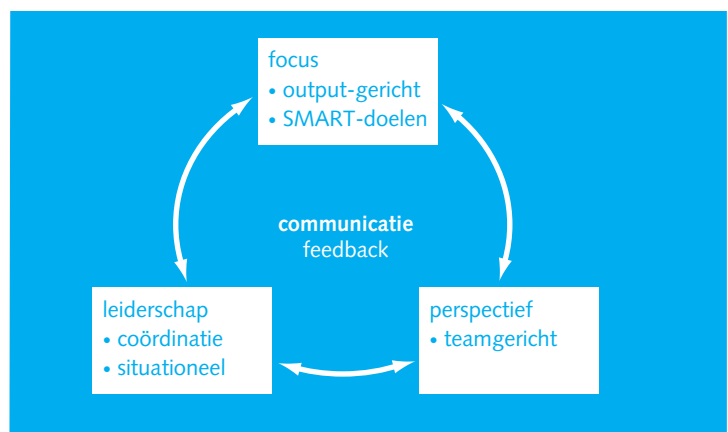
- Procesverbetering kan door medewerkers worden ervaren als een zoveelste poging om de afdeling beter te laten functioneren. Eerdere pogingen hebben ook geen blijvende verbetering opgeleverd. Het gaat echter niet om nieuwe processen (inhoud), maar bovenal dat ze daadwerkelijk worden toegepast (gedrag). Kenmerkend binnen een reactieve organisatie is dat veranderingsprojecten worden opgestart, maar niet worden afgemaakt. De waan van de dag maakt dat er weer nieuwe zaken liggen die weer belangrijker zijn.

- De organisatie zal nooit in haar geheel op hetzelfde moment dezelfde ontwikkeling doormaken. Daarom is het nodig dat de eerste medewerkers die (pro)actief gedrag vertonen, extra aandacht en aanmoediging krijgen. Zo voorkom je dat ze (door hun omgeving gestuurd), weer terugvallen in de oude cultuur.

- De rol van het management is cruciaal in de invoeringsfase. Zij dienen steeds opnieuw het belang van de verbetering te communiceren. Dit kan niet vaak genoeg gebeuren. Belangrijk daarbij is dat hun gedrag overeenkomt met de boodschap, en dat is niet gemakkelijk. Zij zijn immers ook afkomstig uit de 'oude' organisatiecultuur. Het is voor het management in een reactieve organisatie moeilijk in te schatten wat het betekent om proactief en professioneel te worden; zij kennen namelijk vaak deze situatie niet uit eigen ervaring. Onwetendheid of overenthousiasme kunnen de haalbaarheid van de planning sterk beïnvloeden.

- Voortgangsrapportage van de uitvoering kan reactieve elementen bevatten, bijvoorbeeld door een mooiere voorstelling van zaken om de eventuele schuldvraag naar niet behaalde resultaten te vermijden. Hoewel succesverhalen een motiverende werking kunnen hebben, dient steeds rekening gehouden te worden dat ze in de organisatie met achterdocht worden bekeken. Communiceren van mislukkingen en teleurstellingen komt de openheid ten goede en wordt als positief ervaren.

- Het is van belang om vanaf het eerste moment zoveel mogelijk personen uit de organisatie te betrekken bij de ontwikkeling van processen en interventies. Dit met het oog op



Figuur 4

Aandachtsgebieden bij transitie van reactief naar actief

Definieer doelen output-gericht en plan op basis van die output

Binnen een reactieve organisatie stuurt men op input; het gaat er niet om wat er wordt opgeleverd, maar dat er zichtbaar wordt gewerkt. Een goed voorbeeld is de prikklok waarmee wordt vastgelegd wanneer iemand aanwezig is: dat zegt niets over zijn bezigheden.

In een actieve organisatie wordt gestuurd op output. Op basis van afspraken tussen leidinggevenden en medewerkers worden targets gesteld. Het management faciliteert en coacht.

Commitment bij alle partijen is daarbij van groot belang.

- teamgericht werken

In een reactieve organisatie geldt 'ieder voor zich en God voor ons allen'. Zolang iemand niet verantwoordelijk kan worden gesteld, zal hij/zij proberen met het hoofd onder het maaiveld te blijven. Om een actieve cultuur te realiseren dient *samenwerking en teamgericht werken* te worden geïnitieerd. Projectgroepen kunnen als teams fungeren, waarbij activiteiten en mijlpalen met elkaar worden afgestemd. Teamleden zijn op de hoogte van de voortgang van het project en stellen elkaar op de hoogte wanneer er sprake is van afwijkingen in de planning.

- situationeel leiderschap

In een reactieve organisatie treedt het management bestraffend op. Het management laveert tussen het laten lopen van zaken en het afdwingen ervan. In een actieve organisatie speelt het management een coördinerende rol. De stijl kenmerkt zich door het maken van heldere afspraken, steunen, het oplossen van problemen en belonen.

- communicatie

Belangrijkste onderdeel voor een overgang van reactief naar actief vormt de wijze waarop binnen de organisatie wordt *gecommuniceerd*. Een reactieve organisatie kenmerkt zich door een weinig ontwikkelde communicatie. De medewerkers spreken elkaar niet aan, er is geen feedback, de leiderschapstijl kan worden gekenmerkt als eenrichtingsverkeer, doelen worden gedeeld en men is vrij individualistisch. Het management treedt sturend op, waarbij onderhandeld wordt met de medewerkers.

draagvlak, maar daarnaast ook met het oog op een blijvende verbetering van het ontwikkelingsproces. De medewerkers moeten het uiteindelijk gaan doen!

De 'return-on-investment' wordt pas na langere tijd zichtbaar. Een van de moeilijkste opdrachten voor de betrokkenen is het aanspreken van *geduld*. Verandering kost tijd, en dat betekent dat een professionaliseringstraject (afhankelijk van het verschil tussen de bestaande en gewenste organisatie) vaak meer dan twee jaar vergt.

Borging

Essentieel bij een professionaliseringstraject is dat borging van de procesverbeteringen wordt gerealiseerd. De organisatie moet de veranderingen over kunnen nemen door zelf haar processen te verbeteren. Gebeurt dat niet, dan komt er een terugval; dan worden de processen niet of slechts ten dele nog toegepast en valt de organisatie terug in het oude gedrag. Om dit gevaar tegen te gaan moet een structuur worden ontwikkeld waarin het nieuwe gedrag wordt beloond, en het oude niet. Denk aan aanpassing van de beloningsstructuur, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en

een cultuur waarin mensen elkaar en zichzelf kunnen corrigeren.

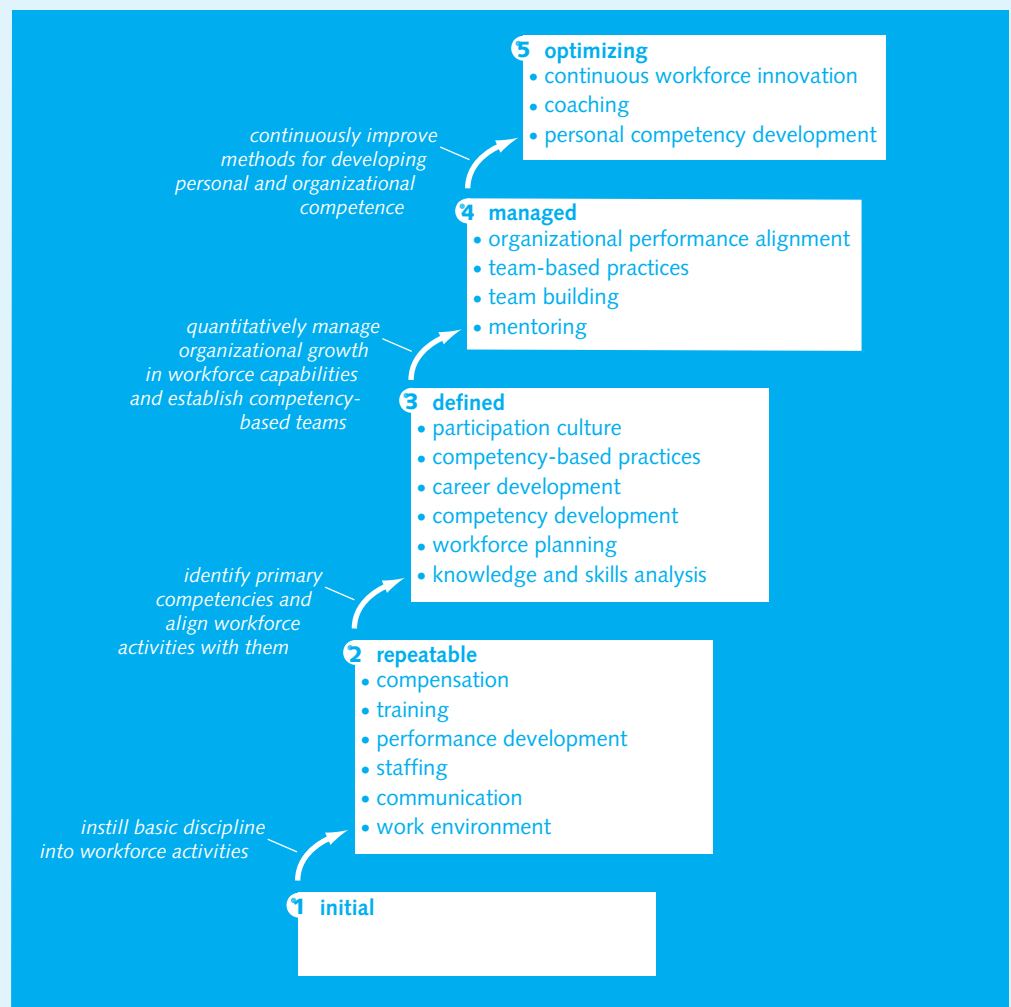
Ook het managen van de consequenties van de terugval in de oude cultuur krijgt in deze fase aandacht. Managers zullen medewerkers die oude processen blijven gebruiken en oud gedrag blijven vertonen, moeten leren aanspreken. Belangrijk is daarom een helder statement te maken over het afdanken van de oude situatie. Een ludieke, maar zinvolle manier om afscheid te nemen van de oude situatie is door samen oude handboeken te verscheuren of verbranden.

De ontwikkeling van het HRM-instrumentarium moet in de pas blijven lopen met de mate van benodigde ondersteuning van de procesverbetering. People CMM² is in CMM-trajecten daarvoor een goed ondersteunend model. Vaak veranderen door de procesverbetering de rollen van medewerkers, en daarmee hun taken en verantwoordelijkheden, maar ook de benodigde kennis en vaardigheden. Door aanpassing van het beoordelings- en opleidingsstelsel en vergroting van de vaardigheden van de managers om deze toe te passen, wordt de nieuwe situatie geborgd.

People CMM

In navolging van CMM is een model ontwikkeld voor People Management, dat aansluit bij het Capability Maturity Model. Het P-CMM gebruikt dezelfde opbouw als het CMM (figuur 5). P-CMM richt zich op het verbetertraject voor medewerkers in een IT-omgeving; de mensen die de procesverbeteringen tot stand moeten brengen en in stand houden. Hierbij wordt gewerkt aan de professionalisering van het ondersteunende HRM-systeem.

Met P-CMM is minder ervaring opgedaan dan met CMM, maar naar verwachting gaat P-CMM de komende jaren een grotere rol spelen. Een eerste indruk is dat het topprestatie-model en het P-CMM goed samen zijn toe te passen.



Figuur 5: People CMM



Referenties

Nelson, Linda & Frank L. Burns (1986): 'Topprestatie programmering: een schema voor de transformatie van organisaties'. In: Adams, John (ed): *Transformatie: van productgericht naar mensgericht ondernemen*, Lemniscaat b.v., Rotterdam.



Noten

1. CMM is een geregistreerd product van Carnegie Mellon University/SEI. Het model wordt uitgelegd in het boek 'The Capability Maturity Model, Guidelines for Improving the Software Process', Carnegie Mellon University, ISBN 0-201-54664-7. Voor meer informatie: www.sei.cmu.edu.
2. P-CMM is een geregistreerd product van Carnegie Mellon University/SEI. Meer informatie over P-CMM vindt u op: www.sei.cmu.edu.

Het topprestatiemodel en het Capability Maturity Model kunnen succesvol worden gecombineerd. Het biedt een sterke basis voor het inzetten van een professionaliseringstraject, waarbij de scope alle dimensies van een softwareontwikkelorganisatie raakt. Een integrale aanpak waarbij inhoud en gedrag worden aangepakt, is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van dit soort verbetertrajecten. Procesverbetering vergt tijd en investering. De revenuen daarvan worden pas in een later stadium zichtbaar en voelbaar. Veranderen vraagt geduld. Dat is vaak niet aanwezig, wat leidt tot spanningen. Het SO-management dient dat goed voor ogen te houden wanneer een professionaliseringstraject wordt ingegaan. Is het draagvlak voor zo'n investering niet aanwezig, dan kan men er beter niet aan beginnen.