

Balanceren tussen innovatie en traditie

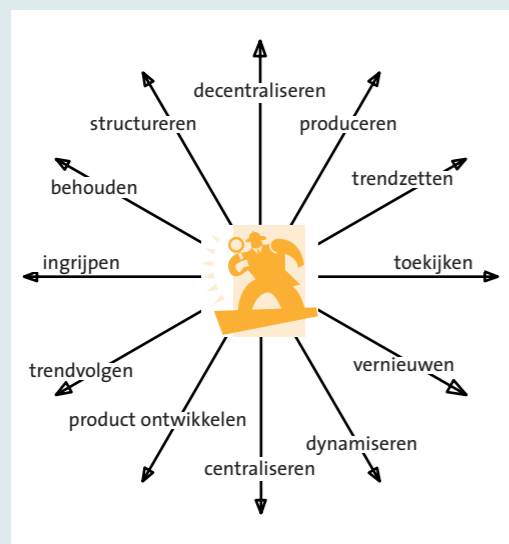
Flexibel informatie-management, flexibele informatievoorziening Organisaties hebben te maken met een toenemende dynamiek in de omgeving. Hoe kun je als organisatie de flexibiliteit ontwikkelen om op die dynamische context te reageren?
Toon Abcouwer en Tanja Goense

Van goed management en van de in een organisatie gebruikte (management-) informatiesystemen wordt verwacht dat ze in staat zijn in diverse omstandigheden op de omgeving in te kunnen spelen. Naar ons oordeel is dit echter geen goed uitgangspunt. De dynamiek en de ontwikkelingen vereisen in de diverse – in veel gevallen cyclisch weerkerende – fasen verschillende competenties van het management en functionaliteiten van de gebruikte informatiesystemen. Het vaak nagestreefde doel van het bereiken van een alignment tussen business en IT is dan ook een illusie die eerder een risico voor de organisatie oplevert dan een versterking van het vermogen met de dynamiek om te gaan.

Dilemma's en uitdagingen

Voor veel organisaties dienen de vraagstukken van omgaan met dynamiek zich aan in de vorm van dilemma's. Vele daarvan zijn al lange tijd bekend: moet een organisatie centraliseren om als eenheid beter afgestemd op ontwikkelingen in te kunnen spelen? Of moet via decentralisatie gebruik worden gemaakt van de kennis en competenties die op de werkvloer beschikbaar zijn? Een ander dilemma is de vraag of trendsetten het te hanteren adagium is. Of kan maar beter eerst 'de kat uit de boom' worden gekeken, trendvolgen dus? Zo zijn er vele dilemma's te definiëren (figuur 1).

Karakteristiek voor dit type dilemma's is dat er over het algemeen geen juist antwoord bestaat. De keuze hangt af van de context waarin de organisatie zich bevindt. In algemene zin komen de dilemma's neer op de vraag of de organisatie zich moet richten op het behouden van het bestaande dan wel op het zoeken naar het nieuwe. Het beantwoorden van deze vraag leidt echter niet tot een definitief antwoord dat duurzaam de weg uit de problemen wijst. Het is dan ook van groot belang dat de organisatie zich bewust is van de uitdagingen die met de geschetste dynamiek samenhangen. De organisatie moet zoeken naar de rollen die door management en informatievoorziening worden gespeeld om beter om te kunnen gaan met de dagelijkse uitdagingen. Het grip krijgen op de ontwikkelingen vereist dat wordt nagedacht



Figuur 1. Voor veel organisaties dienen de vraagstukken van omgaan met dynamiek zich aan in de vorm van dilemma's (overgenomen uit A.W. Abcouwer, Truijens, & Gels, 2006).

Samenvatting

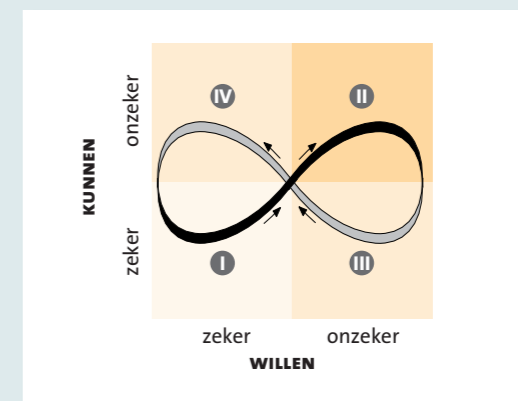
Een organisatie moet zoeken naar een wijze waarop ze slagkrachtiger en flexibeler op veranderende omstandigheden kan inspelen, met inachtneming van de kracht die in de bestaande informatievoorziening voor handen is. Het gaat om het vinden van een balans tussen flexibiliteit en het werken vanuit blauwdrukken die op lange termijn niet in beton gegoten blijken te zijn.

over de dynamiek en de patronen die daarin zijn te onderkennen. Een van de modellen die een poging onderneemt hier grip op te krijgen is het 'adaptive cycle'-model (figuur 2). (Zie voor een uitgebreide beschrijving van dit model Abcouwer & Goense, 2010 en Abcouwer & Parson, 2012.)

The adaptive cycle of resilience

De 'adaptive cycle of resilience' gaat uit van de veronderstelling dat elke organisatie een cyclisch ontwikkelingspad doorloopt. Dit ontwikkelingspad kan worden beschreven binnen een beschouwingsruimte waarin het vraagstuk van richtinggeving (het willen/moeten) wordt geconfronteerd met het realisatievermogen waar de organisatie over beschikt (het kunnen). In beide dimensies bestaat zowel zekerheid als onzekerheid. Deze manier van beschouwen leidt tot vier kwadranten waarbinnen de dynamiek van de organisatie wordt geschetst. Deze dynamiek vertoont een karakteristiek verloop. Ze is in algemene termen als volgt te beschrijven:

Gestart wordt in **kwadrant 1**. Dit kwadrant is vanuit managementoogpunt het eenvoudigst: de 'business as usual'-situatie. Duidelijk is welke doelen worden nagestreefd en op welke wijze deze doelen moeten worden gerealiseerd. Over het algemeen zijn de klanten tevreden en er is geen aanleiding om nieuwe strategische keuzen te maken. Het gevaar van deze situatie is dat interne en externe ontwikkelingen niet worden onderkend of dat opkomende nieuwe technologieën over het hoofd worden gezien. Op het moment dat dit gebeurt, is de organisatie vaak te laat om de noodzakelijke vernieuwingen in te zetten. Op dat moment beweegt de organisatie naar **kwadrant 2**. Hier bestaan onzekerheden ten aanzien van wat de organisatie wil en



Figuur 2. Het 'adaptive cycle'-model

Kwadrant I: Evenwicht

Business as usual: we weten wat we willen en zijn goed georganiseerd, gestructureerd en in evenwicht met de omgeving. Onze wereld is heel veilig. (Omschrijvingen overgenomen uit Abcouwer & Parson, 2011)

Kwadrant II: Crisis

Crisis, scenario's, goeroes: het oude en bekende geldt niet meer en de toekomst is ongewis en hachelijk. Er is geen beste manier of model om met de situatie om te gaan. Wat staat ons te doen? Goede raad is duur.

kan en wordt een groot beroep gedaan op de managementvaardigheden en het inspiratievermogen van de manager. Omdat het niet eenvoudig is nieuwe ontwikkelingen te doorgronden, zal de aandacht van het management meestal eerst gericht zijn op het opbouwen van nieuwe interne vaardigheden om de organisatie beter in staat te stellen flexibel te reageren. Daarmee beweegt de organisatie in de richting

Kwadrant III: Nieuwe combinaties

Pilots, inzichten: het nieuwe maar nog onbekende begint aan de horizon te gloren. Vanuit het palet van mogelijkheden worden nieuwe routes beproefd. Leiderschap, charisma en draagvlak.

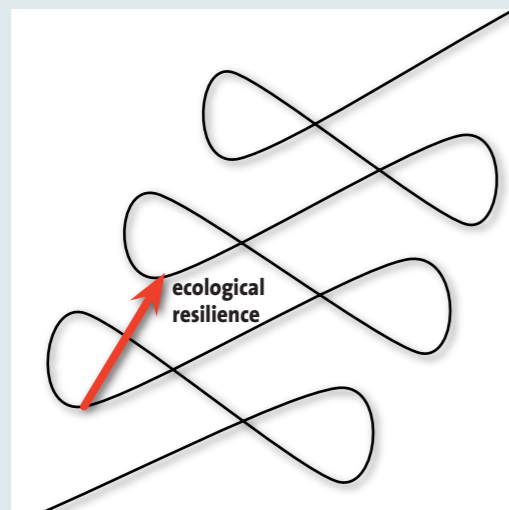
Kwadrant IV: Ondernemen

De keuze is gemaakt: opschalen en verbeteren is de uitdaging. Daartoe moeten weerstanden worden overwonnen, nieuwe processen gestroomlijnd en markten (her)overd. Ingrijpende veranderingsprocessen zijn het gevolg.

van **kwadrant 3**. Om te bepalen hoe de organisatie met deze situatie omgaat, moeten acties ondernomen worden die gericht zijn op het identificeren van nieuwe mogelijkheden. Dit gebeurt door pilots uit te voeren en scenarioanalyses te maken. Feitelijk betekent dit dat een pallet van opties wordt ontwikkeld waar de organisatie een keuze uit kan maken. Omdat niet alles wat wordt bedacht kan worden gerealiseerd, is het maken van een keuze noodzakelijk.

Als de gemaakte keuze in de organisatie wordt geïmplementeerd – de organisatie is dan gemigreerd naar **kwadrant 4** – blijkt vaak dat de ontwikkelde vaardigheden nog niet in staat zijn

Figuur 3. 'Ecological resilience' is het vermogen om onder sterk dynamische veranderingen telkens nieuwe situationeel bepaalde evenwichten te ontwikkelen en realiseren



om op te schalen naar productieomstandigheden. Dit laatste is noodzakelijk om een nieuwe 'business as usual'-situatie te realiseren waarmee de organisatie zich weer in een relatieve staat van evenwicht tussen willen en kunnen bevindt. Het is van belang dat het doorlopen van deze cyclus betekent dat de organisatie zich ontwikkelt naar een nieuwe situatie van tijdelijk evenwicht. Dit nieuwe evenwicht is wezenlijk anders dan het oude evenwicht. De kracht van de organisatie komt in die zin tot uitdrukking in het vermogen om onder sterk dynamische veranderingen telkens nieuwe situationeel bepaalde evenwichten te ontwikkelen en realiseren. Dit vermogen wordt in de literatuur aangeduid als 'ecological resilience' (**figuur 3**, Gunderson & Holling, 2002).

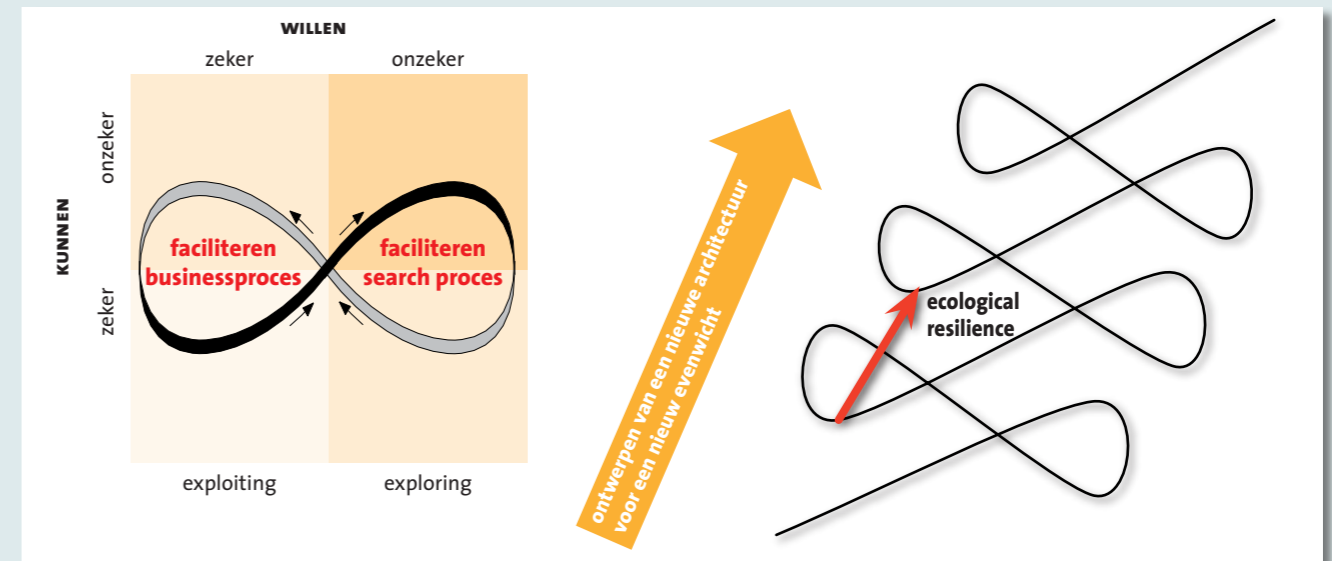
Het nieuwe evenwicht is echter net als het oude evenwicht tijdelijk van aard. Onvermijdelijk zal ook hier onder invloed van de dynamiek een nieuwe crisis ontstaan, waarmee de cyclus van de 'adaptive cycle' rond is.

Rol informatie (-management)

In de traditionele Informatiemanagementliteratuur is het uitgangspunt dat een organisatie doet wat hij van plan is te doen. Doelen en uitvoering dienen met elkaar in lijn te zijn. Deze afstemming richt zich niet louter op de wijze waarop aan de realisatie van de doelen wordt gewerkt (denk aan het positioneringsdenken van onder anderen Porter, 1980), er kan ook geredeneerd worden vanuit het vermogen (de kerncompetentie) waar de organisatie over beschikt. Op basis daarvan worden keuzen gemaakt over de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt (aangeduid als het kerncompetentie denken van Prahalad & Hamel, 1990). De literatuur spreekt in deze gevallen van 'strategic fit'.

Voor informatievoorziening staat ondersteuning van de organisatie centraal. De systemen moeten doen waar de organisatie behoefte aan heeft (demand pull). Hier staat niet vanzelfsprekend de wens van de organisatie centraal. Evenzogoed kan worden geredeneerd vanuit de mogelijkheden die door moderne informatie- en communicatietechnologie wordt geboden om richting te geven aan de ontwikkelingen van de organisatie (technology push). De literatuur spreekt bij deze twee afstemmingswijzen vaak van 'functionele integratie'.

De concepten van strategic fit en functionele integratie vormen traditioneel de basis waarop business IT-alignment wordt gebaseerd. De



nadruk ligt vooral op de interne afstemming tussen de begrippen strategie en uitvoering versus business en ICT. In een sterk dynamische context blijkt dit echter geen duurzame oplossing te bieden. De eisen die in het adaptive cycle-model worden gesteld zijn zo verschillend dat generieke en duurzame oplossingen niet (of nauwelijks) bestaan. Dit betekent echter niet dat het nastreven van afstemming tussen business en IT zinloos is. De aandacht dient echter in een zich ontwikkelend perspectief te worden beschouwd.

Rollen informatievoorziening

Waar er in de evenwichtssituatie voor gekozen wordt om verstoringen met het traditionele instrumentarium op te lossen, volstaat op een gegeven moment het beschikbare handelingsrepertoire niet meer. Er moet vanuit creativiteit en innovatievermogen worden gezocht naar nieuwe mogelijkheden. Nieuwsgierigheid speelt daarbij een belangrijke rol. Dwars durven denken, het verlaten van de status quo en het zoeken van relatieve revolutie (in plaats van het gebruikelijke evolutionaire denken) moet leidend worden. Dit anders denken wordt aangeduid als 'revolt'. Gebrek aan deze revolt brengt de organisatie in nog grotere problemen; 'poverty' (armoede) is de grote bedreiging. Maar niet elke ingeving van de hiervoor noodzakelijke 'nieuwlichters' biedt oplossingen uit de ontstane situatie van crisis. Natuurlijk dient de organisatie voort te bouwen op haar verleden. De sterke kanten van dit verleden verdienen het zeker om ten volle te worden benut. Dit wordt aangeduid als 'remember'-invloed. Te veel remember brengt echter het risico van rigiditeit met zich mee.

Voor de informatievoorziening vloeien uit de

begrippen 'revolt' en 'remember' zeer verschillende eisenpakketten voort. Binnen de bestaande organisatie (die de basis van remember vormt) staat het traditionele faciliteren van de bedrijfsprocessen centraal. Business IT-alignment, waarin strategic fit en functional integration centraal staan, vormt een geschikt mechanisme om na te denken over de eisen aan de informatievoorziening. In een situatie waarin de organisatie te maken heeft met een grote onzekerheid over haar toekomst volstaat dit faciliteren van businessprocessen niet.

In de fasen binnen het adaptive cycle-model waar onzekerheid prevaleert, dient de informatie de rol te vervullen van het faciliteren van het zoekproces naar nieuwe mogelijkheden. Vanuit de nieuwe inzichten wordt een nieuw handelingsrepertoire ontwikkeld dat de organisatie ter beschikking staat om de toekomst tegemoet te treden. Parallel aan deze ontwikkeling staat de vraag centraal welke invloed van de adaptive cycle-ontwikkeling uitgaat op de architectuur van de informatievoorziening. De in de adaptive cycle onderscheiden ecologische resilience gaat tenslotte over het vermogen van de organisatie in sterk dynamische omstandigheden telkens nieuwe evenwichten te vinden. Het vermogen te overleven in deze dynamiek staat of valt met het vermogen de nieuwe informatievoorziening vorm te kunnen geven (**figuur 4**).

Architectuurbenaderingen spelen hierbij een cruciale rol. Samengevat kunnen de rollen van de informatievoorziening op drie niveaus worden geïdentificeerd:

- Faciliteren van de bedrijfsprocessen, vooral gericht op het effectief en efficiënt ondersteunen van de organisatie.

Figuur 4. Vanuit de nieuwe inzichten wordt een nieuw handelingsrepertoire ontwikkeld dat de organisatie ter beschikking staat om de toekomst tegemoet te treden

- Faciliteren van het zoekproces naar vernieuwing, het gaat dan om het ondersteunen van het zoekproces gebaseerd op nieuwsgierigheid en creativiteit die de basis vormen voor het innovatievermogen van de organisatie.
- Denken in termen van ontwikkeling van de informatievoorziening, waarbij zich ontwikkelen de architectuurprincipes moeten worden geactualiseerd en geïmplementeerd. Bij het nadenken over de rol van informatievoorziening en informatiemanagement moet met deze drie rollen rekening worden gehouden. Het in veel organisaties gebruikte Amsterdamse informatiemanagementmodel (of negenvlak) is daarbij goed toepasbaar.

Samenhang adaptive cycle en negenvlak

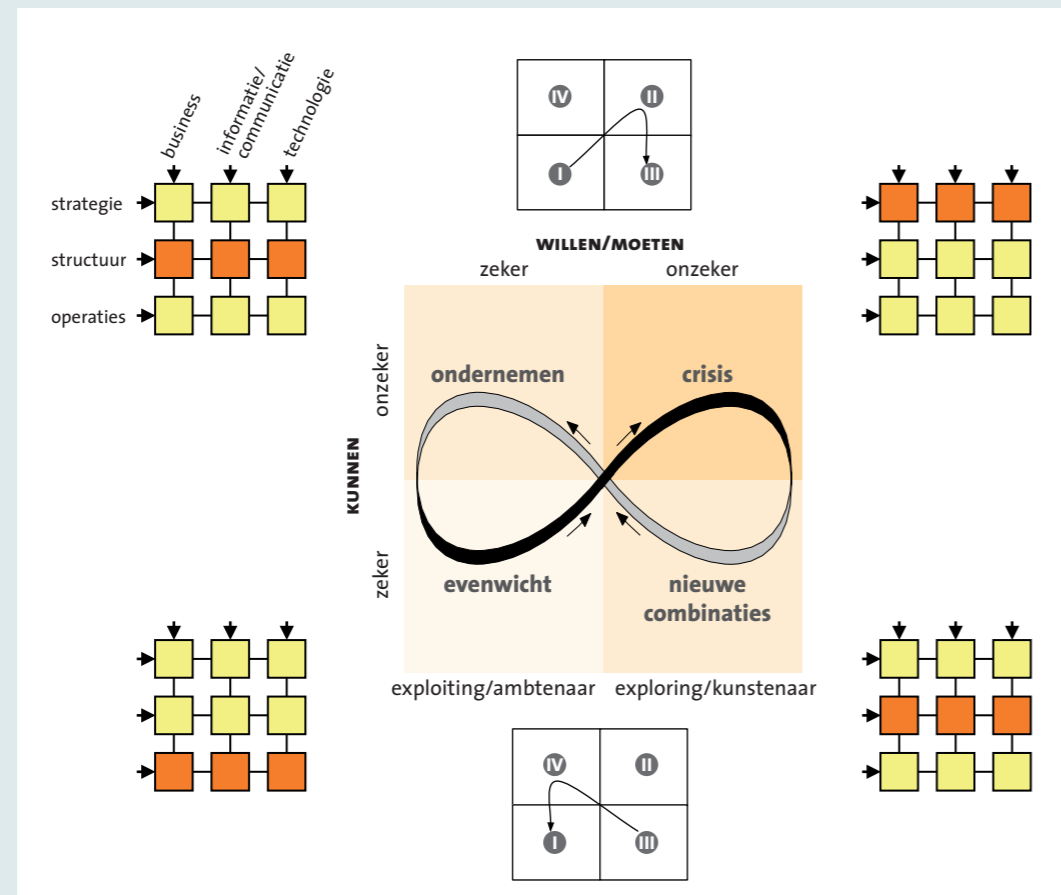
Samengevat komt onze beschouwing erop neer dat de organisatie zich bewust moet zijn van de

dynamische ontwikkelingen en de faseringen die zich daarbij voordoen. Het adaptive cycle-model speelt bij dat begrijpen een rol. In die ontwikkeling doen zich twee hoofdbewegingen voor. Enerzijds ontwikkelt de organisatie zich van evenwicht naar crisis en anderzijds moet er weer een weg terug naar een nieuw tijdelijk evenwicht worden gevonden. Om in de verschillende fasen op adequate wijze over rollen en positie van de informatievoorziening te kunnen nadenken, worden uitgangspunten van strategische fit en functionele integratie gehanteerd. De nadruk in de verschillende fasen in het adaptive cycle-model op de verschillende niveaus van het negenvlak zijn sterk verschillend. Zo zal in een situatie van stabiliteit geen fundamentele herorientatie van de strategie centraal staan, maar het efficiënt en effectief faciliteren van de operatie. In een crisissituatie staat daarentegen de strategische positionering centraal in plaats van de operationele efficiency en doelmatigheid. Deze verschillende bewegingen en bijbehorende focus hebben we in **figuur 5** weergegeven.

Het negenvlak als 'Gestalt'-instrument

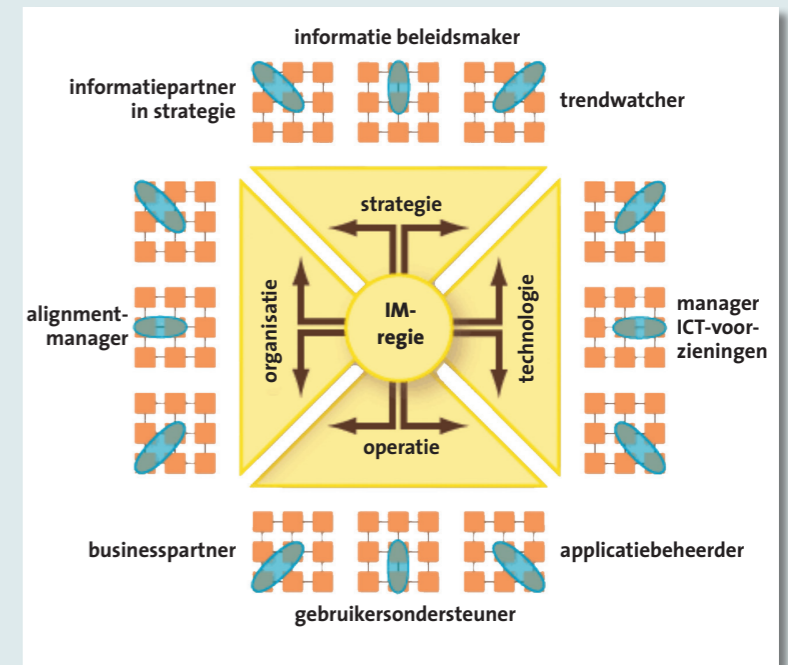
Het is tijd om in te gaan op de toepassing van

Figuur 5. De verschillende bewegingen en de bijbehorende focus



het negenvlak in de veranderende context. Om op een goede manier om te kunnen gaan met de veranderende situatie en de fase waarin een organisatie zich bevindt, is een aantal zaken van belang. Allereerst is bewustwording noodzakelijk over de verschillende rollen die een informatiemanager binnen de organisatie speelt. In **figuur 6** is weergegeven welke rol gerelateerd aan de verschillende onderdelen van het negenvlak model aan de orde zijn (Abcouwer et al., 2006). Daarbij kunnen verschillende invalshoeken worden gekozen. Vanuit een strategisch perspectief wordt nagedacht over de bedrijfsstrategische keuzen die binnen de organisatie worden gemaakt (informatiepartner in strategie), de strategische mogelijkheden die door de technologie worden geboden (ICT-trendwatcher) en de informatiebeleidskeuzen die uit de matching van de twee voorgaande rollen voortvloeien (informatiebeleidsmaker).

Vanuit operationeel perspectief dient zicht te zijn op de wijze waarop binnen de organisatie aan de realisatie van doelen wordt gewerkt (businesspartner), de technologie die beschikbaar is om daarbij te ondersteunen (applicatiebeheerder) en op de wijze waarop deze technologische voorzieningen binnen de organisatie worden gebruikt (gebruikersondersteuner). Vanuit een organisatorisch perspectief zien we opnieuw de rol van informatiepartner in strategie om te duiden welke strategische keuzen binnen de organisatie zijn of worden gemaakt. Vanuit de rol businesspartner hadden we al zicht op de wijze waarop realisatie van doelen wordt nagestreefd, terwijl tot slot de rol van alignment-manager zicht moet geven op de organisatiestructuren die daartoe zijn ingericht. Het technologische perspectief verbindt ook drie rollen. De applicatiebeheerder-rol geeft zicht op de beschikbare ICT-voorzieningen. Deze ontwikkelen zich langs lijnen die voortvloeien uit de strategische mogelijkheden die door de technologie worden geboden (ICT-trendwatcher) onder verantwoordelijkheid van de rol manager ICT-voorziening. De vier perspectieven worden afgestemd onder verantwoordelijkheid van de regierol, die functioneert als een spin in het web. Om deze inzichten in de praktijk te operationaliseren kan een actuele problematiek worden beschouwd vanuit de diverse rollen die hiervoor zijn onderscheiden. Een mogelijke werkvorm hiervoor is een managementgame in de vorm van



Figuur 6. Welke rollen gerelateerd aan de verschillende onderdelen van het negenvlak model zijn aan de orde?

een tafelsetting (het tafelspel) waarin elke rol door een persoon wordt gespeeld. Door iedere speler te instrueren om vanuit de hem toegewezen rol op de problematiek te reageren, wordt afgedwongen dat de specifieke problematiek vanuit alle invalshoeken wordt beschouwd. Dit leidt tot een meer afgewogen beeld van de situatie. Het is daarnaast van belang te begrijpen dat al deze rollen op verschillende niveaus binnen de organisatie voorkomen. Op strategisch niveau nemen beleidsmakers strategische keuzes over de koers die de organisatie op de lange termijn vaart. Deze strategische keuzes worden onder verantwoordelijkheid van het management in structuurkeuzes vertaald en operationeel ingebed in de organisatie. Hier worden de organisatiestructuur en de processen ingericht die het mogelijk maken om op uitvoerend niveau die activiteiten uit te voeren die bijdragen aan de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen. Op al die niveaus dient aandacht te worden geschonken aan de vier onderscheiden invalshoeken (strategie, organisatie, operatie en technologie) en de daarbij voorkomende acht informatiemanagementrollen.

Naar een operationele handelwijze

Besluitvorming en uitvoering van activiteiten gebeurt op alle drie de niveaus, zoals geschetst in **figuur 7**. Dit is noodzakelijk om zowel de langetermijnvisie van de organisatie te realiseren als de kortetermijnbedrijfsdoelstellingen te behalen.

De output van de drie niveaus moet met elkaar in lijn zijn en passend zijn bij de veranderingsfase en de context waarin de organisatie zich bevindt. Elk van deze drie niveaus heeft een eigen tempo. Zo zal de realisatie van doelen op een operationeel niveau vaak een kortere doorlooptijd hebben dan het op strategisch niveau bepalen van de koers van de organisatie. Door vanuit de onderscheiden niveaus een tafelspelbenadering te hanteren en de relevante informatie tussen de niveaus te delen, wordt een vigerend probleem vanuit verschillende organisatorische dimensies beschouwd. Deze werkwijze helpt een breder inzicht te krijgen in de problematiek, maar volstaat niet als enkelvoudige exercitie. Om de drie niveaus ook duurzaam in de tijd met elkaar in balans te brengen, helpt het om een iteratief proces te volgen waarbij periodiek een analyse wordt uitgevoerd op de strategische keuzes die gemaakt zijn, de wijze waarop de organisatie is ingericht en de activiteiten die op uitvoerend niveau worden gedaan om de (strate-

gische) bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Door dit in de tijd te herhalen wordt oog gehouden op veranderende ontwikkelingen rond het organisatieverandertraject zoals uit de beschouwing via de adaptive cycle-benadering naar voren komt (figuur 8).

Tanja Goense

is senior consultant bij Quint Wellington Redwood.
E-mail: t.goense@quintgroup.com

Toon Abcouwer

is werkzaam bij de Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Natuurwetenschappen Wiskunde en Informatica
www.science.uva.nl
E-mail: abcouwer@uva.nl

Literatuur

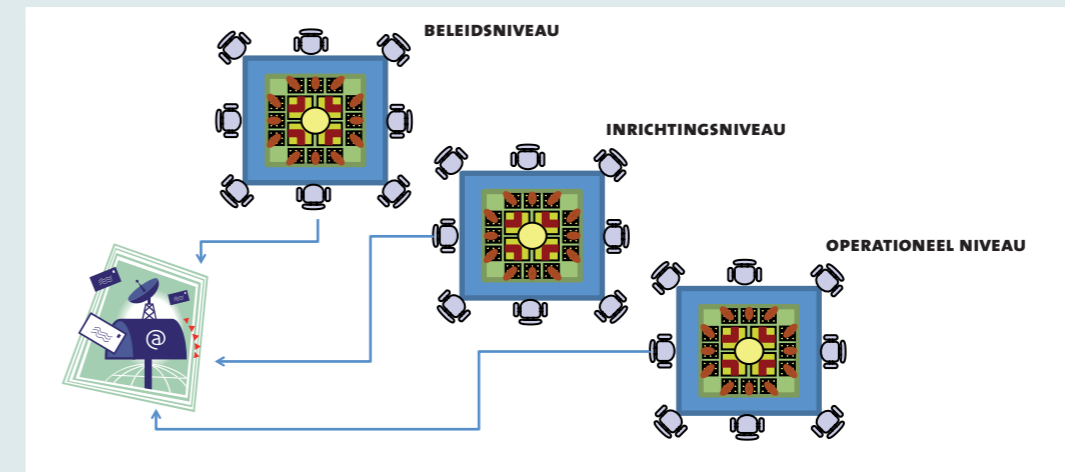
- Abcouwer, A. W., & Goense, T. (2010). *De dynamiek van organisatieverandering en de impact op informatiemanagement*. Informatie, juli/augustus 2010, 36-42.
- Abcouwer, A. W., & Parson, B. (2011). *Sustainable assertiveness - the adaptive cycle of resilience*. [Working paper]. Amsterdam.
- Abcouwer, A. W., & Parson, B. (2012). *Wiki The adaptive cycle*, 2012, from <http://www.adaptivecycle.nl>
- Abcouwer, A. W., Truijens, J., & Gels, H. (2006). *Informatiemanagement en Informatiebeleid*. Den Haag: Sdu.
- Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (2002). *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Washington, DC: Island Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *De kerncompetentie van de onderneming*. Harvard Holland Review, 1990 (Winter), 103-115.

Voorbeeld: een grote onderwijsinstelling

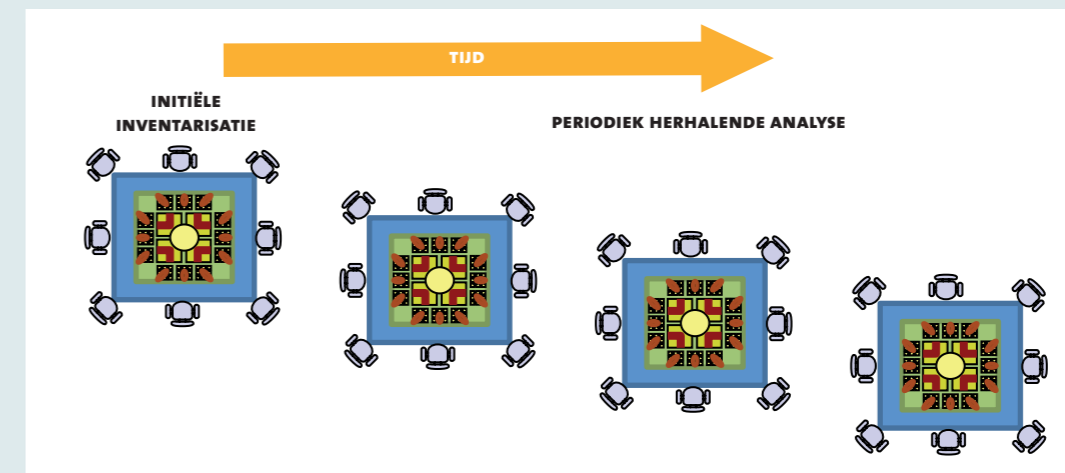
Een grote onderwijsinstelling bestaat uit een centraal bestuur en diverse decentrale faculteiten. Door de introductie van het minorensysteem dienen de vaak lokaal ontwikkelde systemen informatie-uitwisseling mogelijk te maken. Deze modules zijn daar niet op voorzien; crisis dus. Het introduceren van een centraal studenteninformatiesysteem en een centraal roostersysteem zou een oplossing kunnen bieden, waarbij op lokaal niveau beide systemen op eigen wijze worden ingevuld. Implementatie hiervan vergt van de lokale afdelingen creatief denken – revolt – om te voorkomen dat op

centraal niveau onvoldoende op het specifieke karakter van de verschillende faculteiten wordt ingespeeld. Vanuit centraal perspectief is het noodzakelijk dat per faculteit een student in zijn rooster de vakken kan zien die hij bij een andere faculteit dan zijn eigen volgt, afhankelijk van de specifieke wijze waarop het onderwijsproces per faculteit is vormgegeven. De centrale ICT-afdeling van deze onderwijsinstelling voert beheer uit voor alle applicaties die door de gehele organisatie gebruikt worden. Daar is een sterke drang om beheer uit te voeren volgens de richtlijnen die historisch gezien gebruikelijk zijn: remember. Dit geldt ook voor de centrale roostermodule. Het College van Bestuur heeft besloten dat applicatie X integraal

gebruikt wordt voor het proces van roosteren. De centrale ICT-afdeling beheert enkel applicatie X, maar heeft om aan de tegenstelling tussen revolt en remember tegemoet te komen in de organisatiestructuur de flexibiliteit ingebouwd dat de key-users uit verschillende faculteiten hun specifieke eisen en wensen kenbaar kunnen maken. Deze worden gehonoreerd zolang het geen beperking oplevert voor collega-faculteiten in het gebruik van applicatie X. Dit levert relatief hoge beheerkosten op, omdat de externe leverancier veel maatwerk moet leveren. De oude situatie, waarin lokaal eigen oplossingen waren gerealiseerd, staat hierdoor ter discussie. De verschillende faculteiten besluiten onderling dat alle studenten op eenduidige wijze hun roosters



Figuur 7. Besluitvorming en uitvoering van activiteiten gebeurt op alle drie de niveaus



Figuur 8. De drie niveaus ook duurzaam in de tijd met elkaar in balans gebracht

moeten zien in applicatie X; dus ook de vakken die ze bij een andere faculteit volgen. Deze keuze is in lijn met de strategische keuze van het College van Bestuur. Maar de vraag rijst of dit betekent dat met één eenduidige roosterapplicatie moet worden gewerkt met de bijbehorende hoge beheerskosten. Of kunnen naast de centrale applicatie de lokaal gekleurde voorzieningen in stand worden gehouden, zodat meerdere systemen parallel aan elkaar draaien? Uiteindelijk wordt ervoor gekozen om applicatie X aan te wijzen als centraal systeem. In de uitvoering betekent dit echter dat overgestapt moet worden naar een andere leverancier, omdat de oude niet in staat is om de gevraagde functionaliteit integraal op te leveren volgens de

specifieke situatie van de faculteiten. Deze stap wordt op uitvoerend niveau gezet en de nieuwe leverancier levert een technische oplossing waardoor alle studenten uit de verschillende faculteiten hun rooster op dezelfde manier zien. Maar het is vooral een oplossing die aansluit bij de standaard werkwijze zoals die binnen systeem X gebruikelijk was. Na enige tijd op deze manier gewerkt te hebben, wordt zichtbaar dat dit consequenties heeft voor de afspraken die gemaakt zijn met de key-users over het honoreren van faculteit specifieke wensen. Dit is niet meer te realiseren, omdat de applicatie de noodzakelijke flexibiliteit in onvoldoende mate biedt. Er wordt een verandering aangebracht in de inrichting van het key-user-

schap en op de specifieke nieuwe ontwikkelingen kan daarbij steeds minder worden ingespeeld. Het vinden van een balans tussen vaak facultair geïnitieerde vernieuwing en op beheer gebaseerde weerstand tegen veranderingen maakt het in dit artikel geschetste spanningsveld goed zichtbaar. In onze optiek moet een organisatie zoeken naar een wijze waarop ze slagkrachtiger en flexibeler op veranderende omstandigheden kan inspelen, met inachtneming van de kracht die in de bestaande informatievoorziening voor handen is. Het gaat daarbij om het vinden van een balans tussen flexibiliteit en het werken vanuit meerjarenarchitectuurblauwdrukken zonder dat die op lange termijn in beton gegoten blijken te zijn.