

# Caesariaans ontwikkelmodel

**J**ulius Caesar staat bekend als geniaal veldheer. Hij was in staat om in korte tijd met zijn perfect georganiseerde leger grote gebieden te veroveren. Het leger van Caesar kende vele gespecialiseerde afdelingen. Met grote aantallen soldaten werd de strijd gestreden. Het lukte hem echter niet om hiermee kleine eenheden met lokale fanatiekelingen te bevechten.

Het is verbazingwekkend dat wij tegenwoordig vaak nog steeds een soortgelijke methode gebruiken om oplossingen



**Jan van der Wel is  
directeur van Technolution.**

te vinden voor onze problemen. Het is een methode die kan werken, maar tegen welke prijs en inspanning? Miljoenen worden verspild, dwang en angst regeren. Hierdoor lijkt het of we problemen kunnen oplossen door als een gek te gaan rennen. Voordat de diagnose van de problematiek is gesteld, wordt al verlammeende kritiek geuit. De oorzaak van het falen zou te weinig inzet zijn. Alle problemen kunnen we toch oplossen door net iets harder te werken? Het werk wordt in strikte taken en afdelingen opgesplitst, waarbij het risico is dat niemand de diepere zin van de zaken meer ziet. Ik krijg regelmatig te horen: 'Ik kan in deze organisatie geen collega vinden die mij het overzicht van ons systeem kan geven.'

Een andere situatie die je ziet, is die van de eeuwige zoektocht en besluiteloosheid waardoor er een gebrek is aan focus en opeenvolgende reorganisaties worden uitgevoerd. Wat is 'core' en wat is 'non-core'? Het antwoord op deze vraag is afhankelijk van de dag. Het gevolg is dat medewerkers niet meer weten waar ze aan toe zijn met bijbehorende impasse, waarbij problemen naar achter worden geschoven. Met uit-

eindelijk als resultaat dat er wederom gerend moet worden om zaken op tijd af te krijgen.

Het ontwikkelen van hightech systemen vergt het uiterste van het oplossend vermogen van fysici, mechanici, elektronici en software-ingenieurs, en dat allemaal in samenspraak. Op zich is dat natuurlijk een ontzettend mooie uitdaging. Het is onmogelijk deze te 'bevechten' met grote aantallen mensen, verdeeld over verschillende afdelingen, die geen gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voelen.

Ik gebruik wel eens de zinsnede: 'Probleemidentificatie komt voor de oplossing.' Hiermee bedoel ik te zeggen dat we eerst de situatie en oorzaken goed dienen te begrijpen, voordat we een plan maken en uitwerken. Dus niet direct gaan rennen. Het komt nog regelmatig voor dat we projectaanvragen krijgen waarbij op voorhand de oplossing al is gekozen, zonder dat de zakelijke probleemstelling achter die oplossing duidelijk is.

Wat is een oplossing waard als het probleem er niet mee wordt opgelost? We worden gevraagd een oplossing te realiseren. Om een slimme en goedwerkende oplossing te ontwikkelen, is het noodzakelijk om de probleemstelling en de technische randvoorwaarden te kennen en te begrijpen. Onvoldoende begrip van de probleemstelling leidt tot te dure oplossingen, verspilling en zelfs tot het geheel mislukken van projecten. Die oplossing is dan geen oplossing, maar levert een nieuw en mogelijk groter probleem op.

Er wordt steeds meer uitbesteed, waardoor het resultaat van een bedrijf steeds meer wordt bepaald door de inkoopwaarde. Hierdoor neemt het belang van de inkoopfunctie begrijpelijkerwijs toe. Wel moeten we beseffen dat gezien het hightech karakter van de systemen er sprake is van maatwerk, waarbij de technische en logistieke integratie optimaal moet zijn om de kosten terug te dringen.

We moeten daarom bewust afstand nemen van de aangedragen oplossing. Nieuwsgierigheid is nodig naar de probleemstelling. Het is een boeiende ontdekkingsreis om de optimale oplossing te creëren. De technici van de verschillende disciplines dienen integraal betrokken te worden bij de vraag wat er moet worden opgelost, zodat de vakmensen hun creativiteit optimaal kunnen inzetten om de oorlog te winnen. Dit kan alleen in een sfeer van gelijkgestemde samenwerking en niet in een sfeer van dwang en angst.