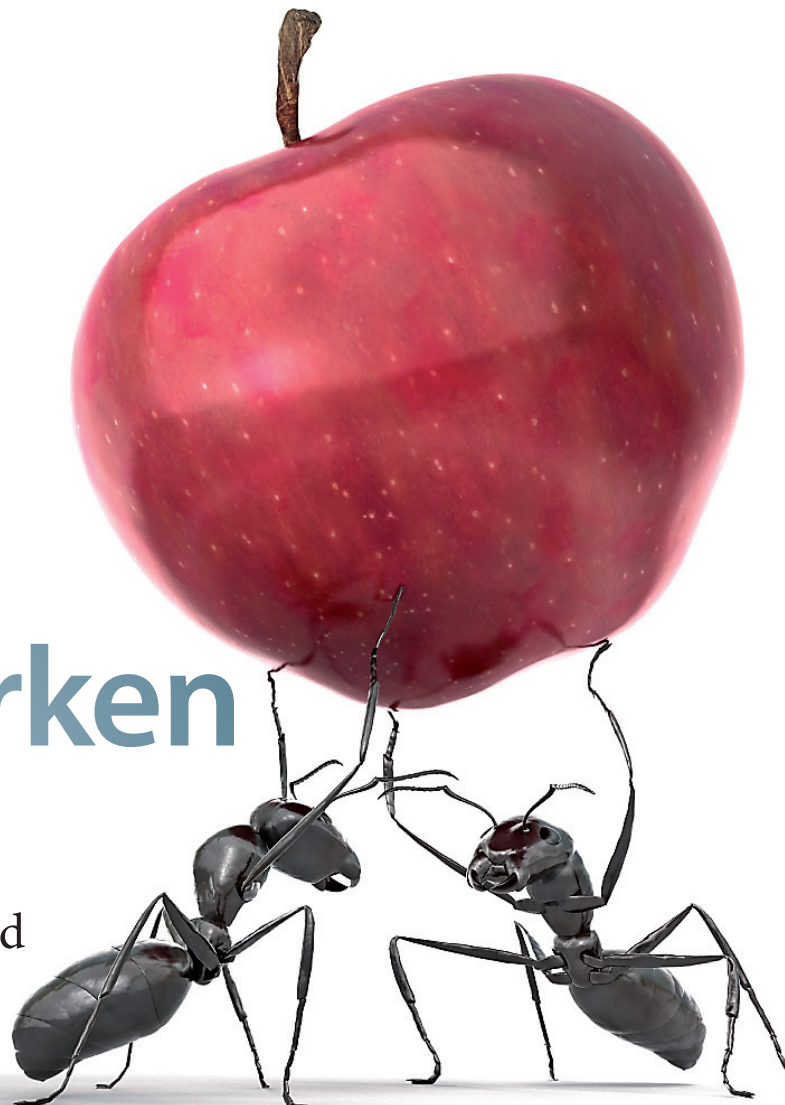

Samenwerken en ict

Hoe dromen toch werkelijkheid
kunnen worden



Samenwerkingsvraagstukken tussen organisaties zijn bij veel instellingen en ondernemingen de bestuurlijke agenda gaan bepalen. Niemand kan immers alleen de complexe vraagstukken van deze tijd oplossen. In veel situaties zien we dat die samenwerking ook ict-faciliteiten vraagt, dat ict onderdeel of zelfs object van de samenwerking is. Samenwerken is op het gebied van ict zeker nodig, maar succes is niet vanzelfsprekend. De essentie van samenwerking is dat je een deel van je autonomie inlevert in het vertrouwen dat je er meer voor terugkrijgt. Er is lering te trekken uit succesvolle bijzondere samenwerkingsprocessen. Eerst gaan we in op wat die ict-samenwerking zo aantrekkelijk maakt, maar ook op wat haar belemmert. Daarna bespreken we een aantal handreikingen die we hebben gedestilleerd uit bijzondere ict-samenwerkingsprocessen. We hebben korte beschrijvingen toegevoegd van de cases waarop we die handreikingen mede baseren.

DOOR: MIGIEL GLOUDEMANS, WILFRID OPHEIJ, RUBEN VAN WENDEL DE JOODE EN MICHIEL WITTKAMPF

We zien het in de wereld van de zorg, de wereld van het onderwijs, de wereld van de openbare orde en veiligheid en die van de jeugdzorg. En ook in de wereld van distributie en transport, in de retail, in de verzekeringssector, in de effectenhandel. Innovatieve mensen uit (en soms van buiten) deze sectoren kunnen een droombeeld schetsen hoe gemakkelijk, servicegericht, efficiënt en kwalitatief hoogwaardig het er in die wereld zou kunnen toegaan als er optimaal wordt samengewerkt. En dan liefst met maximale ondersteuning van geavanceerde ict-mogelijkheden. We hebben het dan over zaken als het elektronische patiëntdossier, de mooie geïntegreerde meldkamer, het leerlingvolgsysteem, de elektronische leeromgeving en het elektronische kinddossier. In de private sector hebben we het dan bijvoorbeeld over shared service centers op het gebied van hypotheeken en betalingsverkeer, en over ketenautomatisering. Het zijn zowel bestuurders en politici als ict-ers die lyrisch kunnen worden van droombeelden van 'de perfecte wereld'; een wereld waar de patiënt- en medicatie-informatie tijd-, plaats- en locatieonafhankelijk beschikbaar is. Dikwijls wordt de retorische vraag gesteld: werkt de ene mbo- of hbo-instelling eigenlijk niet precies hetzelfde als alle andere? De sociale dienst in de ene grote gemeente voert toch eigenlijk dezelfde processen uit als de sociale dienst in die andere? De ene zorgverzekeraar wisselt toch eigenlijk op dezelfde manier declaratiegegevens met zorgaanbieders uit als alle andere?

Bestuurders en politici hebben vaak een strategische reden om die perfecte wereld te schetsen. Dat kan zijn omdat ze hun ideaal willen bereiken, maar ook omdat ze behoefte hebben aan macht, omdat ze bang of verontwaardigd zijn. Verontwaardigd over verspilling of over essentiële fouten, van het Maasmeisje in de jeugdzorg tot aan de vele ongelukken als gevolg van medicatiefouten toe.

Ict-ers kunnen een dergelijke wereld schetsen vanuit hun professionele vermogen tot modelleren en abstraheren. Als je vanuit die abstractie kijkt en een passie hebt voor de toepassing van ict is het onvoorstelbaar dat die droomwereld geen werkelijkheid kan worden. Maar als je van de maan naar de aarde kijkt, zie je alleen zee en land. De subtiliteit van de diepzeewereld, of het verschil tussen de Himalaja en

ons mooie polderlandschap gaat verloren in subtiele kleurvariatie.

Kortom, het droombeeld van optimale samenwerking ondersteund door perfecte ict is zeer aantrekkelijk voor alle partijen. Maar als velen het zo graag willen, wat maakt deze opgave dan zo weerbarstig?

I Tussen droom en daad staan wetten in de weg...

Samenwerking rondom ict is dus veelal gebaseerd op een droombeeld. Maar tussen droom en daad staan wetten in de weg... (Uit het gedicht 'Het Huwelijk' van Willem Elschot). Uit onze adviespraktijk en uit onderzoek weten we dat er een aantal factoren is die het succes van de samenwerking belemmeren. We onderscheiden er zes: bestuurlijk gedoe en ict-emoties, gering onderling vertrouwen, systeemvoordeel versus individueel voordeel, concept versus taai praktijk, asynchroniteit tussen organisatie en ict, en spraakverwarring.

Bestuurlijk gedoe en ict-emoties. Uit onderzoek blijkt dat slechts vijftien procent van de bestuurlijke beweegredenen om samen te werken gebaseerd is op rationele argumentaties (Kaats en Opheij, 2008). Juist persoonlijke beweegredenen van bestuurders zijn doorslaggevend voor het succes. Als die veelal onuitgesproken beweegredenen niet stroken met het droombeeld, wordt er slechts lippendienst betoond en ontstaat bestuurlijk gedoe. Hoewel ict-professionals zich vaak rationeel voordoen, kent hun wereld ook haar emoties. Het zijn emoties over de technologie, een pakket of leveranciers. Ict'ers hebben, overigens net als bestuurders, het vermogen om deze emoties in rationele argumentaties naar voren te brengen.

Bestuurlijk gedoe en ict-emoties zijn factoren die **samenwerking** **belemmeren**

Maar meer dan eens is het gebaseerd op het gevoel 'ik ben gewoon tegen Microsoft, open source, SAP, Youyutsi...'

Gering onderling vertrouwen. Bij samenwerken rondom ict gaat het vaak om het delen van gegevens en dat vergt vertrouwen. Dat vertrouwen is niet vanzelfsprekend en moet dikwijls nog groeien. En we weten dat wantrouwen geen goede voedingsbodem is voor samenwerking.

Systeemvoordeel versus individueel voordeel. Een vereiste voor samenwerken is dat het voor alle betrokken organisaties meer moet opleveren dan het kost. Vaak worden offers van individuen gevraagd om het droombeeld te verwezenlijken en voor de samenwerkende partners (als systeem) de efficiëntie of kwaliteit van het totaal te verhogen. Kosten en baten komen zelden bij dezelfde partij terecht. Bovendien is het niet vanzelfsprekend dat personen het gemeenschappelijke belang laten prevaleren boven het belang van de organisatie of het individu.

Concept versus taaië praktijk. Een ict-droombeeld is altijd een theorie, een abstractie. De praktische uitwerking van de details vergt keuzes, kan leiden tot resultaten of dilemma's die het droombeeld ondergraven. Bijvoorbeeld privacyeisen of geen rekening houden met het achteraf oplossen van fouten die in de praktijk ontstaan. De vraag die zich dan opwerpt is of droom en werkelijkheid nog met elkaar stroken. Vaak wordt het droombeeld in de realisatie uitgehold, en voor je het weet is er slechts een zwakke afspiegeling over.

Asynchroniteit tussen organisatie en ict. Vaak wordt gedacht dat 'met één druk op de knop' systemen, organisatie en mensen anders zullen gaan werken. Maar die knop bestaat niet. Er is altijd een gat tussen de oplevering van systemen en de nieuwe werkwijzen die daarmee samenhangen. Aan de andere kant is ict soms een enabler van samenwerking: nieuwe technologie of een nieuwe toepassing van bestaande technologie brengt mensen en organisaties bij elkaar die nog niet eerder met elkaar samenwerkten. Het bestendigen van de samenwerking in termen van organisatie, processen en cultuur moet dan nog

volgen. Mensen en organisaties moeten een leerproces doormaken voordat de efficiëntie of kwaliteitsvoordelen gerealiseerd worden. Die tegenvaller kan bij ongeduldige bestuurders of ict'ers de energie en bestuurlijke wil verminderen.

Spraakverwarring. Samenwerking op het gebied van ict betekent dat mensen vanuit verschillende organisaties, vanuit verschillende disciplines en met verschillende achtergronden samen moeten werken. Zoals bij iedere samenwerking leidt dat tot spraakverwarring en ambiguïteit. Wat is het probleem, wat is de oplossing, wat is de kans, en wat is de bestuurlijke vorm? Ieder definieert dit anders en vanuit zijn eigen achtergrond én belang. Want die belangen zijn vaak de motor van de spraakverwarring.

In de praktijk zien we dat deze zes factoren altijd op een of andere manier aan de orde zijn. In veel gevallen is het onwaarschijnlijk dat succesvolle ict-samenwerking van de grond komt.

■ Handreikingen

We hebben onze kennis over en ervaringen met samenwerkingsprocessen op het gebied van samenwerken en ict geanalyseerd en gekoppeld aan onderzoeksinzichten. Daarbij hebben wij drie illustratieve cases geselecteerd, waarin veel lessen tot uitdrukking komen. Deze ervaringen en cases analyserend zien we een aantal gemeenschappelijke elementen die ervoor zorgen dat samenwerking tussen verschillende organisaties op het gebied van ict succesvol kan zijn. Wij hebben ze samengevat in onderstaande handreikingen.

Het echte verschil wordt gemaakt wanneer uit **eerdere mislukkingen** lering wordt getrokken



Casus 1 | Triple A

Triple A is een samenwerkingsverband van ruim tien Regionale OpleidingsCentra om de ict van de toekomst te ontwikkelen. Het ROC-onderwijs wordt competentiegericht. Die verandering vereist een andere organisatie van het onderwijs en stelt geheel andere eisen aan de informatievoorziening; competentiedossiers, flexibele doorlopende planning, et cetera. Naar het oordeel van de initiatiefnemers innoveerde de onderwijs-ict-markt echter niet meer. De scholen kwamen er in hun reguliere overlegorganen niet uit. En de opgave was zowel organisatorisch als financieel te groot om door één school aangepakt te worden.

Drie scholen, het Albeda College, de Amarantis Onderwijsgroep en ROC Aventus, namen het voortouw. Ze zochten binnen en buiten hun organisaties mensen met bijzondere vaardigheden (veranderkundige, technologische, bestuurlijke, organisatorische), en gaven hun de ruimte om een ict-oplossing te bedenken. De drie scholen begonnen vanuit het besef dat ze meer scholen nodig hadden om de uiteindelijke klus – die innovatieve ict-omgeving gericht op competentiegericht onderwijs – te klaren. Vanaf het begin dachten ze vanuit het totaal en konden andere scholen meedoen; de ict-oplossingen werden ontworpen met oog voor de diversiteit binnen het ROC-onderwijs, waar elke school een eigen visie heeft en het onderwijs naar eigen keuze inricht. Er werd een open samenwerkingsomgeving opgezet waaraan nieuwe scholen getraptd konden deelnemen (meekijken, meedoen.) De ontwerpen werden in een elektronische samenwerkingsomgeving gemaakt (een wiki) en de softwarebouwer werd verplicht om de kernelementen in een open organisatie te bouwen/onderhouden en met een open-source-licentie te leveren.

Belangrijk was de nadruk op de hoofdlijnen. Er werd vanuit business-perspectief ontworpen; eerst werd een gezamenlijke onderwijsvisie geformuleerd en vervolgens de hoofd- en werkprocessen en hun ict-ondersteuning. Door passende procesbegeleiding en door 'use cases' te gebruiken konden heel veel eindgebruikers en scholen samen ontwerpen zonder zich te verliezen in de details. Intussen is het systeem in een open concurrentiegerichte dialoog aanbesteed en gerealiseerd.

I Handreiking 1. Gebruik voorgaande mislukkingen

Ervaren bestuurders en bestuursadviseurs weten dat bij samenwerking 'de wet van twee' vaak opgaat. Daarmee doelt men op het feit dat iets de eerste keer vaak niet lukt, maar pas de tweede keer goed gaat. Bij veel geslaagde samenwerkingsprocessen zien we dat het al een keer eerder geprobeerd is. Het echte verschil wordt gemaakt wanneer uit die eerdere mislukkingen ook lering wordt getrokken. In de cases was voor vele betrokkenen duidelijk wat er de eerste keer niet gewerkt had en dat het een tweede keer anders moest. Daardoor heeft iedereen de wil om het de tweede keer wel te laten slagen (of men kan het gezichtsverlies van de tweede mislukking bestuurlijk niet accepteren). De voorgaande mislukking is

natuurlijk geen voorwaarde voor succes, maar het niet gebruiken van een eerdere mislukking is wel een gemiste kans.

I Handreiking 2. Gemeenschappelijke belang

In succesvolle cases heeft een deel van de groep elkaar gevonden en is samen aan de slag gegaan. Vaak heeft men van een eerdere mislukking geleerd dat het niet constructief is om met alle partijen of 'de hele sector' aan tafel te zitten. De partijen kiezen er bewust in kleiner verband verder gaan. Deze strategie heeft een aantal positieve effecten op de samenwerking. Allereerst kiezen deze partijen bewust voor elkaar, omdat ze vertrouwen in elkaar hebben of omdat ze bijvoorbeeld geloven in dezelfde oplossing. Ten tweede is een kleinere groep partijen daadkrachtiger. Er is minder bestuurlijk gedoe nodig om een besluit te nemen.

Het feit dat een kleiner aantal partijen besluit samen te werken, hoeft niet te betekenen dat het grotere belang van de hele sector uit het oog verloren wordt. Bij Triple A bijvoorbeeld speelt het grotere belang juist de hele tijd een grote rol. Ook bij Vecozo (zie case 3) was het essentieel dat een beperkt aantal partijen het voortouw nam, maar wel met de intentie tot een oplossing te komen die voor alle zorgverzekeraars en zorgaanbieders kon werken. De keuze om het met een kleinere groep te realiseren is het startpunt en niet het eindpunt. Het is vaak een noodzakelijke tussenstap.

Case 2 | Wigo4it

Wigo4it is tot stand gekomen uit een samenwerking tussen de sociale diensten van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht, de vier grootste gemeenten. Wigo4it werkt aan ict-vernieuwing en organisatieverandering die past bij de sociale dienst van de toekomst. De dienstverlening van Wigo4it richt zich op de ict-ondersteuning van het primaire proces Werk, Inkomen, Zorg en Handhaving. De bestuurders van de vier gemeenten zijn vanaf het begin bij het proces betrokken geweest. In 2005 onderkenden ze dat de gemeenten te maken hebben met grote en complexe vraagstukken en dat vele daarvan gemeenschappelijk zijn evenals de werkprocessen. Daarnaast constateerden ze dat de gemeentelijke markt gedomineerd wordt door een beperkt aantal ict-leveranciers, waardoor hun invloed op de uiteindelijke producten niet zo groot was als gewenst. Het was volstrekt ongebruikelijk en onconventioneel in die tijd dat de vier grote steden op een dergelijk cruciaal dossier samenwerkten.

Toch hebben de wethouders en directeuren de handschoen opgepakt en zijn ze over hun individuele belangen heengestapt. Dit heeft geleid tot de oprichting van de programmaorganisatie Wigo4it. Deze is vanaf het begin georganiseerd als een nieuwe werkelijkheid, niet als een project dat ooit kan stoppen en waar een van de partijen gemakkelijk uit kan stappen. Een programmamanager werd aangesteld om in een korte periode de contouren van de samenwerking op poten te zetten. Hierbij werden de strategische uitgangspunten benoemd, de vorm en invulling daarvan werden gedurende het proces verder geconcretiseerd. In 2007 is dit uiteindelijk geformaliseerd in de overheidscoöperatie Wigo4it. Ook na de oprichting bleven de bestuurders bij de organisatie betrokken via de algemene ledenvergadering. Ze besturen Wigo4it nu als ware het een eigen dienst, terwijl het toch een samenwerkingsverband is.

■ Handreiking 3. Voorkom dat je vastloopt in de details

De problemen die in de cases opgelost worden, zijn complex en taai. In het onderwijs bijvoorbeeld hanteert elke school een andere werkwijze om de gegevens van deelnemers vast te leggen. En in elke gemeente zijn de processen rondom werk en inkomen anders vormgegeven. Zo kent de gemeente Amsterdam deelgemeenten die de andere drie gemeenten niet in die vorm hebben. Ook zorginstellingen en de instellingen in de openbare orde en veiligheid of jeugdzorg hebben dergelijke specifieke kenmerken. De verleiding is groot om jezelf te verliezen in deze ‘details’. Het gevaar is dat veel tijd en aandacht wordt gestoken in het identificeren van alle verschillen en die bij de start van de samenwerking te willen adresseren.

In onze cases heeft men door in te grijpen in het proces voorkomen dat te veel tijd en energie is gestoken in de details. Bij Triple A is de methodiek van *use cases* toegepast. Men heeft ervoor gekozen om op generiek niveau de wensen van de klant in de verschillende stappen van het proces te specificeren. Op een dergelijk hoog abstractieniveau hebben partijen veelal dezelfde wensen en ideeën. Had men ervoor gekozen om alle technische details te specificeren dan was de kans groot geweest dat Triple A geen succes geworden was.

Een ander instrument om vastlopen in details te vermijden is zowel bij Wigo4it als bij Triple A gebruikt. Bij de start van het traject is vooral gewerkt aan een gedeeld toekomstbeeld. Wat is de stip aan de horizon? Daarnaast heeft men een procesafspraken gemaakt, namelijk die van de time box; bij Wigo4it

mocht bijvoorbeeld de specificatiefase maar een aantal maanden duren. Bij Vecozo had een aantal mensen zodanige autoriteit en draagvlak verworven dat veel beslissingen aan hen overgelaten werden. Deze strategieën hebben ervoor gezorgd dat de partijen in het samenwerkingsverband relatief weinig tijd hebben besteed aan de details, en de gemeenschappelijke doelen en waarden voor ogen hielden.

■ Handreiking 4. Nieuwe entiteit creëren

In alle cases hebben de betrokken partijen een nieuwe entiteit met een eigen identiteit gecreëerd. Vanuit deze entiteit kon iets nieuws opgezet worden. Bewust of onbewust lijkt dit onderdeel te zijn van de succesformule. Galbraith schreef in 1982 een artikel in *Organizational Dynamics* waarin hij stelt dat een *innovating organization* fundamenteel andere kenmerken heeft dan een *operating organization*. Zijn stelling was dan ook dat je beide typen organisatie niet in één organisatie kunt verenigen. Je moet ze apart zetten. In de geanalyseerde cases is de samenwerking met als doel vernieuwing ook buiten de staande organisaties georganiseerd en dat heeft bijgedragen tot het succes van de samenwerking. De nieuwe entiteiten kunnen niet los gezien worden van de organisaties die ze hebben opgericht, maar toch konden zij in relatieve onafhankelijkheid van de staande organisaties aan de slag. Bij Triple A betekent dat het ontwikkelen van ideeën over een nieuwe werkwijze en een nieuwe applicatie. Belangrijk voor het gebruik van het resultaat in de bestaande organisaties is dat deze er wel nauw bij betrokken zijn. Triple A bestaat bijvoorbeeld voor een groot deel uit uitgeleende werknemers van de scholen zelf. Bij Wigo4it werd een separate organisatie opgericht voor het beheren, uitrollen en doorontwikkelen van bestaande applicaties. Vecozo was als zelfstandige organisatie verantwoordelijk voor het controleren en routeren van declaraties, een kritisch proces in de relatie met zorgaanbieders dat voor alle zorgverzekeraars van belang is.

■ Handreiking 5. Bestuurlijk commitment

In alle cases begon de samenwerking met bestuurlijk commitment. De bestuurders willen de samenwerking tot een succes maken. Zonder dit commitment, zo is onze observatie, hadden de samenwerkingsver-



Kosten en baten komen zelden bij dezelfde partij terecht

banden geen succes kunnen worden. Dit blijkt ook uit onderzoek naar de rol en betekenis van bestuurders in allianties en netwerken (Kaats en Opheij, 2008). Commitment zorgt ervoor dat men over details heenstapt en maakt dat alle betrokkenen tijd en energie in de samenwerking willen steken. In geval van escalatie weten de bestuurders van de organisaties elkaar te vinden en gaan ze op zoek naar een oplossing.

Case 3 | Vecozo

Vecozo is in 2002 opgericht als samenwerkingsverband van de zorgverzekeraars CZ, OZ en VGZ. Vecozo is een afkorting van VEilige COmmunicatie in de ZOrg. Een van de diensten van Vecozo is het digitaal declareren door zorgverleners bij zorgverzekeraars. Begin 2010 telt Vecozo 40 medewerkers, heeft een budget van 6 miljoen euro en handelt jaarlijks voor 30 miljard euro aan zorgdeclaraties af. Vecozo is opgericht vanuit het geloof dat één centraal knooppunt tussen zorgverleners en zorgverzekeraars kan leiden tot grote besparingen en vereenvoudiging van de administratieve lasten bij zorgverleners en zorgverzekeraars. Iets vergelijkbaars was eerder geprobeerd met de zogeheten Zorgpas, die begin 2000 werd getest in de Eemland-proef. Om verschillende redenen is die proef mislukt. De drie verzekeraars trokken daaruit de conclusie dat het moeilijk is een initiatief op te zetten waarbij alle partijen in de zorgsector worden betrokken en mogen meeprenen. CZ, OZ en VGZ sloegen daarop de handen ineen en richtten Vecozo op. Zonder daarbij het grotere doel uit het oog te verliezen om op termijn alle zorgverzekeraars en zorgaanbieders te laten aansluiten.

Vecozo had vanaf het begin een tweehoofdige directie. Eén directeur was afkomstig van OZ en de andere van CZ. Ze onderhielden rechtstreeks contact met de ict-directeuren van CZ, OZ en VGZ. Vecozo was daarmee bestuurlijk goed verankerd. Ook kreeg en nam de directie voldoende mandaat om belangrijke beslissingen te nemen. Beide directeuren hebben een grote stempel op het succes gedrukt. Ze durfden in complexe situaties keuzes te maken, zoals bij een aantal fundamentele beslissingen over de technologie. Intussen werken alle zorgverzekeraars en zorgaanbieders via Vecozo. Vecozo is een niet meer weg te denken infrastructurele voorziening in de communicatie tussen zorgverzekeraars en zorgaanbieders met bijbehorende besturing en organisatie.

I Handreiking 6. Organiseer het *niet* als een project

Bij samenwerken gaat het om het oplossen van spraakverwarring en het verbinden van belangen (Bremekamp, Kaats en Opheij, 2009). Het gaat erom dat de betrokken partijen gekend worden in hun belangen en dat deze ook terugkomen in het eindresultaat. Dit verbinden van belangen vraagt om procesvaardigheden. Het vraagt flexibiliteit. Dat maakt dat wij niet geloven dat samenwerking rondom complexe vraagstukken gestuurd kan worden vanuit een pure projectmanagementfilosofie. Vaak zijn er meer opdrachtgevers die ieder hun eigen autonome organisatie leiden, maar samen een stuurgroep vormen; het resultaat is niet vooraf eenduidig af te bakken. De betrokkenen kennen vaak wel de volgende stappen, maar nog niet de integrale samenhangende fasering. Tussentijds is aanpassing nodig en soms moeten onderdelen juist niet goed vastgelegd worden. Dat creëert onderhandelingsruimte en flexibiliteit. Partijen kunnen wel zekerheid vinden in het proces van samenwerken. Een analyse van samenwerkingstrajecten uit de praktijk, gecombineerd met een analyse van diverse conceptuele inzichten in de aanpak van samenwerkingsprocessen, laat zien dat deze processen uit min of meer vergelijkbare fasen bestaan (Bremekamp e.a. 2010). In een succesvol samenwerkingsproces komen de partners door onderlinge interactie tot gezamenlijke betekenisgeving en ambitie, waarbij de belangen van de partijen de motor zijn.

Bij Wigo4it waren het de programmamanagers van de vier diensten die de belangen verbonden. Bij Triple A was een open proces waarin alle betrokkenen organisaties mee konden doen en beelden konden delen cruciaal. Dat open proces werd wel met behulp van time boxen gestuurd, maar niet op inhoud. Juist het delen van de inhoud en de gezamenlijke betekenisgeving waren essentieel. Deze vorm van sturing creëert de ruimte en de flexibiliteit die nodig is in dit soort complexe situaties.

I Handreiking 7. Biedt ruimte aan mensen met lef leidt tot trots

De voorgaande strategieën zijn structurerend en voorwaardenscheppend van aard. Het lijkt een soort kookboek: als je het recept precies volgt, wordt elke

Het droombeeld van samenwerking en ict inspireert en motiveert

samenwerking in ict een succes. Maar zoals in *agency* en *structuration*- onderzoeken zichtbaar wordt gemaakt (Bandura, 2001; Giddens, 1984) zijn het de mensen en hun vaardigheden die het succes bepalen. Het gaat om de *actor in context*. Het dagelijkse menselijke handelen creëert en bepaalt de effectiviteit van de hiervoor beschreven organisatiekenmerken. In de cases hebben we bijzondere voorbeelden hiervan gezien. In de cases hebben we mensen met lef gezien die steeds iets nieuws hebben ingebracht. Ze hebben innovatieve en creatieve ideeën ontwikkeld en hebben hun nek uitgestoken. Zij zijn in onze ogen essentieel geweest voor het laten slagen van de samenwerking. Deze sleutelfiguren zijn niet noodzakelijkerwijs de trekkers van de samenwerking. Conform de *structuration*-theorie kan het ook de architect zijn of een – niet geheel toevallig – betrokken leraar, dokter of teamleider. De invloed van deze mensen is dus niet altijd evenredig met de formele positie of macht die deze persoon heeft.

Bij Triple A was het bijvoorbeeld een architect die voorstelde om software in open source te laten bouwen. Op die manier zouden andere scholen de software gratis kunnen verkrijgen en was de drempel voor anderen om de software ook te gebruiken zo laag mogelijk. De consequentie was wel dat de kosten voor de bouw waarschijnlijk hoger zouden uitvallen, maar het idee gaf ook energie. Bij Vecozo waren het twee directeuren die zoveel kennis, ervaring en commitment in de nieuwe organisatie staken dat het wel moest lukken.

Het gaat erom dat deze personen door het tonen van lef en durf iets aan de cultuur en sfeer hebben bijgedragen wat maakt dat alle betrokkenen trots waren op hetgeen er in de samenwerking aan het ontstaan

OVER DE AUTEURS:



Migiel Gloudemans, Wilfrid Opheij, Ruben van Wendel de Joode en Michiel Wittkamp zijn allen adviseur bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers en hebben ieder veel ervaring met het adviseren over en managen van ict-gerelateerde samenwerkingsverbanden.

was. Het zijn altijd mensen die een speciaal vermogen hebben: het vermogen tot verbinden.

I Tot slot

Het droombeeld van samenwerking en ict inspireert en motiveert. In verschillende sectoren zien we dat er pareltjes van oplossingen zijn met een grote toegevoegde waarde. De conventionele manier van managen, van kijken naar en besturen van ict werkt niet in dit soort samenwerkingsverbanden. Die vragen immers een slimme combinatie van ict-professionaliteit en bestuurlijk vakmanschap. Het gaat dan juist om het vermogen tot verbinden, van systemen, organisaties en vooral mensen. ■

Literatuur

- Bandura, A. Social cognitive theory: An agentic perspective (2001). *Annual Review of Psychology*, 52, pp.1-26.
- Bremekamp, R., E. Kaats & W. Opheij. Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken (2009). *Holland Management Review* 127, pp. 28-35.
- Bremekamp, R. e.a. Succesvol samenwerken: een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie (2010). *Holland Management Review* 130, pp. 8-15.
- Galbraith, J.R. *Designing the Innovative Organization* (1982). *Organizational Dynamics* 10, pp 5-25.
- Giddens, A. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley, University of California Press (1984).
- Kaats E.A.P. & W. Opheij. Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief. Maarssen, Reed Business (2008).