

# Wezenlijk verbonden: noodzakelijk voor werkende ict





**Wat maakt het verschil tussen gemiddelde en écht goede ict-oplossingen? En hoe komt het dat de ene visie zich goed laat vertalen naar werkende oplossingen, terwijl het bij een andere zo moeizaam gaat? Is het visie, architectuur, methode? Of is het leiderschap, communicatie, samenwerking? Of professionaliteit, technologie, leverancierskeuze? Het verschil wordt gemaakt door iets wat de auteurs ‘wezenlijk verbonden’ noemen.**

DOOR: WILFRID OPHEIJ, ROB POELS EN CARLA VLIEX

Bij ‘wezenlijk verbonden’ gaat het om fundamentele samenhang en niet om ‘de knip’ tussen systemen, processen of organisaties. Essentieel is waar zaken elkaar raken, hoe ze elkaar beïnvloeden, dus hoe ze samenhangen. Zonder verbinding vallen ze uit elkaar. Dat betekent dat ict de mogelijkheid moet bieden om die wezenlijke verbinding met de omgeving te maken, dat de ict faciliterend moet zijn voor de missie en doelen van de organisatie, dat de ict-functie essentieel verbonden is met de organisatieprocessen van de business. En ook dat mensen verbonden zijn met hun werk. Bovendien zijn missie, visie en de ict-strategie verbonden met het écht werkend krijgen van ict-oplossingen.

Wat gebeurt er als die wezenlijke verbinding er niet is? Dan is er sprake van ‘wezenloos verbonden’ of ‘wezenlijk ontbonden’. Als de ict en de organisatie wezenloos verbonden zijn, is die verbinding zieleloos. Eigenlijk is er dan sprake van losse eenheden waartussen de lijm en samenhang ontbreekt. Of van visies aan de bestuurstafel die geen materiële uitwerking krijgen in werkende oplossingen. Schijnverbinding. Als er sprake is van wezenlijk ontbonden, is er echt geen verbinding en dat is ook daadwerkelijk zo bedoeld. Geen verbinding omdat mensen die niet willen of omdat je wilt voorkomen dat ‘alles met alles gaat samenhangen’. Dat je niet voor elkaar bereikbaar wilt zijn. Je bent dan echt losgekoppeld. ‘Wezenloos verbonden’ en ‘wezenlijk ontbonden’ leiden beide tot oppervlakkigheid, opportunisme, tot missen van de aansluiting. En juist die aansluiting blijkt vaak zo belangrijk voor succes.

Bij wezenlijk verbonden is er dus sprake van werkelijke samenhang. Samenhang die je kunt zien, voelen, ervaren. Niet oppervlakkig of vluchtig. Waar die wezenlijke verbinding aanwezig was, zagen wij dat er ook sprake was van voortvarendheid. Er komen dan in vertrouwen echt dingen tot stand die beklijven. Bijvoorbeeld goede partnerships, allianties en netwerken in verbinding met de omgeving, goede business en IT-alignment, slagvaardig ict-project- en programmamanagement, goede samenwerking tussen business en ict.

### **I Verschillende dimensies**

Om voortvarende ict te verwezenlijken is een aantal verbindingen noodzakelijk. Zoals de verbinding van ict met de doelen van de organisatie of de verbinding van de processen met de ict-oplossingen. En verbinding van de mensen met hun werk. Ict is geen doel op zich, maar staat ten dienste van een doel dat je wilt bereiken. Voortvarendheid zegt volgens onze definitie dan ook iets over de capaciteit om met ict deze doelstellingen te bereiken.

Wij zijn in ons werk voor ict-afdelingen een aantal van die wezenlijke verbindingen tegengekomen. Wij geloven dat investeren in deze verbindingen,

---

**Om voortvarende ict te verwezenlijken** is een aantal verbindingen noodzakelijk



mooie, daadkrachtige en inspirerende ict-oplossingen een stuk dichterbij brengt. Concreet gaat het om verbinden op de volgende niveaus:

### I Verbinden als netwerk

Een organisatie staat niet op zichzelf, maar is onderdeel van een netwerk. Er zijn afhankelijkheidsrelaties met vele partijen. Steeds meer wordt ict ingezet om verbindingen te maken (zie ook Gloudemans e.a., 2010). Het gaat dan niet om 'even een lijntje te leggen' naar een externe partner, maar om een verbinding te maken die tegen een stootje kan. Dat wil zeggen dat de verbindingen rekening houden met de dynamiek van de samenwerking. Dat betekent dat je je moet verdiepen in de samenwerkingspartner en kijken naar diens belangen en intenties (zie Kaats en Opheij, 2011).

Ict biedt ook veel mogelijkheden tot verbinden met de omgeving. Met web 2.0-technieken is het mogelijk om klanten actief te laten meedenken over de te leveren producten en diensten. Nieuwe sociale media geven veel feedback over de performance van de organisatie. Als je een duurzame verbinding met je klanten wilt, is het essentieel om daaraan aandacht te besteden. Zo zijn organisaties met een webcare-afdeling alert op de gratis feedback van klanten [www.twynstragudde.nl/NL/Ideeen-Overzicht/Artikelen/Webcare-Maturity-Model.html].

### Interventies om netwerken op te bouwen en te verstevigen:

- Ontwikkel een samenwerkingsstrategie waarbij je in kaart brengt hoe samenwerking met potentiële partners bijdraagt aan je strategie, en hoe je strategie beïnvloed wordt door partners (Bremekamp, Kaats en Opheij, 2009)
- Maak een sociale netwerkanalyse (met welke partijen onderhoud je welke relaties; wat zijn strategische partners, complementaire partners en gelegenheidspartners), breng daarbij in kaart hoe deze relaties door ict worden ondersteund.
- Voer een webcare-maturityscan uit en ontwikkel een webcarestrategie.
- Organiseer een 'open space', ontmoetingen met samenwerkingspartners rondom een gezamenlijk en belangrijk vraagstuk, waarbij iedereen op gelijke wijze kan bijdragen (Vliex, 2006).

## Ict biedt mogelijkheden tot **verbinden met de omgeving**

### I Verbinden van ict-investeringen met de doelen van de organisatie

Van elke ict-investering moet het uit te leggen zijn wat deze bijdraagt aan de doelen van de organisatie. De kunst van het optimaal inzetten van mensen en middelen voor de doelen van de organisatie wordt ook wel *business IT alignment* genoemd. Alignment gaat dus niet alleen over een goede samenwerking tussen business en ict, maar wordt in belangrijke mate bepaald door zachte factoren: mensen en sociale processen (zie Poels, 2007). Procedures en afspraken helpen wel om alignment te bereiken, maar geven niet de doorslag.

### Interventies om ict-investeringen te verbinden met organisatiedoelen:

- Maak een Doel-Inspanningen-Netwerk waarin de organisatiedoelen gelinkt worden aan de inspanningen. Monitor wat de inspanning aan de doelen bijdraagt.
- Investeer in het vergroten van het vertrouwen in de ict-afdeling door transparantie, waarmaken wat je belooft en proactief meedenken en doen.
- Verstevig de menselijke relatie tussen business en ict door veel en vaak interactie te organiseren.
- Pas waar mogelijk zoveel mogelijk de agile werkwijze toe, waarin ict en business continu samen werken aan ict-vraagstukken (zie Agile Manifest; <http://agilemanifesto.org/>).

### I Verbinden van ict-systemen

Het komt steeds minder voor dat ict-systemen op zichzelf staan. Veel systemen moeten met elkaar verbonden worden om uiteindelijk de organisatie adequaat te kunnen ondersteunen. Traditioneel werd dit opgelost met losse koppelingen. Nu hebben



we het wondermiddel *enterprise service bus*, dat moeiteloos allerlei systemen met elkaar verbindt. In de praktijk blijkt het koppelen van systemen echter nog steeds lastig. Het accent ligt vaak meer op de functionaliteit van de afzonderlijke systemen. Eenvoudige oplossingen in dit kader bestaan niet. Het duurzaam verbinden van systemen vraagt om aandacht voor de koppelingen, waarbij aan de technische kant het gebruik van open standaarden gestimuleerd wordt en aan de functionele kant de vraag naar concrete systemen wordt omgebogen naar gewenste functionaliteit.

## Mogelijke interventies voor het verbinden van ict-systemen:

- Maak maximaal gebruik van open standaarden.
- Werk een beleid uit voor de wijze waarop systemen met elkaar verbonden worden: ERP tenzij, inzet van middelen, portaal.
- Zet het ProcesGame in, de zogeheten story boards. In een game doorlopen mensen met elkaar het totale ict-proces aan de hand van de vraag 'wie moet wat doen?'. Het gaat vooral om de interactiemomenten tussen de verschillende processtappen/afdelingen en systemen.

### I Verbinden van het idee met de oplossing

Het idee dat 'de beste ict-oplossing' voor een probleem bestaat en dat je daar naar op zoek moet gaan, wordt vooral uitgewerkt in de theorieboekjes. Omdat er altijd draagvlak voor de oplossing moet zijn, ga je in feite daarnaar op zoek. Dat betekent dat je uiteindelijk op zoek gaat naar de best haalbare oplossing, waarin oorspronkelijk probleem, oplossing en draagvlak met elkaar in balans zijn. Alleen dan is er een *window of opportunity*.

De oplossingsruimte (overlappende problemen, draagvlak en oplossingen) wordt groter als er gewerkt wordt aan het draagvlak. Vaak is dat moeilijk en is het draagvlak bovendien niet langdurig. Het is vaak effectiever de problemen te vergroten. Een methode die veelvuldig in politieke omgevingen wordt toegepast. Kijk maar naar het dagelijkse NOS-journaal. Als men bijvoorbeeld wil investeren in een nieuw systeem voor het opsporen van

criminelen, helpt het om maatschappelijke onrust te creëren rondom stijgende criminaliteitscijfers. Het gaat dus om het verbinden van probleem, oplossing en draagvlak (zie ook Kingdon, 1984).

## Interventies om oplossing en idee te verbinden:

- Maak een analyse van het raakvlak tussen problemen, oplossingen en draagvlak. Doe dit op verschillende niveaus: toegevoegde waarde van ict als geheel, ict-projecten, ict-innovaties.
- Als er geen window of opportunity is, onderzoek dan de mogelijkheden om die te creëren.
- Houd altijd het idee/probleem in het vizier, werk nooit alleen maar oplossingen uit ('verkoppen'). De vraag die constant gesteld moet worden is: 'Waar is dit een oplossing voor?'

### I Verbinden van de ict-functie met de organisatie

Velen ervaren een kloof tussen de ict-functie en de organisatie. Er is sprake van verschillen in taal, houding en gedrag. Een veel gekozen oplossing is het inrichten van een brugfunctie door het inrichten van een front-office en/of het grootscheeps inrichten van informatiemanagement. Dit leidt niet per definitie tot succes. Sterker nog, deze brugfunctie kan verworden tot een leemlaag. Als er een brugfunctie tussen business en ict bestaat, kan het zo zijn dat er 'opstoppen' ontstaan aan beide kanten van de brug. Men probeert die vaak op te lossen door meer mensen aan te stellen die dan als 'brug' gaan fungeren. Deze mensen moeten altijd onderling afstemmen. Die afstemming leidt vaak tot meer verwarring en meer stagnatie. In sommige organisaties dijen deze intermediaire rollen enorm uit tot soms meer dan 200 mensen.

**Het is vaak effectiever de problemen te vergroten**



# Organiseren is een sociaal proces van beïnvloeden en beïnvloed worden

De intermediair wordt het knooppunt van stagnatie tussen business en ict. Het ontwikkelen van de wezenlijke verbindingen tussen business en ict betekent echter mensen rechtstreeks aan elkaar koppelen en samenwerkingsverbanden versterken.

## Interventies die ict-functie en organisatie met elkaar verbinden:

- Toets expliciet en periodiek de wijze waarop de brugfunctie tussen business en ict ingevuld wordt met een waardeketenanalyse.
- Organiseer een voortdurende, echte dialoog over verwachtingen over en weer.
- Assessment van business IT alignment (Luftman, 2000).
- Zorg voor wederzijds inzicht in de verschillen in opvatting over veranderstrategieën en veranderinterventies. (De Caluwé, Vermaak, 2006).

Dit artikel is een verslag van de uitkomsten van een zoektocht die een groep van 25 ict-professionals en -adviseurs – met hun opdrachtgevers – heeft ondernomen naar een antwoord op de vraag: 'Wat is essentieel om ict werkelijk te laten bijdragen aan het goed reilen en zeilen van een organisatie?'. Sommige deelnemers zijn expert op het terrein van ict-architectuur, andere weten alles van informatiemanagement of van veranderkunde. Opgeteld zo'n 250 jaar veranderkundige en ict-ervaring. Ze zijn op zoek gegaan naar antwoorden op vragen zoals: 'wat werkt hier wel en wat niet', 'wat beweegt mensen hier'? Deze vragen stonden centraal. Vervolgens hebben ze de uitkomsten gedeeld met opdrachtgevers en met elkaar. Als gemeenschappelijk element vonden ze iets dat ze 'wezenlijk verbonden' zijn gaan noemen. Naar hun oordeel een van de sleutelthema's voor iedere CIO. In dit artikel wordt het begrip 'wezenlijk verbonden' uitgewerkt.

## I Verbinden van mensen met hun werk

Als werk voor jou niet meer betekent dan op tijd 'in- en uitklokken' en precies op tijd je rapportages inleveren, doen wat je gevraagd wordt, etc., dan is het weinig aannemelijk dat dit leidt tot voortvarende ict. Voor ict-medewerkers geldt dat ze niet op zomaar een ict-afdeling werken, maar werken voor een specifieke (grotere) organisatie. Ook voor hen is de echte klant ergens buiten en niet een andere collega. En ook ict'ers doen inspiratie op door samen met collega's te kijken hoe de klant van de organisatie bediend kan worden.

## Interventies die mensen verbinden met hun werk:

- Zet open space in als instrument om onderlinge samenwerking te verhogen.
- Werk in kleine multidisciplinaire functionele teams volgens de principes van Nonaka en Takeuchi: teams die in korte tijd iteratief dingen bedenken, maken en opleveren. Vaak is de klant onderdeel van zo'n team.
- Stuur op output van medewerkers in plaats van op input en throughput.
- Investeer in de principes van Het Nieuwe Werken.
- Hanteer de principes van het 'managen van professionals'. Niet sturen op bazen, beleid en bureaucratie (boze B's), maar op vak, vakmanschap en vakgenoten.

## I Wezenlijk verbonden is het resultaat van 'wezenlijk verbinden'

Natuurlijk, besturing kan verbinden: ict-governance, ict-board, informatiemanagement, regie. Natuurlijk, projectmanagement kan verbinden, architectuur kan verbinden, een agile methode kan verbinden. Maar hoe komt nu die wezenlijke verbinding tot stand?

In 'wezenlijk verbinden' zit een werkwoord en dat betekent dat het een actief proces is van en door mensen. Weick schreef in 1979 zijn spraakmakende boek *'The social psychology of Organizing'*. Hij stelt daarin dat organiseren een sociaal proces is van beïnvloeden en beïnvloed worden. Dit wordt *sense making* (betekenisgeving) genoemd. Dat gaat



als volgt. Er is een complexe objectieve buitenwereld, een chaos, waarin van alles gebeurt. *Sense making* start als we aan sommige gebeurtenissen aandacht besteden en andere (dus) niet opmerken. Wij reageren dus niet op de wereld, maar op onze perceptie van de wereld. Wij creëren eerst onze eigen omgeving en vervolgens handelen we daarnaar. Vergaderen en overleggen heeft een functie: we proberen onze perceptie van de werkelijkheid te creëren, van betekenis te voorzien. We worden door anderen beïnvloed en anderen beïnvloeden ons. De manier waarop we die werkelijkheid creëren, hangt af van eerdere interpretaties en van onze opvattingen en overtuigingen. Dit betekent dat een objectief ict-systeem, een architectuur of softwarepakket dat alle problemen moet oplossen, niet kan bestaan. Weick was hiermee de eerste die theoretisch onder woorden bracht wat we allemaal al ‘weten’, namelijk dat de dagelijkse werkelijkheid van een ict-afdeling heel anders is dan de theorie en de modellen ons willen doen geloven. Organiseren is mensenwerk!

### I Wezenlijk verbinden is mensenwerk

Kijkend naar de verschillende dimensies van duurzame verbinding moet je constateren dat verbinden uiteindelijk vooral mensenwerk is. Het vraagt om persoonlijke verbinding met jezelf (ben je echt met de juiste dingen bezig?), verbinding met elkaar, verbinding met de inhoud. En dat vraagt ‘vermogen tot verbinden’ (zie ook Kaats en Opheij, 2010). En uiteindelijk mag je ook van ict-professionals en -adviseurs verwachten dat ze niet alleen goed zijn in hun vak, maar ook daadwerkelijk bijdragen aan die wezenlijke verbinding, en wezenlijk verbonden zijn met de mensen en het vraagstuk van de opdrachtgever. ■

#### OVER DE AUTEURS:



Wilfrid Opheij, Rob Poels en Carla Vliex zijn adviseur bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers en hebben ieder veel ervaring met het adviseren over en managen van ict-gerelateerde samenwerking.

#### Referenties:

- Agile Manifest: <http://agilemanifesto.org/>
- Caluwe, L de, en Vermaak, H., *Leren Veranderen*, Deventer, Kluwer (2006).
- Gloudemans, M., Opheij, W., Wittkamp, M. en Wendel de Joode, R. van., ICT in samenwerkingsrelaties: vechten of vluchten (2010). *Tiem*, 39, pp.38-44.
- Kaats, E. en Opheij, W., Over ‘vermogen tot verbinden’ gesproken. Succesvolle verbinders aan het woord over hun handelingsrepertoire in allianties en netwerken (2011). *M&O Tijdschrift voor management en organisatie*, 65(1), pp. 51-68.
- Kaats E. en Opheij, W., *Leren samenwerken tussen organisaties*, Deventer, Kluwer (2011).
- Kingdon J., *Agendas, alternatives, and public policies*. New York, Longman (1984).
- Luftman, J., Assessing Business-IT Alignment Maturity (2000). *Communications of AIS*, 4, article 14.
- Nonaka, I. en Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press (1995).
- Poels R., *Haal meer uit uw ICT, interventies die ertoe doen*. Schiedam, Scriptum (2007).
- Weick, K.E., *The social psychology of organizing*. Reading, MA, AddisonWesley (1979).
- Vliex, C., Leren en veranderen in een open ruimte; de dynamiek van en in een Open Space (2006). *M&O Tijdschrift voor management en organisatie*, 60 (3/4), pp. 163-181.

Verbinden is vooral  
**mensenwerk**