



Kennismaking met de auteurs

Als adviseurs bij een IT-adviesbureau komen wij in aanraking met allerhande IT-vraagstukken bij veel verschillende organisaties. Steeds sterker voelden wij de behoefte om duidelijk te maken dat het succes van de IT-afdeling niet zozeer bepaald wordt door de 'harde' IT-spullen, maar door de 'zachte component': de medewerkers. Je kunt dat wel voelen, maar wat doe je ermee? We hebben samen erg zitten puzzelen hoe we dit thema het best konden omvormen tot een boek. We hebben veel plezier gehad in het bedenken en schrijven ervan en we hopen dat jij net zoveel plezier hebt bij het lezen en dat je met de praktische tips je voordeel kunt doen.

Reacties op dit boek zijn uiteraard van harte welkom.

Bart Groothuis en Mirjam Verheijen, M&I/Partners
Zeist, 2022



Voorwoord

Wie kent het niet? Je belt met de IT-helpdesk van je organisatie en je hebt het gevoel dat je echt niet begrepen wordt. Het lijkt wel of zij van Mars komen... Omgekeerd hebben IT'ers vaak het gevoel dat gebruikers echt niet begrijpen hoe complex IT eigenlijk is. Veel mensen zijn dan geneigd zich al bij voorbaat bij dit 'natuurverschijnsel' neer te leggen of ze beginnen een wanhopige poging om toch 'verbinding' te krijgen. Heel vaak gaat het echter om communicatiemisverstanden die te voorkomen of oplosbaar zijn. Zo bestaan er op veel meer gebieden allerlei misverstanden tussen de IT-organisatie en de gebruikersorganisatie.

Bart Groothuis en Mirjam Verheijen hebben over deze situaties en misverstanden een zeer leesbaar boek geschreven met allerlei praktische handvatten en tips om deze keer niet in de valkuilen terecht te komen. Zij putten uit hun langjarige dagelijkse ervaring opgedaan in advieswerk op het snijvlak van IT en organisatie. Ze geven heel concrete voorbeelden van de manier waarop de communicatie vrijwel letterlijk op het verkeerde spoor terechtkomt en welke alternatieven er zijn. Ook laten ze aan de hand van casuïstiek de praktische toepassing zien van

een aantal modellen die begrijpelijk maken waarom toch iedereen vanuit zijn eigen unieke perspectief kijkt. Juist dit verschil in perspectief nemen gesprekspartners automatisch mee in de conversatie en dan blijkt samenwerken opeens een uitdaging. Met deze kennis in het achterhoofd wordt het evident dat het er in alle casuïstiek om gaat dat minimaal een van de gesprekspartners in staat is om te zien en te herkennen wat het perspectief van de ander is. Door zich dan ook in dat perspectief te verplaatsen ontstaat letterlijk de verbinding die ontbrak en dan blijkt dat een constructief vervolg van de discussie opeens binnen handbereik ligt.

Meer dan dertig jaar geleden ben ik zelf begonnen in de IT-wereld als programmeur met een gedragswetenschappelijke opleiding in de achterzak. In die tijd was dat een bijzondere combinatie. IT was een wereld van techneuten en programmeurs en werd vooral gebruikt op de financiële afdelingen.

We weten allemaal wat een enorme vlucht IT genomen heeft en hoe diep IT in de haarvaten van vrijwel iedere organisatie is doorgedrongen. Daarmee is de noodzaak voor het overbruggen van de verschillen in de communicatie tussen IT(ers) en gebruik(ers) nog veel belangrijker geworden. Toepassing van techniek en gebruik geeft alléén glans als er samengewerkt wordt.

Gelukkig hebben we de afgelopen dertig jaar ook heel veel bijgeleerd over hoe ons brein werkt en hoe verschillend mensen zijn op dit gebied. Die inzichten worden op speelse wijze in dit boek aangereikt om te helpen om echt samen te kunnen werken. Dat geeft plezier in plaats van chagrijn – hoe fijn is dat?!

Jan Houben, Partner M&I/Partners



Inleiding

1.1 Waar gaat dit boek over?

Er zijn nog steeds organisaties waar de IT-afdeling niet wordt gewaardeerd – hoe spijtig, want het is wel degelijk mogelijk om dat te veranderen. Medewerkers in het veld spreken niet altijd lovend over de wijze waarop ze door IT geholpen worden en het management moppert in het directieoverleg over het laatste IT-project. Bestuurders zijn er niet gerust op dat alle IT-controls op adequate wijze georganiseerd zijn. Zeker, er zijn organisaties waar dat wel het geval is, maar er zijn ook organisaties waar dit juist níét zo is. Er zijn nog steeds IT'ers die werken vanuit het perspectief dat IT vooral gaat over 'harde' zaken als servers, netwerken, werkplekken, et cetera. Andere IT'ers weten dat IT ook (of juist vooral) gaat over minder fysieke zaken als informatie, informatiemodellen en applicaties. Maar het echte succes van een IT-afdeling hangt af van slechts één ding: mensenwerk. Want hoe kan het anders dat de ene IT-afdeling met een sterk verouderde IT-infrastructuur een prima klantwaardering weet te scoren en een andere IT-afdeling met hypermoderne IT-spullen alleen maar ontevreden klanten heeft? Het verschil zit hem in de mensen die op deze IT-afdelingen werken. Mensenwerk dus.

Kortom: IT gaat vaak over 'harde' zaken, maar het succes van de IT(-afdeling) hangt vooral af van 'zachte' zaken, die als je ze wilt veranderen meestal het meest hardnekkig blijken te zijn. Dit boek gaat over juist dit aspect van IT: mensenwerk.



1.2 De kwaliteit van de IT-afdeling

In een boek over IT is het verstandig om te beginnen met de vraag: waarom hebben organisaties eigenlijk een IT-afdeling? Het antwoord op die vraag is natuurlijk voor de hand liggend: er is IT nodig om bij te dragen aan het uitvoeren van de visie, missie en strategie van de organisatie. En om die IT optimaal te organiseren is het verstandig dit te concentreren op één plek in de organisatie: op de IT-afdeling. In zijn algemeenheid betekent dit voor veel IT-afdelingen de volgende opdracht: optimale IT-voorzieningen in stand houden tegen zo laag mogelijke kosten. Dit geldt voor verreweg onze meeste klanten, zijnde zorginstellingen, ziekenhuizen, gemeenten en (rijks)overheidsorganisaties. In deze organisaties is IT veelal ondersteunend aan het primaire proces en de bedrijfsvoering.

En met het gedachtegoed van het boek van Goldratt *Het Doel* in het achterhoofd betekent dit dat de IT-manager een en ander meestal vertaalt in: goede kwaliteit IT-diensten leveren tegen een acceptabele prijs.

Tegelijkertijd zien we ook dat er steeds meer behoefte ontstaat aan IT die bijdraagt aan het innovatieve vermogen van een organisatie, wendbaarheid, et cetera. Dit past nog steeds binnen de definitie 'goede kwaliteit IT-diensten leveren tegen een acceptabele prijs', waarbij de afweging 'wat is een goede kwaliteit?' en 'wat is een acceptabele prijs?' net even anders wordt gemaakt.

Cruciaal hierbij is dan de vraag: wat is 'goede kwaliteit'? Wordt de kwaliteit van de IT-afdeling beter als ITIL geïmplementeerd is? Of als er met een incidentregistratiesysteem wordt gewerkt? Of met RAID? Of met een NAS? Of in de cloud? Of met Office365? Of met SAAS? Hoe kan het dat een BI-consultant trots naar een BI-programma kan kijken dat na vijf minuten een schitterende grafiek laat zien, wetende dat het programma daarvoor meer dan drieënhalf miljoen records sequentieel heeft doorlopen, terwijl de gebruiker zegt: 'Niet mee te werken! Dat duurt veel te lang!' Hoe komt het dat de IT-manager van een zorginstelling geen iPads wil geven aan verpleegkundigen in de wijk, wetende dat er op diverse plaatsen geen mobiele dekking is, terwijl de bestuurder van die instelling moppert: 'Onze IT deugt niet. Andere instellingen werken al lang met iPads in de wijk.'

Wat bepaalt de 'kwaliteit' van de IT-afdeling? En wie bepaalt die? En nog fundamenteeler: wat is kwaliteit eigenlijk?

Voor elk bedrijf is het van vitaal belang om écht te weten wat de klant wil. Immers, klanten zijn de motor voor iedere onderneming. Elk bedrijf zou de vraag ‘wat wil mijn klant?’ dan ook direct goed moeten kunnen beantwoorden. Wat voor het bedrijf als geheel geldt, geldt evengoed voor de IT-afdeling tegenover interne klanten. De IT-afdeling ‘bestaat’ bij de gratie van de interne klant. En de diensten van de IT-afdeling moeten aansluiten bij de wensen van de interne klanten. Maar wat willen die interne klanten nou precies van de IT-afdeling? Veel IT-professionals zijn geneigd om deze vraag te beantwoorden vanuit de inhoud van hun vak. De klant wil volgens hen ‘een goed werkend IT-systeem’, of iets als ‘een goed functionerende applicatie’. En de toevoeging ‘goed’ betekent in veel organisaties nog steeds ‘zoals wij het vanuit een technisch perspectief bedacht hebben’, of ‘zoals wij dat hier doen’. Maar is dat werkelijk de échte wens van de klant? En wat is ‘goed’ eigenlijk?

Wat is ‘goede kwaliteit’?

Tijdens een lunchpauze klaagde een collega over zijn tandarts omdat hij ondanks hevige kiespijn daar toch niet dezelfde dag terecht kon. Een andere collega begon op te scheppen over haar tandarts en zei: ‘Ik heb een heel goede tandarts. Misschien kun je wel bij hem terecht.’ Vervolgens ontstond een discussie over de vraag waarom haar tandarts dan zo goed was. ‘Nou gewoon,’ zei ze, ‘ik kan altijd snel terecht voor een afspraak. Hij begint altijd precies op tijd met het consult. En ik heb tussentijds eigenlijk nooit kiespijn.’ Het opvallende aan deze uitspraken is dat ze niets zeggen over de tandheekkundige aspecten, maar uitsluitend over de klantgerichtheid van de tandarts. Het

goed zoals de collega dat bedoelde, betekende dus vooral goed in de zin van 'voorspelbaar' en 'conform haar verwachtingen'. Het fenomeen dat je als klant inhoudelijk niet kunt beoordelen of je 'goed' wordt geholpen/behandeld, speelt eigenlijk in alle sectoren waar professionals hun vak uitoefenen. Neem bijvoorbeeld de garagebranche. Ook hier kan de vraag gesteld worden: wat is een 'goede' garage? Wanneer is je auto 'goed' gerepareerd? Kun je dat als leek wel beoordelen? Een 'goede' garage betekent voor veel mensen vooral: een professioneel ogende garage, professioneel ogende monteurs in schone overalls, voorspelbare kosten bij een onderhoudsbeurt, vooraf een aankondiging van wat er aan extra mankementen gevonden zou kunnen worden en tussendoor geen sores aan de auto.

Of neem een fiscalist. Hoe weet je als leek of jouw fiscaal adviseur al het mogelijke op belastingtechnisch gebied heeft gedaan?

De beleving van de klant in termen van 'goed' of 'niet goed' heeft dus niet zozeer met vakinhoudelijke aspecten te maken, maar is veel meer diens perceptie en wordt vooral gebaseerd op het door de klant waargenomen gedrag van de medewerkers van de organisatie die de diensten biedt en op omgevingsfactoren zoals de inrichting van ruimten.

Terug naar de IT, want daar gaat dit boek immers over. Ook bij IT-aangelegenheden zien we dat de klant over het algemeen geen inhoudelijk oordeel heeft over de vakinhoudelijke aspecten. Maar toch heeft de klant vaak een duidelijk oordeel over de dienstverlening van de IT(-afdeling).

‘Goede IT’, een klein stukje theorie

‘Goede IT’ blijkt dus een lastig begrip te zijn. Wat is een ‘goede IT’? Je bent snel geneigd om te zeggen dat de IT ‘goed’ is als de ‘kwaliteit’ goed is. Maar hoe meet je de kwaliteit van de IT? Marketeers zijn over het algemeen geneigd te stellen dat kwaliteit vooral is ‘voldoen aan de wensen van de klant’. Een professional is vooral geneigd zijn kwaliteit af te meten aan de mate waarin hij voldoet aan zijn eigen maatstaven en die van zijn beroepsgroep. In een ziekenhuis is het bijvoorbeeld goed mogelijk dat de medici erg tevreden zijn over de kwaliteit van de zorg terwijl tegelijkertijd de patiënten klagen over de slechte kwaliteit van de instelling. Er bestaan dus verschillende perspectieven van kwaliteit.

Er is veel literatuur over het begrip kwaliteit. Zo heeft Garvin al lang geleden een mooie omschrijving van kwaliteit gegeven, uitgaande van vijf benaderingen of invalshoeken:

- **Transcendente benadering.** Deze benadering gaat ervan uit dat kwaliteit niet exact valt te definiëren, maar vooral iets is wat door ervaring wordt herkend.
- **Productbenadering.** In deze benadering wordt ervan uitgegaan dat kwaliteit een precieze en meetbare variabele is. Kwaliteit is daarmee kwantitatief uit te drukken. Verschillen in kwaliteit hebben dan ook betrekking op verschillen in kwantiteit van de variabelen – een kenmerk van een product of dienst.
- **Gebruikersbenadering.** Hier bepaalt de klant of de klantengroep de kwaliteit. Als een product of dienst beter voldoet aan de eisen en wensen van de klant, dan kan

IT'ers worden vaak gezien als nerds. Reken af met dit vooroordeel en maak het verschil door je soft skills actief in te zetten.

Het succes van ondernemingen wordt steeds vaker bepaald door het inzetten van de juiste informatietechnologie. Dat lukt alleen als jij succesvol samenwerkt met klanten, collega's en de professionals van andere afdelingen.

In dit boek kun je lezen wat er nodig is om van je IT-afdeling het kloppende hart te maken van een slagvaardige organisatie. Lees alles over het belang van persoonlijke relaties, open communicatie en een gedeelde cultuur. Want je kunt nog zo veel verstand hebben van ITIL, BISO, ASL, SIEM of SaaS, uiteindelijk draait het maar om één ding: mensen!



9 789461 265098

HAYSTACK



Bart Groothuis is zo'n 40 jaar geleden in de automatisering begonnen als WhizKid en IT-nerd. Hij is adviseur op het gebied van harde IT-strategie en -besturing en combineert dat met de zachte kant onder het motto 'Creëer een band met je klant.'



Mirjam Verheijen is ruim 35 jaar actief in het verbinden van IT, mensen en processen. Mirjam is een mensenmens en weet op een ontwapende manier organisatieproblemen bloot te leggen. Haar aanpak is: 'Als het niet gaat zoals het moet, dan moet het zoals het gaat.'