



Stichting NIOC

Stichting NIOC en de NIOC kennisbank

Stichting NIOC (www.nioc.nl) stelt zich conform zijn statuten tot doel: het realiseren van congressen over informatica onderwijs en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords.

De stichting NIOC neemt de archivering van de resultaten van de congressen voor zijn rekening. De website www.nioc.nl ontsluit onder "Eerdere congressen" de gearchiveerde websites van eerdere congressen. De vele afzonderlijke congresbijdragen zijn opgenomen in een kennisbank die via dezelfde website onder "NIOC kennisbank" ontsloten wordt.

Op dit moment bevat de NIOC kennisbank alle bijdragen, incl. die van het laatste congres (NIOC2025, gehouden op donderdag 27 maart 2025 jl. en georganiseerd door Hogeschool Windesheim). Bij elkaar zo'n 1500 bijdragen!

We roepen je op, na het lezen van het document dat door jou is gedownload, de auteur(s) feedback te geven. Dit kan door je te registreren als gebruiker van de NIOC kennisbank. Na registratie krijg je bericht hoe in te loggen op de NIOC kennisbank.

Het eerstvolgende NIOC vindt plaats op 18 maart 2027 in Arnhem en wordt georganiseerd door HAN University of Applied Sciences.

Reacties over de NIOC kennisbank en de inhoud daarvan kun je richten aan de beheerder:

R. Smedinga kennisbank@nioc.nl.

Vermeld bij reacties jouw naam en telefoonnummer voor nader contact.

Informatiseren in de praktijk van de organisatie. Een leergang voor managers en stafmedewerkers

B. Pors
ministerie van WVC
Postbus 5406
2280 HK Rijswijk

Samenvatting

Dit is het verslag van een experimentele leergang die in het ministerie van WVC werd gehouden. De leergang had tot doel een brug te slaan tussen informatici en bij automatisering betrokken stafmedewerkers en managers. Alle deelnemers hadden ervaring met informatisering.

1 Inleiding

Ik wil u iets vertellen over de ervaringen met een leergang die ik op het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur organiseerde. De leergang had een bijzonder karakter. Het was een experiment. Ik vertel u eerst hoe het initiatief werd genomen tot het houden van de leergang en hoe vorm werd gegeven aan de leergang.

Ik werk op het ministerie van WVC. Begin 1988 had ik daar een gesprek met het hoofd van de afdeling automatisering. We spraken eigenlijk maar over één ding: de grote kloof die er bestaat tussen de manier waarop informatici de wereld inkijken en de manier waarop andere mensen in het departement dat doen.

Ik roep in herinnering dat omstreeks die tijd nog een euforie heerste over de schijnbaar onbeperkte mogelijkheden van de toepassing van informatietechnologie. Dat was niet alleen binnen de overheid het geval; ook daarbuiten kwam het veel voor.

Dat geloof in technologie werd op dat moment echter al behoorlijk op de proef gesteld door berichten over problematische projecten; denk maar aan de studiefinanciering. Desondanks was automatisering voor velen nog zo nieuw dat zij erg veel verwachtten van informatici. Het leek er wel eens op dat informatici hun methoden zonder tegenspel konden opleggen aan de mensen in de organisatie. Die mensen schenen dat te accepteren,

hoewel de informatici op hun beurt juist klaagden over onbegrip, gebrek aan betrokkenheid en irreële denkbeelden over automatisering.

In het gesprek constateerden wij dat de klassieke benaderingswijzen van informatici, die gekenmerkt worden door een strakke en procedurele aanpak, ontoereikend blijken te zijn in de situaties van alledag, zoals die in een grote organisatie als een ministerie voorkomen. Daarna gingen we uiteen.

Enkele dagen later vroeg mijn gesprekspartner mij of ik er wat voor voelde een soort masterclass te organiseren. Dat heb ik gedaan.

2 Vormgeving

Vanaf het begin was het mij duidelijk dat de masterclass tot doel moest hebben de geconstateerde grote kloof tussen informatici in het departement en andere bij automatisering betrokken mensen wat kleiner te maken. In de tweede plaats was ik mij er van bewust dat die kloof niet overbrugd zou kunnen worden door opleidingen op het gebied van de informatica alleen. Door ervaring had ik namelijk geleerd dat daar meer voor nodig was: er was behalve een verschil in kennis vooral een verschil in benaderingswijze te overbruggen. Omdat er al genoeg informaticacursussen waren besloot ik in de leergang een belangrijke plaats in te ruimen voor dat verschil in benaderingswijze.

Bovendien waren er al heel wat mensen in het departement die zo al het een en ander wisten van informatica en die aan den lijve ervaren hadden wat automatisering in de praktijk betekent. Ik nam me voor me op die categorie te richten en met deelnemers te beginnen die over praktijkervaring beschikten. Bij het bouwen van een grote brug wordt meestal tegelijkertijd aan de twee uiteinden begonnen. Met de gedachte dat informatici en niet-informatici van elkaar zouden kunnen leren besloot ik beide groepen aan de masterclass te laten deelnemen. Het aantal deelnemers zou dan beperkt moeten blijven om de gelegenheid te geven over en weer te leren; in een grote groep zou daar immers weinig van terecht komen. De inhoud van de leergang hield ik voorlopig vaag. Ik was van plan zoveel mogelijk gebruik te maken van materiaal dat de deelnemers zelf zouden inbrengen. Daarbij rekende ik op een grote zelfwerkzaamheid van de deelnemers. Wel wilde ik veel aandacht schenken aan de veranderingsprocessen die met automatisering gepaard gaan. Het was mij namelijk opgevallen dat die door alle betrokkenen, dus zowel door informatici als door de anderen, meestal over het hoofd worden gezien. Deze ideeën zette ik op papier en vervolgens polste ik samen met enkele collega's de belangstelling van poten-

tieel geïnteresseerden. Er bleken voldoende mensen belangstelling te hebben in deelname. Na dit marktonderzoekje ging ik verder met de voorbereiding.

3 Voorbereiding

De basisideeën stonden nu vast. Een tijd van uitwerken en toetsen volgde. De vormgeving moest worden geconcretiseerd. Na raadpleging van enkele buitenstaanders schreef ik een folder. Daarin vermeldde ik als doel van de leergang het vergroten van de kennis en vaardigheden van de deelnemers, gericht op een effectieve informatisering, op het vermogen bruggen te slaan tussen inhoudelijk beleid en automatisering en op samenwerking. Achteraf vind ik dat een wat verheven doelstelling, die eerder de richting aangeeft dan de te bereiken toestand.

Het aantal deelnemers zou beperkt worden tot zeven. De deelnemers zouden worden geselecteerd. Daarbij zou ik op de eerste plaats letten op hun ervaring met automatisering. Een minimum van één jaar werd geëist, een ondergrens van drie jaren ervaring werd wenselijk geacht. Bij de selectie zou ik vervolgens streven naar spreiding, zowel qua plaats in de organisatie als qua type functie. Tenslotte zou ik proberen te vermijden dat mensen die in het werk van elkaar afhankelijk zijn, samen zouden deelnemen. Dit deed ik om de openheid tussen de deelnemers te bevorderen.

Het programma van de leergang vermeldde 15 bijeenkomsten: één begindag en 14 middagen. In de folder stond dat behalve aan informatica en organisatiekunde veel aandacht geschonken zou worden aan veranderingsprocessen, dat theorie en praktijk elkaar zouden afwisselen en dat zoveel mogelijk aangesloten zou worden op de ervaringen van de deelnemers met automatisering.

De leergang was opgebouwd uit drie fasen: een oriëntatiefase, gevolgd door een op basis van de behoeften van de deelnemers in te vullen oefenfase en afgesloten door een toepassingsfase. Gedurende de eerste twee fasen zou ter bestudering literatuur worden uitgereikt.

Als vaste docent zou ik zelf optreden. Incidenteel konden externe docenten worden ingehuurd. Daarnaast schakelde ik iemand in die gewend was met groepen om te gaan en die het leer- en het groepsproces in de gaten hield en zonodig zou kunnen bijsturen.

Toen de folder klaar was, togen het hoofd automatisering en ik naar de leiding van het departement om daar commitment te krijgen. Die kregen we graag. Het belang van activiteiten voor verbetering van de kwaliteit van de automatisering werd duidelijk ingezien.

Na deze voorbereidingen was de tijd aangebroken de deelnemers bij elkaar te krijgen.

4 Deelnemers

Eerst stelden enkele collega's uit andere delen van WVC en ik een lijst op van mogelijke deelnemers. Daarbij putten we uit de reacties die we bij de eerder gehouden interessepeiling hadden verkregen. Zo ontstond een lijst van 14 kandidaten uit vrijwel alle onderdelen van WVC. Aan hen stuurde ik de folder toe. Daarna voerde ik een gesprek met ieder van hen.

Tijdens die gesprekken probeerde ik hun interesse en betrokkenheid te peilen en me een voorstelling te maken van hun optreden in de groep van deelnemers. Enkele kandidaten kwamen tot mijn genoegen al direct met ideeën over te behandelen onderwerpen. Anderen namen daarentegen een afwachtende houding aan en informeerden naar de inhoud. Daarop reageerde ik steeds door te benadrukken dat die nog niet uitgewerkt was en dat die in overleg met de deelnemers gaandeweg vastgesteld zou worden. Ook maakte ik duidelijk dat de relatie met de praktijk van de deelnemers voorop zou staan; voor academische discussies was de leergang niet bedoeld.

Eén ervaring wil ik niet onvermeld laten, namelijk dat verschillende kandidaten bereid bleken ondanks hun drukke werkzaamheden tijd vrij te maken voor deelname. Na de gesprekken nodigde ik zeven van hen uit tot deelname. Zij kwamen uit ieder van de drie hoofdonderdelen Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur en uit de centrale directies van het departement. Eén deelnemer werkte bij een buitendienst; de overigen bij het departement zelf. Onder hen waren informatici, met automatisering belaste stafmedewerkers en leden van het middlemanagement. Zij hadden gemiddeld zo'n drie jaren ervaring met automatisering, met uitschieters naar één jaar en meer dan vijftien jaren.

Na de zomervakantieperiode van 1988 zouden we beginnen en met een ruime onderbreking rond de jaarwisseling in mei 1989 eindigen.

5 De eerste bijeenkomst

Aan de voorbereiding van de eerste bijeenkomst besteedden we veel aandacht. Wij beseften dat op die dag voor een belangrijk deel de toon gezet zou worden voor de rest van de leergang. Ook vonden wij het belangrijk dat de deelnemers, voor zover dat nog nodig was, de gelegenheid zouden krijgen met elkaar kennis te maken en een indruk te krijgen van elkaars interesses en achtergrond.

Daartoe richtten wij de eerste dag zo in dat alle deelnemers aan de beurt kwamen om op hun eigen manier

uiting te geven aan hun irritaties met betrekking tot automatisering. Dat leverde een enerverende dag op voor alle deelnemers. Zij bleken allen zeer betrokken te zijn bij het onderwerp automatisering en irritaties waren er alom. Gedurende die dag kwamen allerlei voorwaarden voor automatisering op tafel, evenals vele herkenbare irritaties over de gang van zaken in het departement en in de wereld van de snelle informatici. Bij enkele deelnemers begonnen zich persoonlijke interesses en leerbehoeften af te tekenen. Achteraf zie ik die begindag als een goede start. De meeste deelnemers vonden dat ook bij de evaluatie die aan het eind van de leergang plaatsvond, hoewel enkelen wat onwennig aankeken tegen de gekozen vorm.

6 De oriëntatiefase

Nu volgden vier middagbijeenkomsten voor verkenning van de eigen ervaringen en van die van de andere deelnemers en voor het opsporen en opvullen van leemten in kennis. Achtereenvolgens werd aandacht besteed aan veranderingsstrategieën en bogen we ons over de vraag hoe we die in de praktijk van de automatisering toepassen. Daarbij bleek tot onze verrassing dat we bij automatisering minder vrij blijken te zijn in de keuze dan bij veranderingsprocessen van een andere soort. Kennelijk worden we behoorlijk beïnvloed door de technische aard van automatisering.

We onderzochten ons eigen leergedrag en zagen daarin grote verschillen tussen de deelnemers. Die verschillen speelden vanaf het begin trouwens een grote rol in de leergang. Sommige deelnemers waren zeer praktijkgericht. Zij keken tegen de theorie op en pasten het geleerde soms nog diezelfde week toe in hun werk. Anderen waren meer geïnteresseerd in theoretische vraagstukken en leerden vooral door kennis te nemen van nieuwe theorie. Die theorie ging in de oriëntatiefase vooral over veranderkundige onderwerpen. De bestudeerde literatuur was voornamelijk van de hand van organisatiekundigen die zich gebogen hadden over het proces van automatiseren.

Heel belangrijke onderwerpen waren voorts cases uit de praktijk van twee deelnemers. Zij vertelden met grote openheid over de gang van zaken bij die projecten, die recent waren afgerond. Het betrof in beide gevallen omvangrijke projecten met een brede organisatorische impact. De deelnemers leerden van deze cases in ieder geval dat zij niet de enigen waren...

Gedurende deze vier bijeenkomsten trad er een scheiding op tussen de deelnemers. De meesten toonden een toenemende interesse. Zij begonnen te erkennen dat er bij automatisering meer aan de hand is dan meestal wordt

aangenomen. Dat leverde momenten van leren op waarop iets duidelijk werd, maar ook momenten van irritatie waarop iets werd afgewezen. Gaandeweg begonnen zich daarin patronen te ontwikkelen en werden individuele thema's zichtbaar. Enkelen begonnen wat minder actief te worden en lieten zich een paar keer verontschuldigen. Aangezien de groep wel heel klein was, probeerde ik hen buiten de bijeenkomsten om te blijven interesseren. Dat lukte.

Bij de evaluatie waardeerden de deelnemers de bijeenkomsten van de oriëntatiefase gemiddeld met goed. In deze waardering kwam de praktijkgerichtheid respectievelijk de theoretische oriëntatie van de afzonderlijke deelnemers duidelijk naar voren.

7 De programmering

Bij de voorbereiding was het programma open gelaten. Natuurlijk hadden we wel ideeën over onderwerpen; ook hadden we allerlei bouwstenen in voorraad. Die wilden we echter pas gebruiken nadat in de leergang was gebleken dat ze op hun plaats waren. Dat maakte de programmering lastig. Regelmatig moesten we tijdens de bijeenkomsten bespreken wat we de volgende keren zouden gaan doen. Vooral in de oriëntatiefase werd dat als bezwaarlijk ervaren. Door die werkwijze was het moeilijk om een grote lijn aan te houden; af en toe werd er wat gezwalkt. De wensen van de individuele deelnemers liepen nogal uiteen en een aantal van hen kon eigenlijk niet goed onder woorden brengen wat ze wilden behandelen. Tenslotte moesten we vermijden te veel aandacht te besteden aan stokpaardjes.

In de evaluatie was iedereen het er over eens dat die werkwijze vervangen zou moeten worden door één die meer structuur biedt. De meningen over de mate waarin dat zou moeten gebeuren varieerden echter sterk; sommigen wezen op het gevaar van inflexibiliteit dat bij een sterk gestructureerde aanpak dreigt.

Aan het eind van de oriëntatiefase werd het programma van de tweede fase, de oefenfase ingevuld. Alle deelnemers schreven daartoe op welke onderwerpen zij wilden behandelen. Een aantal deelnemers gaf daarbij ook nog aan hoe dat zou moeten gebeuren. Een deel van de vijfde bijeenkomst besteedden wij aan het verhelderen van deze wensen en aan het signaleren van overeenkomsten. Dat leverde een aantal thema's op die op de een of andere manier aan de orde moesten komen in de oefenfase.

Die thema's vind ik heel interessant, omdat ze een beeld geven van vragen waarmee bij automatisering betrokken mensen althans bij WVC zitten. Aangezien ik denk dat in andere organisaties overeenkomstige vragen

spelen, vermeld ik ze zonder dat ik verder inga op hun inhoud.

In de eerste plaats speelde het probleem van de beheersing van het onderhoud van informatiesystemen. Ten tweede was er de vraag hoe te handelen in lastige adviesituaties en hoe om te gaan met weerstand tegen veranderingen. In de derde plaats leefde de vraag op welke succes- en faalfactoren je moet letten bij automatiseringsprojecten. Tenslotte was er behoefte meer inzicht te krijgen in het gedrag in de organisatie bij automatiseringsprocessen.

Wellicht nog interessanter dan de vermelding van de wel gekozen onderwerpen, is de vermelding van een onderwerp dat ondanks zijn actualiteit niet gekozen werd. Dat was informatieplanning, die op dat moment sterk in de belangstelling stond op het departement, maar waarover bij de deelnemers duidelijk irritatie heerste. Tijdens de leergang constateerde ik overigens wel vaker dat onderwerpen die op dat moment in het departement aan de orde waren voor de deelnemers niet bespreekbaar waren. Het was alsof men daar even niet mee geconfronteerd wilde worden.

Op basis van deze wensen stelden de procesbegeleider en ik een globaal programma op voor de oefenfase. Daar hadden we ruimschoots de tijd voor, want het was inmiddels december geworden en we zouden pas in januari verdergaan.

8 De oefenfase

Het programma van de oefenfase bevatte een concrete uitwerking van de vier gekozen thema's. Het begon met het thema "van ontwikkeling naar gebruik en omgekeerd". Aan de hand van de praktijk van één van de deelnemers werd het probleemveld van de invoering en exploitatie van informatiesystemen in kaart gebracht. De bestaande onduidelijkheid over wat onderhoud nu eigenlijk is en waardoor het veroorzaakt wordt, kwam daarbij uitvoerig aan de orde.

Voor de volgende bijeenkomst nodigde ik voor het eerst een extern deskundige uit die aansluitend op het onderwerp van de vorige keer iets vertelde over de beperkingen van bestaande systeemontwikkelingsmethoden en over nieuwe ontwikkelingen op dat gebied.

De twee bijeenkomsten daarna hadden een geheel ander karakter. Hierop stonden de adviespositie van stafmedewerkers en alles wat daarbij komt kijken centraal. Achtereenvolgens besteedden we aandacht aan adviesrollen en aan het verschijnsel weerstand tegen veranderingen. Ook oefenden we met het optreden in lastige adviesituaties. Hierbij bleek inderdaad dat er een grote kloof is tussen het gebruikelijke gedrag in de organi-

satie waarin macht en invloed een dominante rol spelen en het gedrag van informatici die moeten zorgen dat er werkende informatiesystemen komen. Het is dan ook geen wonder dat dit onderdeel bij enkele deelnemers irritatie losmaakte. Dat gold echter niet voor degenen door wie dit thema was opgevoerd. Het onderwerp gedrag in de organisatie bij automatisering kwam nu aan de orde. De volgende bijeenkomst ging over het onderwerp organisatiecultuur en het verband daarvan met automatisering. Dat thema bleek de deelnemers onverwachte inzichten op te leveren. Zo constateerden zij dat het formele automatiseringsbeleid niet in overeenstemming was met wat er werkelijk gebeurde en begonnen zij te begrijpen wat daar de oorzaak van was. Na deze behandeling van het verband tussen automatisering en het gedrag van de organisatie bogen we ons nog eens over het programma en besloten we om de externe deskundige die eerder iets had verteld over systeemontwikkelingsmethoden nogmaals uit te nodigen en hem te vragen speciaal aandacht te besteden aan de risicofactoren bij automatisering. Nu was het einde van de oefenfase aangebroken. De leergang was toe aan een afronding. We besloten dat te doen door een management-game te maken en dat vervolgens te spelen. Over de waardering van de oefenfase bij de evaluatie achteraf wil ik nog opmerken dat hierbij bleek dat de theoretische onderdelen hoger scoorden dan de meer praktijkgerichte.

9 De toepassingsfase

Eén bijeenkomst besteedden we om het geselecteerde management-game vorm te geven. We bogen ons over allerlei overwegingen die de verschillende partijen een rol laten spelen tijdens beslissingen over automatiseringsprojecten en bereidden een daarop gebaseerd spel voor. Dat speelden we op de voorlaatste bijeenkomst. Daarbij bleek dat zo'n spelsimulatie veel mogelijkheden heeft, die in tegenstelling tot de verwachtingen en tot de literatuur veel meer liggen op het vergroten van het inzicht in de interactie tussen de partijen dan op het verstandelijk begrijpen van wat er allemaal nodig is voor een goede besluitvorming over automatiseringsprojecten.

De uitvoering van dit onderdeel leed enigszins onder onze onervarenheid met management-games. Desondanks was er een aantal deelnemers dat deze afsluiting van de leergang tijdens de evaluatie hoog waardeerde; zij herkenden hier iets in van de spanning en verwarring van de dagelijkse praktijk. Andere deelnemers waardeer-

den dit onderdeel lager, omdat ze het te ver vonden afstaan van diezelfde dagelijkse praktijk.

10 Afsluiting

Dit verslag wil ik afsluiten met een aantal conclusies. Nu de masterclass bijna een jaar achter de rug is, kom ik terugkijkend tot de conclusie dat we een goede leergang hebben gehad. De deelnemers hebben geleerd minder met oogkleppen te kijken naar automatisering en aandacht te besteden aan de daarmee gepaard gaande veranderingsprocessen. Direct na de leergang signaleerden vrijwel alle deelnemers dat hun inzicht vergroot was; met hun vaardigheden was dat nauwelijks het geval. De doelstelling was op dit punt te ambitieus geweest. Je kunt eigenlijk ook niet verwachten dat je in 16 dagdelen op een zo breed en gecompliceerd gebied voorde- ringen maakt. De reacties van de deelnemers waren verder over het algemeen positief. Enkele deelnemers waren heel enthousiast; een enkeling daarentegen kwam met een boze reactie. Ik vind het achteraf positief dat de leergang niemand koud heeft gelaten. Eén punt van kritiek was algemeen: zoals ik al vermeldde had vrijwel iedereen bezwaar tegen de tijd die gemoeid ging met het vormgeven van het programma.

Tenslotte wil ik nog iets zeggen over de positionering van deze leergang. In mijn visie is de tijd voorbij dat de problemen met automatisering te wijten waren aan technische moeilijkheden of aan onbekendheid met de mogelijkheden en onmogelijkheden. Automatisering is gewoon geworden. Wat overblijft is een moeilijker probleem namelijk hoe de mogelijkheden van informatise- ring geïntegreerd kunnen worden in de organisatie. En dat is wat anders dan het aanschaffen van computers en het invoeren van informatiesystemen. Ik denk dat leer- gangen zoals deze een bijdrage kunnen leveren aan die integratie. Daarom heb ik u dit verhaal verteld.