

STRATEGIC BUSINESS EN IT-ALIGNMENT

25 & 26 november 2010



Kort Verslag van de dingen die niet in je map zaten...

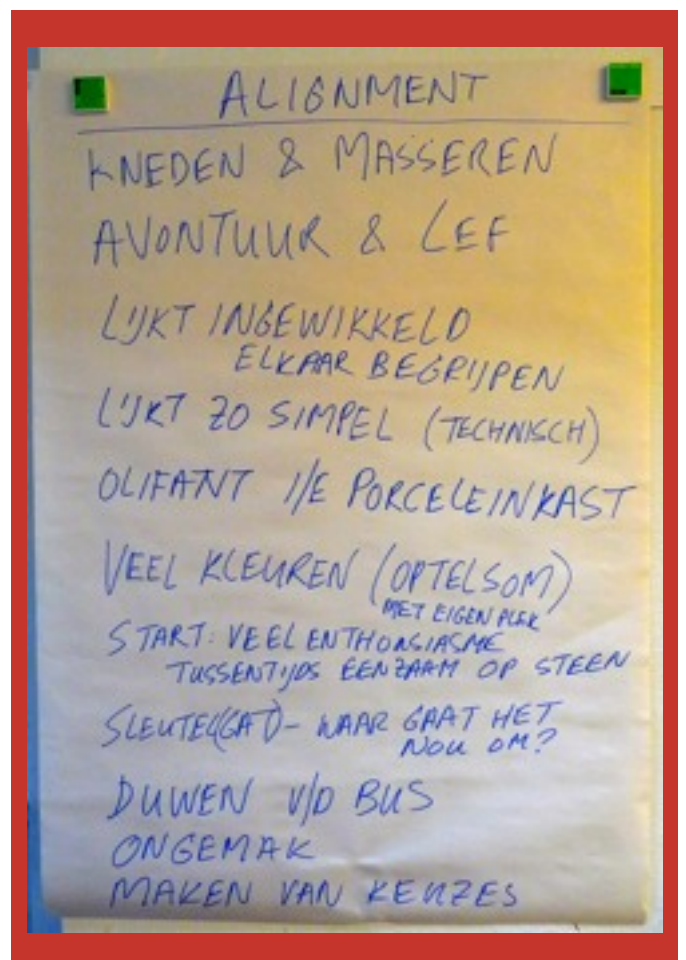
Door Jacques Smeets & Patrick van Loenhout

Beste deelnemer,
Wij kijken terug op een mooie, succesvolle en gezellige bijeenkomst. Jullie hopelijk ook. Hoewel het nodige materiaal in jullie map is opgenomen zijn er ook nog de nodige zaken spontaan en onvoorzien aan bod gekomen. Daarnaast willen wij jullie ook de foto's niet onthouden.

Alignment?

Werkvorm:
Associatiekaarten

Zoals uit bijgevoegde flipover valt op te maken waren de verwachtingen hooggespannen. Op basis van de associatiekaarten kwam het volgende beeld naar voren over Business & IT Alignment.





Verwachtingen; waar draait het om?

Werkvorm:
Post-it's en
gezamenlijk clusteren

Ook de vragen over de verwachtingen en waar het nou allemaal om draait met Business en IT-Alignment leverde nog wel wat discussie op. Met name het gezamenlijk clusteren van de verschillende post-it's was een uitdaging, maar zorgde ook voor eenduidigheid van verwachtingen en taal. Uiteindelijk stond er het volgende.

Middelen:

- Vaardigheden/leren
 - ▶ Inspiratie om architectuur en alignment als versterkend (van elkaar) in te zetten
 - ▶ Ervaring opdoen in het krachtenveld ambtelijke en bestuurlijke machten en oog voor onderscheid tussen strategisch/tactisch/operationeel
 - ▶ Maandag a.s. met nieuwe slimme maar vooral bruikbare ideeën starten
 - ▶ Creatieve werkvormen --> hoe tot resultaat komen
- Communicatie
 - ▶ Schrap de termen/geen jargon
 - ▶ Leren communiceren zodat wederzijds begrip ontstaat
- Business meekrijgen
 - ▶ Nieuwe vormen om business mee te krijgen in realistisch eindbeeld/doel
 - ▶ Handvatten voor integrale aanpak; invulling strategische keuzes
 - ▶ Incrementeel proces
 - ▶ De essentie van alignment doorgronden om succesvol tot de gewenste doelen en resultaten te komen
 - ▶ Met enige afstand van het werk verdieping in mijn vak
 - ▶ Prioritering
- Fun
 - ▶ Leuk uitje voor het team Informatie advies
- Handvatten om alignment voor elkaar te krijgen
- Leren van anderen: wat werkt wel/niet; in welke situatie?

Doelen:

- Hoe krijg je op alle niveaus de verwachtingen op elkaar afgestemd
- Voorbeelden van succesvol alignment
- Waar moet je voor oppassen/valkuilen
- Hoe beïnvloed ik de verwachting dat ICT geen oplossing is voor een managementprobleem
- Terugvertalen naar business management

Processen:

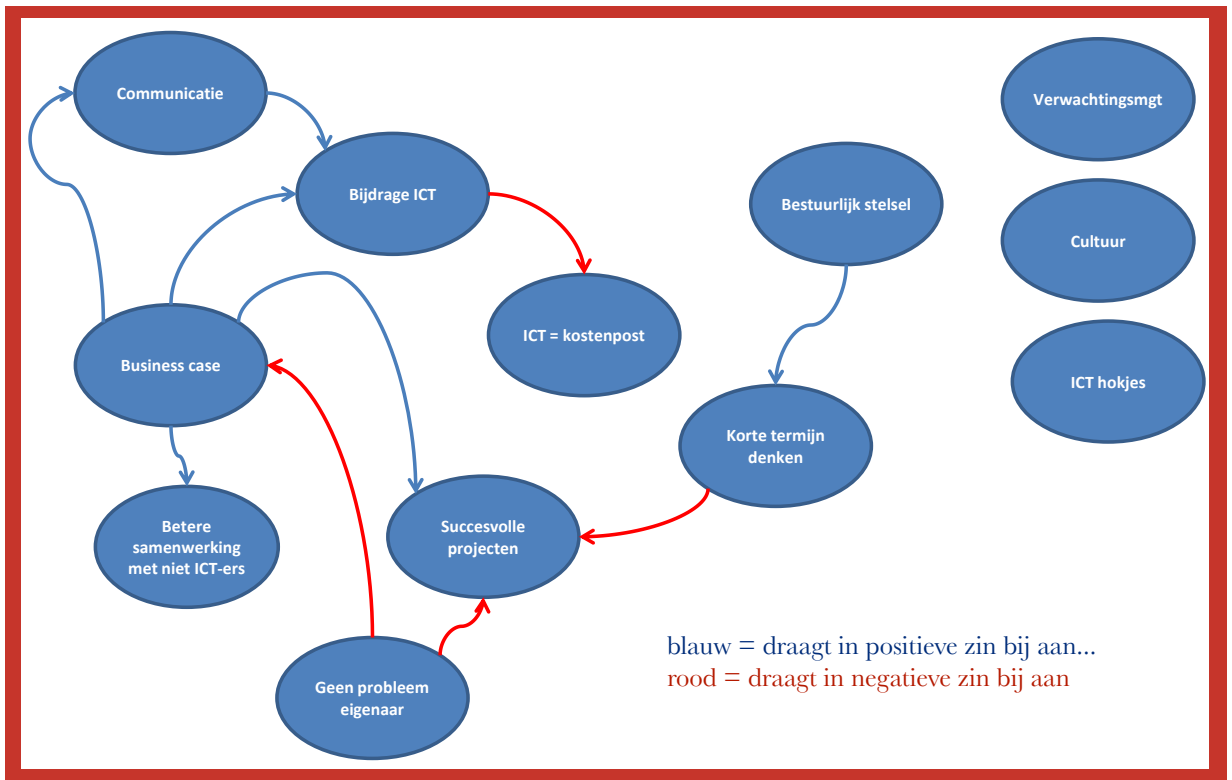
- Waar houdt verantwoordelijkheid op
- Opdrachtgever versus opdrachtnemer; of gezamenlijk
- Andere aanpak/richting ICT
- Hoe krijg ik de opdrachtgever in zijn rol?

Mad, Sad, Glad

Werkvorm:
Mad, Sad, Glad

De Mad, Sad, Glad werkvorm ging over het onderwerp "Afschaffen van de subsidiëring van Cultuur": Waar ben je boos over?, Waar ben je bedroefd over?, en Waar ben je blij over?. Hierop zat de nodige energie. Helaas was het door tijdsgebrek niet mogelijk verder met elkaar de inhoudelijke discussie hierover te voeren.





Mindmap en Causaal diagram

Werkvorm:
 Mindmapping &
 Causaal Diagram

Over mindmappen en causale diagrammen is het nodige in de map opgenomen. Werkenderwijs bleek dit ook een minder eenvoudige werkvorm te zijn. Wel was het zo dat de werkvorm leidde tot interessante inzichten over de voornaamste probleemfactoren rondom Alignment (binnen de gemeente Amsterdam)...

- ▶ Het bestuurlijk stelsel is met name gericht op korte termijn denken wat geen positieve uitwerking heeft op succesvolle projecten
- ▶ Omdat we niet in staat zijn helder te communiceren over (de bijdrage van) ICT wordt ICT vaak gezien als kostenpost
- ▶ Business case denken draagt bij aan succesvolle projecten en aan een betere samenwerking met niet-ICT'ers
- ▶ Wanneer er geen probleemeigenaar is, is er geen goede business case en ook geen kans op succesvolle projecten



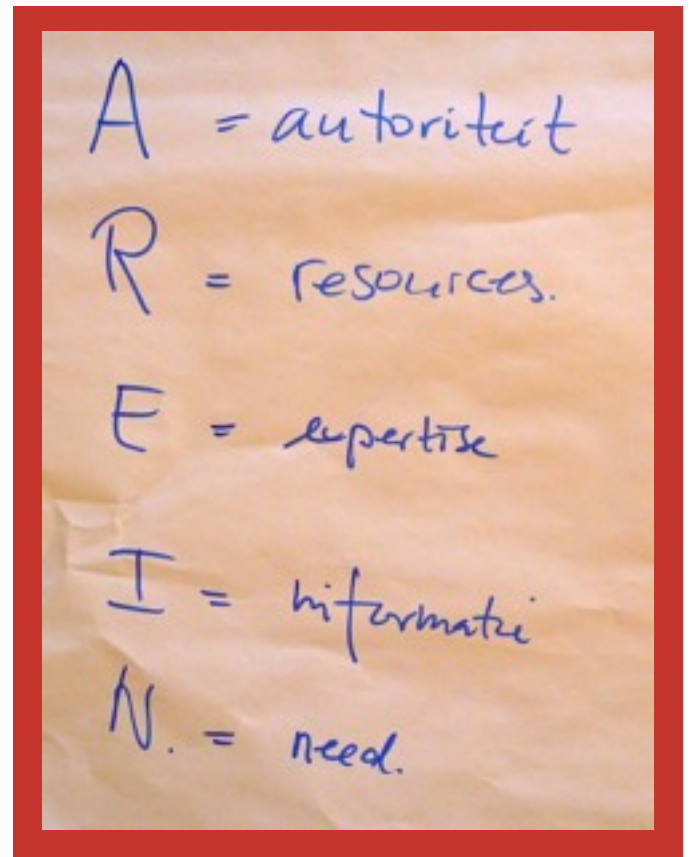
Systeemdenken 1

Principe:
Systeemdenken

Veel van de werkvormen gaan uit van de theorie van het systeemdenken. Onderstaande tabel geeft weer wat het verschil is tussen het klassieke “command & control” denken en de theorie van systeemdenken. In plaats van uitleggen wat systeemdenken is gebruiken wij deze tabel regelmatig om de verschillen aan te geven.

Systeemdenken gaat ook uit van een participatieve aanpak waarbij het belangrijk is dat de juiste vertegenwoordigers deelnemen aan bijeenkomsten. De afkorting ARE-IN staat daarbij voor dat in elk geval een van de aanwezigen:

- A = autoriteit
De autoriteit bezit om beslissingen te kunnen nemen.
- R = resources
Over de nodige middelen kunnen beschikken/beslissen
- E = expertise
De deskundigheid hebben.
- I = information
De noodzakelijke informatie.
- N = need
En, tot slot, moet er een noodzaak zijn (om een verandering tot stand te brengen)



Control denken		Systeemdenken
Top-down, hiërarchie	Perspectief	Van binnen naar buiten, systeem
Functioneel	Ontwerp	Vraag, waarde en “flow”
Staat los van het werk	Besluitnemen	Geïntegreerd in het werk
Output, targets, standards, gerelateerd aan budget	Metten	Capaciteit en variatie; gerelateerd aan doel
Contract	Houding t.o.v. klant	Waar het om gaat
Contract	Houding t.o.v. leverancier	Coöperatief
Het managen van mensen en budgetten	Rol management	Reageren op het systeem
Control	Arbeidsethos	Leren
Reactief, via projecten	Verandering	Adaptief, geïntegreerd
Extrinsiek	Motivatie	Intrinsiek

Systemdenken 2

Principe:
Systemdenken

Ook de volgende slides over systemdenken willen we jullie niet onthouden.
De volgende slides representeren de principes van: het hele systeem (the whole elephant), het gemeenschappelijke (common ground) en de lerende organisatie



Onderzoek de hele olifant

- ❖ Alles is met elkaar verbonden
- ❖ Één onderwerp onderzoeken in isolement levert weinig op
- ❖ Iedere deelnemer kan zijn visie inbrengen



De common ground

- ❖ Ontdekken van het gemeenschappelijke;
- ❖ Verkennen van brandende vragen;
- ❖ Genereren van input, kennis delen;
- ❖ Mogelijke acties verkennen





Tijdslijn

Werkvorm: De tijdslijn werkvorm werkt goed om een gezamenlijk beeld te krijgen rondom een onderwerp en er samen betekenis aan te geven. Zowel verleden, heden als toekomst komen aan bod. En iedereen is in staat zijn eigen (actieve) bijdrage te leveren aan het beeld. Wij gebruiken het nogal eens aan het begin van een sessie. Het zorgt voor een groepsgevoel en iedereen is zich er van bewust “waar we het over gaan hebben”. Een goed middel om een gesprek te starten.

In dit geval bestonden de drie lijnen uit:

1. De rol en plek van ICT in de gemeentelijke omgeving
2. De gegevensontwikkelingen die hiervoor van belang zijn
3. Je persoonlijke ontwikkeling/tijdslijn

Wanneer de groep nog niet zo veilig is, of wanneer er niet echt binding is in een groep en dat ook niet zo relevant is kun je er voor kiezen de laatste tijdslijn weg te laten.



Werken aan “slim vertrouwen”

Model: Een van de bestanddelen waar je mee werkt als het gaat om Business en IT Alignment is vertrouwen. We moeten een juiste mix zien te vinden tussen betekenisvolle ontmoetingen en papieren producten met analyses, verslagen, plannen en afsprakenlijstjes.

Als er weinig analyse en weinig ontmoetingen zijn is er geen vertrouwen.

Is er veel analyse en zijn er weinig ontmoetingen dan is er sprake van wantrouwen (wat zijn ze van plan?)

Is er weinig analyse en zijn er veel ontmoetingen dan is er sprake van “blind vertrouwen” (mooi verhaal, maar is dat wel zo). Kortom als we de juiste mix kunnen hanteren tussen betekenisvolle ontmoetingen en analyses dan werken we aan slim vertrouwen. Het gezamenlijk maken van een causaal diagram is een voorbeeld waarbij beiden hand in hand gaan. Daarnaast is het niet alleen een kwestie van de juiste mix, maar ook een kwestie van de goede timing.

Tot slot

Wij willen jullie bedanken voor het enthousiasme dat jullie ons teruggaven en dat er voor zorgde dat onze rol een stuk makkelijker werd. Nogmaals de uitnodiging om eventuele ondersteuning bij experimenteren van nieuwe werkvormen.

Dat het maar een mooi en participatief 2011 mag worden.

Vriendelijke groeten,
Jacques en Patrick



Relevante literatuur:

- ▶ Voorbij verandermanagement - van Nistelrooij, de Wilde (ISBN: 9789013057300)
- ▶ The change handbook - Holman, Devane, Cady (ISBN: 9781576753798)

Jacques Smeets
j.smeets@hec.nl
06 52654830

Patrick van Loenhout
p.van.loenhout@hec.nl
06 51196317