

**Geld verspillen**  
**is juist het**  
**leuke aan**  
**ICT!**

**J.N. Sibie**

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord en verantwoording.	3
Disclaimer	3
Inleiding	4
De spelers op het speelveld	5
De Consultant	7
De Belangrijke Techneut	8
De Onmisbaren	9
De Wandelaar	10
The Untouchables	11
De Hardware Leverancier	12
De Software leverancier	13
De Bruikbare Idioot.	13
Mr Peters	14
De 95% bouwers	15
De Hoofdschudders	16
De Workshopgever/Seminar Organisator/Goeroe	17
De Intriganten	18
De Accountmanager	19
De Regelneef	20
De Theoreticus	21
De Figurant	22
De strijd kan beginnen	23
De cultuur van het speelveld	25
De veranderingen	27
Slotwoord.	28

## **Voorwoord en verantwoording.**

Dit is een boekje dat geschreven is in ruim dertig jaar praktijkervaring. Een ervaring die inzicht heeft opgeleverd in het feit dat automatisering leuk is om te doen, maar een specifiek, voor de buitenwereld vrijwel ongrijpbaar en onbegrijpelijk fenomeen oplevert. Het is een wereld met vele spelers op het speelveld, ieder met een eigen aanpak. Het is ook een wereld die moeite heeft de omgeving, maar zeker ook zichzelf, serieus te nemen. En vanuit dat gebrek aan serieus benaderen van het geheel is dit boekje geschreven. Sommigen zullen het (te) cynisch en (te) sarcastisch vinden. Anderen zullen vinden dat het geheel veel te optimistisch is en dat het de automatiseringswereld nog steeds te rooskleurig voorstelt. Als het goed is zal de waarheid wel ergens in het midden liggen.

### **2<sup>e</sup> versie, 2011**

Op een aantal details aangepast maar ten opzichte van de eerste versie is er eigenlijk niet anders veranderd dan dat er wat nieuwe afkortingen en hypes bijgekomen zijn. Te onbelangrijk eigenlijk om ook maar een blik waardig te keuren.

© **Em\_Ha\_Em Internet Publishing te Lisse, 2006**

### **Disclaimer**

Elke overeenkomst met bestaande personen of bedrijven berust op louter toeval. De auteur wijst elke verantwoordelijkheid voor directe of indirecte schade, ontstaan door dit boekje, van de hand.

Het is toegestaan dit boekje te in PDF vorm vrij te verspreiden zolang het niet op enige wijze wordt veranderd. Het gebruiken van delen van de inhoud is eveneens toegestaan mits met bronvermelding, inclusief de website.

Alle rechten met betrekking tot dit boekje liggen verder bij J.N. Sibie te Lisse en bij de uitgever Em\_Ha\_Em Internet Publishing te Lisse.

© **Omslagfoto: Nicolaas/S fotografie**

## Inleiding

Het topmanagement van de meeste bedrijven is zich maar al te goed bewust van kosten, en hoe deze in de hand te houden.

Opmerkelijk genoeg geldt dat bewustzijn maar zelden als het de kosten van de automatisering van een bedrijf betreft.

Het lijkt er vaak op, dat heel veel topmanagers in deze de handdoek in de ring hebben geworpen, en met de verzuchting “**Geld verspilling hoort nu eenmaal bij ICT**” de zaak verder maar op zijn beloop laten. Hierna gaat het leven op het ICT-speelveld, zoals in dit boekje beschreven, het eigen, autonome leven leiden.

En zolang het management maar geld op het ICT-speelveld blijft leggen als spelers rond een roulettetafel, blijft het op dat speelveld wel rustig. Vaak rustig in meerdere opzichten.

En of er uiteindelijk ook nog iets productiefs uitkomt? Dat is aan de lezer van dit boekje om uiteindelijk te beslissen. )<sup>1</sup>

En als u tot een positief oordeel komt, durft u dan te berekenen wat deze exponent van productiviteit heeft gekost? Erger nog, uit een ander onderzoek blijkt dat 15% van de ICT-projecten een bedrijf over de rand van de afgrond dreigt te duwen of zelfs duwt!<sup>2</sup>

De auteur van dit boekje heeft vele functies in automatiseringsland doorlopen met name bij (effecten-)banken en de overheid en heeft ook vele jaren zelf als opdrachtgever van automatiseringsprojecten gefungeerd. Hij kent de ICT-wereld dus van binnen en van buiten.

En na ruim 30 jaar rondwandelen en ronddwalen in het ICT-landschap durft hij 2 conclusies aan:

- 1. De ICT wereld is in 30 jaar ongelofelijk veranderd.**
- 2. Het is ongelofelijk dat er in de ICT-wereld in 30 jaar werkelijk helemaal niets veranderd is.**

Tegenstrijdige conclusies? Ja en Nee. Aan het einde van dit boekje maken we daar de balans wel van op.

Nog even voor de emancipatiecommissie: Helaas is de ICT-wereld nog steeds overwegend een mannenmaatschappij, maar in dit boek mag overal waar “hij” staat natuurlijk ook “zij” worden gelezen.

---

<sup>1</sup> Volgens een artikel in het vakblad Computable van 7 apr 2006 blijkt uit onderzoek dat de kans dat een klein project succesvol is ongeveer 55%. Project van een miljoen dollar slagen in 25% van de gevallen en nog duurderde slagen in 0% van de gevallen.

<sup>2</sup> Weekblad Computable, 9 juni 2006.

## De spelers op het speelveld

Heeft u in uw bedrijf ook alle automatiseringsfuncties gebundeld in een aparte afdeling of andere organisatorische eenheid? Zo nee, dan behoort u tot de uitzonderingen, Zo ja, dan is dit boek er helemaal voor u.

Want wees eens eerlijk, heeft u nu echt zicht op wat er zich afspeelt in die wereld? Of voelt u zich ook als een relatieve buitenstaander die het geheel noodgedwongen vanaf de tribune bekijkt?

Als een speler met het speelveld voor zich, maar met stukken die een eigen leven leiden?

De meeste bedrijven hebben een dergelijk speelveld met spelers van allerlei pluimage. Wat het er niet simpeler op maakt is dat sommige spelers ook over een januskop blijken te beschikken en meerdere rollen in uw schouwspel moeiteloos blijken te kunnen spelen.

Hoe groter het bedrijf, hoe groter en gevulder het speelveld. Hoe meer divers de spelers zijn.

Wat ook opmerkelijk is, is dat er beslist een aantal Figuranten rondlopen. Mensen die geen eigenlijke rol in het schouwspel toebedeeld gekregen hebben, maar wier aanwezigheid wel op prijs wordt gesteld. Alhoewel, mochten ze weggaan, dan ligt daar ook niemand wakker van. Sterker nog, niemand zal het waarschijnlijk merken.

Tijd om u, op alfabetische volgorde, eens wat namen van wat theoretisch mogelijke spelers op uw speelveld voor te stellen: )<sup>3</sup>

00-programmers; ABAP/4 ontwikkelaar; account manager; detachering; account managers; application development specialist; ASP.Net ontwikkelaar; axapta applicatiebeheerder; BI specialist; business analist; Business intelligence Consultant; business intelligence executive; business proces designer; business process management Consultant; CCIE-level technisch specialist; channel development representative; cisco netwerkbeheerder; citrix specialist; cobol programmeur; Consultant business informatie; Consultant ict; Consultant technische systeemontwikkeling; Consultants en architecten; content management executive; customisation engineer; Database administrator; deployment and support engineer; directiesecretaresse; document management ECM Consultant; EAI Consultant; EAI software engineer; Enterprise architect; enthousiaste frontoffice medewerkers; ERP Consultant; Ervaren systeembeheerder; ervaren test developers; Field engineer ICT installatie; frontoffice medewerkers; GUI architect; helpdeskmedwerker; HRM Consultants; ict adviseur; ICT Consultant infrastructuur; ict programmamanager; informatieanalist; informatiemanager; infrastructuur architect; Integratie architect; internet specialist; ICT architect; J2ee developer; java software engineer; linux/java applicatiebeheerder; management sales Consultant; medewerker technisch beheer; medewerker servicedesk; microsoft architect; microsoft rapportage ontwikkelaar; microsoft system engineer traineeship; NET software engineer; netwerkbeheerder; operations manager; oracle ontwikkelaars; PHP ontwikkelaar; project manager; project manager

<sup>3</sup> Bron: De vacatures van het blad Computable van 7 april 2004

migratie; projectmanager systeemontwikkeling; receptioniste; sales executive new business; SAP-beheerder; SAP ALM Consultant; SAP BW Consultant; SAP financials Consultant; SAP HR Consultant; SAP IS-U Consultant; SAP SD/MM ERP-ICT Consultant; security Consultant; senior projectmanager migratie; service manager; Software configuration administrator; software developer mainframe; software engineer; Software engineer .net; Software engineer simulatoren; software ontwikkelaar; software specialisten; sr business Consultant; sr cisco engineer; sr project manager; sr projectmanager business; sr RUP system analist; sr Service beheerder; support engineer; support medewerkers; systeembeheerder; systeembeheerder unix; System engineer; system engineer Novell; system engineer open source; system engineer security; technical specialist; technisch Consultant; technisch Consultant security; technisch projectleider; Technisch projectleider infrastructuur; technisch software engineer; technisch software specialist; technisch specialist exchange 2003; technisch specialist microsoft; telefoniste; test engineer; tester; unix system engineer; W2003 Systeembeheerder; web developer; Windows system engineer; wireless lan support engineer;

Nu een leuke opgave voor u: Selecteer uit deze uit de praktijk afkomstige lijst met vacatures **minimaal 10 functies** waarvan u **wel** enig idee hebt wat die personen geacht worden te doen.

Niet vals spelen, de directiesecretaresse, de telefoniste en de receptioniste doen niet mee!

Niet al deze spelers horen op uw speelveld thuis, maar hoe groter het bedrijf, hoe groter de kans wel is dat ze ergens in een hoekje verscholen zitten. Op de volgende pagina's zullen we een aantal spelers bij de hand pakken en ze wat gericht aan u voorstellen.

Overigens, je zult maar op je visitekaartje kunnen zetten dat je "**SAP SD/MM ERP-ICT Consultant**" bent. Daar krijg je zelfs je schoonmoeder stil mee...

## De Consultant

De eerste speler die ons ICT-speelveld binnenwandelt kan er maar eentje zijn: **De Consultant**. De vaandeldrager der geldvernietigers.

De Consultant is in het algemeen niet in vaste dienst van een bedrijf maar wordt ingehuurd vanwege –vermeend- gebrek aan kennis van het betreffende onderwerp binnen het eigen bedrijf. De Consultant wordt geacht deze kennis wel te hebben.

Het bedrijf waar de Consultant wordt ingehuurd wordt meestal bepaald door de manager van de organisatorische eenheid waar deze persoon wordt geplaatst. In het kader van – voor wat hoort wat- krijgt deze manager vaak enige aardigheidjes aangereikt. Soms heimelijk, soms openlijk, en wordt de betreffende manager gewoon op de loonlijst gezet.

Om dit niet teveel op te doen vallen heeft de manager vaak een eigen bedrijfje, opgezet voor zogenaamde interim-management doeleinden. De gelden worden gewoon naar dit bedrijfje gestort als dank voor bewezen diensten. Niets mis mee, gewoon legaal.

Ok, we leven onder het moderne kapitalisme of we doen het niet. Uw auteur weet uit eigen ervaring maar al goed hoe dit mechanisme werkt, en weet ook dat de meeste van zijn vroegere collega's het op dezelfde creatieve manier op wisten te lossen.

Hoe herkennen we de Consultant op afstand?

1. Hij is rond de 30;
2. Hij heeft een duur, donkerblauw pak, bij voorkeur van Hugo Boss;
3. Hij rijdt in een dure leasebak, meestal een BMW;
4. Hij geeft regelmatig bloemen en snoep aan de secretaresse van het hoofd van de afdeling;
5. Zijn mobiele telefoon –laatste model uiteraard- gaat elke 5 minuten. Hij kan die niet afzetten omdat hij zo belangrijk is dat hij altijd bereikbaar moet zijn;
6. De Consultant suggereert overal een oplossing voor te weten. Hij geeft echter nooit een direct antwoord op een vraag maar heeft altijd mensen achter de hand die dit antwoord voor hem op zullen zoeken. Als ze het uitgezocht hebben bellen ze hem op zijn mobiel. Zie punt 5;
7. In ieder gesprek zinspeelt hij erop dat het misschien niet onverstandig zou zijn als uw bedrijf eens een gesprek had met persoon X van zijn bedrijf, die een heel goede rol zou kunnen spelen bij het oplossen van uw –al dan niet daadwerkelijk aanwezige- probleem. Uw Consultant kan altijd een rol spelen bij het benaderen van deze “waardevolle persoon”. Hij krijgt natuurlijke altijd provisie voor het plaatsen van mensen, maar waarom zou je dat erbij vertellen?

## De Belangrijke Techneut

Elke automatiseringsafdeling kent zijn wizzkids ofwel de volledig doorgeschoten **techneut**. Ze zijn op afstand te herkennen aan hun innige relatie met het beeldscherm en hun meestal zeer onverzorgd uiterlijk.

Communicatie met deze techneut is vaak bijzonder lastig, en kan eigenlijk alleen met gelijkgestemden plaatsvinden.

Omdat toch niemand zijn werkzaamheden zal begrijpen zal de ware techneut ook nooit opschrijven wat hij precies doet. Want dat betekent dat hij door een ander te vervangen is, en dat moet tot elke prijs worden voorkomen.

Dat heeft ook te maken met die communicatie. Immers, als een ander teveel van je weet kan dat ook uitermate schadelijk voor je zijn. Wees een soort sfinx. Glimlach een keer vriendelijk als je iets wordt gevraagd en beperk je weer tot communiceren met je grootste liefde: Je beeldscherm.

Valt er echt niet aan communicatie te ontkomen, dan vervalt de techneut in een volslagen onbegrijpelijk vakjargon dat alleen door intimi te volgen is. Als de andere kant dit jargon niet begrijpt dan beschouwt de techneut dat als iets, dat nu eenmaal zo hoort. Uitleggen zal hij niets. Trouwens, als hij al zou doen dan zou dat opnieuw in vakjargon zijn, zodat niemand er ook maar iets mee opschiet om uitleg te vragen.

Maar de techneut is zich vaak wel bewust van zijn positie. Hij gedraagt zich graag als iemand die onmisbaar is voor het bedrijf. Vaak is hij zich van zijn houding, die soms op het randje van het sociaal aanvaardbare is, best wel bewust, maar meent zich deze houding best te kunnen permitteren op basis van zijn onmisbaarheid. Een geliefde uitspraak: "Nu, als ik het niet goed genoeg doe, dan ga ik wel gewoon achteroverzitten, en dan kijken we wel wat er gebeurt".

Voor de techneut is er maar één soort apparatuur en één soort programmatuur die de moeite van het bekijken waard is, namelijk het allernieuwste wat op de markt is gekomen.

Hierbij is het de techniek, en de nieuwe aspecten daaraan, die leidend zijn. Of het nieuwe technologisch wereldwonder enig praktisch nut heeft, of het iets merkbaars toevoegt aan het al bestaande is volslagen onbelangrijk. Het is nieuw. Dat is belangrijk en voldoende om er je tijd waar mogelijk aan te besteden.

Zaken die al langer dan enkele maanden op de markt zijn laat de echte techneut vol minachting liggen. Gelukkig voor hem zit de ICT-markt wel zo in elkaar dat we elke paar maanden iets nieuws mogen verwachten.

Want de leverancier moet ook leven, en is zich van de waardevolle eigenschappen van de techneut zeer bewust.

## De Onmisbaren

Vooraf bedrijven die al even meegaan wat betreft automatisering hebben een harde kern van medewerkers, die als **de Onmisbaren** beschouwd mogen worden. Kenmerkend van de ware Onmisbare is het volkomen gebrek aan respect voor welk gezag dan ook. Je herkent de echte Onmisbare vaak dan ook aan:

1. Het feit dat hij meestal te laat komt;
2. Het feit dat hij daarentegen meestal te vroeg weggaat;
3. De ellenlange privé telefoongesprekken die hij voert;
4. De lange lunchpauzes die hij neemt;
5. De lange, informele gesprekken over voetbal, leaseauto's, de televisie van de vorige avond en de politiek die hij voert met andere Onmisbaren.

Een echte Onmisbare weet alles van de oude geautomatiseerde systemen, waar hij meestal zelf aan gewerkt heeft. Omdat deze in de loop van vele jaren constant zijn opgelapt, uitgebreid en bijgewerkt, en omdat de beschrijving die ervan is toch niet klopt, is de Onmisbare één van de weinigen die er een beetje de weg in weet.

Daarnaast heeft de Onmisbare heel veel meegemaakt. Hij kan dan vaak ook boeiend vertellen over de personeelsuitjes en andere gevoelige onderwerpen waar (te) veel bier en sterke drank aan te pas was gekomen. Met het dringende verzoek erbij dat je het niet van hem hebt.

De **Meest Verschrikkelijke Onmisbare** is de vroegere techneut die door het mechanisme van de automatische bevorderingen (Erg populair bij grote bedrijven en vooral de overheid) is opgeklommen tot groepshoofd of manager.

Ook deze **Meest Verschrikkelijke Onmisbare** is gemakkelijk te herkennen. Niet alleen aan de bovengenoemde punten maar meer aan

1. De enorme doorstroom van ondergeschikt personeel;
2. De wat meer geharde medewerkers die niet direct weglopen worden dol van zijn verhalen hoe goed hij altijd zelf was;
3. Hij wil alles controleren en zien wat zijn ondergeschikten doen. Hij heeft overal commentaar op, en stelt bij letterlijk alles een verbetering voor. Hoewel, voorstellen? Voorschrijven is een betere omschrijving;
4. Resultaat is dat die ondergeschikten steeds minder zelf gaan doen, en de vruchten van hun gedeeltelijke arbeid gewoon aan hem geven om het af te maken;
5. Daarna wachten de medewerkers rustig af wat ze moeten doen, zich vermakend met computerspelletjes en internet;

6. De meest Verschrikkelijke Onmisbare klaagt dan ook altijd over zijn gebrek aan tijd (ook zijn vrije tijd omdat hij alles mee naar huis moet nemen omdat het anders niet klaar komt) en over de gezapigheid van zijn medewerkers.

## De Wandelaar

Kenmerkend aan **de Wandelaar** is, dat hij iemand uit het midden-management is, die nog niet zo lang bij het bedrijf in dienst is. (en wat natuurlijk nog niet bekend is, dat hij ook niet zo lang bij het bedrijf zal blijven)

De wandelaar is verder te herkennen aan:

1. Het feit dat hij altijd een stapeltje losse papieren onder de arm heeft. Let op, ze zitten nooit in een mapje of zoiets;
2. Het feit dat hij goed kan luisteren. Hij pikt snel een opmerking, nieuwtje en dergelijke op, om dat in de wandelgangen weer door te vertellen;
3. De wandelaar geeft dan ook altijd de indruk goed geïnformeerd te zijn en weet een daarmee automatisch een stuk deskundigheid uit te stralen;
4. Hij voert gesprekken altijd op de gang, suggererend op weg te zijn naar een Belangrijke Bespreking;
5. Veel mensen zullen een zeer positieve indruk van hem hebben, hoewel ze dit niet echt met feiten zullen kunnen onderbouwen;
6. Hij zal het gesprek op de gang dan ook plotseling afbreken, en zeggen dat hij ergens dringend nodig is;
7. De kans is heel groot dat u hem 10 minuten later met iemand anders zult zien praten.

Na verloop van tijd zult u hem missen. Het zal blijken dat hij naar een ander bedrijf heeft gesolliciteerd en in de naast-hogere functie is aangenomen op basis van zijn uitgebreide kennis en ervaring.

Navraag bij zijn oude afdeling zal leren, dat men hem daar eigenlijk nooit gezien heeft omdat hij altijd onderweg was, dat hij er niets of nauwelijks iets gedaan heeft (positief daaraan is dat hij dus ook weinig schade aangericht heeft) en dat men hem dus ook totaal niet mist.

Mocht u er de connecties voor hebben, informeer dan eens bij zijn nieuwe werkgever. Wedden dat de geschiedenis zich daar herhaalt? En dat men erg blij is met de begaafde goed geïnformeerde persoon?

De wandelaar kost een bedrijf handenvol geld aan salariskosten, maar is verder volmaakt onschuldig. Weg is weg, en de kostenbron droogt daarmee automatisch op. Het zal nooit lang duren.

## The Untouchables

Elk bedrijf heeft ze: De al wat langer meelopende medewerkers. Niet goed genoeg om bevorderd te worden tot een hogere functie. Niet slecht genoeg om ze te ontslaan. Ze bezitten vaak de kenmerken van de Onmisbaren, maar gaan nog een klein stapje verder. Zij vormen de ijzeren kern van **de Untouchables**.

Meestal zijn ze omringd door enkele getrouwen, je zou kunnen zeggen dat ze een soort hofhouding hebben. Samen met deze hofhouding weten ze veel van mensen, en halen die kennis uit een informeel netwerk dat gegroeid is in de loop van een groot aantal jaren.

Ze zullen hun kennis nooit direct gebruiken, omdat dit te gevaarlijk is en tot repercussies kan leiden maar zullen veel zinspelen op hun mogelijkheden daartoe. Ze worden dan ook meestal met rust gelaten.

Vaak krijgen ze uiteindelijk vrij veilige baantjes als beheerder van iets en je vindt ze vaak terug bij zaken als de bedrijfsbeveiliging, de EHBO, de bedrijfsbrandweer, feestcommissies en dergelijke. Ook organiseren ze ook de bedrijfspool bij de voetbalkampioenschappen en de Tour de France.

Functies in de ondernemingsraad en dergelijke organen zijn populair. Het grote netwerk zorgt immers vanzelf wel voor voldoende kiezers, en het is een ideale plaats om nieuwe kennis over de organisatie en de medewerkers op te bouwen, waarvan je nooit weet hoe die nog weer eens van pas kan komen.

De Untouchables behoren tot de spullen van de informele organisatie. Wee de onvoldoende belangrijke manager die niet tot hun vriendenkring behoort. De meeste managers onderhouden dus, al dan niet noodgedwongen, een innige band met deze figuren. Wat hun status alleen maar weer verhoogt, en waardoor het geheel op een perfecte wijze in stand blijft en vele organisatorische stormen kan doorstaan.

Organisaties wijzigen. Groeien en krimpen. Functies komen, functies gaan, maar de functies van de Untouchables zullen altijd blijven bestaan.

Er is nog een extra gevaarlijke variant in omloop: De Untouchable met relaties hoog in de organisatie. Vaak via de familiekring of anderszins buiten het bedrijf om gelegde contacten met hoge figuren in de organisatie.

De plaatselijke bridgeclub wil nog wel eens een goede ingang opleveren.

Deze relaties zullen ook nooit gebruikt worden, maar blijven onzichtbaar doch uiterst merkbaar op de achtergrond aanwezig. Op gevoelige momenten zal deze troefkaart voorzichtig maar beslist worden uitgespeeld.

## De Hardware Leverancier

Ieder bedrijf met een wat grotere mate van automatisering heeft met hem te maken: **de Hardwareleverancier**.

Deze heeft maar één –logisch- belang, namelijk zoveel mogelijk en zo duur mogelijke apparatuur spul bij u naar binnen laten rijden.

Om daarna via cursussen, workshops, extra benodigde programmatuur nog wat extra's van uw budget af te snoepen. Vaak kosten die niet echt waren voorzien omdat de leverancier zo'n goede indruk van uw bedrijf en uw medewerkers had.

Hardwareleveranciers zijn de uitvinder van **de dodelijke kringloop der hardware**:

1. U koopt een computer met besturingsprogrammatuur;
2. Om uw nieuwe aanwinst optimaal te gebruiken is nieuwe besturingsprogrammatuur noodzakelijk;
3. Na verloop van enige tijd wordt deze besturingsprogrammatuur steeds met kleine stukjes uitgebreid, tot op een kwade dag....
4. De computer eigenlijk te licht blijkt voor deze nieuwe besturingsprogrammatuur. Wel is er net een aantrekkelijk nieuw model uitgebracht, dat nu tegen wel heel voordelige condities te krijgen (want zo mag je het gerust wel noemen) is.

Ga terug naar stap 1. De kringloop is rond en zorgt ervoor de boterham van uw apparatuurleverancier tot in de lengte der dagen gegarandeerd goed belegd is.

Overigens moet u bij deze mensen wel snel beslissen. Apparatuur is altijd schaars, en het aantal bedrijven dat juist dit aanbod voor uw neus weg wil kapen is groot.

Hardwareleveranciers zijn gulle mensen. Laat in hun aanwezigheid altijd opmerkingen vallen als "ik zou best eens naar het WK-voetbal willen, maar ja, dat komt er toch nooit van". Of "wat zou het leuk zijn om eens naar een concert van mr. X te gaan, maar je kunt nooit aan kaartjes komen".

Zeg dit hardop in hun nabijheid en let dan op....Het grote voordeel is, dat het altijd volkomen vrijblijvend is. Puur vanwege de goede contacten uit het verleden...En "Nee, Nee", er zit geen enkele verplichting aan vast... Het idee alleen al".

Zit u op de tribune of in de zaal, kijk dan eens om u heen. Er zullen vele collega's van u bijzitten die binnenkort weer eens wat nieuwe apparatuur nodig hebben...

## De Software leverancier

Alleen met een computer met wat besturingsprogrammatuur bent u er nog niet.

U heeft meer programmatuur nodig. En die conclusie levert u uit aan de **Softwareleverancier**, het gemene neefje van de Hardwareleverancier die we zo juist langs zagen komen.

Deze man heeft voor u altijd bijna de 100% goede oplossing. Laten we zeggen dat de oplossing voor 98,75% goed is. U kunt dus alvast een flink stuk in de goede richting komen.

De paar procent die het nog net niet voldoet zijn geen probleem, want er komt binnenkort namelijk een zogenaamde "**nieuwe release**" van de software uit, en daar is het hoogstwaarschijnlijk wel in opgelost. En zo niet, dan toch zeker in degene die erna komt.

De man weet ook dat als hij zijn spullen eenmaal bij u binnen heeft, u nooit meer van hem afkomt. Althans, niet zonder hoge kosten.

En net als de Hardwareleverancier kan hij vele extra's leveren, allerlei koppelingen (bijna volledig) realiseren, allerlei supersimpele, handige hulpmiddelen ter beschikking stellen om de productiviteit van uw medewerkers verder te verhogen.

Om u hiervan voldoende te doordringen zal een afgevaardigde van de Softwareleverancier u regelmatig een bezoek komen brengen. Deze zal bij dat bezoek veelvuldig de woorden "migratie", "RAD" en "legacy systemen" gebruiken.

Voor de verdere trucjes, zie bij de Hardwareleverancier. Alleen is het budget voor het onderhouden van goede relaties hier vaak iets lager. Hardware kost nu eenmaal meer dan software, helaas.

## De Bruikbare Idioot.

De goede oude dictator Lenin wist het al: "De wereld zit vol met bruikbare idioten." Ook op ons speelveld vinden we meestal de bruikbare idioot wel terug. Dit is de man die altijd alles kan regelen.

Niet dat je dat zelf ook niet zou kunnen, maar dat kost alleen maar tijd en energie, nietwaar?

Vaak is het iemand die geen kans heeft gezien om zich tot "Onmisbare" of "Untouchable" op te werken, misschien gewoon omdat het vaak hele aardige mensen zijn die niet eens (willen) beseffen op welke manier ze gebruikt cq misbruikt worden.

Je krijgt ze in het algemeen het snelst aan de gang met de vraag "Zeg ..., jij weet zeker ook niemand die ... voor mij zou weten te regelen? In het algemeen zal de bruikbare idioot direct opspringen en voor u aan het werk gaan.

Omdat ze op veel plaatsen komen, een ondergeschikte rol spelen, maar vaak wel over heel wat kennis beschikken, kunnen deze idioten, de naam zegt het al, uitermate bruikbaar zijn. Want, ook het hogere management weet hen op waarde te schatten en gebruikte hen vaak voor vertrouwelijk(!) uitzoekwerk. Een ideale bron dus.

Kortom, een speler op uw ICT-speelveld die door de andere spelers in elk geval naar buiten toe op handen wordt gedragen, maar kijk voor hem uit. Zorg dat hij niet teveel van u weet. Het kan op de verkeerde plaats terecht komen.

## **Mr Peters**

U kent het Peterprincipe? Kortweg betekent dit: "Iedereen groeit net zolang door in een organisatie tot hij zijn niveau van incompetentie heeft bereikt...".

Dat geldt natuurlijk niet voor uzelf. Maar voor hoeveel anderen wel? Vooral in de ICT-branche beginnen de mensen meestal in een technische functie, en gaan dan geleidelijk aan opklimmen in de organisatie. Na verloop van jaren is het bijna onvermijdelijk dat ze een managementfunctie gaan krijgen.

Maar zitten ze daar lekker? Willen ze dat echt? Wil een programmeur echt leiding geven aan een groep "Techneuten", "Onmisbaren", "Untouchables" en andere typetjes die we inmiddels het speelveld hebben zien betreden?

Het gevaar is levensgroot dat deze Mr Peters zich met alles gaan bemoeien en automatisch verworden tot een Meest Verschrikkelijke Onmisbare.

Die u steeds vertelt dat

1. Hij vroeger zelf altijd hetzelfde deed als zijn ondergeschikten nu;
2. Hij dat wel altijd beter, sneller, efficiënter en goedkoper deed;
3. Dat het veel beter zou zijn als zijn ondergeschikten het ook zo deden;
4. En dat men in zijn tijd nog wel eens iets van de baas wilde aannemen.

Met andere woorden, zorg voor verschillende loopbaantrajecten voor technici en managers in uw bedrijf en probeer dat niet te combineren.

Want het levert vrijwel altijd een rampzalige combinatie op.

## De 95% bouwers

Informatiesystemen hebben sinds er sprake van is, over de gehele wereld een opmerkelijke eigenschap gemeen, namelijk dat ze altijd voor 95% gereed zijn, en dat percentage ook nooit zullen overschrijden. Want automatisering is het domein van de **95% bouwers**.

Ook over 10 jaar zal het nog steeds voor 95% gereed zijn. Het zal groter zijn gegroeid, er zullen vele functies bijgekomen zijn, maar verder dan 95% klaar zal het nog steeds niet zijn.

Als u aan een ontwerper of bouwer van een informatiesysteem vraagt hoever het gevorderd is, dan zult u dat ook altijd als antwoord krijgen: "Het is al voor 95% af"

Het beste is dan ook om dat zelf maar te vertalen met het feit dat het in feite klaar en bruikbaar is, maar dat de ontwikkelaar altijd graag een slag om de arm houdt.

Ontwikkelaars van software onderhouden een vreemde band met hun opdrachtgevers. Ze willen altijd het liefst alles wat u doet anders, en vooral beter, doen. Want geautomatiseerd is toch altijd beter? Ja, toch?

Dat die opdrachtgever iets heel anders krijgt dan hij dacht, dat ook nog veel duurder uit zal vallen en heel veel langer zal duren dan dat hij dacht, dat is nu eenmaal een vaststaande wet uit de automatisering: "**Alles zal minstens 2 keer zolang duren als gepland en minimaal 2 keer zo duur worden als oorspronkelijk gecalculeerd**".

Het is jammer dat Newton dit nooit heeft meegemaakt, maar die zou er beslist een nieuwe natuurwet van gemaakt hebben. Die opdrachtgever moet dan ook vooral niet zeuren. Tegen de natuur der dingen kun je nu eenmaal niet strijden.

Ga als opdrachtgever NOOIT zomaar uw budget verhogen om daar binnen te blijven. Zoek andere oplossingen, want de bovenstaande natuurwet zal ook dan blijven gelden.

Maar u bent het hogere bedrag in elk geval kwijt.

## De Hoofdschudders

Ook op uw ICT-speelveld zullen een aantal **Hoofdschudders** rondlopen. Dit zijn mensen die het allemaal beter weten, maar tja...

1. Het management begrijpt hem niet;
2. Zijn collega's begrijpen hem niet;
3. Zijn opdrachtgever begrijpt hem al helemaal niet;
4. Alles zou zoveel beter kunnen als er eerst maar....

Het aan het werk zetten van Hoofdschudders is een vak apart. Ze hebben vaak best wel de kwaliteiten, zo geen hele grote kwaliteiten en bezitten dus zeker de theoretische kennis, maar om dat om te zetten in iets tastbaars is een heel ander verhaal.

In het algemeen zal een Hoofdschudder al zijn problemen regelmatig samenvatten in rapporten en evaluaties die hij daarna bij zijn baas neer zal leggen met het verzoek er nu eindelijk eens serieus naar te kijken en iets aan zijn problemen te doen.

Want een Hoofdschudder heeft nooit zelf problemen. Nee, hij moet de problemen van anderen oplossen. Wat hij op zijn beurt doet door ze op papier te zetten, te evalueren en het geheel bij het management neer te leggen in een vrij ondoordringbaar rapport.

Ze zijn meestal heel aardig en zeer zeker kundig, maar kunnen een minder ervaren manager volkomen tot wanhoop drijven. En omdat ze aardig en kundig zijn raakt u ze ook nooit op reguliere wijze kwijt.

Maar ze kunnen u wel handenvol met geld kosten.

## De Workshopgever/Seminar Organisator/Goeroe

Hallo, hier is de man met de nieuwe inzichten. De goeroe aan wiens lippen een ieder hangt. De man die voor elke gevonden oplossing een bijpassend probleem heeft.

Wees Welkom in de wereld van de **workshopgevers** en de **seminar organisatoren**.

Wat uw probleem nu eigenlijk is wordt u dan duidelijk gemaakt in een 3-daags seminar in een minimaal 4-sterren hotel in een lommerrijke omgeving, binnen bedrijven vaak liefdevol “op de hei” genoemd.

Onder het genot van een eenvoudige doch voedzame maaltijd, overgoten met de nodige wijntjes en andere alcoholica, wordt u een oplossing voor problemen aangereikt waar u met een beetje geluk nog niet eens het bestaan van vermoedde.

Na drie dagen gaat u verkwikt, vol nieuwe inzichten en denkbeelden weer terug naar uw bedrijf. Overtuigd van de noodzaak om uw nieuw ontdekte probleem te lijf te gaan.

Die vage hoofdpijn zakt na een rustig dagje op het werk vanzelf wel weer.

Kenmerkend aan de **echte goeroe** is

1. Hij praat altijd in afkortingen;
2. Hij schrijft artikelen in de vakpers over de nieuwste ontwikkelingen, ook weer met erg veel afkortingen;
3. Hij laat geen enkele ruimte voor twijfel;
4. Als het niet goed gaat ligt dat aan het feit dat u zijn idee niet goed begrepen heeft
5. Heeft u het idee wel begrepen, dan wilt u er kennelijk onvoldoende aan dat u toch echt een probleem heeft;
6. Hij weet het onderwerp voor het volgende seminar nu al. En als u nu direct inschrijft krijgt u 25% korting. Formulieren achter in de zaal.
7. Als het onderwerp van het volgende seminar haaks op het onderwerp van dit seminar staat, dan is dat niet vreemd of jammer, maar het verruimt juist uw blik omdat u leert de boel van verschillende kanten te bekijken.

Informeel formeel bij uw werknemers hoe ze aankijken tegen dit soort uitjes –want dat zijn het in feite toch- en ze zullen praten over hun betere inzichten in hun problemen en hun functionaren, hun bewustwording van probleemsituaties, de positieve effecten van de teambuilding, de hogere productiviteit die we kunnen verwachten etc.

Maar weet u ergens aan wat meer informele inlichtingen te komen, dan hoort u wat voor weggegooid geld het vrijwel altijd is.

## De Intriganten

Figuren die een aantal keren gepasseerd zijn bij promotie (vaak door hun eigen schuld) en die zich uitgerangeerd voelen, gaan uitkijken naar andere bezigheden om de dag door te komen.

Zij ontwikkelen zich vaak tot een gevaarlijk soort **Intriganten**. Ze zijn nooit ergens op te pakken maar weten achter de schermen hun informele invloed wel degelijk uit te oefenen. En ga er maar rustig van uit dat deze invloed van negatieve aard zal zijn.

Het grote probleem bij het onderkennen van een Intrigant is, dat deze vaak niet eens een duidelijk motief heeft. Vaak is het iets in de sfeer van “ze hebben mij een oor aangenaaid, en nu zal ik dat eens bij een ander doen”.

Vaak is het niet eens persoonlijk, maar deze figuur geniet gewoon van de commotie en de chaos die hij –liefst indirect- weet te veroorzaken. Het brengt weer eens wat leven in de brouwerij van zijn kleurloze bestaan.

Eigenlijk moeten ze gewoon weg. Maar daar moet u wel een reden voor hebben. Ze hebben een te dikke huid om ze gewoon weg te pesten. Zonder werk zetten helpt niet want ze vermaaktten zichzelf toch al prima zonder iets te doen.

En ze beschikken vaak over een uitgebreid netwerk. Vrees absoluut de Untouchable en de Intrigant in één persoon verenigd. Ze kunnen uw ondergang worden.

En ze kunnen uw bedrijf handenvol geld en vele waardevolle medewerkers kosten.

Intriganten ontslaan lukt alleen met uitermate gemene streken van hun eigen bedenkelijke niveau of door ze een enorme “oprotpremie” mee te geven.

## De Accountmanager

Ieder bedrijf dat iets aan uw onderneming kwijt wil (en dus aan u wil verdienen) heeft hem: De **Accountmanager**. Vroeger gewoon verkoper of –nog banaler- handelsreiziger genoemd. Maar dat klinkt niet en daar krijg je vandaag de dag dus niemand meer voor.

Deze Accountmanagers verkopen apparatuur, programmatuur en vooral "Mensen en deskundigheid". Het bedrijf dat deze mensen uitleent tegen een dikke betaling, heeft voor elk probleem de juiste mensen rondlopen.

In het algemeen krijgen deze mensen binnen het bedrijf de functie van Consultant (zie aldaar) maar ook een baan als "**specialist in iets**" is erg populair.

Kenmerkend in de aanpak van de juiste Accountmanager is, dat hij nooit langs zal komen om iets te verkopen. Nee, hij komt uitsluitend informeel uw problemen inventariseren. Met de beste bedoelingen uiteraard. Niet om er iets aan te verdienen. Maar een keertje met een buitenstaander brainstormen levert toch vaak goede nieuwe inzichten op?

Een weekje later zal hij opbellen over iets anders en u dan terloops vertellen dat hij nog eens heeft nagedacht over uw probleem en dat hij denkt daar wel een oplossing voor gevonden te hebben. En daar zal hij wel even vrijblijvend iets over opsturen.

En dan zal hij u volgende week even vrijblijvend bellen of hij misschien nog even vrijblijvend langs mag komen om eventuele vragen over zijn oplossing te beantwoorden. Geheel vrijblijvend natuurlijk, dat spreekt voor zich.

Accountmanagers kunnen buitengewoon volhardend zijn. Wat heel goed kan helpen is een agressieve secretaresse met een cerberus-mentaliteit. Die zijn niet gemakkelijk te vinden, maar ze zijn hun (soms vele) gewicht in goud waard.

Het meest ideale speelveld van de Accountmanager is de (locale) overheid. Een speelveld waar niet op het verspillen van een miljoen of meer wordt gekeken. Met name om lokale bestuurders zwermen ze als muggen om een windlichtje.

Kijk uit met Accountmanagers die uw ondergeschikten gaan bewerken. Vooral als ze teveel inzicht in uw organisatie krijgen en de Intriganten of the Untouchables weten te localiseren en die gaan benaderen.

Dat kan veel irritant gezeur opleveren. Verbiedt het daarom altijd in een zo vroeg mogelijk stadium.

## De Regelneef

In elke organisatie zijn mensen te vinden die zich bezig houden met het beschrijven van de standaards en procedures. Ze kunnen zich helemaal uitleven in het bedenken van regels voor letterlijk alles wat er op ICT gebied gebeurt. De **Regelneef** (met dank aan Koot en Bie) die het gehele automatiseringscircus naar zijn hand wil zetten en alle problemen op wil lossen door het stellen van steeds meer regels. Een soort overheidsfunctionaris dus.

In de praktijk is het vaak iemand die het in zijn vak, om wat voor reden dan ook, net niet helemaal gemaakt heeft. Hij wordt door de collegae dan ook vaak als vermakelijk, of afhankelijk van het type persoon, als buitengewoon irritant ervaren.

De dikke boeken met standaards en procedures worden uiteindelijk een doel op zichzelf.

Buiten de opsteller(s) weet gewoon niemand wat erin staat. En gezien de dikte zijn ze ook niet al te toegankelijk. Daarnaast ontwikkelt de ICT wereld zich razendsnel, en lopen deze handboeken per definitie een flink eind achter de feiten aan.

In elk project komt er een moment dat de onvermijdelijke overschrijdingen van het budget (zowel in tijd als in geld) door iemand geweten wordt aan het feit dat men zich steeds aan de tijdvretende regels van “het handboek standaards en procedures” moet houden. En gezien de dikte van dit boek zijn daar meestal inderdaad wel enkele (schijn-?) argumenten in te vinden.

De Regelneef zal dan het volgende argument aanvoeren “Er is nooit tijd om het goed te doen, maar er is altijd tijd om het over te doen”.

Het management zal vaak, in een laatste poging het project toch bijtijds klaar te krijgen, ervoor kiezen om de bouwers in het project even de gevraagde ruimte te geven onder de voorwaarde dat eventuele aanpassingen die nodig zijn om aan het handboek te voldoen, in een later stadium alsnog uitgevoerd worden.

Iedereen weet, dat dit nooit zal gebeuren, omdat er altijd iets is met meer prioriteit. Het is de vraag of dat erg is. Meestal niet.

Kortom, de Regelneef heeft meestal een weinig begerenswaardig baantje maar blijft in uw speelveld hangen bij gebrek aan perspectieven elders.

## De Theoreticus

De term zegt het al: De **Theoreticus** heeft het vak uitsluitend nog op school, zeg maar de HBO of Universiteit geleerd. Hij stelt dat graag tentoon door overal zijn titel op te zetten.

Het probleem met de Theoreticus is, dat hij nog denkt dat uw organisatie volgens de regels en het boekje werkt. Niets is in de praktijk natuurlijk minder waar.

Organisaties die volgens de regels werken bestaan gewoon niet. Maar dat weet de Theoreticus nog niet. Noem het gebrek aan praktijkervaring.

In de belevingswereld van de Theoreticus is alles gepland: Er is altijd een naast-hoger plan. Alsof we in Noord Korea of andere centraal geregelde heilstaat leven.

“The mother of all plans” is natuurlijk het **ondernemingsplan**. Een soort oud-communistisch 5-jaren plan waar het allemaal in staat.

Afgeleid van het ondernemingsplan is het **informatieplan**, waarin precies staat wie welke informatie wanneer waarvoor nodig heeft. En ook dat graag minimaal 5 jaar vooruit.

Een deel van die informatie moet geautomatiseerd worden verwerkt wat natuurlijk in het **automatiseringsplan** staat.

En automatiseren doe je met apparatuur en programmatuur, dus dat je nu een **hardwareplan** en **softwareplan** krijgt is logisch.

Om dit alles te bestieren en te bemannen is een **personeelsplan** handig.

Deze dingen kosten handenvol geld, en hoe we dat gaan realiseren staat –uiteeraard- in het **financieel meerjarenplan**.

De Theoreticus kan 2 kanten op gaan. De eerste kant is, dat hij zich aanpast aan de omstandigheden en een gewaardeerd speler op uw speelveld wordt. De tweede mogelijkheid is, dat hij zich ontwikkelt tot “Hoofdschudder”. Ook dit laatste komt vaker voor dan u misschien denkt.

## De Figurant

Geen organisatie zonder reorganisatie. Wat betekent dat er altijd mensen buiten de boot vallen waar domweg geen werk voor is. Vooral bij grote organisaties en de overheid is er weinig behoefte aan om overgeschoten personeel te ontslaan, dus wordt men gewoon onderdeel van de inboedel, een soort levend meubilair. Men wordt een **figurant**. Onschuldig, en het probleem lost zichzelf wel op omdat men het zo zat wordt dat men wel vertrekt. Helaas werkt deze truc niet bij ambtenaren.

Het is verbazend hoeveel van dit soort –in feite volkomen overbodige- figuren rondlopen in grote organisaties en inderdaad bij de diverse overheden.

Sommigen vervelen zich en ontwikkelen zich tot Intrigant, maar er is ook een groepering die gewoon volledig eigen doelstellingen na gaat streven. Ze beginnen een eigen bedrijfje, gaan boeken schrijven of wat dan ook, en houden zich binnen de werktijden van de baas op deze manier uitstekend bezig.

Als het management maar ver genoeg van de werkvloer af staat, kunnen dit soort personen het nog verbluffend lang volhouden ook.

Uw auteur zijn gevallen bekend in een grote verzekerings-organisatie waar hele afdelingen nog wel degelijk bestonden maar geen echt aanwijsbare functie meer hadden.

Een soort dode takken aan de organisatieboomstam. Ze deden niemand kwaad, ze waren er meestal gewoon, ze vielen niet op. En ze vermaakten zich verder prima.

En omdat het een vergeten afdeling was, was er vaak ook geen directe manager maar iemand die dat er “even bij deed”. En die daar dus geen tijd voor had.

Nu, zult u zeggen, dat duurt maar een paar dagen? Wel, in dit geval duurde het minimaal 2 jaar. Daarna is de bron van uw auteur er opgestapt na het bereiken van de 57 jarige pre-vut regeling (of iets in die geest) en het kan best zo zijn dat het nog steeds tot ieders tevredenheid bestaat...

## De strijd kan beginnen

We hebben nu een groot aantal spelers van ons ICT-speelveld langs zien komen.

- ✓ En wees eens eerlijk: Hoeveel herkent u er van?
- ✓ Hoeveel kunt u met naam en toenaam aanwijzen in uw organisatie?
- ✓ Hebt u al eens uitgerekend wat ze nu eigenlijk kosten, zowel direct als indirect?
- ✓ En wat doet u eraan?

Die laatste vraag is minder gemakkelijk te beantwoorden dan het lijkt. Al deze spelers hebben in ons speelveld hun veilige plekje wel min of meer gevonden en ondanks de onderlinge verschillen en drijfveren, weet men elkaar prima te vinden bij vijandigheden van buitenaf en dan sluit men hermetisch de gelederen. Het grote indekken kan daarna beginnen.

Uw formele organisatie van dat mooie organigram aan de wand speelt hier geen enkele rol. Die organisatie bepaalt hooguit de salarissen, regelt de leasebak, de goedkope PC en wie eruit moet vliegen als er eens iets echt verschrikkelijk uit de hand loopt.

Het ICT-speelveld draait 100% op **de informele organisatie**. Dat weet iedereen die er deel van uitmaakt, en daar werkt ook iedereen aan mee. Immers, hier is het zelfbehoud van zowel de groep als het individu in het geding, en elke groep streeft van nature naar zelfbehoud, zoals elke socioloog u kan vertellen.

Het betekent ook dat indringers van buitenaf niet of slechts onder voorwaarden welkom zijn. Ja, onervaren medewerkers, die nog gemakkelijk te kneden en te beïnvloeden zijn, die zijn wel welkom, omdat die nog gemakkelijk inburgeren

Maar **absoluut niet wenselijk** zijn de echte indringers zoals

- ✓ Mensen met wat ervaring elders. Die weten alles beter en hebben absoluut niet de juiste instelling
- ✓ Oudere werknemers. (40+ ers) De zijn met hun ouderwetse ideeën wel het allerergste.
- ✓ Personen van elders binnen het bedrijf. Hun rol is te onduidelijk. Ze behoren niet tot de incrowd van de ICT. Dat kan gewoon niet goed zijn.

Ronduit verdacht zijn die mensen die **niet** steeds het allernieuwste willen. Dat die mensen daar soms hele goede redenen voor hebben zoals de soms lange inleertrajecten, kinderziektes en dergelijk wordt gewoon weggewuifd. Een loyaal deelnemer aan het ICT-spel wil het nieuwste. Punt.

Ook **uiterst bedenkelijk** zijn mensen die **niet** geloven dat

- ✓ dit echt het laatste project is waar nog dingen niet echt zo goed gaan;
- ✓ het volgende project wel op tijd en binnen het budget klaar zal zijn;
- ✓ we met z'n allen echt op de nieuwste apparatuur zitten te wachten;
- ✓ de volgende oplevering van de software alle problemen wel op zal lossen;
- ✓ het inhuren van meer mensen betekent dat het nu echt sneller gaat;
- ✓ het inhuren van "deskundigen" alle problemen wel op zal lossen.

## De cultuur van het speelveld

We hebben nu een aantal mores van de spelers die op uw ICT-speelveld naar binnen zijn gemarcheerd, langs zien komen.

Vaak vraagt men zich buiten dit speelveld af wat de sfeer daar op het veld zo anders maakt. Want dat het anders is zal vriend en vijand beamen. Daar zijn wel een aantal algemene oorzaken voor te geven die we uit een bestaand, representatief voorbeeld halen.

### Hoe ziet in vredesnaam een klant eruit?

Nemen we eerst het ene extreme geval:

De eenmanszaak, waar de eigenaar/werknemer al zijn klanten persoonlijk kent, versus het zeer grote bedrijf met tienduizenden werknemers waar een zeer grote mate van functionele opsplitsing heeft plaatsgevonden om de boel – in theorie- beheersbaar te houden. Uw auteur werkte geruime tijd voor een dergelijk bedrijf, met in die tijd duizenden vestigingen.

De groep waar uw auteur op dat moment werkte maakte stukken zeer gespecialiseerde programmatuur voor een andere afdeling binnen de automatisering die deze stukken programmatuur weer samenvoegde tot grotere gehelen.

Deze automatiseringafdelingen werkten voor een centrale organisatie

De centrale organisatie werkte op haar beurt voor de verschillende vestigingen.

In deze vestigingen kon men kennelijk een verschijnsel waarnemen wat “de Klant” werd genoemd. En daar zaten ook de medewerkers die het uiteindelijke eindproduct, de computerprogrammatuur, gebruikten bij hun contacten met die klant.

Voor de groepen binnen de automatiseringsafdeling kon een klant net zo goed een alien of een bewoner van een andere planeet zijn. Iedereen binnen het bedrijf had het over “klantvriendelijkheid” en “klantgericht denken”. Maar wie was die klant dan en hoe zag hij eruit? Wat wilde die klant? En wie gebruikte nu die programmatuur en hoe zag hij of zij eruit?

Je had dus eigenlijk geen flauw idee voor wie je nu werkte. Of iemand uiteindelijk iets deed met je werk? Of men het goed of slecht vond? Geen idee. Kortom, je werkte voor je geld. Verder niet. Andere motivators ontbraken. Prestatie-eisen? Kom nou. Efficiency? Het bedrijf hield jaarlijks vele miljoenen over. Moesten dat er nog meer worden?

Maar geld en de prima arbeidsvoorwaarden werken maar tot een bepaald niveau, en dan zijn andere prikkels nodig. En velen vonden die in hun bijbaantjes, in het bouwen van interne koninkrijkes, in uitgesproken onderlinge pesterij en dergelijke. Niet al te constructief gedrag dus. De directe leiding had er niet veel vat op. De hogere leiding wist nauwelijks van je bestaan af. Laat staan dat men iets van de problemen wist.

In dit speelveld waren alle eerder genoemde spelers dus uiteraard volop te vinden. Mogelijk is het daar nu aanzienlijk veranderd, maar het voorbeeld gaat voor veel –vooral grote- bedrijven nog steeds gewoon op.

Uit vele gesprekken met werknemers van grotere bedrijven bleek wel dat dit zeker geen uitzondering was en nog erger: IS. Er was geen enkele identificatie met het bedrijf, met andere werknemers en al helemaal niet met klanten.

### **Dus de oorzaken van de vervreemding op het speelveld samenvattend:**

- ✓ Geen identificatie met het bedrijf;
- ✓ Alleen identificatie met het werk zelf, en dan met name met de techniek;
- ✓ Klanten schijnen op dr Spock uit Startrek te lijken;
- ✓ Geen enkel contact met de gebruikers van het product dat jij voor hen gemaakt hebt dus geen enkele terugkoppeling, leereffecten bij mislukkingen etc;
- ✓ Informele sturing op basis van de informele organisatie;
- ✓ Ontbreken van andere prikkels dan geld en zeer goede arbeidsvoorwaarden.
- ✓ Het met argwaan bekeken voelen door andere delen van het bedrijf, al was het maar vanwege de vaak veel te hoge salarissen in ruil voor wat men zichtbaar presteerde.
- ✓ Een ideaal klimaat voor een speelveld met eigen ongeschreven regels en wetten dat alleen kon blijven bestaan omdat hogerhand er ongezien miljoenen inpompte zonder daar ook maar iets voor terug te verlangen. Laat staan dat men efficiency of effectiviteit verwachtte.

Een uitzondering? Kijk eens in uw organisatie. Durft u uw hand ervoor in het vuur (van de verbrande bankbiljetten) te steken dat geldverspillers zoals we hiervoor genoemd hebben in uw organisatie niet voorkomen?

## De veranderingen

U heeft van mij nog de veranderingen over de afgelopen dertig jaar te goed.

Toen uw auteur begon was dat op een Philips P1400 mainframe, dat een hal nodig had om alle kasten te plaatsen, speciale lucht nodig had, een trillingsvrije omgeving verwachtte (Niet op vloer stampen!) en dat over maar liefst 16Kb intern geheugen beschikte. Daar stond een totale opslagcapaciteit van 20 schijfeenheden van ieder 100.000 kb tegenover. 2mb inderdaad. Kostprijs ruim 20 miljoen echte gulden.

Maar je deed er alles mee. Nu staat bij uw auteur een (technisch verouderde) PC met 4 Gb geheugen , 5 terabyte aan schijfgeheugen (5000 GB). Kostprijs rond de 399 euro.

### Er is dus enorm veel veranderd.

Maar of je er zoveel meer mee doet? Natuurlijk, alles is mooier, kleuriger, meer grafisch ontworpen vooral. Internet heeft de wereld klein gemaakt en zorgt voor commerciële mogelijkheden waar toen niemand maar van kon dromen. Maar het werkte toen ook. Alleen waren er toen, we spreken begin jaren 70, een aantal problemen:

1. Er was een hele grote kloof tussen de automatiseerders en de opdrachtgevers. Beide partijen begrepen weinig tot niets van elkaar.
2. De automatiseringsafdeling was volslagen autonoom en redelijk anarchistisch. De dagelijkse organisatie draaide op enkele personen, **die in de formele organisatie** geen enkele rol van betekenis speelden.
3. Projecten werden **altijd veel duurder** dan oorspronkelijk was begroot
4. Projecten duurden **altijd veel langer** dan de oorspronkelijke bedoeling was
5. Grote projecten werden na een paar gestopt omdat er geen enkel zicht was dat ze ooit een eindpunt zouden kunnen bereiken.

Komen deze problemen u , zomer 2006, een beetje bekend voor?

Daarom durft uw auteur te stellen dat **er veel wel, maar veel ook helemaal niet veranderd is** in ruim dertig jaar tijd.

## Slotwoord.

U bent aan het einde gekomen van dit non-conformistische boekje over het speelveld van de automatisering. Sommigen zullen het belachelijk vinden. Gefeliciteerd. Des te beter als u het niet herkent. Sommigen zullen het cynisch noemen. Anderen zullen het alleen maar realistisch en heel herkenbaar vinden.

Kennelijk herkent u zaken? Natuurlijk. Ze zijn overal zichtbaar voor wie ze wil zien.

Dan bent u in elk geval op de goede weg.

Ik hoop dat ik u met dit boekje een stukje inzicht in mijn andere manier van denken over automatisering heb gegeven. Een stukje inzicht dat in ruim 30 jaar is gegroeid, zowel als in de rollen van automatiseerder als (soms wanhopige) opdrachtgever.

Het kan anders. Natuurlijk. Automatisering **kan** een buitengewoon effectief hulpmiddel zijn. **Mits goed gebruikt** en niet als speelbal van allerlei partijen met hun eigen doelstellingen gehanteerd. Geleid door een capabel iemand die verder kijkt dan techniek.

Maar hiervoor is het wel nodig dat men **op hoog niveau** in een organisatie **echt durft te beslissen**.

Mocht u in deze eens van gedachten willen wisselen over mijn aanpak? Die aanpak en die gedachten zijn net zo recalcitrant als mijn denkbeelden over automatiseren. En die aanpak geeft in korte tijd een verbluffend inzicht in het leven op uw ICT-speelveld, de verbeterpunten en –heel ongebruikelijk – een visie hoe deze ook nog te realiseren.

En wilt u dat niet, dan hoop ik dat u dit toch met plezier gelezen heeft. Dan is een heel voornaam doel van dit boekje in elk geval bereikt.

Contact opnemen?  
email [jansibie@xs4all.nl](mailto:jansibie@xs4all.nl)