



# idEA-proces

LS180116

## Iets gemeenschappelijks

Communicatie is een activiteit waarbij levende wezens betekenissen uitwisselen door op elkaars signalen te reageren. Het Latijnse woord communicatie betekent letterlijk "iets gemeenschappelijk maken". Wanneer signalen worden uitgewisseld die zowel door de verzendende als ontvangende partij ongeveer hetzelfde begrepen worden dan heeft men met andere woorden iets gemeenschappelijk gemaakt.

Over ICT bestaat eigenlijk nog maar betrekkelijk weinig algemeen, door velen gedeeld begrip. Natuurlijk weten ingevoerden over het algemeen goed met elkaar over ICT te communiceren, maar als ze buitenstaanders moeten uitleggen hoe ICT in elkaar steekt, dan blijkt dat in de praktijk nog vaak lastig. Zo is het helder en begrijpelijk uitleggen van ICT niet iedereen gegeven. Toch is dat nodig, zeker als de 'buitenstaander' in kwestie de bestuurder is die beslist over de inzet van de ICT. Nog al eens krijgen bestuurders dan het verwijt dat ze het gewoon niet (willen) begrijpen wat ICT inhoudt of dat ze zich nauwelijks verdiepen in de ICT. De repliek van de bestuurders is dat de ICT-deskundigen niet kunnen communiceren. Onbegrip alom.

Dat er weinig gemeenschappelijk begrip is, is overigens niet verwonderlijk. Ieder heeft zijn eigen belangen, doelen en verantwoordelijkheden. En vaak ook een typisch, afwijkend woordgebruik. Tevens zijn de ontwikkelingen op het terrein van de ICT zo divers en snel dat ze zelf voor ingewijden niet altijd goed te volgen zijn.

## Communicatie

Reden genoeg om bij het begrijpelijk maken van ICT de betrokken mensen bij elkaar te brengen. Dat is precies wat in het idEA-visualisatieproces gebeurt. In dat proces ontmoeten vertegenwoordigers van het bestuur, de business en de techniek elkaar om samen iets gemeenschappelijks te maken. Twee manieren van communicatie worden daarbij gecombineerd om tot wederzijds begrip te komen. Er is visuele communicatie, waarbij een boodschap wordt overgedragen door middel van een visuele weergave (de idEA-visualisatie). En er is verbale communicatie, waarbij men zich uit met woorden (en/of geluiden) om een boodschap over te dragen. Verbale communicatie kan daarbij zowel gesproken als geschreven zijn.

Simpel gesteld: de visuele communicatie in het idEA-proces spitst zich toe op het maken en uitwisselen van beelden. Het bespreken, commentariëren en duiden van de platen beslaat het verbale deel van communicatie. Gezamenlijk maken ze de complexe wereld van de ICT begrijpelijk. Het een versterkt in dit proces het ander. De beelden geven inzicht en structuur, de woorden vertalen het naar begrippen.

## Workshops, schetsen en uitwerking

De directe confrontatie tussen de werelden van ICT en bestuur/management/werkvloer vindt in het idEA-proces idealiter plaats tijdens twee (of eventueel meer) speciaal belegde workshops. De realiteit gebiedt te zeggen dat het lastig is de bestuurders echt aan de workshops mee te laten doen. De meeste bestuurders zijn vaak zo druk en hebben andere prioriteiten dat ze weinig tijd kunnen vrij maken om bij de workshops aanwezig te zijn. In die gevallen wordt de bestuurder vervangen door iemand uit het hoger management met voldoende kennis (en sensitiviteit) van het bestuur. Het uiteindelijke resultaat van de twee workshops zal vervolgens wel aan de bestuurder gepresenteerd moeten worden, zodat ook van die kant feedback kan worden verkregen.

De twee workshops duren ieder hooguit een dagdeel, waarin alle belangrijke aspecten van de visualisatie en de ICT-infrastructuur worden besproken.

Deze twee workshops leveren een schets op die op verschillende wijzen uitgewerkt kan worden tot de uiteindelijke visualisatie:

1. Door middel van de inzet van een professionele tekenaar die de visualisatie 'handmatig' fabriceert.
2. Door het maken van een powerpoint-presentatie met behulp van de onderdelen van de idEA-catalogus (zie document idEA-catalogus).
3. Door het maken van een 3d-object op basis van de idEA-catalogus.

Ook dit uitwerken van de schetsen tot een uiteindelijke visualisatie is belangrijk. De praktijk is dat diverse versies van de visualisatie verder in de organisatie verspreid worden. Het blijkt dan dat een idEA-visualisatie vrijwel altijd veel reacties oproept. Mensen gaat het doorhebben als ze het zien. Zaken worden duidelijk of vragen juist om verduidelijking. Dit kan ook weer de nodige nieuwe inzichten opleveren, die de visualisatie en het onderlinge begrip kunnen verbeteren.

Het hele proces van voorbereiding tot eindproduct kan in principe snel worden doorlopen. Normaal gesproken kan dit ruim binnen twee maanden plaatsvinden. Het varieert echter naar gelang de beschikbare tijd die de deelnemers in hun agenda hebben. Het maken van afspraken blijkt doorgaans een behoorlijke uitdaging. Bovendien moet rekening worden gehouden met de omstandigheid dat de uitwerking van de plaat als gevolg van de vele reacties meer tijd in beslag neemt dan oorspronkelijk gedacht.

### **Belangrijkste voordelen**

- Het visualisatietraject heeft een relatief korte doorlooptijd.
- Het is een proces waarin veel interactie tussen de deelnemers plaatsvindt. Het brengt werelden van de bestuurder, architect en gebruiker bij elkaar en kweekt onderling begrip.
- De methode nodigt uit tot inbreng. Het appelleert daarbij aan de visuele voorkeur van de mens. Terwijl taal betekenis geeft aan begrippen, laten beelden zien wat het inhoudt en geven bovendien direct aanleiding om verbaal te duiden.
- Mensen en hun behoeften aan informatie en functionaliteit staan centraal, niet de techniek (de ICT-voorzieningen).
- Visualisatie maakt zaken concreter dan met woorden mogelijk is.

- Tegelijk helpt de visualisatie bij het vertellen van een doordacht verhaal.
- Visualisatie creëert nieuwe inzichten en ideeën en schept ruimte voor nieuwe oplossingen. Door plaatjes gaan nieuwe werelden open.
- Visualisatie is een middel, geen doel op zich.
- Het proces wordt over het algemeen als leuk en nuttig ervaren (weer eens iets anders).

## Randvoorwaarden

- Een enterprise architect, die overtuigd is van het nut van deze methodiek.
- Draagvlak van het bestuur voor deze methode
- Een goede procesbegeleider. Dit kan de enterprise architect zelf zijn, maar dan moet deze zich er wel van bewust zijn dat hij/zij een andere rol spelen dan hij/zij doorgaans gewend is. Een mogelijk probleem is dat een doorsnee architect namelijk heel goed denkt te weten hoe de wereld in elkaar zit en dit graag uitlegt aan anderen. In dit proces moet begeleider vooral luisteren naar anderen en de werelden van de deelnemers bij elkaar brengen. De procesbegeleider moet:
  - Iedereen aan de beurt laten komen
  - inhoud en vorm aan elkaar kunnen koppelen
  - steeds weer herinneren aan het bestuurdersperspectief
  - met nuchter boerenverstand de beelden tot 1 geheel kunnen smeden, die recht doet aan de inbreng van de deelnemers
- Tijd in de agenda's
- Bestuurdersperspectief is leidend
- Inbreng van de business, vanaf het begin (geen architecten-aangelegenheid)
- Workshops niet langer dan een dagdeel.
- Korte openvolging van processtappen; te lange tussenperiodes laten proces wegzakken.
- Goede tekenaar die briefing goed vertaalt in een duidelijke tekening. Of iemand die datzelfde kan en boendien goed overweg kan met een 3d-pakket.
- Goede wisselwerking tussen procesbegeleider en de tekenaar.
- Het helder krijgen van het richtinggevend kader, gelijk aan het begin van het proces is van groot belang.
- Groep niet groter dan 6 a 7 personen

## Bevindingen

- Soms wordt bij de aanvang van een visualisatietraject met scepsis tegen de visualisaties aangekeken, maar het enthousiasme groeit als blijkt dat de opzet werkt en tot nieuwe inzichten en goede oplossingen leidt.
- Het helder krijgen van het kader, waaraan de visualisatie moeten voldoen, vraagt vaak meer tijd dan verwacht. Er zullen altijd verschillen van inzicht zijn, andere wensen, behoeften en belangen. Schrik daar niet van. Inventariseer ze allemaal en laat de mensen er open over praten. De ervaring leert dat men uiteindelijk wel tot consensus komt.
- Het proces zelf is net zo belangrijk als het tastbare resultaat (de visualisatie). Misschien wel belangrijker.

- Met platen alleen ben je er nog niet. Het is een tussenstap. De visualisaties moeten in de praktijk gebruikt worden.
- Een idEA-visualisatie is nooit echt 'af'. In de praktijk blijkt dat veranderende omstandigheden en ontwikkelingen in de organisatie en techniek hun weerslag hebben op de visualisatie en deze bijgewerkt dient te worden.

## Stappen

1. Oriëntatie en voorbereiding
2. Eerste workshop
3. Uitwerken eerste schets
4. Tweede workshop
5. Uitwerken tweede schets
6. Briefing en begeleiding tekenaar
7. Terugkoppeling concept-visualisatie
8. Bestuurlijke toets en verwerking
9. 'Definitieve' plaat
10. Uitwerking plan voor inzet visualisatie

### 1. Oriëntatie en voorbereiding

1. Lezen van dit document en het bestuderen van andere idEA-visualisaties.
2. Afstemmen met bestuurder(s): planning proces, verzamelen wensen en eisen van de bestuurder(s), bepalen over welke processen de visualisatie moet gaan.
3. Als er veel visualisaties gemaakt moeten worden, waaraan velen een bijdrage moeten gaan leveren, is het ter oriëntatie zinvol om een startsessie met alle betrokkenen te organiseren. In deze sessie wordt kennisgemaakt met de methode en geeft de bestuurder aan wat het resultaat van het traject moet zijn.
4. Regelen workshops, bepalen deelnemers, versturen uitnodiging et cetera

### 2. Eerste workshop

1. Introductie idEA
2. Inventarisatie uitgangspunten, eisen, randvoorwaarden en doelen. Dit is een cruciaal onderdeel van het traject, Het bepaalt de richting en is toetsingskader voor het uiteindelijke resultaat.
3. Maken 1ste schetsversie plaat  
Gezamenlijk schetsen van de diverse lagen. Dit proces bestaat uit:
  - Inventariseren elementen
  - Ordenen, clusteren
  - Schuiven en puzzelen

**Opmerking [LS1]:** Ik heb een hele trits van vragen die aan de orde moeten komen. Ze kunnen eventueel in een bijlage gezet worden.

- Verbinden
  - Oppoetsen en fijn slijpen
4. Terugkijken op proces en resultaat
  5. Vooruitkijken naar volgende workshop(s), waarin de schets verder uitgewerkt wordt
  6. Afsluiting

### **3. Uitwerking eerste schets**

1. Uitschrijven uitgangspunten, eisen etc
2. Ordenen van de losse schetsen. De architect tekent de schetsen en ideeën uit en maakt er 1 geheel van. Dit kan met de hand, met behulp van powerpoint of met een tekenprogramma. Wel dient het resultaat uiteindelijk een digitale vorm krijgen.
3. Versturen van uitgangspunten/toetsingskader en schets aan de deelnemers.

### **4. Tweede workshop**

1. Analyse van de eerste schets.
2. Fijnslijpen van de diverse onderdelen en desgewenst aanvullen met nieuwe elementen en perspectieven.
3. Evaluatie eindresultaat aan de hand van toetsingskader.
4. Planning voor uitwerking afstemmen.

### **5. Uitwerking tweede schets**

1. De in de workshop gemaakte aanpassingen (correcties, aanvullingen of verfijningen) worden geordend en uitgetekend in 1 schets. Dit kan op papier, in powerpoint of met behulp van elk willekeurig tekenprogramma. Handig is in de plaat ook met tekst praktische aanwijzingen op te nemen.
2. De schets wordt teruggekoppeld aan de deelnemers. Gevraagd wordt in te stemmen met het uitwerken van deze schets.

### **6. Briefing en begeleiding tekenaar**

1. Als gebruik wordt gemaakt van een professionele tekenaar, dan dient deze voldoende informatie en aanwijzingen te krijgen waarmee hij/zij de visualisatie kan realiseren. De tekenaar heeft normaal gesproken genoeg aan:
  - de (gedigitaliseerde) schetsen, die het resultaat zijn van de tweede workshop
  - het kader met uitgangspunten
  - mondelinge toelichting
2. Spreek met de tekenaar af dat hij/zij de tussenresultaten van zijn creatieproces toestuurt zodra ze toonbaar zijn. In de praktijk komt dit erop neer dat dit laag voor laag gebeurt. Geef direct feedback op de uitwerkingen en stuur zonedig bij, zodat het resultaat naar wens zal zijn. Dit is kortom een interactief proces, waarin de tekenaar en de opdrachtgever intensief contact hebben.
3. Als er twijfel is of de uitwerking tegemoetkomt aan de wensen van de

workshopdeelnemers, dan kan dit tussentijds aan de betrokkenen worden voorgelegd. Het kan zijn dat het uittekenen van de lagen tot nieuwe inzichten leidt.

4. De concept-visualisatie is klaar indien alle lagen, alle elementen en verbindingen deel uitmaken van de tekening en de opdrachtgever het resultaat voldoende vindt om de deelnemers aan de workshop voor te leggen.

### **7. Terugkoppeling concept-visualisatie**

1. De opdrachtgever stuurt de visualisatie aan de betrokkenen met de vraag of zij zich in het resultaat herkennen. Zo niet, dan wordt gevraagd commentaar op de plaat op een rij te zetten.
2. De opdrachtgever verzamelt alle commentaar en ordent deze. Hij/zij beslist welke punten verwerkt moeten worden en welke niet.
3. De tekenaar krijgt een lijst gewenste veranderingen en brengt de noodzakelijke wijzigingen in de visualisatie aan.

### **8. Bestuurlijke toets en verwerking**

1. De visualisatie is pas goed als de bestuurders er tevreden over zijn. Zij moeten de visualisatie begrijpen en gaan gebruiken. Dit dient uiteraard wel getoetst te worden. Dit kan bilateraal, stuk voor stuk, maar beter is het indien dit met meerdere bestuurders en managers plaatsvindt in een aparte sessie. De ervaring leert dat er dan meer reacties loskomen. Bovendien helpt het bij de het verkrijgen van een gezamenlijk referentiekader en het begrijpen van elkaar invalshoeken.
2. De enterprise architect legt ten overstaan van de bestuurders de visualisatie(s) uit. Hij/zij vertelt zijn verhaal en gaat in op de nuances in de plaat. De bestuurders reageren direct met vragen, tips en aanwijzingen. Daar waar het wringt wordt besproken hoe dit opgelost kan worden.
3. Met de bestuurders wordt besloten of en wat er verder met de visualisaties en de andere opbrengsten van het visualisatieproces moet worden gedaan binnen en buiten de organisatie. Er worden afspraken gemaakt en grofweg een planning gemaakt
4. Als er zaken naar aanleiding van deze sessie in de visualisatie moeten worden aangepast worden deze aan de tekenaar doorgegeven.
5. De tekenaar krijgt de laatste wijzigingen door en verwerkt deze tot de definitieve versie 1.0.

### **9. Definitieve plaat**

1. De versie 1.0 zal uiteindelijk vaak niet de definitieve versie blijken te zijn. Een idEA-visualisatie is eigenlijk nooit definitief. Er zal altijd iets aan veranderd kunnen worden, al naargelang de omstandigheden dat vragen. IdEAliter is het een levende praatplaat die altijd veranderd zal moeten kunnen worden, als de situatie dat vraagt.

### **10. Uitwerking plan inzet visualisatie**

1. Als tijdens de bestuurlijke toets is besloten dat de er meer met de platen moet worden gedaan (video's, berichten op het intranet, gebruik in rapportages, opname in publicaties etc), dan moet daarvoor een plan worden gemaakt, zodat al deze activiteiten gecoördineerd opgepakt kunnen worden. Dit wordt normaal gesproken door de opdrachtgevende organisatie zelf gedaan.

## Doorlooptijd

Het gehele traject kan, als alles meezit, in minder dan een maand worden afgelopen. Dan is ook de definitieve plaat klaar. De praktijk leert dat niet altijd alles meezit. De meest voorkomende reden is dat er niet altijd ruimte in de agenda's van de betrokkenen te maken is.

De facilitator van het proces besteedt ongeveer de volgende hoeveelheid uren aan het proces:

1.	Oriëntatie en voorbereiding	2-4 uur
2.	Eerste workshop	3-4 uur
3.	Uitwerken eerste schets	6-8 uur
4.	Tweede workshop	3-4 uur
5.	Uitwerken tweede schets	4-6 uur
6.	Briefing en begeleiding tekenaar	8-16 uur
7.	Terugkoppeling concept-visualisatie	2 uur
8.	Bestuurlijke toets en verwerking	2 uur
9.	'Definitieve' plaat	2 uur
10.	Uitwerking plan voor inzet visualisatie	

Dit is de tijd die gebruikelijk nodig is voor 1 plaat. Als er een ist- en een soll-plaat van hetzelfde proces getekend moet worden, dan is de benodigde tijd voor de twee platen over het algemeen aanzienlijk minder dan twee keer het aantal uren dat hier boven staat opgesomd.

Het hele proces wordt gemodereerd door 1 adviseur van ICTU. Wel heeft hij/zij ondersteuning nodig vanuit de organisatie van de opdrachtgever. Er moeten aantekeningen worden gemaakt en afspraken geregeld. Vaak is het de enterprise architect, die deze rol op zich neemt. De adviseur en de architect vormen in het gehele traject idEAliter een combi, waarbij de een , de rol van de ander kan overnemen en ze gezamenlijk het proces tot een goed einde brengen.