

# De waanzin van IT-architectuur en politiek

Ed van der Winden, januari 2020

Einstein schijnt krankzinnigheid gedefinieerd te hebben als keer op keer hetzelfde doen, maar desondanks andere resultaten verwachten. Het is moeilijk om de ijzeren logica in deze uitspraak – daar was Einstein namelijk best goed in – glashard te ontkennen. En toch... *Give a man a hammer and he will treat the world as a collection of nails*; onze hersenen werken op een manier die ons tot gewoontedieren maakt. We hebben de neiging om vast te houden aan bekende gewoontes en regels, soms tegen alle logica in. Een mishandelde vrouw blijft bij een alcoholistische echtgenoot, een staatssecretaris houdt zich aan privacywetgeving door mensen “inzicht te geven” in vrijwel volledig zwartgemaakte dossiers. En dus doen IT-architecten aan IT-architectuur en doen politici aan politiek. *Schoenmaker blijf bij je leest* is nog nooit zo'n slecht advies geweest.

Het bovenstaande is het eerste dat bij me opkomt, als ik de bewonderenswaardige en vasthoudende oproep van Daan Rijsenbrij overdenk, om de ICT bij de overheid nu eindelijk eens op orde te brengen. Ik kom uit dezelfde traditie van IT-architectuur als Daan en ik geloof dan ook dat de overheid zeer zeker gebaat zou zijn bij een forse opschoning van hun IT-landschappen. Ik geloof ook dat een betere toepassing van IT-architectuur daar een belangrijke bijdrage aan zou kunnen leveren. Ik geloof echter niet (niet meer!) dat overheidsproblemen zoals die bij de belastingdienst of in de zorg opgelost kunnen worden door een focus op IT. Als ik alle inspanningen van mijzelf en mijn IT-collega's van de afgelopen decennia overzie, en dit vergelijk met de veelal tegenvallende resultaten, zowel binnen als buiten de overheid, dan moet ik – met Einstein – concluderen dat het tijd is voor een andere insteek.

Zo'n andere insteek is te vinden in de systeemtheorie en meer in het bijzonder in de variant die cybernetica wordt genoemd. In de cybernetica worden complexe systemen, zoals bedrijven, beschouwd vanuit een biologisch perspectief. Deze tak van de wetenschap – want dat is het – geeft daarmee aanvullende inzichten ten opzichte van de meer traditionele aanpak, waarbij problemen worden opgeknipt in deelproblemen om vervolgens stuk voor stuk bij specifieke specialismen te worden ondergebracht. Het nadeel van die laatste aanpak, waar we zo aan gewend zijn, is dat de *relatie* tussen de deelproblemen en -oplossingen verloren gaat. We verliezen het geheel uit het oog.

Gevoed vanuit een zelfde soort verontwaardiging als die Daan Rijsenbrij lijkt te drijven, heb ik me de afgelopen jaren verdiept en gespecialiseerd in het systeemdenken. En hoewel ik mijn wortels als IT-architect niet verloochen, blijkt keer op keer dat problemen eerder organisatorisch dan technisch van aard zijn. Systeemdenken staat inmiddels centraal in mijn werk, niet omdat het een *silver bullet* is, maar wel omdat het een probaat antiserum is tegen de veelvoorkomende eenzijdigheid van ons denken.

Een bijzonder effectief systeemtheoretisch model is het zogenaamde *Viable System Model* (VSM) dat de cyberneticus en organisatie-adviseur Stafford Beer al in de jaren zestig van de vorige eeuw ontwikkelde. Het is gebaseerd op de werking van het menselijke zenuwstelsel. Feitelijk heeft Beer daarmee van de natuur afgekeken aan welke eigenschappen een systeem (het menselijk lichaam is daarvan een voorbeeld) moet voldoen om effectief te kunnen overleven in een veranderende en onvoorspelbare omgeving. Deze ultrastabiliteit – want dat is de systeemtheoretische term hiervoor – is natuurlijk ook van belang voor bedrijven of andere samenwerkingsvormen. En precies deze ultrastabiliteit lijkt steeds vaker in het gedrang te komen voor (onderdelen van) de overheid. Vraag maar aan voormalig staatssecretaris Snel, of beter nog, aan de slachtoffers van zijn beleid.

Zonder het Viable System Model in detail uit te leggen – daarvoor verwijs ik graag naar de literatuurlijst onderaan dit artikel – wil ik wel een aantal relevante conclusies noemen die hier op basis van het VSM getrokken kunnen worden. Om te beginnen is het daarbij van belang om de overheid niet los te zien van de rest van de samenleving; vanuit de systeemtheorie kijken we naar het geheel. De overheid is als het ware “het denkhoofd” van de maatschappij en daarmee een onderdeel van een groter systeem, vergelijkbaar met ons brein dat een managementfunctie belichaamt ten behoeve van het voortbestaan van ons gehele lijf. En over welk systeem we het ook hebben, het doel van elk “denkhoofd” is hetzelfde: zorg voor ultrastabiliteit. Om dat voor elkaar te krijgen, houdt ons zenuwstelsel enerzijds in de gaten dat *binnenin ons lichaam* alles naar behoren blijft draaien, en houdt anderzijds een scherp oog op eventuele *veranderingen in onze omgeving* die onze overlevingskansen in gevaar zouden kunnen brengen. De overheid zou hetzelfde moeten doen voor onze maatschappij.

Het probleem is dat de overheid in toenemende mate het eerstgenoemde aspect verwaarloost. Meer en meer lijkt de politiek zich met het oog op de volgende verkiezingen vooral te bekommeren om de omgeving, om het geformuleerde beleid louter met woorden te verdedigen richting vriend en vijand. De andere functie van “het denkhoofd”, de noodzakelijke ondersteuning die de samenleving nodig heeft om beleid handen en voeten te geven, schiet er steeds vaker bij in. Het is alsof een restaurant avond na avond onsmakelijk eten uitserveert, maar faillissement op afstand houdt middels jubelende reviews op facebook. Best knap, maar er worden maar weinig mensen beter van.

Een systeemtheoretische analyse leidt dus tot de conclusie dat het de politiek heden ten dage ontbreekt aan dagelijkse sturing. Het ironische aan deze conclusie is dat hij vergelijkbaar is met het verwijt dat IT-architectuur traditioneel – en niet altijd volledig onterecht – toegeworpen kreeg, namelijk dat IT-architectuur zich te veel blindstaarde op de toekomst en te weinig aansluiting had met de praktijk van alledag. Een belangrijk verschil tussen beide groepen, IT-architecten en politici, is daarbij wel dat de laatstgenoemden in het centrum van de macht zitten en daardoor minder snel aangesproken kunnen en zullen worden op deze tekortkoming. Al snel verdwijnt dan het inzicht dat er binnen de overheid wel eens iets fundamenteels scheef zou kunnen zitten. Verantwoordelijkheid voor de uitvoering van beleid wordt steeds minder beschouwd als een noodzakelijk onderdeel van wat politiek überhaupt is. Politici doen aan politiek en politiek krijgt *de facto* een steeds nauwere scope. Zorg voor de uitvoering wordt niet langer als vereist beschouwd. Het gevolg: onze samenleving wordt in rap tempo instabieler, wat in een steeds welvarender wereld een paradoxale conclusie lijkt. Toch is het waar.

De dynamiek die hier beschreven is, de richting waarin de politiek zich niet alleen in Nederland maar wereldwijd ontwikkeld, ligt aan de basis van het merendeel van de overheidsproblemen waar we haast dagelijks over in de krant kunnen lezen. Het aanpakken en doorbreken van deze dynamiek moet onderdeel zijn van elke verbeteractie die binnen een overheidsorgaan ondernomen wordt; het is voorwaardelijk voor het welslagen van elk initiatief dat in die richting ontplooid wordt. Het rechtstreeks aanpakken van de IT-problematiek bij de belastingdienst zonder te onderkennen dat de politieke beleidsmakers te ver van de dagelijkse praktijk van de belastingbetaler afstaan? Onmogelijk. De uitwassen in de zorg aanpakken zonder overleg en in samenwerking met zorginstellingen en zorgverzekeraars? Waanzin.

Het goede nieuws is dat de systeemtheorie ook leert dat slecht functionerende organisaties niet veroorzaakt worden door slecht functionerende of presterende mensen. Slechte organisatorische gewoontes ontstaan eerder door de relaties en dynamiek in samenwerkingsverbanden dan vanuit de mensen zelf. Zowel binnen de overheid als in de samenleving stikt het van de veelbelovende ideeën en initiatieven van evenzoveel

enthousiaste en verstandige mensen. Een politiek die uit haar ivoren toren komt en weer oog krijgt voor haar uitvoeringsverantwoordelijkheid, kan relatief eenvoudig al dit potentieel binnen de samenleving ontsluiten.

Maar ja, die eerste stap, hè? Die is zo makkelijk nog niet. Hoe krijgen we de politieke macht uit haar ivoren toren? Ik heb wel ideeën, maar zeker weten doe ik het ook niet precies. Zolang het nog niet is gelukt, ben ik echter ten volle bereid om steeds weer nieuwe dingen te proberen. Maakt niet uit wat, zolang het maar niet eerder is gedaan. Heb ik geleerd. Van Einstein.

## LITERATUUR

Beer, Stafford, *Brain of the Firm*, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, 1981.

Beer, Stafford, *The Heart of Enterprise*, John Wiley & Sons, 1979.

Hoverstadt, Patrick, *The Fractal Organization*, John Wiley & Sons, 2008.

Van der Winden, Ed, *Waarom gaan dingen nou nooit eens een beetje vanzelf?*, DoITogether Architecture, 2017.

Van der Winden, Ed, *Sturen op focus en samenhang met het Viable System Model*. Verschenen in de bundel *Governance, de menselijke maat genomen*, door Daniël Smits e.a., KNVI, 2019.