

## Whitepaper

# Toepassing van ASL bij NedTrain

## Een verandertraject met Switch

Auteurs: Mark de Graaff, Suzanne Franken

Datum: 10 mei 2012

### Inleiding

NedTrain, onderdeel van NS, wilde haar applicatiebeheer professionaliseren. Het zou met name makkelijker moeten worden elkaar te vervangen. Aan de hand van het boek Switch van Chip en Dan Heath wordt in dit white paper uiteengezet op welke wijze het verandertraject verlopen is en hoe de boodschap uit het boek vertaald kan worden in praktijklessen.

#### 1. 24-uursdiensten vergen vervangbaarheid

NedTrain verzorgt onderhoud en service, reiniging en revisie van allerlei soorten treinen. Dit gebeurt 24 uur per dag, 7 dagen per week op meer dan dertig plaatsen aan het Nederlandse spoorwegnet. NedTrain is een van de bedrijfsonderdelen van NS. Mark de Graaff volgde een traineeship bij NS. In het kader daarvan kreeg hij in oktober 2010 de opdracht ervoor te zorgen dat medewerkers van de afdeling Applicatiebeheer elkaar beter zouden kunnen vervangen. Met applicaties die 24 uur per dag beschikbaar moeten zijn, is het organiseren van zogenaamde wachtdiensten geen overbodige luxe. Daarnaast moest het makkelijker worden om kennis en ervaring met elkaar te delen. De wens om meer uniformiteit en structuur te bewerkstelligen werd zowel door het management als door de beheerders gedragen. De Graaff: "Het uitwisselen van kennis was lastig aangezien men verschillende begrippen gebruikte. Het inspoelen van een job bijvoorbeeld werd door sommige applicatiebeheerders als taak van een applicatiebeheerder beschouwd, maar door anderen niet. Door begrippen eenduidig te definiëren kun je eventuele uitzonderingen benoemen en dan weet ieder waar hij aan toe is. En als je voor de eigen afdeling niet helder hebt waar je voor bent, kun je dat ook niet eenduidig uitdragen naar de buitenwereld. De afdeling Applicatiebeheer werd soms dan ook niet betrokken bij wijzigingstrajecten terwijl dat wel had moeten of andersom: gevraagd voor werk terwijl dat daar niet thuishoorde."

#### 2. De Switch-theorie

De Graaff besloot aan de hand van Switch van Chip en Dan Heath om zijn verbetertraject af te zetten tegen de theorie uit het boek. Dit boek gaat over veranderen en heeft als uitgangspunt de tweedeling van het brein in een emotionele en een rationele kant. De emotionele kant wordt omschreven als een *olifant* en de rationele kant als zijn *berijder*. De berijder heeft de teugels in handen maar kan de gewenste richting niet lang aanhouden als de olifant het niet met die richting eens is. De olifant en de berijder bewandelen een pad dat symbool staat voor de situatie en de omliggende omgeving. Als je het pad effent is de kans groter dat de verandering daadwerkelijk plaatsvindt. Op basis van deze drie aandachtsgebieden: de olifant, de berijder en het pad, wordt beschreven hoe verandering tot stand komt. Vanuit deze gedachte wordt in dit artikel beschreven hoe het ASL-traject bij de afdeling Applicatiebeheer (AB) van NedTrain verlopen is en in hoeverre de veranderaspecten ten aanzien van de olifant, de berijder en het pad hierin terugkomen.

In Switch wordt onder andere gezegd dat als je de berijder, de rationele kant, wilt motiveren, dat je dan naar de eindbestemming moet wijzen. 'Verandering is makkelijker als je weet waar je heen gaat en waarom het de moeite waard is.' Door duidelijke doelen te stellen aan het ASL-traject,

## Whitepaper

zoals meer structuur en uniformiteit, is hier bij NedTrain invulling aan gegeven. “We hadden bijvoorbeeld als doel dat alle beheerprocessen voor alle applicaties op eenduidige wijze doorlopen moesten worden.” Het boek gaat echter verder dan het stellen van duidelijke doelen. Er dient een ansichtkaart van de eindbestemming gemaakt worden. Een ansichtkaart als kleurrijk beeld van de nabije toekomst waarop te zien is wat mogelijk is en waarom het de moeite waard is. Met zo’n ansichtkaart kan de zwakte van de berijder gecorrigeerd worden. Hij zal zich minder snel verliezen in analyses om het doel vast te stellen. Met een overdonderend doel is het mogelijk om zowel op de berijder als de olifant een beroep te doen om dit doel te bereiken. Bij NedTrain stonden de beoogde doelen niet ter discussie, waardoor snel de weg ingeslagen kon worden richting de eindbestemming. Hierdoor is het niet nodig geweest om aandacht te besteden aan de ansichtkaart, hoewel een dergelijke toekomstschets extra motiverend had kunnen werken.

### 3. Start met de ASL-zelfscan

De afdeling Applicatiebeheer bestaat uit ongeveer tien personen. De Graaff begon met het laten uitvoeren van de ASL-Zelfscan. “Ik was samen met het hoofd van de afdeling op zoek naar een trainer die ons verder zou gaan helpen, maar in de tussentijd wilden we weten waar we stonden, welke processen we al onder de knie hadden en welke nog niet, daarom dus de ASL-Zelfscan. Een mooi bijeffect is dat medewerkers gedwongen werden om met het ASL-gedachtegoed aan de slag te gaan. Het ASL-boek had iedereen wel, maar er daadwerkelijk induiken en het toepassen in de praktijk is iets anders. Door jezelf te scoren wordt het veel tastbaarder en praktischer dan het boek. Het werd ook minder vrijblijvend.” Tijdens deze beginfase heeft De Graaff met alle applicatiebeheerders gesproken om de verbeterpunten voor de afdeling boven water te krijgen. Vervolgens is er door de geselecteerde trainer een workshop georganiseerd met de applicatiebeheerders en zijn er samen met de trainer een aantal directe collega’s van buiten AB geïnterviewd om input te genereren voor een cursus op maat en om meer verbeterpunten te verzamelen. De cursus op maat vond plaats in januari 2011 en bestond uit twee praktijkdagen en een theorieday. Aan de hand van deze cursusdagen en het bijbehorende studieboek is iedereen bekend geraakt met de begrippen en processen van ASL. Dit is noodzakelijk om uniform te gaan werken.

### 4. Het effenen van het pad

Het effenen van het *pad* betekent dat de omgeving moet worden aangepast. Het mislukken van veranderingen ligt vaak namelijk niet aan de persoon die niet wil of niet kan, maar aan de belemmerende situatie die ontmoedigend werkt. Het is natuurlijk gedrag om het makkelijkste pad te kiezen, het pad dat reeds geëffend is. Veel zaken als de cursus, de zelfscan en de lijst met verbeterpunten werden gefaciliteerd wat de drempel verlaagde om te werken aan het ASL-traject. Daarnaast was het goed dat het hoofd van de afdeling veel prioriteit gaf aan het traject. Vanuit de *berijder* gezien is het van belang dat de cruciale acties worden voorgeschreven. Vage doelen werden vertaald naar concrete gedragingen waardoor het doel bereikbaar werd. Dit aandachtspunt is terug te zien bij alle gezamenlijke verbeter sessies van AB en de concrete uitwerking van de verbeterpunten. Het boek besteedt hier geen aandacht aan, maar de cursus op maat is een belangrijke succesfactor voor het slagen van het traject. De cursus was volledig afgestemd op de wensen van de beheerders.

### 5. Kleine stapjes voorwaarts

Het resultaat van de praktijkdagen is een lijst met meer dan honderdvijftig verbeterpunten. Deze zijn geclusterd aan de hand van de ASL-processen en opgenomen in een verbeterplan. De Graaff: “Onder het kopje documentatie schaarden we bijvoorbeeld dat er geen uniforme applicatiebeschrijving was voor elke applicatie. En ook het punt ‘welke applicatiedocumentatie moet je bijhouden?’ hoort daar thuis.” Na deze inventarisatie is er gekeken naar de sterke punten van de applicatiebeheerders zelf en heeft ieder op basis daarvan een verbetercluster toegewezen

## Whitepaper

gekregen. De gedachte hierachter is dat je mensen aan moet spreken op waar ze goed in zijn. “Dat doen ze namelijk graag! Daarnaast komt het de kwaliteit van het werk ten goede omdat het dichter bij het werk staat dat ze al doen. En ze hebben er plezier in. Er is een collega die voorheen documentalist was. Hij is zeer zorgvuldig en nauwkeurig en daarom is hij aan dit cluster gekoppeld. Ook hebben we iemand die duidelijk en kort communiceert en zij heeft het cluster communicatie toebedeeld gekregen. Ieder werkt vervolgens zijn eigen cluster uit aan de hand van de verbeterpunten en draagt dat uit aan de collega's, bijvoorbeeld door bij hen aan te schuiven of een plenaire workshop te organiseren.”

Switch noemt twee zaken ten aanzien van de rijder. Ten eerste moeten de lichtpuntjes worden gevolgd. Je moet zoeken naar wat werkt, naar de successen en de mogelijkheden om die verder uit te breiden. Het verbeterplan voorziet hierin door de werkwijzen die succesvol blijken, verder te laten uitdragen. Zo beheersen sommige applicatiebeheerders het changeproces goed omdat zij veel in projecten hebben gewerkt waar dit aan de orde kwam. Deze opgedane expertise dragen zij vervolgens uit naar collega's. Ten tweede dienen grote problemen te worden opgelost door een reeks kleine oplossingen. Net als bij de olifant die steeds kleine stapjes voorwaarts zet. De manier om mensen tot actie aan te zetten is door ze het gevoel te geven dat ze al dichtbij de finish zijn dan ze zelf hadden gedacht. Snelle winst is nodig om enthousiast te raken. Door de beheerders aan te spreken op waar ze goed in zijn en dit te laten uitdragen, zijn ze al dichtbij de finish. Ze doen het immers al!

## Conclusies

Het verbetertraject heeft de volgende zaken opgeleverd:

- ASL in het hoofd; de beheerders denken op dezelfde manier vanuit dezelfde processen;
- betere aansluiting tussen applicatiebeheerders onderling en tussen AB en andere afdelingen;
- overzicht over de processen en het werkveld van AB;
- ruimte voor knelpunten binnen de processen;
- zichtbaarheid van de afdeling;
- bewustwording van taken en verantwoordelijkheden waarbij de grenzen van het werkveld scherper zijn geworden en werk teruggelegd wordt indien dat nodig is;
- eye-openers, zoals de input die collega's van buiten AB gaven over AB;
- van elkaar leren, meer openstaan voor elkaars ervaringen.

Naast het ASL-traject is er een vergelijkbaar traject ingezet bij de afdeling Functioneel beheer met Business Information Services Library (BiSL). De vervolgstap is om de werkzaamheden van AB en FB beter op elkaar aan te sluiten. Deze vraag is extra relevant aangezien er vanaf 2012 bij NedTrain sprake is van een nieuwe ICT-organisatiestructuur. ASL en BiSL kunnen hierbij als kapstok dienen om de processen direct een goede plek te geven.

Het boek sluit af met: *Houd de switch in beweging*. Iedere stap in de goede richting moet erkend en gevierd worden. Dit is regelmatig gedaan tijdens de cursusdagen, bij het behalen van de ASL-certificaten en de presentaties van de verbeterclusters. Ook in de toekomst zullen de kleine successen gevierd worden. Alleen zo kan de afdeling en het vakgebied naar een hoger niveau getild worden.

Voor aanvullingen en opmerkingen zijn de auteurs bereikbaar via de mail:

[Mark.deGraaff@NS.nl](mailto:Mark.deGraaff@NS.nl)  
[Suzanne@sfranken.nl](mailto:Suzanne@sfranken.nl)

## **Whitepaper**

### *Over de auteurs*

**Mark de Graaff** volgde een traineeship bij NS. Hij vervulde daarbinnen verschillende rollen bij verschillende bedrijfsonderdelen, zoals bij NedTrain als adviseur applicatiebeheer. Op dit moment werkt hij als informatieanalist bij NS-reizigers.

**Suzanne Franken** werkt als tektschrijver en als business analist. Zij heeft eveneens ervaring met het vakgebied van functioneel beheer en informatiemanagement.