

## Vijf faalfactoren voor veranderen. Met IT.

Onderzoekers Weill & Ross toonden 2004 al aan dat bedrijven met een goed ingerichte IT-governance 20% meer winst behalen dan bedrijven zonder een goed ingerichte IT-governance. Dit bij een gelijkwaardige strategie.

### Verandering is een continu proces

De conclusie van Weill & Ross is heel logisch. Bedrijven moeten zich voortdurend aanpassen om in te spelen op de veranderende omstandigheden: steeds strakkere regelgeving, internationalisering, toenemende concurrentiedruk, etc. Verandering is daarmee een continu proces voor veel bedrijven en een belangrijke voorwaarde om succesvol te kunnen overleven. De informatievoorziening en de ondersteunende IT zijn zo geïntegreerd met de bedrijfsvoering dat ook deze component goed mee moet kunnen veranderen.

### Succesvol veranderen is zeer complex

Dit is lastig om in de praktijk te brengen. Succesvol veranderen is al complex. Succesvol veranderen met een IT component is nog veel complexer. Veel bedrijven worstelen dan ook terecht met dit lastige onderwerp getuige de regelmatige terugkerende verhalen in de pers over falende miljoenen kostende programma's en projecten. IT is een onderwerp met veel risico en een slecht rendement als je het niet goed doet.

In twee artikelen zal de auteur aandacht vragen voor dit dilemma. Dit artikel zal de vijf faalfactoren belichten. In het volgende artikel wordt de visie van de auteur op de oplossing geschetst.

### De vijf faalfactoren van veranderen

#### 1. Doel en besturingsproces zijn onduidelijk.

**Het doel wordt vaak niet duidelijk genoeg gedefinieerd of gevolgd gedurende het veranderproces van IT.**

Het is al heel gebruikelijk om het doel te definiëren voor het starten van een verandering, 32% van de bedrijven gebruikt hiervoor een volledige business case<sup>1</sup>. Slechts 58% daarvan evalueert op basis van de business case. Dit betekent dat slechts 19% van de veranderingen goed wordt beschreven én geëvalueerd. Wat betekent dat slechts 19% van de bedrijven leert van de eventueel gemaakte fouten.

**Slechts 38% van het senior management weet hoe IT wordt bestuurd<sup>2</sup>.**

IT heeft heel weinig aandacht van het senior management. Dit is onterecht omdat IT voor veel bedrijven al heel belangrijk is en steeds belangrijker wordt. Eigenlijk vormt IT het neurale netwerk van bedrijven. Om dit goed te kunnen besturen is een goed besturingsproces van IT nodig. Een besturingsproces waarbij de top betrokken is en dus ook weet hoe er bestuurd moet worden.

---

<sup>1</sup> Uit: Lessen uit falende en succesvolle ICT projecten, MCA: april 2007, Norman Martijnse, Peter Noordam.

<sup>2</sup> Uit: IT governance on one page, MIT, November 2004, Peter Weill, Jeanne W. Ross

**Rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vaak onduidelijk belegd.**

Organiseren is niet eenvoudig. Er lopen vaak verschillende verandertrajecten door elkaar. Projecten en programma's worden uitgevoerd voor verschillende afdelingen waardoor het eigenaarschap onduidelijk belegd is. Daarnaast reorganiseren bedrijven frequent, waarbij niet noodzakelijkerwijs naar het gehele voortbrengingsproces – de gehele keten - van IT wordt gekeken. Hierdoor ontstaan inefficiënties die verandering en voortgang afremmen.

**2. IT en business zijn voortdurend met elkaar in conflict.**

IT en business zijn vrijwel voortdurend met elkaar in conflict en hebben moeite elkaars wereld te begrijpen.

Dit vindt zijn oorsprong in hoe mensen communiceren. Slechts een beperkt gedeelte van onze communicatie brengen wij over via het gesproken woord. Van de ontvanger wordt verwacht dat hij/ zij eenzelfde referentiekader heeft als de zender van de boodschap. Tussen business mensen of IT mensen onderling gaat de communicatie daarom over het algemeen wel goed, zij hebben immers een gelijkend referentiekader. De communicatie tussen business en IT mensen verloopt heel wat minder. Zij hebben immers elk een eigen achtergrond, verkeren de hele dag in een andere wereld, werken met andere termen en hebben hoogstwaarschijnlijk een andere opleiding genoten.

Vervolgens is het veranderproces met IT altijd lastig. Er wordt gewerkt en er vallen spaanders. Dit heeft mede te maken met de vier overige faalfactoren beschreven in dit artikel. De business heeft moeite IT te vertrouwen en andersom. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel van steeds minder vertrouwen die moeilijk te doorbreken is.

Vergelijk dit eens met een voetbalteam waarin de verdediging voortdurend in conflict zou zijn met de aanval. Ik denk niet dat dit team dan hoge ogen zou gooien in de competitie.

**3. Veranderen met IT is complex.**

IT is complex. Zowel technisch, functioneel als organisatorisch.

- Technisch omdat de IT ontwikkelingen elkaar razendsnel opvolgen. Daarnaast moeten de systemen vaak op andere systemen worden aangesloten.
- Functioneel omdat het bijzonder lastig is vooraf te definiëren hoe het nieuwe systeem er uit moet komen te zien. Dat maakt dat er altijd wijzigingsverzoeken zullen komen. Tegelijkertijd is IT nogal rigide en is het niet altijd eenvoudig wijzigingsverzoeken zonder kleerscheuren door te voeren.
- Organisatorisch omdat IT projecten vaak over meerdere afdelingen lopen waardoor het eigenaarschap lastig te beleggen is.

**4. Het ontbreekt aan leiderschap op alle niveaus.**

Succesvol veranderen vraagt om leiders op alle niveaus in de organisatie. Maar hoe vaak komt het niet voor dat u een vergadering bijwoont waarin iedereen deelgenoot is van een probleem, maar niemand het probleem oppakt? Als een hete aardappel die wordt doorgeschoven.

Veel makkelijker gaat het als één van de betrokkenen het probleem naar zich toetrekt – ook al is het niet 100% het zijne/ hare – en een plan uitwerkt waar vervolgens iedereen een houvast aan heeft. Dit is echter zeer lastig. Zodra je dit doet wordt je onderdeel van het probleem, en – omdat je je nek uitsteekt – heb je veel meer kans dat je fouten maakt dan dat je ‘gewoon’ je dagelijkse routine uitvoert. En fouten maken is niet iets wat bevorderlijk is voor een carrière. Meestal is het veel veiliger vanuit de zijlijn kritiek te leveren.

Dit nek uitsteken is daarom niet populair. Hierdoor wordt het veranderend vermogen belangrijk afgeremd. Bedrijven zouden hierom het maken van dit soort fouten moeten willen stimuleren.

**5. Bedrijven hebben een matig lerend en veranderend vermogen.**

Als bedrijven zouden kunnen leren, kunnen ze ook succesvol veranderen. Bedrijven weten dan waarom het in het verleden mis ging en hebben aanpassingen gemaakt voor een meer succesvolle toekomst. De praktijk laat echter zien dat het slecht gesteld is met het lerend vermogen getuige bijvoorbeeld het feit dat slechts 19% van de bedrijven én een business case opstelt én evalueert.

*Kees Lindhout is oprichter en eigenaar van RibbonWoodConsultancy. Een ondernemend consultancybedrijf gespecialiseerd in verandermanagement en procesverbetering.*