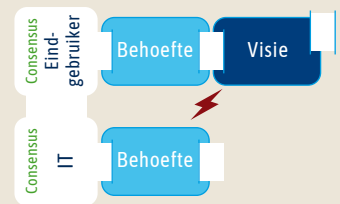


# DE ALIGNMENT PUZZEL

WHITEPAPER

## Waarom falen IT-projecten zo vaak?



1	Inleiding .....	2
2	Het model van Knoster .....	3
3	Het model van Knoster voor IT-projecten .....	4
4	De behoeftes en de visies van Business en IT .....	5

## 1 Inleiding

Het implementeren van nieuwe software is een veranderproject. We willen het liefst dat dit een beheerste en succesvolle verandering is. Toch hebben IT-projecten een slechte naam.

Met name de overheid komt regelmatig in het nieuws. Daar lijken aan de lopende band IT-projecten te mislukken. Een paar voorbeelden:

- Het systeem voor digitaal procederen van Justitie (gepland 8 miljoen euro, werkelijk 29 miljoen)
- Het INSPECT-project van Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (begroot 36 miljoen euro, werkelijk 95 miljoen, zonder bruikbaar resultaat)
- Het systeem voor belastingtoeslagen van Financiën (gepland 60 miljoen euro, werkelijk 240 miljoen)
- Het Speer-project voor Defensie (gepland 200 miljoen euro, werkelijk 1 miljard<sup>1</sup>)

De overheid is kennelijk een omgeving waarin gemakkelijk projecten uit de handen van het management glijden. Projecten zijn te groot en duren te lang. Eisen en wensen worden gaandeweg aangepast onder druk van allerlei belangenpartijen. Er is gebrek aan kennis, meetbare doelstellingen en een heldere langetermijnvisie.

Maar niet alleen bij de overheid mislukken veel IT-projecten. We noemen als voorbeeld de mislukte SAP-implementatie bij Duitse supermarktketen Lidl. Dat grote project zag er op het eerste gezicht uit als een goed huwelijk tussen twee Duitse topbedrijven, maar het is uiteindelijk in 2018 afgeblazen, nadat een half miljard (een vijf met acht nullen, voor de duidelijkheid) Euro was uitgegeven.

Te lange doorlooptijd en te veel betrokken partijen zijn zonder twijfel twee van de belangrijkste redenen voor het mislukken. Maar er is nog een andere hele belangrijke reden: niet voldoen aan de vijf basisingrediënten voor succesvolle verandering. Om dit toe te lichten gebruiken we het 'Knoster-model'<sup>2</sup>.

---

1 Merk op dat de eerdergenoemde factor  $\pi$  nog voorzichtig gekozen is in dit rijtje.

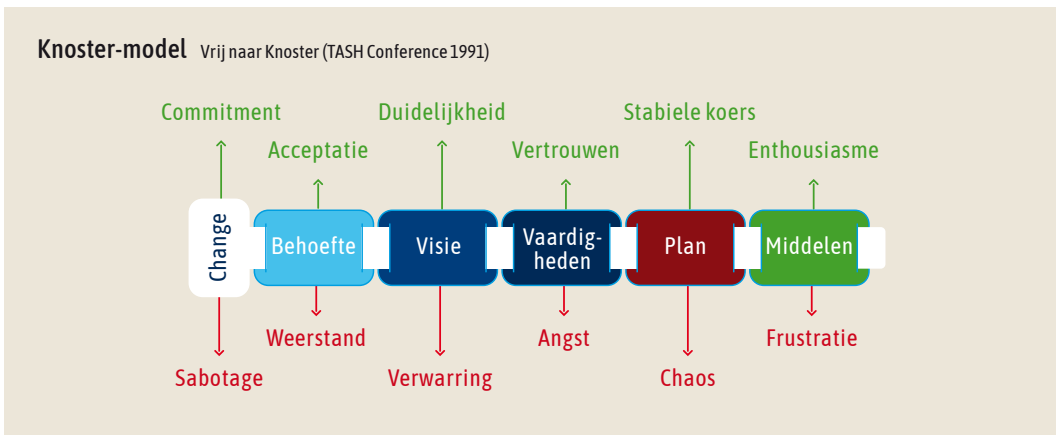
2 T. Knoster (juni 1991). *Factors in managing complex change*. Material presentation at TASH conference, Washington D.C., The Association for People with Severe Disabilities.

## 2 Het model van Knoster

Dit model beschrijft vijf basisingrediënten die nodig zijn om een succesvolle verandering te bewerkstelligen: behoefte, visie, vaardigheden, plan en middelen. Het model beschrijft de positieve effecten als de ingrediënten in de juiste hoeveelheid en vorm aanwezig zijn, maar ook de negatieve effecten die optreden als één of meer van de ingrediënten ontbreken. En die zijn een bedreiging voor het project.

- Als de behoefte of noodzaak niet duidelijk is, dan gaan mensen ervan uit dat de nieuwe situatie misschien een terugval zal zijn en dat kan **weerstand** oproepen.
- Als de visie ontbreekt, dan is het voor mensen onduidelijk waar de dingen naartoe gaan en wat er gaat gebeuren. Dat scheidt **verwarring**.
- Als mensen denken dat ze niet over de nodige vaardigheden beschikken om in de nieuwe omgeving te handelen duikt **angst** op.
- Zonder plan kunnen mensen het idee krijgen dat het een **chaos** wordt.
- En als mensen merken dat er geen of onvoldoende middelen zijn om dingen voor elkaar te krijgen, dan gaat de **frustratie** overheersen.

Als één of meer van de vijf principes onduidelijk zijn, dan kan dat ertoe leiden dat mensen de verandering gaan tegenwerken of zelfs saboteren.



Het interessante van deze analyse is dat hij een stap verder gaat dan alleen maar de constatering dat mensen zoiets hebben als een ingebouwde ‘weerstand tegen verandering’. Er zijn verschillende mogelijke negatieve reacties die elk een oorzaak hebben en waar je dus iets aan moet doen.

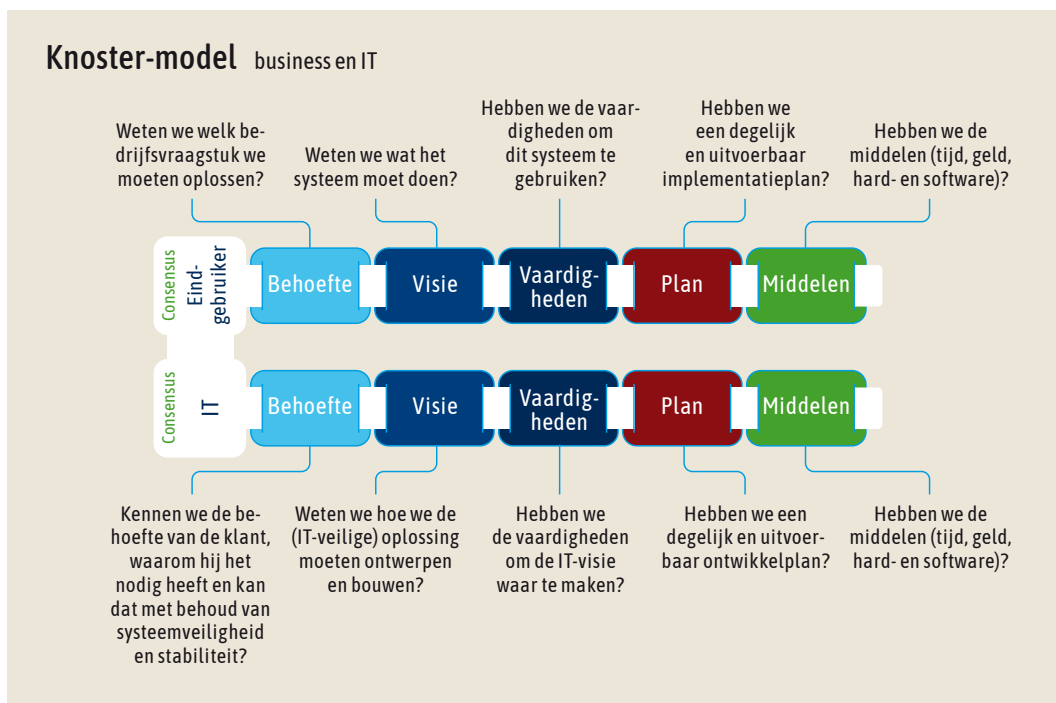
Verwarring, angst, chaos en frustratie kan je herkennen als je met mensen praat. Als je die situaties opmerkt in het kader van een veranderingsproces, dan kan je al vroeg in het proces nagaan waar

wel of niet voldoende aandacht is besteed aan één of meer van de vijf genoemde principes. Als het enkel over de perceptie gaat, dan doe je het nodige om de perceptie aan te passen. Als blijkt dat het principe waarover wordt getwijfeld onvoldoende is uitgewerkt en onderbouwd, dan is (her)definieren en (her)uitdragen het volgende werk.

### 3 Het model van Knoster voor IT-projecten

Het framework van Knoster geldt voor veranderingen die tot stand moeten worden gebracht door individuen. Maar individuen maken altijd deel uit van belangengroepen, zoals verkoop, productie, boekhouding en IT. Stel dat de verandering die we tot stand willen brengen is 'het ontwerpen, bouwen en implementeren van een correct werkend softwaresysteem, dat volledig past bij de behoeften van de gebruikers'. Dan valt meteen op dat je voor dit vraagstuk te maken hebt met verschillende belangengroepen. De vraag is dan hoe je daar Knoster op toepast.

In het simpele geval van een eindgebruiker die om nieuwe of gewijzigde softwarefunctionaliteit vraagt, hebben we twee belangengroepen (de eindgebruiker en één of meer 'IT-ers'). Ieder van de deelnemende individuen moet dan een duidelijk beeld hebben van de vijf principes voor zijn eigen toepassingsgebied. Daarnaast moeten de deelnemers van de twee toepassingsgebieden consensus hebben over wat er precies moet worden opgeleverd. Je moet dus de Behoefte-Visie-Vaardigheden-Plan-Middelen vragen zowel voor de eindgebruiker als voor IT stellen en beantwoorden.



Laten we met deze bril eens naar ‘Business-IT misalignment’ kijken op het gebied van Behoeftes en Visie.

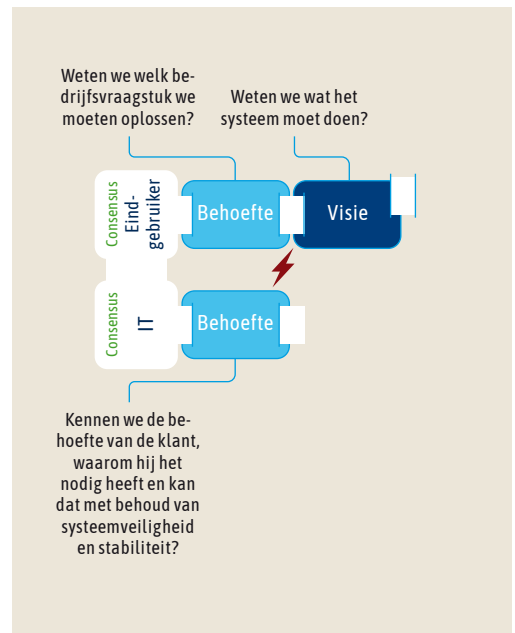
## 4 De behoeftes en de visies van Business en IT

Over het algemeen hebben zakelijke gebruikers nieuwe of gewijzigde functionaliteit nodig omdat ze ervan overtuigd zijn dat dit hen zal helpen bij hun dagelijkse werkzaamheden. Aangezien de wereld en de omgeving continu verandert zien ze liever een flexibel softwaresysteem, dat gemakkelijk kan worden aangepast aan nieuwe behoeften. En omdat die omgeving continu verandert, verwachten ze ook snelle responstijden van IT.

Uiteraard wil IT de business ter wille zijn, maar ook zij hebben rekening te houden met IT-specifieke hoofdprioriteiten. De prestaties van IT-afdelingen worden in veel bedrijven in eerste instantie beoordeeld op veiligheid, stabiliteit en uitgavenbeheersing.

Dat is één van de belangrijkste redenen waarom ze bij IT afkerig zijn van ‘nieuwe software’. Bij IT zullen ze je eerder kritisch aankijken uit vrees voor inbreuken op de beveiliging of verminderde stabiliteit, dan dat ze op de tafels gaan staan dansen omdat ze die nieuwe software voor je mogen maken of kopen, die vervolgens op alweer een nieuwe server mag worden geïnstalleerd.

Eerder hebben we al betoogd dat de mantra ‘*De business specificceert en IT realiseert*’ niet werkt. In het Business-IT Knoster schema situeert dat probleem zich in het Visie-blokje van de eindgebruiker en het Behoeftes-blokje van IT. In de meeste gevallen weten eindgebruikers welk bedrijfsvraagstuk ze willen oplossen, wat kan gaan van eenvoudige dingen zoals transacties sneller of met minder foutkans kunnen doen, tot complexere zaken als het invoeren van een nieuwe ondersteunende dienst voor klanten. Het vraagstuk zit daar meer in het feit of ze zich een goede voorstelling kunnen maken van wat het systeem eigenlijk voor ze moet doen en hoe het dat dan zou moeten doen. Wat ons bijvoorbeeld is opgevallen is dat mensen bij hun vragen terugvallen op technieken die ze kennen, mede omdat ze relatief onbekend zijn met nieuwe ontwikkelingen binnen IT.



# DE ALIGNMENT PUZZEL

Als de eindgebruiker onvoldoende weet of onder woorden kan brengen wat het systeem moet doen (= het Visie-blokje invullen), dan is het voor IT lastig om de vraag 'Kennen we de behoefte van de klant?' (= het eerste deel van het Behoefte-blokje van IT) in te vullen. Als Business en IT zich daar niet van bewust zijn, dan is het niet raar dat wat opgeleverd wordt niet overeenkomt met de verwachtingen.

Eén van de manieren om met dit probleem om te gaan is het eerdergenoemde Rapid Prototyping.

Als IT een duidelijk beeld heeft van de Behoefte en de Visie van de eindgebruiker, dan kunnen zij verder aan de slag met het definiëren van de IT-Visie, het beoordelen en eventueel bijsturen van de nodige vaardigheden, het implementatieplan en het ter beschikking stellen van de nodige middelen.

Zodra IT een werkend systeem heeft (of in alle geval een versie die kan worden gebruikt voor het samenstellen van een gebruikerstraining) kan de Business verder aan de slag met hun deel van vaardigheden, plan en middelen.



### Meer verfrissende inzichten en technieken:

Lees *De Alignmentpuzzel*, het nieuwe standaardwerk over alignment in organisaties

[www.alignmentpuzzel.nl](http://www.alignmentpuzzel.nl)