

Mis-alignment is een selffulfilling prophecy

Dr. Mark JG Govers - Verschenen in Automatisering Gids nr. 20, 2007

IT-afdelingen hebben het moeilijk, ze staan voortdurend onder druk. Een veel gehoorde klacht is dat ze onvoldoende afgestemd zijn op de business. IT-afdelingen roepen op hun beurt dat het aan de business ligt. Kortom IT en business zijn 'mis-aligned'. IT-inzet, concludeert Mark Govers, is een spel om de macht.

Veranderingen leiden onherroepelijk tot mis-alignment tussen business en IT, zo wordt veelal gedacht. Hoe aannemelijk dit ook klinkt, het biedt geen afdoende verklaring. Het zou ze juist dichterbij elkaar moeten brengen. Ze hebben elkaar namelijk nodig. Wellicht ontstaat mis-alignment daarom door onwil of onkunde. Ook dit is onzinnig, omdat het zou betekenen dat (top)managers, bedrijfs- en IT-professionals incompetent, zo niet dom, zijn.

Wellicht ligt het aan een te naïeve opvatting over mis-alignment. In dit afstemingsvraagstuk zijn immers meer dan twee partijen betrokken, en juist daarom is mis-alignment onvermijdelijk. Ook dit is onzinnig. Het zou betekenen dat IT nageenough on-managebaar is. IT biedt juist nieuwe strategische mogelijkheden om bedrijfsprocessen te verbeteren.

Steekhoudender is de verklaring dat de sociale effecten van IT binnen organisaties onderschat worden. Naast structurele en culturele effecten leidt IT vooral tot politieke effecten. IT is een machtsinstrument en veranderingen bieden nieuwe aanleidingen en mogelijkheden om bestaande machtsstructuren en belangen te herschikken. IT-inzet is dus een spel om macht dat structuren en culturen en dus belangen herschikt.

Informatiemanagement helpt alignment te (her)organiseren mits de sociale effecten van IT (h)erkend worden. Het stelt ons voor de uitdaging de dominante benadering in de business- en IT-praktijk van ons af te schudden. Doorgaans organiseert, dat wil zeggen structureert en cultiveert, men informatiehuishoudingen te uniformistisch: iedereen en alles zoveel mogelijk op dezelfde wijze informatiseren. De kans op mis-alignment neemt erdoor toe, omdat de kans op ontevredenheid over die informatisering toeneemt. Het schept tevens nieuwe aanleidingen en mogelijkheden machtsstructuren en belangen te herschikken wat weer tot ontevredenheid leidt. Kortom, organisaties veroorzaken en bestendigen zo hun eigen mis-alignment.

Het doorbreken ervan vereist vooral het verkleinen van het politieke en informatietechnologische speelveld. Daarvoor is het noodzakelijk de uniformiteitsbenadering los te laten. Dit kan door strategisch te kiezen voor meerdere kleinere, autonome informatiserings; dit werd al eerder in automatisering Gids belicht (2006, nr. 10, pag. 17). Bijkomend voordeel is dat de organisatorische flexibiliteit toeneemt. En missen organisaties niet juist deze eigenschap als ze klagen over mis-alignment tussen business en IT? Loslaten is, kortom, de te nemen strategische keuze. Organisaties die in plaats daarvan blijven klagen over mis-alignment bestendigen de creatie ervan. Een onacceptabele ontwikkeling omdat informatietechnologie de business wel degelijk helpt verbeteren. Een aantal stellingen.

Mis-alignment ontstaat door dynamiek

Dynamiek leidt in de bedrijfspraktijk tot spanningen tussen business en IT. Het ontstaat bij veranderingen in de bedrijfsomgeving bijvoorbeeld door verheviging

van de concurrentie, verkleining van de levenscyclus van producten en diensten, individualisering van de consument en globalisering (24x7-economie). Deze veranderingen stellen nieuwe eisen aan de business en dus aan de informatiehuishouding en IT-afdeling. Spanningen borrelen eveneens op door veranderingen in de informatietechnologie zelf, bijvoorbeeld door de beschikbaarheid van nieuwe mogelijkheden zoals internet en systeemreleases. Hoe reëel het ook is dat externe veranderingen interne spanningen veroorzaken, toch is dit geen afdoende verklaring. Organisaties willen juist IT om beter met dynamiek om te kunnen gaan. Veranderingen zouden business en IT dus dichter bij elkaar moeten brengen.

Mis-alignment ontstaat door onwil of onkunde

Business- en IT-professionals begrijpen elkaar onvoldoende, omdat men zich onvoldoende in elkaars aandachtsgebieden wil of kan verdiepen. Of, mensen hebben van nature weerstand tegen bedrijfs- en/of IT-veranderingen. Of, IT-afdelingen zijn te intern en te technisch gericht. Of, de business heeft te hoge verwachtingen en stelt daarom te hoge eisen aan IT(-afdelingen). Of, het management begrijpt onvoldoende de impact en mogelijkheden van IT en kan dus niet de vereiste keuzes en condities scheppen. Et cetera. In al deze verklaringen ligt een waarheid, maar het is niet afdoende. Het zou betekenen dat (top)managers, bedrijfs- en IT-professionals incompetent, zo niet dom, zijn en dat informatiemanagement weinig soelaas biedt. Er kan natuurlijk altijd verbeterd worden, maar dit is een onzinnige claim.

Mis-alignment ontstaat door kortzichtigheid

Men gaat uit van een twee partijenmodel, business en IT, en dat is inderdaad kortzichtig. Elke partij bestaat al uit meerdere spelers die van nature met elkaar op gespannen voet staan. Wie kent de inherente en intrinsieke spanningen in de business niet tussen productie, finance, sales en marketing, en wie niet die in IT-afdelingen tussen beheer en projecten? Verder vergeet men de rol van het (strategische) management, en die van de externe IT-leveranciers, -consultants en -adviesbureaus. Deze kluwen van partijen spelen verschillende rollen en staan voor verschillende belangen, die zich gesetteld hebben in een fragiele balans. Dit komt onder druk te staan door de aangestipte dynamiek, omdat nieuwe evenwichten en verhoudingen gevonden moeten worden. En gedurende deze periode treedt mis-alignment op. Duidelijk? Echter, omdat veranderingen zich sneller en frequenter voordoen lijkt het alsof men doorgaans opnieuw moet 'alignen'. En, omdat dit niet vanzelf gaat, lijkt er sprake van continue mis-alignment. Dit zou betekenen dat IT on-managebaar is, en dat is een onacceptabele claim omdat het leidt tot een selffulfilling prophecy, die we precies willen doorbreken.

Mis-alignment ontstaat door onderschatting van sociale impact IT

IT en vooral bedrijfssoftware heeft een technische impact op organisaties en mensen. Het is echter meer. Het heeft ook sociale effecten en die worden onvoldoende (h)erkend. Het gaat om drie, elkaar deels overlappende, effecten: op structureel, cultureel en politiek niveau.

Uniformisme - Om operationeel te kunnen zijn, vereist bedrijfssoftware in structurele zin standaardisatie en formalisatie. Het betreft niet minder dan de voordelen van deze IT. Het biedt daarvoor vele vrijheidsgraden om bedrijfsprocessen te modelleren. Het activeren van deze vrijheidsgraden is zowel technisch als organisatorisch geen sinecure. In de praktijk ziet men begrijpelijkerwijze, dat zowel interne (vooral IT-afdeling en management) als externe partijen (consultancy) kie-

zen voor zekerheid: voor uniformiteit met strikte koppelingen. Een generiek bedrijfsmodel, al dan niet op basis van best practices, wordt zoveel mogelijk in de gehele organisatie uitgerold. Dit lijkt eenvoudiger te realiseren en te beheren. Het betekent echter dat de kans op ontevredenheid toeneemt, en dus op het willen veranderen van de informatiehuishouding en daarmee op mis-alignment.

Vertechnisering - IT kleurt de opvattingen over bedrijfsprocessen. Hierdoor vertechniseert ook de kijk op bedrijfsvraagstukken. Een probleem in een bedrijfsproces is veelal 'dus' een IT-probleem en de oplossing is tegelijk 'dus' ook (nieuwe) IT. IT heeft, kortom, een diepgaande en subtiele invloed op (organisatie)cultuur. Bedrijfssoftware gaat bijvoorbeeld uit van standaarden en bedrijfsconcepten, en daarachter gaan bedrijfskundige opvattingen, normen en oplossingen schuil. Deze hoeven echter niet overeen te komen met de operationele noden van een specifieke organisatie, maar appelleren veelal wel aan de strategische wens meer grip te krijgen op processen en mensen. Niet zelden worden organisaties daarom toch geïmplementeerd in bedrijfssoftware in plaats van bedrijfssoftware in organisaties. En dit leidt vaak tot ontevredenheid omdat beide culturen – de informele organisatorisch en de formele vertechniseerde – niet volledig overeenkomen. Dit toont zich in de vele moeizame implementatie- en beheertrajecten. Het duidt erop dat IT weliswaar culturele effecten teweegbrengt, maar daarvoor nog geen hefboom is. Technologie biedt vanuit zichzelf noch de beheersbaarheid, noch de flexibiliteit om 'business en IT' te alignen.

Toch moeten we voorzichtig zijn met de claim dat technologie tot mis-alignment leidt. Het is onzinnig te stellen dat de genoemde structurele en culturele effecten uit zichzelf voortkomen en voort blijven komen. Het hangt in belangrijke mate af van de wijze waarop men IT inzet en vooral welke informatiehuishouding men nastreeft.

Macht en belangen - IT en in het bijzonder bedrijfssoftware zijn naast een informatie-instrument ook een machtsinstrument. Wie de inzet ervan in structurele en culturele zin kan bepalen, krijgt de beschikking over informatiestromen en dus macht. Hier ligt de feitelijke kiem van mis-alignment. De structurele en culturele effecten van IT tonen dat IT dwars door een organisatie heen snijdt. Organisaties kunnen daarom niet meer zonder IT en het heeft daarom op nagenoeg alle bedrijfsfuncties en -functionarissen impact. Daardoor biedt het de mogelijkheid inzicht en grip te krijgen op bedrijfsprocessen en mensen. IT-inzet is dus een spel om macht, waarbij de verschillende belangen de knikers zijn die men moet zien binnen te halen, of te houden. En aan dit spel lijkt geen einde te komen. Genoemde omgevings- en IT-veranderingen geven aanleiding voor de verschillende interne partijen het spel opnieuw en vaker te spelen; dus om machtsverhoudingen en belangen te herschikken. En dit blijft niet beperkt tot de interne arena. Ook de externe IT-partijen doen eraan mee door in een razend tempo organisaties te confronteren met nieuwe IT-ontwikkelingen en daarmee nieuwe machtsverwachtingen te scheppen. Ook zij hebben er belang bij mis-alignment te creëren en te bestendigen, omdat dit ook voor hen nieuwe condities schept. Hier is economisch niets mis mee, integendeel.

Kortom, mis-alignment is een vraagstuk dat alleen strategisch op te lossen valt. Daartoe moet men de strategische keuze durven te maken het uniformiteitsdenken en -handelen los te laten. Als (het management van) een organisatie dat niet wil, houdt men de condities voor mis-alignment in stand.

Auteur: Dr. Mark J.G. Govers is als universitair docent verbonden aan de Universiteit Maastricht. Hij adviseert daarnaast, via Archypel, organisaties op strategisch niveau inzake organisatorische flexibiliteit en IT (m.govers@archypel.com).