



Dit is de handout behorend bij de presentatie over de Peoplefactor in IT, die Lex List en Jan Massier hebben gegeven op Connect 2023. (Zie <https://connect.fr> en <https://7lacmwq.momice.events>)

Dit thema – de Peoplefactor in IT - is uiterst relevant bij alle Digitale Transformatie initiatieven waar organisaties, bedrijven en instellingen druk doende mee zijn.

Overall kan worden gezegd, mede blijkend uit onderzoeken, dat de technologie en methodieken niet de bottleneck zijn bij de verregaande digitalisering. Het gaat vooral over een andere manier van werken, ergo een andere bedrijfscultuur. De bottleneck zit 'm dus daar: bij de mensen die de cultuur maken.

Er wordt echter heel veel verwacht van IT – de technologie, de IT-afdeling en de IT-medewerkers – maar het veranderen van een bedrijfscultuur is van een andere orde. Dat is niet de kerncompetentie van een IT-afdeling. Bovendien speelt er in en rondom IT ook nog een eigen subcultuur die van invloed is op de kwaliteit van de oplossingen en de mate waarin een organisatie kan digitaliseren. Dat komt ook in deze presentatie aan bod.

Tijdens deze presentatie die het karakter had van een interactieve workshop (met quizvragen via de mentimeter), kwam een aantal typische karaktertrekken van IT aan bod. Herkenbare patronen die passen bij de cultuur van en rondom IT. Een cultuur waar ook de organisatie, vaak aangeduid als 'de Business', een cruciale rol speelt om IT succesvol aan te wenden in het belang van de bedrijfsdoelstellingen. Helaas (en onnodig) wordt daar in de praktijk veel te weinig aandacht aan besteed. Met alle gevolgen van dien...

Ons advies: lees deze handout aandachtig door. Zoek het getoonde Youtube-filmpje (slide 6) ook even op en bekijk dat. Het is de moeite. Bedenk na het lezen van deze handout welke risico's en gevaren jij ziet in jouw organisatie bij huidige en/of toekomstige digitaliseringsinitiatieven. Uiteraard kunnen wij onze expertise inzetten bij het oplossen van knelpunten rondom digitalisering in jouw organisatie. Dat kan een ABC-workshop zijn, of d.m.v. het introduceren van een MoC4IT veranderaanpak of via gerichte coaching van IT-collega's.

We wensen je veel leesplezier en dat jij ook wijzer zult worden van onze bijdrage op Connect 2023.

Met vriendelijke groeten,

Lex List
lexlist@2xl.nu
06-46163346

& Jan Massier
jan.massier@bepresent.nl
06-51110090

One more thing: jargon

Want communicatie is key...

- GEBRUIKER [MV GEBRUIKERS]
- DE BUSINESS
- IT
- IT-ER
- BUSINESS CASE
- ROI
- IT-STRATEGIE

De People factor in IT gaat over communicatie en wederzijds begrip van elkaars definities en taalgebruik. Ook in ons verhaal gebruiken we ook IT-jargon, schaamteloos. Wij begrijpen elkaar, nietwaar? Het jargon die in de People factor een rol speelt, zie je hier.

Voor diegenen hier die nog niet zo lang ondergedompeld zijn in de wereld van IT:

- gebruiker [mv gebruikers]: op obscure locaties meestal geassocieerd met een junkie, in onze wereld een gebruiker van onze IT-spullen, een klant. Op z'n Engels 'user' geheten.
- de business: de klanten van de interne IT-organisatie. Meestal alle bedrijfsonderdelen - behalve IT zelf. Daar waar men denkt dat het geld verdiend wordt, waar producten gemaakt worden en andere afdelingen die gebruik maken van onze IT-spullen. Vaak zonder ervoor te willen betalen. Eigenlijk gewoon collega's, maar dan aan de andere kant van de muur of van het gebouw. In elk geval mensen die anders zijn dan IT-ers en die zich meestal aan de andere kant van een of andere virtuele slotgracht bevinden. En ook mensen die heel graag interne contracten oftewel SLA's willen afsluiten met onze afdeling
- IT: de IT-organisatie of -afdeling, deel van of geheel aan IT-producten en infrastructuur
- IT-er: iemand die werkzaam is bij IT. Wordt door gebruikers vaak geassocieerd met een persoon die alles, maar dan ook alles weet van IT maar daar meestal niet goed over kan communiceren.
- business case: de onderbouwing van een IT-investering en de verwachte ROI. Met andere woorden: wat levert dit IT-project op en waarom heeft het prioriteit?
- ROI: return on investment. Met andere woorden, wanneer heb je je investering terugverdiend en in welke mate
- IT-strategie: een gedetailleerd plan voor hoe de organisatie IT zal inzetten voor het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen. Het beschrijft waarom dat belangrijk is, hoeveel dat gaat kosten en wanneer geleverd wordt. Als het goed is, past dit verhaal 1:1 in de bedrijfsstrategie.

DE BELANGRIJKSTE SUCCESFACTOR VOOR IT

En de meest verwaarloosde factor bij IT-initiatieven



Forbes (2020), CIO.com, Gartner, Tech Republic e.a. concluderen allen het zelfde...

+ 50% van nieuwe IT proces- en systeem implementaties mislukt

... door onderschatting van de People Factor

Dit onderwerp gaat niet over state-of-the-art technologie, big data, AI, sexy tools, hippe programmeertalen of een of andere coole ontwikkelmethodiek en nieuwe ontwikkelingen. Daar gaan de andere onderwerpen over, hier op Connect 2023. Mooie onderwerpen, zeker!

Helaas wordt ons vak geassocieerd met mislukte en te dure projecten, te complexe systemen, technocratisch gedoe, elkaar niet begrijpen en frustraties aan business-zijde, etc. Kranten schrijven er regelmatig over. De voorbeelden zijn eindeloos: Overheids IT-projecten (C2000, Belastingdienst, SVB, ...), organisaties die hun agile scrum of DevOps initiatieven terugdraaien, bedrijven die frameworks herhaaldelijk proberen te implementeren zonder noemenswaardig succes, noem maar op...

We gaan het vandaag dus hebben over iets anders! Dit gaat over de factor MENS die succes in de weg staat. De mens die gelijktijdig dé SUCCESFACTOR is. Wij noemen dit **DE PEOPLEFACTOR IN IT**.

Onderzoek wijst uit dat nog steeds meer dan 50% van de implementaties van nieuwe IT-processen en –systemen mislukt! Google dat maar eens. Een onacceptabel percentage, ondanks alle bewezen projectmethodieken, ervaren en duurbetaalde projectmanagers en hoogwaardige technische standaarden.

70% van de framework implementaties faalt!

- Eigen implementatie (eigen versie) van een framework bedenken. 'Het andere hebben we niet nodig...' (belemmerende overtuiging)
- Alleen datgeen uit zo'n framework oppakken wat jou het beste bevalt. (Krenten uit de pap gedrag...)
- Als het niet uitkomst doet we het even niet. Met als gevolg dat de aandacht verslapt en het framework ter zijde wordt gelegd...

Het menselijke facet wordt meestal verwaarloosd

- Onderschatting van de veranderbereidheid in organisaties
- Weerstand tegen de verandering onder medewerkers
- Management gaat er vanuit dat medewerkers de veranderingen wel zullen accepteren
- De medewerker heeft al genoeg aan zijn hoofd
- Medewerkers kennen het strategische plan niet, zijn niet overtuigd van de noodzaak
- Mensen zijn verandermoe of ziet niet in wat hun rol in het proces moet zijn
- Collega's zien niet hoe zij er zelf beter van worden

Maar wat opvalt is dat organisaties niet snel een IT project echt als een mislukking zien. Vanuit mijn eigen ervaring heb ik gezien dat het echt stoppen van een groot project niet snel gebeurt. Er wordt vooral gekeken hoe we het project toch kunnen redden, soms tegen beter weten in. Dan ontstaat de reactie van doorinvesteren, repareren, koers wijzigen. De vooraf gestelde baten/doelen worden bijgesteld, waar misschien een totale stop beter was geweest. Dat is al jaren zo en alle betrokkenen weten het. Toch lukt het IT-organisaties maar niet om de slagingskans te vergroten.

Als IT manager en later CIO heb ik, Lex, gemerkt hoe belangrijk het is om de verbinding tussen de informatietechnologie en de business (de rest van de organisatie) te creëren. Het is verbazingwekkend hoe snel de kloof ontstaat en hoeveel moeite je moet doen om de kloof weer te dichten. Daar is technologie niet de oorzaak van, maar vooral de menselijke factor: ken elkaars drijfveren en plannen en begrijp die ook. Dat vraagt dat investeren in elkaars tijd en informatie halen en brengen.

Waar gaat Digitale Transformatie over...

Een niet te onderschatten cultuurverandering!

*"Digitale transformatie is het proces waarbij je digitale technologieën gebruikt om nieuwe bedrijfsprocessen, een **andere bedrijfscultuur** en veel **betere klantervaringen** te creëren. Het verandert de manier waarop je werkt, en aan de steeds hogere klantverwachting voldoet, fundamenteel."*

Google Search "digitale transformatie betekenis" (maart '23)

4

Vandaag de dag is onze sector in de ban van: **de Digitale Transformatie**.

Dit gaat dus over:

- nieuwe bedrijfsprocessen
- een andere bedrijfscultuur
- een andere manier van werken
- veel betere klantervaring
- door de inzet van digitale technologie

Het is waar dat het over dit soort dingen gaat. Maar bedrijven pakken dit eigenlijk altijd technocratisch aan. We gaan diensten voor onze klanten digitaliseren, op zich mooi. Maar wat vergeten wordt is dat het eigenlijk gaat over het transformeren van de bedrijfscultuur.

Het allerbelangrijkste hiervan is bedrijfscultuur. Dat is heel complex! En dat is waar het mis gaat! Die technologie is wel te doen.

Nou, dat vergt nogal wat van IT. Maar ook van de gebruikers die met al die nieuwe digitale producten te maken krijgen en hun werk ermee moeten doen.

Velen beginnen er wel aan. Omdat het management het wil. Toch zijn zij (en de meeste medewerkers) zich niet bewust van de uitdagingen van zo'n digitaal transformatieproces. Legacy - zowel qua IT als bedrijfscultuur - maakt zo'n transformatie enorm complex en verrekte moeilijk. Het digitale transformatieproces wordt zwaar onderschat!

Voorbeeld

De directie zegt: "We moeten een wendbare organisatie worden..." Wat betekent dat precies voor de organisatie, wat vergt dat van de mensen, welk type medewerkers heb je dan nodig en hoe vertaal je dit naar concrete stappen? Wat steeds meer bedrijven zich realiseren is dat zij meer en meer een IT bedrijf aan het worden zijn. Dat is vaak een enorme omschakeling voor het hoger management, vergelijkbaar met een metamorfose van rups tot vlinder. Het bedrijf beweegt echt naar een ander stadium: meer en meer online. Dat is dan vaak het moment waarop woorden als Agile, Wendbaarheid, Time to Market en Waardeketens beginnen rond te zingen in de organisatie. Allemaal dingen die kloppen, maar de implementatie ervan laat toch vaak te wensen over. Reden? Onvoldoende focus en het grote stappen snel thuis. Het echte waarom wordt niet helder en mensen raken in verwarring.



We hebben net gezien wat autoriteiten ons vertellen over al die mislukte IT-projecten en waarom dat gebeurt. En is het je opgevallen dat al die oorzaken zijn terug te voeren op die **PEOPLEFACTOR**? Ook hebben we net laten zien dat Digitale Transformatie niet alleen over tools en processen gaat, maar veel meer nog een **cultuurverandering** inhoudt.

Dit gaat dus over hoe mensen werken, hoe een organisatie werkt, over de invloed van de cultuur en het gedrag in een organisatie of van groepen mensen. En dus gaat het over hoe mensen met IT werken en hoe ze omgaan met alle veranderingen als gevolg van al die IT-initiatieven.

Kijk maar eens naar dit filmpje en zie wat er niet goed gaat...

"What's so hard about organisational change..."
https://www.youtube.com/watch?v=Ulx7-uUmK_Q

IT moet waarde leveren voor de organisatie

De techniek is niet de bottleneck, de mens des te meer...



TECHNOLOGY
(IT SPULLEN)

FIRST!



PROCESS
(WERKWIJZE)



PEOPLE
(GEBRUIKERS)

De taak van IT is om waarde te leveren voor de organisatie. Dat gaat verder dan technologische oplossingen alleen. Dat zagen we net.

'IT is bovenal mensenwerk...' en daarom moet de organisatie – Business samen met IT - leren dat de mensen op de allereerste plaats komen. Dat zijn niet alleen je klanten, dat zijn ook collega's.

- Weet hoe mensen aankijken tegen een verandering (de zoveelste) en waar de weerstand ontstaat
- Bedenk wat je moet doen om de mensen mee te krijgen in de verandering
- Welke aanpak (framework) pas daarbij
- Wanneer is iedereen tevreden?
- En stuur daarop.

Zet dus de mens op 1. Dat is waar je begint, dat is de basis voor al je projecten.

Ook hier geldt dat een succesvolle start vereist dat IT en business actief de verbinding zoeken. Zorg voor actieve en inhoudelijke workshops waarin samen gewerkt en gezocht wordt naar wat nou precies de businessvraag is en welke mogelijkheden informatie technologie kan bieden om deze vragen te beantwoorden.

De ervaring leert dat er nog heel veel silo cultuur in organisaties bestaat wat maakt dat het echt doen van datgene wat nodig voor de organisatie en helemaal wat nog is voor een digitale transformatie, enorm langzaam van start komt.



We hebben dus gezien dat er altijd aandacht is voor die tastbare factoren technologie en processen. En het heel menselijk om die te overschatten. En dat gebeurt dus ook.

Voorbeelden:

- procesflow uittekenen en klaar is het nieuwe proces (hoe is de werking er dan van, hoe is het geborgd?)
- selectief zijn bij het invoeren van een framework: alleen wat jou goed uitkomt (een framework werkt goed als het end-to-end wordt ingevoerd)
- een reorganisatie is meer dan een nieuw harkje tekenen (en wordt vaak van achter een bureau bedacht, zonder echte kennis van de benodigde talenten en of die beschikbaar zijn)
- En zo kunnen we wel even doorgaan. (Zie ook ABC of ICT worst practices kaarten)

We zien overal ook dat er juist veel te weinig aandacht is voor de onderstroom: de people factor

Waarbij het in de kern steeds gaat over weerstand tegen veranderingen, iets dat onder het oppervlak gebeurt en moeilijk grijpbaar is en flink onderschat wordt.

Dan gebeurt en nog wat in die onderstroom. Hoewel vaak herkenbaar, is het ook weer ongrijpbaar: de specifieke cultuur rondom IT.

Hoe een organisatie IT ziet, hoe IT zelf functioneert en hoe de samenwerking is tussen de business en IT. Dit gaat over een heuse subcultuur. Ook dit is wereldwijd onderzocht en duiden we aan met de zogeheten **ABC of ICT**, the Attitude – Behaviour & Culture of ICT.

Een serieuze subcultuur, een onderstroom waarmee serieus rekening gehouden moet worden! Een onderstroom die heel bepalend is voor het slagen van IT initiatieven. Vergelijk ABC met een ijsberg waarbij het grootste gevaar onder het oppervlak schuilt...

'Attitude' = 'houding': Dit is wat mensen denken en voelen. Het is hoe ze reageren op de wereld om hen heen. Dat gaat over (belemmerende) overtuigingen en hoe ze reageren op een opdracht, een manager, collega of een klant. Bijvoorbeeld iemand die denkt: "De gebruikers snappen NIKS van IT. Negeer dat! Wij van IT lossen het wel even op..." i.p.v. dat je actie onderneemt om die gebruikers beter te informeren en laat kennismaken de IT-wereld.

'Behaviour' = 'gedrag': Dit is wat mensen doen. Gedrag wordt beïnvloed door houding en door de cultuur van de organisatie.

Voorbeeld: 'zeggen dat je de procedure zult volgen maar je doet dit niet'. Of 'geen kennis vastleggen voor overdracht naar collega's, ook al weet je dat het zou helpen en ook al weet je dat het wel zou moeten'.

'Cultuur' kan worden omschreven als de geaccepteerde manieren van werken binnen een organisatie, de waarden en normen die mensen normaal vinden.

Voorbeeld: elkaar niet aanspreken op negatief gedrag waardoor dingen niet verbeteren.

De grote ABC of ICT quiz: de top-5 uitdagingen

Waarom meer dan 50% van alle IT transformatieprojecten faalt



Wij helpen organisaties die onderstroom zichtbaar te maken en die ijsberg om te draaien. Dat doen wij tijdens onze ABC of ICT active learning workshops. Tijdens zo'n workshop brengen we vertegenwoordigers van de Business en van IT - ook en juist met managers – bij elkaar. Aan de hand van opdrachten houden we hen een spreekwoordelijke spiegel voor over allerlei factoren die een goede samenwerking in de weg staan:

- de manier waarop ze elkaar zien,
- Hoe ze elkaar bejegenen,
- Dat ze en waarom ze elkaar (niet) begrijpen
- Vooroordelen en belemmerende overtuigingen en nog veel meer aspecten...

In deze ABC-workshop komen die belemmerende factoren op een soms confronterende, soms humoristische en speelse manier boven water. Het wordt een feest van herkenning. Belangrijker nog, er wordt samen naar oplossingen gezocht en bedacht om die belemmeringen voor de toekomst weg te nemen.

Hier zie je enkele van de in totaal 57 WORST PRACTICE kaarten die het succes van IT in de weg staan. Deze worst practices zijn onderzocht onder meer dan 3.000 IT executives wereldwijd. De antwoorden, jullie antwoorden, toetsen we aan statistieken / uitkomsten afkomstig uit honderden ABC-workshops die wereldwijd zijn gegeven. Deze uitkomsten worden ook bevestigd door de onderzoeksrapporten uit onze industrie die we hiervoor al hebben gezien. (Forbes, CIO.com, Gartner, Tech Republic, etc). Dit is dus serious business...

Deelnemers ervaren deze workshops altijd als een enorme openbaring over hun eigen succes-belemmerende houding en gedrag en over de oorzaken daarvan. Daardoor raken ze gemotiveerd om hun gedrag te veranderen, om dingen voortaan anders te doen en beter met elkaar af te stemmen. De eilandjes worden met elkaar verbonden, connecties worden gelegd en business- en IT-collega's gaan met meer vertrouwen samen aan de slag om de gemaakte werkafspraken ook echt in praktijk te brengen.

ABC of ICT key issue 1

Waarom IT niet de juiste waarde voor de Business levert

5 ♣️ CEO & CIO taking some marriage guidance advice. ↻ A

"He doesn't understand me!"

Neither partner makes an effort to understand the other. ♣️ 5

2 ♣️ ↻ A

"...ITIL uses the terms 'Customers' & 'Users' what terms do you use?..."

ITIL Customers Users

"Dorks!"

No respect for, or understanding of, customers & users. ♣️ 2

Q ♣️ ↻ A

"...here are the emergency updates to the onboard navigation software!"

No understanding of business priority & impact. ♣️ Q

2 ♠️ ↻ C

"Plan, Do, Check, Act...what does the DO stand for? Do unto the users before they Do unto you!"

DEMING Plan Do Check Act

Them and Us culture – opposing and competing forces. ♠️ 2

vraag 1. We gaan het hebben over een van de belangrijkste ABC-issues die een succesvolle IT-transformatie in de weg staan, namelijk het leveren van waarde voor de business, voor de organisatie en voor de klanten daarvan.

ABC of ICT key issue 1

Waarom IT niet de juiste waarde voor de Business levert

Geen alignment van IT-initiatieven met de strategische prioriteiten en businessdoelen

- 30% van de businessmanagers kon zelfs niet 1 van hun strategische prioriteiten noemen
- 70% van de IT-managers weet niet wat de businesswaarde van nieuwe toepassingen is



Use of copyrighted ABC-cards granted by GamingWorks

Uit wereldwijd onderzoek blijkt dit de belangrijkste reden. Want hoe weet IT wat van waarde is voor de business en welke prioriteit zij daaraan moet geven? Helemaal wanneer IT al een overvolle agenda heeft?

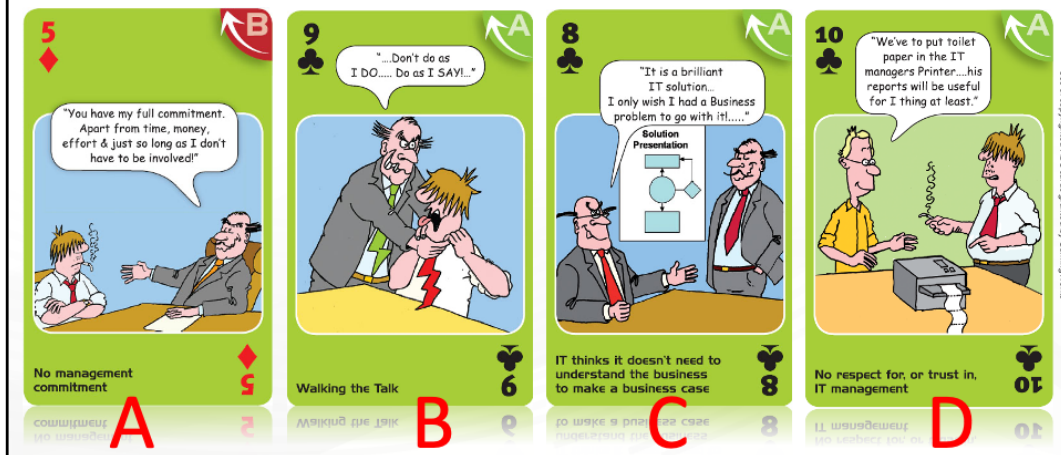
Een veel gehoorde klacht is dat alles de hoogste prioriteit heeft. Elk businessonderdeel vindt zichzelf het belangrijkste en dus moet de ontwikkeling van hun systeem voorrang hebben. En die andere ontwikkelingen dan?

Nou, in dat geval hebben we een oplossing voor je: laat de businessmanagers dat lekker zelf uitvechten! Hoe en op basis waarvan? Aan de hand van de bedrijfsstrategie. Daarin heeft de directie bepaald wat belangrijk is. Echter, vaak weten maar weinigen wat de afspraken zijn. En als de business zelf onvoldoende weet wat prioriteit heeft, hoe kan IT dat dan weten? Dan zwijgen we nog maar over die organisaties die helemaal geen strategie vastgelegd hebben...

Uit eigen ervaring hebben we gezien dat heel veel organisaties wel IT plannen hebben. Zelfs beschreven IT strategieën. En in die plannen staan ook verbindingen tussen business en IT, maar toch mislukt de alignment vaak. Dan gaat het weer teveel over techniek, IT doelen en te weinig over waar de businessdoelstellingen die met behulp van IT worden verwezenlijkt.

ABC of ICT key issue 2

Waarom IT zich niet aan de strategische prioriteiten houdt



Deze vraag haakt mooi in op de vorige. Weet je nog wat we zeiden over het niet bekend zijn met de bedrijfsstrategie en businessprioriteiten? Maar stel je voor dat die strategie wel bekend is bij IT. Eens kijken wat er gebeurt...

ABC of ICT key issue 2

Waarom IT zich niet aan de strategische prioriteiten houdt



Behoefte aan commitment van top- en middelmanagement en leiderschapsvaardigheden

- 70% van de organisaties heeft geen management-ontwikkelprogramma gericht op ABC-issues

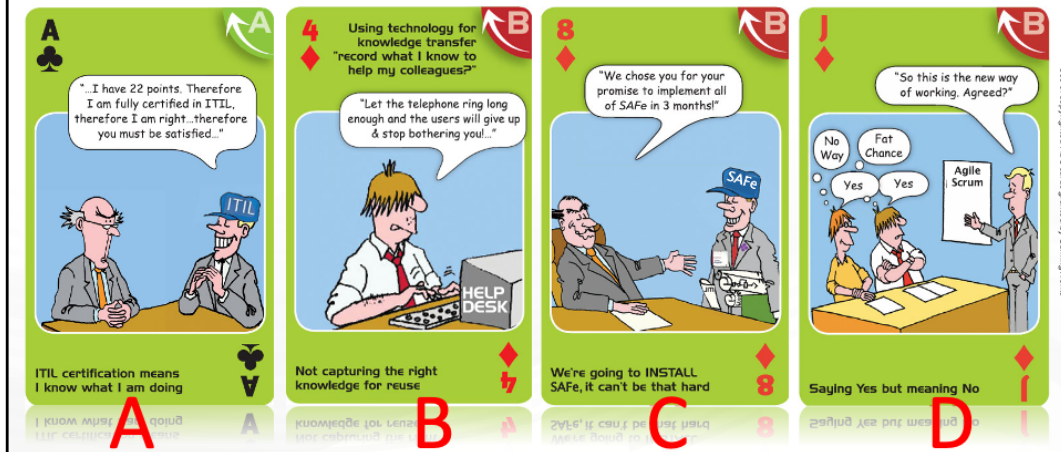
Tja, het management van IT moet wel het goede voorbeeld geven. Zij zijn het die als eerste de businessprioriteiten moeten kennen om hun teams de juiste opdrachten te geven. Dit betekent dat zij zich moeten committeren aan de afspraken en die consequent moeten uitdragen. Dus 'nee, tenzij' of 'ja, mits' zeggen als zij de business hebben geconsulteerd waarna de prioriteiten verlegd mogen worden. Maar ook dat managers zich aan de procesafspraken houden. En dus ook niet olifantenpaadjes creëren naar de 2^e lijns supportafdeling maar gewoon via het officiële gebruikersloket hun melding doen. Immers, een procesafpraak is ook een strategische prioriteit. Als mensen zich daar niet aan houden ontstaat chaos.

Wat ook geldt: veel managers zijn voormalig medewerkers die promotie hebben gemaakt. Vaak hebben ze goede technische skills en ook wel people vaardigheden. Maar ze zouden zoveel effectiever zijn wanneer ze zich hebben op de ABC-issues en daar gericht op sturen. Dat voorkomt een hele hoop gedoe, verspilling en ontevredenheid.

Uit eigen ervaring zien we vaak dat er conflicterende belangen zijn. IT heeft de behoefte om naast business ook IT specifieke doelen te behalen. Dan kan het ook gebeuren dat de IT prioriteiten de voorkeur krijgen boven de beloofde en afgesproken business projecten. Dat kan te maken hebben met het verhelpen van technische schuld, legacy etc. Als dat niet goed is afgestemd van tevoren met de business, geeft dat onbegrip. Tegelijkertijd zie je ook dat de business wel nieuwe systemen wil, maar dat men minder snel bereid is om voor het opruimen van de bestaande spullenboel tijd en geld te reserveren. Het zou enorm helpen als het top management ook heel goed begrijpt waarom technische schuld en technische geitenpaadjes vermeden moet worden

ABC of ICT key issue 3

Waarom IT zo weinig voordeel behaalt uit krachtige frameworks



IT-organisaties investeren veel geld, heel veel geld in nieuwe frameworks en best practices. Vaak omdat ze geobsedeerd zijn door de mooie beloften van die frameworks gericht op maximale grip en controle op al het IT-werk. Denk aan Agile, Devops, ITIL, Lean, SAFe, etc. Alle bieden keigoede practices en praktische handvatten om grip te krijgen op het al dat IT-werk. Écht wel!

ABC of ICT key issue 3

Waarom IT zo weinig voordeel behaalt uit krachtige frameworks



Op een verkeerde manier investeren in skill sets en talentontwikkeling

- Welk resultaat investeringen in opleiding en training opleveren wordt door 75% van de organisaties NIET gemeten. Wel HOPEN ze op gedragsverandering en toegevoegde waarde...

A en C zijn beide goed. A gaat echter over de toegevoegde waarde (value) van de investering in framework trainingen. Agile, Devops, ITIL, Lean, SAFe, etc.

Maar sinds jaar en dag wordt daar heel veel geld in geïnvesteerd **zonder dat er gemeten** wordt wat die investeringen nou werkelijk opleveren voor de organisatie: maken we minder fouten waardoor we geld besparen, daardoor meer tijd hebben voor de ontwikkeling van nieuwe functionaliteit voor de business, etc?

Voor de individuele medewerker staat het behaalde certificaat leuk op het CV, maar bedenk dat de échte waarde schuilt in de consequente en gedisciplineerde toepassing van die kennis.

Anders wordt een training en het behalen van het certificaat een doel op zich, maar niet in het belang van de organisatie...

Uit eigen ervaring zien wij ook hier dat een framework vaak vanuit IT wordt gepusht en niet vanuit de business. De business vraagt om meer waarde en niet om meer frameworks. De IT organisatie ziet wel de meerwaarde, maar de business past zich maar gedeeltelijk aan. De gevraagde rol vanuit business wordt gedeeltelijk ingevuld en dat heeft een negatieve impact om het effect van het framework.

ABC of ICT key issue 4

Waarom veel IT-projecten zo weinig resultaat en waardering opleveren

Een eenmalige implementatie is niet de oplossing. Het gaat vooral om continuous learning & improving...

- 70% van de organisaties heeft 'continuous learning & improving' niet als kern competentie ontwikkeld



Bij veel IT-projecten is de implementatie het sluitstuk. Wanneer deze is afgerond, is het project klaar. Maar hoe zit dat met nazorg? Hoe zit dat met het verbeteren van van kinderziekten uit de oorspronkelijke oplossing en de communicatie daarover? Dit is een klassieke valkuil waarvoor we je willen behoeden.

Bij de vorige vraag ging het over de waarde van frameworks: Agile, Devops, ITIL, Lean, SAFe, etc.

Wist je dat deze veel overeenkomsten vertonen? Ze gaan over het creëren van waarde voor en het centraal stellen van de klant. Over de end-to-end samenwerking van IT en de Business. En ze gaan over continue verbetering. Zoals het principe van feedbackloops inbouwen en daarmee een constante leer- en verbeterflow inbedden in de manier van werken.

Dit principe van continual learning & improving zit in al die frameworks:

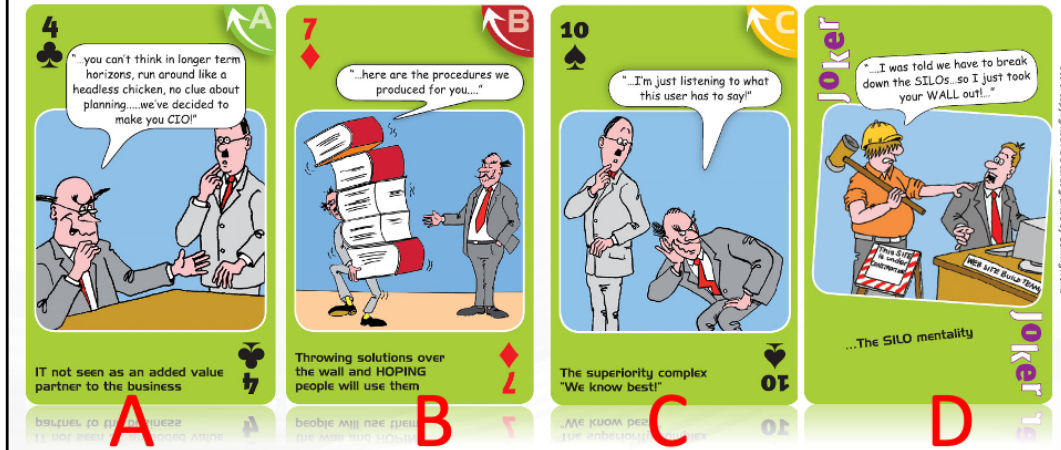
- ISO9000 > PDCA)
- ITIL > progress iteratively with feedback
- Lean > persue perfection
- DevOps > continuous improvement
- Agile > reflect and adjust

Hier liggen dus enorme kansen om als organisatie veel beter gebruik te maken van de kerncompetenties die deze frameworks ons leren.

Uit eigen ervaring weten we dat projecten vaak worden afgesloten met een borrel. Maar hoe vaak gaan we ook echt de baten meten na de oplevering? Het oogsten van de baten is cruciaal om het succes van het project ook blijvend vast te stellen en in een PDCA-cyclus ook bij te stellen. We gaan te vaak door naar het volgende project en slaan de baten en ook het leerproces vaak over.

ABC of ICT key issue 5

Wat is de allergrootste uitdaging voor de Digitale Transformatie



Nog even een tip: Bedenk dat geen organisatie gelijk is!

ABC of ICT key issue 5

Wat is de allergrootste uitdaging voor de Digitale Transformatie

Cultuur was, is en blijft de grootste barrière, net als weerstand in de organisatie tegen verandering

(70% van de respondenten)

Onthoud goed: ABC is als een ijsberg. Veel ervan zit onder de oppervlakte en kan enorm veel schade toebrengen!



Alle antwoorden zijn goed. En geen organisatie is gelijk, zoals we zeiden.

In de ene organisatie staat IT op te grote afstand van de gebruikers, bij een andere is er te weinig businesskennis bij IT-ers of worden gebruikers onvoldoende betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe functionaliteit. Dan zijn er ook organisaties waar aangenomen wordt dat nieuwe IT-oplossingen wel gebruikt gaan worden omdat er geen alternatieven meer zijn, en zo zijn er legio **worst practices**, in ons kaartspel de 52 meest bekende worst practices, die overal van invloed zijn.

Hoe dan ook, recent onderzoek heeft weer uitgewezen dat CULTUUR de grootste bottleneck voor IT-transformaties was, is en blijft. Parallel daaraan heb je te maken met de weerstand in de organisatie tegen veranderingen. Dus ook tegen een cultuurverandering.

Wees je hiervan bewust en denk dus niet dat die ijsberg zomaar aan de kant gaat. Wat wij dus de peoplefactor noemen, moet je managen!



Er zijn talloze voorbeelden van organisaties waar die ABC-issues en weerstand belemmerend werken. Maar je weet nu wat van belang is meer grip te krijgen op de IT transformatie. Namelijk:

IT en Business zijn samen verantwoordelijk en werken samen – noem het co-creatie – aan de realisatie van nieuwe systemen. Op basis van businessprioriteiten, passend binnen de bedrijfs- en daarmee samenhangende IT-strategie en budgetten met een goede onderbouwing van de investering en terugverdientijd.

Dit vergt dus inzicht in businessplannen, prioriteiten en uitleg van de onderliggende bedrijfsstrategie zodat IT daarop een passende IT-strategie kan laten aansluiten. Pas dan kun je als IT waarde leveren. Dit leidt tot een controleerbare agenda en duidelijke prioriteitstelling op de IT-afdeling. Daardoor maak je minder fouten, kun je betere producten ontwikkelen en ook nog eens tegen lagere kosten.

Bovendien zijn Business en IT beide verantwoordelijk om de natuurlijke weerstand binnen de organisatie tegen al die veranderingen goed te managen. Ook de HR-afdeling hoort hier een rol te krijgen, zij gaan namelijk over het welzijn van de medewerkers. Zoals HR ook over trainingen en persoonlijke ontwikkeling gaan. En zou HR de IT-ers niet moeten aanmerken als *strategische assets* oor de organisatie? Ook is er een rol voor Communicatie die de interne communicatie rondom al die IT transformatie projecten mag managen.

Tot slot vergen al die veranderingen 100% commitment van het management. Managers die voorbeeldgedrag laten zien, die de veranderingen omarmen en faciliteren van hetgeen hun mensen nodig hebben om de verandering te adopteren. Met een realistisch oog voor impact op de medewerkers en denken in kleine stappen vooruit. Ruimte bieden voor structurele communicatie en training, experimental learning toestaan en dus dat fouten gemaakt mogen worden, positief gedrag belonen, enz.

Al met al een 3-tal focuspunten: People, Proces en Technology. In deze volgorde. En eerder hebben we deze begrippen al voorbij zien komen, maar nu gaat het niet om People, maar om het managen van de People factor; Niet om process, maar om het process van co-creatie; niet om Technology, maar om IT dienstverlening met de waarde voor de organisatie voor ogen.

Als je hieraan voldoet, dan gaat IT SAMEN MET DE BUSINESS de *WAARDE leveren die het succes bepaalt voor je organisatie in deze tijden van verregaande digitalisering.*

Interessante literatuur

Niet alleen over Tech en Tools, maar ook lezen over de mensfactor in onze Tech wereld...



Interessante boeken die aantonen hoe belangrijk de people factor is.

Noot:

Recentelijk publiceerde het FD (23 maart 2023) een interview met Prof. Bent Flyvbjerg. Hij pleit daarin voor het aanstellen van een meesterbouwer bij grote projecten, gelijk zoals dat in de middeleeuwen gebeurde bij de bouw van kastelen, kerken en kathedralen.

Waar mag je ons altijd voor bellen?

Advies en begeleiding rondom het managen van de People Factor in IT



ABC of ICT workshops

Adresseren en oplossen van Attitude, Behaviour & Culture issues binnen organisaties

MoC4IT

Management-of-Change aanpak voor IT Transformaties met meting van adoptievermogen & acceptatie

IT-communicatie

Inrichting van een effectieve en transparante 2-weg communicatiestructuur voor IT

Coaching van IT-managers & medewerkers m.b.t. People Factor issues

ABC traject: workshop + follow up sessies gedurende periode van 6 maanden

- Intake MT
- Workshop met uitkomsten: afspraken en actiepunten
- Borgen afspraken en acties met follow up erna
- Bestendigen van de change 1^e 6 maanden (voordoen – samendoen – zelf doen)

De ABC of ICT card game is ontwikkeld door GamingWorks. Voor het gebruik van de copyrighted ABC-cards hebben we toestemming van GamingWorks ontvangen. Deze ABC of ICT cardgame, het werkboek en het exerciseboek zijn verkrijgbaar bij Vanharen Publishing.

Klanten waarvoor we dit hebben gedaan:

- Paphos Group – Quint – tegenwoordig Eraneos
- ING
- SVB
- equensWorldline
- Menzis
- AkzoNobel
- Isala Klinieken

Over ons

Dit zijn wij...



LEX LIST

- HTS-informatica, Hanzehogeschool Groningen
- Carrièrepad: IT-consultant - manager - CIO met oog voor de peoplefactor
- 30 jaar ervaring, nu zelfstandig adviseur en interim manager
- lexlist@2xl.nu
- 06-46163346



JAN MASSIER

- HTS-informatica, Hanzehogeschool Groningen
- Werkend op grensvlak mens - IT: communicatie, verandermanagement, NLP-coaching
- 30 jaar ervaring, nu zelfstandig adviseur en interim manager
- jan.massier@bepresent.nl
- 06-51110090