

Een afgewogen besluit nemen over IT-investeringen

Besluitvorming over IT is belangrijk maar ook zeer complex. Twee archetypische manieren om met die complexiteit om te gaan blijken in de praktijk niet te werken. Wat werkt wel? Een verkenning van de uitdaging en zes praktische handvatten voor managers en bestuurders.

Besluitvorming is altijd lastig, en als die besluitvorming gaat over investeringen in IT wordt het helemaal moeilijk, zo is onze ervaring. Het gaat over veel geld, de impact op de organisatie is groot, er is een reële kans op mislukking (gemiddeld zeventig procent van de IT-projecten wordt niet op tijd en binnen het budget opgeleverd) en er worden altijd meer wensen geformuleerd dan waaraan kan worden voldaan met de beschikbare capaciteit. We zien in de praktijk dan ook veel bestuurders worstelen met besluitvorming op het gebied van IT.

In dit artikel lichten we toe wat besluitvorming over IT zo complex maakt, zowel inhoudelijk als in sociaal opzicht. Vervolgens bespreken we twee veel gehanteerde – maar in de praktijk meestal tegenvallende – benaderingen om de besluitvorming door die complexiteit te loodsen teneinde tot de beste beslissing te komen. Daarna bespreken we waarom die twee benaderingen in de praktijk niet werken. Dat doen we aan de hand van groepsdynamische patronen die we niet alleen herkennen uit onze praktijk maar ook vanuit onze ervaringen met het spelen van een *game* over IT-besluitvorming. Deze kritiek op de gebruikelijke aanpak bij de besluitvorming over IT levert enkele belangrijke inzichten op waarmee managers en bestuurders volgens ons rekening zouden moeten houden. Daartoe vertalen we deze inzichten tot besluit in zes concrete ‘handvatten’ voor IT-besluitvorming in de praktijk.

De inhoudelijke complexiteit van IT

Een organisatie die beslissingen moet nemen over IT wordt altijd geconfronteerd met grote onzeker-

heid. Die onzekerheid is om te beginnen eigen aan de markt voor informatietechnologie: wat zijn de problemen en oplossingen van morgen? Is integratie tussen pakketten inderdaad zo soepel en naadloos te realiseren als wordt gesuggereerd door leveranciers? Zeker als het gaat om een investering in een ERP-oplossing¹ kan deze onzekerheid verregaande consequenties hebben, gegeven het te investeren bedrag, de impact op de organisatie en de haast onmogelijke opgave om van ERP-leverancier te veranderen.

Ook de effecten van IT-systemen op de bedrijfsvoering zijn uiterst onzeker. Hoeveel draagt een IT-systeem daadwerkelijk bij aan de hoeveelheid klanten of omzet? Dit is van te voren vaak onbekend. De invloed van IT-systemen op efficiencyverbetering in het primaire proces is nog wel tot op zekere hoogte in te schatten. Maar hoe zit het met de mogelijkheid om met IT nieuwe producten en diensten te maken, of management-informatie-systemen te verbeteren?

Daar komt bij dat de IT zich snel ontwikkelt. De levensduur van IT-oplossingen is onbekend. Denk aan de vele fusies en overnames die we hebben gezien in de ERP-markt, waardoor pakketten van de markt zijn verdwenen. Er zullen ongetwijfeld allerlei goede redenen zijn om op gegeven moment tot een bepaalde investering te besluiten. Maar al na enkele dagen kan die keuze een desinvestering blijken te zijn.

Bovendien hangen de te maken afwegingen sterk met elkaar samen: hoe gaan we systemen integreren? Gaan we deze zelf ontwikkelen of kopen we

Dr. R. van Wendel de Joode is partner bij Common Eye, een adviesbureau gespecialiseerd in samenwerken. Dr. ing. R.P.W. Poels is partner bij Twynstra Gudde en manager van de adviesgroep ICT-strategie en architectuur. S. Staps MSc is teamleider Windows/SQL bij Infrastructure Services, Rabobank Groep ICT.

1. ERP staat voor Enterprise Resource Planning: een combinatie van softwaremodules die ieder een deel van een organisatieproces ondersteunen en met elkaar geïntegreerd zijn in één pakket.

Besluitvorming over IT is zowel inhoudelijk als sociaal complex

ze in? Nemen we producten af bij traditionele leveranciers of gaan we voor *open source*? Wat doen we zelf en wat besteden we uit? Doen we eerst de frontoffice en dan de backoffice, of andersom? Is het systeem leidend of zijn de processen leidend? Als je bijvoorbeeld overweegt te kiezen voor een 'ERP-tenzij beleid', dan krijg je (onder andere) met al deze vragen te maken.

De sociale complexiteit van IT

Sociale complexiteit heeft betrekking op de mate van complexiteit die we ervaren in onze sociale en economische wereld.² Het aanpassen van een IT-landschap is per definitie een multidisciplinair vraagstuk. Dat betekent dat veel verschillende mensen vanuit hun eigen specifieke kennis en ervaring en met hun eigen informatie invloed proberen uit te oefenen op het te nemen besluit.

Velen, zowel intern als extern betrokkenen, hebben hun eigen belang. Zo is de traditionele scheiding tussen back- en frontoffice logisch, maar leidt deze onvermijdelijk tot verschillende belangen. Waar de backoffice stabiliteit en zo min mogelijk veranderingen wil, kunnen voor de frontoffice de ontwikkelingen niet snel genoeg gaan. Ook bestaat in een bedrijf logischerwijs verschil in belang tussen afdelingen, zoals finance, HRM en facility management. Geld kan maar één keer worden uitgegeven. Naar welke afdeling gaat het?

Daarnaast worden, bij de toenemende tendens tot uitbesteden allerlei externe partners geraakt door keuzen in het IT-landschap. Met al deze stakeholders moet afstemming plaatsvinden.

Bovendien zien we, door het verschil in belangen en ervaringen en door de grote verscheidenheid in stakeholders dat er geen gemeenschappelijk probleem is. Iedereen heeft een andere interpretatie, en dat geeft een extra dimensie aan de complexiteit: terwijl de één bijvoorbeeld vindt dat IT een bepaald probleem veroorzaakt, vindt een ander dat gebrekkige afspraken tussen afdelingen eraan ten grondslag liggen.

Benaderingen voor complexe besluitvorming

Ten aanzien van besluitvorming in complexe omstandigheden zijn in essentie twee verschillende benaderingen – twee 'archetypen' – te onderkennen: een procedurele benadering en een open benadering. De eerste benadering – die we hier de

'procedurele' benadering zullen noemen – is gericht op complexiteitsreductie en biedt veel houvast in de besluitvorming. De tweede benadering, die we de 'open benadering' noemen, geeft ruimte voor nieuwe inzichten en maakt het mogelijk snel te reageren op ontwikkelingen in de markt.

Procedurele benadering

Vaak wordt in en door organisaties geprobeerd om besluitvorming minder complex te maken door deze te onderwerpen aan procedures. Die procedures moeten er dan voor zorgen dat de inhoud van het vraagstuk alsmede de verschillende gezichtspunten en invalshoeken (en achterliggende belangen) die de besluitvorming complex maken, worden beheerst en gerationaliseerd. Het structureren van besluitvorming door middel van procedures is een manier om een groter gevoel van zekerheid te creëren. Door het vormen van procedures kan informatie goed worden geordend en kunnen alternatieven, consequenties en stakeholders worden bepaald. Daarbij wordt rekening gehouden met de beperktheid van de menselijke cognitieve vermogens.³ Procedurevorming leidt tot meer houvast en uiteindelijk meer rust, omdat er duidelijke structuren zijn waarop kan worden teruggevallen.

Besluitvormers zijn vaak niet in staat om alle toekomstige situaties, alternatieven en de gevolgen daarvan te kennen; daarom vindt het zoeken, evalueren en rangschikken van verschillende alternatieven vaak plaats in een overlegstructuur.⁴ Dat heeft tot gevolg dat een beslissing vaak niet wordt geselecteerd omdat deze het beste resultaat geeft, maar omdat deze voortkomt uit een evenwichtig en logisch besluitvormingsproces.⁵

Er kleven echter nogal wat nadelen aan deze manier van werken:

- Procedures zijn vatbaar voor 'strategisch' gedrag.⁶ Met 'strategisch' gedrag bedoelen we de neiging van partijen om de informatie in de procedure zodanig vorm te geven, en/of de procedure zelf dusdanig te beïnvloeden, dat zij er voor zichzelf maximaal voordeel uit behalen. Betrokkenen in de procedure zijn er dan vooral op gericht om de procedure succesvol te doorlopen, en niet om een onbevooroordeelde bijdrage te leveren aan de besluitvorming.
- Procedures worden ook vaak toegepast om derden bij de besluitvorming te betrekken, zelfs al heeft men weinig behoefte aan inspraak. Dit leidt dan tot een procedurevereiste, zonder dat wordt aanzet tot enig kritisch denken.

2. A. Johnson & T. Earle (2000). *The Evolution of Human Societies*. Stanford: Stanford University Press;
- N. Yoffee (2005). *Myths of the Archaic State: Evolution of the Earliest Cities, States and Civilizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
3. H.A. Simon (1978). 'Rationality as Process and as Product of Thought'. *The American Economic Review*, 68(2), pp. 1-16.
4. A. Grandori (2001). "'Cognitive Failures' and Combinative Governance". *Journal of Management and Governance*, 5(3-4), pp. 252-260.
5. C. Chaserant (2003). 'Cooperation, Contracts and Social Networks: From a Bounded to a Procedural Rationality Approach'. *Journal of Management and Governance*, 7(2), pp. 163-186.
6. J.A. de Bruijn & E.F. ten Heuvelhof (1999). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma.

Inspraak wordt dan een 'rituele dans' die aan alle doelen voorbij schiet.

Open benadering

De 'open' benadering is gerelateerd aan ideeën over zelforganisatie en complexiteit. De gedachte is dan, in hoofdzaak, dat professionals over zelfoplossend vermogen beschikken en dat elke vorm van procedure en sturing het zelfoplossend vermogen vermindert.⁷ Deze open benadering vinden we bijvoorbeeld terug in het 'witdrukdenken',⁸ dat gebaseerd is op de veronderstelling dat mensen en organisaties zelf veranderen. Planning, sturing en management zijn begrippen die niet passen bij het witdrukdenken. Wel biedt dit *framework* de ruimte om een besluitvormingsproces te faciliteren en te beïnvloeden – namelijk door blokkades weg te nemen en een omgeving te creëren waarin professionals elkaar echt bevragen en ideeën verder weten te brengen. Witdrukdenkers laten zich erop voorstaan dat ze de energie van de mensen de ruimte willen geven.

De open benadering heeft als voordeel dat deze professionals de ruimte geeft kennis en ervaring in te zetten om tot een goed besluit te komen. Daarbij zijn inhoud, expertise en aard van het vraagstuk leidend. Meerdere perspectieven worden toegelaten en er wordt net zoveel tijd genomen als nodig is om tot een goed besluit te komen.

Maar een open benadering heeft ook nadelen:

- Doordat formele machtsverhoudingen onduidelijk zijn en de beslissingsbevoegdheid vaak niet eenduidig is toegewezen in de organisatie, dreigt het pleit te worden beslecht door het 'recht van de sterkste'.
- Ook kan een open benadering tot gevolg hebben dat men zich laat leiden door geloof in plaats van door een rationele afweging van argumenten.
- Een open aanpak maakt het lastig om besluitvormingsprocessen efficiënt en herleidbaar in te richten en aan te sturen.

Het mag duidelijk zijn dat beide benaderingen voor- en nadelen hebben. Hoe ziet een en ander eruit in de praktijk van een spelsituatie? Zien we dat teams inderdaad putten uit één van beide strategieën? En wat is daarvan dan het effect? Hoe gaan ze om met de nadelen van een benadering?

Patronen in IT-besluitvorming

De geschetste inhoudelijke en sociale complexiteit hebben we gesimuleerd in de *game* 'Decide IT'. In dit spel wordt de deelnemers, die in het dagelijks

leven deel uitmaken van feitelijk bestaande directie- of managementteams, gevraagd besluiten te nemen over IT-investeringen. Ieder lid van het 'gespeelde' directieteam heeft een eigen belang en voor alle investeringen liggen businesscases klaar. Het budget is beperkt. Geheel in lijn met de praktijk zien we een aantal patronen ontstaan.

Elk directieteam start vanuit één van de twee benaderingen

Bij elk team zien we in het besluitvormingsproces een voorkeur voor één van de twee benaderingen. Er zijn teams die starten met een geheel open benadering en beginnen met een ongestructureerd gesprek. Tegelijkertijd zijn er ook teams waarin de 'CEO' meteen een aantal procedures neerlegt: 'we starten met een toelichting van ieders persoonlijke belang', 'Iedereen mag twee businesscases voordragen en we kiezen er voor om maximaal 80 procent van het budget te investeren', 'Als we er niet uitkomen dan neem ik als CEO het uiteindelijke besluit'. Allemaal voorbeelden van procedures die in de eerste minuut van het besluitvormingsproces door de CEO op tafel worden gelegd.

Een puur open benadering werkt niet

We zien dat een volledig open benadering niet werkt. Er worden in dergelijke situaties vooral stellingen en meningen uitgewisseld en daarbij 'wint' meestal degene die, onafhankelijk van de inhoud, zijn/haar boodschap het meest overtuigend weet te brengen. Het recht van de sterkste(n) doet zich gelden. Hieronder hebben we een paar dominante observaties uitgewerkt die we tegenkwamen in het spel wanneer een puur open benadering werd gehanteerd.

Veel onterecht geloof in aannames. Opvallend is dat de deelnemers aan het spel allerlei aannames hanteerden die niet strookten met de feitelijke situatie. Deze aannames kwamen voort uit eigen ervaringen of overtuigingen en werden 'verkocht' als de waarheid. Dat deed zich vooral voor in situaties waarin de deelnemers een open houding aannamen ten opzichte van het proces van besluitvorming. Het was daarbij interessant om te zien dat hoe overtuigender iemand zijn standpunt wist uit te dragen, des te groter de kans was dat hij/zij werd geloofd. Als later in het spel bleek dat de aanname onjuist was, dan vond bijna niemand dat erg.

Vasthouden aan veronderstellingen is prettig, zelfs als ze onjuist blijken te zijn

7. G. Bekebrede & A. van Bilsen (2009). 'Playing with complexity: serious gaming for decision-making about spatial infrastructures'. *Bestuurskunde*, 18(3), pp. 24-35; G. Teisman (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde – Over leiding geven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: Academic Service, 1e ed.; R. van Wendel de Joode (2005). *Understanding open source communities: an organizational perspective*. Proefschrift Technische Universiteit Delft.
8. L. De Caluwé & H. Vermaak (2001). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Chaotische besluitvorming leidt tot een onoverzichtelijk IT-landschap

Kortom, het lijkt wel alsof een besluit op basis van een onterechte aanname wordt verkozen boven

een situatie waarin alle opties nog open zijn en waarin je daardoor niet of moeilijker tot een besluit kunt komen. We noemen enkele voorbeel-

den van onterechte aannames:

- ‘Systemen van dezelfde leverancier zijn gemakkelijker te integreren.’ Dit is wel de meest gehoorde ‘waarheid’ – vervolgens maakt de groep een keuze voor een leverancier en men besluit niet meer van leverancier te wisselen.
- ‘CRM is duur en leidt tot weinig resultaten.’ Dit valt vaak niet af te leiden uit de onderliggende businesscase. Toch doen dit soort uitspraken het altijd goed om anderen te overtuigen.
- ‘Je moet diversifiëren, want dat leidt tot meer marktaandeel.’ Dit klinkt heel voor de hand liggend, maar blijkt niet altijd uit de businesscase.
- ‘We moeten onderzoek doen, anders verkopen we deze producten niet.’ Dit is een stelling die wordt aangehangen en een suggestie die wordt overgenomen terwijl in de instructie van de *game* toch heel duidelijk staat dat alles wat wordt gemaakt ook wordt verkocht.

Chaotische besluitvorming leidt tot een onoverzichtelijk IT-landschap. Frappant is dat een chaotische besluitvorming, door een gebrek aan procedures voor het besluitvormingsproces in de groep, betrekkelijk vaak ook leidde tot een chaotisch IT-landschap: bij verschillende leveranciers werden systemen ingekocht met vergelijkbare functionaliteit die slecht werden geïntegreerd en relatief hoge onderhoudskosten met zich meebrachten.

Procedures werken rigiditeit in de hand of worden strategisch misbruikt

Het alternatief voor de open benadering is de ‘procedurele’ benadering. Een al te groot vertrouwen op procedures is echter onterecht, want ook deze benadering leidt tot allerlei negatieve effecten.

Procedures voelen goed, maar hebben een negatieve invloed op flexibiliteit en reflectie. Procedures werken als een manier om complexiteit te reduceren. Bijvoorbeeld: we geven niet meer dan bedrag x uit (het budget), ieder lid van het MT mag twee businesscases inbrengen, we stemmen welke opties we kiezen et cetera. De wens om complexiteit te reduceren is logisch – en dat doel wordt ook wel bereikt: een procedure leidt tot een goed georgani-

seerd proces en de deelnemers zijn vaak heel tevreden over wat ze bereiken: ze komen op tijd tot besluiten en er is weinig gedoe. Echter: het is de vraag of de gekozen procedure goed aansluit op het inhoudelijke vraagstuk.

Wat in het spelen van de *game* nadrukkelijk opvalt, is dat teams die sterk aan de procedures hangen niet het beste resultaat (winst, marktaandeel) behalen. Men houdt rigoreus vast aan de procedure en er wordt weinig gereflecteerd op de vraag of het wel de juiste procedure is. De teamleden stellen elkaar niet de vraag of ze iets anders moeten gaan doen. Daarmee wordt het brede spectrum aan opties niet verkend.

Onder druk verdwijnen alle procedureafspraken. De managementteams die duidelijke procedureafspraken hebben gemaakt, houden daar in eerste instantie goed aan vast. Totdat de (ervaren) druk te groot wordt, bijvoorbeeld omdat een deadline nadert. In verschillende situaties zagen we op dergelijke momenten ineens verrassende dingen gebeuren. Zo hebben we twee keer meegemaakt dat een deelnemer onderhands met de voorzitter, en uit het zicht van de andere deelnemers, er snel een investeringsbeslissing doorheen drukte. In minstens twee *games* hebben we gezien dat een strategie ineens werd losgelaten. Een voorbeeld: men heeft besloten alleen producten af te nemen van één leverancier en ineens worden ook producten van andere leveranciers aangeschaft. Dit tot grote frustratie van andere deelnemers die dergelijk gedrag ervaren als een bewuste sabotage van de gemaakte afspraken, enkel voor eigen gewin. Wij zien dit gedrag regelmatig terug in de praktijk. Twee voorbeelden:

- Een leverancier biedt software aan tegen een bijzonder aantrekkelijke prijs, op voorwaarde dat de software voor het einde van het boekjaar wordt aangeschaft. Dwars tegen alle procedures in, en verblind door de grote korting, schaft men de software aan.
- De afdeling IT heeft de mogelijke investeringen in IT waarover moet worden besloten gerangschikt naar prioriteit, op grond van vooraf gestelde criteria. Aan de basis van de rangschikking ligt een onoverzichtelijke matrix, met de mogelijke investeringen op de x-as en de criteria op de y-as, die niet iedereen kan bevatten. Als het budget voor het volgende jaar moet worden vastgesteld, heeft het managementteam geen zin om nog een keer bij elkaar te komen over dit onderwerp. Er worden geen keuzen gemaakt en het budget van

het voorafgaande jaar wordt aangehouden. Ondertussen worden er buiten de vergadering om deals gesloten met de IT-afdeling over de aan te schaffen software waarbij de ranschikking wordt genegeerd.

Goed luisteren blijkt in beide benaderingen heel lastig

Wat opvalt, is dat er vaak slecht naar elkaar wordt geluisterd, ongeacht de gekozen benadering. Teamleden poneren uitspraken en meningen, waarvan er vervolgens om onduidelijke redenen soms een wordt overgenomen en als 'de waarheid' wordt beschouwd. Echt luisteren naar elkaar, doorvragen en gezamenlijk een gesprek beginnen komt uiterst zelden voor. Het lijkt erop dat dit een soort basisgedrag is dat naar boven komt als er sprake is van veel tijdsdruk en onzekerheid. Opvallend is ook dat als een gesprek ontstaat waarin enkele mensen elkaar wél weten te vinden, er altijd wel iemand is die het gesprek weer een andere kant op stuurt.

Toch nemen we in de praktijk ook wel creatieve manieren waar om dit te doorbreken. Zo kan het voorkomen dat managers elkaars businesscase moeten toelichten of dat er door middel van interview op elkaars plannen wordt gereflecteerd. Helaas komt dit weinig voor door de druk om zelf de zaken op orde te hebben. Meedenken en je verdiepen in de problematiek van collega's kost veel tijd en levert voor jezelf weinig op.

Een slimme mix is nodig, maar blijkt in de praktijk lastig

Intuïtief voelen we wel aan dat er een mix nodig is tussen een open en een procedurele benadering. Immers, in hun 'pure' ('archetypische') vorm werken ze geen van beide. Die mix blijkt echter in de praktijk lastig realiseerbaar. We hebben zelden een team gezien dat gedurende het besluitvormingsproces in staat bleek om een open houding te hanteren en tegelijkertijd vast te houden aan een minimaal aantal afspraken over het besluitvormingsproces. Ook zijn er weinig teams die procedures introduceren maar daar op een losse manier mee kunnen omgaan, door bijvoorbeeld te reflecteren en de regels aan te passen, of die ook wanneer het spannend wordt weten vast te houden aan de procedure.

In het dagelijkse werk zien we dat er weinig tijd wordt vrijgemaakt voor reflectie. Altijd zijn er wel operationele uitdagingen die vóór gaan, en in dergelijke gevallen is het door de tijdsdruk comfortabel om de procedure te volgen. Vanuit organi-

satieperspectief zal echter gereflecteerd moeten worden op het proces. 'Heidagen' zijn hiervoor vaak wel een oplossing, maar ook die blijken maar al te vaak te verzanden in een bespreking van de urgente, operationele problemen.

Goed naar elkaar luisteren en wederzijdse interesse zien we te weinig

Zes handvatten voor besluitvorming

Op basis van onze *game*- en praktijkervaring presenteren we nu een zestal lessen die teams kunnen helpen om op een optimale manier tot besluiten te komen.

Een duidelijke en gemeenschappelijke strategie geeft houvast

In de *game* kunnen deelnemers een aantal belangrijke strategische keuzen maken. Eén daarvan is de keuze of men investeert in een groter marktaandeel, meer winst of vooral een goede IT-architectuur. De groepen die hier een bewuste en weloverwogen keuze in maken en daar vervolgens een aantal ronden aan vasthouden, behalen een beter resultaat. Ook is er meer focus in de gesprekken en wordt er beter naar elkaar geluisterd. De gezamenlijke focus die een dergelijke strategische keuze geeft, leidt tot een beter besluitvormingsproces.

Tegelijkertijd zien we dat teams het lastig vinden om zo'n strategische keuze te maken. Het is namelijk verleidelijk om direct aan de slag te gaan en daadkracht te tonen in plaats van de businesscases gedetailleerd te gaan lezen. Men neemt dus niet de tijd. Bovendien wordt het maken van een strategische keuze ook gezien als 'zonde van de tijd'. Het leidt immers niet direct tot een besluit.

Een probleem dat we in de praktijk vaak tegenkomen is dat de gedeelde strategie vooral het resultaat is van onderhandelingen en verwordt tot een optelsom van individuele belangen waarin iedereen zich moet kunnen herkennen. De strategie bevat dan geen expliciete en eenduidige keuzen en geeft daarmee geen richting aan investeringsbeslissingen.

Een minimaal aantal procedures is nodig

Hoewel een louter procedurele benadering niet werkt, zullen er toch op zijn minst *enkele* procedures moeten worden gehanteerd. Teams die het hele proces vastzetten in een groot aantal procedures lopen tegen problemen aan. Besluitvorming zonder procedures werkt echter ook niet. Zo zijn er

Een open benadering van besluitvorming vereist een procedurele inbedding

teams die stellen: laten we in ieder geval tien minuten voor de deadline even met elkaar kijken waar we staan. Of: als we er vijf minuten voor de

deadline niet uit zijn, dan besluiten we aan de hand van stemmen. Dergelijke procedures creëren rust en geven tegelijkertijd ruimte om een goed ge-

spreek met elkaar te voeren en ideeën uit te wisselen. In de praktijk heeft iedereen zijn of haar voorkeur om tot een besluit te komen. Zo zijn er rationeel ingestelde mensen die bij voorkeur werken met heldere procedures. En ook zijn er de 'creatievelingen' die ruimte nodig hebben en procedures vooral ervaren als een belemmering. Een goede voorzitter maakt van beide kwaliteiten gebruik.

Open als het kan, en mits ingebed in een procedure

Een open benadering is goed en nodig, bijvoorbeeld voor het bepalen van de strategie en voor het verkennen van de onderliggende complexiteit van strategische keuzen en van de verschillende keuzemogelijkheden met IT. Deze open benadering lijkt echter alleen te werken als ze wordt ingebed in een procedure. Bijvoorbeeld: laten we tien minuten verkennen wat onze strategie moet zijn. Indien niet expliciet een tijdslimiet wordt opgelegd, kan de discussie al snel alle kanten op gaan en te veel tijd in beslag nemen, met als gevolg dat andere belangrijke onderwerpen niet of te weinig aan bod komen.

In de praktijk wordt vaak nauwelijks de tijd genomen om de complexiteit te verkennen. We hebben in de praktijk echter ook enkele bedrijven meegemaakt die dat wel deden, bijvoorbeeld in de vorm van wat in één specifiek geval een 'beamer-sessie' werd genoemd: voor een bijzonder complex vraagstuk werd een speciale bijeenkomst gepland om de problematiek tot in detail te verkennen, zonder druk om nog in diezelfde bijeenkomst tot een besluit te komen.

Openheid over eigen belangen maakt besluitvorming eenvoudiger

Besluitvorming wordt doeltreffender wanneer alle teamleden open zijn over hun eigen belangen. Dat leidt tot een versnelling in de besluitvorming. Immers, wanneer de uiteenlopende belangen eenmaal 'open en bloot' op tafel liggen, kan men met elkaar een goed gesprek voeren en prioriteiten stellen. De teamleden kunnen dan in het gesprek veel beter rekening met elkaar houden en gezamenlijk

zoeken naar een win-winsituatie. Blijkt die win-winoplossing toch niet te vinden, dan kunnen ze tenminste tot een compromis komen. Elkaar iets gunnen is alleen mogelijk als je open bent over wat je wilt.

In een besluitvormingsproces waarin het eigen belang *niet* op tafel komt, ontstaat al gauw wantrouwen dat tot uitdrukking komt in de opstelling van de deelnemers aan het besluitvormingsproces: ze gaan zich met elkaars zaken bemoeien en elkaar controleren – om te achterhalen wat de anderen aan mogelijke investeringen tot hun beschikking hebben, en welke keuzen zij maken, gaan ze bijvoorbeeld elkaars businesscases lezen en ontwikkelen hun eigen interpretaties van mogelijk achterliggende belangen.

Een mooi voorbeeld uit de praktijk van een aanpak om de besluitvorming wél in goede banen te leiden: de managementteamleden van een organisatie mogen ieder twee stemmen uitbrengen, één vanuit het perspectief van het eigenbelang en één vanuit het collectieve belang. De managers die deze aanpak hebben toegepast, vertellen ons dat zij vinden dat deze hen veel beter in staat stelt om de inhoudelijke discussie in het besluitvormingsproces mee te laten wegen.

Reflectie op zowel het besluitvormingsproces als inhoud en resultaten zorgt voor versnelling

In de praktijk en ook in de *game* zien we dat eenmaal gedane investeringen nauwelijks gestructureerd worden geëvalueerd: wat was het beoogde effect en is dat bereikt? Teams die wel evalueren lijken een duidelijke koers te hebben en zijn in staat bepaalde aannames te laten varen en nieuwe aannames te toetsen. Het merendeel van de teams doet echter helemaal niet aan reflectie en gaat door op de reeds ingeslagen weg.

In de *game* hebben we bewust een 'heidag' ingebouwd waarin het managementteam reflecteert op de genomen besluiten. Interessant is dat na deze reflectie alle teams met veel meer focus de *game* doorlopen en een veel duidelijkere koers varen. Men lijkt veel meer boven de materie te staan en daardoor ook beter te begrijpen wat de effecten zijn van bepaalde beslissingen. En dat, nota bene, terwijl op de heidag alleen wordt ingegaan op het proces en niet op de inhoud van de *game*. Het is duidelijk dat reflectie leidt tot meer focus en een beter besluitvormingsproces.

Maar reflectie is niet eenvoudig. Tijdens de meeste *games* ontstaan verwarring, discussie en kleine crises. Voor een buitenstaander lijkt het soms op

chaos: structuur en lijn zijn ver te zoeken. Het tegenovergestelde gebeurt ook: er vindt nauwelijks discussie en weinig interactie plaats. Interessant is dat de discussie door de teamleden toch vaak als goed, intensief en gestructureerd wordt ervaren. De aanvankelijk gekozen strategie wordt gevolgd, of het is door voortschrijdend inzicht 'logisch' dat deze wordt verlaten. Kortom, het gedrag van de deelnemers en de groep wordt achteraf gerationaliseerd. Men vindt het lastig om met elkaar en zonder externe inbreng te reflecteren en in te zien hoe het beter of anders kan. Waar vroeger langetermijnplannen een horizon hadden van vijf tot tien jaar, hebben ze tegenwoordig soms een horizon van nog slechts een kwartaal. Reflecteren wordt nog te vaak gezien als tijdverlies. Een reëel gevaar is dan dat we steeds dezelfde fouten blijven maken. Er is dus alle reden om steeds opnieuw een of ander moment van bezinning in te bouwen.

De CIO moet kleur bekennen

Het is interessant dat van de CIO een mening wordt verwacht, een standpunt. Een CIO die zegt zelf ook niet precies te weten wat de oplossing is of de materie complex te vinden, zal vervolgens bijna stelselmatig worden genegeerd. Ook de CIO die zijn vraagstukken probeert te delen en daarbij te kennen geeft dat hij informatie nodig heeft van de overige leden van het managementteam wordt genegeerd. Het mooiste voorbeeld hiervan maakten we mee in een *game* waarin de CIO aan het bord ging staan en een complete besluitvormingsmatrix begon uit te werken. Na een minuut startten de overige teamleden vervolgens een geheel nieuw gesprek waarin die matrix verder werd genegeerd.

De CIO naar wie wel wordt geluisterd, is de CIO die met de nodige stelligheid een standpunt inneemt en dit kan onderbouwen. Dat wordt prettig gevonden en de overige deelnemers aan het gesprek zijn dan eerder geneigd om de CIO nadrukkelijker in het besluitvormingsproces te betrekken. We zien in de praktijk extreme verschillen in de wijze waarop de CIO zijn/haar rol invult, ook bij tamelijk vergelijkbare organisaties. Zo hebben we eens een CIO meegemaakt die zich uiterst dienstverlenend opstelde. Hij onderzocht voortdurend hoe IT het prestatievermogen van de organisatie kon helpen versterken, woei met alle winden mee en veroorzaakte een chaotisch en instabiel IT-landschap. Een andere CIO was bijna star te noemen en ging tamelijk eigengereid aan de slag. Zijn opstelling leverde een prachtig stabiele IT-

omgeving op. De klanten voelden zich echter niet gehoord en gaven de IT-dienstverlening een onvoldoende.

Tot slot

Een aanpak met de gepresenteerde handvatten leidt tot betere en efficiëntere besluitvormings-

processen, zo is onze overtuiging. Het is echter niet gezegd dat daardoor de resultaten van de organisatie ook automatisch verbeteren. Dat is immers van veel meer condities afhankelijk. We zijn er echter zeker van dat managementteams die deze handvatten actief toepassen in de regel betere besluiten zullen nemen, waardoor de kans op succes toeneemt. ■

De CIO moet zijn mening geven, wil er naar hem geluisterd worden
