

## **IT mislukkingen. Doen we er iets aan? Jan Devos**

Wat hebben onze rechtbanken en de Londense ambulancediensten met elkaar gemeen? Juist: beiden hebben een IT mislukking achter de rug. De ambulanciers van Londen spannen de kroon met een twintigtal doden op hun naam. De computer verzon ongevallen en echte accidenten verschenen niet op de planning. Bij de rechtbanken mikt het nieuwe informatiseringsproject Cheops minder hoog dan het vorige gefaalde Feniks project. Onze kersverse minister van justitie heeft met de bouw van extra gevangenis lucratievere projecten gekozen die grotere uitstraling garanderen.

De voorbeelden zijn geen uitzonderingen. Het zijn zelfs geen toppers qua verloren gegane investeringen, dat trieste record (vier miljard dollar) staat op naam van de Amerikaanse overheid dat tevergeefs zijn belastingssysteem wou informatiseren. De verhalen zijn ook niet belegen. Het Feniks project is pas vorig jaar ten onder gegaan. Recent stelde een onderzoeker zich de vraag waarom we er wel in slagen met computers ruimtetuigen te doen landen op mars, maar blijkbaar geen computers aan het werk krijgen in ziekenhuizen.

Russell Ackoff, bekend van zijn baanbrekend werk in het domein van het operationele onderzoek, stelde zich in 1967 al vragen: hoeft informatiseren wel altijd, komt de informatie wel het management ter hulp en is er geen reorganisatie van de organisatie nodig alvorens van wal te steken met een nieuw informatiesysteem? Vragen die eindeloos behandeld zijn in businessschools maar waarvan de antwoorden tot op vandaag niet bevredigen.

### **IT mislukkingen zijn geen rariteit! Meer dan de helft van alle IT projecten ontspoord!**

Over de juistheid van de cijfers wordt er gedebatteerd, maar verschillende bronnen maken melding van een groot aantal IT projecten die stopgezet worden of mislukken. Vaak geciteerd zijn de gegevens van de Standish Group. Dit onderzoeksbureau verzamelt sinds 1985 hierover gegevens. Hoewel de authenticiteit van hun gegevens soms in vraag wordt gesteld worden ze toch ernstig genomen. Recent onderzoek aan de Hogeschool West-Vlaanderen naar de omvang van mislukte IT projecten heeft de cijfers een andermaal bevestigd.

Uit gegevens blijkt dat 18% van alle gestarte IT projecten gewoonweg mislukt en dat 53% ontsporingen vertonen inzake budget, doorlooptijd of kwaliteit. Een toelichting. Men kan stellen dat iets mislukt omdat het niet het verwachte resultaat oplevert. Een IT mislukking is dan de vernietiging van (economische) waarde of het niet realiseren ervan, terwijl er toch middelen (tijd, geld, mensen, technologie) werden verbruikt. De mislukking kan slaan op een project maar ook op een beleid, een visie, een architectuur, een methodologie of meer concrete zaken zoals hardware en software. Dit maakt het aantal mislukkingen groot.

### **You can't always get what you wanted...**

De meest volledige definitie van een IT mislukking is de verwachtingsfout. Deze treedt op wanneer het informatiesysteem er niet in slaagt aan de verwachtingen van de stakeholders te voldoen. De volledigheid van deze definitie is meteen zijn sterkte en zwakte. Wie zijn immers de stakeholders? En welke verwachtingen hebben ze? De verwachtingsfout wordt daarom best vervangen door de meer pragmatische beëindigingfout. Deze treedt op wanneer het informatiesysteem door haar belanghebbenden in de steek gelaten wordt en iedereen dus het schip verlaat. Dit is 18% van de gestarte IT projecten.

Veel erger lijkt ons dat 53% van alle IT projecten niet echt vergaan maar wel op één of andere manier ontsporen. Dit zijn projecten die ofwel over budget of tijd gaan of onvoldoende kwaliteit bieden of een combinatie vertonen van deze factoren. Dit is een kleine meerderheid van alle IT projecten! Het rare is dat vele van deze projecten vaak nog meerdere jaren kunstmatig in leven gehouden worden en daarom niet altijd als een mislukking worden gezien. Niet alles wat in organisaties verkeerd loopt wordt immers aan de grote klok gehangen! De verloren investeringen zijn enorm wanneer we zien dat er in 2005 alleen al in de VS voor **\$1,8 biljoen** gespenseerd werd aan IT. Het euthanasiedebat kan wellicht hier haar nut bewijzen.

### **Wat is nu eigenlijk het probleem?**

Dit brengt ons stilaan tot de hamvraag. Wat is het fundamentele probleem met IT in organisaties? Het antwoord is niet eenvoudig. Eigenlijk moeten we toegeven dat niet veel geweten is. Hoe minder we van iets afweten hoe meer variabelen we menen te moeten inbrengen ter verklaring. Eliminatie is dus aangewezen. Velen zullen misschien de wenkbrauwen zullen fronsen, maar er is gebleken dat IT mislukkingen niet veel te maken hebben met falende apparatuur en programmatuur. Al in 1975 stelden onderzoekers, dus lang voor de komst van de PC, Windows, het internet, PDAs, laptops, servers en andere leuke dingen, dat technische mankementen snel op te lossen zijn omdat men daarover snel veel meer weet, in tegenstelling tot sociaal-organisatorisch gedrag. Er werd gesuggereerd dat de hoofdoorzaken voor IS mislukkingen te vinden zijn in het organisatorische domein.

### **De wetenschap is nog ontwetend.**

Het is een feit dat IT een piepjonge wetenschap is waar nog veel moet geleerd en slechts weinig echt geweten is. De zoektocht naar kennis is pas recentelijk opengebroken naar andere disciplines. Toch blijft een mechanistische visie (te) sterk domineren. Dit is historisch te verklaren. Computers zitten van oudsher in de greep van een technologisch imperatief waaruit ze zijn ontstaan. De naoorlogse tijdgeest, toen de wereld moest heropgebouwd worden, wakkerde een rotsvast geloof aan in een neutrale (informatie)technologie. Met de hulp van computers is de mens op de maan geraakt! Computerwetenschappers durven weleens het exclusieve vaderschap van de IT discipline claimen. Zo wordt blindelings verondersteld dat IT minstens het potentieel bezit om de productiviteit van organisaties te verhogen. Dit eenzijdig perspectief waaruit informatiesystemen worden bestudeerd en dat sterk gecultiveerd wordt in het onderwijs, is in belangrijke mate verantwoordelijk waarom we IT mislukkingen onvoldoende de baas zijn. Men zou onderhands toch moeten weten dat computers in organisaties niet neutraal en waarde vrij zijn. Een informatiesysteem bestaat niet zonder haar organisatie die bovendien ingebed zit een omgeving met heel wat actieve krachten.

### **Over mijn lijk...**

Een voorbeeld is dat van een informatiesysteem dat, hoewel gebouwd binnen het vooropgestelde tijdsbestek en budget en formeel voldoet aan de specificaties van het ontwerp toch maar niet gebruikt wordt. Het systeem wordt door de gebruikers beschouwd als een mislukking. Dit is het geval van weerstand tegenover IT, een thema dat al vaker werd onderzocht. Ook het Feniks project kan wellicht onder dat thema gecatalogeerd worden. Het IS mislukkingproces kan dus gestuurd worden, door het management maar door ook iedere stakeholder. Is weerstand tegenover IT daarom noodzakelijk slecht? Misschien legt dit zaken bloot die kunnen verbeterd worden en waardoor de waarde van de inzet (of niet inzet) van IT toeneemt? Dingen die moeilijk met een wiskundig model verklaard, laat staan opgelost worden.

### **Welkom in de nieuwe wereld.**

Gebrekkige technologie als dé boosdoener afschilderen voor IT mislukkingen is niet juist, leidt tot gemakkelijkooplossingen en is op termijn zelfs gevaarlijk. Het strikte geloof in een positivistische wetenschap dat alle fenomenen moet verklaren maakt vele organisaties blind en weerhoudt ze om te leren. Maar daarom moeten we niet vervallen in louter subjectieve beschouwingen. We moeten geldigheidsclaims maken die rationeel blijven.

IT in organisaties moet bekeken worden vanuit een andere bril. Een perspectief dat het midden houdt tussen een zuivere objectieve wereld van apparatuur en programmatuur en een subjectieve wereld van ervaringen beleefd door alle stakeholders van een informatiesysteem. Deze 'nieuwe' wereld bestaat uit normen, regels en waarden die door alle participanten gedeeld en beleefd worden als zijnde praktische kennis. Hieruit kunnen er geldigheidsaanspraken afgeleid worden die niet zozeer op de absolute technische waarheid slaan maar op juistheid en legitimiteit van het fenomeen.

De reden waarom informatici hierop onvoldoende in pikken kan deels verklaard worden door hun eenzijdige wetenschappelijke opleiding. Maar ook het omgaan met onzekerheden ligt niet in onze aard. We voelen er ons niet goed bij en grijpen terug naar vertrouwde zaken.

### **Hoera! Een methodiek zal redding brengen.**

Veel IT-ers keren door hun verbondenheid met de objectieve technologie het echte probleem de rug toe of nemen hun toevlucht tot formele methoden die het probleem moeten bezweren. Vooral kleinere organisaties zijn hiervan vaak niet overtuigd. De dynamiek is daar door de geringe omvang en het familiale management anders dan in grotere organisaties. Maar IT mislukkingen treden niet alleen op in KMO's. Vele mislukkingen vinden trouwens plaats in organisaties waar methodisch en procesmatig werken een gewoonte is.

Grotere bedrijven durven daarover wel eens theoretiseren. Helaas hebben vele van deze pseudo-theorieën geen verklarend of voorspellend vermogen. Het zijn eerder vermeende causale verbanden tussen genomen acties en de resultaten ervan. Deze 'werktheorieën' zijn meestal onvoldoende getest, simplistisch en onderhevig aan willekeurige interpretaties en wijzigingen. De meeste informatie over hoe mislukkingen kunnen vermeden worden is nochtans vlot beschikbaar. Hiervoor moeten IT-ers echter willen leren uit ervaringen en hun bestaande praktijken die leiden tot mislukkingen willen veranderen.



**IT mislukkingen zijn geen zeldzaam verschijnsel en nog steeds niet afdoend verklaard.**

### **Mislukkingen zijn sexy!**

Zo worden IT projecten nog steeds niet aangevat met een mislukking voor ogen. Zelden wordt er a priori een risicoanalyse gemaakt. Succes daarentegen heeft een andere betekenis en wordt als een vanzelfsprekendheid beschouwd. Het succes van IT wordt bovendien door de sector gepredikt en wordt nogal snel voor waar aangenomen.

Gelukkig zijn IT mislukkingen attractief voor onderzoekers. Een gefaald IT project bevat nogal wat materiaal dat het bestuderen waard is. Mislukkingen trekken de aandacht omdat het een ideaalbeeld doorbreekt. Het confronteert de mens met zijn beperkingen en bevat informatie hoe het eigenlijk niet moet. Hierin steekt dus minstens het potentieel om te leren hoe het wel moet. Het onderzoek naar mislukkingen heeft ook een maatschappelijke relevantie. De oorzaken van mislukkingen moeten vaak worden toegewezen ter compensatie van de geleden verliezen. De rechterlijke macht wordt hierbij vaak ingeroepen om IT mislukkingen te beslechten en dat gebeurt best op een wetenschappelijke verantwoorde wijze. Er is hierbij nog een te grote interpretatieve flexibiliteit in het verklaren van IT mislukkingen. Ook dat moet ooit eens opgelost worden.

- IT mislukkingen zijn niet nieuw en komen vaak voor
- Meer dan de helft van alle IT projecten gaat over tijd, budget of biedt onvoldoende kwaliteit
- Oplossingen om IT in organisaties te brengen zijn onvoldoende voorradig omdat het fenomeen onvoldoende gekend is
- Een eenzijdig positief-wetenschappelijke perspectief neigt niet echt tot een lerend vermogen
- Meer onderzoek is nodig om te kunnen remediëren