

## Wat iedere CIO moet weten over verandertrajecten

# INTEGRALE ICT-IMPLEMENTATIE. VAN PROJECT NAAR DAADWERKELIJKE VERBETERING VAN DE BUSINESS

In dit artikel gaan we in op de vraag hoe senior projectmanagers met eindverantwoordelijkheid voor de implementatie van integrale ict-trajecten, aansluiting zoeken bij de informatiebehoefte van de medewerkers en communicatie toepassen tijdens het traject. Deze vraag is gesteld aan een tiental senior projectmanagers actief in zowel de profit als de non-profit sector. Uit de gesprekken bleek dat een aantal criteria bepalend is voor daadwerkelijke verbetering van de business. Deze criteria worden in dit artikel toegelicht.

door: Antonie van Nistelrooij, Annemijn Poot en Lonke Mechelse

Een integrale ict-implementatie betekent een forse investering. Cruciaal is dat die investering zich ook daadwerkelijk terugbetaalt in businessresultaat. In de praktijk blijkt vaak dat de projectdoelstellingen zijn gehaald, maar dat de feitelijke verandering – het gebruik van een nieuwe applicatie of ict-toepassing – niet is geland bij de medewerkers. Of zoals een projectmanager tijdens een interview zei: 'De doelstellingen zijn gehaald met betrekking tot structuur, ict-voorzieningen en de fysieke inrichting, maar met betrekking tot het menselijk denken en handelen is er nog volop werk te doen'. Tijdige en duidelijke communicatie over de gewenste toekomstige situatie is bij elk veranderproces van belang (De Swart, 2001, p. 47). Het verschaffen van heldere informa-

tie over wat medewerkers kunnen verwachten, reduceert de onzekerheid hierover en vermindert de weerstand omtrent een nieuwe ict-toepassing. Een andere veelgehoorde aanname is dat 'het informeren van mensen over het *waarom*, *wat* en *hoe* van een ict-implementatie ervoor zorgt dat ze zich eerder zullen inzetten voor de uitvoering ervan'. Maar is informeren op zich wel genoeg om medewerkers ook daadwerkelijk te mobiliseren? Dat een communicatieplan bij een integrale ict-implementatie noodzakelijk is, is geen nieuw idee. Maar welke factoren spelen hierbij een rol, mede gelet op de verschillende fasen van een dergelijke implementatie? We legden deze en andere vragen voor aan een tiental senior projectmanagers, eindverantwoordelijk voor de implementatie van grootschalige integrale ict-trajecten in zowel de profit als de non-profit sector: KPN, Brandweer Amsterdam-Amstelland, ING, UWV, gemeente Terneuzen, ministerie van Justitie, Achmea, voormalig AXA en een elektronicaconcern.

### Ict als organisatievraagstuk

In enkele recente onderzoeksverslagen van de Algemene Rekenkamer naar de resultaten van ict-implementatietrajecten bij de overheid, wordt als belangrijkste uitdaging genoemd: het voorkomen van *technology-fix*-denken. Hiervan is sprake wanneer de organisatorische implementatie – de bewustwording en omgang van de medewerkers met het nieuwe systeem – ondergeschikt is of niet wordt meegenomen in de planning. Van Elk en Van den Dool (2009, p. 38) komen op basis van hun analyse van de rapporten van de Algemene Rekenkamer

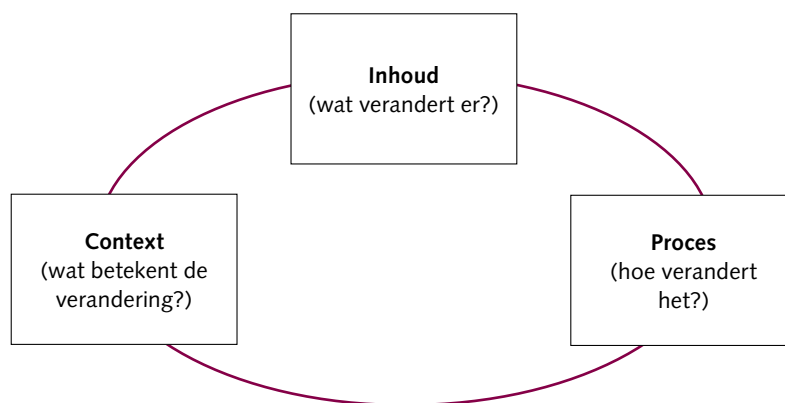
tot de conclusie dat 'ict niet een technologisch, maar een organisatievraagstuk is'. Het ligt dan ook voor de hand om een ict-project als een verandertraject aan te pakken, met aandacht voor planning, communicatie en betrokkenheid. Zaken die ogenschijnlijk met elkaar samen lijken te hangen en die tot het domein van verander- en projectmanagement gerekend kunnen worden (Van Nistelrooij, Poot & Mechelse, 2009).

Vanuit de veranderkundige literatuur weten we dat het doorvoeren van organisatieveranderingen niet alleen een kwestie is van een adequate kostenadministratie, goed opdrachtgeverschap, tijdige controle van doorlooptijden en zorgvuldig planning van interventies en capaciteiten, maar ook een kwestie van tijdig inspelen op en het ondersteunen van allerlei onvoorziene en emergente processen (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008). Grip krijgen op integrale ict-projecten betekent ook dat je handelt vanuit een businesscase, waarbij je ook vooraf in de planning zoveel mogelijk aansluiting zoekt bij de realiteit van de medewerkers (Van Nistelrooij, 2009). Dat betekent dat er een realistische planning moet zijn, met ruimte om in te spelen op onvoorziene en emergente processen. Eén van de centrale uitgangspunten in ons onderzoek was dat het niet bijtijds halen van de gestelde doelen van integrale ict-projecten ook te maken heeft met niet al te realistische verwachtingen ten aanzien van de planbaarheid en beïnvloedbaarheid van het menselijk gedrag.

In de veranderkundige literatuur wordt doorgaans onderscheid gemaakt tussen inhoud en proces, waarbij dan één van beide wordt benadrukt (Cozijnsen en Vrakking in De Swart, 2001). Met betrekking tot ict wordt nog wel eens de nadruk gelegd op de inhoud als het gaat om de communicatieve inspanningen en op het proces als het gaat om het veranderkundige gedeelte (De Swart, 2001). Ten eerste is deze indeling onvolledig, het sluit namelijk de context van de verandering en de daarbij behorende betekenisgeving uit. In de internationale vakliteratuur over projectmanagement wordt bijvoorbeeld het belang benadrukt van communicatieve inspanningen die gerelateerd zijn aan betekenisgeving en het (tijdig) mobiliseren en betrekken van medewerkers (Milis & Mercken, 2002; Boddy & Paton, 2004; Sauer & Reich, 2009). Ten tweede komt het ook een beetje gekunsteld over om deze zaken zo te verdelen. Niet alleen heeft elke doelgroep een andere informatiebehoefte, deze behoefte verandert ook naarmate het veranderproces vordert. Het gaat dus meer om het vinden van de juiste verdeling van aandacht tussen deze communicatie- en veranderdimensies en het aanpassen van deze mix naarmate de informatiebehoefte van de doelgroepen verandert (zie *figuur 1*).

### Opzet en uitvoering onderzoek

Het onderzoek komt voort uit een samenwerking tussen de divisie People and Change Leadership van Atos Consulting en de afdeling Organisationswetenschap van de faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Bij de selectie van respondenten is gestreefd naar een goede balans tussen profit en non-profit organisaties. Ook is gekeken naar een goede verdeling tussen rijksoverheid en lagere overheid. Het onderzoek bestond uit twee interviewronden, waaraan in totaal twaalf projectmanagers van negen cliëntorganisaties



Figuur 1: Communicatiedimensies bij organisatieverandering

van Atos Consulting hebben deelgenomen. De eerste interviewronde was individueel van opzet, waarbij onder meer van elk project het plan van aanpak is besproken. Na analyse van deze eerste ronde zijn de respondenten uitgenodigd voor een seminar waarbij de deelnemers aan de hand van stellingen met elkaar in gesprek gingen.

### Verbetering van de business

De gebruikte businesscases van de projecten, oftewel de redenen tot verandering, hadden te maken met efficiëntieoverwegingen, uitlijnen van de verschillende naast elkaar werkende ict-pakketten, de invoering van een nieuw bedrijfsconcept en het verbeteren van werkprocessen en prestaties. De projecten hadden een doorlooptijd variërend van tien tot achttien maanden. In vijf gevallen was sprake van een doorstart. Ten aanzien van de uitkomsten van de projecten is door de respondenten aangegeven dat:

- de efficiencywinst wat tegenviel – uiteindelijk maar vijf fte winst. In relatie met de benchmark is dit een pijnpunt,
- er wel awareness werd gecreëerd, maar de doelstelling niet werd behaald,
- er een heel mooi model lag, zij het op papier,
- het streven was een lerende organisatie te worden, maar dat deze stap nog onvoldoende werd gemaakt.

In sommige gevallen werd een opsplitsing gemaakt, bijvoorbeeld naar kosten en opbrengsten: 'We zijn binnen budget gebleven en het systeem is op tijd opgeleverd, maar ik twijfel ten zeerste over de opbrengsten'. In enkele gevallen was het nog te vroeg om met duidelijke uitspraken te komen: 'het daalt langzaam in', 'het traject moet zich nog bewijzen'. De grote omslag of het slagen van een verandertraject blijkt nauw gerelateerd aan het werkelijke gebruik dat is af te lezen aan het gedrag van de medewerker. Al met al kwam bij de analyse van deze verandertrajecten duidelijk naar voren dat typische uitkomsten die te maken hebben met gedragsverandering meer tijd nodig hebben dan uitkomsten die gerelateerd zijn aan de structuur, ict en meer fysieke veranderingen.

### Draagvlak als dé succesfactor voor verbetering

De overheersende opvatting van de onderzoeksgroep is dat het krijgen van grip op de voortgang bij integrale

ict-projecten vooral een kwestie is van het bijtijds mobiliseren en betrekken van medewerkers. De meeste ondervraagde projectmanagers zijn het erover eens dat 'elke verandering weerstand geeft en dat succes van een ict-implementatie afhangt van de mate van draagvlak van mensen'. Draagvlak realiseer je volgens de respondenten onder meer door het vooraf opzetten van een communicatieplan met bijbehorende stakeholdermap. Met een stakeholdermap wordt vooraf per doelgroep gekeken naar de bestaande informatiebehoefte, de mate van invloed op het verandertraject en de huidige houding ten opzichte van de verandering. De overheersende mening van de projectmanagers was dat het werken met een stakeholdermap zorgt voor een goede start en dat het voor de bewustwording van de mensen doorgezet moet worden gedurende het hele traject. Het is volgens de respondenten van groot belang dat mensen helder krijgen wat ze moeten doen, bijtijds weten wat er van hen wordt verwacht en antwoord krijgen op de vraag 'what's in it for me?' Daarom wordt communicatie door de projectmanagers als een belangrijk onderdeel van het verandertraject gezien. Naast het werken met een stakeholdermap werd ook aanbevolen gedurende het hele project gebruik te maken van nieuwsbrieven, intranet met FAQ's, actieve betrokkenheid van ondernemingsraad en interactieve personeelsbijeenkomsten om bepaalde veranderissues die spelen op de afdelingen te bespreken.

### Strategisch communiceren

Een goed strategisch communicatieplan geeft antwoord op de vraag wanneer wat wordt gecommuniceerd naar welke doelgroep. Als het gaat om gedragsverandering dient ook te worden nagedacht over de participatiegraad en de specifieke wijze van communiceren naar de doelgroepen. In dit verband worden in de literatuur grofweg drie categorieën genoemd: activiteiten gericht op (1) het informeren van medewerkers (mee weten), (2) het consulteren van medewerkers (mee denken) en (3) het actief participeren in de besluitvorming (mee beslissen) (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008). Dat dit in combinatie met goede timing van belang is, blijkt bijvoorbeeld uit uitspraken als: 'Wij hadden een uitgebreid communicatieplan en gingen de boer op met ons project naar een doelgroep die geen behoefte had aan uitleg over een systeem waarmee zij niet zoveel te maken kregen'. En: 'Terugkijkend op ons project hebben we de verkeerde verwachtingen gewekt. We hadden geen interactie nodig. We hadden het beeld duidelijker neer moeten zetten.' Alle stakeholders op dezelfde manier informeren of in dezelfde mate laten participeren is niet efficiënt qua tijd en inspanning. Of zoals werd aangegeven: 'Niet op elke afdeling zitten ze te wachten op lastige managementinformatie'. En: 'Er had langer stilgestaan moeten worden bij welke boodschap je op welk niveau wilt uitdragen en door wie. Iedereen zit er anders in'. Op basis van de uitspraken van de projectmanagers zijn er – als het gaat om inhoud en mate van informatiebehoefte en de daarbij passende wijze van communiceren – in een integraal ict-implementatieproject grofweg drie fasen te onderscheiden.

## Fase 1: Informeren en overtuigen

Uit het onderzoek blijkt dat het borgen van het project in de hogere managementlagen noodzakelijk

is voordat überhaupt begonnen kan worden. Daarbij heeft kennelijk elk project qua zwaarte, reikwijdte en businessimpact een eigen managementniveau waarop dit dient te gebeuren. Niet alleen om het verkrijgen van goedkeuring en vereiste financiering, maar ook om het realiseren van betrokkenheid van de hogere managementniveaus bij het project en indirect daarmee van de medewerkers. Het is van eminent belang dat het hoger management – per voorkeur de dominante coalitie – achter het project staan. 'Daarbij gaat het om leidinggevend die geloven in de businesscase, die het project actief sponsoren. Die fungeren als boegbeeld en ze voorkomen dat mensen terechtkomen in een poldermodel, waardoor het proces gaat meanderen of reeds in een vroeg stadium in een impasse komt'. Het gaat er ook om dat mensen *dedicated* worden vrijgemaakt voor het project en dat het project vanaf het eerste moment in de agenda's komt van de juiste stakeholders. Daarvoor heb je volgens de meeste ondervraagden lijnmanagers nodig, en in ieder geval mensen uit de eigen organisatie. 'Het gaat in essentie om 'zwaargewichten' die kunnen overtuigen, die het belang zichtbaar kunnen maken, het nut laten zien, verantwoordelijkheid op de juiste plaats neerleggen en knopen kunnen doorhakken op het juiste moment.' De projectmanagers stellen tevens dat je tijdens het hele proces moet kijken welke personele of managementcompetenties je zelf in huis hebt en welke je bij derden moet halen. De respondenten geven aan dat projectmanagement over het algemeen goed is vertegenwoordigd en dat er meer dan voldoende kennis is over methoden en technieken, zoals Prince2. Aangegeven wordt ook dat de benodigde competenties meer op het gebied liggen van het bepalen van gedragsdoelstellingen en de daadwerkelijke gedragsverandering zelf.

## Fase 2: Motiveren en betrekken

Na de aankondiging en de eerste stappen gaat het volgens de ondervraagde projectmanagers 'de mensen echt raken', dan 'krijg je tegengas' en 'komen de vragen waarbij het vooral gaat om het krijgen van een antwoord op de vraag: wat betekent het voor mij?' Wanneer ontslag niet aan de orde is of zodra duidelijk is dat de eigen baan niet vervalt, gaat – zoals een van de projectmanagers aangaf – bij veel mensen de vraag spelen 'krijg ik wat ik wil krijgen?' Dat is ook het moment waarop volgens sommige respondenten 'het spel gaat beginnen en de radertjes beginnen te draaien' en waarop ondersteunende trainingen en workshops worden aangeboden. Dit is bovendien het moment waarop je volgens een kleine meerderheid van de ondervraagden overstapt van 'alleen maar zenden naar zenden en ook ontvangen'. Van belang is dat er voor deze fase open gesprekken zijn gepland 'om te kijken hoe de boodschap is aangekomen', 'om te kijken hoe het gaat', 'je de bloemetjes laat bloeien', 'je niet teveel op het resultaat focust', 'je aansluit op de praktijk' en 'openstaat voor suggesties en feedback en dit ook serieus neemt door bijtijds terugkoppeling te verzorgen middels interactieve personeelsbijeenkomsten op afdelingsniveau. Al dan niet geflankeerd door individuele afspraken met eigen afdelingsmanagement over inzet en ontwikkeling (POP-gesprekken)'. De doorslag als het gaat om draagvlak en echte betrokkenheid vindt volgens sommige respondenten plaats

'zodra mensen door hebben dat de verandering echt doorgevoerd gaat worden en dat het (deze keer wel) gaat lukken'.

### Fase 3: Bevestigen, bekrachtigen en nazorg

Dit is de fase van de feitelijke implementatie en de effectuering die daar direct op volgt. De fase waarin het project live gaat en waarbij men vervolgens spreekt van de 'nazorgfase' (Van Nistelrooij et al., 2009). In deze fase moet de verandering beklijven. Het gaat dus om meer dan alleen de ict-toepassing in productie nemen. Het gaat erom dat het werken met de nieuwe toepassing routine is geworden en dat de gewenste veranderingen zichtbaar zijn in het gedrag van degenen die ermee moeten werken. Zoals De Swart (2001) aangeeft is dit iets wat in veel ict-projecten in veranderkundig opzicht wordt onderschat. Ook in ons onderzoek wordt dit bevestigd, wat blijkt uit opmerkingen als: 'op het moment dat je live bent gegaan, dan ben je er nog niet, en dan denk ik dat een (...) verandernabranders essentieel is', '(...) after go-live: wat doet je om te zorgen dat het beklift?', 'als je kijkt naar de werkelijkheid, ligt de borging op de afdelingen zelf, nadat het geïmplementeerd is' en 'ergens ga je naar die livedatum, maar er moet ook een after care zijn. Een verandertraject is per definitie dus later klaar'. Men is het er unaniem over eens dat deze (implementatie)fase net zo belangrijk is als de voorafgaande fasen. Men is dan ook van mening dat deze implementatiefase deel moet uitmaken van het oorspronkelijke plan en dienovereenkomstig projectmatig dient te worden aangepakt: 'Ik denk dat we het hier aardig ingebed hebben, maar de nazorgfase zou ik graag vaster gedefinieerd hebben: wat gaan we daarin doen en wat moet er gerealiseerd zijn?' Ook in deze fase dient de (lijn)manager nadrukkelijk aanwezig te zijn en aan te geven dat 'dit de manier is waarop we het gaan doen (...) inclusief stuurgroep, korte lijnen, inclusief projectteam dat niet naar huis gaat voordat het is gebeurd'. Ook zijn er meerdere respondenten die stellen dat het project formeel afgesloten dient te worden met een evaluatie om naar alle betrokkenen te kunnen terugkoppelen wat de opbrengsten ervan zijn geweest.

### Ten slotte: onrust, onzekerheid en communicatie

Er zijn tal van complicerende zaken die direct gevolgen hebben voor de voortgang van de integrale ict-implementatie. Zaken die niet planbaar zijn en die direct te maken hebben met onduidelijkheid en de daardoor ontstane onzekerheid. De grip op het project verlies je wanneer er sprake is van langdurige onrust. Of zoals een van de projectmanagers het aangaf: 'Onzekerheid – hoe vervelend ook – hoeft geen probleem te zijn, het moet alleen niet te lang duren'. Of zoals een ander zei: 'Om het tot een succes te maken moet je zorgen dat mensen zo snel mogelijk die drempel over zijn en er weer vertrouwen in hebben. Kortom, een korte tijdsspanne van onzekerheid is belangrijk. Hoe langer de onzekerheid duurt hoe moeilijker het is voor de mensen en hoe moeilijker het wordt de mensen daarna weer mee te krijgen'. De geïnterviewde projectmanagers zijn van mening dat 'het belangrijk is om uit te leggen waarom je iets doet en wat de onderliggende doelstelling is, in plaats van alleen maar op de techniek ervan in te gaan'. Maar of dit op zichzelf voldoende is, is nog maar de vraag. 'Het informeren van mensen is niet

moeilijk' zo vatte een van de aanwezigen het samen. 'Het tijdig informeren en het vinden van de juiste woorden om helder te krijgen wat de consequenties zijn, is een stuk lastiger'. Deze persoon zei ook dat 'als het daarbij blijft, alleen maar woorden, dan houdt het op en komt de verandering uiteindelijk niet tot stand'. En ook: 'Top-down ingezette communicatie verdwijnt snel uit het collectieve geheugen'. En: 'Je ziet dat je heel duidelijk moet kiezen en communiceren wat je gekozen hebt (...). Vervolgens ga je een interactief proces in om dat te tunen op de werkelijkheid en sturing. Dus als je een keuze maakt, dan moet je dat communiceren gedurende het hele traject'.

### Conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat tijdige betrokkenheid van medewerkers een belangrijke succesfactor is van een integrale ict-implementatie. Het is belangrijk dat de projectmanager zich bewust is van de verschillende doelgroepen waarmee hij of zij werkt en hier de communicatie op afstemt. Immers, een succesvolle integrale ict-implementatie valt of staat met het (veranderend) gedrag van de medewerkers. Tenslotte zijn we op basis van dit onderzoek tot de conclusie gekomen dat elke CIO moet weten dat:

- een goede businesscase en een realistische planning belangrijke factoren zijn in het beheersbaar laten verlopen van de integrale ict-implementatie,
- een realistische planning ook inhoudt dat er zowel qua tijd als qua inhoud ruimte open wordt gelaten voor onverwachte en emergente zaken die zich tijdens een veranderproces kunnen voordoen,
- goed moet worden nagedacht over de inzet en inhuur van mensen in het traject. Een analyse vooraf van de gewenste competenties in de verschillende fasen van het project kan daarbij helpen,
- het succes van een integrale ict-implementatie wordt bepaald door de mate van draagvlak van medewerkers. Daarbij blijkt het volgende van cruciaal belang: zichtbare betrokkenheid van het hogere management, goede regie op het proces en een strategisch communicatieplan gekoppeld aan een stakeholdermap, zodat van elke doelgroep duidelijk is wat de informatiebehoefte en bijpassende participatiegraad zijn,
- het van doorslaggevend belang is om te investeren in begeleiding van de fase na het live gaan. Het daadwerkelijke voordeel voor de business wordt vaak in deze fase behaald, terwijl deze in de planning – en vaak ook in de praktijk – onderbelicht blijft. ■



#### Over de auteurs:

Dr. Antonie van Nistelrooij is werkzaam als universitair docent bij de afdeling organisatiewetenschap aan de faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij is gespecialiseerd in organisatieontwikkeling (OD) en in de begeleiding van communicatie- en groepsprocessen tijdens organisatieverandering. Annemijn Poot MSc is werkzaam als business consultant bij de divisie People & Change Leadership van Atos Consulting. Zij legt zich met name toe op structuur en cultuur bij verandertrajecten. Drs. Lonke Mechelse is werkzaam als executive business consultant bij de divisie People & Change Leadership van Atos Consulting en is specialist in verandermanagement.

#### Literatuur

- Algemene Rekenkamer, 'Lessen uit ict-projecten bij de overheid', deel B. 2008, [www.cs.vu.nl/~x/knipselkrant/lessen-uit-ict-projecten-bij-de-overheid-deel-B.pdf](http://www.cs.vu.nl/~x/knipselkrant/lessen-uit-ict-projecten-bij-de-overheid-deel-B.pdf).
- Boddy, D., & Paton, R. (2004). Responding to competing narratives: lessons for project managers. *International Journal of Project Management*, 22, 225-233.
- De Swart, N. (2001). Lessen uit de verandkunde toegepast in ict-projecten. *Management & Informatie* (6), 45-51.
- Elk, W. van, & F. van den Dool (2009). Onvoldoende balans tussen ambitie, beschikbare middelen, mensen en tijd. Ict-projecten overheid vaak te complex. *TiEM* (29), 36-40.
- Millis, K., & R. Mercken (2002). Success factors regarding the implementation of ict investment projects. *International journal of production economics*, 80, 105-117.
- Nistelrooij, A.T.M. van (2009). Organisatieontwikkeling. Een interactieve insteek. *Leren in organisaties*, 9(11), 12-15.
- Nistelrooij, A.T.M. van, en R. de Wilde (2008). *Voorbij verandermanagement; Whole Scale Change de wind onder de vleugels*, Deventer: Kluwer.
- Van Nistelrooij, A.T.M., A. Poot & L. Mechelse (2009). Change leadership geeft doorslag bij integrale ict-implementatie. *Management Executive*, 7 (september/oktober), 14-17.
- Sauer, C., & B. Horner Reich (2009). Rethinking IT project management: evidence of a new mindset and its implications. *International Journal of Project Management*, 27, 182-193.