

Change leadership geeft de doorslag bij ICT-implementatie

Antonie van Nistelrooij, Annemijn Poot en Lonneke Mechelse

Voor een geslaagde (ICT-)implementatie is goed management alleen onvoldoende. Want verandering vraagt meer dan een heldere planning en een efficiënte uitvoering. Het communiceren van de noodzaak te vernieuwen, mensen enthousiasmeren en ze betrokken houden bij het project, blijken zeker zo belangrijk. Kortom: naast goed management is goed leiderschap van levensbelang als het gaat om succesvol vernieuwen.

Goed projectmanagement, waarbij alles volgens plan verloopt, is zonder meer een voorwaarde voor een succesvolle, integrale (ICT-)implementatie. Dit geldt zowel voor de profit- als voor de non-profitsector. Maar de vraag is of goed management alleen afdoende is voor een geslaagde implementatie. Recente onderzoeken van de Algemene Rekenkamer leren ons dat veel ICT-projecten binnen de overheid niet binnen de tijd en het vastgestelde budget opgeleverd worden, en bovendien niet de verwachte voordelen opleveren (Algemene Rekenkamer, 2008). In deze rapportages worden als belangrijkste uitdagingen bij dit soort projecten genoemd: voorkómen van 'technology-fix'-denken, verzorgen van in- en externe communicatie en toepassen van verandermanagement. Zaken die ogenschijnlijk met elkaar lijken samen te hangen,

maar niet per se onder het domein van projectmanagement vallen.

Verandermanagement zit qua definitie dicht tegen projectmanagement aan. Het betreft het managen en doelgericht implementeren van een voorbedacht veranderplan, waarbij de planning, opzet en uitvoering stevig in handen is van het topmanagement. Als een project zich afspeelt in een complex, dynamisch en politiek krachtenveld waarbij het lastig is om vooraf de uitkomst van een verandering te voorspellen, lijkt verandermanagement eerder noodzaak dan luxe. Hetzelfde kan worden gezegd van 'change leadership'; het adequaat leiding geven aan veranderingen. Daarbij ligt de nadruk niet zozeer op beheersing en op management, maar vooral op communicatie en het registreren en richting geven aan onvoorziene

interactieprocessen tijdens organisatieverandering. Van primair belang daarbij is niet zozeer dat er een goed plan en programma ligt voor het technische deel van de (ICT-)implementatie, maar dat ook aandacht wordt besteed aan het creëren van voldoende lerend vermogen om in de organisatie individueel en in groepsverband om te gaan met complexiteit, ambiguïteit en onzekerheid.

Naast de bovengenoemde verschillen richten we ons in dit artikel vooral op implementatieaspecten waarin projectmanagement, verandermanagement en change leadership elkaar versterken. We maken daarbij gebruik van de resultaten van een onderzoek onder een aantal senior projectmanagers die verantwoordelijk waren voor een, door Atos Consulting ondersteunde, integrale (ICT-)implementatie. Het onderzoek is uitgevoerd door de divisie 'People & Change Leadership' van Atos Consulting en het departement 'Organisatiewetenschap' van de faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Het bestond uit twee interviewronden waaraan twaalf projectmanagers van negen organisaties – zowel uit de profit- als de non-profitsector – hebben deelgenomen. Allereerst is hen gevraagd naar voorkeuren, aannames, ervaring, werkwijzen en geleerde lessen ten aanzien van een recent uitgevoerd integraal (ICT-)project. Na een eerste analyse van deze gesprekken werden zij uitgenodigd om in een zogeheten focusgroepinterview met

van gedachten te wisselen over de uitkomsten van het eerste deel van het onderzoek.

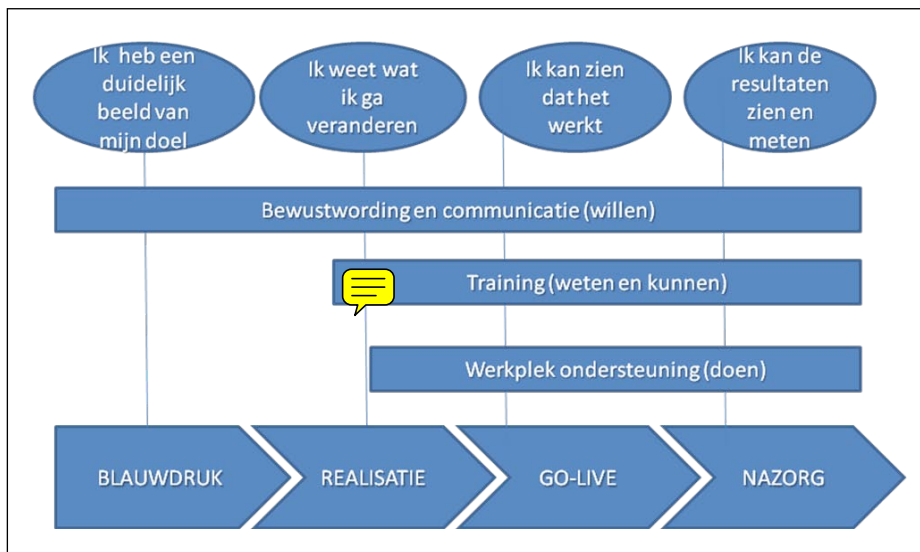
Integrale (ICT-)implementatie volgens het boekje

(ICT-)projecten omvatten een *technische* en een *organisatorische* implementatie. Het zijn in feite *integrale veranderprocessen*, waarbij het niet alleen gaat om de ontwikkeling van een blauwdruk, een inrichtingsdocumentatie en de uitvoering van testen, maar ook om aanpassing van bestaande processen, rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Primair is een integrale (ICT-)implementatie gericht op de *technische* implementatie: het laten functioneren van het nieuwe ICT-systeem. Van 'technology-fix'-denken is sprake wanneer de organisatorische implementatie – de bewustwording en omgang van de medewerkers met het nieuwe systeem – ondergeschikt is aan de technische implementatie, of zelfs niet wordt meegenomen in de planning. Figuur 1 laat zien welke planning door de meeste van de ondervraagde projectmanagers is toegepast.

De onderste regel in figuur 1 betreft de stappen om te komen tot een technische implementatie, de borging en de nazorg. Het middelste gedeelte – bewustwording en communicatie, training en werkplekondersteuning – gaat over de organisatorische implementatie. In de ovals staat beschreven wat men per fase hiermee wil bereiken.

De 'planbaarheid' van integrale (ICT-)implementatie

Een integrale (ICT-)implementatie en alles wat daarbij hoort aan technische implementatie is volgens onze respondenten planbaar, mits je alle relevante factoren 'meeneemt'. Ook de door 'verandermanagement' aangedragen factoren kun je plannen, maar dat wil niet zeggen dat je binnen drie maanden de hele organisatie 'om' hebt. Veranderprocessen duren immers vaak langer dan je uitkomt, want je hebt niet alleen met technische kwesties te maken maar ook met organisatorische aspecten en mechanismen die betrekking hebben op menselijk gedrag.



Figuur 1. Integrale aanpak ICT-implementatie (Bron: Rauws en Zittersteijn, 2008)

Volgens sommige respondenten is een integrale (ICT-)implementatie niet alleen een lineair proces zoals weergegeven in figuur 1, maar vooral ook een *cyclus*, die je op bepaalde onderdelen een aantal keren moet herhalen. In dit verband wezen ze met name op het belang van 'mobilisatie' en 'betrokkenheid'; volgens hen zit bij veranderingsprojecten de meeste pijn dan ook in de implementatie, de borging en de nazorg. Denken in sequenties schiet dan tekort; veranderen is vóór alles een *proces*.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat *het plannen van verandering* iets anders is dan *de verandering zelf*. Veranderingen verlopen zelden lineair, maar eerder iteratief of cyclisch, en het succes ervan hangt sterk af van de inbreng en betrokkenheid van de medewerkers. Het is dus verstandig om je bij het

plannen te beperken tot de hoofdlijnen en daarbinnen speelruimte te laten. Veranderen is een proces met eigen dynamiek, daar moet je tijd voor uittrekken, in plaats van teveel op de resultaten te focussen. Ruimte geven en aansluiten op de praktijk is daarbij belangrijk.

Daarbij komt nog dat gedragsverandering lastig is af te dwingen. Je kunt gedragsverandering plannen, maar feitelijke verandering (go-live, zie figuur 1) is in de meeste gevallen toch meer gebaat met voorbeeldgedrag door leidinggevend en mensen verleiden om dit gedrag over te nemen. Of zoals een van de ondervraagde projectmanagers zei: 'De bij de verandering passende leidinggevende stijl en competenties, dáár draait het om.'

De rol van de verandermanager

Als onder projectmanagement nagenoeg hetzelfde wordt verstaan als onder verandermanagement, wat is dan de toegevoegde waarde van verandermanagement? Een verandermanager is volgens de ondervraagde projectmanagers iemand die het proces bekijkt vanuit langetermijnperspectief, iemand die begrijpt hoe bepaalde mechanismen werken in een organisatie en hoe hiermee is om te gaan. Aan hem de taak om medewerkers scherp te krijgen en hen bij het project te betrekken. Stakeholder-

'De bij de verandering passende leidinggevende stijl en competenties, dáár draait het om'

analyse of 'change risk analysis' zijn hierbij waardevolle hulpmiddelen (zie hiervoor ook www.veranderadvies.nl).

De meeste projectmanagers vinden dat een aparte (in- of externe) verandermanager leidt tot een beter resultaat. Eigenlijk zou volgens hen 'de verandermanager in de genen van de projectmanager moet zitten'. Kennis hebben van verandermanagement is in hun ogen noodzakelijk, ook al 'omdat bij de mensen van de IT het zicht op de verandering niet altijd even helder is, en ook het lijnmanagement vaak niet goed weet hoe het draagvlak op de afdeling te vergroten'. Kortom: verandermanagement is nodig om mensen te motiveren om 'het' zelf te doen, maar wel onder regie van de projectmanager. De projectmanager dient ervoor te zorgen dat iedereen daarbij binnen de gestelde kaders blijft.

De rol van communicatie

Communicatiestrategieën toegepast gedurende veranderprocessen zijn grofweg in te delen in activiteiten gericht op het informeren van medewerkers, op het consulteren van medewerkers of op het actief laten participeren van medewerkers (Van Nistelrooij en De Wilde, 2008). Het informeren over het doel (*waarom*), over de noodzaak (*wat*) van het project en over de belangrijkste stappen

in het proces (*hoe*) vormt een noodzakelijke stimulans om medewerkers in het proces te betrekken. Uitsluitend op de techniek ingaan is dus onvoldoende. Waar het om gaat is 'eerst overtuigen en daarna meenemen in de droom'.

Mensen moeten helder krijgen wat in een veranderingsproject van hen wordt verwacht. Hen *blijvend* betrekken in een veranderproces is een delicaat proces dat zich – zoals ook uit eerder longitudinaal onderzoek blijkt (Van Nistelrooij en Sminia, 2009) – ogenschijnlijk maar moeilijk laat combineren met de robuustheid van projectmanagement. Topdown ingezette communicatie verdwijnt snel weer uit het collectieve geheugen. Een goed communicatieplan kan helpen om dit te voorkomen (zie kader).

Bewustwording, het 'tussen de oren krijgen' of 'het veranderen van de mindset', is duidelijk niet alleen een kwestie van eenmalig een mailing rond laten gaan. Het gaat vooral om een interactief proces om hetgeen je communiceert te 'tunen' op de werkelijkheid. Je moet sessies organiseren om te horen waar de weerstand zit, om te informeren en voorbeelden te kunnen laten zien. Vaak zitten medewerkers met vragen als 'Wat gebeurt er met mij?' Geef duidelijkheid, en laat vervolgens weten dat de verandering echt

Goed projectmanagement omvat meer dan het ontwerpen van een blauwdruk, plannen van interventies en implementeren van een nieuw systeem

doorgevoerd gaat worden en dat het geen 'ver-van-mijn-bedshow' meer is.

Projectmanagement, verandermanagement en change leadership

Goed projectmanagement is noodzakelijk om te komen tot succesvolle en integrale (ICT-)implementatie. Maar goed projectmanagement omvat meer dan het ontwerpen van een blauwdruk, plannen van interventies en implementeren van een nieuw systeem. Het gaat ook om het organiseren van blijvende betrokkenheid onder medewerkers door te werken met een doordacht communicatieplan, dat niet alleen voorziet in de informatiebehoefte van de stakeholders, maar ook in de wijze van communica-

Tips en do's bij communicatie tijdens een integrale (ICT-)implementatie

- Gebruik de kracht van herhaling, maar communiceer je boodschap niet kapot.
- Maak met (veel) mensen het veranderplan, dan komt de betrokkenheid alleen maar ten goede.
- Creëer een 'sense of urgency', deels door overtuiging, deels door een beroep te doen op eigen betrokkenheid.
- Stel vooraf een stakeholdermap samen waarin per doelgroep is aangegeven wat de informatiebehoefte is en wat de beste communicatiestrategie voor hen is.
- Ontwikkel een website waar informatie en FAQ (Frequently Asked Questions) op staan en betrek de OR in het inventariseren en beantwoorden van de vragen.
- Organiseer regelmatig personeelsbijeenkomsten, afwisselend 'speels' (om elkaar te leren kennen) en 'informatief'.
- Laat het lijnmanagement onderling 'benchmark'-bijeenkomsten organiseren om met andere afdelingen in groepsverband over de inhoud van het werk en de gevolgde werkwijze te kunnen praten.
- Onzekerheid is niet vervelend – het houdt mensen scherp – maar zorg dat mensen zo snel mogelijk die drempel weer over zijn en weer vertrouwen in het project hebben.
- Ondersteun het lijnmanagement in het overbrengen van de boodschap en het uitvoeren van hun voorttrekkersrol.
- De gevolgde communicatiestrategie moet passen bij de beschikbare participatieruimte: inspraakrondes hebben geen zin als alles al vast ligt.

tie: wanneer is overtuiging van belang, wanneer dien je te consulteren en wanneer ga je één op één met ze in gesprek. Doorbraken hangen samen met voorbeeldgedrag van de leidinggevende die daarin wordt ondersteund door de opdrachtgever. Dit houdt concreet in dat de leidinggevende capabel is in het omgaan met allerlei onvoorziene processen. Processen die ruimte bieden voor het stellen van vragen, het uiten van zorgen en het uitwisselen van inzichten en ervaringen. Een dergelijke leidinggevende heeft niet alleen verandermanagement in zijn genen zitten, maar ook change leadership. Een ontwerp alleen laat zelden mensen werken, change leadership maakt dat van de integrale (ICT-)implementatie vruchten geplukt kunnen worden.

Conclusie

Veranderingen kunnen als het gaat om de interventies weliswaar gepland worden, maar hebben in de praktijk zelden een lineair karakter, eerder een iteratief, cyclisch of zelfs chaotisch karakter. Goed projectmanagement is dan ook niet alleen een kwestie van een zorgvuldige planning – wat in het beste geval niet meer is dan een landkaart, en als zodanig dus helpt in het blijven volgen van de weg – maar vooral ook een kwestie van

leiderschap tonen. Dit kan door in gesprek te gaan met alle stakeholders in het proces en richting te geven aan interactieprocessen tijdens de integrale (ICT-)implementatie en de weg daar naartoe. Zelfkennis en inzicht in de eigen veranderkundige aannames helpen niet alleen de projectmanager bij de keuze wel of niet met een verandermanager te werken, maar ook in het begeleiden van de medewerkers bij het inruilen van bestaande opvattingen en zienswijzen voor meer adequate werkwijzen die passen bij het nieuwe integrale (ICT-)systeem. Kortom, als het gaat om projectmanagement is change leadership van doorslaggevend belang voor een succesvolle (ICT-)implementatie.

Geraadpleegde 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.
- Nistelrooij, A.T.M. van, en R. de Wilde, *Voorbij verandermanagement; Whole Scale Change de wind onder de vleugels*, Kluwer, Deventer, 2008.
- Nistelrooij, A.T.M. van, en H. Sminia, 'For Show or For Real? Organization Development in the Public Sector', in R. Todnem By en C. Macleod (Eds.), *Managing Organizational Change in Public Services; International Issues, Challenges and Cases* (pp. 179-196), Routledge, Londen, 2009.
- Rauws, D. en J. Zittersteijn, 'Zet de knop om voor ERP', *E-zine digitaal bestuur*, september 2008.

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. info@avannistelrooij.nl

Annemijn Poot MSc is werkzaam als Business Consultant bij de divisie People & Change Leadership van Atos Consulting. annemijn.poot@atosorigin.com

Drs. Lonke Mechelse is werkzaam als Executive Business Consultant bij de divisie People & Change Leadership van Atos Consulting en is specialist in verandermanagement bij de (rijks)overheid. lonke.mechelse@atosorigin.com

 **Verdieping:** Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0166

ICT-implementatie kent enkele belangrijke uitdagingen. Aan de hand van een onderzoek onder ruim tien senior projectmanagers gaan de auteurs in het basisartikel verder in op hoe projectmanagement, verandermanagement en change leadership elkaar kunnen versterken als het gaat om communicatie en het betrekken van medewerkers.