

Change & Communicatie bij IT-projecten

Wie de investeringsvoorstellen voor IT-projecten bekijkt, ziet vaak een mooi perspectief. Efficiencywinst. Meer toegevoegde waarde voor klanten, patiënten of burgers. Meer commerciële kansen. Het waarmaken daarvan is vaak niet alleen een technische uitdaging maar vooral een verandervraagstuk. Ja dat weet je wel, maar waarom gaat het dan toch vaak zo moeizaam? Als specialisten in Change & Communicatie hebben we door de jaren heen geleerd wat er nodig is.

Een pleidooi voor een bredere kijk op change bij IT-projecten.

© Involve 2024

Een waargebeurd verhaal

Een grote onderneming wil een nieuw klantinformatie-systeem implementeren. De onderneming bestaat uit een aantal zelfstandig opererende regiobedrijven. De ratio achter deze forse investering is duidelijk: als alle regiobedrijven de actuele informatie over klanten vastleggen en met elkaar delen, dan krijgt het bedrijf als geheel meer zicht op de commerciële kansen die er zijn. En dan wordt het gemakkelijker om die te benutten, bijvoorbeeld door meer cross-sell en up-sell.

Wanneer het systeem draait en de gebruikers getraind zijn, loopt het toch anders. Dan blijkt dat de salesmanagers niet erg hard sturen op het bijhouden van klantdata, zij hebben andere prioriteiten. Binnen de salesteams is de norm dat je met klanten en business bezig hoort te zijn, niet met 'administratieve rompslomp'. Bovendien gaat het delen van informatie met de andere regio's tegen ieders gevoel in: je gaat toch geen leads weggeven? Als gevolg hiervan wordt het nieuwe systeem onvoldoende gevoed met informatie en blijven de verwachte commerciële voordelen uit.

Techniek of gedrag?

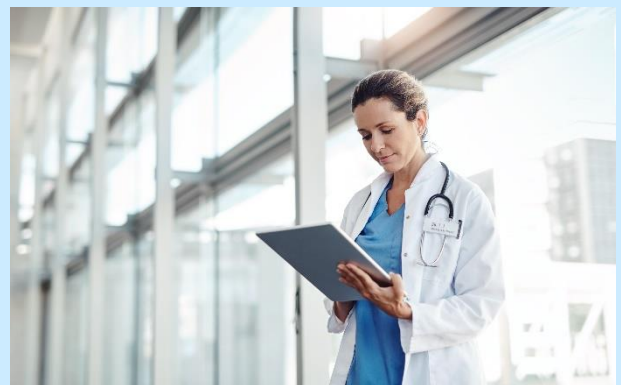
Net als bij het bovenstaande voorbeeld, is de opbrengst van IT-investeringen vaak niet zozeer afhankelijk van de techniek zelf maar van de manier waarop de organisatie die inzet. Digitaal ontwerpen en bouwen in een BIM-systeem zorgt bij bouwbedrijven voor minder faalkosten. Als je het tenminste goed inzet in een nieuwe manier van werken. Een CRM-systeem helpt om commerciële kansen beter te benutten. Als je het tenminste goed gebruikt. Een modern Field Service-systeem voor de technische buitendienst zorgt voor sneller oplossen van storingen en een snellere facturatie. Als de buitendienst tenminste z'n werkwijze wil aanpassen. En ook in het bredere IT-domein, zoals bij vraagstukken rond informatiebeveiliging, zien we dat

de grootste uitdaging niet de techniek is, maar wat gebruikers ermee doen.

In al deze gevallen is het realiseren van de geplande opbrengst dus vooral afhankelijk van het gedrag van medewerkers. Het is een verandervraagstuk. In de meeste implementatieplannen is daar ook aandacht voor. Alleen wordt dat vraagstuk vaak vrij beperkt opgevat, als iets dat je vanuit het project kan oplossen door training, e-learnings of een adoptieprogramma. In de praktijk zien we dat dit vaak een verkeerde inschatting is.

Het gedrag van mensen, dus ook hoe zij nieuwe technologie gebruiken, wordt vooral bepaald in de context van de lijnorganisatie en het team waarin zij werken.

Bijvoorbeeld doordat hun managers op bepaalde doelen sturen, of doordat er onderling bepaalde normen gelden. Daar kan geen knoppentraining of e-learning iets aan doen.



Nog een waargebeurd verhaal. Een ziekenhuis implementeert een nieuw Elektronisch Patiëntendossier (EPD). Zo'n systeem zit in het hart van het primaire proces, dus alle verschillende specialisten en zorgmedewerkers hebben ermee te maken. Het inrichten van het systeem is een langdurig en taai proces. Het ziekenhuis bestaat uit vele zelfstandige afdelingen en klinieken met hun eigen werkprocessen,

terwijl digitalisering om een zekere mate van standaardisering vraagt. Binnen het EPD-project wordt met vertegenwoordigers uit de organisatie hard gewerkt aan een systeemrichting die voor iedereen acceptabel is. Maar als het systeem live gaat is zo ongeveer iedereen binnen het ziekenhuis ontevreden en zelfs boos. Want het systeem sluit nog onvoldoende aan op de praktijk. Dat uit zich in: 'Dit werkt gewoon niet', en 'Het is gewoon te ingewikkeld gemaakt, ik snap het niet'. De onrust die ontstaat, laat zien dat er naast het technische gedeelte nog iets anders had moeten gebeuren: in een vroeg stadium de organisatie meenemen. Leidinggevendens hierbij goed hun rol laten pakken en helpen om de noodzaak uit te dragen. De verwachtingen managen. Werken aan acceptatie van meer standaardisatie. En afdelingen en klinieken eerder betrekken zodat zij hun manier van werken tijdig kunnen aanpassen. Als je dat achteraf nog moet doen begin je al met 2-0 achter.

Vier voorwaarden voor verandering

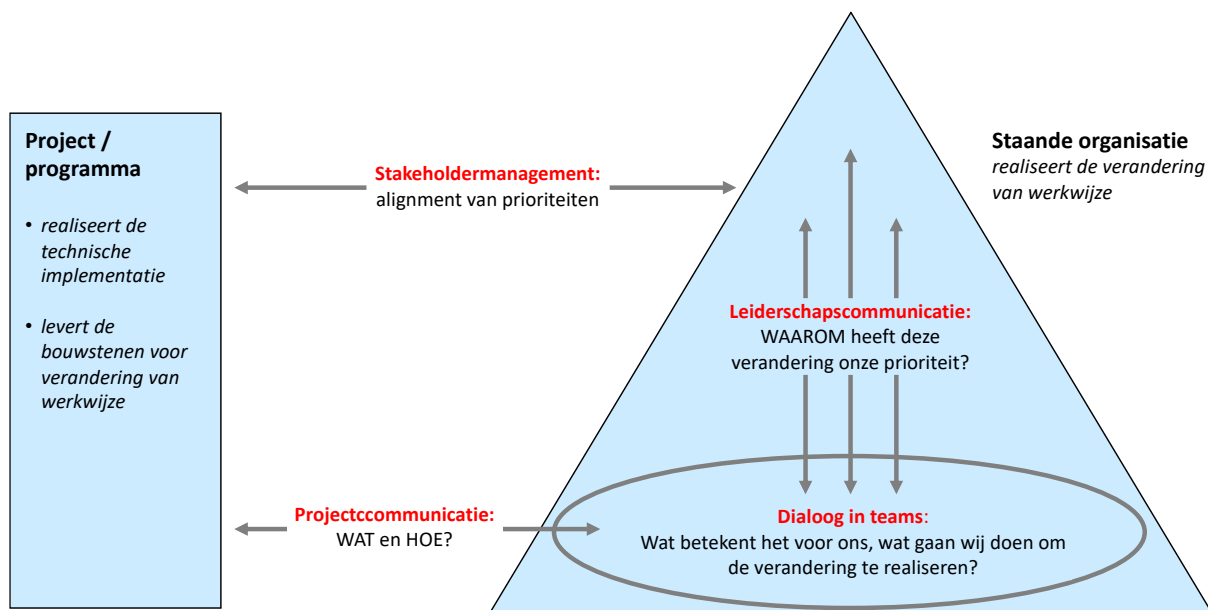
De twee waargebeurde voorbeelden maken duidelijk dat trainingen en adoptieprogramma's niet voldoende zijn wanneer verandering van gedrag en manier van werken noodzakelijk is. Daar kan een project weinig aan doen, er moet vooral iets in de lijnorganisatie gebeuren.

In het boek *Change Made Simple*, dat Michiel van Delden en Ilse van Ravenstein van Involve een paar jaar terug schreven, bespreken zij vier randvoorwaarden voor organisatieverandering. In de praktijk zien we dat die ook cruciaal zijn voor grote IT-projecten:

- 1 In de eerste plaats is het essentieel dat managers en medewerkers in de teams zelf de overtuiging hebben dat de nieuwe technologie en de nieuwe manier van werken gaan helpen bij het bereiken van hun doelen. Daarvoor is het belangrijk dat managers en teamleiders al in een vroeg stadium de visie

achter de nieuwe technologie uitdragen. En vooral: hierover met hun mensen in gesprek gaan. Waarom willen we dit? Wat gaat het opleveren? En wat vraagt het concreet van ons om die voordelen te realiseren? Dat kost tijd en energie, maar het is de enige manier om teams mee te nemen in de noodzakelijke veranderingen.

- 2 Vervolgens is het goed dat de betrokken medewerkers zelf een actieve rol spelen bij het realiseren van de 'praktische' verandering. Dat is iets anders dan key-users mee laten denken over de inrichting van een systeem. Waar het om gaat is dat teams zelf meebepalen hoe de nieuwe *werkwijze* het beste kan worden ingepast in hun dagelijkse routines.
- 3 De derde randvoorwaarde is dat het veranderproces goed aansluit bij de dagelijkse actualiteit van medewerkers. Dat gaat bijvoorbeeld om timing (wanneer is een verandering het minst verstorend?). Het kan ook over prioriteiten gaan. Zo was er een bank die vooral aandacht had voor het lanceren van nieuwe applicaties, terwijl de basissystemen om klanten te kunnen helpen steeds vaker platlagen. Voor acceptatie van nieuwe applicaties door medewerkers, was het nodig om eerst het stabiliseren van de basissystemen prioriteit te geven.
- 4 Tot slot is het belangrijk dat de verandering van werkwijze goed ondersteund, gefaciliteerd en verankerd wordt. Door goede communicatie, door trainingen, door de inzet van ondersteuning op de werkvloer. Maar ook door de operationele sturing in lijn te brengen met de nieuwe manier van werken. Dus: hoe kun je de doelstellingen van afdelingen zodanig aanpassen dat het juiste gebruik van de nieuwe technologie wordt gestimuleerd en beloond?



De rolverdeling tussen project en staande organisatie

De sleutel voor verandering ligt in de lijn, niet in het project

Het zal duidelijk zijn dat deze randvoorwaarden grotendeels in de lijnorganisatie worden bepaald en niet in het project. Het project richt zich vaak in de eerste plaats op de technische implementatie: zorgen dat het systeem draait. En op andere randvoorwaarden om de verandering die nodig is te laten slagen, zoals training en instructie van gebruikers. Maar dat zijn alleen de bouwstenen voor verandering. Er gaat pas iets veranderen als de teams in de staande organisatie die bouwstenen ook aanpakken en ermee aan de slag gaan.

De kunst is om te zorgen dat ook in de lijn de juiste dingen op het juiste moment gebeuren. Maar als het project dat niet kan doen, wie zorgt er dan wel voor?

Een oplossing is om naast de projectmanager een changemanager aan te stellen. Iemand die zich kan richten op het veranderproces in de lijnorganisatie.

Een changemanager brengt bij de start al in kaart wat de impact van de nieuwe technologie is voor de verschillende groepen in de organisatie. En welke stakeholders aan boord moeten zijn, omdat zij een rol spelen in het prioriteren van dit project. Een changemanager helpt lijnmanagers om een heldere visie op de verandering te ontwikkelen en uit te dragen in de betrokken teams. Hij signaleert wat er nodig is om teams te helpen bij het aanpassen van hun manier van werken, op een manier die aansluit bij hun praktijk. Hij zorgt voor goede communicatie en de juiste beeldvorming rond het project. En hij helpt bij verankering van gewenst gedrag in de aansturing van teams.

Geef verandering de aandacht die het verdient

Samenvattend kunnen we stellen dat de veranderkant van IT-projecten vaak veel breder is dan wat er binnen projecten kan worden opgepakt. Dat verklaart waarom die projecten vaak zo moeizaam gaan, en grote investeringen soms niet het verwachte rendement

opleveren. Daarom pleiten wij ervoor meer aandacht te besteden aan dat bredere veranderproces. Zodat medewerkers meegaan in de verandering die nodig is, de manier van werken tijdig is aangepast en de organisatie klaar is om de nieuwe technologie te verwelkomen.

Wat kan Involve hierin betekenen?

Involve is al 30 jaar hét adviesbureau gespecialiseerd in change & communicatie. Wij werken voor ambitieuze opdrachtgevers die voor belangrijke transformaties staan. Opdrachtgevers die net als wij geloven dat organisatieverandering uiteindelijk altijd over mensen gaat. Wij ontwerpen en begeleiden veranderprocessen waarbij mensen in beweging komen.

Steeds vaker zijn die transformaties IT-gedreven. En steeds vaker werken wij als changemanager samen met project- en programmamanagers die aan de lat staan voor de implementatie van nieuwe technologie. Een nieuw ERP-systeem waar iedereen bij voorbaat al buikpijn van heeft omdat maatwerk-functionaliteit verdwijnt. Een nieuw EPD-systeem dat van altijd drukke dokters vraagt om zich aan te passen. Een nieuw inkoop-platform waarmee de afdeling procurement meer invloed wil uitoefenen en inkopers autonomie inleveren. En nieuw winkeldashboard waar honderden filialen van een retailbedrijf aan moeten wennen. Het zijn maar een paar voorbeelden van de projecten waarbij we hebben bewezen dat we met onze brede kijk op change en communicatie veel toegevoegde waarde kunnen leveren.

Bij Involve zijn we pragmatisch: we stappen in en helpen mee om concrete resultaten te realiseren. Dat doen we met ruim 20 gedreven professionals op het gebied van change en communicatie, leiderschap en programmamanagement. Bovendien hebben we kennis



van de ontwikkelingen in de sectoren waar wij actief zijn. Van retail tot financiële dienstverlening. Van het onderwijs tot de zorg. Van ministeries en uitvoeringsorganisatie tot gemeenten en provincies. En van de bouwsector tot de industrie.

In de samenwerking met project- en programma-managers komt het vaak goed van pas dat wij gewend zijn om met bestuurders en managementteams te werken. Die ervaring is essentieel om relevante stakeholders te betrekken en te zorgen dat de leiding van de organisatie goed op één lijn komt over het belang van de nieuwe technologie. Vaak zien we dat het de CIO is die het project draagt, en anderen onvoldoende zijn aangehaakt. Daardoor ontbreekt de belangrijkste hefboom voor verandering: eensgezind leiderschap in de héle organisatie. Onze adviseurs zijn in staat om die hefboom in stelling te brengen.

Kennismaken?

De snelste manier om eens vrijblijvend kennis te maken is door een directe mail te sturen naar Michiel van Delden, managing partner van Involve:
michiel.vandelden@involve.eu.

Meer informatie is te vinden op onze website
www.involve.eu.

Involve

Postadres:

Albertus Perkstraat 88
1217 NW Hilversum

Bezoekadres:

Jan de Bakkerstraat 13-15
3441 ED Woerden

T: 024 – 323 77 39

Volg ons ook op sociale media:



Over Involve

Wat is het geheim van organisaties die zich met succes vernieuwen en steeds weer inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving? Voor ons zijn dat: medewerkers die zich verbonden voelen met waar de organisatie voor staat. En die meebewegen en meebouwen om hun gezamenlijke ambitie elke dag samen waar te maken. Wij helpen organisaties al 30 jaar om te vernieuwen door een communicatie- en veranderaanpak die werkt. Met meer dan 20 gedreven professionals op het gebied van interne communicatie, change, leiderschap en programmamanagement leveren we alle expertise en ervaring die nodig is om organisaties écht in beweging te brengen.