

Medewerkers spelen grote rol in ICT-verandertrajecten

Techniek verblindt

Bij veranderingen in ICT-projecten denken maar weinigen meteen aan het belang van de medewerker. Vreemd, want het is uiteindelijk de medewerker die als eerste wordt geconfronteerd met de nieuwe of veranderde processen en systemen. Doordat organisaties hun medewerkers niet of onvoldoende betrekken bij veranderingen, sluiten die nieuwe of veranderde processen en systemen niet aan op de wensen van de business. De weerstand onder de medewerkers is dan enorm. Hoe kan een organisatie dit voorkomen? In dit artikel treft u een aantal praktische handvatten aan om ICT-projecten te leiden zonder het belang van de medewerker uit het oog te verliezen. Participatie blijkt het sleutelwoord.

Niet alleen de kwaliteit van de processen en de ondersteunende systemen, maar met name ook de medewerker bepaalt voor een groot deel het succes van veranderingen in ICT-projecten. De medewerker stelt een organisatie in staat om processen en systemen die een organisatie in gebruik neemt ook daadwerkelijk op de juiste manier te laten werken. Een belangrijke oorzaak van het niet aansluiten van nieuwe of veranderende processen en systemen op de wensen van de business, of het niet accepteren ervan door de medewerkers, is de vaak eenzijdige blik op deze veranderingen.

Men kijkt ICT-projecten vaak alleen vanuit de techniek. De ICT-manager beheert het budget in plaats van een businessmanager en het management stelt specificaties in onvoldoende samenhang met de gebruikersorganisatie op. Er vindt tijdens het ontwerp- en ontwikkeltraject weinig tot geen

terugkoppeling plaats naar de medewerkers, waardoor zij vaak niet weten wat hen te wachten staat. Om dit te voorkomen moet men veranderingen in ICT-projecten vanuit verschillende perspectieven bekijken (zie kader).

Participatie als sleutelwoord

Het succes van de verandering hangt af van de mate waarin de organisatie de medewerkers uiteindelijk voor de verandering kan winnen. Met andere woorden: de organisatie moet zich afvragen in hoeverre zij het belang van de medewerker kan dienen. Bij participatief veranderen staat het creëren van betrokkenheid en draagvlak centraal. Hiervoor moeten zoveel mogelijk middelen ter beschikking worden gesteld. Dit kan gebeuren door een passieve benadering door bijvoorbeeld medewerkers te informeren om zodoende hun onzekerheid te verminderen en de medewerker te overtuigen van de noodzaak van de verandering. Ook

moet bij de medewerker duidelijk zijn dat ook zijn belang wordt gediend. Op de vraag van de medewerker 'what's in it for me' moet dan ook een positief antwoord komen. In de meer actieve benadering gaan medewerkers deel uitmaken van het project. Men kan dan een lijnmanager inzetten als trekker van de verandering of medewerkers die meedenken met het ontwerpen van de uiteindelijke oplossing.

We hebben een stappenplan ontwikkeld voor het implementeren van veranderingen in ICT-projecten, waarbij het creëren van draagvlak centraal staat. Het gaat om de volgende stappen:

- Creëren van betrokkenheid van het (top)management;
- Samenstellen van het veranderteam;
- Diagnose huidige situatie, veranderdoel en vaststellen veranderstrategie;
- Organisatie wakker schudden;
- Ontwerpen van de gewenste situatie;
- Psychologische veiligheid scheppen;
- Verankeren van resultaten.

Creëren betrokkenheid van het (top)management

Bij veranderingen is betrokkenheid van het (top)management belangrijk. Niet alleen vanuit 'politiek' oogpunt, maar vooral vanwege de positieve invloed die een duidelijke betrokkenheid van het management heeft op de veranderingsbereidheid van de overige medewerkers. Door de verantwoordelijkheid voor de verandering in de lijnorganisatie te leggen, creëert de organisatie betrokkenheid van het management. In de praktijk betekent dit dat men een lijnmanager aanstelt die verantwoordelijk is voor het resultaat van de verandering. De lijn-

Geïntegreerde benadering

Om het succes van veranderings-trajecten te vergroten moeten organisaties veranderingen vanuit drie perspectieven bekijken:

- > *Medewerker*: de menselijke kant van een organisatie, onderlinge relaties, normen en waarden, cultuur, et cetera;
- > *Proces*: het geheel aan activiteiten, verantwoordelijkheden, beoordelingen, et cetera;

> *ICT*: het geheel aan technische infrastructuren en informatiesystemen.

Deze perspectieven hangen met elkaar samen. Niet alleen moeten ICT-systemen naadloos aansluiten op de bedrijfsprocessen (Blaauw en Sonneveld, 2000) en op de wensen en eisen van de medewerker, een organisatie moet ook draagvlak creëren bij de medewerkers voor de verandering.

manager is dus het gezicht van de verandering. Als deze rol wordt ingevuld door een manager uit de business, en dus niet door een ICT-manager, heeft dit een positief effect op de rest van de organisatie.

Samenstellen van het veranderteam

Om participatie vorm te kunnen geven moet een organisatie een veranderteam samenstellen. Het veranderteam, dat de verandering gaat vormgeven, wordt geleid door de verantwoordelijke lijnmanager en bestaat verder uit vertegenwoordigers uit de organisatie (ook wel change-agents genoemd). Change-agents moeten zorgvuldig worden geselecteerd. Hiertoe moet een organisatie een analyse maken van de verschillende doelgroepen in de organisatie. Uit elke geïdentificeerde doelgroep dient men tenminste één vertegenwoordiger te kiezen. Ter ondersteuning van het proces voegt men aan het veranderteam een (eventueel externe) verandermanager toe. Deze heeft kennis van veranderprocessen en fungeert als de spreekwoordelijke olie bij het begeleiden van de verandering. De change-agents zijn belangrijk omdat zij, samen met de verandermanager en de verantwoordelijke lijnmanager, zorgdragen voor de communicatie tussen het veranderteam en de organisatie (antennefunctie naar overige mede-

werkers). Met name het vroegtijdig oppikken van signalen en geruchten uit de organisatie die kunnen duiden op weerstand, zorgt ervoor dat het veranderteam op de hoogte blijft van wat er speelt in de organisatie. Bovendien leveren change-agents een belangrijke vakspecifieke bijdrage aan het veranderteam, waardoor het veranderteam een beter begrip krijgt van de werkprocessen. Ook zal bij de medewerkers de acceptatie toenemen, doordat zij bij het besluitvormingsproces worden betrokken. De change-agents kunnen in dit proces twee rollen vervullen: de rol van ambassadeur of de rol van participant. De ambassadeur enthousiasmeert de medewerkers voor de verandering, de participant denkt daarnaast ook mee over de eindoplossing.

Diagnose huidige situatie, veranderdoel en vaststellen veranderstrategie

Na het samenstellen van het veranderteam voert de verandermanager een diagnose uit van de huidige organisatie en het veranderdoel. Uitkomsten hiervan zeggen iets over de acceptatiegraad (hoe denkt de organisatie over de verandering), de complexiteit van de verandering, de haalbaarheid van de verandering, capaciteit van de organisatie en cultuur (wat zijn de gewoonten, normen, waarden en rituelen van de organisatie). Deze diagnose wordt uitgevoerd door het

afnemen van enquêtes, individuele interviews en het organiseren van workshops met change-agents. Op basis van de diagnose van de huidige situatie en het veranderdoel formuleert men de veranderstrategie. In deze veranderstrategie beschrijft men hoe het veranderdoel wordt bereikt. Dit alles komt vervolgens in het veranderplan, dat de blauwdruk vormt van de veranderaanpak. Het veranderteam levert het veranderplan op en communiceert deze breeduit binnen de organisatie. Ook moet men duidelijk maken hoe de verschillende individuen en doelgroepen kunnen bijdragen aan de verandering.

Wakker schudden van organisatie

Het wakker schudden van de organisatie betekent dat bij medewerkers het besef moet ontstaan dat de huidige manier van werken niet langer meer voldoet. Door dit besef zal de organisatie er in slagen om de huidige manier van werken te ontcrachten en de weg vrij te maken voor nieuwe methoden en denkwijzen. Het veranderteam speelt hier een belangrijke rol. Het team informeert de organisatie immers over de noodzaak van de verandering en geeft de organisatie de ruimte voor het stellen van vragen. Een kick-off-presentatie (zeepkistsessie) door de lijnmanager, ondersteund door de verandermanager, is hierbij een belangrijk middel. Verder kunnen change-agents de veranderingsbereidheid van de organisatie beïnvloeden door presentaties te geven en plenaire sessies te organiseren voor de doelgroep waaruit ze afkomstig zijn.

Ontwerpen van de gewenste situatie

Het ontwerpen van de gewenste situatie is een belangrijke activiteit voor het veranderteam. In deze stap zal de verandering inhoudelijk vorm krijgen. Dit betekent dat men processen en systemen ontwerpt op basis van de eisen en wensen van de medewerkers. Van belang is dat deze eisen en

wensen zo breed mogelijk worden gedragen binnen de organisatie. Door middel van een workshop met change-agents volgt een inventarisatie van de wensen en eisen en wordt een eerste ontwerp gemaakt. Op basis van dit ontwerp kunnen change-agents plenaire sessies organiseren voor hun doelgroep om aanvullende eisen en wensen te achterhalen. In een afrondende workshop worden deze aanvullende eisen en wensen verwerkt in een definitief ontwerp. Het definitieve ontwerp moet men weer terugkoppelen naar de verschillende doelgroepen. Het ontwerpen van de gewenste situatie is een essentiële stap in het veranderproces, want een door de medewerkers gedragen ontwerp betekent immers een belangrijke stap voorwaarts. Het ontwerp dient echter niet te worden onderschat, het vergt namelijk veel inspanning en tijd.

Psychologische veiligheid scheppen

Met het wakker schudden van de organisatie zien medewerkers in dat veranderen noodzakelijk is. Echter, als nieuwe of veranderende processen en systemen, nieuwe of veranderende werkwijzen en gedrag van iemand verlangen dat hij bestaande zaken afleert, dan kan leerangst ontstaan. Dit werkt blokkerend in het veranderingsproces, omdat de persoon weliswaar de noodzaak tot veranderen inziet, maar hem de nieuwe situatie nog minder aantrekkelijk lijkt. Door het scheppen van psychologische veiligheid kan deze leerangst worden verminderd. Het veranderteam kan psychologische veiligheid scheppen door:

➤ Het formuleren van een duidelijke visie op de verandering. Medewerkers moeten geloven dat zowel zichzelf als de organisatie erbij gebaat is als de organisatie verandert. De visie moet de verandermanager verwoorden. Hij moet duidelijk maken hoe de verschillende individuen en doelgroepen in de organisatie kunnen bijdragen aan de verandering;

- Het verspreiden van verhalen, boodschappen, fysieke uitingen en taalgebruik die in overeenstemming zijn met de verandering;
- Het inrichten van een proeftuin of het geven van demonstraties. Medewerkers leren het best door iets zelf te doen. Ook heeft zelfdoen een enthousiasmerende werking;
- Het genereren van korte-termijn-successen. Zichtbare verbeteringen in de prestaties of duidelijke successen plannen en behalen. Medewerkers die hieraan hebben bijgedragen dienen hiervoor ook erkenning te krijgen;
- Het organiseren van een formele opleiding. Een organisatie moet een formele opleiding voor medewerkers organiseren (bijvoorbeeld een e-learning-module, training-on-the-job of vis-a-vis opleiding). De opleiding moet zijn afgestemd op de nieuwe of veranderende processen en systemen.

Verankeren van resultaten

Het verankeren van de resultaten is een belangrijke stap die vaak te weinig aandacht krijgt. Het moment dat de nieuwe of veranderde processen en systemen in productie worden genomen ziet men vaak als einde van de verandering. Dit is onterecht. Voor de medewerker is dit pas het daadwerkelijke begin van de verandering. De verandering eindigt pas wanneer de nieuwe of veranderde denk- en werkwijze deel uitmaakt van de dagelijkse werkzaamheden van de medewerker. Dit is een langdurig proces dat soms maanden in beslag kan nemen. Het veranderteam kan hierop inspelen door medewerkers in de eerste maanden ondersteuning te bieden bij het uitvoeren van werkzaamheden. De change-agents spelen hierin een belangrijke rol. Verder moet het veranderteam blijven communiceren over de relatie tussen de nieuwe situatie en het succes van de organisatie.

Doorvoeren en verankeren

Organisaties kunnen veranderingen uitvoeren door middel van een geïntegreerde benadering van de perspectieven medewerker, proces en ICT (techniek). Het belang van de medewerker wordt echter nog vaak onderschat. Organisaties benaderen ICT-projecten nog alleen of te veel vanuit de techniek. Participatie van de medewerker is van groot belang om een verandering succesvol af te ronden. Door betrokkenheid en draagvlak te creëren zal de verandering succesvol worden doorgevoerd en verankerd in de organisatie. In dit artikel is hiervoor een stappenplan geïntroduceerd dat is opgebouwd uit zeven stappen: het creëren en tonen van betrokkenheid door het management, het samenstellen van een veranderteam, het analyseren en definiëren van de huidige en toekomstige situatie, het kweken van het besef bij de medewerkers dat de huidige werkwijze niet langer voldoet, het ontwerpen van de nieuwe situatie in samenspraak met de medewerkers, het scheppen van psychologische veiligheid en tenslotte het verankeren van de verandering in de organisatie.

Literatuur

1. M. Blaauw en A. Sonneveld, Procesverandering in ICT-projecten, Informatie, september 2000.
2. A. Eggink, Verbeteren van markgerichtheid van financiële dienstverleners, afstudeerscriptie, maart 2002.
3. J. Kotter, Leiderschap bij verandering, Academic Service, 1999.
4. A. Sonneveld, C. Mast, en G. de Man, Strategie en IT: waar is de synergie bij implementatie, Business Consultant, mei 2001.
5. N. de Swart, Lessen uit de veranderingkunde toegepast in ICT-projecten, management & Informatie, december 2001.
6. L. Pater, S. Roest, S. Dubbeldam en M. Verweijen, Implementeren; het speelveld in de praktijk, Lemma BV, 2001.

Rembert Brouwer en Arno Lammers

Drs. Rembert Brouwer en drs. ing. Arno Lammers zijn werkzaam bij Ordina Finance Business Solutions, waar zij zich bezighouden met het begeleiden van medewerkers van banken en verzekeraars bij verandertrajecten.