

ICT-ers doen ICT-projecten. Ze implementeren ERP-systemen, maken maatwerk of beheren infrastructuur. Onderling organiseren we ons in projectteams en schrijven we artikelen in vakbladen. Maar buiten dit cirkeltje van happy few maakt het allemaal niet zo heel veel uit; er is niemand in geïnteresseerd. Daarom is het tijd om de meest gebruikte projectmanagement-methodiek Prince2 uit te breiden met formele richtlijnen voor projectcommunicatie: draagvlak bij toekomstige eindgebruikers.

Projectcommunicatie en Prince2

Het ICT-vakgebied dreigt onder dezelfde grasmat te worden geveegd als laten we zeggen klimaatbeheersing, debiteurenbeheer of facility-management. Niemand weet wat ze eigenlijk doen, wie er precies voor verantwoordelijk is en waarom het toch in vredesnaam zoveel moet kosten. Alleen als de lamp of de airco het niet doen, dan zoeken we een arme ziel die we de schuld kunnen geven. Waarna we ons bij de koffieautomaat zuchtend afvragen waarom die sukkels het in vredesnaam niet gewoon goed kunnen regelen. Zo moeilijk kan het toch niet zijn? Als je de volgende keer daarom staat af te geven op die klojo's; besef dan dat andere mensen exact hetzelfde doen over ICT-ers.

Want wat delen ICT-ers met die andere professionals? Ze slagen er telkens maar niet in om uit te leggen wat de toegevoegde waarde is van al hun werk. We zijn lekker comfortabel met onszelf bezig en niet met de buitenwereld. Ons eigen jargon, onze eigen kleine problemen en de grote buitenwereld die het maar niet wil snappen. De gevolgen zijn evident: vanaf de onuitsproken hoon van andere medewerkers tot functionele isolatie van een ICT-afdeling tot alsmaar teruglopende budgetten en

uiteindelijk outsourcing. Het is schrijnend dat ICT-afdelingen tegenwoordig veelal onder de financieel directeur vallen. Dat toont aan dat de professionals die een visie moeten ontwikkelen (en realiseren!) hoe een organisatie ICT op strategische wijze inzet in de bedrijfsvoering, wordt ervaren als een stafafdeling die je moet behandelen als een kostenpost. Een grotere professionele belediging is volgens mij niet mogelijk.

Het is daarom tijd dat we Prince2, de meest gebruikte methode voor projectmanagement, uitbreiden met een nieuwe rol

Draagvlak betekent dat je in drie stappen mensen beïnvloedt: kennis, houding en gedrag



COLUMN DOOR THEO KOSTER

Theo Koster is directeur van Conclusion Communication (www.conclusion-communication.nl), een bureau voor ICT-marketing en projectcommunicatie. Zijn e-mailadres tkoster@conclusion.nl staat open voor reacties.

projectcommunicatie. De taak van projectcommunicatie is eenvoudig te definiëren: het gaat erom draagvlak te creëren bij toekomstige gebruikers en de omliggende organisatie. Centraal staan hierbij de termen draagvlak en de doelgroepen toekomstige gebruikers en omliggende organisatie.

Allereerst draagvlak: draagvlak betekent dat je in drie stappen mensen beïnvloedt: kennis, houding en gedrag. Kennis betekent niet dat je iedereen opleidt tot ICT-er. Dat is immers jouw vak. Wat je wel dient over te dragen is het inzicht waar we nou eigenlijk helemaal mee bezig zijn, wanneer betrokkenen wat van je kunnen verwachten, welke vertragingen je hebt opgelopen en wat de gevolgen zijn en welke bijdrage ICT levert aan de bedrijfsdoelstellingen. Klinkt eenvoudig? Wanneer is het dan de laatste keer dat jij aan strategische communicatie, verwachtingsmanagement, crisiscommunicatie of visiedefinitie gedaan hebt? De praktijk leert mij dat we praktisch altijd duiken zodra iemand ons iets vraagt!

Vervolgens de doelgroepdefinitie. Hou er rekening mee dat de effecten van ICT-toepassingen verder reiken dan alleen de eerste plons van de steen in de vijver. Natuurlijk moeten we toekomstige eindgebruikers aan ons project binden. Per project heb je natuurlijk te maken met de direct betrokkenen. Bovendien heb je indirect te maken met een ieder waarmee de direct betrokkenen te maken hebben. Maar, we moeten ook aan imago-management breed in de organisatie doen. Het algemeen management moet in begrijpelijke taal, kort en bondig, uitgelegd krijgen wat de toegevoegde waarde is van ICT-investeringen. Dit geldt overigens niet alleen voor het verleden: de echte uitdaging ligt natuurlijk in een visie voor de toekomst. Daarom reiken de doelgroepdefinities ver.

Hoe ziet Prince2 er vandaag uit? Het belang van communicatie wordt wel onderkend. In die originele Prince2-sjablonen wordt het benoemd. De projectleider is met name verantwoordelijk voor communicatie binnen het projectteam. Formeel is de projectstuurgroep verantwoordelijk voor verdere communicatie. Maar daarna wordt het stil. In deze tweedeling schuilt de kern van het probleem. De projectstuurgroep dient per definitie afstand te bewaren. Bovendien zijn ze niet persoonlijk betrokken bij het project. Ze kunnen daar-

Op dit punt aangekomen kunnen we een belangrijke les leren van politici en buschauffeurs

om niet authentiek en betrokken het verhaal van een project uit te leggen. Projectcommunicatie dient te gebeuren door de projectleider. Zijn rol is die van het gezicht van het project.

Op dit punt aangekomen kunnen we een belangrijke les leren van politici en buschauffeurs. Het is namelijk een ding om beleid te maken of een grote touringcar op de weg te houden. Het is een ander ding om het beleid uit te leggen of de passagiers tevreden te houden. Zodra politici zelf gaan spreken hoor je holle frasen. En buschauffeurs die zelf moppen tappen zijn veelal tenenkrommend gênant. Beiden bedienen zich van communicatieprofessionals die in de rol van voorlichter of reisleider alle betrokken informeren. Daarmee honoreer je de complexiteit van het communicatievak. Echte projectcommunicators kunnen een ICT-project in het licht zetten dat een project verdient, slagvaardige crisiscommunicatie organiseren en vertrouwen kweken in ICT-beleid. Daarom dient projectcommunicatie als een formele discipline aan de Prince2-methodiek te worden toegevoegd. Want één ding staat vast: als een project mislukt, ligt het steevast ook aan de communicatie.