

Het bedrijfsbreed implementeren van formele werkwijzen en methoden

De gevaren van het I know-syndroom

Kwaliteitsmanagement is niet alleen een kwestie van belijden, maar vooral van dóen. Voor dit laatste is een effectieve implementatieaanpak van werkwijzen of methoden onontbeerlijk. Gevaar is dat organisaties deze implementatiemethoden wel zeggen te gebruiken, maar in de praktijk niet toepassen. Men denkt te weten wat er moet gebeuren en stelt dat formele implementatiemethoden als Prince 2 of Rup daar niet nodig bij zijn. In dit artikel bespreekt Ben Kooistra de gevaren en gevolgen van dit zogenaamde 'I know'-syndroom en presenteert hij een aantal manieren om hier wat aan te doen.

In IT- en projectmanagementland kennen we het Pino- en Rino-fenomeen (Prince2 in name only en Rup in name only). De methoden worden in 'name only' toegepast, wat wil zeggen dat ze in de praktijk niet worden toegepast. Zonder dat je het door hebt kan 'in name only' leiden tot 'deliverables in name only', ofwel Dino. Er ontstaan dan IT-producten of diensten met onjuiste inhoud, kwaliteit en tijdigheid. De 'ino' in de genoemde afkortingen is echter ook te lezen als 'I know'. Ofwel "ik weet wat er moet gebeuren en een formele Prince 2- of Rup-implementatie is niet nodig". Wat zijn de gevaren en gevolgen van dit I-know-syndroom en welke manieren zijn er om er iets aan te doen?

Oorzaken I know-syndroom

'In name only', ofwel het niet toepassen van een formele methode of werkwijze, is niet nieuw. Het heeft te maken met hoe mensen tegen (formele) methoden en gestructureerde werkwijzen aankijken. Wie kent bijvoor-

gen moeten worden gehaald, volstaat deze werkwijze vaak niet en duurt het hele project veel langer dan gewenst.

Naast de eigen interpretatie van de nieuwe methode, speelt ook de relatie tussen de afdeling IT en haar opdrachtgevers - de gebruikers - een belangrijke rol. Het introduceren en toepassen van een nieuwe methode of werkwijze betekent vaak dat de gebruikers daaraan mee moeten doen. Menig projectleider is van mening dat die gebruikers de nieuwe methode er niet bij kunnen hebben, het toch niet snappen of het voor een specifiek project niet nodig hebben. Ook komt het voor dat gebruikers geen ervaring hebben met een projectmatige werkwijze. Dit leidt tot de situatie dat de IT-afdeling de nieuwe werkwijze maar zelf voor de gebruikers uitvoert. Hiermee wordt de plank volledig misgeslagen. In Prince 2 zitten bijvoorbeeld belangrijke activiteiten en deliverables die juist door de gebruikersorganisatie zelf moeten worden uitgevoerd om het juiste resultaat te bereiken. Het is terecht dat je gebruikers niet moet lastigvallen met Rup- of Prince 2-terminologie, maar dat wil niet zeggen dat je het als IT-afdeling dan maar helemaal zelf moet doen.

Een derde oorzaak voor het 'in name only' toepassen van methoden ligt in het feit dat de IT-organisatie niet wil laten blijken dat ze eigenlijk niet zo goed presteert. Door de juiste toepassing van Rup en Prince 2 komen onvolkomenheden aan het licht en kan het dus zichtbaar worden dat de

IT niet voldoende professioneel werkt. Als Rup en Prince 2 door een IT-afdeling zelf worden geïnterpreteerd is het mogelijk zaken te verbloemen en mooier voor te doen dan ze zijn. Een bijkomende reden is dat IT vaak denkt dat de vertrouwensband tussen IT en de business wordt verstoord door het invoeren van formele werkwijzen. Het gaat er echter om dat professionalisering door beide partijen wordt opgepakt en dat gezamenlijke doelstellingen worden nagestreefd.

Gevaren en gevolgen

De gevolgen van het 'in name only' toepassen van methoden zijn groter dan men vaak denkt. Het belangrijkste gevolg is dat veel wordt geïnvesteerd in het beschrijven en definiëren van de methode en het opleiden van de medewerkers, maar dat de verwachte toegevoegde waarde uitblijft. Dit leidt dan weer tot een zichzelf versterkend effect: mensen vallen terug of blijven hangen in hun oude vertrouwde werkwijze. Men legt de methode terzijde omdat men niet de toegevoegde waarde van de nieuwe methode voor de eigen werkomgeving ziet.

Het gebeurt dat men met het introduceren van de nieuwe methode toewerkt naar certificering of naar het 'voor de buitenwacht' behalen van een volwassenheidsniveau zoals bijvoorbeeld bedoeld in het geïntegreerde Capability Maturity Model (CMMI). We noemen dit level hunting. Dit is vaak ook de meest concrete doelstelling van het (IT-) management voor een kwaliteits- of professionaliseringsinitiatief. Op het moment dat iedere medewerker zijn papiertje (certificaat) heeft gehaald en als we vaak met de nodige 'window dressing' - hebben laten zien dat we voldoen aan CMMI-level 2 of 3, dan zijn we als organisatie voorlopig weer klaar voor een aantal jaren. Als er echter onvoldoende is gezorgd voor institutionalisering van de methode (het 'in name only'-syndroom heeft

zijn werk kunnen doen...) valt de organisatie binnen korte tijd na het afronden van het kwaliteitsinitiatief terug in zijn oude gedrag. Met als resultaat veel verspilde tijd, veel kosten, een opdrachtgever die niet krijgt wat hij verwacht en heel veel frustratie. Veel methoden, zoals Rup en Prince2, zijn procesgedreven. Als een organisatie tijdens de introductie en implementatie onvoldoende aandacht besteedt aan procesmatig werken, dan blijft de methode of de aanpak iets

len begrijpen en nastreven is het gevolg dat het proces nog steeds niet efficiënt en effectief wordt uitgevoerd. Vaak kunnen we zelfs constateren dat het proces in zijn geheel niet wordt gevolgd. Dit is het directe gevolg van het in name only toepassen: alleen op specifieke onderdelen en activiteiten wordt de eigen interpretatie gegeven, zonder dat dit naar het proces en haar doelen wordt vertaald.

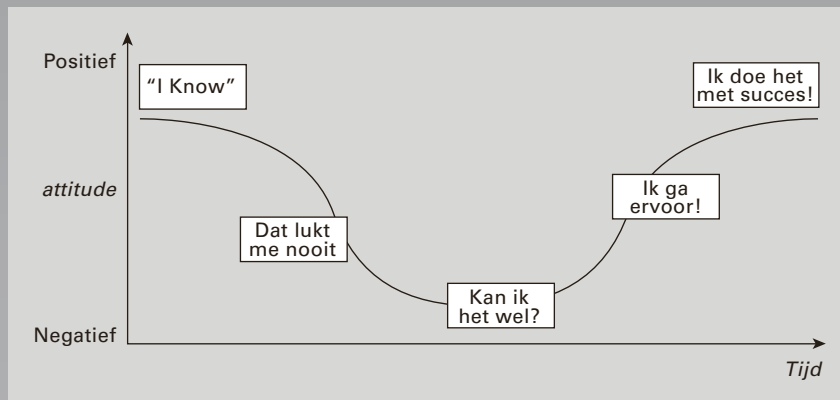
Het meest onzichtbare gevolg (en daarmee het grootste gevaar) is evenwel dat het IT-bedrijf 'deliverables in name only' (Dino) oplevert. Door de continue eigen interpretatie van de IT-afdeling op basis van het standpunt "ik weet wel wat er moet gebeuren", worden uiteindelijk producten opgeleverd die voor een groot deel door IT zelf zijn bedacht en ontworpen. Er ontstaan dus producten uit naam van IT en niet mede uit naam van de business, de oorspronkelijke probleemeigenaar. Door met de uiteindelijke belanghebbende onvoldoende af te stemmen wat de doelen en functionaliteit van de IT-producten moet zijn, krijg je producten die niet of niet voldoende aan de verwachtingen vol-

*De gevolgen van het
'in name only' toepassen
van methoden zijn groter
dan men vaak denkt*

"steriels en theoretisch". Het begrip om vanuit een eenduidig proces een methode te hanteren is dan ook essentieel voor het beklijven van de methode. Bij een dergelijk eenduidig proces horen ook procesdoelen. Als niet alle betrokkenen deze procesdoe-



The Emotional Cycle of Change



Vier fasen in de 'emotionele' veranderingscyclus.

Er zijn vier fasen te onderscheiden in de attitude van medewerkers in een veranderingstraject. De organisatie moet in kunnen spelen op deze fasen in veranderingstrajecten, waarin in het kader van kwaliteitsverbetering bijvoorbeeld een nieuwe werkwijze of methode wordt geïmplementeerd.

Fase 1: I know

Het 'I know'-syndroom openbaart zich in de fase die ook wel bekend staat als 'onbewust onbekwaam'. Je denkt dat je het weet, maar eigenlijk weet je het niet. Je bent je niet bewust van je gedrag en ook niet van de effecten daarvan, je voelt je er ook comfortabel bij. Daarom is het het moeilijkst vanuit deze in de volgende fase terecht te komen. Je zult je lang blijven verzetten om uit je comfortabele situatie te treden.

Fase 2: Dat lukt me nooit, kan ik het wel?

Dit is de fase dat je je bewust wordt van je onbekwaamheid. Dit is een pijnlijke fase, omdat je nog niet weet hoe je moet veranderen. Nu zijn des te meer instrumenten nodig die je verder helpen en ook moet men je steeds de spiegel voorhouden hoe je je gedraagt.

Anders val je terug in je oude gedrag (de comfortzone van het 'I know'-syndroom).

Fase 3: Ik ga ervoor

Het vergt veel oefening om bewust bekwaam te blijven. Je weet nu op verstandelijk niveau welk ineffecief gedrag je vertoont en je hebt instrumenten tot je beschikking om het anders te doen. Soms lukt dit en soms lukt dit niet. Je hebt in deze fase nog veel hulp nodig om steeds weer jezelf te observeren en jezelf erop te betrappen dat je in je oude gedrag terugschiet.

Fase 4: Ik doe het met succes

Op het moment dat je in staat bent om nieuw gedrag zonder nadenken in te zetten, mag je jezelf hoogbepaald bekwaam noemen. Je zet dan als het ware automatisch je nieuwe gedrag in. Het is je tweede natuur geworden. En je weet wat je ermee wilt bereiken en je bereikt dat ook. Geen onprettige verrassingen meer. Geen verschil meer tussen intentie en uitkomst. Je hebt het stuur volledig in eigen handen. Je gedrag is op dit aspect dus effectief. Je bent klaar om verder te groeien en je meester te maken van nieuwe gedragsaspecten.

doen. Ook hier geldt weer dat het hanteren van een eenduidig en door alle partijen begrepen proces essentieel is en dat (bijvoorbeeld) Prince 2 en Rup goede hulpmiddelen zijn om dit proces gecontroleerd uit te voeren.

Wat kun je eraan doen?

Om het 'in name only'-syndroom tegen te gaan is het allereerst belangrijk dat een duidelijk commitment door het management wordt afgegeven en ook wordt uitgedragen. En dat niet alleen aan het begin van het initiatief, maar ook gedurende het traject. Het is noodzakelijk om als management blijvend te laten zien welke doelen men moet behalen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door - als het nodig is - medewerkers nogmaals te wijzen op het belang van het initiatief, mede in het licht van de bedrijfsdoelstellingen. Ook moet het management oog blijven houden voor noodzakelijke tussentijdse bijstellingen op basis van voortschrijdend inzicht uit de praktijk. Managementcommitment betekent betrokkenheid en inzet van het management gedurende het gehele veranderproces.

Het is ook heel belangrijk om tijdens de implementatie de toegevoegde waarde ervan voor elke medewerker zichtbaar te maken. Dit kan bijvoorbeeld door de huidige aanpak en werkwijze van de medewerker te erkennen en te respecteren (we kennen allemaal het 'not invented here'-syndroom). Door producten, tips en trucs van de individuele medewerker te projecteren op de nieuwe werkwijze, kun je hem zelf laten ontdekken of het wel of niet bij hem past. Daarmee voorkom je voor een groot deel dat de nieuwe werkwijze niet wordt geaccepteerd.

Het definiëren en neerzetten van een generieke standaardwerkwijze (voor iedereen) is niet genoeg. Het is zeer belangrijk om vanaf het begin mogelijkheden te geven af te wijken van de

standaard. Allereerst door de gehanteerde werkwijze te respecteren en te projecteren op de gedefinieerde standaard, met als doel de specifieke goede aspecten te behouden (best-practices) in de nieuwe werkwijze. Uiteindelijk werk je hiermee aan 'tailoring guidelines' die het afwijken van de standaard gecontroleerd mogelijk maakt.

Naast de noodzakelijke opleiding om de grondbeginselen te leren kennen, is coaching op de nieuwe werkwijze vaak nog belangrijker. De individuele medewerker wordt eerst de nieuwe werkwijze voorgedaan, waarna hij met de coach kan meedoen om vervolgens zelf de werkwijze toe te passen. Een belangrijke doelstelling van de coach hierbij is dat de medewerker zelf de toegevoegde waarde van de nieuwe methode voor zijn situatie ontdekt. Alleen op deze manier bereik je het gewenste resultaat en wil de medewerker niet meer zonder de nieuwe methode.

Implementatieaanpak

Zonder nu uitgebreid een implementatietraject voor methoden te beschrijven willen we aan de hand van een aantal 'must haves' (ook wel kritische succesfactoren genoemd) aangeven hoe een bedrijf invulling kan geven aan de hiervoor genoemde maatregelen. De must haves zijn te benoemen binnen de drie stappen van een veranderaanpak, namelijk mobiliseren en uitdagen, implementeren en tot slot borgen.

Stap 1: mobiliseren en uitdagen. Een veranderproces begint met de stap van het mobiliseren en uitdagen, zowel voor de managers als de medewerkers. Met een interactieve workshop worden de betrokkenen uit hun comfortabele situatie getrokken (zie kader 'The Emotional Cycle of Change') en bepalen zij zelf wat de hoogte van de lat wordt. Op deze manier bereikt men mobilisatie en commit-

ment. Het resultaat is een gemobiliseerd team, klaar voor de vervolgstap: de implementatie! Men weet wat men kan verwachten van de organisatie, het management, de medewerkers en van de toekomst. Een belangrijk resultaat van deze stap is ook een gezamenlijk besluit over de manier waarop de nieuwe methode in de organisatie kan worden ingebed. Deze keuze heeft te maken met de nood-

Men vergeet vaak de gerealiseerde verandering te borgen

zaak, het mogelijke tempo en het beschikbare budget. Ook de implementatie van een verandering moet zijn gestoeld op een business-case.

Stap 2: implementeren. Cruciaal voor een gedegen implementatie is duidelijkheid te geven over wie op welk moment welke acties moet uitvoeren. Een helder en duidelijk gecommuniceerd implementatieplan, waarin alle fases en stappen op hoofdlijnen zijn aangegeven, is onontbeerlijk. Dit plan maakt men op basis van drie belangrijke pijlers: processen, competenties en omgeving. Onderdeel hiervan is ook het kiezen van een aantal projecten waarmee de nieuwe werkwijze wordt getoetst en verfijnd. Het kiezen van projecten hangt samen met het gekozen tempo en op welke wijze het nieuwe concept in de organisatie wordt ingebed (zie ook stap 1). Door enthousiaste en gedreven medewerkers uit de organisatie te laten participeren is draagvlak op de werkvloer te creëren. Regelmatig communiceren van succesverhalen is essentieel.

Stap 3: borgen. De organisatie is gemobiliseerd en geënthousiasmeerd

door de daadwerkelijk gerealiseerde veranderingen. En dan? Dan moet de verandering worden geborgd in een kwaliteitssysteem. Dit is iets wat vaak over het hoofd wordt gezien. Volledig in de ban van het succes (van bijvoorbeeld één belangrijk project) legt men de lat steeds hoger. De nieuwe verandering dient zich al aan en al het voorgaande wordt vergeten. Het enorme risico daarvan is dat iedereen weer terugvalt in het oude gedrag. Men moet dus nagaan hoe de gerealiseerde verandering kan worden geborgd. Een aantal instrumenten speelt hierbij een rol: regelmatig meten van de verbetering, het bewust uitbannen van de oude werkwijze door mensen hierop aan te spreken, op de nieuwe werkwijze afgestemd Human Resource Management (taken, rollen in relatie tot functies), continue aandacht voor opleiding en training (groeipaden en persoonlijke opleidingsplannen) en het eventueel inrichten van zelfsturende teams.

Geen goede redenen

Pas als de meerderheid van de betrokken medewerkers de toegevoegde waarde van een nieuwe werkwijze of methode ziet en dit zelf voor hun eigen situatie kan uitleggen, kun je spreken van een met succes toegepaste aanpak. Hiermee is het 'in name only'-syndroom geëlimineerd of anders gezegd: als er geen goede redenen zijn de methode niet toe te passen zal deze worden toegepast.

Ben Kooistra

Ben Kooistra is IT proces performance consultant bij Capgemini.

E-mail: Ben.kooistra@capgemini.com.