

ICT-PROJECTEN NIET GESCHIKT VOOR CONTROL FREAKS EN HOEJESDOENKERS

Vorig jaar verscheen het boek 'De kracht van Toewijding; improviseren op het snijvlak van Organisatie en ICT'. Een boek over een onderwerp waar alles al over geschreven lijkt te zijn. Wat valt daar nu nog voor nieuws over te bedenken?

Nu, heel wat, zo concludeerden de schrijvers, allen verbonden aan M&I/Partners. Want de ervaring laat zien dat alle theoretische inzichten, hoe geavanceerd en goed onderbouwd wellicht ook, er niet toe hebben geleid dat in de praktijk veranderingen met behulp van ict goed worden doorgevoerd. Veranderen is een kunst, geen wetenschap. En ict is een veelkoppig monster, veel minder grijpbaar dan managers graag zouden willen. Grote ict-projecten hebben een slechte reputatie: ze worden niet op tijd afgerond, kosten meer dan begroot en brengen uiteindelijk niet de verbeteringen waarop vooraf gerekend was. Waar ligt dat aan? Aan de technologie, die onvoldoende begrepen werd of niet 'mature' was? Aan de projectorganisatie, die klaarblijkelijk de risico's onvoldoende in de greep kreeg? Aan het lijnmanagement, dat z'n opdrachtgeverschap onvoldoende inhoud gaf? Of aan de organisatie, die onvoldoende in staat bleek de benodigde veranderingen door te voeren?

Al deze oorzaken kunnen ongetwijfeld een rol spelen om mislukkingen te verklaren. Maar wat kun je er dan verder mee? Een paar bespiegelingen en statements over veranderen en ict:

- eerst een open deur: ict en veranderingen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Er zijn geen grote veranderprogramma's zonder een (veelal belangrijke) ict-component. En de meeste ict-projecten (kleine technische projecten uitgezonderd) brengen een organisatorische verandering met zich mee. Soms klein, soms groot.
- 'veranderen' is een beweging, geen transitie tussen stabiele situaties. Wie verandering wil realiseren moet leven met onzekerheid, met opwervend stof. En bij bewegingen is het belangrijker dat ze *gecreëerd* worden dan dat ze *gecontroleerd* worden. Onzekerheid hoort erbij, en moet ook geaccepteerd worden. Het willen definiëren van precieze doelstellingen en concrete stappenplannen om daar te komen is vaak niet mogelijk, en het toch proberen is vaak contra-productief. Geen doelstellingen maar richtingen, geen stappenplannen maar improvisaties – geen lukrake improvisaties, maar het naar bevind van zaken flexibel inspelen op kansen en bedreigingen, met de gewenste richting voortdurend voor ogen.
- veranderen met ict is nog eens extra moeilijk, omdat ict niet objectief, eenduidig is, maar vele gezichten heeft. Wie hoopt in ict-projecten altijd op 'objectieve' gronden beslissingen te kunnen nemen, komt bedrogen uit. Het boek noemt hier een sterk voorbeeld, waarbij in een organisatie over een bepaalde applicatie allerlei verhalen in omloop waren die later absoluut niet bleken te kloppen.
- daarbij verandert de ict ook nog onder de invloed van de omgeving. Ict is niet hard en onveranderlijk, het is een speler in het spel die zich aanpast aan de omgeving – niet bewust, zoals de menselijke spelers, maar niet minder significant. In het boek wordt het voorbeeld genoemd van een groot HR-systeem, dat onder invloed van de organisatorische dynamiek belangrijk veranderde en een heel andere rol ging spelen dan oorspronkelijk voorzien

Ict-projecten stellen dan ook hoge eisen aan de projectleider en de leverancier. Hoedt u voor projectleiders

Jaap de Mare snijdt een aantal intrigerende onderwerpen aan. Ze hebben allemaal te maken met het brede thema: ict en verandering. Veranderen is geen wetenschap, maar een kunst. Of misschien een kunstje? En hoe wordt ict in veranderingsprocessen ingezet? Een lastige vraag, omdat ict een veelkoppig en ongrijpbaar monster is dat zich als een ongeleid projectiel door een organisatie beweegt.

De redactie is nieuwsgierig naar uw praktijkervaringen met ict en verandering. Durft u het aan om te vertellen over uw best – of worst – practises? Bent u betrokken (geweest) bij grote verandertrajecten waarbij ict een belangrijke remmende of vooruitstrevende rol heeft gespeeld?

Neem dan contact op met de redactie (redactie@tiem.biz). Dan schrijven we samen met u uw ervaringen op. En publiceren deze in één van de volgende nummers van TIEM.

Wanneer we u komen interviewen, nemen we natuurlijk het boek mee dat de discussie heeft uitgelokt: 'De Kracht van Toewijding: improviseren op het grensvlak van ICT en verandering'. Daarnaast overhandigen wij u ook het nieuwste boek van Cor Molenaar: 'Wisseling van de macht'.

Namens de redactie, Cok de Zwart

die 'een kunstje uithalen', die menen dat je projecten kunt sturen zonder gevoel te hebben voor de inhoud, de technologie en de omgeving. Die sturen op deadlines en deliverables zonder gevoel te hebben voor weerstanden in de organisatie, uithollend draagvlak of prioriteitsverschuivingen bij het management. Of die zich niet interesseren voor de technische aspecten, die menen dat je een groot ict-project tot een goed einde kunt brengen zonder je in de technische details te hoeven verdiepen. Ict-projecten stellen ook hoge eisen aan de opdrachtgever. Er zijn slechts beperkt zekerheden, veel minder dan waar opdrachtgevers zich vaak prettig bij voelen. Opdrachtgevers doen er goed aan zich intern niet volledig op te hangen aan een planning, maar om wat ruimte in te bouwen. Ook enige budgettaire ruimte is handig, zowel om tegenvallers op te kunnen vangen als om extra functionaliteiten te kunnen laten bouwen. Vooral extra functionaliteiten die handig zijn voor de eindgebruiker kunnen enorm helpen om het draagvlak te verbreden.

Maar minstens zo belangrijk als bovenstaande flexibiliteit is het vermogen van de opdrachtgever om de grenzen van het project te begrijpen, en te herkennen wanneer projecten over de grenzen van het eigen mandaat heen gaan. Want bij organisatorische veranderingen is vaak een breder draagvlak nodig dan alleen de opdrachtgever en zijn 'span of control'. In het boek staat een voorbeeld van een brancheorganisatie die, naar aanleiding van een project om content via het internet ter beschikking te stellen, ontdekte dat haar hele bestaansrecht aan het schuiven was, dat een kanteling nodig was van een aanbod- naar een vraaggerichte organisatie. Het moge duidelijk zijn dat het mandaat van de oorspronkelijke opdrachtgever onvoldoende was om de uiteindelijke uitkomst te realiseren.

Kort gezegd zijn ict-projecten niet geschikt voor control freaks en hokjesdenkers. Voelt u zich aangesproken?



drs. J.T. de Mare MBA

Jaap de Mare is senior adviseur bij M&I/Partners. Ter gelegenheid van het 20-jarig bestaan van het bureau verscheen vorig jaar bij Academic Service het boek 'De Kracht van Toewijding: improviseren op het grensvlak van ICT en verandering'.