

## De klant en changemanagement

# Mensenwerk in viervoud

*In Oogpunt Klant besteden de auteurs dit keer aandacht aan de rol van de klant in een veranderingsproces. Welke rollen zijn te onderscheiden? En welke aandachtspunten en succesfactoren zijn er per rol aan te wijzen? Bovendien gaan ze in op de vraag op welke wijze zo'n veranderingstraject het best is aan te pakken. Een organisatie kan daarbij kiezen uit een projectmatige of toch meer procesmatige aanpak.*

Aan de hand van een voorbeeld van een veranderingsproces illustreren we in dit artikel de rol van de klant in een veranderingsproces. Hiermee markeren we direct de verschillen en overeenkomsten die bestaan tussen projectmanagement en verandermanagement. Om de analogie tussen project- en verandermanagement te illustreren hanteren we in dit artikel dezelfde opzet als in onze beschouwing over projectmanagement in nummer 5 2002 van Business Process Magazine.

### ICT-beheer

Als resultaat van een heroriëntatie op haar strategie besluit een organisatie zich te gaan concentreren op haar kerntaken. Alle activiteiten en processen die geen kerntaak zijn komen voor uitbesteding in aanmerking. De motieven daarvoor zijn tweeledig. Enerzijds gaat het om het creëren van een in haar markt excellente, wendbare en flexibele organisatie. Anderzijds is kostenreductie een overweging. De

organisatie maakt de keuze uit te besteden in de vorm van een resultaatverplichting. Een randvoorwaarde die het daarbij stelt is dat de organisatie zelf de regie en controle moet kunnen blijven voeren op het uitbestede werk en de leverancier.

Het gevolg van deze strategie is dat men besluit alle uitvoerende taken op het gebied van het beheer van de ICT-infrastructuur bij marktpartijen onder te brengen. Deze taken worden in de huidige situatie in eigen beheer uitgevoerd, deels door eigen mensen, deels met behulp van ingehuurd extern personeel. Om deze beheertaken bij marktpartijen onder te brengen start de organisatie een proces op. Daarin komen in grote lijnen de volgende stappen aan de orde:

- > afbakenen van de uit te besteden kavels;
- > ontwerpen van de ICT-regie en controlfunctie;
- > inrichten van de ICT-regie en controlfunctie;

- > per kavel uitvoeren van een uitbestedingsproces;
- > per kavel implementeren van de uit te besteden taken bij de geselecteerde partij;
- > afbouwen van de huidige organisatie.

Gegeven de aard en het karakter van de organisatie moet voor een tweetal kavels een Europese aanbestedingsprocedure worden gevolgd. In de oude situatie werden de taken uitgevoerd door in totaal 42 fte's. De nieuwe regie- en controlfunctie vraagt slechts 8 fte's.

### Vele invalshoeken

Het traject uit het voorbeeld beschouwen we in principe als een veranderingsproces en niet als een -project. Er zijn namelijk twee wezenlijke verschillen met een veranderingsproject:

1. Omdat het gedrag van alle betrokkenen bepalend is voor het succes van een veranderingsproces, zijn de stappen en de bewaking van het veranderingsproces anders ingericht;
2. Omdat het gedrag van alle betrokkenen zo cruciaal is, zijn grove lijnen uitgezet en is het af te leggen pad niet tot in de details uitgewerkt bij de start van het traject.

In het voorbeeld is een aantal stappen van het veranderingsproces wel als project uitgevoerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor het per kavel uitvoeren van een uitbestedingsproces. Het totale proces mist echter de wezenlijke kenmerken van een project: het binnen tijd, binnen geld en binnen beschikbare middelen een zeer gedetailleerd

omschreven doel realiseren. Dit veranderingsproces heeft (zoals andere veranderingsprocessen) een globaal budget, heeft een indicatie van benodigde tijd (veelal een langere periode), geeft aan welke middelen men denkt nodig te hebben en heeft een scherp omschreven doel. Een veranderingsproces kent ook vaak een evolutie: een organisatie leert tijdens het veranderingsproces en kan daarvoor bijstellen.

### Vormgeven proces

Het vormgeven van een veranderingsproces is een enorme uitdaging. Immers, de verandering is radicaal, ingrijpend en alles hangt met elkaar samen. Bij het vormgeven van een veranderingsproces moet dan ook een gedegen analyse plaatsvinden. Een analyse van de huidige situatie, de gewenste situatie en de daarvoor af te leggen weg. Het resultaat van die analyse vertaalt zich in een veranderstrategie en -aanpak. In die analyse kijkt men naar de actoren in het veranderingsproces, de componenten in het veranderingsproces, de succesbepalende factoren voor het veranderingsproces en het vermogen van de organisatie om te veranderen. De analyse heeft het karakter van een diagnose waarin de staat van elk object in beeld is gebracht. De essentiële vraag daarbij is steeds wat haalbaar is en waar risico's zitten. De weerbarstige praktijk van alledag is dat de gewenste situatie niet meer de gewenste situatie is op het moment dat die is bereikt. Er is meer dynamiek. Deze dynamiek brengen wij aan de hand van het voorbeeld, het uitbesteden van alle ICT-beheeractiviteiten, in beeld.

### De opdrachtgever

De opdrachtgever speelt tijdens een veranderingsproces een cruciale rol.

Hij moet het proces voortdurend inspireren en voeden met energie. Als een van de beoogde effecten ook een andere managementstijl is, is de opdrachtgever daarmee succesfactor nummer één. Hij moet immers het voorbeeld van de nieuwe stijl zijn en zich daarnaar consequent gedragen. Het is de visie van de opdrachtgever op de gewenste situatie die de leidraad is voor alle inhoudelijke beslissingen die men gedurende het proces moet nemen. De beoogde effecten zijn

## Middenmanagers maken of kraken het veranderingsproces

het raamwerk voor de uitwerking. Daarin moet de opdrachtgever standvastig en overtuigend zijn. Hij zit hierdoor in een lastig parket: in feite is hij klant van zichzelf. De manier om daarmee om te gaan is om je als opdrachtgever voor dergelijke trajecten te laten begeleiden zonder de regie uit handen te geven. De begeleiding moet het gedrag van de opdrachtgever met hem bespreken, zonodig confronterend en vooral coachend. De begeleiding moet neutraal zijn en geen belang hebben bij het veranderingsproces, zij is immers gericht op de door de opdrachtgever beoogde effecten.

Wat zijn nu de aandachtspunten en succesfactoren voor de opdrachtgever in ons voorbeeld van een veranderingsproces? We sommen hieronder, in cursief, een aantal punten op: *Draagvlak* in de gehele organisatie voor de gewenste verandering is bepalend voor het succes. Hiervoor moet een organisatie in ieder geval aan-

dacht besteden aan een goede vertegenwoordiging van de bedrijfsprocessen in het veranderingsproces (opdrachtgever wordt gesteund door collega's en de toetsers en gebruikers zijn afkomstig uit verschillende bedrijfsprocessen). Ook moet men veel aandacht besteden aan communicatie. De uitbesteding moet *gedragen worden en blijven*. Uitbesteden raakt het werk van mensen, die al dan niet hun baan verliezen of een andere werkgever of werkzaamheden krijgen. Het veranderingsproces kan en mag *niet op zichzelf staan*: integratie met de bedrijfsprocessen en met andere veranderingen in de bedrijfsprocessen is noodzakelijk. *Ondersteuning van de bedrijfsdoelstellingen* tijdens en na de verandering is bepalend voor het succes van de verandering. Er wordt nieuw gedrag gevraagd: de ontwikkeling van dit nieuwe gedrag vraagt *oefening en ondersteuning*. Men moet essentieel verschillende processen gelijktijdig uitvoeren: het afbouwen van de bestaande afdeling, het opbouwen van een afdeling met nieuwe expertise en het continueren van de dienstverlening. Deze verschillende takken van sport vragen *verschillende vaardigheden en leiderschapstijl*. Managers moeten *de organisatiestructuur flexibel gebruiken* en bij voorkeur de structuur organisch vormgeven en aanpassen als het gewenst is. Men moet goede afspraken maken, iedereen zijn rol duidelijk laten zijn, met rollen en de inhoud van rollen kunnen schuiven (plaats in de organisatie, invulling door medewerkers) en flexibiliteit creëren om inzichten en ervaringen te kunnen implementeren. De keuze om *resultaat in te kopen* vraagt een andere focus dan wanneer capaciteit wordt ingekocht. Het vraagt de opdrachtgever zich met een aantal zaken *niet* te bemoeien (denk aan de aansturing van mensen en mid-

delen van de externe leverancier) en met een aantal, veelal nieuwe zaken, wel te bemoeien (in dit geval het inbrengen van een zo groot mogelijke flexibiliteit in contracten om in te kunnen blijven spelen op soms dagelijks veranderende omstandigheden). De *ontwikkelingen in de markt volgen*. Organisaties moeten technologische ontwikkelingen volgen door het inwinnen van advies, het volgen van trends door onderzoeksinstituten als Gartner en de Metagroup, of door kennis te nemen van de keuzen van collega-bedrijven en concurrenten.

### Toetsers

Vaak zijn meerdere materiespecialisten betrokken in veranderingsprocessen. Deze materiedeskundigen zijn de vormgevers van de nieuwe processen. Zij kunnen verschillende rollen bekleden. We bespreken in dit artikel de middenmanager, de 'ICT-procesmedewerker' en de medewerker van de afdeling Informatievoorziening die zijn baan verliest.

*Middenmanagers* vertegenwoordigen de huidige, en helaas vaak ongewenste situatie. Doordat zij in het proces veelal de strategie moeten verwoorden naar de operatie, maken of kraken zij het proces. Hun eigenbelang, gekoppeld aan hun huidige positie en de onzekerheid over hun toekomstige positie, maakt dat zij kunnen gaan handelen vanuit de overlevingstand in plaats van de levenstand (Pagano). Angst wordt dan de leidraad voor hun handelen, ze verliezen het overzicht en raken op zichzelf gericht. Ze krijgen oogkleppen en steken bewust of onbewust messen in de rug van collega's. Vaak handelen ze onzorgvuldig naar de rest van de organisatie.

Voor ons voorbeeld van een ICT-beheer-veranderingsproces hebben we

hierna weer een aantal aandachtspunten en succesfactoren voor de middenmanagers opgenomen.

Het *samenspel* tussen opdrachtgever en middenmanager is zeer belangrijk om een consistente beleving en uitvoering van de strategie te waarborgen. Uitbesteden is in dit geval het stuur op de ICT verplaatsen naar de business. Dat vraagt om *nieuwe keuzen* en *nieuw gedrag*, het *explicitieren van de vraag*, het maken van een *keuze op basis van prijs-prestatieverhouding* en *sturing* met behulp van audits en klanttevredenheidsonderzoeken. Naast de nieuwe eigen rol

## Gebruikers ondervinden tijdens veranderingen een dubbele belasting

wordt van managers gevraagd dat zij medewerkers die een nieuwe rol spelen in het managen van informatievoorziening *begeleiden*, leren deze rol te spelen en leren verbinding te zoeken.

*ICT-procesmedewerkers* (ook wel kerngebruikers of key-users genoemd) zijn de medewerkers die het bedrijfsproces door en door kennen en die affiniteit hebben met ICT. Zij vertalen de vraag binnen het bedrijfsproces naar de gewenste nieuwe inrichting van het proces. Ze zijn het aanspreekpunt voor vele gebruikers binnen het betreffende proces en spelen om deze reden een belangrijke rol bij het totstandkomen van draagvlak onder gebruikers.

Aandachtspunten en succesfactoren voor ICT-procesmedewerkers in het geschetste voorbeeld zijn: Bepaal hun *adviserende rol*: wie adviseren

zij en wie zit daar op te wachten? Zoek naar een *sterke persoonlijkheid*. Hun mandaat is immers klein, maar de verwachting van hun inbreng groot. *Nieuw gedrag* is gewenst.

*Oud ICT-medewerkers* zijn de medewerkers die in ons voorbeeld hun werk verliezen en wiens operationele taken worden overgenomen door de nieuwe, externe leverancier. Vaak zijn deze medewerkers bij de selectie betrokken en wordt hen gevraagd hun werk zelf aan de externe leverancier over te dragen.

Aandachtspunten en succesfactoren voor deze bijzondere toetsers zijn:

Goede *kennis van en uitleg over keuze* om tot uitbesteden over te gaan. Besteed aandacht aan zaken als de vraag of zij het werk niet goed hebben gedaan, het rouwproces dat hoort bij het afscheid en aan persoonlijke begeleiding. *Duidelijkheid en helder communiceren*. Informeer over de onafwendbaarheid van het proces, over het tijdstip wanneer het werk ophoudt en wanneer zij een andere baan mogen zoeken. Welke steun krijgen zij? Welk perspectief biedt de nieuwe leverancier?; Lukt het hen om naar *eer en geweten over te dragen* of overschaduwde het verlies van de eigen baan en de daarbij behorende onzekerheid, de mogelijkheid om loyaal te zijn aan het veranderingsproces?

### Gebruiker

De gebruiker is misschien wel hét criterium voor de nieuwe procesinrichting. De gebruiker ondervindt in het veranderingsproces een dubbele belasting: tijdens de verbouwing gaat de verkoop door, moet hij een normale productie-inspanning leveren én daarbovenop een veranderingsinspanning. De gebruiker ondervindt deze dubbele belasting aan den lijve: klanten tolereren geen excuses als: "Ik

ken het nieuwe systeem nog niet. Ik weet het even niet. Sorry niet bereikbaar. We zitten in brainstorm. We hebben nog geen cursus gehad. De dossiers staan nog in het andere gebouw" en dergelijke.

Aandachtspunten en succesfactoren voor de gebruikers in het geschetste voorbeeld zijn:

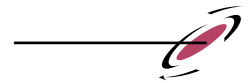
*Perspectief bieden.* Helder schetsen wat men mag verwachten en wat niet, niet de hemel beloven, stapswijs laten opereren naar succes, quick wins geven om de moed erin te houden, goede feedback organiseren en het vieren van succes. *Helder communiceren.* Concrete voorbeelden zoeken en communiceren om professionalisering zichtbaar te maken. Als er doelen zijn geformuleerd moet je ook communiceren dat deze doelen wel of niet zijn gehaald en wat dat betekent. *Respecteren.* Signalen van de

gebruikers serieus nemen, terugkoppelen wat je ermee gaat doen of wat je ermee hebt gedaan. Kijken of je signalen kan ontleden: wat is inhoud en wat is proces? Waar geef ik dit signaal een plaats? Wat is de vraag achter de vraag? *Informeel structuren.* Kennis en oog hebben voor oude collegiale relaties die de nieuwe structuren en werkwijzen kunnen doorkruisen. *Meten.* Klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uitvoeren om inbreng van gebruikers meetbaar op tafel te krijgen. Als je een KTO doet, moet je aan de slag met de resultaten.

### Mensenwerk

We hebben gezien dat een veranderingstraject een proces is dat je moet managen op de beoogde doelen en effecten, waarbij sturing nodig is op het doel en acceptatievermogen van de organisatie en de actoren. Een voorbeeld van een dergelijk veran-

deringsproces is het implementeren van een uitbestedingsstrategie. Daarbinnen zijn activiteiten te onderscheiden die als een project kunnen worden uitgevoerd, bijvoorbeeld de leveranciersselectie. We hebben ook gezien dat veranderen mensenwerk is in viervoudige betekenis. Het zijn mensen die de verandering tot stand moeten brengen, het zijn mensen die moeten veranderen, het zijn mensen wiens omgeving en hulpmiddelen veranderen en het zijn mensen voor wie je het doet. Daarom is het goed dat er methoden en technieken zijn om vooraf de menselijke maat te nemen en daar strategie en aanpak op te baseren.



*Elmer Koning en Rein van Straten*

*Elmer Koning en Rein van Straten zijn beide oprichter en directeur van Bowler Management & Advies.*

Vervolg van pagina 24

het leveren van bijdragen en het gebruik ervan, alsmede zorgdragen voor het modereren en versiebeheer van de bijdragen.

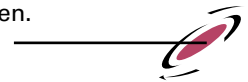
➤ Een zogenaamde antennefunctie, die het actief en systematisch scannen van (nieuwe) kennis binnen en buiten de organisatie ondersteunt en organiseert. De antennefunctie fungeert als springplank voor en is altijd verbonden aan persoonlijke of gemeenschappelijke ontwikkelingsactiviteiten, waar deze kennis actief wordt aangeboden en verwerkt. Belangrijk onderdeel is het creëren van 'kennismakelaars' binnen de organisatie: rollen waarbinnen mensen zich gemakkelijk kunnen bewegen over werkprocessen en organisatieonderdelen heen en

als zodanig verbindingen kunnen leggen, activeren en ondersteunen.

### Slim investeren

Slim leren is - met name in veranderingssituaties - selectief zijn. In dit artikel is een selectie gemaakt van aandachtsgebieden om leren voor verandering succesvol te maken. Elk veranderingstraject kent echter weer z'n eigen specifieke uitdagingen. Slim investeren in leren betekent juist dat het leren afstemmen op de eigen veranderingsbehoefte. Boodschap daarbij is dat leren voor verandering ook verandering van het leren binnen organisaties vraagt. Dat veranderingstrajecten verandering van kennis en vaardigheden vragen is vaak wel duidelijk. Veranderingstrajecten vragen echter ook veranderingen in de manier waarop individuen

en organisaties leren. Slim investeren betekent leertrajecten richten op deze veranderingen en die goed faciliteren. De belangrijkste sleutel voor slim leren en slim investeren in veranderingstrajecten is het in kaart brengen van de benodigde wijzigingen in kennis en leerprocessen en daar de selectie van leeractiviteiten en middelen op inrichten.



*Fimke Zwerink*

*Drs. Fimke Zwerink is senior-adviseur bij Cibit Adviseurs | Opleiders. Fimke begeleidt organisaties op het gebied van organisatieontwikkeling en -verandering, met als specifieke werkveld de implementatie van kennismanagement en leren. E-mail: fzwerink@cibit.nl.*