

Succesvolle ICT-projecten

met
strategische
inzet van
communicatie

Succesvolle ICT-projecten

met
strategische
inzet van
communicatie

Nieuwe klantwensen, toenemende concurrentie, veranderende wetgeving... Uw organisatie moet steeds weer innoveren. Informatiseren biedt kansen, maar de business leeft met de vereisten van nú en zit niet te wachten op verandering.

Meer efficiëntie op termijn heeft zo zijn prijs. U kent vast de verhalen over tijdrovende besluitvorming, ICT-projecten die uitlopen en implementaties die beslag leggen op schaars personeel. Verandering komt niet vanzelf. Vaak zie je complexe programma's met vernieuwende ICT-projecten ontstaan, los van de staande organisatie. Die waakt over de continuïteit. Voor je het weet leidt dat tot 'wij' en 'zij'. Herkent u dit? Lees dan hoe VKA hiermee omgaat.

VKA ziet ICT-projecten bijna altijd als organisatieverandering. Een ICT-project vereist vaak het opnieuw richten en inrichten van de club. Voor draagvlak onder die nieuwe koers en de noodzaak van verandering is veel warm, menselijk contact nodig. Op basis van jarenlange ervaring ziet VKA de strategische inzet van communicatie dan ook als cruciale succesfactor bij veranderingen met ICT. Geregisseerde communicatie naar stakeholders is van groot belang. Mensen moeten zelf het project doorleven, erover praten en erover doorvertellen. Het belang van het project wordt dan zichtbaar, op elk niveau. Juist bij ICT-projecten is ook het delen van kennis en resultaten belangrijk. Ook dat vraagt communicatie. Strategische inzet van communicatie laat uw ICT-project wél slagen. Hoe we dat aanpakken?

In zes stappen.

Succes door strategische inzet van communicatie bij ICT-projecten





Stap 1: Veranderambitie

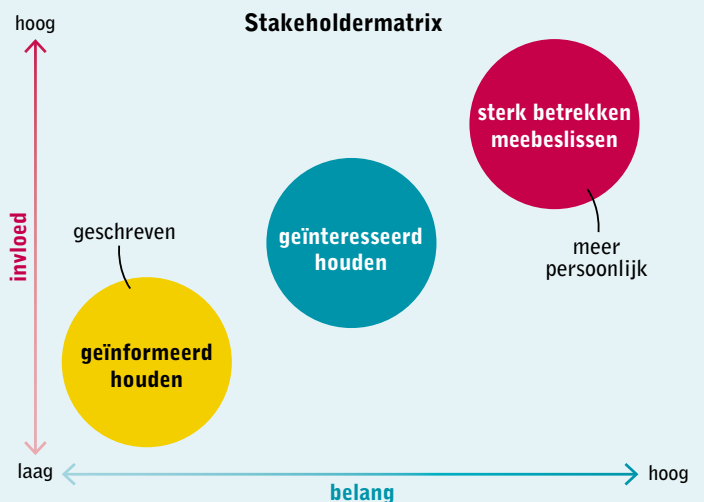
Als eerste zoeken we naar de scope van de verandering. Aan welke doorlooptijden, budgetten en organisatie-impact denkt u? Zijn er nog andere projecten die beslag leggen op uw mensen? Wiens werk wordt daadwerkelijk geraakt? Deze groep is uw voornaamste doelgroep voor de verandering. Welk gedrag verwacht u van hen en welke kennis hebben zij daarvoor minimaal nodig? Komt er weerstand? Waar zit 'm dat in? Met welke ingrepen zou u die weerstand wegnemen? En tot slot: welke manager wordt eigenaar van de resultaten van het ICT-project, als deze neerdalen in de staande organisatie?

Het resultaat van deze eerste stap is een scherp omlijnd beeld van de reikwijdte van het project, de randvoorwaarden en de verantwoordelijkheden.

Stap 2: Stakeholderanalyse

Wie hebben belang bij het ICT-project en wie kunnen de uitkomsten ervan beïnvloeden? Dit zijn uw stakeholders. In stap 2 positioneren we deze in een stakeholdermatrix, als gebruikelijk binnen de projectmanagementmethodiek MSP. De ene as staat voor belang en de andere as voor invloed. Waar belang en invloed samenvallen, hebben we uw strategische mee- of tegenstanders te pakken. Daar is regelmatig face to face contact van het grootste belang. Daar moet u alert op zijn. In het belang van goede governance spreken we met u af: wie mogen er mee weten, mee praten of mee beslissen over het ICT-project en de verandering?

Het resultaat van stap twee is dus een overzichtelijk krachtenveld in de vorm van een (MSP) stakeholdermatrix en duidelijke afspraken over de governance.



Een boodschap die overkomt...
volgt de pyramide **van beneden naar boven**.



Maar we communiceren juist vaak omgekeerd. Herken je deze?
"Ik wil dat je nu je boel opruimt, want opa en oma kunnen elk moment op de stoep staan. Jongens, wat een troep!"

Stap 3: Kern van de verandering

Elk veranderproject met ICT heeft goede redenen en een wenkend perspectief. Maar hoe krijg je mensen mee? Hiervoor hanteren we een kernsessie. Hier achterhalen we wat mensen echt raakt, welke woorden en argumenten er voor hen toe doen. Voor de kernsessie vragen we een kleine, betrokken groep alvast mee te denken over bijvoorbeeld de impact van het project of over een communicatiemiddel. Het onderwerp van de kernsessie is slechts het vehikel. Het échte doel is erachter te komen waar mensen tegen opzien en welke woorden daarbij passen. In de kernsessie zorgen we voor onderlinge herkenning, betrokkenheid en het eerste beetje draagvlak. Dit is geen toeval, maar door-dachte 'bijvangst'. De kernsessie is namelijk de impuls om zaken aan 't rollen te krijgen.

Uitkomst van de kernsessie zijn zogenoemde kernboodschappen die herkenbaar de verandering verwoorden. We weten nu wat er écht leeft en hoe hierover wordt gesproken en gedacht. Deze uitkomsten delen we met u als opdrachtgever en met de projectmanager.

Stap 4: Verspreiding van 't verhaal

De kernboodschappen zijn het fundament voor geregisseerde communicatie over het ICT-project. Of het nu gaat om een regeltje intranet of een organisatiebrede bijeenkomst. We maken verandering zo concreet mogelijk. We laten vertellen voor echte, geloofwaardige boodschappers, met alle rationele en emotionele argumenten die er volgens de kernsessie toe doen. Denk aan iemand uit de doelgroep of

juist een voormalig criticaster. De communicatie ondersteunen we met uiterst eenvoudige beeldtaal, lijntekeningen en animaties. We communiceren op natuurlijk momenten. En we zorgen voor zichtbare steun van een schutspatroom met aanzien om het belang van het project te onderstrepen. Alles is erop gericht dat de doelgroep de verandering herkent en gemakkelijk zelf ervaart.

Het resultaat van stap vier is verbrede herkenning en erkenning van de verandering en besef: wat betekent dit voor mij?

Stap 5: Mandaat

ICT-projecten hebben vaak last van pogingen tot bijsturing uit onverwachte hoek, vooral in politieke omgevingen. Dat vereist dan bliksemsnel handelen en inspelen op nieuwe omstandigheden. Daarom vragen we op voorhand een stevig mandaat van u en de projectmanager om te kunnen handelen als dat nodig is. We maken afspraken over de beschikbaarheid van de juiste, capabele menskracht voor communi-

catie, over voldoende budget om zo nodig snel middelen te ontwikkelen. Ook vragen we rugdekking bij het benaderen en betrokken houden van de strategische stakeholders. De projectmanager staat voor de resultaten van het ICT-project; met strategische inzet van communicatie zorgen wij dat het hem en u voor de wind blijft gaan.

Het resultaat van stap vijf zijn heldere afspraken over rolverdeling tussen opdrachtgever, projectmanager en communicatie. Over budgetten en resultaten.

Stap 6: Meten is weten

Sorteert de communicatie effect? En plaveit zij daadwerkelijk de weg voor de resultaten van het ICT-project? Dit meten we door periodiek de houding van de voornaamste stakeholders en van de doelgroep te peilen. Kleinschalig,

samen met de projectmanager en u. De ontwikkeling houden we inzichtelijk in een stakeholdermonitor. Dit is een dynamisch overzicht over de richting waarin de omgeving van het project zich beweegt.

Het resultaat van deze stap is dat we de belangrijkste kansen en bedreigingen voor de verandering altijd actueel in beeld hebben. Om gericht de verwachtingen van stakeholders te managen en te beïnvloeden.

Kort en goed

ICT dient de mens. En strategische inzet van communicatie dient het succes van uw ICT project. Zeker, het sleutelen aan de 'harde ICT-kant' van organisaties vraagt 'state of the art' kennis. Daar staat VKA om bekend. Tegelijkertijd wordt het succes van menig ICT-project bepaald door te verleiden, te verbinden, te vertellen. Door geduldig uit te leggen en de menselijke kant van de verandering een stem te geven. Onze aanpak voor strategische inzet van communicatie sluit nauw aan op moderne projectmanagementmethoden als Prince II, MSP of Scrum. Opdrachtgevers die kennismaakten met één of meer onderdelen zijn blij met de effectiviteit van onze aanpak en komen regelmatig bij ons terug.

VRAGEN?

Neem contact op met:

William Swaters, T 06 51 13 77 03

Friedolin van Geenen, T 06 51 76 57 06

**VERDONCK
KLOOSTER &
ASSOCIATES**