



Verandermanagement in een complexe project omgeving

De business strategie van een wereldwijde organisatie met 4000 werknemers leidt tot de standaardisatie van diensten, processen en systemen. Onderdeel is de implementatie van een omvangrijk ERP-systeem voor de financiële, operationele en klantprocessen in Europa, dat 35% van het wereldwijde handelsvolume afhandelt. De implementatiedatum staat onwrikbaar vast door afhankelijkheden en het effect op de concurrentiepositie. Hiermee ontstond echter een dilemma: Enerzijds was de systeemimplementatie een logisch en technisch redelijk goed te managen project. Anderzijds had men te maken met minder grijpbare en planbare zaken zoals weerstanden en veranderingen op het gebied van besturing, communicatie, kennisdeling, processen en cultuur. Het management besloot de traditionele aanpak, eerst het systeem implementeren en dan de andere veranderingen, te laten varen. In plaats daarvan werd verandermanagement een onderdeel van het project.

De context

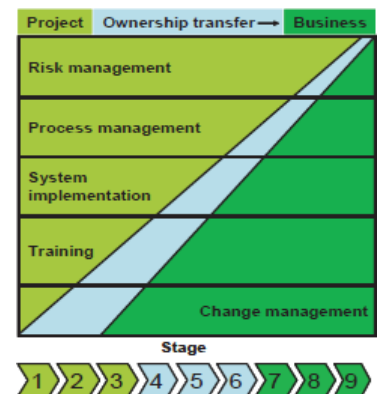
Het betrof de implementatie van processen, procedures en een integraal workflow systeem voor 2100 gebruikers in 42 landen. Eerdere systeemimplementaties waren moeizaam verlopen en een outsourcing project had diepe sporen nagelaten. Besluitvorming verliep traag door verschillen in cultuur en besturing van meer dan 15 bedrijfsonderdelen. De directie zag de voordelen, maar de werkvloer had weerstand tegen de andere manier van denken en werken.

De strategie

Men had drie leidende principes:

- 1) "Decentraal wat kan";
- 2) "Doe eerder wat kan"; en
- 3) "Beheerste werkbelasting.

Het eerste principe leidde tot een kleine, maar effectieve centrale projectorganisatie en tot versneld eigenaarschap in de decentrale landenorganisaties. Het principe "doe eerder wat kan" zorgde voor heel wat escalaties en werkdruk, maar verminderde de angst voor fouten en verhoogde het anticiperende vermogen van de organisatie. Effectief risicomanagement, met onder meer werkbelasting scenario's, voorkwam een "oververhitting" tijdens de traditioneel drukste periode van het jaar.



De aanpak

Men volgde een aanpak waarbij:

- a) Het management van de context, de projectresultaten en de projecteffecten expliciet aandacht kreeg;
- b) Het project onderverdeeld werd in negen "Stages" of fasen met vaste einddata;
- c) De centrale projectorganisatie voor elke fase een ander evenwicht zocht tussen het besturen, ondersteunen en bewaken van de centrale organisaties.

Het effect



Het project is geïmplementeerd binnen de door de directieraad gestelde randvoorwaarden. Eindgebruikers zijn opgeleid, de support organisatie is ingericht, standaard processen, procedures en nieuwe functieprofielen zijn ingevoerd en de operationele prestaties zijn aantoonbaar verbeterd.

Meer weten? Wij vertellen u graag meer over verandermanagement in complexe projecten.

Contact

Ruysdael, The Counselling Company

Koetshuis Landgoed 't Stort

Amersfoortseweg 7

3951 LA Maarn

Telefoon (0343) 528040

Fax (0343) 528045

Email: info@ruysdael.nl

www.ruysdael.nl