

Hoe werkt ICT conflict preventie ?

Voordelen van ICT-Conflictpreventie

- Vroegtijdige oplossingen voor latente fricties, irritaties en conflicten
- Voorkoming van escalatie,verharding, polarisatie en confrontatie
- Partijen blijven 'on speaking terms' gedurende het project
- Niet-juridische (relatie besparende) oplossingen
- Benutten van positieve effecten (c.q. het leren) van conflicten
- Inzet van op de ICT-omgeving gespecialiseerde conflictmoderators
- Gegarandeerde vertrouwelijkheid

Inleiding

Sedert haar oprichting in 1989 heeft de SGOA (Stichting Geschillenoplossing Automatisering) grote ervaring opgebouwd rondom het ontstaan en het verloop van conflicten en geschillen op het gebied van ICT. Alle 'big hitters' van de oorzaken van de ICT geschillen zijn inmiddels wel bekend. Als geschilleninstituut voorziet de SGOA (www.sgoa.eu) bijna een kwart eeuw in particuliere rechtspraak ondermeer in de vorm van arbitrage en in deskundige bemiddeling door middel van ICT Mediation. Bij de uitvoering daarvan zet de SGOA de meest prominente ICT juristen en mediators uit ons land in. Onafhankelijkheid en onpartijdigheid zijn gewaarborgd door middel van reglementen. De SGOA voorziet er ook in dat - hetzij op verzoek van de overheidsrechter, hetzij op gezamenlijk verzoek van een ICT opdrachtgever en een ICT leverancier - onafhankelijke ICT deskundigen technische deskundigenrapporten uitbrengen. Die rapporten beogen duidelijkheid te verschaffen als de betrokken partijen van mening verschillen over de feitelijke en technische aspecten van een project of als de overheidsrechter wegens gebrek aan technische kennis in een rechtszaak behoefte heeft aan deskundige voorlichting. Tot dit palet van SGOA geschilleninstrumenten behoort ook ICT Conflictpreventie.

Overall waar mensen en organisaties samenwerken kunnen soms al snel meningsverschillen, irritaties, persoonlijke fricties, conflicten en zelfs juridische geschillen ontstaan. Dat geldt vanzelfsprekend ook voor de samenwerking in ICT projecten.

De praktijk laat zien dat projecten niet zelden gepaard gaan met gebrekkige communicatie en meer of minder grote spanningen bij de direct betrokkenen. Conflicten en dreigende conflicten die niet beheersbaar worden gemaakt, kunnen uit de hand lopen en zelfs tot een situatie leiden waarin het belangrijker wordt de 'tegenstander' te beschadigen dan het welslagen van het project voorop te stellen. Voorkomen is echter beter dan genezen.

Die gedachte is weliswaar een open deur, maar tot voor kort waren in de ICT wereld nauwelijks voorzieningen voor handen om te voorkomen dat irritaties en conflicten zouden escaleren en tot destructief gedrag zouden leiden. De Stichting Geschillenoplossing Automatisering (SGOA) voorziet hierin met ICT Conflictpreventie.

Toepassingsgebieden

Bij ICT Conflictpreventie kan een onderscheid gemaakt worden tussen

- de moderator die partijen helpt bij het opstarten en plannen van een ICT project en de daaropvolgende onderhandelingen
- de moderator die partijen (na afronding van de onderhandelingen) terzijde staat bij ontwerp, bouw, test en implementatie

Uiteraard kunnen deze twee gebieden ook in elkaar overlopen.

Advies bij onderhandeling

ICT projecten starten met een idee dat gaandeweg meer en meer vorm begint te krijgen, meestal in het hoofd van de toekomstige opdrachtgever. Uit de ICT praktijk van alle dag komt naar voren dat juist in deze beginfase de oorsprong van latere problemen te vinden is. Veel ICT projecten voldoen achteraf niet aan de verwachtingen, duren langer dan verwacht of blijken achteraf een stuk duurder uit te vallen. Soms zijn er dan fouten gemaakt bij de uitvoering van het project, maar in veel gevallen vloeien de problemen voort uit het hebben van overdreven verwachtingen van het nieuwe systeem en het volkomen onderschatten van de inspanningen die nodig zijn in tijd, geld en menskracht om het project te realiseren.

Succes is het verschil tussen verwachting en resultaat. Indien de resultaten de verwachtingen overschrijden is het project succesvol, zo niet dan wordt gezegd dat het project gefaald is. Ten onrechte wordt de schuld zelden gezocht bij degenen die (vaak in hun enthousiasme om het project geaccepteerd te krijgen) een te optimistisch bouwplan of een onhaalbare business case hebben ontwikkeld. Ook de beschikbaarheid van een standaardproducten of zogenoemde 'proven technologies' kan het maken foute inschattingen niet altijd voorkomen.

Iedere implementatie is anders, vaak wordt er te weinig flexibiliteit ingebouwd voor toekomstige aanpassingen, technische specialisten maken keuzes op technische gronden, in plaats van uit te gaan de behoeften van de gebruikers.

En dan zijn er natuurlijk nog de klassieke problemen bij het starten van projecten, zoals de aanschaf van een systeem om de verkeerde redenen (bijvoorbeeld om de organisatie te disciplineren), het uitstellen van cruciale strategische beslissingen tot een later (meestal te laat) moment, het starten van veel te complexe en ambitieuze projecten die in (te) korte tijd en met (te) weinig middelen gerealiseerd moeten worden, het onvoldoende beheersen van de gekozen technologie, enz., enz.

Leveranciers laten zich vaak meeslepen in dat soort fouten; ook zij dromen van het realiseren van toonaangevende projecten en beide partijen zijn geneigd om lastige vragen uit de weg te gaan.

Daarom is het goed om in die eerste fase een neutrale derde te laten meekijken bij het maken van de plannen. Iemand die zich dus niet geremd voelt om de lastige vragen te stellen tijdens de onderhandelingen, zowel aan de opdrachtgever als aan de leveranciers. Iemand die de plannen test op haalbaarheid, consistentie en volledigheid.

Indien de conflict moderator zelf juridisch geschoold is kan hij er ook op toezien dat er goede en volledige overeenkomsten worden afgesloten, zonder de zaak volledig dicht te timmeren. Daarbij is tevens van belang dat de 'project governance' en de financiële afspraken afdoende zijn geregeld. Als de ICT conflict moderator zelf onvoldoende juridische kennis heeft om een dergelijk 'contract assessment' zelf te doen, dan kan hij hiervoor de hulp inroepen van één van de SGOA juristen, die allemaal ruime ervaring hebben met ICT overeenkomsten.

Procesbegeleiding bij Ontwerp, bouw, test en implementatie

Nadat de overeenkomsten getekend zijn en de ontwerp-, bouw-, test- en implementatie- en beheerfasen van start zijn gegaan, is er in eerste instantie geen wolkje aan de lucht. Alle partijen zijn enthousiast, werken goed samen en er is geen sprake van verstoorde menselijke verhoudingen.

Maar gaande het project kan dat soms snel veranderen:

- Niet iedereen houdt zich altijd aan de afspraken
- Complexe, zwakke of dubbelzinnige formuleringen in overeenkomsten en plannings worden door mensen op verschillende manieren uitgelegd
- Achteraf blijkt dat processen anders in elkaar steken dan oorspronkelijk was voorzien en moeten er extra werkzaamheden worden verricht
- Eén of beide partijen hebben moeite om de deskundigheid en menskracht te leveren die was afgesproken of die nodig blijkt na gemaakte aanpassingen

- Over en weer vind men de andere partij te kort schieten in de uitvoering van de werkzaamheden
- Er ontstaan professionele (technische, functionele, enz.) verschillen van inzicht tussen de mensen van de opdrachtgever en die van de leverancier
- Enz.

Vaak worden de problemen verergerd door gebrek aan empathie of aan communicatieve vaardigheden en als een en ander niet snel wordt opgelost worden de irritaties steeds groter en groeien ze uit tot echte conflicten.

Om dat te voorkomen kan een conflict preventie moderator van de SGOA meelopen in het project. Hij kan aanwezig zijn bij stuurgroepvergaderingen, kan de taak op zich nemen de notulen daarvan te schrijven, om daarmee te voorkomen dat er 'partijdig geformuleerd' wordt. Hij kan regelmatig evaluatiegesprekken houden met de wederzijdse projecteigenaren en andere betrokkenen. Hij moet stimuleren dat er binnen het project open en tijdig wordt gecommuniceerd over dreigende problemen.

Mochten die problemen toch ontstaan dan moet de project moderator ze vroegtijdig signaleren en ze nader (laten) onderzoeken om zo een bijdrage te leveren aan het vinden van oplossingen. Sommige problemen zijn van technische aard, andere betreffen de functionaliteit van processen of security issues, weer andere zijn financieel of juridisch van aard. Daarom is het soms van belang om de incidentele probleemanalyse soms over te laten aan andere op het betreffende gebied gespecialiseerde SGOA deskundige.

Pilots

Enkele jaren geleden, voorafgaande aan de introductie van ICT Conflictpreventie, zijn met succes - d.w.z. tot grote tevredenheid van de betrokken partijen - enkele pilots bij ICT projecten uitgevoerd. Eén van die pilots betrof bijvoorbeeld het gebruik van ICT Conflictpreventie in de overgang van een implementatietraject naar een beheerfase. De opdrachtgever in kwestie, een grote regionale onderwijsinstelling, had allerlei zichtbare en onderhuidse irritaties over de wijze waarop de door haar ingeschakelde ICT leverancier een complex en omvangrijk softwarepakket in haar organisatie had geïmplementeerd. Het betrof een groot project van enige miljoenen Euro's. Overstappen naar een andere leverancier voor het uitvoeren van het beheer van het systeem was ondoenlijk, eenvoudigweg omdat daarvoor een nieuw, langdurig en kostbaar aanbestedingstraject gevolgd zou moeten worden. Partijen waren dus tot elkaar veroordeeld. In de overgang van implementatie naar beheer werd door partijen gezocht naar een middel om de verhoudingen te normaliseren. Dat werd gevonden in het middel van ICT Conflictpreventie.

Een door beide partijen onder leiding van een SGOA moderator goed voorbereide sessie van één volle werkdag bleek voldoende om de deuken in het wederzijdse vertrouwen te herstellen. Effectieve en open communicatie, oog voor de wederzijdse belangen en adequaat verwachtingsmanagement zijn daarbij sleutelwoorden. Bespreking van de irritaties en de kleinere conflicties bleek nieuwe energie voor het vervolgtraject vrij te maken.

Soft skills

Arbitrage, bindend advies, mediation en deskundigenberichten komen naar hun aard pas aan de orde als er al één of meer conflicten of geschillen tussen opdrachtgever en leverancier bestaan. Vaak zijn de verhoudingen tussen de betrokken partijen dan al verhard en blijkt het voor partijen soms moeilijk open te communiceren. Het vinden van een gezamenlijk gedragen uitweg vraagt in een dergelijk geval een stevige inzet van de betrokkenen, zo dat al mogelijk is. Meer dan eens hebben de strijdende partijen hun samenwerking immers dan al feitelijk beëindigd en schuiven zij hun advocaten of bedrijfsjuristen naar voren.

ICT Conflictpreventie beoogt irritaties, fricties en dreigende conflicten in een vroegtijdig stadium van het project te onderkennen, aan te pakken en mogelijke escalatie te weren. Een niet-juridiserende en de-escalerende aanpak staat daarbij voorop. De door de SGOA ingezette ICT Conflictmoderator zal, gebaseerd op afspraken die 'op maat' met de betrokken partijen worden gemaakt, er werk van maken om aan de start en gedurende de uitvoering van een ICT project een klimaat te scheppen waarin irritaties, fricties, conflicten, geschillen en dergelijke niet kunnen gedijen.

Daarbij wordt niet alleen gelet op zakelijke en technische belangen, maar ook op persoonlijke posities van de betrokken projectmanagers en medewerkers. Hoewel een goed projectmanager ook voldoende 'soft skills' in huis zou moeten hebben om een ICT project te laten slagen, blijkt in de praktijk meer dan eens dat projectmanagers onvoldoende opgeleid en getraind te zijn in dergelijke competenties. Het gaat daarbij (ook) om persoonlijke eigenschappen als het hebben van empathie, een luisterend oor, sterke communicatieve vaardigheden en het vermogen te kunnen omgaan met tegenstrijdige belangen, stress en dreigende desintegratie van het project. De door de SGOA ingezette ICT Conflictmoderator heeft uit hoofde van zijn professionaliteit en zijn specifieke expertise die vaardigheden bij uitstek in huis.

ICT Conflictpreventie is *niet* gericht op het uitbrengen van een voor partijen bindende uitspraak, al is het in sommige gevallen niet ondenkbaar dat de betrokken partijen de ICT Conflictmoderator voor een concreet issue machtigen definitief een knoop door te hakken.

Zo'n situatie kan zich bijvoorbeeld voordoen bij het aloude probleem van de vraag of een bepaalde functionaliteit van software die door een leverancier in opdracht van zijn klant geschreven wordt, wel of niet 'in scope' van het tussen partijen overeengekomen bestek valt. Onduidelijkheden in het bestek zijn, zoals algemeen bekend, een veel voorkomende bron van conflicten. Eén zo'n onduidelijk punt kan echter te gering van betekenis zijn om er het gehele project op stuk te laten lopen.

Toch kan het de onderlinge verhoudingen flink verpesten als daarover geen overeenstemming ontstaat, met alle mogelijke negatieve gevolgen van dien voor het verdere project. In een dergelijk geval kunnen partijen er bij gebaat zijn indien een derde een bindende beslissing over het geschilpunt neemt. De inhoud van de beslissing is – vanwege het belang dat beide partijen bij een ongestoorde voortgang van het project hebben – dan veelal minder relevant. De ICT Conflictmoderator kan daarin een centrale rol vervullen en een dergelijke beslissing nemen, indien beide partijen gezamenlijk daarom verzoeken.

ICT-Conflictpreventie moet dan ook meer gezien worden als een instrument van projectmanagement dan als een juridisch instrument van geschiloplossing.

Reglement

Het bestuur van de SGOA heeft spelregels voor een ICT Conflictpreventie neergelegd in een reglement, dat voor geïnteresseerden kosteloos beschikbaar is. Dat reglement is te vinden op de website www.sgoa.eu onder Reglementen. Eén van de belangrijke uitgangspunten van die spelregels is dat de SGOA nimmer optreedt op verzoek van slechts één partij (opdrachtgever of opdrachtnemer). In lijn met het uitgangspunt, dat de SGOA een onafhankelijke en onpartijdige positie waarborgt, moet de inzet van een ICT-Conflictmoderator steeds op de instemming van zowel opdrachtgever als leverancier kunnen rekenen. Voorts geldt dat ook beide partijen de kosten van de ICT-Conflictpreventie in gelijke mate dragen. Het staat hen vrij dat onderling anders overeen te komen, maar de SGOA staat daarbuiten.

Het nieuwe reglement voor ICT Conflictpreventie beoogt tevens flexibel te kunnen aansluiten bij de behoeften binnen de ICT wereld. Soms zal, zoals in de eerder genoemde pilot, de inzet van de ICT Conflictmoderator beperkt blijven tot één enkele intensieve sessie. In andere gevallen zal een ICT Conflictmoderator periodiek overleg hebben met projectmanagers of hun directies. Ook is het denkbaar dat een ICT Conflictmoderator bijstand verleent aan een stuurgroep of een actieve rol vervult in een escalatieprocedure die in het ICT contract of het projectplan van partijen staat beschreven. Telkens zullen partijen met de ICT Conflictmoderator afspraken maken over de wijze waarop deze zijn werkzaamheden uitvoert. Een op de concrete verhouding toegespitste vorm van conflictbeheersing staat in alle gevallen voorop.

Partijen die ICT Conflictpreventie onderdeel wensen te maken van hun samenwerking, moeten daarvoor onderling afspraken maken. Idealiter gebeurt dat bij de start van de samenwerking. Die afspraken dienen in een contract, algemene voorwaarden of een projectplan te worden vastgelegd. Indien dergelijke afspraken niet zijn gemaakt kan uiteraard ook in een later stadium van een project de inzet van ICT Conflictpreventie worden overwogen.

Slot

De introductie van ICT Conflictpreventie is ingegeven door de gedachte dat vrijwel ieder project in meer of mindere mate latente conflicten e.d. kent. Het gaat daarbij om conflicten die niet of niet duidelijk aan het daglicht komen, maar die wel de ongestoorde voortgang en het welslagen van het project in negatieve zin kunnen beïnvloeden. Dat wordt zelfs sterker als conflicten een zeker open karakter krijgen en deze het project zichtbaar onder druk zetten. Een snelle, vroegtijdige en laagdrempelige aanpak van de conflicten is dan alles behalve een luxe.