

Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

19

NR. 19 – 2023

VERSCIJNT 3X PER JAAR



25 jaar KWD
Resultaat-
management

Trends in project-
management



NETHERLANDS CHAPTER

SPONSORED DOOR PMI



international
project
management
association

SPONSORED DOOR IPMA-NL



SPONSORED DOOR BPUG



agile

SPONSORED DOOR
AGILECONSORTIUM



RESULTAATMANAGEMENT

Bij de voorpagina:

KWD Resultaatmanagement gaat in projecten maatschappelijke uitdagingen aan. Daarvan profiteren bedrijven, organisaties, de maatschappij, KWD en uiteindelijk ook onze planeet. Op de voorpagina staat afgebeeld een grote zeeschildpad. Het dier is een toonbeeld van duurzaamheid en continuïteit en is in evenwicht met zijn omgeving. Hetzelfde streeft KWD Resultaatmanagement na.

2 Hoofdartikel.

Al 25 jaar

6 Trends in projectmanagement

We leven in 2023 en dus vroegen we wat ChatGPT als trends ziet op het gebied van projectmanagement. Het antwoord staat in dit artikel. Maar klopt het ook? We vroegen aan Bert van der Hooft of hij de ChatGPT-antwoorden ook is tegengekomen in de IPMA-sessies over trends in projectmanagement.

12 BPUG**14 Omarm onvoorspelbaarheid**

Projecten worden steeds complexer. Dat heeft zo zijn invloed op de weerbaarheid en flexibiliteit van organisaties. Wat daaraan te doen? Edzo Botjes is Antifragility Architect bij Xebia, deed er onderzoek naar en legde zijn bevindingen vast in zijn thesis *Defining Antifragility and the Application on Organisation Design*. 'Investeer vooral in de lerende organisatie', zegt hij in het gesprek dat we met hem hadden.

**24 Hoe goed zijn we in het voorspellen van trends?**

Literatuuronderzoek.

28 Van de Prince geen kwaad

Een model borgt de kennis en ervaring waarop een organisatie terug kan vallen. Elk model heeft daarom bestaansrecht. Elk model? Elk model dat agile pretendeert te zijn, zo lijkt het. Het eens zo populaire managementmodel PRINCE2 is uit de mode geraakt. Dat is niet helemaal terecht.

**30 Welke PM-aanpak past bij welk project?**

Er is een heel aantal PM-aanpakken die effectief kunnen zijn bij het plannen en uitvoeren van een project. Rik Berbé van het Windesheim Honours College beschrijft een aantal projectmanagement aanpakken; Waterfall, Scrum, Lean Startup, Design Thinking, Natural Step en Systemic Design. Doel is de lezer inzicht geven in de overeenkomsten en verschillen van projectmanagement aanpakken.

**38 ICT-complexiteit: Wat is dat precies? Het is in ieder geval subjectief**

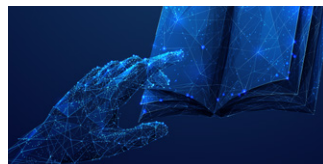
Over het onderwerp ICT-complexiteit (en de implicaties ervan voor projectmanagers) is veel te zeggen. In deze bijdrage gaat auteur Bart van den Hooff vooral in op wat die complexiteit precies is. Hij focust op de uiteenlopende percepties van dit fenomeen door de ogen van verschillende stakeholders (met name business en IT).

44 Boekrecensie Henny Portman

Het boek *AI and the project manager – How the rise of artificial intelligence will change your world*, van Peter Taylor, is waarschijnlijk een van de eerste boeken waarin het verband gezocht wordt tussen Artificial Intelligence (AI) en projectmanagement. Het geeft inzicht in wat er op dit moment bekend is met betrekking tot AI en projectmanagement.

46 Digitaliseren onderwijs projectmanagement

Het hoger onderwijs wil haar studenten graag voorbereiden op de praktijk. Daardoor wordt in veel opleidingen aandacht besteed aan projectmanagement. In dit stuk behandelt Steven Nijhuis de belangrijkste uitkomsten van zijn promotieonderzoek naar het lesgeven in projectmanagement en hoe dit is te verbeteren.

**54 Wat kunnen projectmanagers doen om de juiste stuurgroepleden te krijgen?**

Projectmanagers kunnen een andere kijk hebben op wat een stuurgroepleid moet doen dan stuurgroepleden zelf. Ir. Rolf van den Berg onderzocht dit verschil in kijken in een onderzoek naar karakteristieken van stuurgroepleden.

58 Boekrecensie
Agile portfolio management, Henny Portman en Rini van Solingen**60 Colofon**

COLUMNS

22 Wouter Haasloop Werner

Toekomst vak projectmanagement ziet er anders uit dan haar verleden

36 John Hermarij

Ben jij ook al overbodig?



AI 25 jaar

Wie in 1998 over ICT sprak, had het over Microsoft Windows 98, database management, networking, programmeren en natuurlijk over internet. Dit medium stond aan de vooravond van een grootse opmars. 1998 was ook het jaar dat KWD Resultaatmanagement van start ging. 25 jaar later is KWD Resultaatmanagement er nog steeds, net als projecten en projectmanagers om resultaten – lees: NUL Mislukkingen – voor projecten te realiseren. Dit in weerwil van de vele veranderingen en de steeds terugkerende geluiden die betogen dat de projectmanager gaat verdwijnen en daarmee de professe projectmanagement. Anno 2023 is te lezen dat Artificial Intelligence hiervoor gaat zorgen. De werkelijkheid is een totaal andere; projectmanagement is ‘here to stay’, vroeger, nu en straks.

Een belangrijk deel van alle investeringsuitgaven in bedrijven en organisaties gaat richting projecten. De verwachting is dat daar weinig verandering in zal komen. Opmerkelijk is dan wel het verschil in aandacht in het onderwijs tussen bedrijfskunde en projectmanagement, maar wellicht komt er ooit een Projectmanagement Academie. Gelukkig is er dit blad dat over het vak gaat zodat iedereen bij kan zijn over de laatste ontwikkelingen. In ons Vakblad Projectmanagement en agilemanagement geven we duiding aan het vak projectmanagement dat nog immer complexer wordt. Complexer, omdat de projectmanager van nu en straks zich steeds meer met de doelstellingen van projecten moet gaan bemoeien, moet meedenken over het ontsluiten en borgen van kennis, moet meedenken over de impact van steeds complexere technologie op de wendbaarheid van

organisaties en moet meedenken over de steeds kwetsbaarder wordende oplossingen die we als projectmanagers maken.

De complexiteit van projecten weerspiegelt zich in de projecten van nu. Veel projecten gaan over digitale transformatie, de transitie van organisaties naar een nieuw businessmodel. Bedrijven zijn bezig flexibel en wendbaar te worden. Het is zaak om de vele afzonderlijke projecten die met elkaar moeten leiden tot genoemde transitie goed op elkaar af te stemmen: dat vraagt om effectief portfoliomanagement. Bovendien moeten alle projecten afzonderlijk worden afgestemd op de overkoepelende doelstellingen en moet het voortbrengingsproces ervoor professioneel zijn ingericht. En er moet doelmatig worden ingekocht: de projecten vragen om de inzet van mensen, hard- en software. De Best

Value Sourcing aanpak helpt om deze doelmatigheid te verkrijgen. Deze zaken liggen allemaal op het bordje van de projectmanager.

Het realiseren van de gewenste resultaten in dergelijke projecten vraagt van projectmanagers dat ze hun vakmanschap voortdurend evalueren en daar waar nodig aanscherpen, het vraagt om kennis en ervaring om de goede elementen uit methoden te kunnen toepassen om zo gewenste vernieuwingen bestendig en duurzaam te kunnen realiseren. Het vraagt om bedrijfspolitiek inzicht, daadkracht en om nog veel meer. Veel van de kennis die de projectmanager nodig heeft is te vinden in dit vakblad en in de inmiddels 10 boeken in de KWD boekenreeks. Het doel van deze reeks en dit vakblad is om de projectmanager op eenvoudige wijze te informeren over het vak projectmanagement dat in de toekomst ongetwijfeld verder gaat veranderen.

Meer in plaats van minder

In 1998 was men vooral bezig met het bestrijden van de *millenniumbug*, wilden organisaties een website, een ERP-systeem en werden de eerste stappen gezet richting e-commerce. Ofwel, men wilde nieuwe technologieën gebruiken om verbeteringen aan te brengen in de businessprocessen, lees: meer omzet, meer winst, reductie van het personeel. Dat laatste willen bedrijven nog steeds, al zijn er veel nieuwe aandachtspunten bijgekomen, zoals duurzaamheid. Een groot verschil is wel dat het genereren van omzet en winst aanmerkelijk complexer is geworden, net als de technologie die daarvoor wordt gebruikt en nog steeds wordt ontwikkeld.

Ooit werd betoogd dat ICT zou gaan helpen om alle routinehandelingen over te nemen: mensen zouden daardoor meer tijd overhouden om zichzelf te ontwikkelen en om meer vrije tijd te hebben. Dat is niet uitgekomen. Integendeel. De mensheid heeft het drukker dan ooit, moet meer

dan vroeger chaos zien te bedwingen, burn-out situaties zien te vermijden. Laat staan dat mensen meer vrije tijd hebben gekregen om in alle rust aan het uitdiepen van kennis, competenties en vaardigheden te werken. Dat geldt zeker ook voor projectmanagers.

Veel methoden zijn ontwikkeld om met ICT in projecten bovengenoemd Walhalla, de hemel op aarde, werkelijkheid te laten worden: projectmatig werken, waterval, PRINCE2, MSP, Praxis, P3, ISO 21500, agile, SAFe etc. Henny Portman doet in dit magazine regelmatig verslag van weer een nieuwe methode om projecten goed te laten verlopen: hij zit inmiddels ruim boven de 100 methoden. De werkelijkheid gaat echter nog steeds niet richting meer vrije tijd, maar zoals genoemd richting grotere complexiteit. En let wel: een methode om het zonder projectmanagement te doen zit daar niet bij. De methoden helpen in projecten, maar lossen problemen niet op: beslissingen moeten nog steeds worden genomen. En een nieuwe methode roept niet zelden nieuwe complexiteit op. Het acroniem VUCA omvat alle elementen waaraan leiderschap en projectmanagement anno 2023 in organisaties moet denken om de complexiteit in goede banen te leiden: Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity.

Ethiek

In dit werkveld is KWD al 25 jaar succesvol. In de afgelopen 25 jaar hebben we laten zien dat we resultaat in projecten weten te behalen door nauw samen te werken met opdrachtgevers. En door stap voor stap, maar wel continu, te blijven werken aan het vermeerderen en aan het delen van kennis. Projectmanagement kan niet zonder. Fouten maken is prima, maar je moet er wel van willen leren. Er is oog voor de ethische kanten in projecten die een steeds hogere maatschappelijke relevantie kennen. We willen onszelf wel in de ogen kunnen blijven kijken. Zaken als transpa-

rantie, eerlijkheid staan bij ons vanaf 1998 hoog in het vaandel. Als iets echt niet kan in een project, technisch of moreel, dan kan het ook niet.

Deze editie staat in het teken van trends en dus van de toekomst. De voorspelling dat projectmanagement zou gaan verdwijnen is ook niet uitgekomen. De trend is juist: niet minder projectmanagement is nodig, maar zelfs meer. Dat is ook logisch: omdat projecten steeds complexer worden, vragen ze om steeds meer aandacht en begeleiding. Ofwel: ze vragen om steeds meer projectmanagement.

Het verkennen van trends is niet alleen van belang voor individuele project- en programmamangers die hun kennis op niveau willen houden, maar ook om met elkaar te kunnen praten over trends en de mogelijke gevolgen daarvan voor het werk van projectmanagers en benodigde competenties. Een te voorziene trend is – bijvoorbeeld – dat steeds meer AI-applicaties het werk van projectmanagers gaan ondersteunen. Nu al houden bijvoorbeeld operators bij telecombedrijven met AI-systemen apparatuur in de gaten en signaleren ze afwijkingen in bandbreedtes.

Wat zeker niet gaat veranderen is dat projectmanagers beslissingen moeten nemen, maar wel dat projectmanager en lijnmanagers/product owners/business owners nauwer met elkaar moeten gaan samenwerken om deze beslissingen voor te bereiden en uit te voeren. Het zijn nu te vaak gescheiden domeinen. Omdat alles complexer wordt en van lijnmanagement niet verwacht mag worden om precies te kunnen verwoorden wat er moet worden gedaan, zal de projectmanager zich steeds meer met strategische zaken moeten gaan bezighouden, waaronder de ontwikkeling van mensen, hun kennis, competenties en vaardigheden. KWD Resultaatmanagement volgt de trends op de voet omdat we voor opdrachtgevers resul-

Aanleveren content

Heeft u ideeën voor content die een bijdrage kunnen leveren aan het vak projectmanagement of wilt u in contact komen met redactieregisseur Luuk Ketel: laat het ons weten via vakblad@kwdrn.nl

Gratis of betaald abonnement op het Vakblad Projectmanagement

Voor u ligt editie 19. Het accent ligt in deze editie op: Trends in projectmanagement.

Vakblad Projectmanagement verschijnt driemaal per jaar. Het wordt gestuurd naar projectmanagers, managers van projectmanagementafdelingen, programmamangers, multi-project managers en lijnmanagers die betrokken zijn bij projecten in de eigen organisatie.

Wilt u weten of u in aanmerking komt voor (gratis) toezending? Stuur uw aanvraaggegevens door via www.kwdrn.nl/vakblad. De redactie beoordeelt de aanvraag. Een betaald abonnement kost 74,20 euro per jaar, inclusief 9 % btw. Elke editie is ook digitaal te ontvangen. Naast de papieren uitgave van 1500 stuks zijn er ook ruim 1500 digitale abonnees.

taten willen boeken en omdat Nul Mislukkingen nog steeds ons uitgangspunt is. Ook deze editie laat zien hoe we hieraan werken. In deze editie ook een ‘Save the Date’ oproep voor de KWD klantenvakdag op 10 oktober. Dat is de dag waarop we ons 25-jarig jubileum gaan vieren met projectmanagers en opdrachtgevers: zonder u geen projecten, dat dan weer wel. Bedankt voor de afgelopen 25 jaar en tot ziens op de Vakdag!

□

Luuk Ketel



Luuk Ketel (redactieregisseur) vormt samen met Liesbeth Rijdsdijk, Ronald Kappert, Bart van den Hooff en Leo Klaver de redactie van het *Vakblad Projectmanagement*.



Trends in projectmanagement en wat projectmanagers daaraan hebben

AUTEURS: RONALD KAPPERT & LEO KLAVER

We leven in 2023 en dus vroegen we wat ChatGPT als trends ziet op het gebied van projectmanagement. Het antwoord staat in het kaderstuk. 'Overall, these trends reflect a shift towards more flexible, collaborative, and data-driven approaches to project management, as well as a greater focus on sustainability and emotional intelligence', zegt ChatGPT. Klopt dit allemaal? We vroegen aan Bert van der Hooft of hij de ChatGPT-antwoorden ook is tegengekomen in de IPMA-sessies over trends in projectmanagement.

'Noem mij maar community werker', zo begint Bert van der Hooft het gesprek. 'Ik breng mensen bij elkaar in een community om van daaruit een dialoog op te starten, in dit geval over hoe de ontwikkeling van de professie project-, programma- en portfoliomanagement in een hogere versnelling te brengen.'

Voor IPMA heeft u rond de 250 bijeenkomsten gehouden...

'Ja, veel van wat ik in dit gesprek ga zeggen is gebaseerd op wat ik in die bijeenkomsten, onze podcasts en videoproducties heb gehoord en wat door deelnemers mij aan kennis is overgebracht. Trendanalyse is het verhaal van tien blinde mannen die een olifant vasthouden. Met waarnemingen als: volgens mij heb ik een boom vast, nee, ik voel een stuk touw, nee, ik heb een poot te pakken. Waarnemen is wat anders dan zaken voor waar nemen. Waarnemen en vervolgens duiden doe je met elkaar. Ik heb in de afgelopen 35 jaar het belang geleerd van een meervoudige kijk op de dingen die je om je heen ziet gebeuren. Ik zoek dus naar professionals werkzaam in het vak en naar studenten die onderzoek willen doen. Met elkaar krijg je de verschillende beelden over ontwikkelingen bij elkaar. Belangrijk is om vervolgens de dialoog over te starten over de waargenomen patronen.



7



TRENDS IN PROJECTMANAGEMENT VOLGENS CHATGPT

1. **Agile Methodologies:** Agile is a project management approach that emphasizes flexibility, collaboration, and rapid iterations. This approach is becoming increasingly popular in software development and other industries.
2. **Remote Work:** The COVID-19 pandemic has accelerated the trend towards remote work, which has also impacted project management. Many project managers are now leading distributed teams, and must adapt their processes and tools accordingly.
3. **Artificial Intelligence:** AI-powered project management tools are becoming more common, and can help automate tasks such as scheduling, resource allocation, and risk management.
4. **Sustainability:** There is a growing emphasis on incorporating sustainable practices into project management, such as reducing waste, minimizing carbon emissions, and promoting social responsibility.
5. **Data-Driven Decision Making:** Project managers are increasingly using data to inform their decisions and measure progress. This includes using tools such as dashboards and analytics to track project metrics and identify areas for improvement.
6. **Emotional Intelligence:** The ability to manage emotions and build strong relationships is becoming more important for project managers. Emotional intelligence can help project managers communicate effectively, build trust, and manage conflicts.

En tenslotte de duiding wat dit betekent voor de professe.'

Is het niet heel lastig om het gehele beeld te vinden en te omschrijven?

'Trends zijn net als de waarheid complex, meervoudig en daardoor lastig te duiden. Het is nodig om breed te kijken, ook naar wat zich in het verleden heeft afgespeeld. Een trend is in mijn ogen pas een trend als men de impact daarvan herkent, erkent en voelt in de maatschappij, in de eigen omgeving. Voor de projectmanager dus in projecten, met als vervolgvraag: wat betekent de trend voor mijn set aan competenties? Moet ik iets bijleren? Antwoorden daarop zijn niet makkelijk te geven zonder met anderen te praten over hoe de trend te duiden. Voor mij persoonlijk is een trend vooral een instrument om de dialoog daarover op te starten. Tijdens de bijeenkomsten is de impact van trends op bedrijfsmodellen minder aan bod gekomen. Wellicht zijn we daarin nog te weinig een gesprekspartner?'

Welke trends zijn anno 2023 te zien?

'In onze bijeenkomsten hebben we gekeken naar welke trends er leven in onze community, van

binnen naar buiten. Daarnaast hebben we een trendverkenning opgezet om de trends te duiden, van buiten naar binnen.

Zie <https://ipma.nl/trendverkenning-2023/>.

In het domein van binnen naar buiten zijn de volgende patronen te zien:

- ▶ Projectmanagement en Strategy groeien naar elkaar toe. De projectprofessional gaat meer en meer strategiseren: er is een beweging ingezet waarbij projectmanagers betrokken worden in de strategieformulering.
- ▶ Projecten krijgen vaker een semi-vaste bezetting, waarbij er lijncompetenties nodig zijn en een afbakening met de rolverdeling met de lijn.
- ▶ Hybride en remote werken vragen om situationele blend en competenties.
- ▶ Soft skills zijn en blijven en belangrijk. Gewenst zijn de juiste leiders: emotioneel intelligent en dienend.
- ▶ De kerncompetentie van PM is het structureren en faseren van projecten en programma's. We zien dat terug in een groeiende aandacht voor hybride projectmanagement: waternival, agile en fragile.



- ▶ De burn-out rate gaat niet alleen meer over geld, maar ook over de mentale gezondheid van mensen die hun passie niet willen laten opbranden.
- ▶ Tooling: er is een roep om betere tooling. De vraag naar kunstmatige intelligentie & automation is recent levendiger geworden door instrumenten als ChatGTP.
- ▶ Kunstmatige Intelligentie & Automation staan in ons vakgebied nog niet breed in de belangstelling. Hetzelfde geldt voor data-analyse in projectmanagement. Als dat wel het geval zou zijn, zou dat met name van toegevoegde waarde kunnen zijn in grote projecten die kampen met een te lage kans op succes.

Wat betekent een trend als Soft Skills voor de projectmanager?

‘Soft skills worden steeds belangrijker, zeker in een online hybride context. Hoe hou je een goede samenwerking in stand als er maar beperkte non-verbale communicatie kan zijn? Hoe hou je in zo’n context mensen in de passie-stand? Bevlogenheid doet je project vliegen; een gebrek daaraan doet het vervliegen.’

Welke trends wil je nog meer toelichten?

‘Wat ook zeer leeft in de community is dat projecten steeds vaker een semi-vaste bezetting kennen waardoor er betere afstemming nodig is met de lijnorganisatie. Een andere bovendien trend is dat er anno 2023 veel meer aandacht nodig is voor de mentale zorg van mensen. Lag de focus vroeger op het managen van het budget in combinatie met de beschikbare hoeveelheid tijd, tegenwoordig is de factor arbeid veel belangrijker. Aandacht voor mensen en arbeid lag eerder bij de lijnmanagers maar komt tegenwoordig steeds vaker terecht bij projectmanagers. Projectmanagers moeten zich dus ontwikkelen richting gedifferentieerd leiderschap om dat goed te kunnen doen. In een emotionele context, maar ook situationeel. Ze moeten allround worden.’

Betekent dat dat de projectmanager van een volwaardig gesprekspartner van de lijnmanager moet worden?

‘Ja, strategie en uitvoering groeien steeds meer naar elkaar toe, dus ook de functies lijnmanagement en projectmanagement. Een dialoog tussen deze twee functies kan helderheid scheppen in hoe projectmanagers zich kunnen verhouden tot de lijnorganisatie. Werk ik als projectmanager alleen naar deliverables toe? Of werk ik naar de bedoeling zoals neergelegd in een strategie? Dat zijn de cruciale vragen waarop in een dialoog een goed beeld moet worden verkregen. Projectmanagers moeten zich gaan ontwikkelen als gelijkwaardige aan de lijnmanager.’



WIE IS BERT VAN DER HOOFT?

Bert van der Hooft heeft een master degree in verandermanagement. Zijn passie? Kennis en ervaring delen met anderen en blijven leren van hen. Hij begeleidt professionals in de ontwikkeling van veranderkundige competenties en geeft les in dit onderwerp op business schools en universiteiten. Voor de IPMA-community is hij moderator in sessies (waaronder over trends) in projectmanagement. Hij begon zijn loopbaan in de psychiatrie, ging vervolgens door naar het bankwezen en is jaren actief geweest in lijn- en projectmanagement.



Helpt dat ook om het succes in projecten te vergroten?

'In de sessies kwam naar voren dat projectmanagers meer succes wensen, vooral in de grotere projecten bij de overheid, hoewel ik van mening ben dat hetzelfde geldt voor projecten in het bedrijfsleven. Het is een van mijn kernovertuigingen dat het vergroten van succes alleen kan plaatsvinden als projectmanagers zichzelf ontwikkelen tot managers die kunnen reflecteren op wat ze zelf doen in relatie tot anderen. Niet blind een methode volgen als agile of waterval, maar ook andere mengvormen als rolling wave planning daar waar nodig inzetten. De kerncompetenties van een professionele projectmanager omvatten het kunnen faseren en structureren, maar ook het openstaan voor het gedachtegoed van anderen en het daarnaar luisteren.

We hebben Daadkracht, Dialoog en Denkracht nodig. Organiseren wij in onze opdrachten wel voldoende de dialoog? Hebben we voldoende nagedacht over de impact van dit project? Daadkracht is er meestal wel voldoende bij projectmanagers, maar nemen we daarin voldoende de mensen op de werkvloer in mee die moeten kunnen profiteren van de opbrengsten?'

'De klassieke opvatting is dat een projectmanager gericht is op het leveren van een aantal producten en dat de opdrachtgever de doelstelling van het geheel bewaakt. Om meer succes te hebben in projecten moeten – hoe moeilijk en lastig dit ook is – de doelstellingen en het behalen daarvan meer richting projectmanager gaan.

We kunnen telkens kijken of er in en tijdens een dialoog iedereen aan tafel zit die stakeholder is van een bepaald onderwerp

Als er in een project verschil zit in aanpak tussen opdrachtgever en projectmanager, dan moeten ze daarmee samen naar de CEO kunnen gaan. Gebeurt dat niet, dan blijven de verschillende beelden die men over het behalen van doelstellingen kan hebben om elkaar zweven en is het behaalde succes niet optimaal.'

Maar er wordt in de professie toch al veel gedaan aan kennisontwikkeling en het delen van kennis?

'Zeker, maar met het oog op de vergrijzing wordt het steeds belangrijker. In de sessies werd ook benoemd dat we met steeds minder mensen meer moeten doen. Dat is geen latent, maar een manifest probleem. We gaan over drie jaar echt vastlopen. We moeten nu iets doen. Dat kan door niet de resources centraal te laten staan, maar de kerncompetenties van projectmanagers. Kunnen we dit project wel opstarten? Hebben we daarvoor managers met de benodigde capaciteiten beschikbaar? Projectmanagers moeten ervoor waken dat door het toenemen van de complexiteit in projecten ze niet als incapabel worden weggezet.'

Nu kunnen lijnmanagers die de opdrachtgevers in projecten zijn, vaak door de veelheid der dingen niet het hele gamma overzien van zaken waarmee een organisatie bezig is...

'Mee eens. Hoe vaak komt een projectmanager die projecten en de aanpak daarvan en de samenhang met andere projecten wil afstemmen met de lijnmanager niet terug met de conclusie: die weet het ook niet precies. De aandacht voor de samenhang in het bedrijfsbrede proces en de consistentie daarvan wordt steeds gefragmenteerder, terwijl het precies andersom zou moeten zijn. Ook dat is een trend die wordt gezien.'

Zijn trends vaak niet de spreekwoordelijke oude wijn in nieuwe zakken?

'Ik hoor naarmate ik ouder word zeker vaker dat er aandacht wordt gevraagd voor onderwerpen



die er 30 jaar geleden ook waren. Maar het label oude wijn in nieuwe zakken is verkeerd. De werkelijkheid wordt steeds opnieuw gecreëerd en is steeds iets anders. Je moet daarom altijd aandacht blijven geven aan trends die men denkt te zien. Om vervolgens steeds opnieuw en met verbazing de dialoog op te starten: wat betekent het voor ons en onze doelgroep? Een voorbeeld: kennismanagement was in 2008 in de ogen van CEO's een trend die het minste aan waarde toevoegde. Anno 2023 is het geen vrijblijvende trend meer. Als gezegd, trends moet je gebruiken om na te denken over de mogelijke impact op de samenleving en onze professie. Dat is de waarde van trends, wanneer die ook plaatsvinden. Ik vind de trendverkenningen vanuit de IPMA daarom essentieel omdat het een sociale constructie is die ervoor zorgt dat er betekenis kan worden gegeven aan een trend.'

Kwam er uit de trendsessies naar voren hoe projectmanagers met trends omgaan?

'Dat is verschillend. In de IPMA-community zijn er professionals, jong of oud, die zich vooral richten op het toepassen van tools, terwijl anderen wel weten dat ze in een transformatiefase zitten en dit pad aan verkennen zijn. Over het algemeen is er in de IPMA-community een duidelijk gevoel is van: we staan stil. Iedereen ziet wel dat er zaken moeten worden veranderd omdat de wereld verandert, omdat er grote uitdagingen liggen, maar er wordt niet voldoende geïnnoveerd binnen de doelgroep projectmanagers om die veranderingen bij te houden, laat staan er een goed antwoord op te hebben. Er zijn geen sprongsgewijze ontwikkelingen meer.'

Dus wat te doen?

'Stapjes voorwaarts zetten, zeker in de dialoog. We kunnen telkens kijken of er in en tijdens een dialoog iedereen aan tafel zit die stakeholder is van een bepaald onderwerp. De projectmanager moet alert zijn op wie niet meedoet in

een dialoog. Projectmanagers moeten daarnaast niet alleen de gewenste projectresultaten opleveren, maar ook het profijt organiseren wat de organisatie, het werkveld aan de resultaten kan hebben. Dat is zeker nodig voor als we het hebben over een andere in de sessies genoemde trend: circulariteit, ofwel sustainability. Daar komt alles samen waarover een projectmanager moet kunnen beschikken, van soft skills tot materie-kennis, van samenwerking tot het kunnen voeren van een dialoog met stakeholders.'

Nawoord

ChatGPT zat met de antwoorden juist wat betreft agile, benoemde evenwel niet de andere methodieken en de samenhang daarmee. *Remote work* werd als trend geconstateerd, evenals *data en emotionele intelligentie*: goed gezien en omschreven. Het beschreef *sustainability* als trend en zo ook *kunstmatige intelligentie*. De IPMA-trendverkenning benoemden daarnaast met enige urgentie dat de factor arbeid steeds belangrijker wordt en dat het gevoel bij de deelnemers is dat de *ontwikkeling* van de professie projectmanagement stilstaat.

ChatGPT vermeldde ook niet het belang van het waarnemen van een trend: het kan een begin van een dialoog zijn over de betekenis. Wat betekent de trend voor het vak projectmanagement? En daarop voortbordurend: waar moeten wij, projectmanagers, beter in worden? Een trendverkenning helpt daarbij omdat het de mogelijkheid tot reflectie biedt op een wereld die niet stilstaat.

□



Ronald Kappert en
Leo Klaver zitten in de
redactie van dit Vakblad



12



Projectmanagement en agilemanagement – 19

De Best Practice User Group

Het meest inspirerende, verbindende en verrijkende netwerk voor professionals in projecten, programma's en portfolio's.



BPUG: vereniging van, voor en door professionals

De vereniging bestaat uit circa 300 professionals die door middel van projecten, programma's en port-folio's en andere aanpakken veranderingen in organisaties realiseren. Binnen de vereniging delen we met elkaar kennis en ervaring over het gebruik van best practices voor ons vakgebied en aanverwante vakgebieden.

Een best practice is voor ons méér dan een 'methode-uit-een-boekje'. Best practices hebben zich in de praktijk bewezen als werkwijzen die écht helpen om de gewenste verandering te realiseren. Hierbij is het essentieel om goed te kijken naar de context en best practices niet integraal over

te nemen. Daarom zijn praktijkverhalen over het gebruik van best practices belangrijk.

Om deze kennis met elkaar te delen organiseert de BPUG regelmatig kennissessies (zowel online als fysiek) en jaarlijks een dagvullend seminar met keynotesprekers en veel parallelsessies.

In 2023 is het jaarlijkse seminar op woensdag 4 oktober in Utrecht.

Nieuwsgierig?

Op <https://www.bpug.nl/blog/category/terugblik-op-het-seminar> kun je een ver-slag lezen van het seminar gehouden in 2022.



Verder zijn er veel interessante kennisbijeenkomsten om aan deel te nemen. Of misschien wil je Lid worden?

Ga in beide gevallen naar www.bpug.nl!

Een lidmaatschap kost slechts 82,50 euro (exclusief BTW) per jaar. Dan kun je zonder verdere kosten deelnemen aan álle kennissessies en evenementen van de BPUG.



Omarm onvoorspelbaarheid

AUTEURS: RONALD KAPPERT & LEO KLAVER

Projecten worden steeds complexer. Organisaties ervaren dat het lastig is om samenhang te creëren in de projecten omdat teams vooral ieder hun ‘eigen stukje’ doen (lees: programmeren) en zich niet verantwoordelijk voelen voor wat daarbuiten plaatsvindt. Dat heeft zo zijn invloed op de weerbaarheid en flexibiliteit van organisaties. Wat daaraan te doen? Het stellen van de vraag is hier makkelijker dan het geven van een antwoord. Edzo Botjes, Antifragility Architect bij Xebia, deed er onderzoek naar en legde zijn bevindingen vast in zijn thesis *Defining Antifragility and the Application on Organisation Design*. ‘Als er veel systemen of organisatieonderdelen zijn die met elkaar te maken hebben, en dus voor complexiteit zorgen, investeer dan vooral in de lerende organisatie’, zegt hij in het gesprek dat we met hem hadden.



Tijdens een master aan de Antwerp Management School bij professor Hans Mulder vroeg Edzo Botjes zich af wat een organisatie nodig heeft om anti-fragiel, ofwel weerbaar te zijn. 'Fragiel is als je de vleugels van een vlinder aanraakt, waarna de vlinder sterft. Als je de kop van Hydra afslaat, dan komen er twee koppen terug en wordt het beest steeds sterker. Dat is antifragiel. Organisaties worden vooral fragiel omdat ze te maken hebben met systemen die op en met elkaar reageren. Iemand heeft ooit laten zien dat zelfs met een opstelling gemaakt van twee houten bladen die op elkaar reageerden, al een onvoorspelbaar systeem ontstaat. Mijn stelling is: overall waar we twee of meer systemen hebben die invloed op elkaar hebben, krijg je een onvoorspelbaar systeem. Acceptatie van deze onvoorspelbaarheid is de enige manier om toch met zo'n systeem om te gaan. Ofwel, als je wilt overleven in een situatie van voortdurende verandering, dan moet je ingericht zijn op die verandering.'

Hoe ziet die acceptatie er dan uit?

'Beer en Ashby betogen dat: *The more variable the operational environment, the more flexible the organisation and its internal systems need to be.* Dat

Geef mensen een persoonlijk budget die ze kunnen aanwenden om zelf te leren. Zorg dat je shared mental models ontwikkelt waarmee je met elkaar verkent welke manieren er zijn om naar vraagstukken te kijken

betekent bijvoorbeeld: niet één programmeertaal gebruiken, maar meerdere. Dat lijkt niet heel efficiënt, maar het reduceren van verscheidenheid maakt een organisatie kwetsbaar omdat het dan niet is ingericht voor het onvoorspelbare dat kan voortkomen uit systemen die op elkaar inspelen. Ook in projecten moet je daarom niet te veel reduceren. Dan creëer je op het eerste gezicht meer overzicht, maar haal je ook veel realiteit weg. Dat maakt een organisatie vaak niet sterker, integendeel, het maakt het vaak juist kwetsbaarder, ofwel fragiel en niet antifragiel. Een antifragiele organisatie is flexibel en wendbaar, wordt zelfs sterker als er druk op wordt uitgeoefend. Dat is een proces dat organisaties moeten leren. Om die reden bepleit ik ook focus op de lerende organisatie.'

Lerende organisaties, dat is toch niets nieuws? Daar zijn bibliotheken over volgeschreven.

'Ja, maar sommige boeken steken boven de rest uit. Peter Senge beschrijft in zijn boek 'The Fifth Discipline' https://en.wikipedia.org/wiki/The_Fifth_Discipline de disciplines die echt relevant zijn voor lerende organisaties. Een discipline is bijvoorbeeld dat, om een lerende organisatie te zijn, de mensen die daarin functioneren een gedeeld beeld moeten hebben over het doel waaraan ze samen willen werken. Pas dan kun je je energie effectief richten, pas dan kun je als organisatie maar ook in teams gaan leren, omdat je pas dan samen kunt reflecteren op wat je gedaan hebt. Het vijfde principe gaat over systeemdenken. Senge zegt daarbij dat je er rekening mee moet houden dat in dat plaatje alles met elkaar te maken heeft, met elkaar verbonden is en er dus veel onvoorspelbaar is. Sommige dingen kun je direct beïnvloeden, andere weer niet.'

De inzet van deze principes voeren automatisch naar anti-fragiel?

'Heeft een organisatie of team eenmaal een gedeeld beeld van het gezamenlijk doel, dan kan het aan de slag. Dan moet het vooral gaan om het



maximaliseren van waarde. Resilience, weerbaarheid is zo'n waarde. Het probleem is evenwel dat er in organisaties nauwelijks teams zijn die met elkaar een beeld kunnen ontwikkelen van het einddoel. Dat maakt dat we niet meer kunnen zien wat de impact is van de waarde van hetgeen wordt ontwikkeld, bijvoorbeeld in een agile project. En dat maakt een organisatie als totaal fragiel.'

Wat is het gevolg als dat beeld niet wordt ontwikkeld?

'We overzien dan de waarde(creatie) niet meer en de impact op de mensen. We zien dan de samenhang van systemen niet meer, zien de waardeketens niet meer. De problemen van nu in de zorg, het onderwijs, de belastingdienst, noem maar op, zijn hier de bekende voorbeelden. Mensen begrijpen de systemen niet meer, weten niet meer wat het doel was waaraan gewerkt moet worden. Zo kreeg onder meer de toeslagen-affaire een kans. Verschillende systemen hadden interactie met elkaar en vertoonden uiteindelijk onvoorspelbaar gedrag. Het hebben van een gemeenschappelijk doel is nodig om deze waardeketens te kunnen besturen, om ketens te veranderen, of aan te passen, of een andere richting op te sturen. Een doel maakt een organisatie anti-fragiel.'

Waarom is een lerende organisatie hier het medicijn?

'De autonomie, het zelf mogen nadenken en handelen is uit onze maatschappij nagenoeg verdwenen. Er heerst in onze samenleving een deterministische top down mentaliteit: Den Haag moet maar vertellen hoe we de problemen gaan aanpakken, omdat daar ook vele problemen vandaan komen. Vliegtuigbouwers kunnen heel goed vanuit de principes van maakbaarheid en veiligheid vliegtuigen ontwikkelen met allerlei redundancy-systemen aan boord, maar voor het aanpakken van sociale en andere grote vraagstukken werkt die aanpak niet. Het maakbaar maken van zorg of

onderwijs werkt gewoon niet. De autonomie moet weer terugkomen.'

Wordt het niet heel lastig om dat te realiseren?

'Ik ben optimistisch. Je kunt bijvoorbeeld werken aan het verkleinen van de schaalgrootte, in systemen en in organisaties. In de buurtzorg is dat al deels gerealiseerd. Denk in doelen. Er zijn al heel veel mensen die de stap maken van: ik wil niet het probleem van de hamer en de spijker oplossen, maar ik wil dat de plank blijft hangen. Ook op organisatorisch niveau zijn er stappen te zetten om problemen aan te pakken die voortvloeien uit genoemde top-down mentaliteit. Neem Enterprise architectuur in combinatie met security. De meeste security vraagstukken hebben betrekking op continuïteit van de business. Als je dat vraagstuk op orde hebt, dan kun je als organisatie veel minder snel failliet gaan. Je kunt namelijk vanuit scenario-denken al vroegtijdig bedenken wat er gebeurt als er een machine of een product uitvalt of faalt. Dat is overigens wat anders dan te trachten zaken te voorkomen. Je kunt niet voorkomen dat het gaat regenen, maar je kunt wel een paraplu meenemen. Sterker, zelfs als je geen paraplu bij je hebt, moet je ervoor zorgen dat je niet nat wordt. Hoe deden we dat vroeger? We pakten security op het einde van het project op, net als testen, en het was dus nooit goed. Wat zijn we gaan doen: security als doel gesteld en er een integraal onderdeel van gemaakt. Door dit als integraal principe mee te nemen in het ontwerp lever je als project een stabiel product. Als het voor security kan, dan kan het voor een elk ander thema. Mensen en bedrijven moeten zich organiseren voor verandering. En voor mij betekent dat: groter denken en kleiner doen. Technisch is het vaak niet zo complex, dat is het voordeel van digitaal: het schaalbaar als de neten. Bij een relatie hebben we een groot en complex project aangepakt op die manier. We hebben een vraag gekregen die heel complex was en we hebben die vraag met 2,5 fte in twee sprongetjes van een half jaar gedaan. We hebben zo meer impact verkregen

dan in menig ander project. Technisch was het niet zo moeilijk om veranderingen te bewerkstelligen, organisatorisch wel. Dat geldt trouwens voor elk vraagstuk.'

Techniek is makkelijk en organisatie is moeilijk?

'Dat is denk ik de essentie en dat is ook waarom ik het in mijn promotie-onderzoek heb over de lerende organisatie. Ik denk dat daar de crux zit. Al die techniek, al die moeilijke woorden. Als mensen het niet begrijpen of het niet kunnen vertalen naar hun eigen situatie, dan heb je er niks aan. Een voorbeeld van hoe je kunt leren: ik speel american football. We zijn pas wedstrijden gaan winnen toen we gingen begrijpen dat we als team onze quarterback tegen aanvallen van de tegenstander moesten beschermen. Die werd voortdurend onderuit geschoffeld. Toen we dat deden, kreeg onze quaterback meer tijd om het spel te overzien en om de bal op de goede plek te brengen. Nadenken dus over de vorm, over de architectuur is key om waarde toe te kunnen voegen. Niet zomaar wat doen.'

In de praktijk is het altijd lastig om een team neer te zetten; er zijn eerder te weinig mensen dan te veel. Mensen in organisaties hebben vaak al hun tijd nodig voor de lopende zaken. Hoe krijg je de lerende organisatie dan aan de gang?

'Het gaat niet zozeer om het hebben van grote aantallen mensen. Mensen kunnen veel, zijn heel slim, als ze zich maar veilig voelen in een organisatie. De meeste mensen vinden het tof om nieuwe dingen te leren en te doen, als ze maar niet afgestraft worden als ze fouten maken tijdens het leerproces. En als er maar rekening met ze wordt gehouden. Ik ben al enige tijd actief in de enterprise architectuur wereld, maar ik heb nog nooit een boek gelezen, waarin staat dat je er rekening mee moet houden dat mensen een off-day kunnen hebben, dat iemand slecht heeft geslapen, of dat iemand stress heeft. Als we willen gaan samenwer-



Edzo Botjes: 'Mijn focus ligt op de invloed van de lerende organisatie op de weerbaarheid en antifragiel gedrag van organisaties.'

ken op basis van gedeelde beelden, dan moet er ook interactie zijn tussen mensen.'

'Wat absoluut niet werkt in het aanpakken van ingewikkelde vraagstukken is de klassieke manager die met command en control top down werkt en probeert zand in zijn hand fijn te knijpen, dat werkt niet. Het is niet zo dat veel managers bij elkaar problemen kunnen oplossen. Mensen die in vrijheid kunnen werken, kunnen dat wel. Ik ken organisaties die aan de binnenkant organisatorisch een zootje zijn, maar die wel geweldige producten opleveren of hebben gemaakt. Ik heb uitkomsten van onderzoeken gelezen naar antifragiliteit in de publieke sector. Daarin las ik dat de meeste mensen het hart op de goede plek hebben en rennen als een gek als het nodig is. Het meeste wordt in no-time geregeld. Totdat ze in aanraking komen met de politieke laag of met een dikke managementlaag: dan wordt het een ander verhaal.'



Met andere woorden, om onvoorspelbaarheid te kunnen omarmen, is een ander type management nodig?

‘Precies, een die meer gefocust is op de mens en hoe hij of zij werkt. Het systeem van meester en gezelschap was eigenlijk heel goed. De klassieke managementstijl van alles willen voorspellen en controleren zorgt voor oneindig veel stress bij mensen en organisaties en mondt uiteindelijk uit in grote en kleine rampen. In organisaties werkt in de regel een grote verscheidenheid aan teams, afdelingen en mensen. Die oefenen allemaal invloed op elkaar uit en maken uitkomsten onvoorspelbaar en die onvoorspelbaarheid moet je omarmen.’

‘Als je dat gaat indammen, primair gaat focussen op het verhogen van efficiëntie, dan beperk je de bewegingsvrijheid van mensen. Mensen moeten dan gaan werken op een gestandaardiseerde manier met gestandaardiseerde systemen. Dan is er minder sprake van een lerende organisatie. Je kunt je als organisatie niet altijd veroorloven om alleen maar efficiënt te zijn. Dat maakt je als organisatie fragiel. Als je uit efficiency-overwegingen kiest voor één leverancier voor de kantoorautomatisering, dat maakt dat de organisatie fragiel omdat ze dan kwetsbaar is voor de aanvallen op die specifieke software.’

Wat moet een projectmanager dus doen?

‘ICT is eenvoudig, maar we maken het onszelf vaak heel lastig. En alleen red je het niet. Als er een visie is met daaraan gekoppeld een doel waarnaar gewerkt kan worden, dan kunnen mensen zich daarom heen verzamelen en meedoen. Zonder gemeenschappelijke beelden is het allemaal los zand. Een visie is nodig om een plek te creëren waar je elkaar vindt. En het is niet erg als de visie op enig moment wat vaag is, een visie kun je namelijk altijd bijstellen, mensen weten van nature vaak wel wat goed is, beter dan ICT-systemen.’

‘Als er veel systemen zijn die met elkaar te maken hebben, en dus voor complexiteit zorgen, investeer dan vooral in de lerende organisatie. Dat je dat doet, is belangrijker dan hoe je dat doet. Investeren in een lerende organisatie betekent dat mensen mee gaan doen in de ontwikkeling van gemeenschappelijke beelden om van daaruit aan verandering te gaan werken. Geef mensen een persoonlijk budget die ze kunnen aanwenden om zelf te leren. Zorg dat je *shared mental models* ontwikkelt waarmee je met elkaar verkent welke manieren er zijn om naar vraagstukken te kijken en die expliciet maken hoe je naar de vraagstukken gaat kijken. De meeste vraagstukken in organisaties zijn niet lastig en kunnen goed aangepakt worden door vaker een biertje met elkaar te drinken, met elkaar te praten en door met elkaar gezamenlijke doelen te formuleren.’

□

LITERATUUR

1. Botjes, Edzo. (2020). Defining Antifragility and the application on Organisation Design (1.0) [Zenodo]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3719389>
2. E. Botjes, M. van den Berg, B. van Gils and H. Mulder, "Attributes relevant to antifragile organizations," 2021 IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI), Bolzano, Italy, 2021, pp. 62-71, doi: 10.1109/CBI52690.2021.00017. https://www.researchgate.net/publication/354321606_Attributes_relevant_to_antifragile_organizations
3. Blikendaal, René. (2022). Towards an Antifragile Public Sector (1.0.0) [Zenodo]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6522851>



Ronald Kappert en Leo Klaver zitten in de redactie van dit Vakblad



DUURZAME BUSINESS TRANSFORMATIES EN IT-SERVICES

Een succesvolle digitale transformatie is nooit draaien aan één knop. Elke beslissing is verbonden met wat op andere plekken in de organisatie gebeurt. Op die interactie spelen wij in.

Afhankelijk van de uitdaging formeren wij teams die in samenhang de oplossing realiseren: van een onderscheidende online beleving tot een stevig IT-fundament, van intelligente dataplatforms tot het meenemen van de organisatie in nieuwe werkwijzen.

Veelzijdig ecosysteem

Conclusion is een dynamisch ecosysteem van ruim 25 expertbedrijven die zich samen richten op business transformaties en IT-services. Door onze expertises samen te brengen rond klantvraagstukken, kunnen we écht onderscheidende dienstverlening aanbieden.

Business done differently

Een simpele gedachte staat aan de basis van onze dienstverlening: op elk vlak de beste experts en diensten in huis. Dat maakt het zo aantrekkelijk om in het ecosysteem samen te werken, want experts houden van experts.

Kom met ons in contact via www.conclusion.nl

*No matter how good the team
or how efficient the methodology,
if we're not solving the right
problem, the project fails'*

Woody Williams

*'The P in 'PM' is as much about people
management, than it is about project
management'*

Cornelius Fichtner

*'In teamwork, silence is not golden.
It's deadly'*

Mark Sanborn

*'Project managers are the most creative
pro's in the world; we have to figure out
everything that could go wrong, before it
does'*

Frederick Haren

*'The nicest thing
about teamwork
is that you always
have others on
your side'*

Margaret Carty

*'A good plan today is better than a
perfect plan tomorrow'*

Gezegde

*'When your team is winning, be ready to
be tough, because winning can make you
soft. On the other hand, when your team is
losing, stick by them. Keep believing'*

Bo Schembechler

*'I've never scored a goal in my
life without getting a pass from
someone else'*

Abby Wambach

*'Trust is knowing that when a team
member does push you, they're
doing it because they care about
the team'*

Patrick Lencioni

*'Deadlines aren't bad. They help you
organize your time. They help you set
priorities. They make you get going
when you might not feel like it'*

Harvey Mackay



Wouter Haasloop Werner

Wouter Haasloop Werner geeft sinds vier jaar les, na een carrière als executive en interimmanager. Hij doceert project-, change en business management bij het internationale Windesheim Honours College.

Toekomst vak project- & programmamanager ziet er anders uit dan haar verleden

Wie is er tegenwoordig niet een project- of agile-manager? Neem een marketing-afdeling en over de nieuwe campagne wordt gesproken als een project, terwijl ze webfunctionaliteiten agile realiseren. Of neem een administratieve organisatie en ze noemen het wegwerken van achterstanden een project. Ook thuis doen we volgens een doe-het-zelf-keten projecten als we aan het klussen zijn. Projecten zijn echt overal en iedereen doet eraan. Is dat goed nieuws voor de project-management-gemeenschap of worden we langzaam overbodig?

De onderwerpen voor projecten zijn waarschijnlijk zo oud als de wereld, maar de eerste Body of Knowledge van het Project Management Institute (PMI.org), de formele kennis waarover een projectmanager zou moeten beschikken, is pas in de jaren 80 gepubliceerd. Daarin lag, en ligt nog steeds, de nadruk op realisatie en efficiency: een opdrachtgever heeft een uitdaging en de projectmanager maakt die waar. Nu toch iedereen aan projecten doet, zijn er dan straks nog wel gespecialiseerde projectmanagers nodig voor het realiseren van uitdagingen? Ik heb als programmamanager enkele fusies en ontvlechtingen mogen managen. Dat waren serieus complexe uitdagingen die mij waardevolle lessen over project- en programmamanagement hebben geleerd. Bijvoorbeeld dat fusie- en ontvlechtigingsbeslissingen in de regel worden voorbereid door andere mensen dan project- of programmamanagers. Pas als de contracten zijn getekend en de champagne heeft gevloeid, komt een project- of programmamanager in beeld voor de implementatie. Zoals ik destijds. De doelstellingen die ik moest realiseren, lagen vast. Minder fte's door het samenvoegen van centrale bedrijfs-functies, lagere kosten voor softwarelicenties door het integreren van informatiesystemen, schaalvoordelen door het samenvoegen van inkooppakketten, extra

omzet door het samenvoegen van proposities of regio's, ik had al snel de hele bullshitbingokaart vol.

Waarde vernietigt

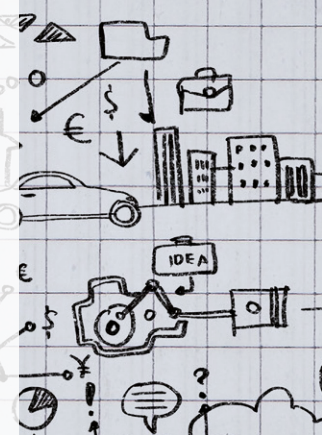
De implementeerbaarheid van de doelen die ik geacht werd te behalen, werd overschat en negatieve synergie werd onderschat. Zo heb ik een fusiebedrijf niet alleen maar nieuwe klanten zien aantrekken, maar ook bestaande klanten zien vertrekken, wat de druk op de doelstellingen alleen maar verder opvoerde. Plus dat het samenvoegen van informatiesystemen op papier een fluitje van een cent lijkt, maar in werkelijkheid een ingrijpende operatie is. Uit onderzoek van Hans Schenk, hoogleraar Economie aan de Universiteit van Utrecht, blijkt dat het merendeel van de bedrijfsovernames niet de beoogde doelstellingen haalt en een deel zelfs waarde vernietigt. Zouden opdrachtgevers in hun eigen belang niet beter de programmamanager betrekken vanaf de vroegste fasen, in plaats van achteraf te schermen met "HSW", ofwel Highest salary wins ...

Of zegt het iets over project- en programmamanagers dat we daar niet voor worden uitgenodigd?

Stel je nu eens voor dat we als samenleving binnen afzienbare termijn op duurzame energiebronnen willen overstappen. Of dat we een einde willen maken aan kansongelijkheid voor kinderen in het onderwijs. Jan Rotmans, hoogleraar Transitiekunde aan de Erasmus Universiteit, betoogt dat we bijzondere eisen mogen stellen aan mensen die leidinggeven aan dit soort transities¹. Hier kom je niet weg met de gestandaardiseerde Body of Knowledge maar heb je professionals nodig. Volgens Van Ewijk en Kunneman is een professional iemand waarbij het in haar of zijn werk aankomt op eigen inschattingen en handelingen en op impliciete kennis en ervaring, in jargon: 'tacit knowledge'². Soms verwijzen mensen hier onbedoeld naar als ze het hebben over intuïtie, maar professional word je door een langdurig proces van leren, doen en reflecteren. Veel overzichtelijke uitdagingen zijn prima te leiden door mensen die niet als projectmanager zijn opgeleid en die niet beschikken over de expertise van de professional. Ik heb gezien dat dit mensen kan laten floreren op hun werk. Misschien wordt op deze manier de rol van de 'Body of Knowledge-projectmanager' langzaam maar zeker overgenomen. Maar voor het soort uitdagingen die per definitie programma's zijn en voor transities hebben we juist professionals nodig die hierin zijn gespecialiseerd. En opdrachtgevers die deze professionals vroeg betrekken en ruimte geven voor het behalen van hun doelstellingen. Ik zie voor dit soort professionals een groeimarkt. Het vak van project- en programmamanager heeft een mooie toekomst, maar die toekomst ziet er misschien wel anders uit dan haar verleden.

Noot (1): Rotmans, J. (2012), *In het oog van de orkaan*. Nederland in transitie, Aeneas uitgeverij van vakinformatie, Boxtel,

Noot (2): Ewijk, H. van & H. Kunneman (red) (2013), *Praktijken van normatieve professionalisering*, Uitgeverij SWP, Amsterdam,



Hoe goed zijn we in het voorspellen van projectmanagement trends?

AUTEUR: RONALD KAPPERT





In het artikel ‘Trends in Projectmanagement?’ gepubliceerd in het vakblad TIEM in 2010 stelden de auteurs zich de vraag of gepubliceerde trends wel eens worden geëvalueerd. Vinden de gesignaleerde trends daadwerkelijk plaats?

Als je maar genoeg trends signaleert, dan zit er altijd wel iets bij dat de tand des tijds overleeft. Maar tegelijkertijd zijn er ook vele onderwerpen die na verloop van tijd minder interessant worden gevonden of een andere gedaante aannemen. In 2010 was (het gebruik van) de businesscase een trend. De opkomst van agile heeft het belang van de klassieke businesscase voor een deel ondergesneeuwd, maar door de verhoogde aandacht voor (agile) portfoliomanagement duikt de businesscase in een nieuwe gedaante toch weer op.

In het genoemde artikel noemen de auteurs zes elementen die als rode draad door de trends in 2010 lopen. Wat is daarna het verdere verloop geweest van deze trends?

1. **De mens staat centraal.** Deze trend is in betekenis alleen maar toegenomen zoals ook in het artikel over de IPMA-trendverkenningen elders in dit Vakblad is terug te lezen:

het belang van het sturen op soft skills (inzet, motivatie, houding en gedrag, kennis, kunde en ervaring) wordt steeds meer erkend als dé succesfactor bij uitstek.

2. **Projectsucces is meer dan op tijd, binnen budget en volgens specs leveren.** Deze trend heeft een vervolg gekregen in de opkomst en verdere ontwikkeling van agile. Tijd en geld zijn vaak constanten in deze projecten en succes wordt gemeten in termen van business value.
3. **Efficiency, efficiency en nog eens efficiency.** Dit werd wendbaarheid, wendbaarheid, wendbaarheid.
4. **Projectmanagement en organisatieverandering als twee-eenheid.** Op dit gebied zijn stappen gemaakt, maar organisatieverandering ligt vaak nog steeds op het bordje van de lijnorganisatie/opdrachtgever. De noodzaak om de projectmanager meer te laten opereren in lijn met de organisatiedoel-



stellingen was een trend toen, maar is ook van recentere tijden.

5. **Virtuele projectteams.** Goede voorspelling en onvoorzien versneld door een pandemie...
6. **Project portfoliomanagement.** Het afgelopen decennium is onverminderd belangstelling getoond in dit onderwerp zonder dat dit nu in veel organisaties écht van de grond kwam. De opkomst van agile portfoliomanagement brengt hier misschien versnelling.

Met drie van de zes voorspellingen (1, 2 en 5) sloegen de auteurs de spijker op de kop. Maar hoe vertaal je dat naar ons vak? Het artikel in TIEM houdt het op een duiding van de impact van trends op het vakgebied; de auteurs gaan niet verder in op wat dit voor een projectmanager betekent. Welke kennis, vaardigheden, tools, etc etc moeten worden omarmd en eigen gemaakt zodat de projectmanager goed bewapend de toekomst in kan gaan?

Vertaling van trends

Acht jaar later keken drie auteurs in dit vakblad (Vakblad 2018) naar trends zoals die werden beleefd in een grote groep projectmanagers. De trends die zij zagen zijn vergelijkbaar met de trends uit 2010. Ze vertaalden de trends wel naar het vak projectmanagement en agile-management door verschillende mensen uit de professie met elkaar in gesprek te laten gaan over de vraag: wat betekenen de trends voor ons? Dit waren de uitkomsten van deze gesprekken:

- ▶ Er komen grotere uitdagingen bij het aantrekken van de juiste mensen en het verstevigen van de soft skills. Er zal meer vraag zijn naar senior projectmanagement maar hoe te komen tot senior projectmanagement zonder junior of medior projectmanagers?
- ▶ Er zal een verschuiving plaatsvinden van organisatorische 'kolommen' naar waardeketens.

- ▶ Het belang van co-creatie met leveranciers wordt groter.
- ▶ Er komt meer nadruk op het sturen op waarde voor de business in plaats van sturen op projectkosten.
- ▶ Verschuiving zal in organisaties te zien zijn van 'werk naar mensen brengen' naar 'mensen naar werk brengen'.

Daarmee was het artikel uit 2018 zelf ook een trend: sindsdien wordt een voortdurende dialoog tussen vakgenoten over de bewegingen in het vak als onmisbaar gezien. Zie ook het interview met Bert van der Hooft in dit vakblad over de trends die IPMA ziet.

Het agile werken leidde jaren geleden tot voorspellingen dat projectmanagement niet meer nodig zou zijn. Anno 2023 blijkt projectmanagement nog steeds nodig om voor opdrachtgevers projectsuccessen te boeken. Dit management heeft niet meer dezelfde gedaante als vroeger. Door veranderde omstandigheden zijn de eisen die aan een projectmanager worden gesteld niet meer dezelfde als toen. Dit proces loopt door en houdt in dat de projectmanager ook in die toekomst weer andere vaardigheden, kennis en tools nodig heeft. De (voortdurende) dialoog over wat trends betekenen voor het vak, kan helpen de projectmanager zich steeds verder te laten ontwikkelen.

□

- [Tiem 2010] Heemstra, F., Jonker, A. en de Kok, L., Trends in projectmanagement? TIEM 38, augustus 2010
- [Vakblad 2018] Meijer, G., Wijmans, K. en Storms, P., Wat vertellen trends over de toekomst van projectmanagement? Vakblad Projectmanagement en agilemanagement nr. 6. p 20-25



Ronald Kappert zit in de redactie van dit Vakblad

KWD leergang PM Baas

Wilt u als leidinggevende van projectmanagement professionals het succes van projecten in uw eigen organisatie verbeteren?



Dan kan de unieke KWD leergang voor managers van projectmanagers u helpen hieraan richting te geven!

Samen met leidinggevendenden uit andere bedrijven doorloopt u een ontwikkeltraject in zeven middag/avond sessies.

LEES VERDER VOOR MEER INFORMATIE/INSCHRIJVEN

<https://www.kwdrm.nl/kennis-willen-delen/leergang-pm-baas/>

www.kwdrm.nl

Van de Prince geen kwaad

AUTEURS: RONALD KAPPERT & JAAP STOPPELS

In Vakblad 16 stond een interview met Henny Portman die tot op dat moment ruim 150 modellen langs had zien komen om projecten mee te kunnen managen. Zoals Henny betoogt: een model heeft waarde want het borgt de kennis en ervaring waarop een organisatie terug kan vallen. Elk model heeft daarom bestaansrecht. Elk model? Elk model dat agile pretendeert te zijn, lijkt het. Het eens zo populaire managementmodel PRINCE2 is uit de mode geraakt. De opkomst van agile als methode om projecten flexibel te kunnen managen heeft PRINCE2 terecht laten komen in de hoek van ‘waterval’, niet-agile en star. Dat is niet helemaal terecht.

Het kenmerkende van een ontwikkeling van een eenmalig product of dienst is dat we nog niet weten hoe het allemaal moet; we doen het immers voor het eerst. Om toch het gewenste projectresultaat te kunnen boeken is een gestructureerde (werk)methode nodig met best practices en een begrippenkader. De methode

moet passend zijn bij de ontwikkeling en moet goed worden begrepen door de mensen die het gebruiken. Pas als je dat snapt, kun je aanpassen in aanpak en flexibel zijn in de uitvoering. Projectmanagementmethodes helpen bij het behalen van projectsucces. Dat blijkt ook uit de wetenschappelijke literatuur (Joslin & Müller 2015). Aan dergelijke methodes liggen namelijk best practices ten grondslag, zoals constant zorgen voor zakelijke rechtvaardiging (Axelos). Er kan worden geleerd van ervaringen, de rollen en verantwoordelijkheden worden ermee gedefinieerd en projecten kunnen ermee worden opgedeeld. De best practices leren ook dat alleen bij uitzonderingen moet worden geëscaleerd en dat waar nodig de methode dient te worden opgeschaald. Methodes geven daarnaast een eenduidig begrippenkader. Het geeft projectteam en management het kader om te kunnen beslissen volgens het pas-toe-of-leg-uit principe.

Bij het opstellen van een projectstrategie moet het projectteam ook de toe te passen methode zorgvuldig kiezen. Mike Griffiths (2015, p.20) schrijft: ‘verschillende type projecten vereisen verschillende methodes. [...] We benaderen niet alles op dezelfde manier, als een robot; we passen onze methoden aan om het meest effectief te zijn in elke situatie [...] en sommige projecten, zeker kennisintensieve projecten in een snel veranderende omgeving, hebben een agile benadering nodig.’

Dus ja, een agile methode kan de manier bij uitstek zijn om het project uit te voeren. Maar, de redenering volgend en het project goed afwegende, soms ook niet.

Een lans breken

Een methode als het ooit veelgebruikte PRINCE2 zou ook een plaats moeten hebben in het land der projecten en zou gebruikt moeten kunnen worden. PRINCE2 lijkt echter zijn beste tijd te hebben gehad. Een recente zoekopdracht in de

nationalevacaturebank.nl naar 'PRINCE2' gaf 166 vacatures, terwijl zoeken op 'agile' 2555 vacatures liet zien. 'Scrum' gaf 1476 vacatures. De wetenschappelijke zoekmachine IEEE Xplore geeft vanaf het jaar 2020 voor de combinatie van 'project management en PRINCE2' slechts drie artikelen. De combinatie 'project management en agile' geeft 282 hits.

De methode PRINCE2 kent voor zover we weten geen wetenschappelijk onderbouwing (Stoppels et al.) en kent zeker zijn beperkingen, zoals:

- ▶ De methode draagt uit dat het kennen van regels en het opleveren van veel documenten goed is voor het verkrijgen van het gewenste projectresultaat. Wetenschappelijk onderzoek toont evenwel aan dat enige mate van structuur wel nodig is, maar daarvan moet er niet te veel zijn en samenwerking moet vooral gestalte krijgen op basis van onderling vertrouwen tussen opdrachtgever en projectmanager (Joslin & Müller, 2016).
- ▶ PRINCE2 claimt toepasbaarheid buiten ICT projecten, maar daar is een hoop op aan te merken (McGrath & Whitty, 2020).

Toch willen we hier een lans breken voor projectmanagement methodes zoals PRINCE2.

PRINCE2 is uitstekend toepasbaar in projecten die iets proberen voort te brengen dat nog niet eerder in de organisatie is gerealiseerd. Projecten dus waarin het voortbrengen van een uniek product of dienst centraal staat. Dergelijke projecten vragen gestructureerd vooruitkijken, bijvoorbeeld via scenario's, om de aanpak naar de gewenste projectresultaten te kunnen evalueren. Scenario-planning geeft beter overzicht en daarmee beter inzicht in welke keuzen te maken zijn. Methodes zoals PRINCE2 geven structuur aan een onderneming waarin onzekerheid gemanaged en bestuurd moet worden. Scherpe definities in aanpak en organisatie zijn dan de kapstok waarop terug-

gevallen kan worden en waar personen ook aan te spreken zijn op hun verantwoordelijkheden. Het hanteert een begrippenkader zoals PID en highlight report (kent u ze nog?). Hier wordt gepland en gestuurd op de businesscase. Niet elk project heeft een voortbrengingsproces nodig waarin wendbaarheid centraal staat. Het aanpassen van een dijk, het boren van een tunnel, het bouwen van een brug kunnen uitstekend planmatig worden vormgegeven. In dat geval kan een stap-voor-stap benadering worden toegepast omdat de overhead (kosten, tijd) van een agile voortbrengingsproces niet nodig is. Maar een project met PRINCE2 besturing kan ook worden uitgevoerd met een agile voortbrengingsproces. Dit laat de praktijk van alledag wel zien.

Kortom: PRINCE2 hoeft nog niet in de bezemkast te worden gezet. □

- Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2* (6th ed.); Axelos.
- Griffiths, M. (2015). *PMI-ACP Exam Prep*, RMC Publications, ISBN 978-1-932735-98-7
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33, 1377-1392. doi:10.1016/j.ijproman.2015.03.005
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626. doi:10.1016/j.ijproman.2016.01.008
- McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2020). The suitability of PRINCE2 for engineering infrastructure. *The Journal of Modern Project Management*, 7(22). doi:10.19255/JMPM02215
- Stoppels, J., Bosch-Rekvelde, M., Mooi, H., & Bakker, H. L. M. (2022). Exploring current practice in the formation and functioning of Project Steering Committees. *The Journal of Modern Project Management* (In print)



Ronald Kappert is programmamanager bij KWD. **Jaap Stoppels** is programmamanager bij KWD en Onderzoeker aan de TU Delft (project governance)



Welke PM aanpak past bij welk project?

Van waterfall tot systemic design

AUTEUR: RIK BERBÉ



Er is een heel aantal PM aanpakken die effectief kunnen zijn bij het plannen en uitvoeren van een project. Het maken van een optimale keuze zorgt voor het vergroten van het succes. In dit artikel beschrijf ik een aantal project management aanpakken; Waterfall, Scrum, Lean Startup, Design Thinking, Natural Step en Systemic Design. Doel is de lezer inzicht geven in de overeenkomsten en verschillen van projectmanagement aanpakken.

In de jaren 90 nam de complexiteit van projecten toe en dat zorgde voor veel nieuwe aanpakken. De eerste *agile* principes ontdekte ik door het toepassen van RAD (rapid application development), Lean en Kanban. Daarnaast was ik geïnteresseerd in BPR (business process reengineering) en het faciliteren van workshops. Je probeerde op basis van een mix van methoden en tools een project succesvol te realiseren. Dat was experimenteren en dat deed iedereen destijds.

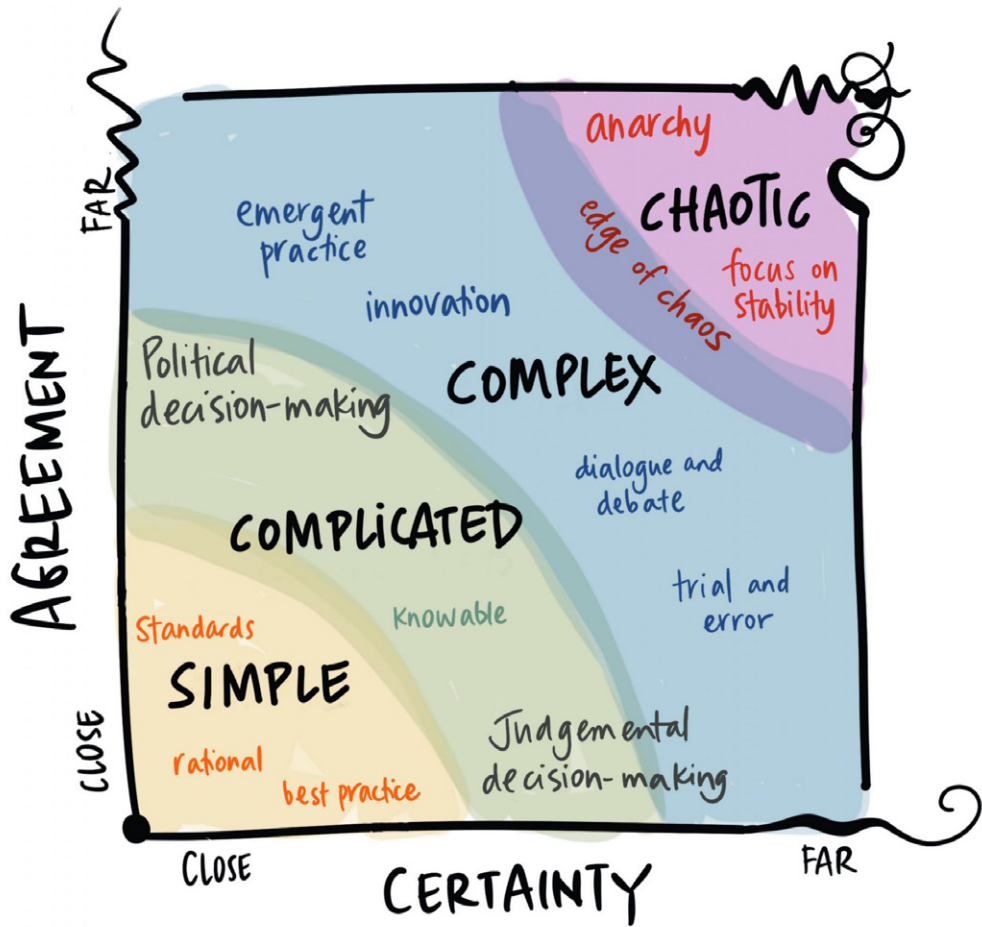
Rond het jaar 2000 kwam veel samen in de toepassingen van Scrum en Design Thinking. Dat schiep duidelijkheid in de keuze die je kon maken voor een specifiek project. Dat veranderde de ook consultancy wereld, er werd specifieke ervaring gevraagd voor Waterfall, Scrum of Design Thinking. Rond dezelfde periode werd in Zweden Natural Step ontwikkeld. In de Verenigde Staten

ontstond Future Search, een aanpak voor de ontwikkeling van communities. Gedurende het laatste decennium zijn er boeiende ontwikkelingen die principes uit de systeemtheorie combineren met design thinking. Een voorbeeld van zo'n *systemic design* aanpak is SiD (symbiosis in development).

De context van een project

Momenteel zijn er in de project management wereld twee stromen te onderkennen: analytisch en synthetisch. Onder analytisch vallen de methoden: Waterfall, Scrum, Lean startup, Kanban en PDCA. Tot de synthetische methodieken horen: Design Thinking, Natural Step, Future Search, Systemic Design en Complexity Thinking.

Het lijkt erop dat in categorie analytisch de nadruk ligt op de verschillende delen die vervolgens het systeem vormen. In categorie



Figuur 1: Stacey matrix

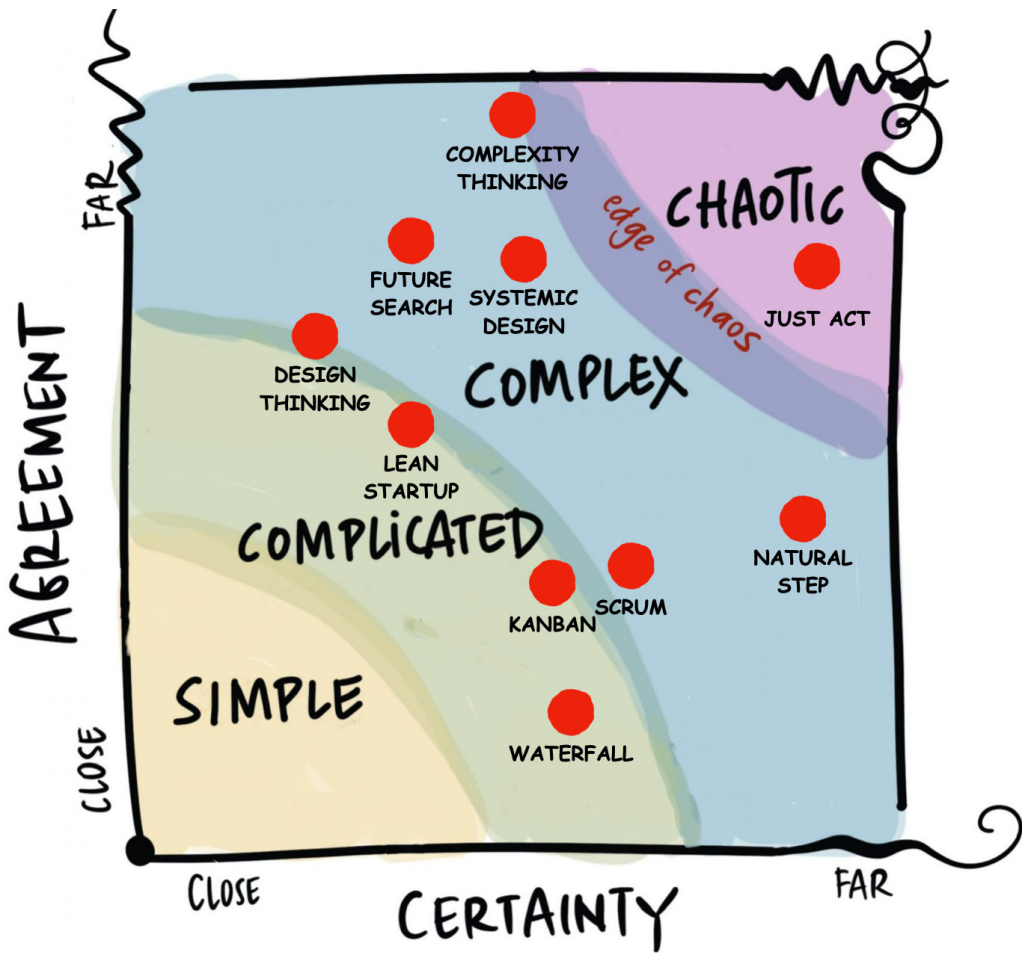
synthetisch ligt de nadruk op het werken vanuit het systeem naar de verschillende delen. In de praktijk kan de voorkeur voor een categorie te maken hebben met denkstijl, ervaring en intuïtie van de projectmanager.

Alvorens een aantal methodieken te beschrijven schep ik eerst een samenhangend kader op basis waarvan een keuze kan worden gemaakt voor een geschikte projectmanagementaanpak. Dat is geen exacte wetenschap maar het proberen te begrijpen van de context en complexiteit van een project. Daarvoor gebruik ik een handig raamwerk, de Stacey matrix. (Stacey RD. Strategic management and organisational dynamics: the

challenge of complexity. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall, 2002.) Zie *figuur 1*.

De matrix wordt gevormd door twee dimensies: zekerheid en overeenstemming.

Zekerheid Projecten zijn 'zeker' wanneer oorzaak en gevolg duidelijk zijn en soortgelijke projecten in het verleden zijn uitgevoerd (best practices). Het is mogelijk om ervaringen uit het verleden te gebruiken voor een project. Projecten zijn 'onzeker' wanneer ze gericht zijn op nieuwe en innovatieve uitkomsten. Er zijn veel partijen betrokken en oorzaak en gevolg zijn onduidelijk. Ervaringen uit het verleden zijn nauwelijks relevant.



Figuur 2: Stacey matrix met PM aanpakken (RB080122)

Overeenstemming De opdrachtgever, projectleider, teamleden en stakeholders hebben verschillende opvattingen over de doelen en uitkomsten van een project. Het is onduidelijk hoe deze kunnen worden gerealiseerd. Daarin spelen complexe besluitvorming en verschillende belangen vaak een rol.

Verskillende aanpakken

In de praktijk zie ik dat veel organisaties kiezen voor een projectaanpak met Waterfall of Scrum. Meestal omdat de expertise en ervaring al aanwezig zijn in de organisatie. Vanuit de matrix van Stacey kun je afleiden dat dat prima

kan werken in een bepaalde context. Maar het is dus geen garantie voor succes. Het is belangrijk de optimale projectmanagement aanpak te kiezen om de gewenste uitkomsten succesvol te realiseren. Het gebruiken van de Stacey matrix is daarom een goede start voor een gesprek waarin je samen met je opdrachtgever en projectteam de context en complexiteit van een project beter leert begrijpen. Op basis van de inzichten uit zo'n gesprek kies je voor een passende projectmanagementaanpak.

Afhankelijk van de context gebruik ik in mijn projecten en het lesgeven aan studenten een aantal projectmanagement aanpakken: Waterfall,

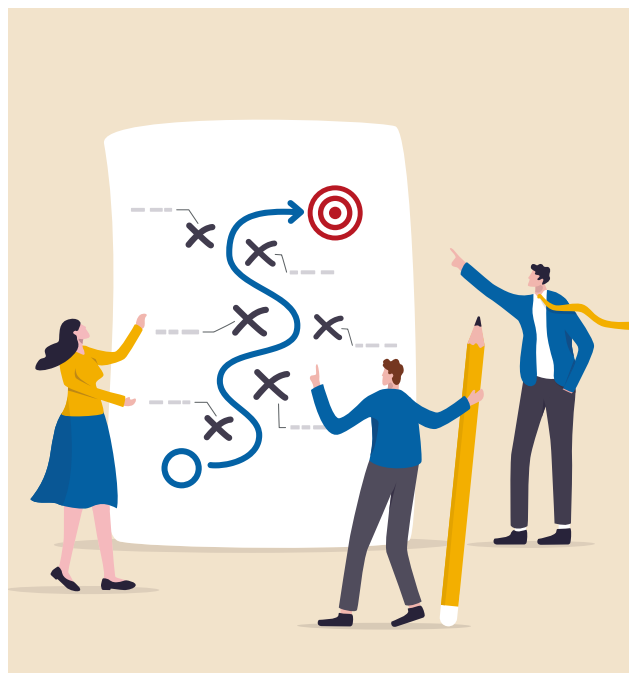
Scrum, Lean Startup, Design Thinking, Natural Step, Future Search, Systemic Design en Complexity Thinking. In de praktijk zijn er meer aanpakken. Ook heb ik combinaties van de diverse aanpakken gezien. Voordat ik de verschillende aanpakken kort beschrijf, heb ik in *figuur 2* een poging gedaan de verschillende aanpakken in de Stacey matrix te plaatsen

In een chaotische omgeving zoals bijvoorbeeld een bosbrand zijn er geen projectmanagement aanpakken nodig. Dan is het belangrijk om direct te acteren, een praktische vorm van de PDCA-cyclus. Hetzelfde geldt voor een simpele context waar weinig onzekerheid is en veel overeenstemming van wat er moet gebeuren. Just act!

Korte beschrijving per aanpak

Waterfall, Scrum en Kanban zijn de laatste jaren al uitvoerig beschreven in het Vakblad. Daarom geef ik hieronder alleen een korte beschrijving van de overige projectmanagement aanpakken die ik heb gebruikt.

De Stacey matrix is een goede start voor een gesprek waarin je samen met je opdrachtgever en projectteam de context en complexiteit van een project beter leert begrijpen



Lean startup Lean startup helpt bij het ontwikkelen van een product én een onderneming. Het is gebaseerd op een aantal principes voor het ontwikkelen van nieuwe producten. De kern is experimenteren met een nieuw product op een kleine schaal. Vervolgens op basis van signalen uit de markt het product verder verbeteren. De Lean startup aanpak geeft inzicht in hoe je een startup begint, hoe je klanten kunt benaderen en hoe je navigeert in een veranderende markt. De in Nederland ontwikkelde Quooker kraan is een prachtig voorbeeld. Het duurde decennia voordat een uitontwikkeld exemplaar in de keukens werd geïnstalleerd. Maar eerdere versies voldeden ook prima.

Design Thinking Design thinking is een creatieve en mensgerichte aanpak voor innovatie. Het is een framework en een toolkit dat helpt om de wensen van klanten, de mogelijkheden van technologie en de vereisten voor succes te

RIK BERBÉ:

'In 1990 begon ik met het begeleiden van projecten in organisaties. Dat deed ik heel nauwgezet op basis van een boek uit mijn studie. Zo maakte ik een projectplanning voor een SAP-project met behulp van de Project Manager Workbench. Alle hoofdactiviteiten werden opgesplitst in activiteiten en taken. Daar ben ik dagen mee bezig geweest. Toen ik het vervolgens aan mijn programma manager overhandigde keek die me aan alsof ik een grap maakte. Dat was mijn eerste praktijkles projectmanagement. De praktijk is dynamischer dan de theorie. 'Daar moest ik nog een beetje feeling voor krijgen'. Aan de slag dus, project doen, fouten maken en experimenteren. Dat leer ik nu aan studenten en aankomende projectleiders.'

integreren. Het stelt teams, die niet zijn opgeleid als ontwerpers, in staat om tools te gebruiken om een verandering te ontwerpen. Het helpt te leren omgaan met diverse uitdagingen.

Natural Step Natural Step is geschikt voor het ontwikkelen van duurzame oplossingen voor ecologische, sociale en economische uitdagingen. Het is een aanpak voor het plannen van complexe veranderingen en is gebaseerd op de systeem theorie. Het begint met het begrijpen van het systeem waarbinnen problemen zich voordoen en het ontdekken van de onderliggende principes. Principes die bepalend zijn voor het succesvol ontwikkelen van sociale systemen, bijvoorbeeld steden en woonwijken.

Systemic Design Systemic Design is een combinatie van *design thinking* en *system thinking*. Het is een co-creatie aanpak die pas sinds een aantal jaren wordt gebruikt voor complexe opgaven en vergadertrajecten. De nadruk ligt op het gezamenlijk in teams ontwikkelen en realiseren van ideeën voor duurzame eco-systemen. Het combineert een systeemdenken, een ontwerp-

aanpak en iteratief ontwikkelen. Dit resulteert in top-down ontwikkel strategieën en bottom-up interventies.

Conclusie

Duidelijk is dat er in de projectmanagement-praktijk iets valt te kiezen. Naarmate de maatschappij en organisaties complexer worden ontstaan er nieuwe aanpakken. Daarnaast blijft er behoefte aan Waterfall wanneer de context duidelijk is. Voor een professionele project- en change manager is het belangrijk te kunnen schakelen tussen de verschillende contexten. Dat betekent kennis hebben van de aanpakken en mogelijk ook ervaring opdoen in de praktijk.

Daarnaast denk ik dat er ook een persoonlijke voorkeur is voor een aanpak. Sommige projectmanagers zijn heel goed in het toepassen van Scrum of Design Thinking, anderen in Waterfall of Natural Step. Maar uiteindelijk gaat het om het realiseren van een succesvol project. Een kritische blik op de context is dan cruciaal. Als je de klant daarin kan meenemen heb je in mijn ervaring een voorsprong.

□



Rik Berbé MSc is project- en change manager bij ChangeLabs, lecturer Windesheim Honours College programma Global Project and Change Management. Samen met bestuurders, managers en studenten werkt hij al 25+ jaar aan het visualiseren, ontwerpen en vormgeven van duurzame en toekomstbestendige organisaties en wijken.





John Hermarij

John Hermarij is blogger (www.johnhermarij.nl), auteur en internationaal spreker over leiderschap in veranderende tijden. Voor meer informatie: www.dhirata.nl.

Ben jij ook al overbodig?

Het zal de lezers niet ontgaan zijn dat er spannende tijden zijn aangebroken. Nu ben ik altijd al een sciencefiction liefhebber geweest, helemaal van de verhalen die over tijdreizen gaan. Nu op dit moment zou ik graag honderd jaar in de toekomst willen gaan en een gesprek hebben met historici over deze tijd. Er is dan minstens een vraag die ik zou willen stellen. Nee, niet hoe het met de klimaatcrisis is afgelopen, want daar zijn al voldoende voorbeelden van te vinden in onze huidige geschiedschrijving. Ook niet over de oorlog en zeker niet over alle pandemieën die de wereld in die honderd jaar hebben geteisterd. Wat ik heel graag zou willen weten is: *Hoe is het met de projectmanager afgelopen?*

Dat lijkt me een uiterst interessante vraag, helemaal al omdat ik als sciencefiction liefhebber natuurlijk ook weer terug naar deze tijd zou kunnen reizen en dat wat ik in de toekomst hoorde nu in deze column zou kunnen delen. Ik heb hier een goede reden voor, laat me die toelichten. In de afgelopen jaren heb ik regelmatig met ervaren projectmanagers proberen na te denken over de toekomst van hun vak. Wat mij dan keer op keer weer opvalt is dat hoe meer ervaring des te moeilijker het is om hun functie weg te denken. Aan de ene kant verbaast me dat, aan de andere kant ook weer niet omdat het natuurlijk een bedreigende gedachte is. Je zal maar overbodig zijn.

Waarom verbaast het me? Wel in de meest gunstigste schatting was er pas in het begin van de vorige eeuw sprake van projectmanagers en kreeg het pas echt een vlucht in de tweede helft van de twintigste eeuw. Dat wil overigens niet zeggen dat we geen grootschalige ondernemingen, wat we nu projecten zouden noemen,

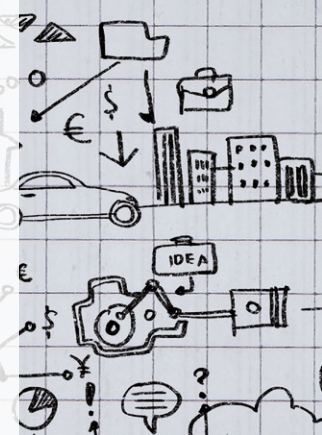
deden. Maar de titel projectmanager is iets van de laatste honderd jaar. Er is dus een tijd dat we zonder konden. Waarom toen wel en nu niet?

De grootste veranderingen vinden over het algemeen plaats onder de invloed van technologie. Probeer je maar eens een wereld zonder techniek in te denken, dat lukt je niet. Dus als we in de toekomst willen kijken, dan is het wijs om te kijken naar technologische ontwikkelingen. Want die factor is voor een belangrijk deel bepalend voor hoe de arbeidsverdeling zal verlopen. Welke technologische vernieuwingen zijn er die van invloed kunnen zijn op de wijze waarop we sturing geven aan projecten?

We hebben in het verleden al gezien hoe het internet ons hele professionele leven heeft veranderd. Maar dat heeft nog niet zo'n groot effect gehad op het leven van de projectmanager. Maar als je nu even het Internet-of-Things neemt, waarin we een veelheid aan apparaten koppelen. Of wanneer je nu even slimme robots daaraan koppelt, hoeveel mensen heb je dan nog nodig om een gemiddeld project uit te voeren? Niet zo veel lijkt me. Het lijkt me zeer goed denkbaar dat we wanneer we nog een paar generaties robots verder zijn, we het aantal mensen op grote projecten weten te minimaliseren. De noodzaak tot het oplossen van menselijke conflicten neemt daardoor drastisch af.

Enige tijd geleden kwam ChatGPT in beeld, met in het kielzog een brede verzameling aan verbluffende AI-toepassingen. De een nog mooier dan de ander. De verschillende PMO dienstverleners zullen, willen zij overleven, op deze ontwikkeling inspringen. Het gevolg zal zijn dat veel projectmanagementtaken als consumptiegoed ten alle tijden beschikbaar zullen zijn. Als je als opdrachtgever maar het juiste platform weet te vinden.

Stel je dan ook nog eens voor dat we alle op het project werkende robots via IoT aan een slimme AI koppelen. Dat de weinige mensen die nog op het project werken allemaal slimme polsbandjes dragen die de fysieke en mentale toestand doorlopend terugkoppelen. Vertel mij dan of een opdrachtgever nog iemand nodig heeft die de functie projectmanager op zijn kaartje heeft staan?



ICT-complexiteit: Wat is dat precies? Het is in ieder geval subjectief

AUTEUR: BART VAN DEN HOOFF



In een eerdere bijdrage (Vakblad nr. 16, p. 6-11) heb ik het gehad over de complexiteit van het ICT-landschap van veel organisaties. In dat artikel ging het vooral over modularisering van het landschap als oplossing voor de problemen waarmee organisaties ten gevolge van die complexiteit geconfronteerd worden. Maar over het onderwerp ICT-complexiteit (en de implicaties ervan voor projectmanagers) is nog wel meer te zeggen. In deze bijdrage zal ik vooral ingaan op wat die complexiteit precies is, met de focus op de uiteenlopende percepties van dit fenomeen door verschillende stakeholders (met name business en ICT). Het vak projectmanagement is hier interessant omdat het de verschillende genoemde types complexiteit dient te managen.



In de literatuur over ICT-complexiteit¹ wordt allereerst een onderscheid gemaakt tussen *technische* en *organisatorische* complexiteit.

Technische complexiteit heeft te maken met applicaties, interfaces, technologieën, platforms, databases etcetera. Organisatorische complexiteit betreft de organisatorische setting waarvan het ICT-landschap deel uitmaakt, en heeft betrekking op (o.a.) verschillende actoren (van top-management tot operationele medewerkers), bedrijfsprocessen, structuren en de externe omgeving waarin de organisatie acteert.

Voor beide domeinen van complexiteit kunnen we vervolgens zowel *structurele* als *dynamische* complexiteit onderscheiden. Structurele complexiteit betreft het aantal (en diversiteit in) componenten in een systeem, en de relaties tussen die componenten. Een ICT-landschap met 3.000 applicaties en 50.000 interfaces heeft bijvoorbeeld een hogere mate van structurele complexiteit dan een landschap met 200 applicaties en 3.000 interfaces. In het organisatorische domein is structurele complexiteit bijvoorbeeld hoger als een organisatie een meer ingewikkelde structuur heeft (met veel diverse units), en onderdeel uitmaakt van diverse ecosystemen en netwerken met diverse externe actoren

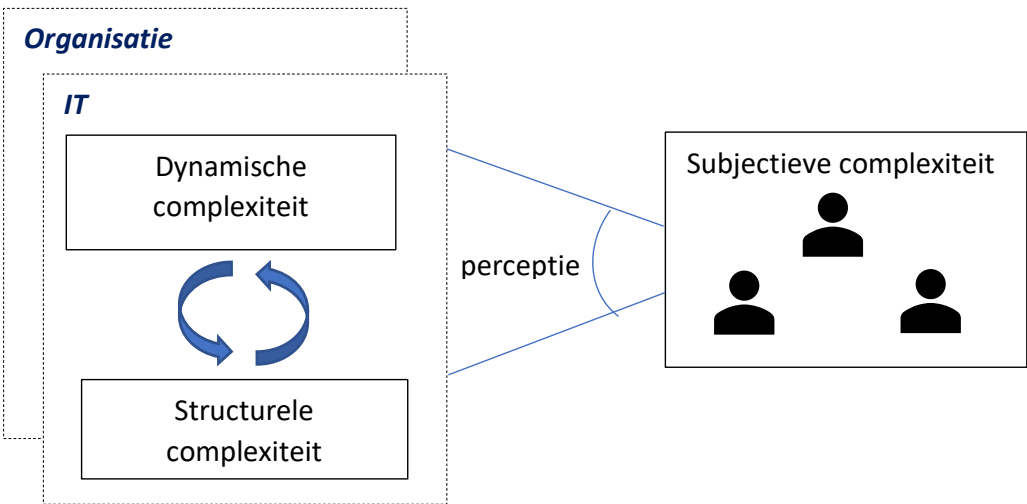
en relaties. Dynamische complexiteit gaat over de mate van verandering in het landschap, bijvoorbeeld de introductie van nieuwe componenten ter vervanging van (of in aanvulling op) oude componenten, of meer fundamentele veranderingen. Dynamische complexiteit betreft ook de onvoorspelbare interacties die in al die dynamiek ontstaan: een wijziging in één applicatie leidt tot onvoorspelbare effecten ergens heel anders in het landschap, en het is niet eenvoudig om oorzaak en gevolg hier aan elkaar te relateren. Een vergelijkbare dynamiek zien we ook in organisatorische netwerken en ecosystemen.

Een belangrijke trend in de wereld van ICT-management is dat al deze vormen van complexiteit toenemen. De meeste organisaties hebben over de laatste decennia een aardige ICT-historie opgebouwd. Automatisering begon halverwege de vorige eeuw, en met name in de jaren '80 en '90 hebben grootschalige informatiesystemen een grote vlucht genomen binnen de meeste bedrijven. Inmiddels zijn we alweer een paar decennia verder, en zien veel grote organisaties zich geconfronteerd met ICT-landschappen die een mengeling zijn van logge en rigide legacy-systemen enerzijds, en allerlei nieuwe digitale innovaties anderzijds. Dan hebben we het dus over een toename van zowel structurele als dynamische complexiteit, en deze toename is niet beperkt tot het technisch domein. Ook aan de business-kant is een toenemende mate van complexiteit, met een toenemend belang van platforms, ecosystemen en netwerken, en de grote mate van dynamiek in de omgeving van de meeste hedendaagse organisaties.

Iets wat voor de ene partij uitermate complex is, is dat voor de andere partij vaak niet

Subjectieve complexiteit: the eye of the beholder

In de onderzoeken die we bij het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit over dit onderwerp hebben gedaan, komt nog een ander perspectief op complexiteit naar voren als



Figuur 1. Verschillende vormen van complexiteit

een hele belangrijke: *subjectieve* complexiteit. Dit perspectief concentreert zich op de percepties die verschillende stakeholders hebben van de complexiteit van het ICT-landschap van een organisatie. Hoewel structurele en dynamische complexiteit (in zowel het technische als organisatorische domein) in eerste instantie vaak als min of meer objectieve grootheden worden beschreven, zijn ze dat in de praktijk vaak niet. Natuurlijk, je kunt de complexiteit van een ICT-landschap meten aan de hand van het aantal applicaties in dat landschap, het aantal interfaces tussen applicaties, of de *rate of change* binnen het landschap – maar dat laat onverlet dat iets wat voor de ene partij uitermate complex is, dat voor de andere partij vaak niet is. *Figuur 1* geeft een indicatie van de relatie tussen structurele, dynamische en subjectieve complexiteit.

Modularisering

Ter illustratie kom ik even terug op het onderwerp modularisering. Zoals in het eerdere artikel in dit Vakblad uiteengezet, is modularisering een manier om de rigiditeit van complexe ICT-landschappen te verminderen. Bij een grote

organisatie hebben we bestudeerd wat de daadwerkelijke gevolgen van modularisering (in dit geval, de implementatie van een Service-Oriented Architecture) voor de complexiteit van het landschap waren. Die gevolgen bleken niet erg eenduidig en erg afhankelijk van de keuzen die gemaakt werden in het design van de architectuur. Om de rol van subjectieve complexiteit te illustreren concentreer ik me hier op een van die keuzes: de *granulariteit* van services. Hierbij gaat het om de vraag hoeveel functionaliteit er in één module moet worden opgenomen. Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor één service die de hele functie 'maak nieuwe klant aan' verzorgt. Dat betekent dat elke applicatie die deze functie nodig heeft, alleen maar deze service hoeft aan te roepen. Maar je kunt er ook voor kiezen deze functie op te delen in meerdere modules. In het geval van een bank kun je dan denken aan modules zoals 'maak rekeningnummer', 'maak betaalpakket', 'maak bankpas', etcetera. In het tweede geval kies je voor een hogere mate van granulariteit, en moet elke applicatie dus meerdere services aanroepen voor deze functie. Tegelijkertijd verhoog je de flexibiliteit: als er

Modularisering is een manier om de rigiditeit van complexe IT-landschappen te verminderen

alleen een wijziging moet plaatsvinden in de functie 'maak bankpas', hoeft niet de hele service 'maak nieuwe klant aan' gewijzigd te worden. In ons onderzoek bleek het effect van deze keuze op de complexiteit van het ICT-landschap zeer verschillende beoordeeld te worden door verschillende partijen. Voor de ICT'ers die verantwoordelijk waren voor het ontwikkelen en beheren van de services betekende een hoge mate van granulariteit (dus veel services met elk beperkte functionaliteit) een afname van de complexiteit: services worden minder complex, hun gedrag voorspelbaarder, makkelijker te wijzigen. Voor mensen die meer aan de business-kant zaten, daarentegen, betekende een hogere mate van granulariteit juist meer complexiteit. Het feit dat hun applicaties grote aantallen services moesten aanroepen (in plaats van één) betekende voor hen dat hun werk juist moeilijker werd.

Verskillende stakeholders, verschillende percepties

Bovenstaande is maar één illustratie van het belang van subjectieve complexiteit. Als we het hele programma waarvan de SOA-implementatie deel uitmaakte in beschouwing nemen, zien we het belang daar ook in terug. Dit was een groot-schalig en meerjarig programma gericht op het

beheersbaar maken van de complexiteit van het ICT-landschap. Modularisering was maar één van de interventies, naast het uitfaseren van legacy-systemen, standaardisatie van platforms en werkplekken, en nog een aantal zaken. In de ontwikkeling van dit programma door de tijd heen zien we hoe de betrokkenheid van verschillende stakeholders (en hun perceptie van wat complexiteit is) een rol speelt.

Het programma werd geïnitieerd vanuit ICT, en was gedurende de beginjaren ook duidelijk een ICT-programma. De ICT-architectuur stond centraal, en de interventies die werden ontworpen richtten zich primair op de reductie van de structurele en dynamische technische complexiteit: minder componenten, minder interfaces, minder diversiteit. Hieraan lag de perceptie die ICT had van complexiteit ten grondslag: het landschap is ingewikkeld omdat we teveel applicaties, platforms, interfaces e.d. hebben. Daardoor hebben we geen overzicht meer, en weten we niet goed wat een wijziging (zoals het discontinueren van een bepaald legacy-systeem) voor gevolgen heeft elders in het landschap.

Dat betekent overigens niet dat ICT blind was voor de belangen van de business. Het hele vertrekpunt van het programma was juist de business: de organisatie was niet wendbaar genoeg om mee te gaan in alle dynamische ontwikkelingen in de omgeving. Zo was er veel nieuwe regulering, er kwam een geheel nieuwe categorie aan concurrenten op, en de relatie met klanten werd volledig anders – om maar een paar voorbeelden te noemen van de toenemende organisatorische complexiteit waarmee het bedrijf geconfronteerd werd. De constatering dat het complexe (en daardoor logge) ICT-landschap een belangrijke factor was in deze situatie was afkomstig van het strategische business-niveau, en was de primaire reden voor de start van het programma.

ICT beseftte dan ook terdege dat het programma geen 'ICT-feestje' kon blijven, en nadat de uitgangssituatie in kaart was gebracht en de interventies in de grondverf stonden werd de business actief betrokken bij het programma. Hoewel beide partijen op de hoogte waren van het strategische verhaal, en het erover eens waren dat ICT-complexiteit een rem was op de wendbaarheid van de organisatie, zien we dat de manier waarop ze dit verhaal vervolgens interpreterden nogal verschillend was. Waar complexiteit voor ICT vooral een kwestie van *design* was, uitte de complexiteit zich voor de business vooral in de *praktijk*. Voor ICT betrof complexiteit het gehele landschap, en was het programma vooral gericht op het ontwerp van dat landschap: hoe moeten we het zo ontwerpen dat we op langere termijn minder last hebben van deze complexiteit? Voor de business ging het vooral om specifieke applicaties die gebruikt werden in bedrijfsprocessen, en die ingewikkeld in het gebruik waren, zich onvoorspelbaar gedroegen of onvoldoende up-to-date waren. Het perspectief van de business was veel meer op de korte termijn georiënteerd, en op operationele issues in de processen. Waar ICT complexiteit vooral zag als iets dat beheersbaar moest worden, was het voor de business vooral een operationeel probleem dat hen dwars zat in het dagelijks werk. Het 'beheersbaar maken' dat centraal stond in de doelstellingen van ICT maakte het probleem alleen maar lastiger voor de business – zij wilden juist maatwerkoplossingen op de korte termijn zodat ze er minder last van hadden.

Hoewel er op hoog niveau dus overeenstemming leek te bestaan over het probleem van ICT-complexiteit, bleek dit op een concreter niveau juist niet het geval te zijn. Er waren sterk uiteenlopende percepties van wat complexiteit is, wat er belangrijk aan is, en hoe het opgelost moest worden. Hiermee werd het programma

aanzienlijk ingewikkelder en minder gefocust dan toen het primaat nog volledig bij ICT lag.

Implicaties

Wat zijn de implicaties van de complexiteit van ICT voor projectmanagers?

- ▶ ICT-landschappen zijn in toenemende mate complex. Dit heeft significante implicaties voor de wendbaarheid van organisaties.
- ▶ Wees je bewust van de vormen van complexiteit én van de verschillende percepties hiervan door verschillende stakeholders.
- ▶ Zorg ervoor dat de percepties van business en ICT op een lijn komen om complexiteit effectief aan te kunnen pakken
- ▶ Wees je ervan bewust dat interventies om complexiteit te reduceren verschillend kunnen uitpakken met het oog op verschillende domeinen (technologie/organisatie), vormen (structureel/dynamisch) en percepties daarvan. Complexiteit kan verschuiven, bijvoorbeeld van structureel naar dynamisch, van technologie naar organisatie.

□

Bijvoorbeeld:

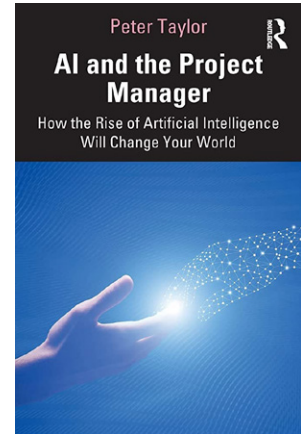
- Beese, J., Aier, S., Haki, K., & Winter, R. (2022). The impact of enterprise architecture management on information systems architecture complexity. *European Journal of Information Systems*, 1-21.
- Widjaja, T., & Gregory, R. W. (2020). Monitoring the complexity of IT architectures: design principles and an IT artifact. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(3), 4.
- Xia, W., & Lee, G. (2005). Complexity of information systems development projects: conceptualization and measurement development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 45-83.



Bart van den Hooff maakt deel uit van de redactie van het Vakblad Projectmanagement

AI and the Project Manager

Het boek *AI and the project manager - How the rise of artificial intelligence will change your world*, van Peter Taylor, is waarschijnlijk een van de eerste boeken waarin het verband gezocht wordt tussen Artificial Intelligence (AI) en projectmanagement. Het geeft inzicht in wat er op dit moment bekend is met betrekking tot AI en projectmanagement. Gartner stelt dat tegen 2030 80 procent van het werk van de huidige projectmanagers zal wegvallen omdat artificial intelligence functies zoals gegevens verzamelen, tracking, rapporteren, data-analyse en het maken van prognoses op zich neemt.



AI-definities

Het boek begint met enkele definities:

- ▶ AI is het ontwerpen en bouwen van intelligente *agents* die waarnemingen uit de omgeving ontvangen en acties ondernemen die die omgeving beïnvloeden.
- ▶ *Artificial narrow intelligentie* (ANI) of 'zwakke' AI zijn de huidige AI toepassingen (bv. schaken, Go, gegevens analyseren om rapporten op te stellen, Siri, Google Assistant, enzovoort). *N.b. ChatGPT had hier ook genoemd kunnen worden.*
- ▶ *Artificial general intelligentie* (AGI) of 'sterke' AI verwijst naar machines die menselijke of aanpasbare intelligentie vertonen. Als zodanig zijn er geen real-world voorbeelden van 'sterke' AI.
- ▶ Daarnaast krijg je definities van *machine learning*, *applied intelligence*, *deep learning*, *responsible AI*, *predictive analysis*, *computer vision*, *natural language processing*, *intelligent automation* en *dark data*.

AI-categorieën

Taylor onderscheidt vier hoofdcategorieën van AI met betrekking tot projectmanagement:

- ▶ Automatisering van het projectmanagement-proces (*auto-scheduling*, automatisch bijhouden van voortgang en status van taken, signalering van afwijkingen).
- ▶ Chatbots in de stijl van een project assistent (vergadering organiseren, voortgangsbeheer bijhouden, teamherinneringen ...).

- ▶ Project intelligentie via *machine learning* (*supervised*, *unsupervised*, *reinforcement* en *rules-based learning*).
- ▶ AI als autonome projectmanager (geen voorbeelden uit de praktijk).

Data

Het hebben van data is de sleutel tot AI. Helaas zijn projecten complex om te modelleren, en hebben meestal kwalitatief slechte historische data. Daarnaast spelen moeilijk te begrijpen factoren een belangrijke rol zoals bijvoorbeeld gedragsaspecten van de verschillende actoren). Veel historische data zijn daarnaast sterk vertekend, subjectief en onbetrouwbaar, omdat ze meestal niet de werkelijke situatie of nauwkeurige realisatiepercentages weergeven.

Enkele AI voorbeelden

In het boek staan veel use cases voor het gebruik van AI. Om er een paar te noemen:

- ▶ Het uiteindelijke doel van een leverancier van AI-gestuurde PM-software, uitgerust met machine learning is om data-analyse en rapportage over de projectstatus te automatiseren, projectteams te helpen problemen vroegtijdig te signaleren, en om vast te stellen waarop de projectmanagementinspanningen het best kunnen worden gericht om de onzekerheid te verminderen en de kans op het opleveren van projectresultaten te vergroten.
- ▶ Een andere leverancier gebruikt AI om faal- en succesfactoren bij projecten vast te stellen door

gebruik te maken van de kennis van de mensen erachter (people data) en niet gewoon de traditionele projectgegevens (wanneer de taak voltooid is) zelf. Ook wordt machine learning ingezet bij het 'matchen' van medewerkers op de projecten waar zij het meest gepassioneerd aan zouden willen werken.

Projecten gaan over mensen

Projectmanagers hebben in de 'nieuwe op AI gebaseerde' wereld nog steeds (*gelukkig*) te maken met mensen. AI gebruiken ze hierbij voor:

- ▶ Inzicht te krijgen in de voorspellende capaciteiten
- ▶ Tijd te winnen om grip te krijgen op de complexe relaties en het motiveren van van mensen en teams
- ▶ Projectteams te bouwen en leiden tot krachtige doelgerichte en geoliede machines.

Het boek eindigt met enkele gedachten over de toekomstige projectmanager. Kan straks iedereen projectmanagement doen, wordt certificering overbodig, laten we de methode los, worden beroepsorganisaties irrelevant en worden onze vaardigheden gevalueerd? Daarnaast details van de *AI in projectmanagement* enquête.

Conclusie

Dit boek laat zien dat AI niet de silver bullet is om al onze project gerelateerde problemen op te lossen. Het boek geeft veel AI-voorbeelden, van ideeën tot gerealiseerde AI-oplossingen. Voor degenen die nog niet bekend zijn met AI en projectmanagement krijg je een aantal eerste inzichten, definities en AI-voorbeelden. Het zal helpen om een discussie te starten. Natuurlijk kunnen projectmanagers voordeel halen uit AI zodat ze hun schaarse tijd gebruiken om zich te richten op mensen! Want daar draait het uiteindelijk om als je resultaten wilt halen. Maar ik ben er nog niet van overtuigd dat in 2030 80 procent van het werk van de huidige projectmanagers wegvalt. Ik zie AI nog niet het mensenwerk overnemen.

Is AI compleet nieuw voor u dan is de nationale AI-cursus een mogelijkheid waarin kunstmatige intelligentie op een begrijpelijke manier wordt uitgelegd. Het doel is om

1 procent van de Nederlandse bevolking te bereiken met deze gratis online-cursus (4-6 uur).
<https://app.ai-cursus.nl/home>.

□



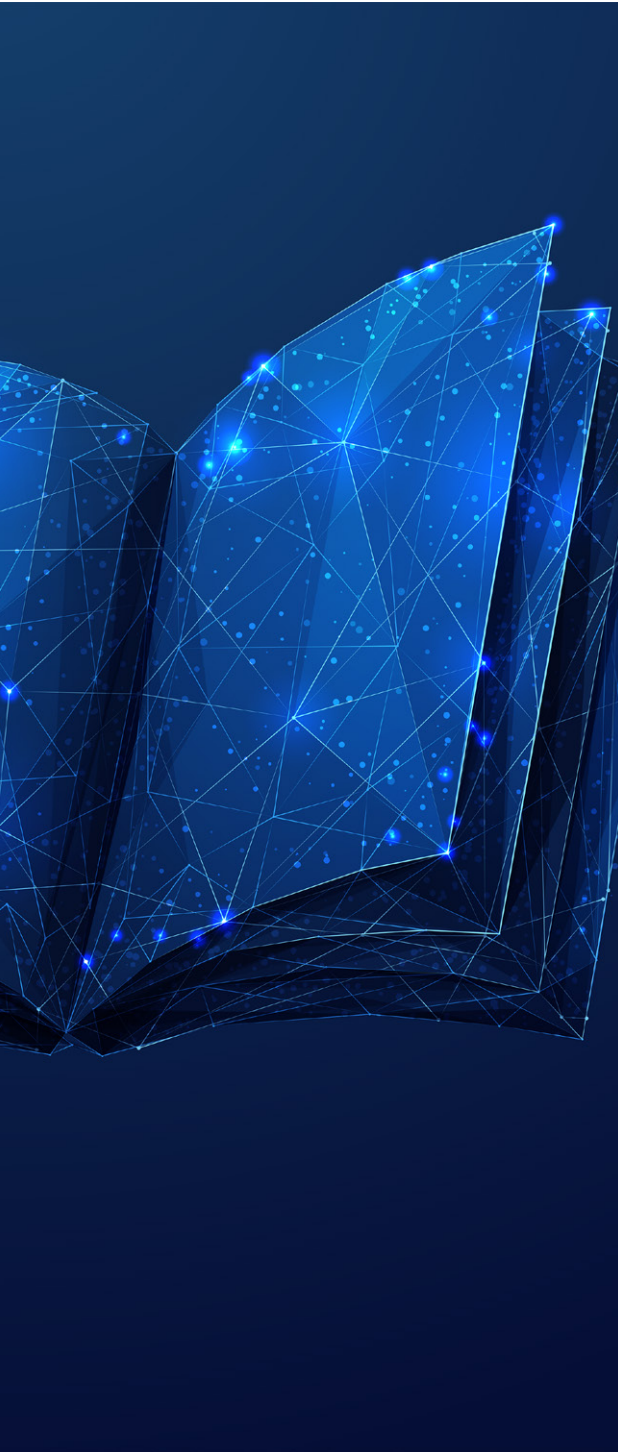
Over Henny Portman: Portman is blogger/recensent (hennyportman.wordexpress.com), auteur, internationaal spreker en partner, trainer en senior consultant P3M3 Maturity bij HWP Consulting.

Lesgeven in projectmanagement, in de toekomst

AUTEUR: STEVEN NIJHUIS

Het hoger onderwijs wil haar studenten graag voorbereiden op de praktijk. Daardoor wordt in veel opleidingen aandacht besteed aan projectmanagement. In dit artikel behandel ik de belangrijkste uitkomsten van mijn promotieonderzoek naar het lesgeven in projectmanagement (Nijhuis, 2022) en beschrijf ik de komende stappen om het lesgeven in projectmanagement te verbeteren.





Het belang van projectmanagement en -onderwijs kan niet worden overschat. Nu al vindt één-derde van het werk in de Westers economieën in projecten plaats (Schoper et al., 2018). De wereld staat voor grote uitdagingen, zoals de energietransitie, klimaatadaptatie, en verstedelijking, die allemaal projectmatig opgepakt moeten worden. Daarom is projectmanagement een vaardigheid die steeds vaker gevraagd wordt (Sexton et al., 2019); in hogere posities zelfs al in bijna de helft van de gevallen (Business Talent Group, 2020). Maar... er zijn niet genoeg (vaardige) projectmanagers (Project Management Institute, 2017).

Er is veel kritiek op de uitvoering van het onderwijs in projectmanagement. De lesstof wordt te theoretisch aangedragen (Berggren & Söderlund, 2008; Söderlund & Maylor, 2012). Studenten zijn ook ontevreden: de lesstof en lesmethode voldoen niet aan de verwachtingen (Fioravanti et al., 2019; Kitchenham et al., 2005). Mijn onderzoek onderschrijft die kritiek en voegt dit eraan toe: er is een zeer beperkte focus in onderwerpen als je kijkt naar de breedte van projectmanagement. Bovendien belooft bijna de helft van de opleidingen het opdoen van ervaring in het managen van projecten, terwijl ze dat niet (kunnen) waarmaken.

Nieuwe focus voor het projectmanagement onderwijs

Eerder competentieonderzoek leverde veel algemeen belangrijke competenties op, maar definieerde niet de essentie van projectmanagement. Ik heb daarom gekeken naar de projectmanagement processen. Als raamwerk heb ik de ISO-matrix gebruikt (International Organization for Standardization, 2012). ISO presenteert een matrix van vijf procesgroepen (van initiatief tot afsluiten) en tien kennisgebieden (zoals kosten, risico's, en communicatie, zie *figuur 1*). Een kennisgebied heeft relevantie in elke procesgroep, maar kan in elke procesgroep anders tot uiting komen. Op deze manier geeft de matrix een

Proces groepen:	Initiating	Planning	Implementing	Controlling	Closing
Integration					
Stakeholder management					
Scope management					
Resource/team management					
Time management					
Cost management					
Risk management					
Quality management					
Procurement (inkoop)					
Communication management					

Figuur 1: ISO-matrix van projectmanagement met het opleidingsprofiel gemarkeerd (Nijhuis, 2022). Implementing (uitvoering) en Controlling (monitoring) vinden parallel plaats. Integration (integratie) is het samenvoegen van alle kennisgebieden, bijvoorbeeld het volledige projectplan met planning, bemensing, risico's. Het opleidingsprofiel zijn de processen die een junior projectmanager moet begrijpen en bij voorkeur heeft geoefend of beheerst.

compleet overzicht van alle processen in projectmanagement.

In het hoger onderwijs voor projectmanagement is slechts beperkt ruimte, dus het behandelen van alle kennisgebieden in alle procesgroepen is niet doenlijk. Het opleidingsprofiel moet zich richten op de belangrijkste processen. Uit mijn onderzoek komt een duidelijk opleidingsprofiel naar voren (zie de ISO-matrix in *Figuur 1*). In deze figuur is met een blauwe kleur aangegeven welke procesgroep/kennisgebied combinaties essentieel zijn. Essentieel betekent hier: in deze processen moet een junior projectmanager zijn onderwezen, dus hierin moet een afgestudeerd junior projectmanager zijn geoefend en moet de junior PM beheersen. N.B. Ervaren en senior projectleiders hebben ruwweg dezelfde prioriteiten, maar variëren meer naar context.

Transitiemanagement als de nieuwe uitdaging

De uitdagingen van de huidige tijd vragen om meer opleidingen waar projectmanagement

wordt onderwezen in een praktische vorm. Vormgeven aan bijvoorbeeld de energietransitie, klimaatadaptatie, of de woonopgave vereist sturing, in de vorm van programma's die projecten aansturen. Niet voor niets worden in projectvolwassen organisaties programma's toevertrouwd aan ervaren projectmanagers. IPMA is de enige die competentie normen heeft voor de certificering van projectmanagers en programmamanagers (International Project Management Association, 2015b, p. 200, 2015a, p. 190). Programmamanagers hebben volgens die normen slechts één extra competentiegebied: 'select and balance'. Dit competentiegebied behandelt het selecteren van projecten en het zorgen voor een evenwicht in de projecten die in het programma zitten.

Realistische doelen – maar wel oprekken

Onderwijs moet realistisch zijn in het niveau dat ze willen nastreven. Zowel onderwijs als het werkveld hebben baat bij het aanbieden van echte projectmanagement ervaring, in een omgeving

waar falen een leerervaring is, zonder pijnlijke gevolgen. Simulatie kan daarin een goede oplossing bieden. Simulatie biedt studenten de mogelijkheid om kennis te maken met de processen, te leren van ervaringen en om verschillende keuzes uit te testen.

Simulatie is al veel geprobeerd in het onderwijs van projectmanagement met zeer wisselend succes. Over het algemeen waren de studenten wel enthousiast – het was een welkome afwisseling ten opzichte van leerboeken – maar het leereffect viel tegen (Zwikael et al., 2015). Om meer uit simulatie te halen is een doordachte didactische opzet nodig. Het opleidingsprofiel uit *figuur 1* geeft een eerste richting aan.

Ervaringen met het Bouw Management Simulatie Centrum (De Vries et al., 2004) tonen de kracht aan van simulatie – maar ook de noodzaak om simulaties schaalbaar en betaalbaar te houden. Huidige technologische ontwikkelingen bieden die mogelijkheden.

Mijn volgende stap is het opzetten en uitvoeren van een programma om de digitalisering van het onderwijs in projectmanagement vorm te geven. Mogelijk dat dit de nieuwe projectmanagement faciliteit/standaard van Nederland kan worden.

Meedoen?

Neem contact op via steven.nijhuis@hu.nl.



Referenties

Berggren, C., & Söderlund, J. (2008). Rethinking project management education: Social twists and knowledge co-production. *Excellence in Teaching & Learning for Project Management*, 26(3), 286–296. <https://doi.org/DOI:10.1016/j.ijproman.2008.01.004>

Business Talent Group. (2020). 2020 High-end independent talent report. Business Talent Group. https://resources.businesstalentgroup.com/high-end-independent-talent-report/talent-trends-2020?utm_medium=public-relations&utm_source=press-release&utm_campaign=2020-High-End-Independent-Talent-Report&utm_content=text

De Vries, B., Verhagen, S., & Jessurun, A. J. (2004). Building Management Simulation Centre. *Automation in Construction*, 13(5), 679–687. <https://doi.org/10.1016/J.AUTCON.2004.03.003>

Fioravanti, M. L., Maximiano, A. C. A., & Francina Barbosa, E. (2019). Practitioners' Perspective on Software Project Management Education. *Resista Novas Tecnologias Na Educacao*, 17(3), 273–284. <https://doi.org/doi.org/10.22456/1679-1916.99482>

International Organization for Standardization. (2012). *Guidance on Project Management [NEN-ISO 21500]*.

International Project Management Association. (2015a). *Individual Competence Baseline for Programme Management*.

International Project Management Association. (2015b). *Individual Competence Baseline for Project Management*.

Kitchenham, B., Budgen, D., Brereton, P., & Woodall, P. (2005). An investigation of software engineering curricula. *The Journal of Systems & Software*, 74(3), 325–335. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2004.03.016>

Nijhuis, S. (2022). Improving project management teaching in higher education: Towards a validated competence profile for the design of a profession specific learning line [University of Twente]. <https://doi.org/10.3990/1.9789036554923>

Project Management Institute. (2017). *Project Management Job Growth and Talent Gap 2017-2027*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf>

Schooper, Y.-G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, 36(1), 71–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.008>

Sexton, P., Foley, E., & Wagner, R. (2019). *The future of project management: Global outlook 2019*. KPMG, AIPM & IPMA.

Söderlund, J., & Maylor, H. (2012). Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *European Academy of Management (EURAM 2011) Conference*, 30(6), 686–696. <https://doi.org/http://dx.doi.org/www.dbproxy.hu.nl/10.1016/j.ijproman.2012.03.007>

Zwikael, O., Shtub, A., & Chih, Y. Y. (2015). Simulation-Based Training for Project Management Education: Mind the Gap, As One Size Does Not Fit All. *Journal of Management in Engineering*, 31(2)



Steven Nijhuis heeft in verschillende sectoren gewerkt als projectmanager en werkt sinds 2005 bij de Hogeschool Utrecht. Hij is sinds 2017 bestuurslid van IPMA Nederland, en sinds 2020 betrokken bij het opzetten en uitvoeren van de voltijds master in projectmanagement. Hij promoveerde in december 2022 op het onderwerp 'verbeteren van het onderwijs in projectmanagement'

Wat wordt de **toekomst van de projectmanager?**

AUTEUR: FRANK VOGELZANG

Hoe ziet de toekomst van de projectmanager eruit? Gaan we terug naar de traditie van gezelschap en leermeester? Of wordt het de bouwmeester uit de Renaissance? Of komt er een geheel nieuwe rol voor de projectmanager? ICD Metri geeft een antwoord op deze vragen op basis van data afkomstig van klanten en leveranciers.

IDC METRI

IDC Metri heeft als doel bedrijven met fact based informatie te helpen een optimaal rendement te halen uit elke geïnvesteerde euro in IT. Metri is afgeleid van het Latijnse woord meteri, wat 'meten' betekent. Sinds 2021 is Metri onderdeel van de wereldwijde analistenorganisatie van IDC. De onderneming beschikt over een grote hoeveelheid data geleverd door klanten en leveranciers. Vanuit die gecombineerde positie is IDC Metri goed gepositioneerd om een blik te geven op de ontwikkelingen in projectmanagement.

Het vak van projectmanager heeft lang voortgeborduurd op een traditie die is ontstaan bij de middeleeuwse gilden. Als je oud genoeg was om te werken begon je als gezelschap bij een leermeester die eenzelfde vak uitoefende. De leermeesters organiseerden zich in gilden en de beste leermeester werd de gildemeester die de lijnen uitzette voor de verdere ontwikkeling van het vak. Deze traditie past niet meer in de huidige tijd. De projecten van nu zijn vrijwel allemaal multidisciplinair, waardoor het vrijwel onmogelijk wordt om een gildemeester te vinden die alle benodigde disciplines beheerst. Het zou ook om andere redenen niet meer kunnen. Een gildemeester is goed in het herhalen van dingen die hij al eerder heeft gedaan. Een project is een unieke combinatie van activiteiten die tot een uniek resultaat leiden. De projectmanager van het type gildemeester kan niet meer, is niet meer.

Rebranding in een agile wereld

Steeds meer organisaties omarmen het agile gedachtengoed. Overal dringt het besef door dat verandering op veel plekken de enige constante waarde is en dat agile werken daar een passende manier van werken is. Projectmatig werken wordt voor een groot deel vervangen door multidisciplinaire teams die gevraagde veranderingen prioriteren en de meest waardevolle veranderingen zelf doorvoeren. Een belangrijk deel van de

projectmanagers heeft binnen agile werken de rol van Product Owner op zich genomen. Traditionele vaardigheden als stakeholdermanagement, prioriteren en het vertalen van wensen naar het team maken dat projectmanagers met deze capaciteiten een succesvolle overstap kunnen maken naar deze nieuwe rol. Dit type Product Owners heeft nog wel minder affiniteit met wat er leeft aan de businesskant van de organisatie. Overigens blijft het zo dat er projectmanagers nodig zijn die ervoor zorgen dat het werk van verschillende agile-teams wordt gecoördineerd tot één geheel.

Binnen de agile manier van werken is nog een andere specifieke rol waar de vaardigheden van de projectmanager van betekenis kan zijn, namelijk die van epic owner. Epics kennen vaak features die door meerdere teams opgepakt moeten worden en die onderlinge afhankelijkheden kennen. Dit is typisch ook een rol waar een projectmanager tot zijn of haar recht komt, zij het onder een nieuw etiket. Ook de Release Train

**Een belangrijk
deel van de
projectmanagers
heeft binnen agile
werken de rol van
Product Owner op
zich genomen**

IDC Metri verwacht dat er meer nadruk komt te liggen op sourcing van de agile teams en het beter sturen op de bezetting ervan

Engineer rol kent qua skills overeenkomsten met de projectmanager.

Gezien het grote verloop van medewerkers en de *War on Talent* verwacht IDC Metri dat er meer nadruk komt te liggen op sourcing van de agile teams en het beter sturen op de bezetting ervan. Het grote verloop levert grote risico's op omdat er daardoor meer werkdruk op de achterblijvende medewerkers ontstaat. De vraag is of de huidige People Managers en Scrum Masters voldoende toegerust zijn om hier invulling aan te geven omdat het niet alleen om de people aspecten binnen het team gaat, maar ook om aspecten als security en continuïteit van systemen en tevredenheid van de eindgebruikers. Dit zijn uitdagingen die eveneens een beroep zullen doen op de vaardigheden van de huidige projectmanager ter ondersteuning van de People Managers en Scrum Masters.

Projecten blijven bestaan

Hoe agile de wereld ook wordt, er blijven altijd zaken te doen die eenmalig zijn en tot een concreet resultaat moeten leiden. Wij zien dat het agile werken in veel organisaties vanuit de

IT als een olievlek uitdijt over een steeds groter deel van de organisatie. Voor organisaties met digitale producten of diensten verwachten wij dat de werkvorm 'agile, tenzij' wordt. Ook in een overwegend agile organisatie worden eenmalige zaken als project uitgevoerd en bestuurd. Deze projecten zijn vrijwel zonder uitzondering multidisciplinair en kennen een zeer divers palet aan stakeholders. Voor dit soort projecten zijn projectmanagers nodig die teamcaptains zijn. Een teamcaptain moet het overzicht hebben om te bepalen welke kwaliteiten op welk moment nodig zijn om het project succesvol te laten zijn. Een goede teamcaptain is niet alwetend op alle betrokken disciplines, maar weet welke ster-spelers er nodig zijn voor een goed resultaat.

Bent Flyvbjerg en Dan Gardner noemen dit type projectmanager in hun boek *How Big Things get Done* een bouwmeester. In de Renaissance zorgden bouwmeesters ervoor dat er kathedralen en kastelen konden worden gebouwd. De bouwmeesters verzamelden een team van vaklieden om zich heen; ieder had unieke vaardigheden. Zij hadden ervaring opgedaan in andere bouwprojecten.

Dit type projectmanager is van alle eeuwen en zal blijven bestaan. Voor projectmanagers en product owners die in hun rol als teamcaptains een goed team om zich heen kunnen verzamelen voorzien wij een zonnige toekomst, omdat ze dan ook voor effectief stakeholdermanagement kunnen zorgen.

□



Frank Vogelesang is senior consultant IT Intelligence IDC Metri

Wij hebben uitdagende (agile) projecten.

Wil jij deze voor ons managen?



KWD zoekt ervaren, en ook jonge aanstormende (agile) project managers die uitdagende projecten en agile trajecten willen, kunnen en durven managen.

Managers bij KWD zijn onderzoekend en behalen ambitieuze resultaten door de organisatie van een klant en zijn medewerkers de juiste richting te wijzen.

Managers van KWD hebben ruggengraat en gaan door waar anderen zouden stoppen. Zij worden gesteund door ervaring en kennis van collega's.

KWD biedt

- een uitstekende omgeving, ook voor jonge mensen, om zich zeer snel te ontwikkelen!
- leuke gedreven collega's en een uitstekend salaris!

Willen, kunnen en durven begint door contact met ons op te nemen:
KWD Resultaatmanagement, Nieuwegein.

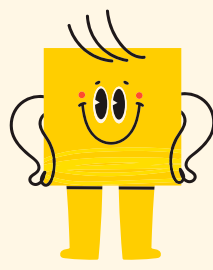
*Wil je meer weten over de projecten van KWD? En de mogelijkheden voor jou?
Neem dan contact op via werving@kwdrm.nl of direct met Fred Bons, 06-21272066.
Graag informeren wij je over de mogelijkheden om mee te werken aan en in onze
(agile) projecten die onze opdrachtgevers, en jou, verder helpen!*



<https://www.werkenbijkwd.nl/>



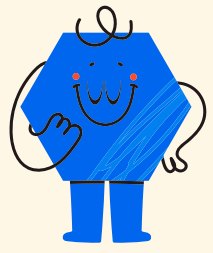
CIRCLE



SQUARE



TRIANGLE



HEXAGON

Wat kunnen projectmanagers doen om de juiste stuurgroepleden te krijgen?

Projectmanagers kunnen een andere kijk hebben op wat een stuurgroeplid moet doen dan stuurgroepleden zelf. Kijken projectmanagers vooral naar het gedrag van een stuurgroeplid en het mandaat dat het stuurgroeplid zou moeten hebben, stuurgroepleden zelf kijken meer naar de strategie en specifieke taken die ze moeten vervullen. ir. Rolf van den Berg onderzoekt dit verschil in kijken in een onderzoek naar karakteristieken van stuurgroepleden. Hij studeerde daar begin dit jaar op af aan de TU Delft, faculteit Civil Engineering. ‘Bepaal de rol die het stuurgroeplid moet hebben in relatie tot het project en de organisatie om zo de benodigde karakteristieken van dit stuurgroeplid te bepalen’, zo zegt hij in zijn master thesis.

Rolf van den Berg onderzoekt welke karakteristieken een stuurgroeplid zou moeten hebben om goed te kunnen functioneren. In dit onderzoek waaraan ervaren projectmanagers en stuurgroepleden meededen, komt naar voren dat dit sterk afhangt van wat er van de stuurgroep verwacht wordt. Moet een stuurgroeplid het project actief sturen op strategisch niveau? Of moet een stuurgroeplid een meer overzicht houdende rol op zich nemen? De antwoorden op deze vragen bepalen in grote lijnen de samenstelling van de stuurgroep. Maar welke karakteristieken passen bij welke rol? Het onderzoek is van belang omdat bijna elke projectmanager te maken heeft met een stuur-

groep in zijn of haar project. De hoofdtaak die zo'n stuurgroep meekrijgt is om het project zo te sturen, dat het de doelen behaalt die vooraf door de organisatie bepaald zijn. In een stuurgroep, die idealiter bestaat uit vier à vijf personen, moeten derhalve alle belangen van het project afgedekt zijn. De formatie van een stuurgroep is dus cruciaal. De praktijk leert dat de formatie veelal tot stand komt door lijnmanagers van belanghebbende afdelingen van de organisatie in de stuurgroep te plaatsen. Dat heeft als nadeel, dat er lijnmanagers in de stuurgroep zitting krijgen, die niet altijd evenveel ervaring hebben in het aansturen van projecten. Deze lijnmanagers zouden gebaat zijn met een verduidelijking van wat



een stuurgroeplid zou moeten kunnen. Voordat de stuurgroep geformeerd wordt zou kennis beschikbaar moeten zijn van de karakteristieken waaraan een stuurgroeplid zou moeten voldoen. Deze kennis is door het onderzoek nu beschikbaar.

De bestaande literatuur over stuurgroepen is niet heel erg uitgebreid. De vereiste karakteristieken voor het goed functioneren van een stuurgroeplid is in een aantal publicaties wel benoemd, maar er bestond voorafgaande aan het onderzoek van Van den Berg, geen samenhangend beeld van wat de karakteristieken zijn van een goed stuurgroeplid in relatie tot zijn of haar rol.

De uitvoering van het onderzoek

Om te ontdekken en te onderzoeken welke de karakteristieken van belang zijn voor het goed functioneren van een stuurgroeplid, maakte Rolf van den Berg allereerst een selectie van alle potentieel relevante karakteristieken van stuurgroepleden. Karakteristieken in dit onderzoek zijn gebaseerd op de mogelijke taken, skills en gedrag van een stuurgroeplid. Uit de bestaande literatuur kon een set van de 35 belangrijkste karakteristieken worden samengesteld. Deze karakteristieken zijn ruwweg te verdelen in ‘sturende’ karakteristieken gericht op het vooruit helpen van het project en ‘ondersteunende’ karakteristieken, die meer gericht zijn op het goed functioneren van de projectmanager en het projectteam.

Deze set aan karakteristieken is voorgelegd aan een groep van 25 respondenten, bestaande uit projectmanagers en stuurgroepleden. Elke respondent werd geïnterviewd en gevraagd de karakteristieken in de lijst te sorteren op wat zij dachten dat belangrijk is voor een stuurgroeplid. Deze analyse leverde een veelheid aan waarden op. Door deze analyse te combineren met de uitgevoerde interviews konden de antwoorden worden herleid tot vier perspectieven op

karakteristieken die van belang zijn voor een stuurgroeplid.

De gevonden perspectieven

De vier gevonden perspectieven zijn in de master thesis van Rolf van den Berg omschreven als de volgende ‘type’ stuurgroepleden:

1. De project ambassadeur

Dit stuurgroeplid met dit perspectief is betrokken bij het project en probeert belangrijke stakeholders mee te krijgen. Het lid heeft een hogere positie in de organisatie en weet daarmee andere personen in de organisatie voor het project te winnen. Zij kunnen hun acties verantwoorden door middel van goede communicatievaardigheden en door het maken van weloverwogen allesomvattende keuzes.

Top 5 van de belangrijkste karakteristieken:

1. Have genuine interest in project
2. Have seniority and power within the organization
3. Be able to make comprehensive decisions
4. Be able to communicate effectively
5. Be able to provide leadership and vision

2. De project bestuurder

Dit stuurgroeplid met dit perspectief geeft sturing aan het project zodat verwachte resultaten uit het

KWD heeft in dit onderzoek Rolf van den Berg begeleid in de uitvoering ervan en heeft projectmanagers en stuurgroepleden aangedragen voor het afnemen van interviews



Probeer in beeld te brengen welke rol de stuurgroepleden moeten krijgen in relatie tot het project en de organisatie om zo de benodigde karakteristieken van de stuurgroepleden te bepalen

project in lijn liggen met de doelen van de organisatie en de overige stakeholders. Dit lid geeft veel macht aan de projectmanager zodat deze zich volledig kan storten op de uitvoering van het project. Het stuurgroeplid zelf zal met name een monitorende taak op zich nemen.

Top 5 van de belangrijkste karakteristieken:

1. Focus on project outcomes
2. Be able to link project with organizational objectives
3. Be able to empower the project manager
4. Be able to manage stakeholders
5. Have constructive critical thinking

3. De strategische manager

Dit stuurgroeplid met dit perspectief heeft een actievere rol in het strategisch managen van het project. Door de juiste doelen te stellen, leiderschap te tonen en besluitvaardig te zijn, stuurt

dit stuurgroeplid het project naar de gewenste projectresultaten.

Top 5 van belangrijkste karakteristieken:

1. Focus on project outcomes
2. Be able to set clear goals
3. Be decisive
4. Understand the organisation's strategy
5. Be able to provide leadership and vision

4. De project sponsor

Dit stuurgroeplid met dit perspectief fungeert vooral als een besluitorgaan die met zijn of haar positie in de organisatie het mogelijk maakt om de benodigde resources te leveren. Dit lid voelt zich minder verantwoordelijk voor het functioneren van de projectmanager.

Top 5 van de belangrijkste karakteristieken:

1. Be decisive
2. Have seniority and power within the organization
3. Be able to provide resources
4. Be able to understand key risks
5. Be able to provide leadership and vision

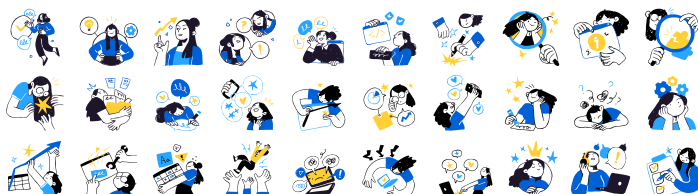
De rol van het stuurgroeplid in relatie tot het project en de organisatie

Welk perspectief het beste past bij wat een stuurgroeplid moet kunnen hangt sterk af van de situatie (projectcontext). De ene situatie vraagt om een stuurgroeplid die een belangrijke rol speelt ten opzichte van het project, de andere vraagt om een rol gericht op de organisatie. Zo heeft de strategische manager een rol gericht op het strategisch managen van het project en heeft de projectsponsor een rol waarbij met name het

Social
Network
Scenes



Full Illustration and Scalable



organisatiebelang belangrijk is. De rol van het stuurgroep lid kan veel invloed hebben op welk takenpakket deze meekrijgt.

Projectmanagers versus stuurgroep leden

Uit het onderzoek kwam ook dit naar voren: er kan een verschil zitten tussen hoe projectmanagers kijken naar wat een stuurgroep lid moet kunnen en wat stuurgroep leden daar zelf van vinden. Projectmanagers vinden het erg belangrijk als het stuurgroep lid het mandaat heeft om keuzes te maken. Als projectmanager wil je dat je keuzes niet te lang blijven liggen, zodat je door kan met het project volgens de gemaakte planning. Je verwacht een stuurgroep lid dat betrokken is en je kan voorzien van de juiste resources. De project ambassadeur en de project sponsor zijn perspectieven die voornamelijk gebaseerd zijn op de kijk van projectmanagers. De zienswijze van stuurgroep leden is dat ze hoofdzakelijk een strategische taak hebben waarbij ze altijd de projectresultaten in het oog moeten houden. Wat betekent dit verschil in de praktijk?

Zowel projectmanagers en stuurgroep leden, zoveel is duidelijk, zijn van mening dat de projectmanagement volledig in handen moet zijn van de projectmanager. Aan de andere kant is ook duidelijk dat het nemen van besluiten een van de hoofdtaken van een stuurgroep is en dat de besluiten moeten genomen worden op macro niveau. Dat wil zeggen, operationele discussies horen niet thuis in een stuurgroep overleg.

Wat kunnen projectmanagers met dit onderzoek in het achterhoofd doen om de juiste stuurgroep leden in de stuurgroep te krijgen? Volgens projectmanagementmethodes, zoals PRINCE2, wordt de stuurgroep samengesteld door de opdrachtgever. Projectmanagers weten dat zij in de praktijk daar vaak invloed op kunnen uitoefenen. Omdat projectmanagers een andere kijk kunnen hebben op wat een stuurgroep lid



ir. Rolf van den Berg. Hij studeerde begin dit jaar af aan de TU Delft, faculteit Civil Engineering. Hij onderzocht de karakteristieken van stuurgroep leden.

moet kunnen dan stuurgroep leden zelf, is het van belang dat de projectmanager laat horen wat volgens hem of haar het juiste perspectief is van stuurgroep lid binnen het project om zo het functioneren van het stuurgroep lid en daarmee de stuurgroep optimaal te laten zijn.

Probeer dus goed in beeld te brengen welke rol de stuurgroep leden moeten krijgen in relatie tot het project en de organisatie om zo de benodigde karakteristieken van de stuurgroep leden te bepalen. Daarvoor is de Quick Reference Card voor projectstuurgroepen een handig te gebruiken tool. Deze Quick Reference Card is te vinden op bladzijde 20 in editie 18 van dit Vakblad Projectmanagement. Het geeft onder andere tips over de formatie en rollen van stuurgroep leden.

□

Agile Portfoliomanagement. De brug naar strategische wendbaarheid

Het boek *Agile Portfoliomanagement – De brug naar strategische wendbaarheid*, van Henny Portman en Rini van Solingen, is een van de eerste boeken die agile portfoliomanagement beschrijft in al zijn facetten. De schrijvers beginnen met het beschrijven van planmatig portfoliomanagement en ontdekkend portfoliomanagement. De schrijvers hebben een portfolio agility model ontwikkeld met tien dimensies en tien stuurvariabelen. Elke dimensie kent een schaal van planmatig naar ontdekkend. Planmatig is gericht op elementen die minder flexibel zijn en vaak een langere doorlooptijd hebben. Ontdekkend portfoliomanagement is nodig als er veranderingen zijn waarop snel ingespeeld moet worden. De schrijvers benadrukken dat wat betreft portfoliomanagement er geen goede of foute manier is. Ze zeggen: *‘Er is een inrichting van portfoliomanagement. Punt. Zonder oordeel.’*

De auteurs benadrukken dat agile of wendbaarheid geen doel op zich is maar eerder dienend is aan de beoogde doelen. Elke situatie is anders en vraagt om zijn eigen inrichting van portfoliomanagement en wendbaarheid en ligt tussen planmatig en

ontdekkend portfolio in. Het boek gaat ervan uit dat de behoefte dat wendbaarheid het komende decennium eerder toeneemt dan afneemt. Voor het vergroten (of te verkleinen) van de wendbaarheid, beschrijft het boek tien aandachtsgebieden. Elk aandachtsgebied wordt beschreven in een apart hoofdstuk en kent dezelfde onderdelen. Een hoofdstuk start met vragen om op de eigen situatie te reflecteren. Vervolgens is er een uitleg over wat het aandachtsgebied betekent in een planmatige of ontdekkende situatie. Aansluitend is er een uitleg van modellen, frameworks of technieken die kunnen worden toegepast in het aandachtsgebied. De hoofdstukken sluiten af met tien praktische inzichten, geven aan hoe je daarmee aan de slag kunt gaan en er wordt verdiepende literatuur aangereikt. Elk aandachtsgebied gaat vergezeld van een video. Deze is te zien door een QR-code te scannen. Drie aandachtsgebieden



worden toegelicht aan de hand van drie verschillende praktijkcases. In de casussen laten de auteurs zien hoe het portfolio agility model in een casus is te gebruiken.

De tien aandachtsgebieden zijn:

1. Richt portfoliomanagement kort cyclisch in. Dit gaat over het ritme van portfolio management. Het kort cyclisch inrichten van portfoliomanagement maakt je wendbaarder. Er wordt mede aan de hand van voorbeelden ingegaan op het gebruik maken van quarterly business review (QBR), big-room planning of PI-planning. Ze geven ook voorbeelden van organisaties die succesvol werken met een cyclus van twaalf weken realiseren en een volle week plannen met alle teams.
2. Beperk aantal gelijktijdige initiatieven.
3. Stuur op waarde. Dit aandachtsgebied benadrukt dat leveren van waarde (outcome) steeds belangrijker wordt; het is een kernbegrip binnen agile! De product owner is hier de value owner. De auteurs gaan ze in op evidence based management. Dit hoofdstuk geeft naast de tien praktische inzichten ook acht maatregelen die het sturen op waarde concreet kunnen maken.
4. Houd strategische opties open.
5. Start zo vroeg mogelijk met validatie.
6. Trek product owners/business owners het portfoliomanagement proces in. Dit hoofdstuk beschrijft wie er aan tafel moeten zitten bij portfolio management. De auteurs geven aan dat in een agile context product owners en business owners mee moeten doen met de portfolio discussie, uiteindelijk zijn zij van de waardelevering. Ze stellen voor om te werken met een value management office (VMO).
7. Voed portfoliomanagement met data.
8. Maak keuzes omkeerbaar.
9. Blijf realisatiekracht uitbouwen.
10. Verbeter portfoliomanagement doorlopend. Dit hoofdstuk gaat over continu verbeteren van het

portfoliomanagement proces en inrichting. De auteurs adviseren om regelmatig een retrospectieve te houden en om de door te voeren verbeteringen ook op de portofolio backlog te zetten.

Conclusie

Dit boek beschrijft op een inzichtelijke manier portfoliomanagement en het inrichten daarvan. Het boek geeft aan dat er een spectrum is tussen planmatig en ontdekkend (agile) portfoliomanagement en dat er niet één juiste manier is. Er is niet een 'one size fits all' portfoliomanagement, elke situatie vraagt om de juiste inrichting van portfoliomanagement. Het is fijn dat een aantal methode en technieken per aandachtsgebied wordt beschreven, maar dat zeer uitgebreide beschrijvingen achterwege zijn gelaten. Degene die geïnteresseerd is in de genoemde methode of techniek kan daarover meer lezen in de bij de hoofdstukken genoemde aanvullende literatuur. De schrijvers stimuleren de lezer om over de eigen situatie na te denken door het stellen van reflecterende vragen aan het begin van een aandachtsgebied; daardoor ben je al met de materie bezig voordat de uitleg komt. Het gepresenteerde tien domeinen model is een eenvoudig en geeft inzicht waar je organisatie staat en waar je naar toe kunt groeien. De schrijvers beschrijven in toegankelijke tekst portfoliomanagement in al zijn facetten. Gezien de aandacht die portfoliomanagement op dit moment heeft, is dit boek zeker het lezen waard en kan het dienen als inspiratiebron voor het inrichten van portfoliomanagement en het vervolgens waar nodig verder te verbeteren.

□



Eric van Daalen is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement

De Redactieraad/Raad van Advies van Vakblad Projectmanagement



Luuk Ketel werkt ruim 30 jaar in het werkveld van project-, agile- en lijnmanagement als leverancier van projectsucces voor opdrachtgevers. Naast opdrachten bij klanten deelt hij zijn kennis en ervaring in

professionaliseringstrajecten bij projectmanagement-organisaties en -leergangen. Binnen KWD coördineert hij de onderzoeken hoe projectmanagement in de praktijk uitgevoerd wordt en is medeauteur van verschillende KWD projectmanagementboeken.



Bart van den Hooff is hoogleraar Organizational Communication & Information Systems bij het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij promoveerde aan de UvA (Communicatiewetenschap) op een onderzoek naar adoptie, gebruik en effecten van e-mail in organisaties, en is sindsdien altijd geïnteresseerd gebleven in de impact van nieuwe digitale technologieën op organisaties en mensen. Naast zijn wetenschappelijke werk heeft hij ook ervaring als consultant.

Zijn onderzoek en onderwijs gaan over IT-management in de context van digitale transformatie – van complexiteit van IT-architecturen tot de veranderende rol van de IT-functie, en van cybersecurity tot ontwikkeling en implementatie van nieuwe systemen. Hij is tevens opleidingsdirecteur van de Master 'Digital Business and Innovation' aan de School of Business and Economics van de VU.



Leo Klaver studeerde landbouwkunde en geschiedenis. Begon zijn journalistieke loopbaan als fotograaf bij een Fries maandblad en was de eerste elektronische redacteur in Nederland bij Uitgeverij Misset. Was (hoofd)redacteur van De Automatisering Gids en is sinds 1986 zelfstandig journalist/uitgever. Werkte voor ministeries, Europees Parlement, voor veel magazines en zette tal van magazines op. Begon in 2004 uitgeverij TIEM. Recente publicaties zijn: 'Never Stop Looking For Soup', over zijn pelgrimstocht naar Santiago de Compostella en 'Pelgrimeren in Polen, van de Hel naar de Hemel'.



Liesbeth Rijdsdijk is lector Netwerken in een Circulaire Economie (NICE) bij Hogeschool Windesheim. Zij heeft een multidisciplinaire achtergrond, met focus op samenwerking rond complexe transitieprocessen. Zij werkte 5 jaar voor UNESCO en UNAIDS in de Pacific en Centraal Azië aan complexe vraagstukken op het gebied van armoedebestrijding, drugs- en HIV/AIDS-preventie. Ook werkte ze enkele jaren als beleidsmedewerker Preventie bij de Raad voor de Kinderbescherming en later als Directeur Communicatie. Zij is gepromoveerd in de gedragspsychologie aan de Universiteit Maastricht.



Ronald Kappert is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement. Hij heeft ruim 20 jaar projectervaring, vooral met projecten die een organisatie-brede impact hebben. Ronald werkt graag met een programmatische

opdracht waarin hij ICT kan gebruiken om veranderingen gestalte te kunnen geven. Ronald heeft die rol ingevuld in een groot aantal branches aan zowel klant- als leverancierszijde. Publicaties van zijn hand zijn: Stuurgroep aan het roer en Nul mislukkingen voor Business Owners (beide in de KWD boekenreeks); Wat is nodig voor goede samenwerking opdrachtgever en projectmanager; en het drieluik Projectpolitiek - Hoe politiek is mijn project, Projectpolitiek - De projectmanager in de politieke jungle, en Projectpolitiek - Een kwestie van Willen en Durven. Ronald is begonnen als natuurwetenschappelijk onderzoeker. Zijn inspiratie haalt hij uit onder meer uit beeldende kunst, zoals het expressionisme of de Nederlandse stroming De Stijl.

Colofon

Vakblad Projectmanagement informeert zijn lezers over actuele ontwikkelingen in de theorie en de praktijk van het boeiende vakgebied van projectmanagement. De artikelen bevinden zich op het snijvlak van business en ICT. Tot de doelgroepen behoren projectmanagers, managers van projectmanagement afdelingen, programmanagers, multi-projectmanagers en lijnmanagers die betrokken zijn bij projecten in hun eigen organisatie.

Het Vakblad vraagt u aan via: www.kwdrm.nl/vakblad

Artikelen of ideeën zijn welkom en kunt u doorgeven aan de redactie: vakblad@kwdrm.nl. Artikelen worden inhoudelijk beoordeeld door de redactieraad, bestaande uit: Ronald Kappert en Luuk Ketel (KWD Resultaatmanagement), Bart van de Hooff (Vrije Universiteit Amsterdam), Leo Klaver (Uitgeverij Tiem) en Liesbeth Rijdsdijk (Hogeschool Windesheim).

Drie keer per jaar verschijnt het Vakblad Projectmanagement. 1500 edities worden als hard copy gestuurd naar lezers/abonnees. Daarnaast ontvangen 1500 lezers/abonnees de editie digitaal. KWD Resultaatmanagement geeft het vakblad uit. De uitgever verzendt

het magazine gratis aan lezers die tot de doelgroep behoren. De redactie beoordeelt de aanvraag voor gratis toezending. Een betaald abonnement kost € 74,20 incl. 9% btw. Advertentietarief: € 750,- (ex. btw) per plaatsing voor een 1/1 adv full colour.

Het magazine wordt gelezen door: projectmanagers, programmanagers, lijnmanagers, informatiemanagers, adviseurs, projectleiders, consultants, directeurs, CIO's, vice-presidents, scrummasters, teamleiders, trainers, PMO's. (Meer projectmanagers lezen het magazine dan PMO's.)

Teksten&Realisatie: KWD Resultaatmanagement en Leo Klaver (KlaverCommunicatie, De Lutte)

Vormgeving: HGPDESIGN, Alphen aan den Rijn

Copyright: Gehele of gedeelte overname of reproductie van de inhoud van dit magazine is alleen toegestaan na schriftelijke toestemming en bronvermelding. De uitgever is zich volledig bewust van zijn taak om een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kan hij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele onjuistheden.