

Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

10

NR. 10 – 2020

VERSCIJNT 3X PER JAAR



Duurzaamheid
en ethiek

Competenties
projectmanagers in
nabije toekomst



SPONSORED DOOR PMI



SPONSORED DOOR IPMA-NL



SPONSORED DOOR BPUG





VRAAG EEN ABONNEMENT AAN!

Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

11

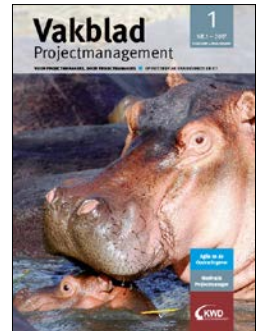
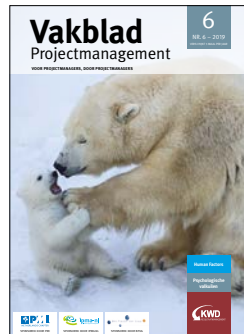
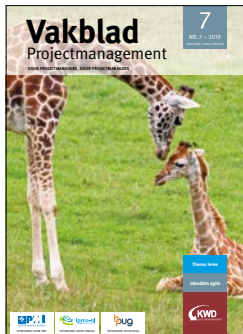
NR. 11 – 2020
september – oktober 2020

Op elke voorpagina staat afgebeeld een moeder met haar jong. Daarvoor is gekozen om tot uitdrukking te brengen dat KWD naast Kunnen Willen Durven verantwoord, agile, deskundig en duurzaam zijn managementrol in projecten met de opdrachtgever wil invullen. Zo innig als de band is tussen moeder en kind, zo sterk is deze tussen KWD en projecten.

Duurzaamheid
in acties

Compleetste
projectmanagers in
nabije toekomst

Vraag ook een abonnement aan op het zeer gewaardeerde **Vakblad Project- en Agilemanagement**. En ontvang nr. 11 en alle andere nog te verschijnen edities. Afsluiten van een abonnement doet u via: www.kwd.nl/vakblad



4 Hoofdartikel: Samenhangende Duurzaamheid

9 Quotes

10 Interview Abt Henry Vesseur

Valt onder duurzaamheid ook: het in stand houden van wat er is? Omdat het waardevol is voor mensen? Ook als dit betekent dat er de nodige offers moeten worden gebracht om het overeind te houden? Heeft een abdijs van de orde van Benedictijnen met roots uit de vijfde eeuw in de 21-eeuw hetzelfde bestaansrecht als toen? Wat kan religie ons leren over duurzaamheid? We vroegen het abt Henry Vesseur van de Benedictijnse abdijs Willebrord te Doetinchem.



16 Streven naar duurzame ontwikkeling

Streven naar een duurzame ontwikkeling houdt in dat bij elke persoonlijke handeling en bij elke zakelijke investering een zodanige keuze wordt gemaakt dat zowel de belangen van de huidige generatie als die van toekomstige generaties worden meegenomen (WCED, 1987). Denken in duurzaamheid betekent dus: 'veel verder kijken dan je neus lang is' en 'serieuze rekening houden met belanghebbenden die geen invloed kunnen hebben op jouw beslissingen.'



24 Het glazen plafond in agile transitie

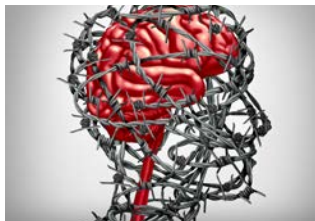
Bottom-up gestarte agile transitie lopen niet zelden vast door het uitblijven van keuzes in de

besturing, financiering en HR door het hoger management. Hoe zijn bottom-up agile transitie toch verder te brengen dan het glazen plafond waartegen ze zijn gestrand? Ofwel, welke stappen moet het hoger management nemen om dit te doorbreken?



32 Psychologische veiligheid

Psychologische onveiligheid is een van de belangrijkste oorzaken van minder goed presteren bij individuen en teams. Vooral in kennisintensieve organisaties. Van leidinggevenden in dergelijke organisaties mogen we verwachten dat zij aandacht besteden aan het scheppen en behouden van psychologische veiligheid. Hoe kunnen zij dat doen?



34 Integratieve projectmanagement-rapportage

Proactieve stakeholders dwingen tegenwoordig meer transparantie af. Organisaties voelen zich daardoor genoodzaakt niet alleen over hun financiële doelstellingen te rapporteren, maar ook over hun (eventuele) niet-financiële doelen. Deze niet-financiële doelen worden vaak afgeleid van de sustainable development goals van de Verenigde Naties alsmede het zogenaamde six capital model. Dit artikel gaat daarmee over Integratieve projectmanagement-rapportage en hoe daar als projectmanager mee om te gaan.

42 Competenties en karaktereigenschappen van projectmanagers

Dit artikel bekijkt de verschillende modellen en raamwerken die in het onderwijs voor de toekomst worden gebruikt met betrekking tot competenties voor het omgaan met complexe vraagstukken in een VUCA wereld. Ze worden vergeleken met de Individual Competence Baseline 4.0 van IPMA. Dit geeft inzicht in welke competenties en karaktereigenschappen de projectmanager van de toekomst zal moeten hebben om te kunnen navigeren in een VUCA wereld die Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous is.



52 De kracht van intuïtie... en de valkuilen

Projectmanagers varen sterker op hun intuïtie naarmate ze meer ervaring hebben, zo bleek uit eerder onderzoek van KWD. Ze komen sneller tot een oordeel en hebben het vertrouwen dat ze de goede beslissingen nemen. Deze constatering riep een aantal vervolgvragen op: Hoe belangrijk is hoe betrouwbaar is intuïtie? Wanneer kun je varen op onderbuikgevoel en wanneer kun je beter extra tijd nemen alvorens een besluit te nemen?

58 Boekrecensie Henry Portman

COLUMNS

22 John Hermarij Duurzame interventies

40 Ben Berndt Lectio in duurzaamheid

50 Peter Storm De wetteloosheid van projectmanagement

Samenhangende Duurzaamheid

4





Deze editie digitaal

Deze 10-de editie van het inmiddels niet meer weg te denken Vakblad Project- en Agilemanagement verschijnt digitaal. De afgelopen negen edities hebben het Vakblad een zeer gewaardeerde plaats in projectmanagementland laten innemen. De waardering is hoog en het aantal lezers van het Vakblad is met iedere uitgave gestegen. Om het magazine onder de ogen van nog meer projectmanagers en geïnteresseerden in project-agilemanagement te brengen en om het eerste lustrum feestelijk af te sluiten is deze editie via de website van KWD gratis te downloaden: www.kwdrm.nl. Het leek ons een mooi begin van het tweede lustrum van het Vakblad.

In deze editie van Vakblad Projectmanagement en Agilemanagement staat centraal het thema duurzaamheid. Wij hopen natuurlijk met u dat bij het verschijnen van deze editie het corona-virus zich niet meer laat zien. Hoe groot de impact van dit virus ook was en op vele plekken zeker nog zal zijn, het heeft wel de noodzaak laten zien dat we de inrichting van onze maatschappij op cruciale punten moeten herzien, moeten herijken. De corona-crisis heeft gelukkig ook voorbeelden laten zien hoe dat is te doen. Nog meer zal en moet de nadruk komen te liggen op duurzaamheid of hoe onze maatschappij gezond, veerkrachtig en crisisbestendig in te richten, zoveel is wel duidelijk. Daar is durf, lef en innovatieve denkkracht voor nodig.

Hamvraag in deze editie is: wat te verstaan onder duurzaamheid in het kader van projectmanagement. In de tijdsgeest waarin we nu leven kun je niet meer om duurzaamheid heen, maar wat kan of wil ik als actor in projectmanagement er nu concreet mee doen? PMI formu-



leerde duurzaamheid tijdens een conferentie in 2012 over projectmanagement en global sustainability als volgt: 'Duurzaamheid is een bedrijfsfocus waar het succes van een organisatie vanaf kan hangen. Duurzaam projectbeheer vereist dat projecten op een geheel nieuwe manier worden bekeken. Te lang hebben projectmanagers en opdrachtgevers aan projecten gewerkt, alsof er geen enkele verband zou kunnen bestaan met zaken als organisatiestrategie en governance en de samenleving. Toch raar, omdat organisaties met projecten of agile trajecten nieuwe producten en diensten leveren. Duurzaamheid is niet alleen 'groen'. Er is meer dan alleen bewust zijn van onze impact op het milieu. Duurzaamheid in de praktijk bij organisaties gaat erom ze de verantwoordelijkheid nemen om in de werkprocessen de impact van alle activiteiten voor klanten, werknemers, aandeelhouders, samenleving, milieu te integreren.'

PMI benoemt de aspecten waaraan gedacht moet worden als het over duurzaamheid gaat:

- ▶ Arbeidsomstandigheden, gezondheid en veiligheid, ontwikkeling en training
- ▶ Duurzaam gebruik van hulpbronnen, preventie van verontreiniging en beperking van de klimaatverandering
- ▶ Eerlijke concurrentie en respect voor eigendomsrechten
- ▶ Eerlijke contractuele praktijken, slechten van geschillen en oprechte marketing
- ▶ Betrokkenheid bij de gemeenschap: opleiding van werknemers/ontwikkeling van vaardigheden, rechtvaardige verdeling van welvaart en inkomsten

Op wereldniveau heeft de Verenigde Naties het begrip duurzaamheid met zeventien sustainable goals verdere invulling gegeven. Beiden kleuren het begrip duurzaamheid in, maar daarmee is de wereld nog niet duurzaam. Daarvoor is een persoonlijke invulling nodig, ook van actoren in





projectmanagement: projectmanagers, opdrachtgevers, product owner en business owners. Maar tussen denken en doen zitten niet zelden belangen en grote praktische bezwaren. Voor duurzaamheid in projectmanagement is KWD nodig: Kunnen, Willen, maar ook Durven. Je moet iets durven doen ten faveure van genoemde duurzaamheidsaspecten in je project. Wat dat 'iets' dan is, dat is stap twee.

Voorbeelden van 'iets'

Dat 'iets' kan zijn het inzetten van de Lean 6 Sigma methodiek om projectmanagement processen efficiënt te laten werken, zonder al te veel afval. Het 'iets' kan ook zijn: een goed voorbeeld geven. Feike Sijbesma, tot voor kort CEO van DSM, ventileert regelmatig dat een bedrijf niet alleen op aarde is om winst te maken. Hij ziet als hoogste doel het 'gelukkig samenleven op deze planeet.' 'Je kunt jezelf of je bedrijf toch niet succesvol noemen in een wereld die faalt.' Cijfers van DSM laten zien dat duurzaamheid niet ten koste hoeft te gaan van wat aandeelhouders graag zien: winst en veel dividend. Sinds het aantreden van de topman steeg het aandeel van ongeveer 35 naar rond de 110 euro.

Het 'iets' in de bouwsector is vaak het gebruik maken van duurzame materialen. In de ICT-branche kan het 'iets' zijn: een ICT-infrastructuur bouwen met behulp van software die zo goed is dat CPU's van computers minder energie behoeven te gebruiken en daardoor minder CO₂ uitstoten. Het kan ook zijn je project efficiënt inrichten zonder al te veel overhead, of stuurgroepen efficiënt laten zijn of software efficiënt ontwikkelen. Het inzetten van agile daarin is zeker ook een 'iets' omdat het een hulpmiddel is om snel software met duurzame effecten te ontwikkelen. Dat effect kan bijvoorbeeld een app zijn waarmee een boeking voor een reis is te doen, maar die ook aangeeft hoeveel CO₂-uitstoot de reis met zich

meebrengt en hoe deze uitstoot is te compenseren. Bijvoorbeeld door behalve de reis tegelijkertijd een aantal bomen te kopen die door de aanbieder van de reis wordt geplant. Agile helpt om samen met de opdrachtgever snel dergelijke kleine duurzaamheidstapjes voorwaarts te zetten.

Er moet hier wel sprake zijn van 'waarachtigheid'. Het werken aan duurzaamheid moet geen verpakte PR zijn, ofwel greenwashing, ofwel het wegmoffelen van niet-duurzame activiteiten onder een laagje 'groene' berichten of producten. Projectmanagers en of product owners die duurzaamheid hoog in hun eigen vaandel hebben staan, kunnen het lastig hebben als er geen waarachtigheid is. Zeker, je kunt een opleiding volgen om te leren in je project duurzaam te zijn en hoe daarover te communiceren met behulp van bijvoorbeeld PRiSM (PRojects integrating Sustainable Methods); overigens ook altijd goed voor de opleidingsbureaus. Of je kunt naar een seminar over dit onderwerp gaan, maar het blijft geen sinecure om tegen opdrachtgevers of business owners te zeggen: lees met betrekking tot dit project nog eens de duurzaamheidspunten van PMI en de zeventien sustainable goals van de Verenigde Naties erop na. Een projectmanager met lef zegt dat overigens wel als de situatie daarom vraagt en durft bewust een vertaalslag richting duurzaamheid te maken in het project.

Ethiek

Werd duurzaamheid vroeger nog weleens gezien als het stokpaardje van bevlogen geitenwollensokkentypes, anno 2020 wordt door vele organisaties wel onderkend dat met duurzaamheid echt aan de slag moeten worden gegaan. Niet in de laatste plaats omdat klanten steeds nadrukkelijker alleen te maken willen hebben met bedrijven die serieus de sustainable goals omarmen. Anders gezegd, om te overleven moet een organisatie ook duurzaam zijn.

Digitalisering biedt vele mogelijkheden om invulling te geven aan deze *sense of urgency*: thuiswerken bijvoorbeeld – de crisis heeft het nut en noodzakelijkheid daarvan aangetoond – of auto's remote zo afstellen dat ze in elke verkeerssituatie, zo zuinig mogelijk rijden. Waarschijnlijk is daar meer milieuwinst mee te behalen dan met elektrisch rijden alleen.

Tegelijkertijd houdt digitalisering het gevaar in dat mensen hun werkomgeving zien verdwijnen, of in hoge mate zien veranderen. Verzekeringsmaatschappijen doen – als voorbeeld – op dit moment testen met robots die medewerkers van call centers kunnen vervangen. Deze testen laten zien dat robots op basis van informatie opgeslagen in hun database vaak betere antwoorden geven aan klanten dan medewerkers van het call centrum zelf. De robots luisteren of kijken een tijdje mee met wat medewerkers als antwoord geven op vragen, slaan die op en worden daar zo op den duur beter in dan de medewerkers zelf. Is dat duurzaam of juist niet? Natuurlijk, computers vervuilen minder dan mensen, werken efficiënter, maar willen we met elkaar gelukkig en dus duurzaam samenleven op deze wereld, dan moet moeten mensen ook zinnige werkzaamheden kunnen verrichten. Het is positief te noemen dat het coronavirus de tijd heeft gegeven om wat fundamenteeler na te denken over wat zinnig is in onze samenleving en wat niet.

Het onderwerp duurzaamheid is daarom ook nauw verbonden met ethiek. Duurzaam is ook het zoeken naar een juiste balans tussen alle genoemde eerdergenoemde aspecten. Duurzaamheid is geen zaak van het werken aan losse elementen: er moet ook sprake zijn van duurzame samenhang. Deze samenhang moet nog grotendeels geleerd worden, alle projectmanagement publicaties over duurzaamheid ten spijt. De publicaties geven aanzetten om zelf te experimenteren met samenhan-

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@kwdrfm.nl

gende duurzaamheid, maar het is nog geen gemeengoed.

Deze editie van het Vakblad geeft een volgende aanzet. Duurzaamheid begint en eindigt met het nemen van verantwoordelijkheid voor wat jou op deze aarde is toevertrouwd. Om dit vervolgens te vertalen naar randvoorwaarden mee te geven aan een project met als doel een verantwoord succesvol resultaat neer te zetten. Duurzaamheid ontstaat wanneer je als opdrachtgever dan wel projectmanager de verantwoordelijkheid neemt voor de impact van de projectactiviteiten op de klanten, de teamleden, de aandeelhouders, de samenleving en het milieu.

Als je bovenstaande aspecten nu nog eens leest en vertaalt naar je eigen project, dan merk je dat duurzaamheid minder vaag is dan dat het in eerste instantie lijkt te zijn. Durf te experimenteren met duurzaamheid in je project.

Veel leesplezier met deze editie.

Luuk Ketel



Luuk Ketel (hoofdredacteur) vormt samen met Ben Berndt, Jack van Grunsven, Peter Storm, Leo Klaver en Liesbeth Rijdsdijk de redactie van het *Vakblad Projectmanagement*



***There is a difference
between an open mind
and an empty head***



'All things are created twice; first mentally, then physically. The key to creativity is to begin with the end in mind, with a vision and a blueprint of the desired result.'

Steven Covey

'The real problem is what to do with problem solvers, after the problem is solved.'

Gay Talese

'As you navigate through the rest of your life, be open to collaboration. Other people and other people's ideas are often better than your own.'

Mattie Stepanek

'Any idiot can point out a problem. A leader is willing to do something about it! Leaders solve problems.'

Tony Robbins

**'With vision,
there is no room to be
frightened. No reason for
intimidation. It's time to
march forward.
Let's be confident
and positive.'**

Charles R. Swindoll

'As been taught to teachers of the Harvard Business School, the art of asking good questions, is often the most important element of managerial tasks.'

Parte Bose

'It is useless to desire more time if you are already wasting what little you have.'

M. Dobson

Abt Henry Vesseur, Sint Willibrordsabdij Doetinchem:

‘Duurzaamheid is verantwoordelijkheid tonen voor wat ons is toevertrouwd’

AUTEUR: LEO KLAVER

Valt onder duurzaamheid ook: het in stand houden van wat er is? Omdat het waardevol is voor mensen? Ook als dit betekent dat er de nodige offers moeten worden gebracht om het overeind te houden? Heeft een abdij van de orde van Benedictijnen met roots uit de vijfde eeuw in de 21-eeuw hetzelfde bestaansrecht als toen? Wat kan religie ons leren over duurzaamheid? We vroegen het abt Henry Vesseur van de Benedictijnse Sint Willibrordsabdij te Doetinchem.

21 maart is de sterfdag van Benedictus (480-547 na Chr.). Hij leefde in midden-Italië en schreef daar de "Regel voor monniken". Het is een handleiding waarin het geestelijke, sociale en materiële leven van de monniken wordt geregeld. Ze omvat heel uiteenlopende dingen zoals bijvoorbeeld wat de abt moet kunnen, hoe de gasten moeten worden ontvangen, hoe kandidaten worden opgenomen, over de maat van eten en drinken. Door zijn kijk op gematigdheid is de Regel gaandeweg overal overgenomen. Niet alleen in Europa, maar ook in Afrika, Noord- en Zuid-Amerika. In Azië is anno 2020 een opvallende bloei van benedictijns kloosterleven waar te nemen. In de 13de eeuw kende Nederland rond de 20 Benedictijnse kloosters. Maar tijdens de Beeldenstorm en de daaropvolgende Tachtigjarige Oorlog zijn alle kloosters verwoest of in beslag genomen. Pas in het begin van de twintigste eeuw keerden Benedictijner monniken terug in Nederland.

De Willibrordsabdij in de bossen van Doetinchem is daarom pas 75 jaar oud, maar heeft de look&feel van een middeleeuws klooster waar monniken in zwarte habijten 's morgens vroeg in de kapel liederen zingen en 's middags onder meer boekbinden. De weg naar de abdij is niet geasfalteerd, maar is een zandweg tussen bomen door. De kuilen in de weg vertragen de auto's van bezoekers op weg naar de abdij en brengen hen naar de rust waar ze naar op zoek zijn. In de kerk klinkt het Gregoriaans, kijken monniken devoot in hun missaal met hun armen verstopt in de lange mouwen van nieuw ogende zwarte tunieken. Na de kerkdienst wordt alles anders voor de 11 monniken die in de abdij wonen. Er moet hard gewerkt worden om de abdij duurzaam te laten voortbestaan. Aan het werken ligt een heuse business case ten grondslag. De combinatie bidden en werken is voorwaar geen gemakkelijke opgave, zo blijkt uit het gesprek met de voor het leven aangestelde abt Henry Vesseur in een

Link met project- en agilemanagement

Waarom een interview over duurzaamheid bij de Sint Willibrordsabdij in Doetinchem in een magazine dat gaat over projectmanagement? zult u zich wellicht afvragen. Het antwoord op deze vraag: in dit interview over duurzaamheid komt zo ongeveer terug wat PMI in 2012 tijdens een conferentie formuleerde over duurzaamheid. Het is daarmee te zien als een praktische uitwerking van waaraan volgens PMI gedacht moet worden als het over duurzaamheid gaat. Het hoofdartikel gaat hier onder meer ook over. Het uitwerken van duurzaamheid in projectmanagement is vaak lastig omdat er nog niet zoveel over bekend is of over geschreven is. Abt Henry Vesseur laat zien hoe er desalniettemin een goede invulling aan is te geven als wordt uitgegaan van de grondhouding dat iedereen, ook projectmanagers, een verantwoordelijkheid hebben voor hetgeen ons in 'bruikleen' is gegeven. Een projectmanager heeft in bruikleen het team, de resources en de middelen om een resultaat neer te zetten voor de opdrachtgever. Duurzaamheid ontstaat wanneer je als opdrachtgever dan wel projectmanager de verantwoordelijkheid neemt voor de impact van de projectactiviteiten op de klanten, de teamleden, de aandeelhouders, de samenleving en het milieu.

kamer in de abdij. 'Het liefst wil ik monnik zijn en geestelijk leven, maar als abt heb ik ook de verantwoordelijkheid voor een bedrijf, dat tegelijkertijd een leefgemeenschap van monniken is. Ook de monniken hier willen het liefst monnik zijn en bidden en zingen.' Ofwel er moet gebeden worden en geld worden verdiend. 'Benedictijnse monniken willen, kunnen en mogen niet afhankelijk zijn van aalmoezen of giften. De abdij is daarom ook een bedrijf dat moet renderen. Niet door bier te brouwen, dat gebeurt in voldoende mate in andere abdijen en kloosters in Nederland, maar door te doen wat we graag willen doen en ook goed kunnen: het begeleiden van mensen in hun zoektocht naar rust en spiritualiteit.'

Het klooster heeft daarom vorig jaar een deel van de vroegere boerderij ingericht als gastenverblijf waarin groepen mensen kunnen verblijven die



Abt Henry Vesseur

bijvoorbeeld een yoga-weekend met meditatie willen houden, of voor enige tijd op retraite willen. Mensen op zoek naar mindfulness, ze komen naar Doetinchem, maar ook managers die in een spirituele omgeving willen zoeken naar hoe het pad van en naar morgen te bewandelen. Overigens brengen ook producten en diensten geld binnen. Zo ligt er halverwege het zandpad aan de rechterkant een bosperceel van drie hectare waar urnen geplaatst kunnen worden. Het land is van de abdij die (een deel) van de grafrechten ontvangt. Zo leveren ook overledenen een bijdrage aan het dagelijks levensonderhoud van het klooster. Het past allemaal in hoe Benedictus dacht. Een beetje geld komt er ook uit de boekbinderij, hoewel deze revenuen door het digitale in de wereld elk jaar meer opdrogen. Winst maakt wel het winkeltje waarin bezoekers boeken en religieuze artikelen kunnen kopen.

De abdij kon vorig jaar 2240 overnachtingen boeken. Is daarmee financieel gezien een gezond evenwicht ontstaan tussen bidden en werken?

‘De abdij heeft na de verbouwing een capaciteit van 6000 overnachtingen per jaar, dus enige groei is zeer wel mogelijk en gewenst. Door de verbouwing, er is een nieuwe bestemming gegeven aan de vroegere stallen van de abdij, is het aantal overnachtingen wat ingezakt, maar gelukkig zit er weer een stijgende lijn in het aantal bezoekers. Maar de weg naar een duurzame balans is wel een zoektocht naar wat kan en wat moet. Een abdij is toch een zeer ongewone omgeving daar waar het gaat om het runnen van een onderneming. We hebben geld nodig, zeker, er moet worden gewerkt, we willen duurzaam zijn en hier graag mensen geestelijk begeleiden in wat ze zoeken en nodig hebben, we willen dat de abdij goed blijft functioneren, maar als abt moet ik het wel doen met de monniken die hier wonen en werken.



Ik kan bijvoorbeeld geen gespecialiseerde medewerkers aantrekken. Mijn medewerkers zijn, net als ik, vooral Benedictijnenmonniken met een liefde voor Jezus Christus. En zijn daarin ook duurzaam: het is voor het leven. Het zoeken

Wij zijn allemaal rentmeesters van alles waarvan we in dit universum gebruik maken en ons toevertrouwd is

van God blijft voor ons primair in het leven als monnik.'

Wat staat duurzaamheid voor u voor?

'Het antwoord op deze vraag geef ik vanuit mijn leven als Benedictijn. Als monnik ben ik dat voor het leven. Altijd en overal. Religie is voor mij duurzaam, net als deze abdij en leven daarin. De leer van Benedictus is duurzaam en laat je ongemakkelijk voelen met alles waar een teveel aan is. Onder duurzaamheid versta ik ook op een goede manier verbonden zijn met Jezus Christus en met mensen, met mede-monniken. Dat is een duurzaam liefdesverbond dat vraagt om inzet en ook om standvastigheid. Duurzaamheid is geen moment, maar een proces waarin je steeds nieuwe ervaringen opdoet, waarin je voortdurend vernieuwt om goed voor elkaar te kunnen

zorgen. Wij zijn allemaal rentmeesters van alles waarvan we in dit universum gebruik maken en ons is toevertrouwd. We moeten er zorgvuldig en verantwoordelijk en met respect mee omgaan, zowel voor de dingen zelf, de aarde, het milieu, de mensen waar we mee omgaan maar ook voor onszelf. Je moet ook verantwoordelijk en met respect met jezelf omgaan.’

Duurzaamheid is daarmee een actief proces?

‘Ja, zeer. Zonder actie zouden we arm zijn en afhankelijk, dat willen we niet, willen ook geen ledigheid, dat is allemaal niet duurzaam. We lopen niet in lompen en onze habijten zien er mooi en schoon uit en zijn aan de onderkant niet te kort. Arm zijn heeft ook weinig te maken met matig zijn. Matig is wel dat we een habijt voor de dag hebben, een voor de nacht en een voor de was. We zijn selfsupporting, maar dat wil nog niet zeggen dat we alles zelf doen. Groenten verbouwen we niet zelf, dat is te tijdrovend en te duur. Koken doen we daarom ook niet zelf; een cateraar verzorgt de maaltijden. Daar zie je overigens dat het niet altijd makkelijk is om duurzaam te zijn. Het liefst willen we geen eten weggooien. Maar de Nederlandse wet verbiedt horeca-gelegenheden, wat wij ook zijn, om eten nogmaals te gebruiken. Weggooien, dat doen we niet, we gebruiken het wel voor onze eigen maaltijden, maar we vinden het wel jammer dat we op dit eten geen stickertje kunnen plakken

‘We willen doen wat we graag willen doen en ook goed kunnen: het begeleiden van mensen in hun zoektocht naar rust en spiritisme’

zoals in supermarkten: weggooien is zonde. Onder de noemer verantwoordelijk voor jezelf en de wereld zijn scharen we ook het (deels) niet eten van vlees. Van origine zijn Benedictijners vegetarisch.’

U heeft vorig jaar het gastenverblijf vergroot. Waarom werd dat noodzakelijk?

‘We hebben geen spaarpot. Er zijn geen beleggingen die dividenden opleveren, de meeste van onze monniken zijn jong, brengen daardoor continuïteit in de leefgemeenschap, maar geen AOW in. In 1998 zag het er naar uit dat de abdijs zou uitsterven, zoals dat in menig klooster het geval is. In korte tijd is gelukkig het aantal nieuwe monniken en novicen aanmerkelijk toegenomen mede waardoor we het vergroten van het gastenverblijf als reële optie konden zien om nieuwe inkomsten te genereren die hard nodig waren. Maar tegelijk beschouwen we het uitdragen van onze spirituele traditie ook als een vorm van duurzaamheid die bijdraagt aan het geestelijk welzijn van velen in onze tijd. Duurzaam zijn is voor ons ook niet ten laste zijn van anderen, hoewel de provincie Gelderland overtuigd van de waarde van de abdijs, op basis van een business case de uitbreiding met het nieuwe stiltecentrum heeft gesubsidieerd; anders was de innovatie niet mogelijk geweest.’

Als abt bent u monnik, maar dus ook ondernemer. Hoe vult u deze rol in?

‘Met vallen en opstaan. Anders dan in het bedrijfsleven ben ik geen CEO, maar een van de anderen. Een besluit wordt genomen als er een tweederde meerderheid voor is. Als de stemmen staken heb ik wel een beslissende stem. Anders dan in het bedrijfsleven ben ik abt voor het leven en in ieder geval tot mijn 75-ste, dan kan ik ontslag aanvragen. Mijn medemonniken kan ik uiteraard niet ontslaan. Het is in mijn rol lastig om zaken te delegeren, ik kan dat ook niet zo goed. Ik ben geen baas, maar alles

De Regel van Benedictus:

“Luister, mijn zoon, naar de richtlijnen van je meester, en neig het oor van je hart: aanvaard gewillig de vermaningen van je liefdevolle vader en breng ze metterdaad ten uitvoer, om zo door de inspanning van je gehoorzaamheid weer tot Hem terug te keren, van wie je je door de slapheid van de ongehoorzaamheid hebt verwijderd. Tot jou richten zich nu mijn woorden, wie je ook bent, die afstand doet van je eigen wil om in dienst te treden van de ware Koning: Christus de Heer, en die daartoe de sterke en roemrijke wapenen van de gehoorzaamheid opneemt. Allereerst: wat voor goeds je ook onderneemt, vraag Hem in een volhardend gebed, dat Hij het tot een goed einde brengt [...]. Laten wij ons hart en lichaam dan uitrusten voor de strijd, dat wil zeggen voor de heilige gehoorzaamheid aan Gods geboden. En als er iets niet mogelijk blijkt te zijn voor onze natuur, vragen wij dan aan de Heer, dat Hij ons met de hulp van zijn genade wil bijstaan. Naarmate men voortgang maakt in het monnikenleven en in het geloof, verruimt zich het hart en snelt men met een onuitsprekelijk blijf liefde voort langs de weg van Gods geboden. Laten wij dan ook nooit afwijken van wat Hij ons geleerd heeft, maar in zijn leer tot aan de dood in het klooster volharden en zo te verdienen om ook deelgenoten te worden van zijn Rijk.”

komt wel bij mij terecht. Ik heb geen verstand van boekhouding, maar krijg daar natuurlijk wel mee te maken. Ik ben geen econoom, maar moet mij wel buiten over investeringsvraagstukken. Ik wil geen ondernemer zijn, maar ben dat tegelijkertijd wel. Tijdens de verbouwing was ik niet de projectmanager, maar had in de praktijk wel deze rol. Ik ben geen boekhouder, maar er wordt van mij wel verwacht dat de boekhouding geschiedt volgens de regels der belastingkunst. Ik ben geen psycholoog of HR-manager, maar bij het nemen van investeringsbeslissingen moet ik ook rekening houden met mijn medemonniken die zwaarder worden belast als hier meer mensen gaan verblijven. Er is eigenlijk meer mankracht nodig, maar extra monniken kan ik niet aantrekken. Lastig is ook dat er voor mij geen scheiding is tussen werk en privé. Mensen

zien wel dat ik het te druk heb en zeggen dan “maar het is hier zo mooi, ga lekker wandelen in de bossen.” Het is hier ook prachtig, maar ik heb geen tijd om in de bossen te zijn. Het wringt allemaal wel eens met mijn wens om vooral monnik te zijn met een rijk geestelijk leven, en verbonden te zijn met de maatschappij.’

U heeft geen ondersteuning van buitenaf?

‘Jawel, er is een ondernemer die mij met raad en daad bijstaat. Een accountant helpt mij met de financiën en de boekhouding, juristen staan mij bij en er is een grote groep mensen, oblaten, die in de geest van Benedictus buiten de abdij wonen en werken, maar die zeer met de abdij verbonden zijn. Ook zij geven ondersteuning in deze periode die als een grote transitie is te zien. En er zijn veel vrijwilligers die zich inzetten voor de abdij. Als onderneming wijken we niet zoveel af van wat er buiten de abdij gebeurt: overal is er sprake van transitie en vraagt men zich af hoe zich voor te bereiden op een toekomst waarin zoveel nog onzeker is. Wat dat betreft heeft de abdij een voorsprong: de Regel van Benedictus is duidelijk en daarmee duurzaam. De rest kan veranderen, zal ook veranderen, maar de Regel, het geestelijk leven blijft.’

Wat kan er volgens u nog veranderen?

‘We kunnen onze boekhouding meer automatiseren. En we kunnen het boekingsproces wellicht koppelen aan booking.com. Digitaal kunnen we nog wel stappen maken. Die kennis hebben we deels in eigen huis, maar moet ook van buiten komen. Er is een gebrek aan kader onder monniken. Dat zie je bijvoorbeeld heel sterk in Aziatische landen: veel jonge mensen willen intreden, prachtig natuurlijk, maar ze moeten nog een lange vormingstijd doormaken en daarvoor ontbreekt kader. Pratende over duurzaamheid moet dat natuurlijk ook een aspect en punt van aandacht zijn.’

□

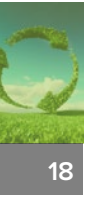
Streven naar duurzame ontwikkeling, wat betekent dat?

AUTEURS: BEN BERNDT EN PETER STORM

Streven naar een duurzame ontwikkeling houdt in dat bij elke persoonlijke handeling en bij elke zakelijke investering een zodanige keuze wordt gemaakt dat zowel de belangen van de huidige generatie als die van toekomstige generaties worden meegenomen (WCED, 1987). Denken in duurzaamheid betekent dus: 'veel verder kijken dan je neus lang is' en 'serieus rekening houden met belanghebbenden die geen invloed kunnen hebben op jouw beslissingen.' Overigens kloppen die belanghebbenden tegenwoordig steeds vaker zelf aan de deur. Denk bijvoorbeeld aan de Urgenda beweging die onze regering steeds verder in het nauw drijft.







Wereldwijde belangstelling voor duurzaam denken begon in 1972 met de publicatie van het onderzoekrapport 'De grenzen aan de groei', later gepubliceerd onder de titel 'Rapport van de Club van Rome' (Meadows, 1972). Lange tijd is er vooral gepraat over, maar weinig gedaan aan duurzaam denken en handelen. Totdat de dreiging van verwoestende klimaatverandering een zichtbare realiteit werd. Nu is denken in duurzaamheid een vast onderdeel geworden van het beleid van alle overheden en steeds meer bedrijven. Parallel aan die toenemende verspreiding van het geloof in duurzaamheid is de reikwijdte van het geloof zelf ook verbreed, zoals blijkt uit de 'Sustainable Development Goals' die in 2015 door de leden van de Verenigde Naties werden geadopteerd. Deze doelstellingen hebben betrekking op 17 aandachtsgebieden, zoals klimaatbeheersing, armoede bestrijding, onderwijs verbetering, gelijkwaardigheid tussen man en vrouw, bescherming van al het leven op aarde en duurzame consumptie & productie. Combinaties dus van welvaart en welzijn. Daarmee is het begrip duurzaamheid ver opgerekt. Dat heeft het voordeel dat niemand kan zeggen 'daar heb ik helemaal niets mee te maken.' En een nadeel is dat eenieder kan zeggen 'oh, als ik nou maar

Parallel aan die toenemende verspreiding van het geloof in duurzaamheid is de reikwijdte van het geloof zelf ook verbreed

aandacht besteed aan dat ene aspect – bijvoorbeeld: schone energie- waar ik toch al het een en ander aan doe, dan ben ik dus duurzaam bezig.' De kerngedachte achter deze brede scope is niet dat de VN dacht: 'Wat kunnen we nou eens bedenken dat ons invloed geeft op alles op deze aarde?', maar dat men gaandeweg ontdekte -mede op basis van serieus onderzoek- dat al die doelen een wederkerige afhankelijkheid vertonen. Het gaat dus wel degelijk om het geheel en de samenhang daarbinnen.

Wat hebben projecten met duurzaamheid te maken?

Projecten brengen altijd iets nieuws. Zij zijn er voor verandering en verbetering van het bestaande. Dat is prachtig, maar projecten zijn de facto ook verstoorders. Ze gooien, zij het voor een beperkte tijd, de boel overhoop. Daarmee zijn ze potentieel -doorgaans onbedoeld- ook een potentiële bron van verspilling of vervuiling. Dat is niet duurzaam en in veel gevallen wel in enige mate te vermijden.

Als we het bekijken vanuit het bredere PPP-perspectief – Profit, People, Planet- dan komt er heel wat meer in beeld dan verspilling of vervuiling. Bij een bouwproject, bijvoorbeeld, kan het onder andere gaan om bescherming van ongerepte natuur, matig gebruik van drinkwater, gebruik van duurzame materialen, rekening houden met fysieke en mentale beperkingen van gebruikers, veiligheid en gezondheid van bewoners, duurzaam onderhoud en actieve betrokkenheid van omwonenden. Sommigen gebruiken naast, of in plaats van, profit ook wel prosperity; waarbij de nadruk meer komt te liggen op welvaart. En ook de term Pneuma wordt wel eens toegevoegd om 'zingeving' als element toe te voegen aan het duurzaamheidsbegrip. Het gaat dus niet alleen om wat er gebeurt tijdens het project maar ook om de duurzaamheidseffecten van het product of resultaat op langere termijn. En niet alleen de effecten van



het resultaat op zich, maar ook de effecten die de gebruikers door gebrek aan kennis of ervaring kunnen ervaren. Denk aan het verslavende effect van bepaalde pijnstillers (in vooral de VS).

En IT projecten dan?

Nu is het tamelijk eenvoudig in te zien dat fysieke projecten -zoals bouwprojecten- die een directe invloed hebben op mens en omgeving, een bedreiging kunnen vormen voor de duurzaamheid van ons bestaan. Maar hoe zit het dan met IT-projecten? IT-projecten leveren tijdens hun ontwikkeling en implementatie een minder evidente bedreiging voor duurzaamheid. Ooit werd wel gedacht dat de snel verbreidende toepassing van IT zou leiden tot onhoudbare, niet duurzame, groei van het energiegebruik door computers en datacenters, maar uit een onderzoek van Afman en Scholten (2016) blijkt dat het energiegebruik relatief gezien sterk afneemt. Geen evident topprobleem dus. Vandaar wellicht dat duurzaamheid in IT weinig aandacht krijgt bij het definiëren en ontwerpen van het project. Carl Marnewick (2017) deed hier onderzoek naar en constateerde dat IT-projecten vooral gericht zijn op 'Meeting current user needs' en 'Meeting economic objectives of the owner' en niet of nauwelijks op 'Meeting environmental concerns', 'Social needs' en 'Meeting the needs of future generations.'

Een van de obstakels bij het overtuigen van de noodzaak van denken in duurzaamheid is dat de grootste dreiging verscholen ligt in het sluipende en verborgen karakter van vervuiling, verspilling, uitputting, onrecht en verstoring. Men is geneigd om er pas aandacht aan te schenken als er iets verschrikkelijk misgaat. Zie wat er gaande was en is rond het Corona-virus. Een tweede obstakel is dat er een sterke neiging lijkt te zijn om oplossingen vooral te zoeken aan de 'harde kant' – in nieuwe technologische mogelijkheden of in wet- en regelgeving – en niet aan de zachte kant, zoals in sociale relaties. Maar het is juist

Het is de vraag of meer duurzaamheid in de projectenwereld gediend is met een dogmatische aanpak

die zachte kant, ons gedrag als consument en gebruiker- dat op lange termijn de duurzaamheid van ons bestaan beïnvloedt. Het bouwen van een auto heeft zeker effect op de duurzaamheid van ons bestaan, maar het doel waarvoor en de wijze waarop wij een auto gebruiken heeft op termijn veel meer invloed op onze omgeving. Ontwikkelingen in de IT hebben gezorgd voor een enorme impuls in de groei van welvaart en welzijn. Internet, om maar iets te noemen, heeft geleid tot onbeperkte verbindingsmogelijkheden tussen mensen en organisaties en daarmee tot meer inzicht in en begrip voor verschillende culturen. Daarmee worden tenminste twee van de UN 'Sustainable Development Goals' – Innovatie & Infrastructuur en Partnership-stevig gediend. Maar datzelfde Internet heeft de mogelijkheid geboden om het 'Level Playing Field' voor marktpartijen ernstig te verstoren (Wu, 2019) en om de mogelijkheden voor privacy schending op grote schaal te verruimen. Zo leidt het gebruik van internet wereldwijd tot meer toegang tot informatie, maar anderzijds leidt de macht van internetgrootheden als Facebook, Google en Amazon ook tot selectie van informatie en het commerciële gebruik van onze data, zonder daar overigens heel transparant over te zijn.

Ook in IT-projecten kunnen we het ons dus niet permitteren om duurzaamheid te veronachtzamen. Welke weg kan daarvoor gevolgd worden?



Welke weg te kiezen voor duurzaam projectmanagement?

Meerdere wegen leiden naar Rome. Omdat het begrip duurzaamheid zo'n breed veld bestrijkt zijn verschillende wegen denkbaar om de ambitie naar meer duurzaamheid in projecten invulling te geven. Grofweg kunnen we kiezen tussen:

1. Een *opportunistische* weg. Dat betekent dat we vooral gebruik maken van kansen die zich door de omstandigheden voordoen. We kijken per project wat de specifieke omstandigheden zijn en vragen ons af welk aspect van duurzaamheid onder die omstandigheden het beste – dat wil zeggen met de minste kosten en risico's- in het projectplan opgenomen kan worden. Dit is een weg die weinig diepte-investeringen vraagt en die ons veel flexibiliteit biedt.
2. Een *pragmatische* weg. Dat betekent dat we bepalen wat -los van de verschillende omstandigheden van specifieke projecten- voor ons een 'haalbare kaart' is om een zichtbare

bijdrage aan meer duurzaamheid in projecten te leveren. We minimaliseren niet de kosten en de risico's, maar wegen opbrengsten en kosten over de gehele portefeuille tegen elkaar af. Dat brengt beperkte diepte-investeringen en enig verlies in flexibiliteit met zich mee. Concreet zouden deze investeringen gericht kunnen zijn op maatregelen als:

- ▶ Projectmedewerkers moeten zich verdiepen in duurzaamheid en in de sustainable development goals (SDG)
- ▶ Het project voert haar eigen werk duurzaam uit. Houdt met andere woorden ook zelf rekening met duurzaamheid; doet intern aan duurzaam projectmanagement
- ▶ Het project houdt in het kader van haar stakeholdermanagement rekening met mogelijke duurzaamheidsclaims
- ▶ Het risicomanagement omvat ook duurzaamheidsrisico's
- ▶ Duurzaamheid vormt een onderdeel van de Business Case.



3. Een *idealistische* weg. Dat betekent dat we vooraf, voor de gehele projecten portefeuille, bepalen wat we over enige tijd -doorgaans een lange termijn- bereikt willen hebben op het gebied van duurzaamheid om vervolgens een metaplan te ontwikkelen en te implementeren. Volgens Aarset e.a. (2017) zal zo'n metaplan in het algemeen de volgende onderdelen moeten omvatten:

- ▶ Setting strategic and tactical sustainability goals.
- ▶ Developing sustainable supplier practices.
- ▶ Inclusion of sustainability promoting actors in the project organization.
- ▶ Developing sustainability competencies.' (Aarset, 2017, blz. 1076)

Het ligt voor de hand dat dit een forse diepte-investering zal vragen.

De wereldwijde beweging naar meer duurzaamheid lijkt soms een tamelijk dogmatisch karakter te krijgen. Het leidend dogma is: 'We

hebben geen keus meer, we moeten kosten nog moeite besparen om onze toekomst als mensheid veilig te stellen.' Als we de hele wereld 'om' willen krijgen is dat vast en zeker nodig. Maar het is de vraag of meer duurzaamheid in de projectenwereld gediend is met een dogmatische aanpak.

□

Literatuur

W. Aarset, T. Ahola, K. Aaltonen, A. Okland en B. Andersen (2017). Project sustainability strategies: a systematic literature review. *International Journal of Project Management*, vol. 35, pages 1071-1083

M. Afman en T. Scholten (2016). *Energiegebruik ICT in Nederland 2013, trendontwikkeling 2020 en 2030*. CE Delft

C. Marnewick (2017). Information system project's sustainability capability levels. *International Journal of Project Management*, vol. 35, pages 1151-1166

D. Meadows (1972). *Rapport van de club van Rome*, Utrecht: Spectrum

WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford

T. Wu (2019). Hoe Amerika het geloof in de vrije markt opgaf. *Financieel Dagblad*, 28-11-2019



John Hermarij

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

Duurzame interventies

Het bedrijfsleven, die als de grote aanjager van verandering onder het mom van een al dan niet terecht urgentiebesef de ene na de andere efficiëntieslag door de lagen van haar organisaties heen jaagt, heeft burn-out verschijnselen bij haar medewerkers, weliswaar onbedoeld, als secundaire arbeidvoorwaarde opgevoerd. Daarnaast zien we een overheid, die met de tong op haar schoenen, getergd door naar aandacht hunkerende politici en ontevreden burgers, steeds weer achter de feiten aan holt en ons zo eens in de zeven jaar trakteert op een parlementaire enquête over falende projecten bij de overheid.

Er moet iets veranderen in deze tijden van technologische disruptie. Daarom starten managers megalomane verandertrajecten op. Trajecten die meer naar de structuur van de organisatie kijken dan naar missie, visie en haalbaarheid. De bestuurders van ons land en onze organisaties denken dat grote verhalen vertellen hetzelfde is als daadkracht. Maar grote verhalen zijn niet duurzaam! Ze verdampen snel na de zoveelste gouden handdruk. Al zo lang als ik mij verdiep in veranderingen en geloof me dat is al vele tientallen jaren, lees je dat zo'n 70% van alle fusies en reorganisaties niet dat opleveren wat men in aanvang dacht. Zo durf ik nu te voorspellen dat we in 2027 een parlementaire enquête hebben over het mislukken van het opsplitsen van de belastingdienst.

De reden is simpel: mensen willen wel veranderen maar op hun eigen tempo en alleen als zij daar voordeel in zien! De wijze waarop ons brein en ons lijf in elkaar zitten, is nog maar beperkt aangepast aan de eisen van deze hypermoderne tijd. Het loopt enkele tienduizenden jaren op achter. Het heeft een stress-response systeem dat uiterst effectief werkte voor een jager-verzamelaar. Als er een bedreiging is dan ga je vechten als je sterker bent, vluchten als dat niet zo is en bij sommige beren kan je het beste doodstil blijven staan. Het fenomeen psychosociale stress bestond toen noch maar in beperkte mate. Daarnaast ging deze

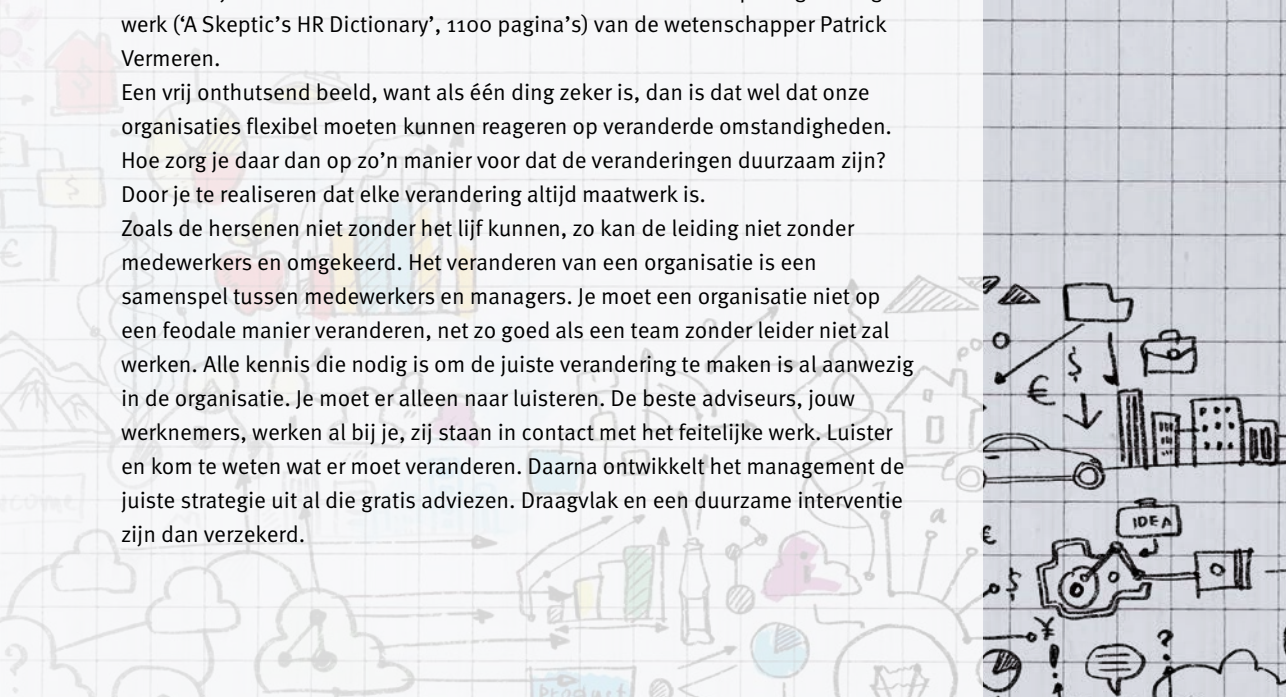
oermens slapen als de zon onderging en werd wakker als deze opkwam. De oermens (en dus wij ook meer dan ons lief is) was er een van een oersaaië regelmatigheid. Regelmaat is het medicijn voor een gezond leven!

Elke organisatorische verandering is, vanwege het aangekweekte urgentiebesef, voor mensen een aangepraat gevaar dat resulteert in de klassieke, voor de moderne mens niet effectieve, stress response: vechten, bevriezen of vluchten. Dit is dan ook precies wat we zien gebeuren, mensen gaan in de weerstand, doen niets of dienen hun ontslag in. De managers zitten dan met hun handen in het haar en kopen hun eigen incompetentie af door het mobiliseren van een leger externe coaches, trainers, adviseurs en goeroes. Maar de vraag blijft, in welke mate deze door hen voorgestelde interventies ook daadwerkelijk succesvol zijn, maken zij hun beloften waar? Waarmee ik dan bedoel of ze een voorspellende werking hebben. Het antwoord daarop is voor de meeste interventies, dat zij dat niet hebben.

Het veel bejubelde model van Kübler-Ross heeft geen wetenschappelijke onderbouwing. De stelling dat verandering tot kostenbesparing leidt is niet waar, dat methoden voor kwaliteitsverbetering tot betere kwaliteit leiden ook al niet. Veranderingen hoeven niet rommelig te verlopen en we zullen de strijd niet zonder meer verliezen als we niet veranderen. De zogenaamde leiderloze teams zijn minder effectief dan beloofd. Er bestaat geen juiste aanpak voor veranderen, het blijft altijd maatwerk, waarmee we alle zes, zeven of acht stappenplannen naar het rijk der fabelen moeten verbannen. Ik baseer me hier op het geweldige werk ('A Skeptic's HR Dictionary', 1100 pagina's) van de wetenschapper Patrick Vermeren.

Een vrij onthutsend beeld, want als één ding zeker is, dan is dat wel dat onze organisaties flexibel moeten kunnen reageren op veranderde omstandigheden. Hoe zorg je daar dan op zo'n manier voor dat de veranderingen duurzaam zijn? Door je te realiseren dat elke verandering altijd maatwerk is.

Zoals de hersenen niet zonder het lijf kunnen, zo kan de leiding niet zonder medewerkers en omgekeerd. Het veranderen van een organisatie is een samenspel tussen medewerkers en managers. Je moet een organisatie niet op een feodale manier veranderen, net zo goed als een team zonder leider niet zal werken. Alle kennis die nodig is om de juiste verandering te maken is al aanwezig in de organisatie. Je moet er alleen naar luisteren. De beste adviseurs, jouw werknemers, werken al bij je, zij staan in contact met het feitelijke werk. Luister en kom te weten wat er moet veranderen. Daarna ontwikkelt het management de juiste strategie uit al die gratis adviezen. Draagvlak en een duurzame interventie zijn dan verzekerd.



Het glazen plafond in agile transities

Bottom-up gestarte agile transities lopen niet zelden vast door het uitblijven van keuzes in de besturing, financiering en HR door het hoger management. Hoe zijn bottom-up agile transities toch verder te brengen dan het glazen plafond waartegen ze zijn gestrand? Ofwel, welke stappen moet het hoger management nemen om dit te doorbreken?

AUTEUR: MARTIJN VAN NIEROP

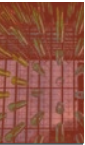


Een agile transitie begint meestal onder de radar in de IT-afdeling met een team dat volgens scrum gaat werken, of een andere vorm van agile.

De rol van de business is dan vaak nog vrij ver weg; de product owner (PO) komt meestal uit de IT-organisatie of informatiemanagement. De belangrijkste verbetering voortkomende uit de transitie is voor het team: het is veel prettiger werken met maar één stakeholder. Ook sluit de werkwijze rondom het ontwikkelen van software veel meer aan bij hoe de jongere generaties gewend zijn te werken en denken. Na deze eerste fase volgen meerdere teams die ook agile willen gaan werken. In veel organisaties is dit het herkenbare patroon.

Tot een handjevol teams per afdeling gaat het werken met agile redelijk vanzelf. De teams organiseren zelf meestal ook afstemming over de teams heen en ook de PO's weten elkaar wel te vinden. Richting de business is het vaak nog zoeken naar een goede vorm, al is er in de regel wel sprake van een vorm van samenwerking. In sommige organisaties lukt dat vrij gemakkelijk, in andere wat lastiger. Meestal is er wel iets van een overkoepelende aansturing voor alle teams als geheel (software-fabriek is dan een vaak gebruikte overkoepelende term), maar het runnen van deze fabriek loopt vaak tegen belemmeringen aan. In de praktijk kom ik dilemma's rondom besturing, financiering en personeelsmanagement/HR regelmatig tegen. Deze komen in dit artikel één-voor-één aan bod. Deze dilemma's vragen continu om keuzes. Dit zijn over het algemeen geen zwart-wit keuzes, maar genuanceerde beslissingen genomen op basis van gezond verstand. Worden de keuzes niet gemaakt, dan komt men niet verder. Men stuit op een glazen plafond dat, bij gebrek aan het nemen van besluiten op een hoger niveau, veelal wordt veroorzaakt door onhandige of tegenstrijdige keuzes die op een lager niveau in de organisatie worden genomen. Er kan dan sprake zijn van een beperkt blikveld of eigenbelang, het dogmatisch





vasthouden aan een methodiek of theorie, en/of een eenzijdige blik op dilemma's.

Eerste dilemma: besturing

Een eerste dilemma dat zich kan voordoen betreft de besturing (flow, voeding) van meerdere teams als geheel. Doe je dat primair langs de as van het project of initiatief, of doe je dat primair langs de as van het product? In het eerste geval worden teams gevormd specifiek voor een initiatief of project (mensen naar het werk brengen), en dan wordt binnen het project zo veel mogelijk scrum-achtig gewerkt. Het team wordt ontbonden na de afronding van het project en de mensen komen weer in andere teams terecht. Eigenaarschap van een team voor een product, ook over een langere periode heen en met meerdere projecten, lukt op die manier niet. Dat kan tot kennisverlies leiden en minder hoge kwaliteit van de software.

In organisaties waarin werk naar de teams wordt gebracht, is in elk geval het onderhoud na het project geborgd. In die situatie loopt de besturing echter vaak niet lekker door de mismatch tussen de verschillende veranderinitiatieven die in projectvorm worden uitgevoerd. Het besturen van de afhankelijkheden en de prioriteitstelling over de scrumteams heen wordt dan complex. Meerdere projectleiders hebben werk voor één team en andersom hebben projectleiders meerdere teams nodig voor hun project. Vooral bij wat grotere aantallen projecten, waarbij de realisatieteams meer op een (deel van een) product werken, kan hier een knelpunt ontstaan voortkomende uit de omvang van de projecten en de daarmee samenhangende complexiteit. Als alle PO's en projectleiders bij elkaar zitten, kunnen ze gezamenlijk proberen er een geheel van te maken. Ze kunnen evenwel soms conflicterende opdrachten van de business hebben meegekregen: twee initiatieven moeten allebei op tijd af, terwijl dat niet past in de tijd. De business doet dat meestal niet bewust, maar die kunnen door

de afstand tot de software-fabriek ook niet alle afhankelijkheden vooraf en in voldoende detail goed inschatten. Voor de korte termijn wil het vaak nog wel redelijk lukken (komende sprints), maar voor de middellange termijn (komende releases) en de lange termijn (strategische release planning en capaciteitsplanning) zit niet het juiste niveau managers aan tafel.

Tweede dilemma: planning

Een tweede dilemma dat zich kan voordoen is de schijnbare tegenstelling tussen wendbaarheid en voorspelbaarheid. Het lijkt in de agile wereld een taboe om een planning te maken die verder gaat dan de komende sprint. In het Scaled Agile Framework (SAFe®) is er ook nog een release (Program Increment) met een tijdshorizon van ongeveer een kwartaal. In grotere programma's met veel afhankelijkheden en trajecten met een extern opgelegde harde deadline (wetgeving bijvoorbeeld), geeft dit onvoldoende invulling aan de behoefte aan voorspelbaarheid, gekoppeld aan de bijbehorende risico's. De schijnbare tegenstrijdigheid zit hem in het feit dat men zich gedwongen voelt om te kiezen tussen wendbaarheid en voorspelbaarheid. Men loopt vast in deze zwart-wit benadering. Maar de voorspelbaarheid van in beton gegoten plannings is niet veel beter gebleken dan plannings die onderweg (kunnen) worden bijgestuurd. Wendbaarheid staat niet gelijk aan het niet nemen van maatregelen als de planning uitloopt. Het oplossen van dit dilemma vraagt om keuzes gebaseerd op visie en kennis van zaken die wendbaarheid en voorspelbaarheid in balans moeten brengen. Het gaat tenslotte om het halen van het doel en de wendbaarheid zit voor een belangrijk deel ook in de weg daar naartoe.

Derde dilemma: financiering

Een derde dilemma dat zich kan voordoen betreft de keuze tussen het primair budgetteren langs de as van initiatieven of projecten,



tegenover het primair budgetteren langs de as van capaciteit gerelateerd aan een product. Budgettering op basis van initiatieven gaat hand in hand met project georiënteerd werken. Je kunt hierbij denken aan de invoering van een nieuw product of het gaan voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving. Voor elk initiatief wordt een business case gemaakt, waarin ook het budget voor de benodigde verandering wordt onderbouwd en vrijgegeven. Het effect hiervan op de lange termijn is, dat er een fluctuatie zit in de omvang van het budget en daarmee samenhangend de hoeveelheid mensen in een team. Dat speelt zowel voor individuele teams als voor de hele software-fabriek. Resultaat is dat teams regelmatig worden opgeschaald en afgeschaald op basis van de projectvraag die er is. Voor schaarse functies zoals goede ontwikkelaars en voor kennisintensieve en complexe domeinen (inwerktijd meer dan 3 maanden) resulteert dit in flink veel extra kosten voor werving, selectie en inwerken. Daarnaast is er verlies aan kwaliteit

doordat mensen die nog niet lang zijn ingewerkt wel bijdragen aan het product. Dit wordt in de praktijk soms gedeeltelijk opgevangen door verschuiven van mensen naar waar het werk is. Maar dit pakt niet altijd goed uit voor zaken als kennisbehoud, teamstabiliteit en eigenaarschap van een product. Op de kortere termijn betekent budgettering op initiatieven, dat pas als alle budgetten bekend en verdeeld zijn, er (meestal stapsgewijs) duidelijk wordt hoeveel werk er voor de verschillende teams is. Pas dan komen prioriteringsvraagstukken aan het licht zoals te veel werk voor het ene en geen volledige belasting voor het andere team. Aan de andere kant levert capaciteit gestuurd werken ook zijn eigen vraagstukken op: hoe bepaal je wanneer je een team afschaalt en hoe voorkom je dat er werk wordt gecreëerd om een team in stand te houden. Gedurende de agile transitie loopt men vast omdat er top-down nog gewerkt wordt met budgettering op basis van initiatieven, terwijl de software-fabriek capaciteit gebaseerd werkt.





Vierde dilemma: HR

Zolang de agile werkwijze onder de radar plaatsvindt, zijn er geen aanpassingen te zien aan het functiehuis. Een functiehuis beschrijft welke functies/rollen er bestaan, welke capaciteiten/vaardigheden daarbij horen en hoe deze worden gewaardeerd/beloond. Als de nieuwe rollen die horen bij agile werken daarin nog niet zijn opgenomen, zorgt dat in de praktijk voor lastige discussies bij het aannemen of inhuren van personeel. Voor welke functie wordt er een vacature opengezet? Hoe beoordeel je geschiktheid en welke schalen en tarieven zijn van toepassing? Vooral bij grote en meer formele organisaties loopt het proces klem op beleid dat niet meer past (maximumtarieven, maximum aantallen of verhoudingen, etc.), waardoor groei of vervanging van personeel een vertragende factor wordt.

Ook als personeel eenmaal is ingezet kunnen knelpunten ontstaan rondom opleidingen (die niet bij de formele functie passen), beoordelen en belonen, promoties en disfunctioneren. Ook bij reorganisaties wordt gekeken naar formele functies en als die niet kloppen, dan ontstaan soms vreemde discussies (bijvoorbeeld als de helft van de "projectleiders" een PO of Scrum Master is).

Een dilemma dat zich kan voordoen betreft de besturing van meerdere teams als geheel. Doe je dat primair langs de as van het project of initiatief, of primair langs de as van het product?

Het dilemma hier is hoe om te gaan met de veranderingen in de rollen: bestaande functies versus de T-Shaped professional. Wanneer gaat het bestaande functiehuis knellen en welke aanpassingen zijn dan nodig? In het traditionele watervalmodel zijn de disciplines ontwerpen, bouwen, testen gespecialiseerde functies en is er vakmanschap ontwikkeld. In het nieuwe model wordt verwacht dat deze vaardigheden worden gecombineerd, met naast specialisatie ook brede vaardigheden (T-Shaped). Denk hierbij bijvoorbeeld aan de klassieke programmeur. In het nieuwe agile model is dat een developer die soms ook specificaties maakt en eveneens als tester fungeert. Is iedereen wel geschikt voor deze nieuwe invulling, en zo niet: wat doe je dan?

De oplossing

De beschreven dilemma's horen thuis in het domein van het hoger management. Dit echelon bepaalt de manier van besturen en de bijbehorende financieringsmethodiek. Daar ligt ook de verantwoordelijkheid voor het inrichten van personeelsmanagement/HR. Het is dus van belang dat het hoger management eigenaarschap voelt ten aanzien van de volgende stappen in de agile transitie en echt begrijpt wat de organisatie nodig heeft om deze verder door te voeren. Hierbij vervult het hoger management een voorbeeldrol als het gaat om het loslaten van oude patronen en het daadwerkelijk veranderen van de status quo. Daarbij helpt het als er naast duidelijk commitment van de top er ook een breed gedragen gevoel van noodzaak is voor de verandering in de organisatie (burning platform). (Zie ook het bekende "8-step Change Model" van J. Kotter)

Doorbreken glazen plafond

Het management moet dus genuanceerde keuzes maken ten aanzien van de dilemma's en daarmee het glazen plafond voor de bottom-up agile transitie doorbreken. Een praktijkvoorbeeld

van zo'n genuanceerde keuze is het stapsgewijs invoeren van product georiënteerd werken, te beginnen met een nieuw product. Dan wordt daarmee ervaring opgedaan, zonder dat de rest van de organisatie overhoop wordt gehaald. Voor dit product wordt dan tegelijkertijd financiering op basis van capaciteit toegepast, dat past ook goed bij de investeringsfase van een nieuw product. Een voorbeeld van het maken van een keuze met betrekking tot het dilemma wendbaarheid versus voorspelbaarheid is een klein stukje van het IT-landschap -zoals een mobile app- met relatief weinig afhankelijkheden van de rest van het landschap heel kort cyclisch laten ontwikkelen, terwijl de grote transactionele systemen nog in het gebruikelijke releaseritme worden doorontwikkeld.

Als het gaat om genuanceerde keuzes rondom het functiehuis dan is een praktische oplossing het verruimen van de bandbreedte van salarisschalen, zodat er meer diversiteit in past. Als vervolg daarop wordt het functiehuis soms flink vereenvoudigd, waarbij er ook meer met rollen binnen functies wordt gewerkt.

Aanvullende top-down acties

Naast het doorbreken van het glazen plafond moet het hoger management ook een aantal top-down acties nemen. Ten eerste moet hoger management de veranderkundige kant van de transitie inhoud geven: het sturen (verkennen, vormgeven) en activeren (verbinden, verankeren) van de veranderingen. Ten tweede moet het hoger management de afdelingen en teams die nog niet vanuit de bottom-up beweging agile werken, helpen om deze stap ook te maken. Daarvoor is ook een cultuurverandering nodig, vooral in alle managementlagen die nog niet vanuit bottom-up betrokken zijn bij agile werken. De tweede en derde managementlaag boven de werkvloer zit vaak te ver van de agile ontwikkelingen af om er vanzelf in mee te gaan, de noodzaak daarvoor is minder direct voelbaar.

Ook is deze laag nog gewend traditioneel te sturen en gestuurd te worden, denk hierbij aan het besturen van een portfolio aan projecten en deelname aan een stuurgroep per programma/project. Hier zit ook een relatie met gewenst voorbeeldgedrag van het hoger management. Ten derde moet ook de aansluiting tussen de agile werkende afdelingen en onderdelen die nog niet agile werken of zich daar veel minder goed voor lenen, door het hoger management worden gemaakt. Een voorbeeld daarvan is het synchroniseren van de sprintplanningen of de SAFe Program Increment (PI) planning en de releaseplanning van het niet-agile deel van het IT-landschap, zodat er een gezamenlijk en geïntegreerd oplevermoment is. Ook is te denken aan het laten samenvallen van reguliere rapportagemomenten per maand en kwartaal met logische momenten in het agile proces (sprint einde, PI-einde), waarbij sommige rollen in het agile proces (zoals de product owner, productmanager, release train engineer) een deel van de reguliere rapportages maken.

Het doel van de top-down acties is dat er uiteindelijk voor en in de organisatie een goed werkend geheel ontstaat, met een helder operating model. Er moet een geheel zijn aan mensen, processen en systemen dat klantwaarde levert. Door een agile transitie zijn op deze drie vlakken veranderingen doorgevoerd en is het belangrijk dat deze gezamenlijk weer een werkende software-fabriek vormen. Een belangrijk onderdeel, dat niet vaak vanuit de bottom-up beweging komt, is het proces dat zorgt voor de aansluiting tussen bedrijfsstrategie en de veranderinitiatieven die door de organisatie worden uitgevoerd. In de agile wereld hebben de initiatieven vaak namen als epics of saga's. Een agile portfoliomanagementproces is een van de manieren waarop deze aansluiting kan worden ingevuld. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van verschillende scaled agile frameworks (SAFe, LeSS, etc.).





De drie fasen van agile volwassenheid vertonen gelijkenis met het bekende fasen-model van Nolan en Norton

Doorontwikkeling van de organisatie

Als het hoger management in aanvulling op het doorbreken van het glazen plafond voor de bottom-up beweging ook de hierboven beschreven, noodzakelijke top-down stappen heeft gezet, dan is de organisatie in staat om zich zowel vanuit bottom-up als ook top-down verder te ontwikkelen. Dat gebeurt vaak langs de as van waardeketens. Op het pad van deze doorontwikkeling ligt ook de integratie tussen Dev (Build) en Ops (Run). Daarna kan je denken aan de integratie tussen business en IT-afdelingen in écht multidisciplinaire teams (BusDevOps: Business, Development en Operations). Deze teams kennen dan een veel grotere mate van eigen verantwoordelijkheid en vrijheid, binnen de kaders van en afstemming met de organisatie als geheel.

Het hoger management is aan zet om agile verder te brengen. Dit artikel kan dit echelon inzicht verschaffen in waar ze dan aan moeten denken (de dilemma's). Met de voorbeelden kunnen ze bestaande fricties in het kader van de agile transitie in hun organisatie herkennen en daardoor ook beter acteren op basis van de aangereikte oplossingsrichtingen. De rol van projectmanagers moet zich beperken tot het aanklaarten van de knelpunten en eventueel het voorstellen van oplossingsrichtingen. Natuurlijk kan een projectmanager ook fungeren als sparringpartner van het management in dit soort

organisatorische vraagstukken, maar tenzij het een agile transitieproject betreft ligt de bal hier niet primair bij de projectmanager.

Agile, the next level and beyond

Heel veel organisaties moeten de stap naar een (grotendeels) agile model nog maken, maar er zijn bijna geen organisaties meer die niet al zijn begonnen. Zijn we dan op het eindpunt beland als een organisatie als geheel agile werkt? Dat denk ik niet. De drie fasen van agile volwassenheid vertonen gelijkenis met het bekende fasen-model van Nolan en Norton. Door de steeds grotere zelfstandigheid van kleinere onderdelen van organisaties, die onderling veel meer als een netwerk gaan werken komt ook de mogelijkheid om dat model tussen verschillende organisaties door te trekken. De grenzen van organisaties kunnen dan vervagen. Dit zie je al gebeuren met startups, die als netwerk/ecosysteem waarde in de markt weten te zetten en minder dan voorheen een zelfstandig bestaansrecht hebben. Maar om die stap te kunnen zetten, over de grenzen van organisaties heen, moet een volgend glazen plafond worden overwonnen: in een waardeketen of sector moet overeenstemming zijn om gezamenlijk die stap te zetten. Het resultaat is dan een coöperatie van meerdere organisaties die gezamenlijk in een netwerk of ecosysteem werken.

□



Martijn van Nierop is een Senior Agile manager, die in diverse omgevingen agile software-fabrieken heeft opgebouwd en ingericht die ook daadwerkelijk resultaten opleveren. Hij zit in de examencommissie van studenten aan de TU Delft die afstuderen op onderwerpen gerelateerd aan agile (project)management, en begeleidt hen daarbij. Daarnaast is hij SAFe® 4.5 Certified Program Consultant.

PROJECT MANAGEMENT EXPERTISE
COMES IN MANY FORMS.

SO DOES
SUCCESS.

OPEN MINDS.
MULTIPLE APPROACHES.
ONE GOAL.

Membership Makes the Difference

As a PMI member, you'll have access to a vast collection of knowledge and career resources, local and global communities, opportunities to grow and give back to the profession, plus discounts, rewards and perks.

Knowledge



Get instant access to digital editions of our global standards including *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide—Fifth Edition)*, the foremost standard on project management. Choose from hundreds of deliverable templates that save you time and effort, and help you manage your project information. Enjoy webinars, articles, blogs and papers.

Career Resources & Professional Development



Since no two paths in project management are exactly the same, you can tailor your training to your unique needs with our varied and flexible offerings. When you're ready for a new job, our career resources and Job Board will help you find a new position. If you're a PMI certification holder, you'll have more ways to earn professional development units (PDUs) at no extra cost.

Global Community



Network locally in PMI chapters in more than 80 countries. Connect globally on ProjectManagement.com to create, rate and discuss content, earning badges that recognize your participation.

Rewards & Discounts



Save up to 20% on PMI Store purchases including books and multimedia, discounts on e-learning courses, certification exams and renewals. Enjoy special programs for members such as PMI sponsored group insurance coverage.



CONTACT US!

The local DUTCH PMI Netherlands Chapter
please email:
membership@pmi-Netherlands-chapter.org

EXPLORE A NEW APPROACH,
FROM PREDICTIVE TO AGILE TO HYBRID.

START HERE





Wanneer ben je niet op je best? En wat kun je eraan doen?

PETER STORM

Mijn taalbuddy Obada -een vluchteling uit Syrië- moest een taaltest Engels halen om toegelaten te worden tot een masterprogramma Werktuigbouwkunde. Ik hielp hem bij het onderdeel spreekvaardigheid. Juist op dat onderdeel scoorde hij te laag. Dat bevreesde mij want uit onze informele gesprekken en zijn mailberichten aan mij kreeg ik de stellige indruk dat zijn taalvaardigheid inmiddels groot genoeg moest zijn. We gingen samen na wat de oorzaak zou kunnen zijn. We constateerden dat het iets te maken moest hebben met de speciale condities van dit onderdeel van het examen. Bij de andere drie onderdelen -lezen, schrijven, luisteren- had hij ruim de tijd om ongestoord na te denken. Bij het onderdeel spreekvaardigheid stond hij onder tijdsdruk en voelde hij zich niet op zijn gemak in het bijzijn van de examinator. Hij voelde zich niet veilig. Wat hieraan te doen?

Psychologische onveiligheid is een van de belangrijkste oorzaken van minder goed presteren bij individuen en teams (Lautenbach, 2019). Vooral in kennisintensieve organisaties. 'In niet-routinematig, kennisintensief werk zijn prestaties in hoge mate afhankelijk van sociale interactie en gezamenlijk probleemoplossing.'(Lautenbach, blz.53). Wat zijn de bekende oorzaken van een gevoel van onveiligheid? In het

algemeen gaat het om subtiele aspecten van de interactie tussen mensen. Er is geen bedreiging, chantage of geweld voor nodig om iemand zich onveilig te laten voelen. Een van die subtiele aspecten is, bijvoorbeeld, de mate waarin je je *verbonden* voelt met de ander. Als de ander zich afstandelijk, cynisch of onverdraagzaam opstelt en gedraagt dan zal je je niet gauw veilig voelen. Als hij zich enthousiast opstelt, actief naar je



luistert en open vragen stelt dan zal je je eerder veilig voelen in zijn bijzijn. Een ander aspect betreft het *statusverschil* tussen mensen. Is dat verschil groot dan neemt de kans toe dat er bij een van beiden een gevoel van onveiligheid ontstaat. Twee andere aspecten zijn: de mate waarin er *open en direct informatie* wordt uitgewisseld en de mate waarin er respectvol wordt omgegaan met *emoties en meningsverschillen*.

Van leidinggevend in kennisintensieve organisaties mogen we verwachten dat zij aandacht besteden aan het scheppen en behouden van psychologische veiligheid. Hoe kunnen zij dat doen? Lautenbach geeft een groot aantal concrete suggesties. Een paar daarvan zal ik hier noemen:

- ▶ Onderlinge verbondenheid stimuleren door tijd te nemen voor ontspanning en informeel contact en door merkbaar meelevens met elkaar.
- ▶ Status verschillen neutraliseren door actieve participatie aan te moedigen en gesprekstijd evenredig te verdelen.
- ▶ Samenwerkrelaties beïnvloeden door gemeenschappelijke doelen na te streven en het leren tot norm te verheffen.

Ik meen dat dit goede suggesties zijn maar ik vraag me af of het alleen een zaak van de leidinggevende is om psychologische veiligheid te stimuleren. Obada en zijn examinator zullen er niet veel mee kunnen want: (a) er is in die 15 minuten van het onderdeel spreekvaardigheid echt geen tijd om de onderlinge verbondenheid te stimuleren, (b) het is bepaald niet de bedoeling om het statusverschil tussen kandidaat en examinator weg te nemen (evenmin als het de bedoeling is om het te accentueren) en (c) Obada en zijn examinator hebben niet de vrijheid om samen een ander doel te formuleren dan het officiële doel.

Obada en ik togen aan het werk om iets van zijn kant te doen aan het bereiken van psycholo-

gische veiligheid. We oefenden regelmatig met onder andere de volgende vuistregels:

1. Op het moment dat je moet presteren probeer dan niet beter te zijn dan je bent. Want, paradoxaal genoeg, als je dat wel probeert dan zal je juist minder goed presteren dan je werkelijk kan. Obada was zo gefocust op succes dat hij indruk wilde maken op de examinator door moeilijke woorden te gebruiken en lange zinnen te formuleren. Die ambitie liet hij los.
2. Leef je in, in de rol en situatie van de examinator. Vraag je af waar het hem in de kern om gaat; wat hij echt belangrijk vindt en wat voor hem een bijzaak is. Het is immers niet een individuele prestatie die jij levert maar een gezamenlijke die jij en de examinator samen leveren. Het lijkt misschien makkelijk om examinator spreekvaardigheid te zijn maar het kan best lastig zijn. Immers Obada's moedertaal is Arabisch en die van de examinator Nederlands. Samen moeten zij een prestatie leveren in het Engels. Arabisch is veel meer een klanketaal dan Engels. Engels is een lettergreptaal. Voor de examinator is de kernopgave niet om te tellen hoeveel moeilijk woorden Obada kent maar om hem überhaupt goed te verstaan. Dus gingen we oefenen met het helder uitspreken van woorden met weinig lettergrepen.

Dat werkte kennelijk want de daaropvolgende keer slaagde Obada met vlag en wimpel. Het scheppen van psychologische veiligheid heeft, zo meen ik, de grootste kans van slagen als beiden, de leidinggevende en de medewerker, daar aandacht aan besteden.

□

Literatuur

A. Lautenbach (2019). Intervenieren vanuit signalen van psychologische veiligheid in teams. M&O tijdschrift voor management en organisatie, vol. 73, nr 3, blz. 52-69.

Integratieve projectmanagement-rapportage. Om met meerdere invalshoeken rekening te kunnen houden

AUTEURS: BEN BERNDT EN IRENE SCHROTENBOER

Proactieve stakeholders dwingen tegenwoordig meer transparantie af. Organisaties voelen zich daardoor genoodzaakt niet alleen over hun financiële doelstellingen te rapporteren, maar ook over hun (eventuele) niet-financiële doelen. Deze niet-financiële doelen worden vaak afgeleid van de sustainable development goals van de Verenigde Naties alsmede het zogenaamde six capital model. Dit artikel gaat daarmee over Integratieve projectmanagement-rapportage en hoe daar als projectmanager mee om te gaan.



Integratieve projectmanagementrapportage? Dat woordje integratief is niet alledaags in het jargon van projectmanagement. Integratief betekent dat je met meerdere invalshoeken rekening houdt en, meer concreet vertaald naar projectmanagement, dat je je rapportage afstemt op alle stakeholders. Niets nieuws onder de zon denk je misschien want stakeholdermanagement dat deden we toch al? Echter vanuit duurzaamheidsclaims is dat maar zeer de vraag. Los van de vraag of we al aan alle stakeholders die we signaleren rapporteren, laten duurzame stakeholders zich ook niet door ons projectmanagers op de kaart zetten, zij zetten zichzelf op de kaart. Steeds vaker melden zich stakeholders met duurzaamheidsbelangen zelf met kritische vragen. Deze proactieve stakeholders hebben een missie, een concreet doel

waarmee ze ondernemingen confronteren; nog sterker ze willen hun doelen opleggen aan ondernemingen. Organisaties en, naar onze mening, ook haar projectmanagement doen er goed aan zich hierop voor te bereiden, ook vanuit het oogpunt van risicomanagement. Projecten dienen waar mogelijk rekening te houden met de effecten van projectwerk en projectresultaat op de sustainable development goals, zeker als dit duurzame doelen zijn waarop de ondernemingsstrategie mede is gebaseerd. Vaak wordt er wanneer het gaat om de verbinding tussen financiële en niet-financiële verslaglegging gesproken van integrated reporting, geïntegreerde rapportage. Wij kiezen in dit artikel bewust voor 'integratief' om daarmee de diversiteit in belangen van stakeholders beter tot uitdrukking te brengen.

Integrated thinking en integrated reporting

Van beursgenoteerde bedrijven wordt verwacht dat ze over duurzame-lange-termijn-doelen rapporteren. Het bestuur van de bedrijven dient zich te richten op langetermijnwaardecreatie, zoals beschreven in Principe 1.1 van de Corporate Governance Code. Om die waarde te realiseren ontwikkelt het bestuur een visie waarbij in ieder geval rekening gehouden wordt met de belangen van stakeholders. Alsmede met andere voor de vennootschap relevante aspecten van ondernemen zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarbinnen de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping. In de toelichting op dit eerste principe van de Governance Code staat dat van *bestuurders en commissarissen wordt verwacht dat zij duurzaam handelen*. De in de Code beschreven best practices sluiten, aldus de toelichting, aan bij de Europese Richtlijn 'inzake de bekendmaking niet-financiële informatie en diversiteit.' Overigens zijn deze beursgenoteerde bedrijven al vanaf 2018 verplicht om een niet-fi-





nanciële verklaring op te nemen in het bestuursverslag, en dienen verslag te doen van het diversiteitsbeleid. Veel bedrijven publiceren inmiddels een duurzaamheidsrapport.

Alvorens een integratief rapport tot stand kan komen, moet er eerst op board level integratief worden gedacht. Dit wordt meestal integrated thinking genoemd. Het gaat daarbij om het daadwerkelijk *verbinden* van financiële en niet-financiële verslaglegging, alleen dan ontstaat er een langetermijnvisie en transparantie (Orij, z.d.). Maar waarom wachten op het bestuur? Duurzaamheid begint immers bij jezelf. Zo dacht in ieder geval *Irene Schrotenboer*, docent bij Avans Hogeschool en projectmanager van het Interreg-2-Seas project: Circular Bio-based Construction Industry. Dit project ontwikkelt nieuwe circulaire biobased oplossingen in de bouw voor efficiënter gebruik van grondstoffen ter vermindering van de CO₂-uitstoot.

Het Interreg-2-Seas programma

Interreg-2-seas, het loopt van 2014 tot 2022, is een Europees programma waarin Engeland, Frankrijk, Nederland en België (Vlaanderen) samenwerken. Het programma wordt (mede) gefinancierd uit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling en heeft een totaal van € 241 miljoen aan cofinanciering in de periode 2014 - 2020. Projecten die direct bijdragen aan

een van de specifieke doelstellingen kunnen voor maximaal 60 procent van hun totale projectbudget worden medegefinancierd. Naast deze specifieke doelstellingen worden projecten ook aangemoedigd om rekening te houden met “steun aan het MKB” en de “maritieme dimensie” (bron: <https://interreg.eu/programme/interreg-2-seas/>).



Figuur 1. Het 2 Zeeën gebied. In het project worden circulaire bio-based materialen ontwikkeld voor de bouwwereld

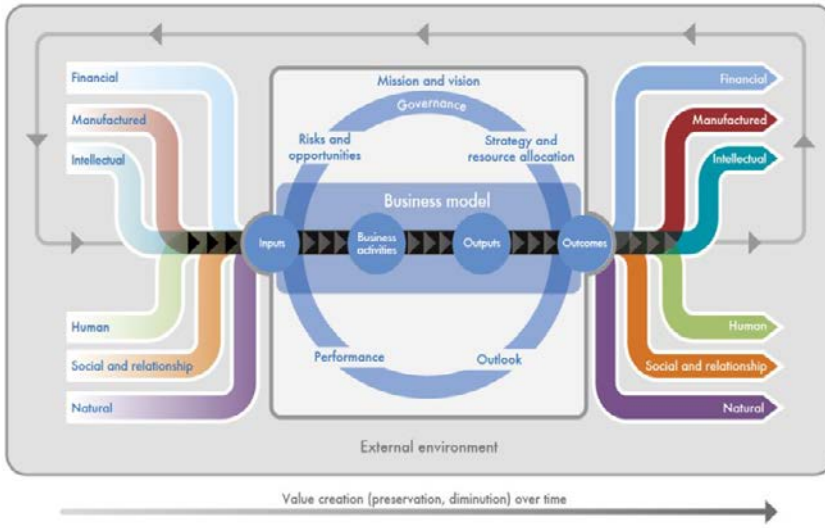
Het programma wil in het 2 Zeeën gebied (zie *figuur 1*), duurzaam en gebaseerd op kennis en innovaties de natuurlijke hulpbronnen beschermen en de groene economie bevorderen. Het programmagebied strekt zich uit over de kustregio's langs de zuidelijke Noordzee en Het Kanaal; in totaal 88.000 vierkante kilometer. Daarmee behoort het tot één van de grootste grensoverschrijdende programma's in Europa. Een van de projecten binnen dit programma is Circular Bio-based Construction Industry (CBCI), dat in 2019 is gestart. In dit project worden circulaire bio-based materialen ontwikkeld voor de bouwwereld en wordt tevens onderzocht welke aanpak nodig is om de transitie naar circulair en bio-based bouwen te versnellen. Op 31 januari 2019 stuurde Irene Schrotenboer, in haar rol van projectmanager, de jaarrapportage

Welke waarde is gecreëerd of vernietigd bij het realiseren van outputs, want daar draait het om bij integratieve rapportage



en meer dan honderd bijlagen naar de Europese subsidieverstrekker Interreg 2 Seas. In het verplichte format staat per deliverable, dat zijn er 525 in totaal, de status plus een korte toelichting. In de algemene delen van de rapportage ligt de focus op het verklaren van afwijkingen van het projectplan en het projectbudget. Doel daarvan is om inzicht te geven in de haalbaarheid van de 10 outputs van dit project dat tot september 2022 loopt. Ook dient er over specifieke resultaten en het bereiken van targetgroepen, onder andere de constructieindustrie plus overheden, banken en onderwijs, gerapporteerd en aangegeven te worden. De overall performance wordt uiteindelijk gevat in een percentage. Dat is het gemiddelde van het percentage gerealiseerde outputs en besteed budget. Dit project is in 2019 begonnen en er zijn nog geen outputs gerealiseerd. Het project wordt alleen 'afgerekend' op uitgaven ten opzichte van budget. Kortom er wordt vooral gerapporteerd over een aantal vooral financiële performance indicatoren. Maar geeft deze rapportage daarmee een goed beeld van de geleverde prestaties en gecreëerde waarde, ook niet-financiële, door het team van inmiddels bijna 60 personen werkzaam bij

10 partnerorganisaties verspreid over Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk? Welke waarde is gecreëerd of vernietigd bij het realiseren van outputs, want daar draait het om bij integratieve rapportage. Het is uiteraard zinvol om alle deliverables langs te lopen en vast te stellen of je on-track bent qua specifieke resultaten en het bereiken van de targetgroepen; dat is waarvoor je subsidie krijgt. *Irene Schotenboer*: 'Toch wil ik mijn rol als projectleider duurzamer invullen. Ik heb daarom aansluitend ook een integratieve rapportage gemaakt. Ik baseerde deze op het Six Capital Model (zie *figuur 2*) dat ook de basis vormt van het internationaal gebruikte Integrated Reporting Framework van het IIRC (het International Integrated Reporting Council).' De zes 'capitals' zijn: financial capital, manufactured capital, natural capital, human capital, intellectual capital, en social and relational capital. *Irene Schotenboer*: 'Ik pas het framework niet toe volgens de letter; het gaat mij in eerste instantie om de gedachte erachter. Bij een project heb je als input een mix van deze kapitalen nodig. En bij het creëren van output maakt je gebruik van deze kapitalen. De vraag is: hoe staan als deze kapitalen ervoor wanneer



Figuur 2. Het Six Capital Model. (bron: integratedreporting.org)

de output is gerealiseerd. Zijn ze dan meer of minder waard geworden. Overigens is het financieel waardering van als deze kapitalen best een lastige klus. Ik hanteer het six capital model ook omdat ze linken aan de sustainable development goals, die gaan immers over welvaart en welzijn van alle mogelijke resources. Per kapitaal stel ik mij (en de stuurgroep die voor dit project is samengesteld) enkele vragen. Bij financial capital zijn de vragen (niet verrassend): zijn de beschikbaar gesteld fondsen door de subsidievestrekker en deelnemende organisaties voldoende? En worden deze fondsen verantwoord en adequaat ingezet om de outputs te kunnen realiseren?’

Bij manufactured capital stelde ze in deze fase van het project vooral de vraag of onderzoeksfaciliteiten van de betreffende partnerorganisaties kunnen bieden wat nodig is. Aangezien in dit project circulaire bio-based materialen worden ontwikkeld voor de bouwwereld, zal in een latere fase ook specifiek over deze ‘manufactured’ producten worden gerapporteerd. Bij natural capital werpt ze een kritische blik op de

gebruikte hernieuwbare en niet-hernieuwbare grondstoffen. Staan die in verhouding tot wat met dit (groene) project getracht wordt te bereiken? *Irene Schrotenboer*: Dan human capital. Hebben de teamleden de juiste expertise, ervaring en vaardigheden? Zetten we die goed in? Wat leren mensen bij? In hoeverre is elk teamlid in staat tot samenwerken? Maar ook: hoe staat het met de motivatie en de loyaliteit van de mensen? Hoe wordt omgegaan met (tijdelijke) personeelstekorten en is dat fair en vol te houden? Hoe groot is het verloop? Daaraan gekoppeld kijk ik naar intellectual capital. Welke kennis en inzichten hebben we gecreëerd, zowel qua producten als (werk)processen? Wat kenmerkt onze manier van werken? Is die adequaat? Wat kunnen wij en ook andere projectteams hiervan leren? Ten slotte kijk ik naar social and relational capital. Hoe staat het met het vertrouwen tussen de mensen en de partner organisaties onderling? Hoe wordt omgegaan met cultuurverschillen? Is er voldoende integratie tussen de partnerorganisaties, of zijn er subgroepen binnen organisaties of landen? Wat levert de zogenaamde



cross-border cooperation op? Zijn we Brüder in Europa?’

Dit zijn veel vragen. Zolang Irene Schrotenboer vastzit aan het verplichte format van de jaarrapportage zijn dit extra vragen. ‘Toch wil ik ze beantwoorden, met mijn team, en rapporteren aan alle deelnemende partnerorganisaties. Het eerstvolgende gesprek in de stuurgroep rondom de zes capitals is in mijn ogen een belangrijk proces dat meer oplevert dan de uiteindelijke rapportage. Het zet mensen aan het denken en daardoor aan het bewegen, zodanig dat er niet alleen deliverables en outputs worden geleverd, maar ook daadwerkelijk nettowaarde wordt gecreëerd. Dit is een andere kijk dan het verplichte jaarrapport, dat is gefocust op het plan. Het verplichte jaarrapport geeft een indicatie van de haalbaarheid van de

outputs. Als het project op schema ligt, dan zou je mogen veronderstellen dat het haalbaar is. Loopt het project achter, dan zou het wel eens lastig kunnen worden om voor het einde van de projectduur alles gerealiseerd te hebben. In de verplichte jaarrapportage staat echter niet of het behalen van deadlines op een duurzame manier gaat, ofwel op een manier die niet onnodig ten koste gaat van voornoemde kapitalen. Om daar inzicht in te krijgen is het gesprek nodig over de zes capitals. Nu nog als aanvulling, maar wellicht is dit in de toekomst het nieuwe normaal in project-rapportages.’

□

Bronnen:

Orij, R. (2017) [https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/ implementatie-van-integrated-reporting-hoe-dan, geraadpleegd op 6-2-2020](https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/implementatie-van-integrated-reporting-hoe-dan,geraadpleegd-op-6-2-2020)



Irene Schrotenboer is projectleider CBCL en docent Finance & Control bij Avans Hogeschool Breda

Ben Berndt is docent Governance, Risk en Compliance bij Avans Hogeschool Breda



Ben Berndt

Ben Berndt, Docent-Coach GRC
(Governance-Risk-Compliance) Avans
Hogeschool, Lector Projectmanagement
NCOI Hogeschool

Lectio divina in duurzame transparantie

Al langer vraag ik me af op wat voor stroom al die schone, duurzame elektrische auto's nu echt lopen. Is dat inderdaad op geïmporteerde kolenstroom? Of is dat op kernenergie uit Frankrijk, want dat vinden we ook ineens duurzame energie. Waarom ik me dat afvraag? 'De Europese Unie importeert steeds meer kolenstroom uit niet-EU-lidstaten die niet onder het Europese emissiehandelssysteem ETS vallen. Dit ondermijnt pogingen in de EU om de CO₂-uitstoot terug te dringen en het stimuleert landen buiten de EU om steenkool te blijven gebruiken.' Dat staat in een recent gepresenteerd rapport van Sandbag, een non-profitdenktank over Europees klimaatbeleid. Daarom.

Vorig jaar importeerden EU-landen die onder het ETS vallen netto 21 terawattuur aan elektriciteit uit landen buiten de EU. Dat is zeven keer zoveel als in 2017. Voor al die geïmporteerde stroom wordt nauwelijks of geen CO₂-prijs betaald. Sandbag spreekt daarom ook van een 'offshore CO₂-paradijs, aldus Bert van Dijk in het Financieel dagblad van 29 januari 2020.

Hoe transparant verloopt eigenlijk onze duurzame transitie? Want zonder transparantie en corruptiebestrijding zullen de sustainable development goals niet slagen, schreef Arjen Tillema in 2015 al. Hij was tot mei 2019 voorzitter van Transparency International Nederland. De Groene Amsterdammer constateerde in 2017 bij Unilever's duurzaamheidsboekhouding "een labyrint van regels, voornemens en doelstellingen, waarbij de transparantie soms verblindend werkt".

Transparantie en Duurzaamheid

Is er een relatie te leggen tussen transparantie en duurzaamheid? Recent bezocht ik de Benedictijner Willibrordabdij te Doetinchem en sprak daar met abt Henry Vesseur over duurzaamheid. Binnen de Benedictijner traditie bestaat de zogenaamde lectio divina. Dat is een soort van zeer langzaam herkauwen (ruminatio) van een tekst waarbij de nodige zelfreflectie om de hoek komt kijken. Het monastieke stabilitas, standvastigheid, komt denk ik het dichtst bij het

begrip duurzaamheid. Duurzaamheid en transparantie hebben elkaar nodig. Duurzaam herkauw ik dan als duur in de zin van kostbaar, waardevol, maar ook in de zin van kostbaar, dat het wat mag en zal kosten. Duurzaam betekent ook duren in de zin van tijd, dat het enige tijd zal voortduren. Maar het woord duurzaam heeft ook iets bedachtzaams. Dat komt door de uitgangzaam. Denk maar eens aan eenzaam of gehoorzaam en wat te denken van langzaam. Van duurzaam naar duurzaamheid betekent voor mij dan weer meer afstandelijkheid. Afstandelijkheid voel ik ook bij het woord transparantie, dat doorzichtigheid betekent. Kostbaar, duurzaam, doorzichtig kan dat samengaan? Ik moet denken aan dr. Masaru Emoto die bevroren waterkristallen fotografeert voor en nadat er positivisme op is uitgestraald. Water blootgesteld aan positivisme zoals de muziek van Beethoven of liefdevolle woorden vertoont de mooiste kristallen. Een soort duurzame schoonheid die wij mensen allemaal onbewust herkennen. Maar, OMG, *'de transparante samenleving maakt ons ongelukkig'* lees ik in Trouw van 6 februari 2020. De auteur Henk Steenhuis destilleert de volgende betekenissen van transparantie: open, doorzichtig, eerlijk, niet geheimzinnig, geen achterkamertjes, en duidelijk. Daar wordt duurzaamheid blij van. Steenhuis haalt de Koreaans-Duitse filosoof Byung-Chul Han aan die in zijn boek 'De vermoeide samenleving' stelt dat wij niet meer door geboden, verboden, en regels beheerst worden, maar door initiatieven, motivatie, en *projecten*. Doordat wij alles transparant maken, zijn wij volgens Han gevangen van onze eigen transparantie geworden. Paul Frissen uit in zijn boek 'Het geheim van de laatste staat' ook kritiek op de transparantie. Volgens Frissen heeft de staat geheimen nodig juist om de burger te beschermen.

Transparantie, duurzaamheid en geheimen. Als wij in onze projecten duurzaamheid willen bereiken, maar daarvoor veel (natuurlijke) hulpbronnen nodig hebben om elders waarde op te leveren, melden we dat dan aan onze stuurgroep? Of wordt onze opdrachtgever daar heel ongelukkig van en is het beter om wat geheimen te koesteren? En als het gaat om de duurzaamheid van projectmanagement zelf, kunnen en mogen wij projectmanagers wegstappen als we worden geconfronteerd met winstgevende, doch vervuilende business cases? Transparantie, duurzaamheid, geheimen en ethiek. Het is een mooie lectio divina.

Bronnen:

De Groene Amsterdammer, *Duurzaamheid uit een pakje, realiteit achter het papieren labyrint*. Daphné Dupont-Nivet, Anouk Ruhaak, Marije Schuurs, Jaap Tielbeke en Emiel Woutersen, 22-3-2017. Opgehaald 3-2-2020

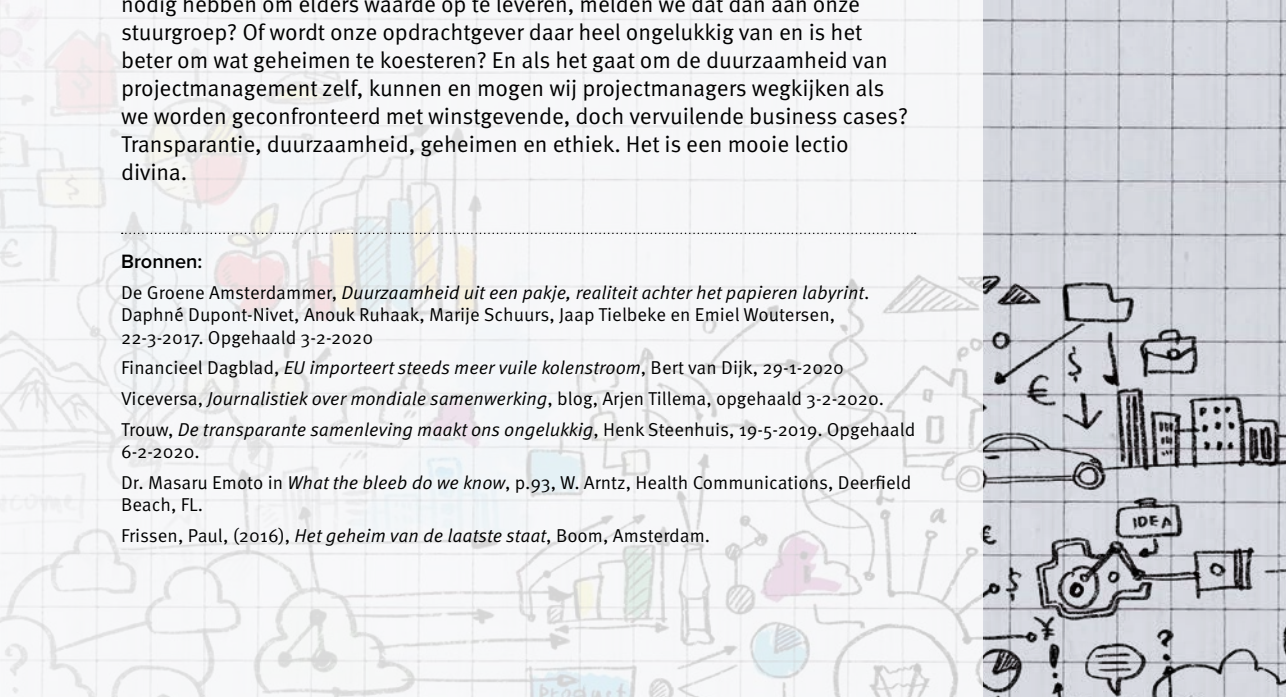
Financieel Dagblad, *EU importeert steeds meer vuile kolenstroom*, Bert van Dijk, 29-1-2020

Viceversa, *Journalistiek over mondiale samenwerking*, blog, Arjen Tillema, opgehaald 3-2-2020.

Trouw, *De transparante samenleving maakt ons ongelukkig*, Henk Steenhuis, 19-5-2019. Opgehaald 6-2-2020.

Dr. Masaru Emoto in *What the bleeb do we know*, p.93, W. Arntz, Health Communications, Deerfield Beach, FL.

Frissen, Paul, (2016), *Het geheim van de laatste staat*, Boom, Amsterdam.



Navigeren in een VUCA wereld:

42

Welke competenties en karaktereigenschappen heeft de projectmanager in de nabije toekomst nodig?

AUTEUR: LIESBETH RIJSDIJK





Dit artikel bekijkt de verschillende modellen en raamwerken die in het onderwijs voor de toekomst worden gebruikt met betrekking tot competenties voor het omgaan met complexe vraagstukken in een VUCA wereld die Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous is. Ze worden vergeleken met de Individual Competence Baseline 4.0 van IPMA. Dit geeft inzicht in welke competenties en karaktereigenschappen de projectmanager van de toekomst zal moeten hebben om te kunnen navigeren in een VUCA wereld.

Het hoger onderwijs staat voor een mooie en essentiële opgave, namelijk onze jongeren, onze studenten, voorbereiden op hun rol bij het aanpakken van deze grote, urgente en complexe vraagstukken. Een aantal van hen wordt de projectmanager van morgen. Daarbij stellen wij ons de vraag welke competenties en karaktereigenschappen nu werkelijk van belang zijn in een wereld waar deze complexe vraagstukken spelen, die snel verandert, onzeker en ambigu is. Waar oude oplossingen niet meer werken en systemische transitie nodig zullen zijn om vooruitgang te boeken. Het Ministerie van Onderwijs realiseert zich maar al te goed dat het onderwijs zich moet gaan verhouden tot deze nieuwe realiteit. In de Strategische agenda 2015-2022 “De waarde van Weten” staat: ‘We hebben een dynamische en ongewisse toekomst voor de boeg. De studenten van nu zullen als leiders van de toekomst complexe situaties tegenkomen, die we nu nog niet eens kunnen bedenken. Dat betekent dat leiderschap meer inhoudt dan management in de letterlijke zin van het woord. Meer dan het beheren of hanteren van de realiteit, zal leiderschap gaan om je continu verhouden tot de veranderende realiteit(en): er op inspelen, er op vooruitlopen en een visie ontwikkelen op wat veranderingen betekenen voor jezelf én je omgeving. Dat vraagt om kennis en kunde, maar ook om responsiviteit, flexibiliteit en creativiteit.’ (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2015: pp.3).



Five Minds for the Future van Howard Gardner

Gardner beschrijft in zijn boek *Five Minds for the Future* uit 2008, vijf verschillende mindsets of karakteristieken van de geest die professionals in de toekomst nodig zullen hebben om goed te kunnen functioneren in een onzekere context en om te kunnen te werken aan een duurzame en inclusieve wereld. Deze zijn:

1. De *disciplined mind* verwijst naar het vermogen om vanuit meerdere disciplines, zoals geschiedenis, wiskunde, recht, management en finance, na te denken over de wereld en vanuit die disciplines de wereld te begrijpen. Al wat door eerdere wetenschappers aan kennis binnen een bepaalde discipline is voortgekomen, is van belang om verder te kunnen bouwen. Dat betekent dat studenten en professionals zich in liefst meerdere disciplines grondig moeten verdiepen en dit dienen te blijven doen. De informatie en kennis is geen einddoel, maar als een middel om te komen tot beter onderlegde praktijk.
2. De *synthesizing mind* verwijst naar het vermogen om informatie en kennis vanuit verschillende bronnen en disciplines met elkaar te verbinden tot een coherent geheel en dit aan anderen te communiceren. Dit vermogen wordt steeds belangrijker, aangezien de hoeveelheid kennis elke twee tot drie jaar verdubbelt. Het wordt dus steeds moeilijker om uit die grote hoeveelheid informatie en kennis een geïntegreerd en coherent geheel te maken.
3. De *creating mind* verwijst naar het vermogen om verder te denken dan de bestaande kennis en synthesis. Het stellen van vragen moet leiden tot onverwacht nieuwe inzichten. Dit vermogen wordt steeds belangrijker, omdat alle routinematige handelingen in de toekomst door robots zullen worden uitgevoerd. Mensen met een *creating mind* zijn nooit tevreden met de status quo en altijd op zoek naar andere gezichtspunten, invalshoeken en stellen continu de vraag of het niet anders en beter kan. Ze zijn nieuwsgierig, durven buiten de gebaande wegen denken en handelen en kleuren niet binnen de lijntjes.
4. De *respectful mind* verwijst naar het vermogen om empathisch en constructief te reageren op verschillen tussen individuen en groepen mensen. Het is het vermogen deze verschillen te begrijpen en er zodanig mee te werken, dat je positief gebruik maakt van diversiteit die verder gaat dan alleen maar tolerant en politiek correct zijn. Bij een *respectful mind* gaat het er vooral ook om, om samen, ondanks of dankzij onderlinge verschillen, te werken aan gemeenschappelijke doelen en daarbij diversiteit en inclusiviteit als uitgangspunt te nemen.
5. De *ethical mind* verwijst naar het vermogen om rollen die aan het werk gerelateerd zijn te verweven met die van de persoon als burger en te streven naar het uitvoeren van werk en burgerschap vanuit een ethisch perspectief. Dit klinkt makkelijk en vanzelfsprekend, maar is het niet. In een maatschappij en economische orde waarbij eigenbelang en winstmaximalisatie centraal staan, is het lastig hoge ethische principes te blijven hanteren.

De studenten van nu zullen als leiders van de toekomst complexe situaties tegenkomen, die we nu nog niet eens kunnen bedenken

Gardner suggereert dat ieder mens deze mindsets een leven lang zou moeten ontwikkelen, hoewel het onmogelijk is om op alle vijf de mindsets optimaal te scoren. Het gaat er om een optimale balans te realiseren.



21st Century Skills

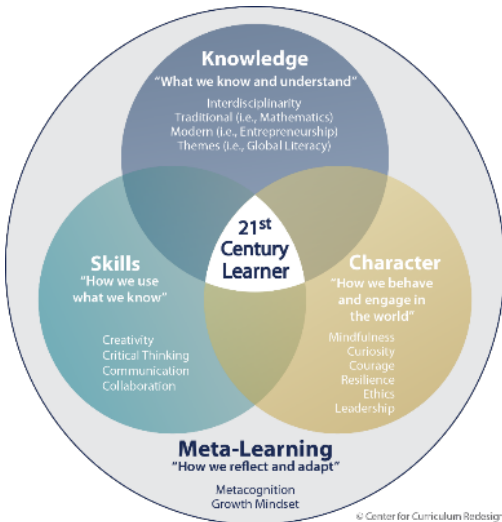
Er bestaan verschillende raamwerken en modellen die de benodigde 21st Century Skills weergeven, competenties die belangrijk zijn in de huidige kennis- en netwerksamenleving. De naamgeving 21st Century Skills is misleidend, aangezien deze competenties en vaardigheden ook voorheen belangrijk waren (Meester, Bergsen & Kirschner, 2017). Wat we kunnen stellen is dat een deel ervan in de toekomst nog belangrijker zal worden.

In 2015 publiceerde het World Economic Forum (WEF) het rapport “New Vision for Education”, waarin de auteurs een onderscheid maken tussen zogenaamde “fundamentele geletterdheden” (foundational literacies), competenties en karakterkwaliteiten. Het WEF pleit er voor meer nadruk op de ontwikkeling van de karakterkwaliteiten te leggen, te weten nieuwsgierigheid, initiatief nemen, vasthoudendheid, aanpassingsvermogen, leiderschap en sociaal en cultureel bewustzijn. En hoewel karakterkwaliteiten voor een deel aange-

boren zijn, zijn ze ook deels ontwikkelbaar. Het is alleen veel lastiger om te meten of iemand gegroeid is op de karaktereigenschap “nieuwsgierigheid” of “vasthoudendheid” dan op zijn “rekenvaardigheid”.

Karakterkwaliteiten die volgens het World Economic Forum cruciaal zijn voor de toekomst

Nieuwsgierigheid	het vermogen en de urgentie voelen om steeds vragen te blijven stellen bij de status quo en te willen weten wat er nog meer mogelijk is
Initiatief nemen	het vermogen en de wens om pro-actief nieuwe taken op zich te nemen en doelen te stellen
Vasthoudendheid	het vermogen om vast te houden aan een diep gewortelde wens om een bepaald doel te bereiken en zich niet door hindernissen of weerstand uit het veld laten slaan
Aanpassingsvermogen	het vermogen om van plan, aanpak, methode et cetera te veranderen als de situatie daarom vraagt
Leiderschap	het vermogen om anderen te inspireren en mee te nemen in een proces van verandering om een gemeenschappelijk doel te realiseren
Sociaal en cultureel bewustzijn	het vermogen om met andere mensen te interacteren op een wijze die sociaal, cultureel en ethisch gepast is



Figuur 2: 21st Century Learner (Bialik and Horvathova, 2015)

Bialik and Horvathova (2015) onderscheiden in hun model van de 21st Century Learner (zie *figuur 1*) vier dimensies van onderwijs:

- ▶ **Kennis:** refereert aan wat we weten en begrijpen
- ▶ **Vaardigheden:** hoe we gebruik maken van wat we weten
- ▶ **Karaktereigenschappen:** hoe we ons gedragen in en verhouden tot de wereld om ons heen
- ▶ **Meta-learning:** hoe we reflecteren en ons aanpassen

Met name de toevoeging Meta-learning is interessant, omdat dit vermogen volgens Harari (2018) iets is dat we in de toekomst echt nodig zullen hebben: aanpassingsvermogen, het vermogen om een leven lang nieuwe dingen te leren en het vermogen je niet uit het lood te laten slaan door onbekende situaties.

De karaktereigenschappen die Bialik and Horvathova (2015) onderscheiden zijn deels anders dan die van het WEF: naast nieuwsgierigheid, weerbaarheid (= volharding/vasthoudendheid) en leiderschap, noemen zij mindfulness, moed en ethisch vermogen als belangrijke karaktereigenschappen. Deze karaktereigenschappen zijn geoperationaliseerd in kwaliteiten en concepten (Zie *tabel 1*).

Uit onderzoek (BIAC, 2015) blijkt dat 80 procent van de leiders van internationaal opererende bedrijven de karakterkwaliteiten, het leer- en aanpassingsvermogen (meta-learning) van hun medewerkers, niet alleen belangrijk vindt in de huidige context, maar hieraan meer belang gaat hechten in de toekomst. Stijgende complexiteit en onvoorspelbaarheid vragen om leervermogen om zich verder te kunnen ontwikkelen en zich vlot aan te kunnen passen aan wijzigende werk omstandigheden en -inhoud. Zeker met de groeiende robotisering en

invloed van kunstmatige intelligentie, zullen karaktereigenschappen en meta-learning vermogen steeds belangrijker worden (Garcia Alvarez, 2020).

Projectmanagement competenties in een VUCA wereld

Wat betekent bovenstaande nu voor het vak projectmanagement en voor de competenties van de projectmanager? Ook de projectmanager zal in toenemende mate te maken krijgen met een VUCA context, met complexe en zelfs “wicked” vraagstukken, waarvoor geen pasklare antwoorden en oplossingen voorhanden zijn. En die niet met een enkel project op te lossen zijn. Om bovenstaande modellen, die in het onderwijs worden gebruikt om jongeren voor te bereiden op een arbeidsmarkt die nog onbekend is, te vergelijken met de competenties van een projectmanager, kijken we naar de IPMA ICB4. ICB4 onderscheidt drie sets van in totaal 29 competenties voor zowel project-, programma- en portfoliomanagement:

Tabel 1: Karakterkwaliteiten van de 21st Century Learner (Bialik and Horvathova, 2015)

Top Qualities	Associated Qualities and Concepts (non-exhaustive)
Mindfulness	Wisdom, self-awareness, self-management, self-actualization, observation, reflection, consciousness, compassion, gratitude, empathy, caring, growth, vision, insight, equanimity, happiness, presence, authenticity, listening, sharing, interconnectedness, interdependence, oneness, acceptance, beauty, sensibility, patience, tranquility, balance, spirituality, existentiality, social awareness, cross-cultural awareness, etc.
Curiosity	Open-mindedness, exploration, passion, self-direction, motivation, initiative, innovation, enthusiasm, wonder, appreciation, spontaneity, etc
Courage	Bravery, determination, fortitude, confidence, risk taking, persistence, toughness, zest, optimism, inspiration, energy, vigor, zeal, cheerfulness, humor, etc
Resilience	Perseverance, grit, tenacity, resourcefulness, spunk, self-discipline, effort, diligence, commitment, self-control, self-esteem, confidence, stability, adaptability, dealing with ambiguity, flexibility, feedback, etc
Ethics	Benevolence, humaneness, integrity, respect, justice, equity, fairness, kindness, altruism, inclusiveness, tolerance, acceptance, loyalty, honesty, truthfulness, authenticity, genuineness, trustworthiness, decency, consideration, forgiveness, virtue, love, helpfulness, generosity, charity, devotion, belonging, civic-mindedness, citizenship, equality, etc
Leadership	Responsibility, abnegation, accountability, dependability, reliability, conscientiousness, selflessness, humbleness, modesty, relationship skills, self-reflection, inspiration, organization, delegation, mentorship, commitment, heroism, charisma, followership, engagement, leading by example, goal-orientation, focus, results orientation, precision, execution, efficiency, negotiation, consistency, socialization, social intelligence, diversity, decorum, etc



- ▶ *Gedragmatige competenties*: persoonlijke en interpersoonlijke competenties om succesvol te zijn in projecten, programma's en portfolio's
- ▶ *Contextuele competenties*: competenties die nodig zijn om te kunnen navigeren in de bredere omgeving
- ▶ *Vaktechnische competenties*: de technische aspecten van het managen van projecten, programma's en portfolio's.

Bij het vergelijken van de ICB4 met de eerder hiervoor beschreven modellen en raamwerken, valt een aantal zaken op.

Vergelijking Five Minds for the Future: er lijkt weinig tot geen aandacht te zijn in de ICB4 voor de disciplined, de synthesizing en de creating mind, wel voor de respectful en de ethical mind: IPMA verstaat onder respectful mind: gedragsmatige competenties: relaties en betrokkenheid;

conflict en crisis management aangevuld met contextuele competenties: cultuur en waarden. Onder ethical mind vallen gedragmatige competenties: persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid, aangevuld met contextuele competenties: compliance, standaarden en regels, macht en belangen.

Nergens in de ICB4 wordt er gesproken over het kunnen werken vanuit verschillende disciplines (disciplined mind), het kunnen verbinden van een grote hoeveelheid aan informatie en kennis vanuit verschillende bronnen en disciplines tot een coherent geheel (synthesizing mind) of over het vermogen om verder te denken dan de bestaande kennis en synthesis, en het stellen van vragen die leiden tot onverwachte nieuwe inzichten.

Een vergelijking met de 21st century skills van WEF laat zien dat de Foundational literacies vooral gelinkt kunnen worden aan de vaktech-



In het onderwijs is meer en meer focus te zien op de Five Minds for the Future en karaktereigenschappen onder andere door bijvoorbeeld filosofie, kritisch en creatief denken en doen, mindfulness en meditatie in curricula op te nemen. Een concreet voorbeeld is The Value Creators, een innovatief onderwijsconcept van de internationale opleiding Global Project and Change Management van Windesheim Honours College, Hogeschool Windesheim in Zwolle (Garcia Alvarez & Rijdsdijk, 2017). Studenten kiezen zelf een complex vraagstuk, gelinkt aan één of meerdere van de zeventien Sustainable Development Goals en krijgen als opdracht: “Creëer waarde en maak relevante connecties”. Om dat te kunnen doen, moeten ze goed gebruik maken van alle Five Minds for the Future, en de karaktereigenschappen: nieuwsgierigheid, leiderschap, initiatief nemen, aanpassen aan

veranderende omstandigheden /meebewegen, doorzettingsvermogen en vasthoudendheid tonen en meta-leren (reflecteren en zelf hun leerproces inrichten). Er zijn geen georganiseerde lessen en vakken. Studenten organiseren zelf de kennis die ze nodig hebben, door bijvoorbeeld een gastspreker uit te nodigen, een week stage te lopen bij een organisatie, een MOOC (Massive Open Online Course) te volgen of naar een congres te gaan. Studenten die The Value Creators hebben gevolgd, zeggen dat ze geleerd hebben om zelf initiatief te nemen en iets in gang te zetten als ze willen dat er iets in de maatschappij verbeterd kan worden. Ze zeggen dat de manier waarop de leeromgeving is vormgegeven, hun nieuwsgierigheid naar kennis en naar het vinden van manieren die impact hebben, heeft vergroot. Zie voor meer informatie: www.valuecreators-whc.com

nische competenties, dat deze deels linken aan de gedragsmatige competenties (samenwerking en communicatie) en dat de karakterkwaliteiten deels terugkomen in de gedragsmatige competenties als leiderschap (persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid; vindrijkheid/vasthoudendheid) en contextuele competenties (cultuur en waarden). Wat betreft meta-learning komt de ICB4 competentie “zelfreflectie en zelfmanagement” nog het dichtstbij: ‘Zelfreflectie en zelfmanagement is de kerncompetentie om eigen gevoelens, overtuigingen en waarden te kennen en beheersen, teneinde te komen tot een bewuste, systematische en gedisciplineerde manier van werken en het omgaan met concrete situaties, veranderende eisen en stressvolle situaties.’ Toch geeft deze definitie weinig ruimte voor de noodzakelijkheid van het continue leren, jezelf vernieuwen en aanpassen aan veranderende contexten.

Conclusie

Ook voor de projectmanager zullen in de toekomst karaktereigenschappen en meta-learning aan belang toenemen om effectief te kunnen navigeren in een VUCA wereld. In de ICB4 is al een aantal karaktereigenschappen opgenomen als competenties, zoals leiderschap en zelfreflectie en

zelfmanagement. Echter andere karaktereigenschappen en “minds for the future” zijn afwezig in de ICB4. De “Five Minds for the Future” zijn: de disciplined, de synthesizing en de creating mind. In de ICB4 zien we geen competenties die gaan over (1) het vanuit verschillende disciplines kunnen werken aan problemen, (2) het vermogen om informatie en kennis vanuit verschillende bronnen en disciplines met elkaar te verbinden tot een coherent geheel of (3) het vermogen om verder te denken dan de bestaande kennis, om te komen tot het stellen van vragen die leiden tot onverwachte nieuwe inzichten en buiten de gebaande paden durven gaan. De ICB4 mist ook focus op karaktereigenschappen zoals nieuwsgierigheid, mindfulness en aanpassingsvermogen en meta-learning.

Om als projectmanager goed uitgerust te worden voor de grote en complexe, zelfs “wicked” vraagstukken waar we nu en in de nabije in de toekomst voor staan, zou de ICB4 een dimensie kunnen toevoegen die specifiek ingaat op de essentiële karaktereigenschappen en Minds for The Future zoals in het artikel beschreven. Het is lastig om deze karaktereigenschappen en minds in een specifieke training of iets dergelijks te leren. Het gaat er meer om dat een projectmanager zich



bewust is van het belang van deze eigenschappen en aan de ontwikkeling ervan op verschillende manier invulling geeft. Dat kan door trainingen, reflectie, retraite, coaching en mindfulness op te nemen in het dagelijkse werkritme.

Ook het onderwijs zou hier nog meer de nadruk op moeten leggen. Een trend in hoger onderwijs is het leren in kleinschalige professionele leergemeenschappen, rondom complexe vraagstukken en in nauwe samenwerking met de praktijk (Ministerie van OCW, 2015). Hierdoor wordt het onderwijs uitdagender en relevanter. Er kan dan ook meer sprake zijn van flexibilisering van het onderwijs zodat er meer maatwerk geboden kan worden. Ook moet bij studenten nog meer nadruk worden gelegd op de noodzaak jezelf een leven lang te ontwikkelen, terwijl tools moeten worden aangeboden hoe dit te doen. Dan ontstaan kansen om ook de Five Minds voor de Future en de genoemde karaktereigenschappen te ontwikkelen. Meer en meer zullen we moeten weggaan van leren om kennis te vergaren om te gaan naar leren om kennis toe te passen om samen met anderen (studenten, docenten, onderzoekers, bewoners, professionals uit de praktijk) complexe vraagstukken aan te pakken.

□

Literatuur:

BIAC (2015). *Character Qualities for the Workplace: Synthesis Report, June 2015*. BIAC survey, Paris, France. Geraadpleegd op 23 februari 2020 van <http://biac.org/wp-content/uploads/2015/06/15-06-Synthesis-BIAC-Character-Survey1.pdf>

Bialik, M. and Horvathova, M. (2015). *Character Education for the 21st Century: What Should Students Learn? Center for Curriculum Redesign*. Boston, Massachusetts. Geraadpleegd op 12 februari 2020 van https://www.researchgate.net/publication/318681601_Character_Education_for_the_21st_Century_What_Should_Students_Learn/link/5977633f45851570a1b31116/download

Garcia Alvarez M. (2020). Character Qualities in Educating for Sustainability. In: Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (Eds.) *Quality Education. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer, Cham.

Garcia Alvarez, M. & Rijdsdijk, L. (2017). Value Creators: an innovative learning environment to shape the future together and find global solutions to the challenges ahead. *Journal of the European Honors Council*, 1(2). <https://www.honorscouncil.eu/jehc/>

Gardner, H. (2008). The five minds for the future. *Schools*, 5 (1/2), 17–24.

Harari, Y.N. (2018). *21st Lessons for the 21st Century*. Jonathan Cape: UK.

Meester, E., Bergsen, S. & Kirschner, P.A. (2017). De Holle Retoriek van '21st-Century Skills'- Hoezo is Kennis Minder Belangrijk? *TH&MA Hoger Onderwijs*, 5, 68-72. Geraadpleegd op 23 februari 2020 van <http://www.e-meester.nl/wp-content/uploads/2014/03/De-holle-retoriek-van-21st-century-skills-Meester-Bergsen-Kirschner-Thema-20171.pdf>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2015). *De waarde(n) van weten. Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 10 februari 2020, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-545498.pdf>

World Economic Forum. (2015). *New Vision for Education Unlocking the Potential of Technology*. Geneva, Switzerland. Geraadpleegd op 23 februari 2020 van http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf



Dr. Liesbeth Rijdsdijk is senior onderzoeker en programmaleider Wicked Vraagstukken, Lectoraat Sociale Innovatie, e.rijdsdijk@windesheim.nl



Peter M. Storm

(1947) is emeritus hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen. Hij studeerde bedrijfseconomie en organization behavior en promoveerde op een onderzoek naar de wisselwerking tussen professionalisering en bureaucrativering in een grote onderwijsinstelling.

De ‘wetteloosheid’ van projectmanagement

Is dit een goed moment om te beleggen in bank aandelen? De koers van het aandeel ABNAMRO, bijvoorbeeld, staat op het moment dat deze column wordt geschreven (eind januari 2020) lekker laag en wat kan er nou echt misgaan bij zo'n 'systeembank', een bank die onder alle omstandigheden overeind gehouden wordt door de overheid? Volgens 50 grote internationale beleggers is het op middellange termijn misschien niet zo'n goed idee om in aandelen van traditionele banken te stappen. Banken investeren thans op grote schaal in digitale transformatie projecten en programma's om meer toekomstbestendig te worden. De professionele beleggers hebben grote twijfels of banken er in zullen slagen om deze projecten tot een succesvol einde te brengen. Minder dan 1% van de ondervraagden noemt de plannen duidelijk en geloofwaardig (bron: Het Financieel Dagblad, 22 januari 2020).

Het succes van projecten wordt steeds meer van belang voor het overall succes van de betrokken ondernemingen. En deze stelling gaat niet alleen op voor banken. Op korte termijn gaat het dan vooral om een succesvolle bijdrage van operationele en commerciële projecten aan omzet en winstmarge. Op middellange termijn om strategische investeringsprojecten, zoals digitale transformaties. Dit roept de vraag op hoe externe stakeholders de kans op succes van al die projecten kunnen inschatten. Publieke rapportages over de aanpak en voortgang van projecten door de opdracht gevende organisaties zijn schaars, incompleet en subjectief. Dit in tegenstelling tot de uitgebreide en objectieve publieke kwartaalrapportages op ondernemingsniveau. Die objectiviteit van ondernemingsrapportages wordt mede bepaald door de richtlijnen van de International Accounting Standards Board (IASB), die onlangs nog verder zijn aangescherpt.

Waakhonden

In projectenland bestaan dergelijke, internationaal geaccepteerde en gelegaliseerde rapportage richtlijnen niet. Mede daarom zijn er in projectenland geen 'waakhonden', zoals de SEC en de AFM, die scherp toezien op signalen van misleidende of frauduleuze berichtgeving. Hoe merkwaardig is het niet dat we anno 2020 investeren in waakhonden als Hawk-Eye (tennis) en VAR (voetbal) om te bepalen of een bal 1 millimeter op dan wel naast een witte lijn is terechtgekomen, terwijl externe stakeholders in projectenland het moeten doen met vage, wisselvallige en subjectieve berichten over het verloop van commercieel en strategisch belangrijke projecten? Voor zover er überhaupt iets naar buiten wordt gebracht.

Waarom is dat -het ontbreken van een internationaal aanvaarde externe projectrapportage standaard- eigenlijk zo? Ik denk allereerst omdat projectmanagement niet is geaccepteerd en gelegaliseerd als een professie (Zwerman e.a., 2004). Zonder de erkenning als zelfstandige, zelf regulerende, professie zal geen enkele standaard of norm door wet en regelgeving erkend worden. En zonder die erkenning zal er geen afdwinging plaatsvinden. Vrijheid, blijheid, ieder mag het lekker zelf bepalen. Dat brengt me bij de tweede oorzaak: we bedelven onszelf onder zogenaamde standaarden en dragen daarmee zelf bij aan verwarring en subjectiviteit. Een derde oorzaak ligt in het feit dat de vakorganisaties, zoals PMI en IPMA helemaal niet aan zelfregulering doen. Men gaat het angstvallig uit de weg. Er worden wel wedstrijden gehouden om te bepalen wie de beste projectmanager van het jaar is, maar er wordt geen aandacht besteed aan de schade die de slechtst presterende projectmanagers de reputatie van het vak aandoen. Een vierde oorzaak ligt bij het hoger management van zowel de projectopdracht gevende als de projectuitvoerende organisaties. Zij schermen, uit een welbegrepen eigen belang, hun projecten zoveel mogelijk af van een kritische blik door buitenstaanders. Dat leidt ertoe dat we helemaal niets van die projecten kunnen leren. Tenslotte doet ook ieder van ons vakgenoten een duit in het zakje door, al dan niet bewust, elk project hoofdzakelijk als een zelfstandige en onafhankelijke eenheid te besturen en te evalueren. Zongen we op school niet al 'Eén ei is geen ei'? Dat geldt ook voor projecten. Net zoals het zinloos is om het succes of falen van een onderneming los van alle andere ondernemingen te beoordelen, zo is projectbeoordeling betekenisloos als we dat project niet kunnen vergelijken met tenminste twee andere projecten. Ik vergeef het onszelf, want we hebben immers geen gezamenlijke standaard om die vergelijking van meerdere project met elkaar mogelijk te maken.

En daarmee zijn we weer terug bij het begin. Het lijkt wel een vicieuze cirkel. Willen we die ooit doorbreken?

Literatuur

B. Zwerman, J. Thomas, S. Haydt & T. Williams (2004). Professionalization of Project Management. Project Management Institute, Newtown Square.





Henry Mintzberg, een vooraanstaand managementdenker, heeft in de jaren zeventig aangetoond dat intuïtie een veel belangrijkere rol speelt in het werk van managers dan werd aangenomen. Tot dan toe was het beeld dat managers in alle rust nadachten over de grote strategische vragen waarvoor ze waren gesteld, om daarop goed gefundeerde

antwoorden te kunnen formuleren. Mintzberg toonde door observaties aan dat dit beeld onjuist is. Hij zag dat het werk van managers vaak versnipperd was en reactief. Managers verzamelden veel 'zachte' informatie door middel van mondelinge en informele communicatie en baseerden daarop snel complexe besluiten. Een effectieve

De kracht van intuïtie... en de valkuilen

AUTEUR: SASKIA GIEBELS

Projectmanagers varen sterker op hun intuïtie naarmate ze meer ervaring hebben, zo bleek uit eerder onderzoek van KWD. Ze komen sneller tot een oordeel en hebben het vertrouwen dat ze de goede beslissingen nemen. Deze constatering riep een aantal vervolgvragen op: Hoe belangrijk en hoe betrouwbaar is intuïtie? Wanneer kun je varen op onderbuikgevoel en wanneer kun je beter extra tijd nemen alvorens een besluit te nemen? Dit artikel geeft daarvoor handvatten afkomstig uit de literatuur. Ze worden geïllustreerd met praktijkervaringen van projectmanagers.

manager gebruikt daarbij volgens Mintzberg een mix van heldere logica en krachtige intuïtie. Mintzberg ziet intuïtie als een vermogen om elementen te begrijpen die in de toekomst liggen, een soort voorkennis: 'Intuïtie is een diepgevoerd gevoel dat iets gaat werken', schreef hij. Dit gevoel werd herkend door een programmama-

nager die ik interviewde: 'Veel doe ik op basis van gevoel. Zo heb ik pas een verbeterplan geschreven voor een grote organisatie. Daarvoor heb ik modellen gebruikt en gestructureerde interviews gehouden. Maar een deel van de aanbevelingen die ik in dit plan doe, komt niet daaruit voort. Dat zijn kwartjes die opeens vallen, bijvoorbeeld als ik



met de hond wandel. En juist die aanbevelingen bleken spot on.’ Deze projectmanager vertelde dat hij bewust regelmatig afstand neemt van zijn werk om ruimte te creëren opdat hij dergelijke invallen kan krijgen. Hij gaf daarmee een voorbeeld van de mix waarover Mintzberg schreef: heldere logica en krachtige intuïtie.

De kracht van het onderbewuste

Malcolm Gladwell, journalist en auteur van verschillende bestsellers, pleit ervoor om intuïtie te cultiveren. Hij stelt dat intuïtie het resultaat is van snelle analyse van een enorme hoeveelheid data in de hersenen. Deze database bestaat uit opgedane ervaringen. De analyse vindt plaats voordat er een bewuste gedachte plaatsvindt, zegt hij, en wel in het zogenaamde adaptieve onbewuste deel van onze hersenen. Analyse in dit gedeelte kan betrouwbaarder zijn dan een bewuste analyse, omdat het gedeelte van onze hersenen dat voor bewustzijn zorgt maar een beperkte hoeveelheid informatie kan verwerken. Anders gezegd, het adaptieve onbewuste zorgt ervoor dat er veel meer informatie kan worden meegenomen bij het nemen van een besluit. De vraag is natuurlijk hoe je als projectmanager omgaat met dit proces in je hersenen: wanneer kun je varen op je intuïtie en wanneer kun je beter een bewust besluit nemen?

Een voorbeeld van zo’n snelle inschatting op basis van intuïtie gaf een projectmanager die ik interviewde: “Ik had een IT-project overgenomen dat er goed voor leek te staan; het team was ervaren, de teamleden volgden een gedegen voortbrengingsproces, en de klant was tevreden over de opgeleverde producten. Ik weet nog goed hoe mijn beeld over dit project in één moment veranderde. Dat gebeurde toen ik de twee ontwerpers observeerde die bezig waren met een review van een onderwerp. Iets trok mijn aandacht, ik weet niet wat, en ik ben hun interactie gaan volgen. De ontwerpers waren het snel eens. En bij mij ging op dat moment een alarmbel af en ik dacht ‘dit gaat niet goed.’

Die conclusie leek in eerste instantie voorbarig, het project liep toch prima? Toch heb ik bij mijn opdrachtgever aangedrongen op teamuitbreiding. Dat was een lastige discussie, want volgens mijn opdrachtgever had ik al een dreamteam en hij zag geen reden om nog iemand vrij te maken. Maar toen die nieuwe medewerker aan het werk ging, bracht hij serieuze ontwerpfouten aan het licht. Zeer ingrijpend rework was nodig om deze op te lossen. Mijn intuïtieve ingeving ‘dit gaat niet goed’, was juist. Pas achteraf kon ik die ingeving verklaren: ik zag dat de twee ontwerpers volledig op dezelfde golflengte zaten, die weinig houvast hadden aan de ontwerpkaders, en die geen kritische blik wierpen op elkaars werk.”

Gladwell geeft in zijn boek ‘The Power of Thinking Without Thinking’ vele voorbeelden van goede, intuïtief genomen besluiten. Eén voorbeeld gaat over de beoordeling van de echtheid van een beeld dat het J. Paul Getty Museum in Californië in de jaren tachtig wilde aankopen. Het museum had interesse in een Grieks beeld uit de zesde eeuw voor Christus, dat in zeer goede conditie was. Het beeld was een zeldzame vondst en werd door wetenschappers en juristen van het museum maandenlang onderworpen aan een nauwgezet onderzoek. Vervolgens kocht het museum het beeld aan voor bijna 10 miljoen dollar, in de vaste overtuiging dat het beeld authentiek was. Experts in de Griekse beeldhouwkunst lieten na aankoop weten dat het werk wel degelijk een vervalsing was. Ze keken naar het standbeeld en voelden intuïtief weezin. Deze experts bleken het uiteindelijk bij het rechte eind te hebben: het museum had een dure kat in de zak gekocht.

Gladwell laat in zijn boek zien dat mensen objecten en situaties heel snel kunnen inschatten. Maar ook mensen. Hij haalt hiervoor John Gottman aan, een psychologisch onderzoeker. Gottman kan, na analyse van een normaal gesprek tussen echtgenoten, goed voorspellen of dat stel na 15



jaar nog getrouwd zal zijn. Aan een waarneming van drie minuten heeft hij genoeg om voorspellingen te doen die in de praktijk een grote mate van nauwkeurigheid blijken te hebben.

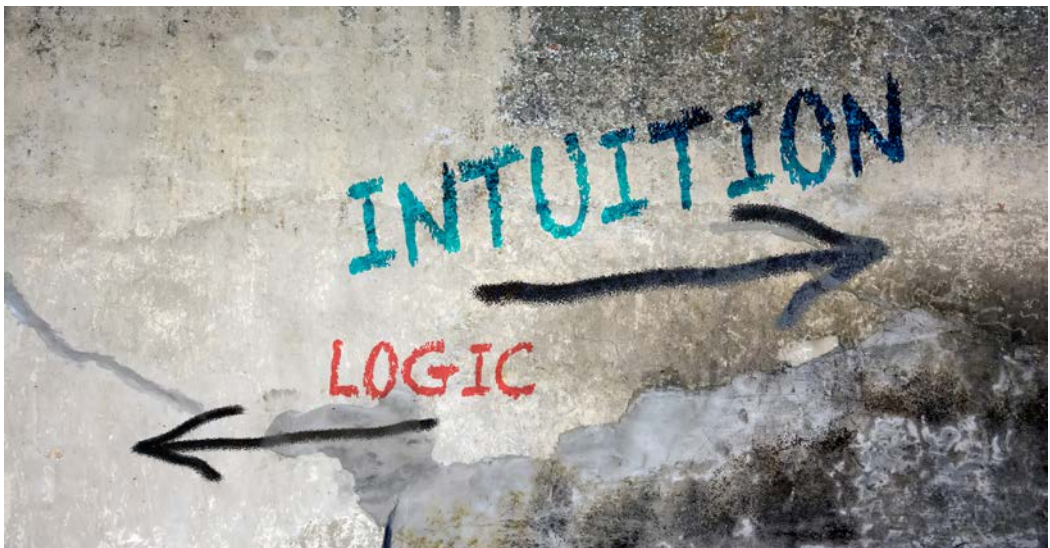
Gladwell schrijft dat het adaptieve onbewuste er ook weleens naast kan zitten; soms zijn snelle oordelen bevooroordeeld en onjuist. We hebben allemaal stereotypen in ons hoofd over ras, geslacht en leeftijd - ook als we ons niet bewust zijn van deze vooroordelen. Hierbij noemt Gladwell als voorbeeld de verkiezing van Warren Harding tot president van de VS, volgens historici een van de slechtste presidenten aller tijden. Op papier was Harding weinig presidentieel: hij was niet al te slim en hij had zich nooit onderscheiden als politicus. Maar Harding zag eruit als een groot, charismatisch leider. En met die verschijning wist hij veel stemmen te winnen. Het is volgens Gladwell goed om te erkennen dat onze beslissingen onbewust worden beïnvloed door vooroordelen.

Desalniettemin stelt Gladwell dat we vaak te achterdochtig zijn ten opzichte van intuïtieve oordelen. Ten onrechte nemen we volgens

hem aan, dat de kwaliteit van een beslissing recht evenredig is met de tijd en moeite die zijn gestoken in het maken van het besluit. Voor de medewerkers van het Getty museum leken de wetenschappelijke gegevens zo overtuigend, dat zij zich afsloten voor hun intuïtie; ze negeerden de signalen van hun adaptieve onbewuste.

De valkuilen van het onderbewuste

Daniel Kahneman, onderzoeker en Nobelprijswinnaar voor zijn onderzoek naar gedragseconomie, plaatst – veel meer dan Gladwell - kanttekeningen bij intuïtieve ingevingen. Hij benadrukt dat het ontwikkelen van complexe vaardigheden veel tijd kost. Psycholoog Gotmann kan alleen dankzij jarenlange ervaring snel een goede inschatting maken van het verloop van een relatie. Bovendien zijn intuïtieve besluiten niet altijd juist in minder voorspelbare situaties. Dat is logisch: het is lastig om ervaring op te doen met minder voorspelbare situaties, laat staan daarvan te leren. De intuïtie van professionals komt in onvoorspelbare situaties dan ook niet voort uit echte expertise opgedaan tijdens eerdere, vergelijkbare ervaringen. In onvoorspelbare





Optimistic bias en planning fallacy

De optimistic bias houdt in we vaak onrealistisch optimistisch zijn en risico's onderschatten. Een specifiek voorbeeld hiervan is de planning fallacy; planningen zijn vaak te optimistisch. Een valkuil bij planningen is dat deze worden opgesteld alleen kijkende naar het eenvoudigere deel van het werk, en op een moment dat het enthousiasme voor het project hoog is. Een belangrijk hulpmiddel om dit optimisme tegen te gaan is om te kijken naar ervaringen in vergelijkbare projecten (the outside view). Een andere methode om een te optimistische kijk te beteugelen is een premortem-sessie, om risico's en onzekerheden expliciet te onderzoeken en te legitimeren. Een voorbeeld van een optimistische vooringenomenheid gaf een projectmanager: 'In een project werd een wijziging voorgesteld. Er waren goede argumenten om de wijziging op te nemen in het project, en de business was groot voorstander ervan, maar ik had er een ongemakkelijk gevoel bij. De wijziging is goedgekeurd en bleek daarna veel complexer dan verwacht. Die complexiteit was vooraf niet volledig te doorzien, maar ik heb hem wel gevoeld. In de positieve flow die er was, ben ik over dat gevoel heen gestapt. We hebben risico's onderschat. Mijn les hieruit is om in projecten kritisch tegendenken te organiseren.'

Halo-effect en horn-effect

Een projectmanager die ik interviewde over intuïtie vertelde: 'Als jonge projectmanager werkte ik aan een pakketimplementatie met een brompot als teamlid. Hij was korzelig tegen toekomstige gebruikers van het pakket, tegen zijn teamgenoten en tegen mij. De samenwerking in het team en met gebruikers leed daaronder. In mijn beoordeling van deze medewerker heb ik zijn negatieve houding zwaar laten meewegen. Pas jaren later, toen ik opnieuw een pakketimplementatie deed, realiseerde ik me dat deze man belangrijke ideeën had aangedragen voor het project en enorm veel werk had verzet. Met terugwerkende kracht schaamde ik me voor mijn kortzichtigheid: ik had niet door zijn onaangename gedrag heen gekeken en veel te weinig waarde gehecht aan het vele werk dat hij juist uitstekend had gedaan.'

Dit is een voorbeeld van een cognitieve bias, die halo-effect of horn-effect wordt genoemd: we observeren één eigenschap van iemand en vormen op basis daarvan beelden van andere eigenschappen die we helemaal niet hebben gezien. We hebben daardoor een vertekend beeld van de persoon en vervolgens gaan we onbewust op zoek naar redenen

waarom dat beeld juist zou zijn. Deze cognitieve bias beïnvloedt alle volgende indrukken.

Wanneer deze cognitieve bias leidt tot een positieve indruk van iemand, noemen we dit het halo-effect. De negatieve variant wordt horn-effect genoemd.

Anchoring effect

Er is nog een ander effect waardoor intuïtie ons in de steek kan laten: het anchoring effect. Dit houdt in dat volstrekt willekeurige getallen van invloed zijn op onze schattingen (een 'anker' vormen). Kahneman geeft het volgende voorbeeld: aan een groep mensen werd gevraagd of Gandhi meer dan 114 jaar oud was toen hij stierf. Een tweede groep werd eerst gevraagd of Gandhi ouder is geworden dan 35 jaar. Vervolgens werd de twee groepen gevraagd te schatten hoe oud Gandhi is geworden. Wat bleek? De tweede groep gaf een veel lagere schatting dan de eerste, omdat ze het lagere getal 35 als uitgangspunt namen voor hun schatting.

Dit anchoring effect is een belangrijke reden waarom bij planningspoker teamleden hun persoonlijke schattingen niet uitspreken vóór de eerste pokerronde. Om dezelfde reden kan het handig zijn in onderhandelingen als eerste een bod op tafel te leggen; dit eerste bod vormt het anker voor het tegenbod.

Aversie tegen verlies en framing

De afkeer tegen verlies is bij de meeste mensen groter dan hun wens om te winnen. Daardoor kunnen gelijkwaardige uitspraken verschillende reacties oproepen, afhankelijk van de formulering. Een projectmanager doet er daarom goed aan voorstellen zorgvuldig te formuleren (te framen). Een voorbeeld van Kahneman: onderzoekers vroegen deelnemers aan een experiment: 'Zou u een lot willen met een kans van 10 procent om \$95 te winnen en een kans van 90 procent om \$5 te verliezen?' Ze vroegen anderen: 'Zou u \$5 betalen voor een lot dat een 10 procent kans biedt om \$100 te winnen en een 90 procent kans om niets te winnen?' Deze twee voorstellen zijn logisch identiek, maar de meeste mensen vonden het tweede lot, zonder kans op verlies, aantrekkelijker.

Hetzelfde effect zorgt ervoor dat onze aversie tegen het niet bereiken van een doel (wat voelt als verlies) vaak veel sterker is dan de drang om het te overtreffen (wat voelt als winnen). Daarom is het zinvol om in projecten haalbare maar ook ambitieuze doelen te stellen.



situaties overschatten we hoeveel we begrijpen om vervolgens toch een besluit te nemen. Dat is waarschijnlijk vaker het geval dan we willen geloven. Zoals Kahneman stelt, zijn we geneigd te overschatten hoeveel we begrijpen van de wereld; de rol van toeval wordt daarentegen onderschat.

In zijn boek 'Thinking, Fast and Slow', legt Kahneman uit dat we op twee manieren denken, met twee 'systemen'. Het intuïtieve 'systeem 1' doet het snelle denken, en 'systeem 2' het bewuste, langzame en logische denken. Systeem 1 draait te allen tijde automatisch op de achtergrond. Systeem 2, dat meer energie verbruikt, is stand-by. Sommige besluiten zijn te nemen met systeem 1, dat heel veel informatie tot zijn beschikking heeft (vergelijkbaar met het adaptieve onbewuste dat Gladwell beschrijft). Systeem 2 neemt de leiding over wanneer systeem 1 voor een verrassing komt te staan. Het probleem met de twee systemen is dat het gebruik van systeem 2 vermoeiend is, waardoor systeem 1 de neiging heeft om de controle te behouden ook als eigenlijk systeem 2 zou moeten worden ingeschakeld. Daardoor zijn we vaak minder rationeel dan we denken en is onze intuïtie niet altijd te vertrouwen. Kahneman laat zien dat we systematische fouten ('biases' of vooringenomenheden) hebben in ons denken. De kunst is om dit soort beoordelingsfouten te erkennen en herkennen.

Kahneman maakt duidelijk wanneer we beter niet op onze intuïtie kunnen vertrouwen. Zo kan intuïtie ons in de steek laten omdat we onbewust zoeken naar voorbeelden die onze eerdere overtuigingen bevestigen: het is lastig om ons eigen ongelijk te zien. Ook vervangen we een moeilijke vraag soms onbewust door een makkelijke. Kahneman geeft het voorbeeld van een investeerder die besloot tientallen miljoenen dollars te investeren in aandelen van een autofabrikant. Hij nam dit besluit niet door antwoord te krijgen op de complexe vraag 'Is de aandelen-

prijs momenteel op een juist niveau?', maar door zichzelf de eenvoudige vraag te stellen 'Vind ik de auto's van deze fabrikant mooi?' De investering, gebaseerd op de mooi-vraag, bleek geen vruchten af te werpen. Zo zijn er tientallen biases, die Kahneman behandelt in zijn boek. In het kader staat een aantal biases waarop projectmanagers extra bedacht zouden moeten zijn.

Intuïtie als raadgever

Projectmanagement is een ambacht dat met vallen en opstaan wordt geleerd. Ervaring leert hoe situaties in te schatten en hoe een probleem is op te lossen. De literatuur laat zien dat intuïtie wordt gevormd door de optelsom van ervaringen; daardoor kunnen we onderbewust heel snel tot oordelen komen. Maar dit denksysteem is niet altijd betrouwbaar: soms doen vooroordelen en denkfouten zich voor als intuïtie. Daarom is het aan te raden om een intuïtief oordeel tegen het licht te houden en jezelf de vraag te stellen: ligt aan mijn intuïtieve oordeel echte expertise ten grondslag of is de situatie eigenlijk te onvoorspelbaar om hierover intuïtief te kunnen oordelen? En zijn er vooroordelen en biases die een rol spelen in mijn oordeel? Al naar gelang de antwoorden op deze vragen kun je besluiten om over te schakelen naar logische analyses. We kunnen onszelf oefenen in het herkennen van denkfouten. Ook daar helpt ervaring ons verder.



Bronnen:

- D. Kahneman, Thinking, Fast and Slow
- M. Gladwell, Blink: The Power of Thinking Without Thinking
- H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work



Saskia Giebels werkt als projectmanager bij KWD Resultaatmanagement.

Duurzaam projectmanagement



Het thema van deze uitgave is duurzaamheid. Dus een recensie over een boek in relatie tot projectmanagement en duurzaamheid ligt voor de hand. Mij zijn echter niet veel boeken over duurzaamheid bekend. Ik kom niet veel verder dan het boek *Duurzaam Projectmanagement, de nieuwe realiteit van projectmanagement* geschreven door Ron Schipper en Gilbert Silvius.

Vorig jaar gaf ik een aantal projectmanagementvolwassenheid workshops in Stockholm, Zweden

Duurzaamheidsmanagementaanpak als onderdeel van de PID (zie bijgaande kaarten).

Maar dit terzijde, terug naar het boek *Duurzaam Projectmanagement, de nieuwe realiteit van projectmanagement*. Het boek is al een paar jaar oud maar biedt m.i. nog steeds voldoende interessant leesvoer op het gebied van duurzaamheid en projectmanagement. Het is onderverdeeld in de vijf delen achtergrond en aanleiding, anders doen, anders denken, de rol van het individu en nu praktisch. In de verschillende delen worden aan aantal casussen beschreven om e.e.a. te verduidelijken.

bij het bedrijf ÅF. Een ingenieurs en consultancy bedrijf met meer dan 2500 projectmanagers. Een van de stappen die zij aan het zetten waren was het op een gestructureerde en duurzame wijze toepassen van Prince2 door alle projectmanagers. Dit werd onder andere ondersteund met een kaart/bordspel. Hierin was ook nadrukkelijk ruimte gecreëerd voor duurzaamheid middels een additioneel thema duurzaamheid en een

Sustainability management approach

Management products

© 2017. ÅF

Sustainability management approach

Added by ÅF to define how the project should work with sustainability aspects by understanding the impact on environment. Stakeholders and society as well as stakeholders' expectations, i.e. **defining the project's sustainability approach.** The sustainability management approach is **part of the PID.** **Composition:** introduction, sustainability impact analysis, sustainability expectations, project approach to sustainability, timing of sustainability management activities, roles and responsibilities.

Sustainability

Themes

© 2017. ÅF

Sustainability

Sustainability, added as a theme by ÅF, ensures:

- Raised awareness of a project's impact on **staff, society and the environment** by conscious decisions
- **Maximized positive impact** on sustainability, within the given project constraints
- Positive contributions to the **sustainability performance of the client**
- Zero acceptance of discrimination, exclusion and corruption
- **Healthy work-life balance** for the project team



Het eerste deel – *Achtergrond en aanleiding* – biedt een beknopt overzicht van de voornaamste concepten van duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Aan de hand van de triple bottom line indeling (People, Planet en Profit) krijgen we een onderverdeling in duurzaamheidsindicatoren zoals materialen, emissies, afval en verspilling of mensenrechten en arbeidsomstandigheden. Ook het *cradle-to-cradle*-concept en de ISO 26000 richtlijn Social Responsibility passeren de revue. Op basis van onder andere de hiervoor genoemde concepten hebben de auteurs duurzaamheid gedefinieerd in negen principes. Bijvoorbeeld duurzaamheid gaat over het elimineren van verspilling of over persoonlijke waarden en ethisch handelen. Vervolgens worden een zestal duurzaamheidsstrategieën voor ondernemingen beschreven inclusief een viertal niveaus waarop ondernemingen duurzaamheid kunnen beschouwen (bedrijfsmiddelen, bedrijfsprocessen, business model en producten/diensten). Het deel wordt afgesloten met een opzet voor een business case om duurzaamheid te implementeren.

Het tweede deel – *Anders doen* – is het omvangrijkste deel van dit boek. Hier gaan de schrijvers in op de impact van duurzaamheid op projectmanagement. Prince2 staat hierbij centraal. In eerste instantie worden de Prince2-principes met de duurzaamheidsprincipes vergeleken. En vervolgens wordt aan de hand van de duurzaamheidsprincipes gekeken waar die van invloed zijn op de Prince2-processen. Dit resulteert in een negental impactgebieden zoals korte en lange termijn, transparantie en accountability of elimineren van verspilling. Vervolgens wordt per Prince2-proces uitgewerkt welke extra activiteiten aan de processen moeten worden toegevoegd en wat de consequenties zijn voor de verschillende managementproducten zoals de business case, de PID en het highlight report. Naast de bekende vier Prince2-managementaanpakken wordt het duurzaamheidsmanagementplan geïntroduceerd. Per proces krijgt

men tevens een overzicht van mogelijke tools voor de integratie van duurzaamheid in het proces. Deze tools worden verder beschreven in het laatste deel *En nu praktisch*.

In het derde deel – *Anders denken* – reflecteren de schrijvers de vraag of het integreren van duurzaamheid in projecten en projectmanagement de profissie van de projectmanager veranderen, of dat alles bij het oude blijft. In dit hoofdstuk concluderen de schrijvers dat duurzaamheid, ethiek en professionalisering onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Daarnaast wordt ingegaan op de rol van de projectmanager en zijn/haar invloed op duurzaamheid en de hoofdtaken van een projectenorganisatie of PMO.

In het vierde deel – *De rol van het individu* – wordt ingegaan op enerzijds de weerbaarheid van het veranderproces waarbij het ‘vijf-hefbomen-model’ zoals Unilever dit hanteert, centraal staat. En anderzijds komen de competenties van de duurzame projectmanager aan bod waarbij de impact van duurzaamheid op competenties uit de IPMA Competence Baseline (ICB) centraal staat. Vervolgens passeren specifieke duurzaamheidscompetenties en verandercompetenties de revue. Door het over elkaar heen leggen van deze verschillende competentiesets trekken de auteurs de conclusie dat de ICB met een drietal competenties zou moeten worden uitgebreid.

Het laatste deel – *En nu praktisch* – omvat de beschrijving van de te hanteren tools (bijvoorbeeld de CO₂-prestatielader, milieubarometer, Dow Jones Sustainability Indices, etc.) en de uitwerking van een voorbeeldproject waarin duurzaamheid wordt geïntegreerd.

Conclusie. Het is stevige kost, maar de schrijvers zijn erin geslaagd om duurzaamheid helder neer te zetten en duidelijk te maken wat de relatie is tussen duurzaamheid en projectmanagement.

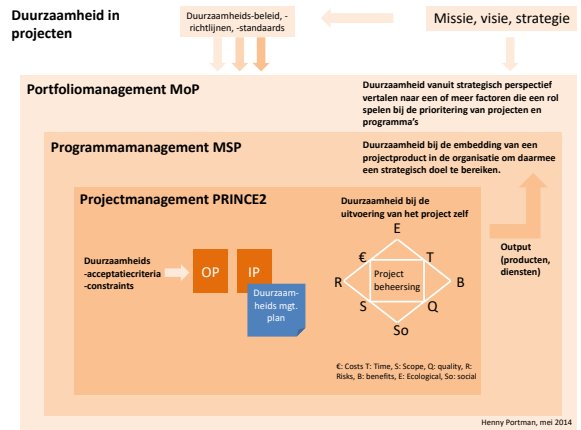


Dat wil niet zeggen dat ik het overall mee eens ben. Een paar voorbeelden. De schrijvers geven aan dat het Prince2-principe ‘Management by exception’ komt te vervallen, omdat ze gekozen hebben voor het principe van het omarmen van wijzigingen. Hierdoor is er, volgens de schrijvers, geen vooraf vastgesteld plan meer. Een exception is dan geen uitzondering op het plan, maar is het plan zelf geworden. Ik bestrijd dat voor een agile-aanpak geen plan nodig is, maar dat terzijde. Stel de maatschappelijke rechtvaardiging komt op een gegeven moment te vervallen, dan lijkt mij escalatie zeker op zijn plaats.

Mijn belangrijkste bezwaar zit in het impactgebied processucces en de rol van de projectmanager daarbinnen. Wat mij betreft is de projectmanager verantwoordelijk voor het opleveren van het project binnen de gestelde doelen (tijd, geld, kwaliteit, etc.). Aan deze doelen zullen specifieke duurzaamheidsdoelen moeten worden toegevoegd maar deze specifieke duurzaamheidsdoelen hebben betrekking op de uitvoering van het project. Uiteraard zal je als organisatie breder kijken en een project pas succesvol noemen als de economische, ecologische en sociale baten zijn gerealiseerd maar dat is m.i. niet de verantwoordelijkheid van de projectmanager.

Bij de beschrijving van het Prince2-proces Sturen van een project voegen de schrijvers een nieuwe activiteit, het ‘opstellen van de verwachte korte- en lange termijnprojecteffecten op de waardeketen’ toe. Ik zou dat in het proces ‘Initiëren van een project’ plaatsen en de stuurgroep gebruiken om dat goed te keuren.

Voor mijn gevoel wordt er teveel aan de projectmanager opgehangen en wordt het daardoor ook wel heel complex. In bijgaand plaatje (Duurzaamheid in projecten) heb ik duurzaamheid gekoppeld aan niet alleen Prince2, maar ook aan MSP en MoP, waardoor het m.i. overzichtelijker wordt. De top van de organisatie stelt onder andere de duurzaamheidsstrategie vast, en vanuit deze duurzaamheidsstrategie worden duurzaamheids-



beleid, -richtlijnen en -standaarden opgesteld die door de gehele organisatie toegepast moeten worden. Dus ook door de projecten. De portfoliomanager toetst en prioriteert initiatieven nu ook aan de hand van gedefinieerde duurzaamheidscriteria. De Opdrachtgever stelt duurzaamheids-acceptatiecriteria vast voor zijn/haar project en duurzaamheidsconstraints worden afgeleid van het duurzaamheidsbeleid en richtlijnen. De projectmanager zorgt voor een duurzame uitvoering van het project aan de hand van de extra projectbeheersingsfactoren ecologisch en sociaal, en de programmamanager en business change managers (of lijnmanagers) zien toe op de duurzame embedding van de door de projecten opgeleverde producten.



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



Ben Berndt is lector (professor applied sciences) bij de master in projectmanagementopleiding van Hogeschool NCOI. Hij is practitioner van GloComNet, een netwerk van complexiteitonderzoekers gelieerd aan

University College Groningen. Gepromoveerd is hij aan de Universiteit voor Humanistiek op sociale complexiteit in projecten, hij heeft een MBA in financial services (Nijenrode, Vlerick, St. Gallen), een NIMA-C-marketingopleiding (SRM) en heeft Fiscaal Recht aan de RU Groningen gestudeerd. Als programmamanager heeft hij ervaring met programma's op het vlak van Legal (pensioenwetgeving), Finance (architectuur, Solvency-2), Datawarehouse (SAP-BW) en Conversie (pensioen legacy naar Leanapps). En met frameworks als Prince 2, TOC en agile. Geen der frameworks leverde zekerheid van projectsucces. Dit leidde tot een zoektocht naar projectwijsheid (projectmetis).



Jack van Grunsven is medewerker bij KWD Resultaatmanagement, werkt sinds 1987 binnen projecten die veelal op het snijvlak van business en IT liggen. Daarvan circa 20 jaar als projectleider/projectmanager.

Daarnaast heeft Jack diverse opleidingen voor projectmanagers ontwikkeld en verzorgd. Tien jaar was hij lid van de organisatiecommissie van de IPMA Projectmanagementparade en een keer van het IPMA Congres. In 2017 werkte hij voor de eerste keer mee aan de organisatie van het jaarlijkse BPUG Seminar.



Liesbeth Rijdsdijk is MT-lid van het Windesheim Honours College dat de opleiding Global Project and Change Management verzorgt en senior onderzoeker bij het Lectoraat Sociale Innovatie van

Hogeschool Windesheim. Haar onderzoek richt zich op de aanpak van wicked vraagstukken met als doel handvatten te bieden voor projectmanagers en beleidsmedewerkers. 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.



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. Recent is zijn boek verschenen over zijn Pelgrimstocht naar Santiago de Compostela. 'Never stop looking for soup'.



Luuk Ketel werkt ruim 25 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 projectmanagementorganisaties en -leergangen. Binnen KWD coördineert hij de onderzoeken hoe projectmanagement in de praktijk uitgevoerd wordt en is medeauteur van verschillende KWD projectmanagementboeken.



Peter Storm is emeritus hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen. Hij studeerde bedrijfseconomie en organization behavior en promoveerde op een onderzoek naar de wisselwerking tussen professionalisering en bureaucrativering in een grote onderwijsinstelling.

Hij heeft ervaring opgedaan als onderzoeker, adviseur, docent, ondernemer en manager. In organisaties in de private en in de publieke sector. Peter richt zich vooral op de ontwikkeling van het vermogen om te vernieuwen en te verbeteren binnen en tussen organisaties. Hulpmiddelen die hij daarbij gebruikt komen uit de kennisgebieden project- en procesmanagement, organisatieontwikkeling en strategisch management. Hij schreef, veelal samen met anderen, een tiental boeken waarvan *Projectmatig werken* de bekendste is. Andere boeken zijn *Geen gezag zonder gezicht* (over leiderschap) en *Succesvol management van de projectorganisatie*. Peter Storm is founding dean van de Faculteit Managementwetenschappen van de Open Universiteit.

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 IT. 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: Jack van Grunsven en Luuk Ketel (KWD Resultaatmanagement), Peter M. Storm (Storm Advies), Ben Berndt (NCOI), Leo Klaver (Uitgeverij Tiem) en Liesbeth Rijdsdijk (Hogeschool Windesheim).

Drie keer per jaar verschijnt het Vakblad Projectmanagement in een oplage van tenminste 1500. 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. Advertentietarif: € 750,- (ex. btw) per plaatsing voor een 1/1 adv full colour.

Het magazine wordt gelezen door: projectmanagers, programmamanagers, lijnmanagers, informatiemanagers, adviseurs, projectleiders, consultants, directeuren, 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.

De marktomvang van projectmanagement

Onze wereld verandert snel en om al die veranderingen te bewerkstelligen – of dat nu een bouwproject of een organisatieverandering is – is projectmanagement nodig. Veel mensen zijn projectmatig bezig, maar niet iedereen heeft een projectmanagement-functietitel, zoals bijvoorbeeld ‘projectleider’. Dat maakt het lastig om de omvang van ons Nederlandse vakgebied te berekenen.

Onze Britse zusterorganisatie AMP heeft die marktomvang onlangs uitgezocht voor het Verenigd Koninkrijk. Met behulp van onderzoeksbureau PwC definieerden zij projecten als “tijdelijke, niet-routinematige pogingen of lopende veranderingsprogramma’s die ontworpen zijn om een afzonderlijk product, dienst of eindresultaat te produceren, met een gedefinieerd begin en einde, een specifieke scope, een afgeschermd budget en een geïdentificeerd en toegewijd team met een projectmanager die de leiding heeft”. Volgens het onderzoek is projectmanagement in het Verenigd Koninkrijk goed voor een bijdrage van maar liefst £157 miljard. Als je het onderzoek vertaalt naar de Nederlandse markt, dan zou dat betekenen dat circa 9% van de bruto toegevoegde waarde in Nederland projectmatig tot stand komt. Kijkend naar de cijfers die bij IPMA-NL bekend zijn (zoals ledenaantallen en het aantal openstaande vacatures op projectbanen. nl) betekent dit dat er nog veel meer mensen

projectmatig werken, dan de mensen die bij ons zijn aangesloten.

IPMA.NL staat open voor al deze mensen, die met én zonder projectmanagement in de job-titel bezig zijn met projectmatig werken. Binnen onze vereniging kunnen zij ervaringen delen en ophalen om beter te worden en om zo - wie weet - dat marktaandeel nog groter te laten worden. Werk jij ook projectmatig? Word dan lid van IPMA-NL! Vanuit het motto ‘Betere projecten voor een betere wereld’ werken we samen aan:

- ▶ Inspireren vanuit het principe we share
- ▶ Professionaliseren vanuit het principe we learn
- ▶ Certificeren en Waarderen vanuit het principe we benefit



Kun jij je daar wel in vinden? Wil jij interessante events bezoeken, netwerken met vakgenoten en jezelf blijven professionaliseren en ontwikkelen? Word dan lid van IPMA-NL via www.ipma.nl/lid-woorden.