

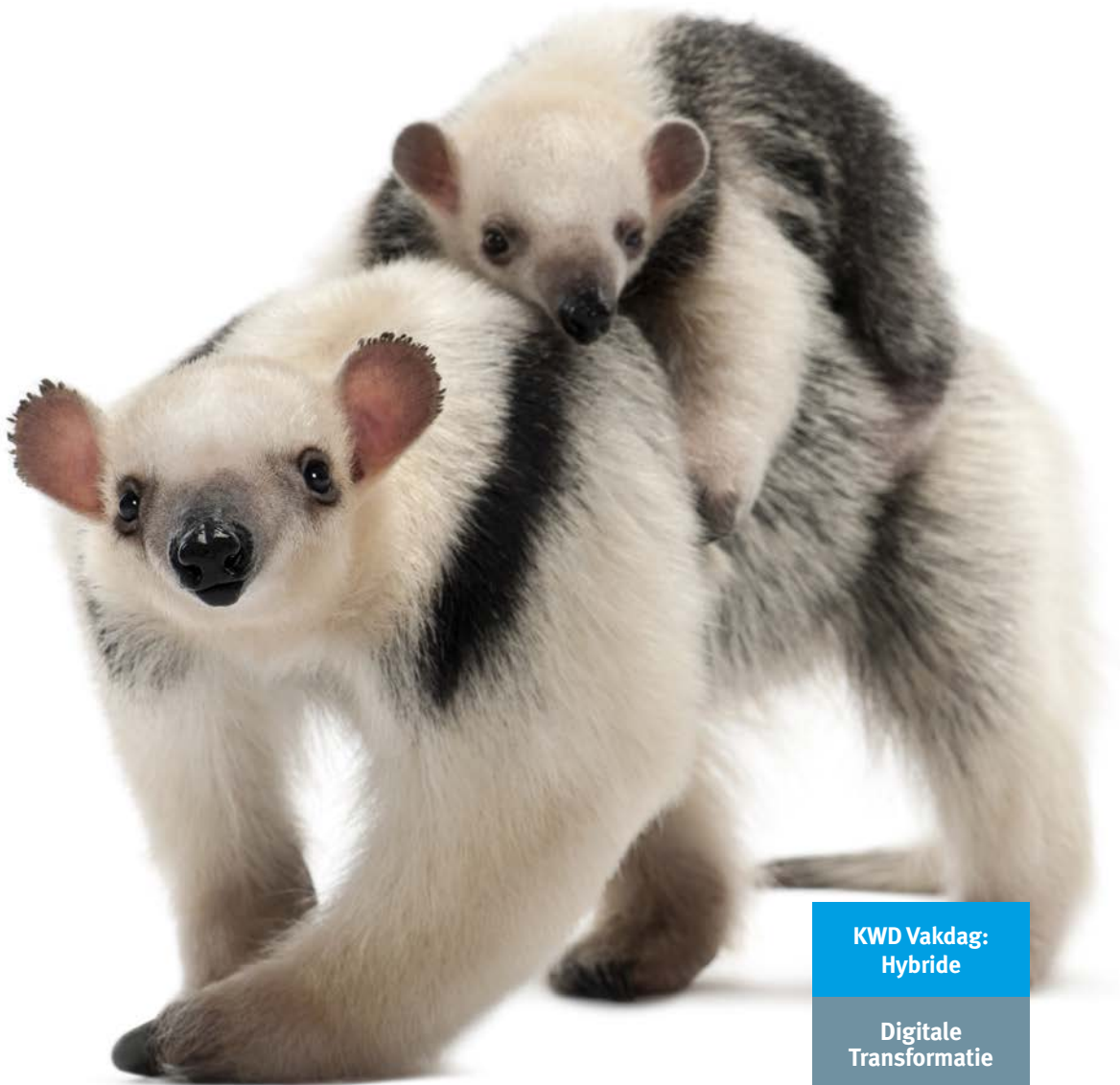
Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

11

NR. 11 – 2020

VERSCIJNT 3X PER JAAR



KWD Vakdag:
Hybride

Digitale
Transformatie



NETHERLANDS CHAPTER

SPONSORED DOOR PMI



SPONSORED DOOR IPMA-NL



SPONSORED DOOR BPUUG



2 Hoofdartikel. Winst of ethiek?

5 Quotes

6 Managen van digitale transformatie projecten

Wat zijn digitale transformatie projecten en wat heb je ervoor nodig? Gebruikelijke hulpmiddelen voor planning en beheersing – zoals projectfasering, mijlpalen, beslispunten, work breakdown, regelcycli, added value voortgangsrapportage-zijn in beperkte mate toepasbaar in een transformatieproject, omdat zij een vertekend of zelf misleidend effect kunnen hebben.



16 Logos, pathos en ethos van digitale transformaties

Het begrip digitale transformatie zorgt soms voor verwarring omdat nog geen eenduidige definitie is geformuleerd. Mede door het ontbreken van een dekkende definitie, bestaat er ook geen eenduidig beeld over wat het begrip inhoudt. Om deze lacune op te vullen heeft KWD een onderzoek gehouden onder 23 projectmanagers.



24 Als je onderwijs wilt digitaliseren, dan moet je het anders vormgeven.

Maandag 16 maart werden docenten gevraagd binnen een week om te schakelen naar online onderwijs. Waarom? Covid-19. Deskundigen in het onderwijsveld vertellen hoe deze plotselinge transitie door de projectmanager digitalisering onderwijs is ervaren en begeleid. En hoe docenten en studenten deze overschakeling

hebben ervaren. Welke lessen konden er sindsdien worden getrokken met betrekking tot digitalisering van het onderwijs en projectmanagement?

30 Duurzaam borgen projectresultaten vraagt om verandering in gedrag

Door de coronacrisis hebben mensen hun gedrag in een korte tijd aangepast. Maar heeft dit een duurzaam karakter? En welke factoren zijn daar dan bepalend in? Vragen als deze zijn ook van toepassing op projecten waarbij duurzaam projectresultaat afhankelijk is van blijvend gedrag. Welke interventies kunnen projectmanagers helpen als er duurzaam veranderd moet worden.

38 Scrum of waterval of improvisatie?

Door het rommelige karakter -wat eigen is aan improvisatie- heeft improviseren bij veel managers een slechte naam: 'het is onduidelijk wat we krijgen', 'ze doen maar wat', 'er is geen enkel inzicht in wie wat wanneer doet'. Bij planmatige aanpakken zoals waterval en scrum wordt er natuurlijk ook tussen de bedrijven door geïmproviseerd. Hoe kan een opgave door middel van improvisatie toch tot een goed einde worden gebracht?



42 Boektip

In het boek: *Parallel Agile – faster delivery, fewer defects, lower costs*, wordt in een reële case besproken hoe extreem op te kunnen schalen in de productie van innovatieve software.

44 Rollen in stuurgroepen

Wetenschappelijk literatuur geeft een aantal invalshoeken voor het kijken naar rollen van een stuurgroep in een project. Dit artikel neemt je mee in twee hiervan en ook in de invalshoek Prince2™. Het artikel vult de wetenschappelijke literatuur aan met bevindingen uit eigen onderzoek, interviews

met stuurgroep leden en projectmanagers van recente ICT en civiele projecten.

48 Hoe krijg je de juiste mensen voor ERP-project?

Een cruciale succesfactor bij het implementeren van ERP-systemen is de betrokkenheid van de juiste medewerkers uit de organisatie. Het implementeren van een nieuw ERP-systeem raakt de kernprocessen van de organisatie en het is daarom belangrijk dat de invoering van een ERP succesvol verloopt en het risico op mislukken wordt gemitigeerd. In dit artikel wordt een aantal praktische tips gegeven hoe medewerkers voor een project te krijgen, in te zetten en te behouden.



55 Boekbespreking.

Futureproof, Henny Portman

58 BPUG

60 OVVO-model helpt juiste aanpak te kiezen

Een digitale transformatie heeft een helder einddoel en gebruikers moeten veelal leren hoe in een veranderende organisatie om te gaan met nieuwe werkwijzen, nieuwe applicaties, nieuwe technologieën, nieuwe tools, enz. Doelen in digitale transformaties zijn vaak goed te plannen en te meten. Maar hoe is dat te doen als het gaat om het introduceren van agile werken?

COLUMNS

14 John Hermarij. Digitale Distopie

22 Peter Storm. Verdelen en heersen of Leren en vernieuwen?

36 Jan Willem van Dijk. Agile moet geen dogma worden

Digitale transitie:

2



winst of ethiek?

Digitale Transitie of Digitale Transformatie, vaak wordt het met hoofdletters geschreven, alsof het iets groots is dat het aardse is ontstegen. Dat is niet zo, digital transitie is iets zeer aards en zeer aanwezig in verschillende organisaties; door de coronacrisis misschien wel meer dan daarvoor. Dat het vaak met hoofdletters wordt geschreven geeft ook aan, dat er een soort Heilig Ontzag is ontstaan voor dit begrip. Alleen de beste organisaties, de meest succesvolle die doen aan transitie, zo lijkt het. Dat is niet zo. Vele organisaties, bedrijven en mensen, misschien een paar nog niet, hebben inmiddels een digitale technologie geïmplementeerd en hebben door het gebruik daarvan hun werk- en leefomgeving zien veranderen. Allemaal niets bijzonders dus. Het is overal aanwezig.

Of wordt het met hoofdletters geschreven om te benadrukken dat digitale transitie meer inhoudt dan het implementeren van digitale techniek alleen. En zo ja, wat dan wel? Het zoeken naar antwoorden op deze vraag staat centraal in deze editie van het Vakblad. Gaat de coronacrisis de digitale transitie versnellen? Welke nieuwe aspecten komen er dan om de hoek kijken? En

wat kan dat betekenen dat voor het werk van de projectmanager?

Niet meedoen geen optie

Allereerst dit: digitale transitie is niet noodzakelijkerwijs hetzelfde als disruptief zijn. Transitie gebeurt vanuit een bestaande situatie: vanuit het oude moet naar het nieuwe worden gegaan.



Disruptief kan een bedrijf zijn vanaf het prille moment dat het zijn innovatief (lees: marktverstorend) businessmodel het licht laat zien. In beide situaties is het inzetten van digitale technologieën een must. Maar het grote verschil is dat een bestaand bedrijf zijn concurrentiepositie door middel van een digitale transitie hoopt te versterken, terwijl disruptieve bedrijven daar niet aan hoeven te denken. Wat ze doen is immers uniek en nog niet eerder vertoond. Dat wil nog niet zeggen dat het bestaansrecht voor disruptieve bedrijven een soort geboorterecht is. Bedrijven die digitale transitie links laten liggen, lopen het risico overbodig te worden, maar succes is bij disruptieve bedrijven ook niet verzekerd: 90 procent van alle disruptieve bedrijven/startups verdwijnt snel weer van het toneel.

Sturen door projectmanagers

Digitaal transformeren speelt bij alle type en soorten bedrijven van groot tot klein. Van DSM die vele transformaties mede met hulp van digitale transitie heeft doorgemaakt, tot aan de bakker om de hoek die het mogelijk heeft gemaakt dat klanten vanaf huis brood en gebak kunnen bestellen. Digitale transitie is voor alles een verandering van mindset en die kan overal en klein beginnen.

Projectmanagers zullen in de regel vooral transitieprojecten bij de wat grotere organisaties uitvoeren en niet bij beginnende disruptieve organisaties. Als digitale transformatie bij een opdrachtgever (top)prioriteit heeft gekregen, hoe moeten projectmanagers daarop sturen? Wat is belangrijk in zo'n project? Geld? Innovatie vermogen? Duurzaamheid? Winst? Wendbaarheid? De artikelen in deze editie laten zien dat digitale transformatie vanuit verschillende invalshoeken is te belichten en aan te vliegen. Soms staat in de transitie invoering van een ERP-systeem centraal en dan weer het toepassen van agile werken.

Door de coronacrisis is bij vele organisaties het transitietempo aanzienlijk verhoogd. Kostte het vroeger jaren om uiteindelijk digitaal vanuit huis te kunnen werken, na het uitbreken van de crisis werd dat bij organisaties vaak in slechts een week geregeld.

Heeft de crisis aangetoond dat we flexibel kunnen zijn als dat moet, het heeft ook zwakheden aangetoond in ons (economisch) systeem en maatschappij als geheel. De crisis heeft bijvoorbeeld de immer bewierookte voordelen van digitalisering, globalisering en transparantie in een genuanceerder daglicht gezet. Digitalisering kan meerdere gezichten hebben. Robotisering kan grote delen van het werk van medewerkers in call centra overnemen, maar het maakt wel een aantal van hen werkloos. UBER kan floreren, maar ook taxichauffeurs brodeloos maken, Airbnb kan een winstmachine zijn, maar ook voor overlast zorgen in buurten en kan hotels doen laten sluiten. Elk voordeel heeft ook hier zijn nadeel. Globalisering kan zorgen voor efficiëntere productieprocessen, maar ook voor snelle verspreiding van ziekten, zo hebben we gezien. Het is zeker een voordeel te noemen dat er door de crisis meer inzicht is ontstaan in nadelen van verder gaande digitalisering, globalisering en transparantie. Een voorbeeld van verkregen inzicht: onderwijs kan goed (deels) online kan worden gegeven, maar door het ontbreken van persoonlijke begeleiding kan het aantal drop-outs aan universiteiten of hogescholen hoger worden. Nog een inzicht: werkzaamheden kunnen heel goed vanuit huis worden gedaan, maar voor medewerkers met jonge kinderen kan dit tegelijkertijd knap lastig en zwaar zijn, omdat er minder plek en ruimte is om geconcentreerd te werken.

Preventie

De corona-ontwikkelingen heeft tal van overheden van landen –en burgers- doen inzien dat (nog) meer consumeren en gebruiken extra

belastend kan zijn voor onder meer gezondheid, milieu, en economie. We beseffen nu meer dat er een betere regulering moet komen om de nadelen van digitalisering, globalisering en transparantie etc. om te buigen. De overheid zal er niet aan kunnen ontkomen om zich in dit proces ook en nog meer digitaal te transformeren om zichzelf in de toekomst niet overbodig te maken.

De crisis laat ook zien dat er meer aandacht moet zijn voor preventie. De aandacht in de zorg is door alle beschikbare (digital)technologie vooral gegaan naar het oplossen van gezondheidsproblemen, en niet naar het voorkomen daarvan. Technologie is gezien als AllesOplosser. Dat is niet zo. Niet alles is met technologie aan te pakken en beter te maken. Preventie, gezonder leven is, zo laat de crisis zien, een belangrijk instrument om een virusuitbraak te beteugelen en misschien wel het belangrijkste; het effect daarvan is zeker op de den duur sterker dan technologie, economische en sociale maatregelen en anderhalve meter afstand bij elkaar. Hoe gezonder de mens, des te minder kans een virus of een bacterie heeft om genadeloos toe te slaan. De crisis heeft geleerd dat het veronachtzamen van preventie maatregelen de maatschappij heel veel geld kost. Bovendien eist het mensenlevens en zet het de gezondheid van velen op het spel. De crisis laat zien dat door overheid en bedrijven betere keuzen gemaakt kunnen en moeten worden. De nadruk moet liggen bij opdrachten/projecten die een juiste bijdrage leveren aan onze maatschappij, milieu, gezondheid en andere vitale zaken waar we met zijn allen afhankelijk van zijn.

In digitale transformatie moet rekening worden gehouden met genoemde en alle andere mogelijke nadelen. Projectmanagers moeten sturing aan deze projecten geven en bij mogelijke nadelen zoals eerder benoemd, met de opdracht-

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@kwdrm.nl

Gratis of betaald abonnement op het Vakblad Projectmanagement

Editie 11 gaat – deels – over Digitale Transformatie. Graag vernemen we uw reactie op het Vakblad. Dat kan via vakblad@kwdrm.nl

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

Wilt u weten of u in aanmerking komt voor (gratis) toezending? Stuur uw aanvraaggegevens door naar www.kwdrm.nl/vakblad De redactie beoordeelt de aanvraag. Een betaald abonnement kost 74.20 euro per jaar, inclusief 9 % btw.

gever daarover in gesprek te gaan. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om nadelen zo goed mogelijk in kaart te brengen en deze te adresseren. Als digitale transformatie ook kan inhouden dat we meer samenhang gaan brengen in alle factoren waar we met z'n allen afhankelijk van zijn, dan is er veel gewonnen. Juiste digitale transitie kunnen hier sterk helpen.

□



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



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

Woody Williams

'You can't turn a herd of turtles into a twenty-mule work team'.

L. Todryk

'Get the right people. Then no matter what else you might do wrong after that, the people will save you. That's what management is all about.'

Tom DeMarco

'Nobody knows how Honda is organized, except that it uses lots of project teams and is quite flexible.'

Kenichi Ommae

'Management is doing things right, leadership is doing the right things.'

Peter. F. Drucker

'Keep your dreams alive. Understand to achieve anything requires faith and belief in yourself, vision, hard work, determination and dedication. Remember all things are possible for those who believe.'

John Kotter

'Every person takes the limits of their own field of vision for the limits of the world.'

Arthur Schoppenhauer



Managen van digitale transformatie projecten: wat heb je ervoor nodig?

AUTEUR: PETER STORM

Dit artikel begint met enkele woorden over de planning en beheersing van een digitaal transformatie project. Gebruikelijke hulpmiddelen voor planning en beheersing -zoals projectfasering, mijlpalen, beslispunten, work breakdown, regelcycli, added value voortgangsrapportage- zijn in beperkte mate toepasbaar in een transformatieproject omdat zij een vertekenend of zelf misleidend effect kunnen hebben. Deze hulpmiddelen suggereren een mate van objectiviteit en meetbaarheid van de voortgang die in een transformatieproject niet valide is. Bijvoorbeeld: hoe meet je de voortgang in processen als 'ontdekken', 'leren' of 'vernieuwen'? Het ligt daarom meer voor de hand om een combinatie van conventionele, agile en transformatie specifieke hulpmiddelen te gebruiken. Maar eerst dit: wat zijn digitale transformatie projecten?

'Digital transformation is the integration of digital technology into all areas of a business, fundamentally changing how you operate and deliver value to customers. It's also a cultural change that requires organizations to continually challenge the status quo, experiment, and get comfortable with failure.' (Enterpriseproject.com) Digitale transformatie projecten zijn niet gericht op het beter doen van het bestaande, zoals de business redesign projecten van de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw. Zij zijn gericht op het heruitvinden van de bestaande business. Digitale transformatie projecten zijn disruptief, ze zetten veel op z'n kop. Zowel binnen de organisatie als daarbuiten. Neem bijvoorbeeld de Standard & Poor lijst van 500 grootste onder-

nemingen als graadmeter van de omvang en de snelheid waarmee de disruptie plaatsvindt. In 1958 bleven Amerikaanse ondernemingen gemiddeld zo'n 61 jaar lang op die lijst staan. Anno 2019 is die gemiddelde verblijfsduur minder dan 20 jaar. Digitale transformatie is een van de belangrijke oorzaken van deze verdringing van oud en analoog door jong en digitaal. Deze digitale golf treft vrijwel alle bedrijfstakken. Wie niet tijdig transformeert lijkt gedoemd het onderspit te delven. 'Fear of missing out' is voor veel organisaties een dominante motivatie om zich ook in het transformatie avontuur te storten. (Annacone, 2019). Angst is een slechte raadgever. Vooral als het gaat om een langdurige, ingrijpende en complexe

zoektocht waarin alle resources van de organisatie actief betrokken zijn. Angst leidt vaak tot defensief gedrag. Een defensieve strategie biedt weinig kans op succes in een transformatie project. Immers, een defensieve strategie berust op de aanname dat men in het uiterste geval kan rekenen op de kracht van oude verdedigingsmiddelen. Verdedigingsmiddelen zoals patenten, financieel vermogen, kostenminimalisatie, marktaandeel, klantenbinding en werknemersloyaliteit. Deze oude verdedigingsmiddelen eroderen onder invloed van nieuwe businessmodellen die meer geloof en vertrouwen wekken bij beleggers, getuige de veel hogere price/earnings ratios van de HighTechs. Dat wil zeggen: zolang een HighTech voldoet aan de groeiverwachtingen van die beleggers.

Dit alles klinkt wellicht een beetje dreigend, maar wie zou er niet leiding willen geven aan een project dat zo bepalend is voor de toekomst van een organisatie als een digitaal transformatie project? Wat moet je allemaal in je ransel hebben om die aantrekkelijke uitdaging succesvol aan te gaan? In dit artikel geven we een antwoord op die vraag.

Wat gaat er op zijn kop?

Volgens Annacone (2019) gaat het volgende op zijn kop:

- ▶ Het *externe domein*, waaronder de spelregels van de markt, waarbinnen de organisatie opereert
- ▶ Het *businessmodel* waarop de toekomst van de organisatie berust
- ▶ De *primaire processen* die de realisatie van dit model mogelijk maken
- ▶ De *organisatiecultuur en -structuur* die zorgen voor een vloeiende interne en externe communicatie en de ontwikkeling en borging van de benodigde kennis en competenties.


Volgens Annacone realiseren veel organisaties zich onvoldoende dat digitale transformatie een

integrale aanpak vraagt waarin de deeltransformaties in deze vier gebieden goed op elkaar zijn afgestemd. Een sprekend voorbeeld waarin sprake was van onderschatting van die noodzaak vinden we in het KEI (Kwaliteit En Innovatie in de rechterlijke macht) project van de Raad voor de Rechtspraak. Doel van het KEI-project was om digitaal procederen mogelijk en, uiteindelijk, wettelijk verplicht te maken voor alle betrokken partijen. Een korte situatieschets van KEI: In een juridisch proces zijn meerdere partijen betrokken. Kijken we naar de advocatuur dan gaat het om ruim 17000 advocaten, georganiseerd in meer dan 7000 kantoren. Al die professionals en organisaties moesten mee in het KEI-avontuur. Van hen werd verwacht dat zij hun interne processen zouden aanpassen en dat zij zouden investeren in de noodzakelijke IT-faciliteiten. En dat is maar één categorie belanghebbenden in de juridische keten. Daarnaast was er een massa aan externe gebruikers, zeer gevarieerd van aard, die van het nieuwe systeem gebruik zouden gaan maken.

Denk, naast de advocaten aan medewerkers van het Openbaar Ministerie, aan gerechtsdeurwaarders, politiediensten, getuigen-deskundigen, burgers, grote en kleine bedrijven, het UWV, de IND, enzovoort. Elk van deze partijen heeft haar eigen belangen, rechten, beperkingen, procedures en normen. Daarbij komt dat rechtbanken van oudsher gewend zijn om operationeel zelfstandig te werken en eigen procedures te volgen. In KEI moesten al die partijen gecoördineerd en gesynchroniseerd mee te gaan in het totale veranderingsproces. Zou die synchronisatie niet plaatsvinden, en zou iedere belanghebbende op eigen houtje bepalen wanneer hij zich zou aansluiten, dan zou de implementatie van het nieuwe systeem vele malen langer duren dan de ontwikkeling ervan. Dat zou een bedreiging van de businesscase vormen, gezien de hoge investeringskosten van het project zelf en de bijko-

mende kosten van het in de lucht houden van de oude manier van werken. Daarbij is het overigens de vraag of het wettelijk wel toegestaan is om asynchroon te implementeren, omdat er dan sprake zou zijn van twee verschillende rechtssystemen. Een dergelijke situatie nodigt uit om strikt top-down te werken. Echter, de bevoegdheden en praktische mogelijkheden van de Raad voor de Rechtspraak, om aanpassing aan de voorgenomen veranderingen af te dwingen zijn tamelijk beperkt. Ook in de IT-component van het project school een adder onder het gras: de hoofdleverancier van de IT-component besloot halverwege het project om de ondersteuning van haar eigen systeem op den duur op te geven omdat zij haar ondernemingsstrategie had gewijzigd. Haar businesscase was daarmee radicaal gewijzigd en

daarmee viel ook de businesscase van de Raad voor de Rechtspraak, opdrachtgever, in het water. Deze situatieschets illustreert de reikwijdte van impact die het project zou hebben: het externe domein, de business cases van alle betrokken organisaties, de primaire processen binnen en tussen die organisaties en de culturen van die organisaties. Desondanks werd het project op conventionele wijze opgezet en aangepakt. Een conventionele aanpak impliceert doorgaans niet alleen dat de direct betrokkenen de voorgeschreven aanpak netjes volgen, maar ook dat zij zelf conventioneel blijven denken en handelen. In een digitaal transformatie project is dat laatste een beperking die grote risico's met zich meebrengt. Risico's die lange tijd niet worden onderkend omdat ieder zich veilig voelt in de



**A goal without a plan
is just a wish !**

voorspelbaarheid van het handelen van de eigen partij en die van de andere partijen.

Na zes jaar ploeteren in het KEI-project werd de balans opgemaakt: de expliciet berekende kosten van het project waren opgelopen tot boven de € 200 miljoen terwijl slechts een miniem deel van de beoogde resultaten was bereikt. Wellicht erger dan deze feiten, is de constatering dat de externe partijen die investeringen hadden gepleegd behoorlijk gefrustreerd waren omdat hun investeringen voor niets bleken te zijn. Dat zal het in de toekomst moeilijker maken om de beoogde resultaten alsnog te bereiken.

Wat dit KEI-avontuur ons leert is dat digitale transformatie weinig kans van slagen heeft wanneer er vooral conventioneel wordt gedacht over de aanpak van het project.

Hoe pak je digitale transformatie dan aan?

Tussen 2006 en 2015 werd de NOS digitaal getransformeerd. Dat gebeurde in twee opeenvolgende projecten. De NOS liep daarmee voorop in haar bedrijfstak. Een bewuste keuze van de leiding. Zij constateerde enerzijds dat de geprivilegieerde positie van de NOS werd bedreigd en anderzijds dat het publiek steeds meer voorkeur kreeg voor andere media om

het nieuws te volgen. In samenhang daarmee bleek dat het onafhankelijk vergaren, opslaan en gebruiken van platform specifieke nieuwscontent veel te duur zou worden omdat voor elk platform andere specialisten moesten worden ingezet. Centralisatie van de opslag en exploitatie van content en het herontwerpen van processen waren noodzakelijk. Dat impliceerde onder meer een forse verhoging van de IT kosten. Bovendien was duidelijk dat digitale middelen, zoals camera's, een veel kortere levensduur hebben dan analoge middelen. Kortom, ook een project dat grote impact zou hebben op het externe domein, de businesscase, de primaire processen, de structuur en de cultuur van de NOS. Om de beoogde doelen -nieuwe producten voor nieuwe klanten, effectiever gebruik van content, meer efficiënte werkwijze van de totale organisatie- werden bijna alle 600 medewerkers van de NOS in het project betrokken.

Korte tijd na aanvang van het eerste project merkte men, dat de gekozen standaard projectaanpak in combinatie met een dominante inzet van professionele projectmanagers en externe technische specialisten, onbegrip en weerstand opriep onder het personeel. Dat personeel had al snel door dat de beoogde veranderingen niet beperkt bleven tot de technische middelen die zij gebruikten. Bijna elk onderdeel van hun werkwijze als professional -journalist, presenter, vormgever, editor, cameraman- werd op z'n kop gezet. Men voelde zich aangetast in de eigen professionele vrijheid. En dat door toedoen van buitenstaanders die een andere taal spraken en geen begrip leken te hebben voor de gevestigde rangorde in de omroepwereld. De projectleiding realiseerde zich dat het noodzakelijk was om de aanpak aan te passen. Van hoofdzakelijk top-down en technocratisch naar een mix waarin ook een organische bottom-up werkwijze een belangrijke plaats kreeg. Het eerste moest ervoor zorgen dat effectiviteit en efficiency van de te plegen investeringen geborgd werden. Het

Wat het KEI avontuur ons leert is dat digitale transformatie weinig kans van slagen heeft wanneer er vooral conventioneel wordt gedacht over de aanpak van het project

tweede moest ervoor zorgen dat de professionals gingen experimenteren om te ontdekken waar de digitalisering hen juist meer in plaats van minder vrijheden en mogelijkheden zou kunnen bieden. Zo besloot men o.a. om de rol van 'superusers' -collega's die voorliepen in de toepassing van de nieuwe middelen en werkwijzen - veel meer gewicht te geven. Wat dit voorbeeld ons kan leren, is niet zozeer dat het project in eerste instantie 'verkeerd' werd aangepakt, maar dat digitale transformatie een inherent tegenstrijdige uitdaging met zich meebrengt. Immers, omdat digitale transformatie 'kamerbreed' en riskant is en de inzet van alle soorten capaciteiten vraagt, is het enerzijds noodzakelijk om doelgericht te blijven de hoofdweg te volgen- en onnodige verspilling te voorkomen en anderzijds om te experimenteren, te leren-door-te-doen en om, waar nodig, zijpaden in te durven slaan.

Wat betekent dit voor de projectmanager?

Het woord transformatie heeft verschillende betekenissen. In dit artikel wordt er mee bedoeld: een hervorming of herschepping van een organisatie, zodanig dat de oude organisatie alleen nog in uiterlijke verschijning herkenbaar is. Voor de NOS, bijvoorbeeld, zijn dat uiterlijke kenmerken als het gebouw waarin de NOS gehuisvest is en het beeldmerk 'NOS'. Innerlijk is zo'n beetje alles veranderd. Met andere woorden: werknemers die de herschepping van de organisatie niet hebben meegemaakt zullen, als zij daarin terugkeren, moeite hebben om hun oude functie weer op te nemen. En om zich thuis te voelen in de nieuwe organisatie. De projectmanager van een digitaal transformatie project moet het vermogen hebben om mensen zich thuis te laten voelen in een situatie die in eerste instantie helemaal niet als 'thuis' aanvoelt. Om te weten te komen of dat iets voor jou is zou je bijvoorbeeld een lange reis met je gezin kunnen maken. Geen 'all-inclusive' reis, maar een primitieve reis waarin niets van tevoren

Overigens gaat het niet om een éénstaps hervorming. Het eitje van de vlinder wordt niet in één keer getransformeerd tot een nieuwe vlinder. Vrijwel elk transformatieproces doorloopt meerdere stadia

is geregeld. Een reis waarbij men samen – met ups en downs- ontdekt wat de waarde van die reis eigenlijk is.

Overigens gaat het niet om een éénstaps hervorming. Het eitje van de vlinder wordt niet in één keer getransformeerd tot een nieuwe vlinder. Vrijwel elk transformatieproces doorloopt meerdere stadia. Het begeleiden van dat proces vraagt van de projectmanager dat hij de dralers en degenen die vinden dat 'het er nu wel genoeg is veranderd', steeds weer kan motiveren om verder te gaan en iets nieuws te ontdekken en dat hij de voorlopers en enthousiastelingen daarbij constructief kan inzetten. Zo snel mogelijk de ideale eindsituatie willen bereiken -of de schijn wekken dat die bereikt is- kan een valkuil zijn voor de projectmanager.

Waar draaien, in het algemeen, die tussenliggende transformaties om? Eén belangrijke is de herschepping van een *verdeelde* organisatie in een *verenigde* organisatie. Elke gevestigde organisatie van enige omvang is in zichzelf verdeeld. Vaak langs meerdere dimensies. In veel projecten probeert men het obstakel verdeeldheid uit de weg te gaan door het project

Elke gevestigde organisatie van enige omvang is in zichzelf verdeeld. Vaak langs meerdere dimensies

buiten de lijn te plaatsen. De verwachting is dan dat het project ongestoord zijn voorbereidingen kan treffen. In een transformatie project kan dat een valkuil zijn. De onvermijdbare confrontaties tussen de onderdelen van de organisatie vinden dan te laat plaats. En het zijn juist deze confrontaties die, mits goed begeleid, leiden tot een hernieuwd en beter inzicht in hoe het geheel werkelijk functioneert. De projectmanager is in deze transformatie niet de primair verantwoordelijke persoon. Hij is ook niet degene die moet uitleggen waarom de noodzaak van een transformatie actueel is. Maar hij is wel degene die zich meer dan anderen onafhankelijk en, vooral, nieuwsgierig kan opstellen en gedragen. Bovendien is een projectmanager doorgaans iemand die met twee benen op de grond staat en die zich niet laat verleiden om in abstracties te blijven hangen. Een tweede tussenliggende transformatie is de herschepping van een *routine* gedreven naar een *ambitie* gedreven organisatie. De kwaliteit en productiviteit van de dagelijkse activiteiten in een organisatie worden sterk beïnvloed door de mate waarin routines worden gevolgd. Routines zijn dus noodzakelijk. Ook de getransformeerde organisatie zal tal van routines hebben. Maar na verloop van tijd wordt het goed uitvoeren van deze routines steeds meer gezien als een doel op zich, in plaats van als een middel. Het is mede aan de projectmanager om ervoor te zorgen dat de nieuwe ambities op alle niveaus worden begrepen en omarmd. En dat men tevens

begrijpt en aanvaardt dat het regelmatig nodig zal zijn om de routines aan te passen teneinde de ambities te realiseren onder gewijzigde omstandigheden. Een derde tussenliggende transformatie is die van een *gesloten* naar een *open* organisatie. Van een organisatie die denkt voor de klant of gebruikers naar een organisatie die denkt *als* de klant of gebruiker. Van een organisatie die klanten of gebruikers niet alleen *bedient* maar ook actief *betrekt*. Voor sommige organisaties is dit de meest ingrijpende transformatie. Al deze tussentransformaties vragen van de projectmanager dat hij meer aandacht besteedt aan transformationeel leiderschap dan aan transactioneel leiderschap (zie van Hamersveld, 2012, voor een heldere beschrijving van deze twee leiderschapsstijlen).

□

Literatuur

1. A. Annacone (2019). The four types of digital transformation. LinkedIn.
2. R. van Hamersveld (2012). Wetenschap.infonu.nl/onderzoek/103054-de-twee-belangrijkste-leiderschapsstijlen-vergeleken.html



Peter Storm is emeritus hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen. En is lid van de redactie van Vakblad Projectmanagement en agilemanagement.



KWD



PROJECTMANAGEMENT

VAKDAG

2020

10

**NOVEMBER
DE FABRIQUE
UTRECHT**

HYBRIDE PROJECTMANAGEMENT

AANMELDEN?

kwdrm.nl/vakdag2020



John Hermarij

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

De digitale distopie

Als het thema van dit blad de ‘digitale transformatie’ is, dan is het zeer verleidelijk om een utopische beschouwing te geven van de door de digitalisering gedreven transformatie van de samenleving. Zeker nu het thuiswerken zo’n succes blijkt te zijn. Schoorvoetend waren we er al mee begonnen, maar de echte doorbraak liet op zich wachten, tot nu. Een wereldwijde pandemie maakte van thuiswerken het nieuwe normaal. Ik zou aan die verleiding kunnen toegeven, maar doe dat niet, ik draai de medaille om.

Naast corona zijn er andere veel gevaarlijkere virussen. Het zijn ideeën die gewillige hersenen zoeken en zich daar nestelen. We weten inmiddels dat een gezond immuunsysteem, goede hygiëne en sociale distantie nodig zijn om besmetting te voorkomen en een pandemie te doven. Dat geldt voor virussen die ons fysieke bestaan bedreigen; dat geldt voor gedachten die onze gezonde geest kunnen verzieken.

Hoe ontwikkel je immuniteit tegen deze ziekmakende ideeën? Wel eens naar een samenzweringstheorie geluisterd? Verbazingwekkend, hoe verzin je het! Toch zijn er velen die erin geloven. In Nederland maar liefst een op de tien burgers. Wantrouwen jegens de overheid vindt in onzekere tijden gretig aftrek. Hoe komt het toch dat dergelijke ideeën de hersenen van zovelen weten te bevolken? Dat komt door een niet voldoende ontwikkeld vermogen tot kritisch denken en een beperkt historisch inzicht. Kritisch denken heeft overigens meer betrekking op je eigen gedachten dan op dat wat een overheid doet.

Ik kan het niet mooier maken dan het is: als jij jouw brein niet regelmatig oefent in logisch redeneren ben je een makkelijke prooi voor onlogische stommiteiten. Logica is het immuunsysteem van de geest. Logica is iets anders dan toevallige correlatie. Daarnaast is er de hygiëne en distantie. Naar wie luister je en wie sta je toe om je gedachten te beïnvloeden? Een wetenschapper of een zogenaamde

‘dwarse denker’? Luister je naar het ‘feit’ of naar de ‘waanzin’? Het feit dat iemand denkt, maakt de gedachte geen feit.

Door de eeuwen heen zijn er mensen geweest met de vreemdste ideeën.

Sommigen hebben gewacht op een vliegende schotel, anderen dachten dat de wereld zou vergaan. Beide zijn niet gekomen. Als je het toeval niet begrijpt, dan is een complot de simpelste weg. Een boze genius die stiekem ons lot bestuurt. Deze theorieën zijn zo oud als dat de mens zijn gedachten in woorden om kan zetten. Maar er is nu wel een verschil. Ooit, net als de virussen, bleven ze lokaal en verspreiden zij zich traag. Zo’n vijftig jaar geleden luisterden we naar één journaal, waren we geabonneerd op één krant en hadden we één geestelijke of ideologische leider. Daar bleef het bij. In Nederland hadden we een sterk verzuilde samenleving, katholieken spraken met katholieken, protestanten met protestanten en socialisten met socialisten. We hadden zo onze eigen waarheid waarin we geloofden. Vreemde theorieën waren voor de dorpsgek.

Met de komst van het internet als hoogtepunt van de digitale transformatie, kreeg iedere idioot een platform. Degenen die vroeger uitgeselecteerd werden door redactieraden, politieke partijen of de kerkelijk clerus, kunnen nu op de sociale media hun stem laten horen met simpele verklaringen voor complexe problemen. Nu kun je, door de digitale transformatie, niet slechts één krant lezen, maar meerdere tegelijkertijd. Al die verschillende media halen hun informatie uit dezelfde bronnen en proberen je met clickbait te verlokken naar hun platform. Goed nieuws is geen nieuws! Dus hoor je dezelfde verontrustende informatie niet één keer maar zoveel keer op alle websites in je favorieten. Alles komt hierdoor veel verontrustender je gedachtewereld binnen (representative heuristic). Naast de toegenomen onzekerheid en angst ontstaat de behoefte aan een simpele verklaring.

Dit is de digitale dystopie waar we met z’n allen onwetend in verstrikt zijn geraakt. Het internet heeft niet die prachtige vredevolle wereld gebracht waarvan de pioniers droomden. Het is, voor het niet getrainde brein, een uiterst ongezonde omgeving. Een informatienetwerk waarin, met de snelheid van het licht, allerlei onzinnige gedachten van het ene naar het andere brein kunnen overspringen. De mogelijkheid om ieder brein overal ter wereld met elkaar te verbinden maakt het een uiterst toxische pandemische omgeving.

Bij de invoering van de huidige privacywetgeving maakten we ons druk over foto’s waar de gezichten van mensen herkenbaar waren te zien. Wij kunnen eisen dat een bedrijf alle gegevens over ons vernietigt. Wat wij echter niet kunnen eisen, is de vernietiging van alle onzinnige gedachten in ons brein die door dit medium tot ons zijn gekomen. Daar zijn we zelf verantwoordelijk voor. De digitale transformatie is een feit dat onomkeerbaar is. Het is aan jou en mij om het in een utopie te veranderen. Ik roep je daarom op om je logisch denkvermogen te trainen, kritisch te zijn op wat je binnen laat en te stoppen met het verspreiden van onzin.





Logos, pathos en ethos van digitale transformaties

AUTEUR: REMMELT VAN DER WAL

Het begrip digitale transformatie zorgt soms voor verwarring. Dit omdat nog geen eenduidige definitie is geformuleerd over dit fenomeen dat een steeds grotere impact heeft op bedrijfsprocessen, op bedrijven, mensen en daarmee de gehele maatschappij. Mede door het ontbreken van een dekkende definitie, bestaat er ook geen eenduidig beeld over wat het begrip inhoudt. Om deze lacune op te vullen heeft KWD een onderzoek gehouden onder 23 projectmanagers. De uitkomsten daarvan staan in dit artikel en geeft een verdere inkleuring van het begrip digitale transformatie.



Wat is digitale transformatie volgens de literatuur? Bestaande definities geven aan dat digitale transformatie het overschakelen is op digitale middelen en het doelmatig gebruiken daarvoor om prestaties van organisaties te verbeteren. Digitale transformatie betekent voor organisaties, dat men digitale middelen voluit wil

benutten om concurrentievoordeel te behalen en deze te behouden.

Volgens Vlerck Business Schools is digitale transformatie een integrale bedrijfstransformatie waarin digitale technologieën een dominante rol spelen. Het is de overgang naar een ander businessmodel of naar een andere manier van organiseren.

Volgens Rik Maes, emeritus-hoogleraar informatie- en communicatiemanagement aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam, is digitale transformatie de fundamentele verandering in klantinteractie en klantbeleving, waardeproposities, businessmodellen en operationele processen. En is tevens het sturen met/van informatie door de impact van digitalisering op organisaties en de maatschappij.

Projectmanagers uit de praktijk zien het vooral als het proces om een organisatie effectiever en efficiënter maken met ICT, waarbij handmatige processen gedigitaliseerd en/of geautomatiseerd dan wel sterk ondersteund worden met IT-hulpmiddelen.

Voorbeelden uit de praktijk

De praktijk laat zien, zo blijkt uit het KWD-onderzoek, dat het merendeel van de projectmanagers de afgelopen vijf jaar met digitale transformatie te maken heeft gehad, dat dit fenomeen voor alle branches belangrijk is en dat de transformatie niet altijd heel groot hoeft te zijn. Een greep uit de projecten die de projectmanagers noemden waaraan ze hebben gewerkt.

- ▶ Overgang van papieren communicatie naar digitale communicatie
- ▶ Vervangen van fysieke winkels door webshops
- ▶ Vervangen fysiek financieel proces door een grotendeels online-proces
- ▶ Toetsen in het onderwijs digitaal afnemen in plaats van op papier



- ▶ Logistiek proces verregaand automatiseren waardoor levertijd verkort werd
- ▶ Digitalisering van de archieven
- ▶ Inzet van MS Teams en Sharepoint om afdelingen beter met elkaar te laten samenwerken

Ervaringen met digitale transformaties?

De ervaringen van de groep projectmanagers zijn in het onderzoek niet onverdeeld positief. Hoewel de meerderheid wel een positieve afdrank had van de transformatie, was in transitieprojecten het financiële voordeel niet altijd duidelijk geworden. Businesscases zijn vooraf altijd wel overtuigend, anders begin je er niet aan, maar gaandeweg bleek geregeld dat voordelen niet altijd eenvoudig te verzilveren zijn. Een ander ervaringsfeit is dat met name het gedrag van mensen vaak onderschat wordt. De nieuwe digitale wereld blijkt toch andere eisen te stellen aan het gedrag van mensen. De leiders van de digitale transformatie blijken hun koers vaak bij te stellen tijdens het transitietraject, wat de duidelijkheid niet altijd ten goede komt.

In het onderzoek is gevraagd aan welke agenda de meeste aandacht geven. De agenda's worden in de praktijk als volgt geprioriteerd:
1. Intellectuele agenda
2. Gedragsagenda
3. Emotionele agenda

Oneliners van projectmanagers over slaag- en faalfactoren:

- ▶ Een echte transformatie vereist een andere mind-set, een wezenlijk andere kijk op het business proces
- ▶ Het is reëel te stellen dat door de digitalisering we minder flexibel geworden zijn
- ▶ Teveel nadruk kan er liggen op de techniek, waardoor de mens 'vergeten' wordt
- ▶ De voordelen vooraf bleken mooier dan gaandeweg duidelijk werd
- ▶ Echte gegevens komen te weinig boven drijven, waardoor hoger management een te positieve verwachting blijft houden
- ▶ Het (her)ontwerp van de processen is key, maar erg lastig om goed te doen
- ▶ Hou de oplossing simpel, de verandering is altijd ingewikkelder dan vooraf wordt gedacht
- ▶ Neem de mensen mee in het proces
- ▶ De leiding is te weinig 'aanwezig' in de verandering en geeft de koers niet of onvoldoende aan

Hoe pak je een digitale transformatie aan?

Digitale transformatie is een flinke verandering is voor een organisatie. Veel projectmanagers geven in het onderzoek aan, dat digitale transformatie meestal beter aangevlogen kan worden als een programma. Een programma streeft immers een visie na en heeft nog niet messcherp gedefinieerd hoe de organisatie er na de digitale transformatie uitziet. Uiteraard bepaalt de omvang en complexiteit hoe zwaar je een en ander optuigt. Het maakt nogal verschil uit of de totale business rationale op de kop gaat (bijvoorbeeld een olie-industrie moet naar nieuw businessmodel toewerken) of dat er delen van de organisatie aangepakt moeten worden (bijvoorbeeld een afdeling die telefonisch orders binnen krijgt moet transformeren naar een midoffice van een webshop). Een programma kan prima bestaan uit projecten waarmee je ICT-producten implementeert, maar er zullen ook daarnaast in de 'lijn'



CONCLUSIE

Onderzoek van KWD heeft gezorgd voor een beter begrip van digitale transformatie. Het onderzoek geeft weer dat digitale transformaties een meervoudige kijk op veranderen vereist en daarbij ook de nodige veranderkundige skills van o.a. projectmanagers benodigd zijn. Drie agenda's kunnen een handig instrument zijn om bij deze veranderingen in te zetten, zowel in de voorbereiding als tijdens de uitvoering van digitale transformaties: de Intellectuele agenda, de gedragsagenda en de emotionele agenda

flankerende activiteiten ontstaan die de 'mens' meeneemt in deze transformatie en hem zowel als persoon als in zijn gedrag begeleidt. Vergt een digitale transformatie nog een andere aanpak dan bij andere 'veranderingen'? Hierover zijn in het onderzoek veel verschillende aanbevelingen gedaan. De meerderheid vindt dat een dergelijk traject meer verandermanagement nodig heeft, waarbij organisatiesensitiviteit en social skills erg belangrijk zijn. De organisatie betrekken bij de verandering is tevens een randvoorwaarde voor het slagen van het project. Sommigen relativeren dit echter en stellen dat

elk ICT-project tegenwoordig gepaard gaat met veranderingen in de organisatie en dat verandermanagement hoort bij de skill-set van een project- of programma manager. Doelen helder maken wordt veel benadrukt, omdat het begrijpen essentieel is om een verandering geaccepteerd te krijgen. Qua werkwijze kan een agile methode goed helpen om periodiek weer 'boven water' te komen en op basis van het voortschrijdend inzicht te bepalen wat de volgende stap zou moeten zijn. Een sterke visie met heldere doelen helpt om het schip op koers te houden.

Wat is de rol van de 'projectmanager' bij een digitale transformatie? Project-, programma- of agilemanager vinden velen een prima rolbeschrijving voor degenen die de verandering aanstuurt. Verandermanager is een prima tweede, maar wat opvalt is dat velen een eigen rolbeschrijving hebben van coach, begeleider, visionair, etc. Als we dat vervolgens concretiseren in de eisen die deze rol vraagt ten opzichte van 'traditioneel' projectmanagement dan komt er een variatie aan skills voorbij zoals organisatiesensitiviteit, verandermanagement, strategisch en multidisciplinair kijken en samenwerken, bestuurlijk vaardig zijn, enthousiasmeren, visie, zelfvertrouwen hebben en communicatief vaardig zijn.

Logos, ethos en patos bij digitale transformaties

Bij veranderingen en dus ook bij digitale transformaties spelen drie agenda's een rol:

- ▶ De intellectuele agenda (logos). Dit betreft de inhoudelijke kant van veranderen. Wat is de aanleiding, wat is de 'evidence', de rationale van veranderen. Dit gaat over plannen maken, hoe kom je van A naar B, wat is de change case?
- ▶ De emotionele agenda (pathos), Dit betreft de gevoelskant van veranderen. Wat gebeurt er met de psychologische gesteldheid van de medewerker en de leidinggevende? Welke weerstanden roept de verandering op, welke ambities of dromen raken vervuld? Welke onderhuidse mechanismen spelen hier een rol en voor wie?
- ▶ De gedragsagenda (ethos). Dit betreft met name de handelingskant van veranderen. Welk gedrag wil je bereiken met de verandering, welk gedrag heb je nodig om de verandering door te voeren, welk gedrag vertonen mensen en hoe is gedrag van individuen en groepen te beïnvloeden?

De vraag is welke agenda de meeste aandacht verdient of moeten ze alle drie evenveel aandacht krijgen?

In het onderzoek is gevraagd aan welke agenda de projectmanagers de meeste aandacht geven.

De agenda's worden in de praktijk als volgt geprioriteerd:

1. Intellectuele agenda
2. Gedragsagenda
3. Emotionele agenda

Argumenten voor de intellectuele agenda als hoogste prioriteit waren:

- ▶ Focus op het rationele geeft het gevoel van 'in control' zijn
- ▶ Veranderen begint met het begrijpen van het 'waarom?' Daarna volgen de andere agenda's

Overigens is het denken in agenda's in organisaties nog geen gemeen goed: 'De organisatie had geen cultuur om over gedrag en gevoel te praten', 'opdrachtgevers zijn gewend om vanuit business cases en plannen te denken', veel aandacht gaat uit naar plannen maken en inhoudelijke discussies', een 'gedragsagenda en emotionele agenda worden 'vergeten'', zo lieten de projectmanagers weten.

Als de gedragsagenda of emotionele agenda als hoogste prioriteit werd gekozen, dan was de logica minder duidelijk. Soms had het te maken met negatieve factoren, zoals een minder duidelijke koers van de organisatie of een gebrek aan visie. Soms waren er ook met positieve factoren, bijvoorbeeld dat het nieuwe proces en het bijbehorende gedrag veel aandacht kreeg. Een enkele keer ging er veel aandacht aan de onzekerheid die de transformatie voor mensen meebracht. Gevraagd naar welke agenda een organisatie het meeste aandacht aan zou moeten geven, gaven veel respondenten aan dat alle drie de agenda's van belang zijn. Een aantal van de project-



managers zei dat de prioriteitsvolgorde afhangt van de situatie. Degenen die de intellectuele agenda prio 1 gaven lichtten dat als volgt toe:

- ▶ Als de transformatie niet 'begrepen' wordt, zal deze niet gedragen worden
- ▶ Eerst inhoud/doel duidelijk maken, dan werken aan wijziging van gedrag richting de juiste emoties/dromen
- ▶ De noodzaak van de transformatie moet begrepen worden, dan veranderen mensen hun gedrag makkelijker
- ▶ Gedrag en emotie zijn minder tastbaar, maar zijn wel belangrijk
- ▶ Als mensen slecht geïnformeerd en/of betrokken zijn, dan is de faalkans flink groter

Interessant is de vraag, wat als een deel het wel begrijpt en een ander deel van de organisatie niet. Richt je je dan juist op de groep die het wel begrijpt als een soort leidende coalitie, of probeer je eerst de anderen te bereiken? Goed om hier keuzes in te maken.

Als een van de andere twee agenda's, gedrags-agenda en emotionele agenda prioriteit kreeg was de logica als volgt:

- ▶ Als grenzen vervagen dan levert dit onzekerheid op
- ▶ Als de emotionele agenda niet scherp is, krijg je de inhoud ook niet helder
- ▶ Als de emotionele en gedragsagenda geen aandacht krijgen, mislukt de transformatie
- ▶ Eerst willen mensen helder hebben "wat betekent het voor mij" en als ze dat niet snappen/niet kunnen toepassen, zullen ze snel afhaken. Houdt daarnaast rekening met emotionele barrières. Tenslotte moeten mensen het begrijpen
- ▶ Top-down benadering met een plan 'van a naar b' gaat vaak niet werken, omdat de top vaak onderdeel is van de 'oude fysieke wereld' en niet scherp heeft wat klanten willen. Gebruik de buy-in van medewerkers,

begeleid nieuwe initiatieven en focus op gewenst gedrag.

- ▶ Gedrag is wat gewenst is, intellectueel is wat nodig is om het te begrijpen, daarna volgen de emoties
- ▶ Emotionele agenda is belangrijkst, maar vanwege de hiërarchie in bedrijven worden de drie agenda's vaak alle drie onderbelicht
- ▶ Samenwerking is de sleutel tot verandering, gedrag is daarbij het belangrijkste

Digitale transformatie is vaak een ingrijpende verandering bij organisaties, waarbij alle drie agenda's belangrijk zijn. Afhankelijk van onder andere de organisatie, de complexiteit en omvang van het transformatievraagstuk en het moment in de tijd, zal de ene agenda meer aandacht vragen dan de andere. Cruciaal is dat de mensen (blijven) begrijpen waarom de transformatie nodig is. Ook als dat kristalhelder is, zijn er vaak sociaal-psychologische factoren die ervoor zorgen dat mensen weerstand voelen of geen effectief gedrag vertonen tijdens de verandering zelf of daarna. Door deze agenda's vooraf en tijdens de verandering expliciet te maken hou je het speelveld breed en voorkom je dat je teveel doorschiet in een van de agenda's. Het gevaar is dat je aan de ene kant de mens verliest tijdens de verandering, aan de andere kant kan de verandering een meanderend proces worden zonder duidelijke richting. Deze drie agenda's geven een kader om de balans te bewaken.

□



Remmelt van der Wal is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement



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.

Verdelen en heersen of Leren en vernieuwen?

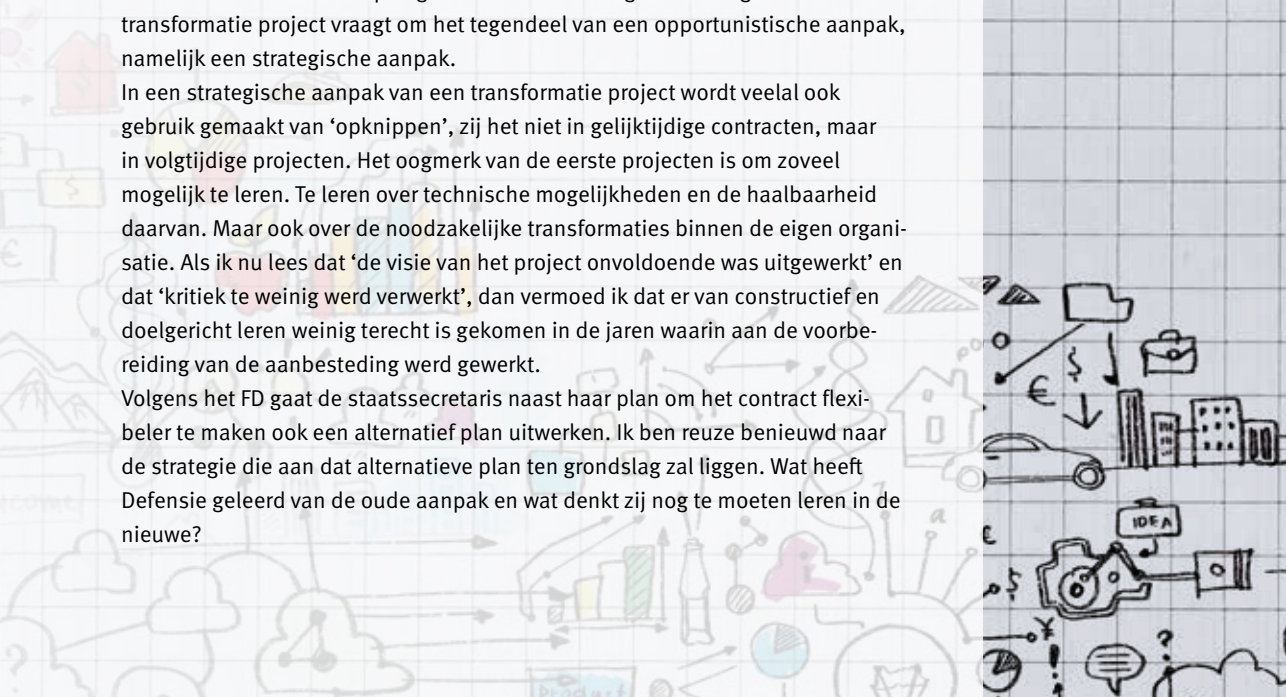
‘Cruciaal IT-project bij Defensie dreigt te mislukken’, koppen de kranten. ‘Wat nou weer?’, denk je dan, ‘Houdt het nooit op?’ Het blijkt te gaan om een strategisch programma van, naar schatting, zo’n dikke miljard euro over een periode van tien jaar. De IT systemen van Defensie zijn, zo bericht de pers, verouderd en versplinterd. ‘Nieuwe aankopen zoals het gevechtsvliegtuig JSF, schepen en gevechtshelikopters kunnen nu lang niet optimaal functioneren... De gestelde deadline van het project ‘Grensverleggende IT’ is 2022. Dat gaat vrijwel zeker niet gehaald worden, omdat (staatssecretaris) Visser in september de aanbesteding in de pauzestand heeft gezet. Zij reageert hiermee op eerdere kritiek van het Bureau ICT-toetsing, de waakhond voor ICT-projecten. De risico’s van zo’n groot project met één leverancier zijn te groot...’ (Trouw, 17 februari 2020). Die ene leverancier is een consortium van IBM en Atos. Dit consortium dreigt met een claim van honderden miljoenen als de aanbesteding daadwerkelijk wordt gestopt.

Wat is nu het probleem? Is dat, zoals Trouw beweert, dat het te riskant is om met één leverancier in zee te gaan? Het tegendeel lijkt mij meer waarschijnlijk. Hoe meer leveranciers, hoe groter de coördinatie- en communicatieproblemen, hoe groter de kans op conflicten en hoe kleiner de kans om er samen goed uit te komen. Deze wetmatigheid is, zo dunkt mij, voldoende onderzocht en aange-toond (Jiang e.a., 2018, von Danwitz, 2018). Of ligt het probleem ergens anders? ‘Een onderzoek dat Visser naar de kamer stuurde, is kritisch over de manier waarop het project tot nu toe werd aangestuurd. De rolverdeling is volgens de onderzoekers onduidelijk. Ook was de visie van het project onvoldoende

uitgewerkt en werd kritiek te weinig verwerkt' (FD, 19 februari 2020). Is het wellicht zo dat Defensie niet is opgewassen tegen de overmacht van reuzen als IBM en Atos? Overmacht in kennis, ervaring en capaciteit. Als dat zo is, dan helpt een 'verdeel en heers' aanpak zeker niet. Zo'n aanpak, waarbij het programma in stukjes wordt opgeknipt en de stukjes aan verschillende leveranciers worden gegund, vergroot de kans op defensief gedrag bij die leveranciers. 'Natuurlijk willen we goed samenwerken met elkaar, maar ik ben niet verantwoordelijk voor de fouten die andere leveranciers maken.' Volgens het FD overweegt de staatssecretaris om een andere aanpak met meer flexibiliteit te volgen. 'Flexibiliteit die haar de mogelijkheid biedt om het contract op elk moment te beëindigen.' Dat ruikt naar opportunisme en dat lijkt me in dit geval helemaal geen goede zaak. Een opportunistische aanpak kan prima werken als je kunt kiezen tussen meerdere, goed vergelijkbare, aanbiedingen. Dan kies je voor de goedkoopste, de snelste of de duurzaamste aanbieding en weet je, op basis van vergelijking, wat je opoffert door niet voor een andere aanbieding te kiezen. Maar van zo'n situatie is hier helemaal geen sprake. Er zijn geen panklare, vergelijkbare aanbiedingen. Dat kan ook niet want het gaat maar ten dele om de leverantie van een nieuw systeem. Het gaat evenzeer om het vermogen van Defensie om zichzelf te transformeren van een wapen gedreven naar een IT gedreven organisatie. Een transformatie project vraagt om het tegendeel van een opportunistische aanpak, namelijk een strategische aanpak.

In een strategische aanpak van een transformatie project wordt veelal ook gebruik gemaakt van 'opknippen', zij het niet in gelijktijdige contracten, maar in volgtijdige projecten. Het oogmerk van de eerste projecten is om zoveel mogelijk te leren. Te leren over technische mogelijkheden en de haalbaarheid daarvan. Maar ook over de noodzakelijke transformaties binnen de eigen organisatie. Als ik nu lees dat 'de visie van het project onvoldoende was uitgewerkt' en dat 'kritiek te weinig werd verwerkt', dan vermoed ik dat er van constructief en doelgericht leren weinig terecht is gekomen in de jaren waarin aan de voorbereiding van de aanbesteding werd gewerkt.

Volgens het FD gaat de staatssecretaris naast haar plan om het contract flexibeler te maken ook een alternatief plan uitwerken. Ik ben reuze benieuwd naar de strategie die aan dat alternatieve plan ten grondslag zal liggen. Wat heeft Defensie geleerd van de oude aanpak en wat denkt zij nog te moeten leren in de nieuwe?



Projectmanagement “digitalisering onderwijs” in tijden van Corona

Als je onderwijs wilt digitaliseren, dan moet je het anders vormgeven.

AUTEURS: LIESBETH RIJSDIJK & BEN BERNDT

Al sinds de jaren '90 is het hoger beroepsonderwijs bezig een optimale mix te zoeken tussen online- en offline onderwijs. De overschakeling naar een hybride vorm van onderwijs is echter nooit helemaal van de grond gekomen. Belangrijkste oorzaak hiervoor is het ontbreken van urgentie. Die was er wel toen 13 maart jl. de intelligente lock down werd afgekondigd om Covid-19 beheersbaar te maken en te houden. Docenten werden gevraagd binnen een week om te schakelen naar online onderwijs. Aan deskundigen in het onderwijsveld is gevraagd hoe deze plotselinge transitie door de projectmanager digitalisering onderwijs is ervaren en begeleid? Hoe hebben docenten en studenten deze overschakeling ervaren? Welke lessen kunnen we trekken met betrekking tot digitalisering van het onderwijs en projectmanagement?

'Half maart zaten we in de situatie dat we in één weekend alle offline lessen online moesten zetten. Het was echt een 1-op-1 vertaling. Gaandeweg kwam het besef, ook bij docenten, dat dat niet de juiste vorm is. Als je de transitie naar online onderwijs goed wilt doen, dan moet je je onderwijs eigenlijk vanaf

de grond af aan anders vorm gaan geven. Dat kost tijd. Als die tijd is er niet is, wordt er een soort tussenvorm gezocht, waarbij er wel naar de didactiek wordt gekeken, maar dan vanuit de vraag hoe je met minimale aanpassingen, maximaal rendement kunt behalen. Dat is wat er na 13 maart gebeurde. Daar is van geleerd. Daar waar nieuw onderwijs ontwikkeld moet worden, wordt dat nu gedaan met een totaal andere bril op.' Aan het woord is Louis Klomp, één van de ICTO (ICT&Onderwijs) medewerkers en tevens docent Interaction Design & Online Communicatie bij Hogeschool Windesheim in Zwolle. Twee weken voorafgaand aan de intelligente lock down was het ICTO-team begonnen een plan van aanpak te ontwikkelen voor als de coronacrisis in Nederland zou uitbreken. Dat bleek net iets te kort tijd, en hij heeft daarom als ICTO-medewerker in het begin van de crisis vooral zaken willen afremmen. 'De eerste week dat we online gingen, werden er heel veel initiatieven ontplooid, ook hele mooie. Maar het ging alle kanten op, ook qua toolgebruik. Wij hadden als ICTO-team net niet genoeg tijd gehad om goed voorbereid de docenten te ondersteunen. In de loop van de eerste week kwam dat wel op gang, maar toen stond een groot deel van de lessen al online. Begrijpelijk, maar dat zorgde in het begin wel voor wat chaos.'

De coronacrisis heeft gezorgd voor een ongekende versnelling van de digitalisering van het onderwijs op hogescholen. Dat heeft zo zijn voordelen, maar er zijn ook valkuilen te bespeuren. Volgens Laurens van Rosmalen, docent Finance & Control bij Avans Hogeschool worden dankzij de crisis nu alom technieken gebruikt, zoals Teams, Padlet en andere online tools, die voorheen mondjesmaat werden ingezet. Het online



lesgeven zelf werkt volgens hem vooral goed bij kleinere groepen waar je meer focus kunt aanbrengen. Er zitten echter ook duidelijke negatieve kanten aan: 'Het werken tussen vier muren, achter een laptop is vermoeiender dan fysiek met studenten aan de slag te zijn. Je hebt veel minder verbinding met de studenten, je mist de sociale kant, de interactie en ook de non-verbale communicatie. Eigenlijk zou je terug moeten naar de tekentafel om het onderwijs opnieuw vorm te geven om dergelijke nadelen te adresseren. We hebben de huidige manier van lesgeven doorgetrokken naar de online wereld. Dat is niet afdoende. Onder druk is er uitgeprobeerd, gepioneerd, prima, maar we missen nog steeds een kapstok om het nieuwe onderwijs aan op te hangen.'

Louis Klomp bevestigt dit: 'Als je je onderwijs wilt digitaliseren dan moet je onderwijs ook echt anders vormgeven. Daar is tijd en nieuwe kennis voor nodig. Wat nu heel snel is gegaan, dat is echt een pluspunt, is de adoptie van bepaalde tools, zoals Teams, Mentimeter, Padlet. Dat is een redelijk bottom-up proces geweest, wat ook goed is, anders gebeurt het niet op een duurzame manier. Mooi was ook om te zien dat collega's waarvan je eerder dacht "die krijgen

**ICTO-medewerker
Louis Klomp: 'Al
het onderwijs dat
nu ontwikkeld gaat
worden, gaat echt
blended worden. De
mindset is er nu wel!'**

we nooit mee" echt wel zijn meegegaan, ook natuurlijk omdat ze geen keus hadden.' Geert van der Wijk, product-owner educational systems bij Hogeschool Windesheim, ziet nog een ander aspect dat een rol speelt: 'Door de crisis lagen de belangen van het onderwijs en ICT opeens op één lijn: het mogelijk maken van digitaal onderwijs. Een belangrijke succesfactor was daarbij dat we snel veel docenten hebben bereikt met het aanbieden van webinars over online lesgeven. Aan het eerste webinar deden zo'n 250 docenten mee.'

Elske Schijns, senior medewerker Avans Hogeschool: 'Ik zie dat docenten creatiever worden en echt willen leren. Daarvoor was er in vernieuwingsprojecten altijd veel weerstand te zien, omdat de noodzaak en urgentie niet gevoeld werd. Heeft de crisis tot echte innovaties geleid? Dat denk ik niet, er is er wel meer bestaande ict functionaliteit in gebruik genomen. Het was de afgelopen maanden vooral overleven. We ondervonden capaciteitsproblemen bij Microsoft Teams, ook daar moesten we opschalen, bijvoorbeeld met videobellen.'

MotivatIE studenten

Veel docenten zijn begonnen met lessen op film te zetten, ook om de interactie tijdens de online lessen te kunnen vergroten. Deze manier van werken bevalt goed, bleek desgevraagd. Vergaderingen zijn meer to-the-point, efficiënter. De docenten voelen wel de noodzaak voor goede afspraken over thuiswerken, bijvoorbeeld over werktijden, om een goede balans tussen werk – privé te hebben.

Zijn er vraagtekens te zetten bij de motivatie van studenten om deel te nemen aan online onderwijs? Studenten zelf zijn behoorlijk uitgesproken over hun ervaringen. Zij hebben de lessen vaak als chaotisch ervaren en zijn kritisch op hoe de offline lessen 1-op-1 vertaald zijn



naar online: ‘Als je online les krijgt, kun je niet dezelfde aandacht en focus hebben als bij offline lessen. Het moet kort en to-the-point zijn. We zijn heel snel afgeleid, doordat je continu op je laptop zit en ook andere schermen open hebt staan’, zegt Stanley Jagt, student Finance & Control bij Avans Hogeschool, die allereerst opmerkt dat Covid-19 nog maar eens aantoont hoe kwetsbaar ‘de wereld’ is. Gegeven de omstandigheden waardeert hij de snelle omschakeling naar online lesgeven in Teams. Teams werkt goed, vindt hij. Ook omdat het de mogelijkheid biedt om lessen opnieuw te bekijken. ‘Daarbij komt dat online onderwijs veel reistijd scheelt. Ook een voordeel. Maar het is moeilijker om je te concentreren op de lessen of om goede feedback te krijgen.’ Hij benadrukt dat Teams volgens hem de privacy voldoende kan waarborgen.

Wat hebben de studenten gemist? Het sociale aspect, de onderlinge interactie. Veel vragen worden tijdens online lessen niet gesteld en ook de feedback momenten die anders in de klas gebeuren, worden gemist. Volgens studenten moet het sociale aspect goed worden ondersteund. ‘Door bijvoorbeeld te werken met break-outrooms kan er in kleinere groepen worden gewerkt en is er meer interactie mogelijk, waardoor het meer op een normale fysieke ontmoeting lijkt’, aldus Berber Schermerhorn, tweedejaars studente Global Project and Change Management bij Hogeschool Windesheim. Eva Buijs, studente Toegepaste Gerontologie bij Windesheim vult aan: ‘Docenten hadden een Living Room kanaal in TEAMS gemaakt, waar studenten en docenten elke week even konden bij kletsen, dat was echt goed.’

Wat ook goed werkt is als studenten meer verantwoordelijkheid wordt gegeven, bijvoorbeeld door hen te vragen iets voor te bereiden, zodat ze niet alleen maar hoeven te consumeren, maar ook zelf actief aan het werk kunnen zijn.

Stanley Jagt, student Avans Hogeschool: ‘Als je online les krijgt, kun je niet dezelfde aandacht en focus hebben als bij offline lessen. Het moet kort en to-the-point zijn

Volgens Ferdi Hofstede, docent Bedrijfskunde bij Hogeschool Windesheim ligt daar ook de uitdaging, hoe maken we dit onderwijs echt aantrekkelijk voor studenten: ‘De vraag is: Hoe en waar kunnen we als docent meerwaarde leveren, hoe gebruiken we onze contacttijd echt effectief? Een belangrijk aandachtspunt daarbij is hoe we goed zicht houden op individuele studenten, vooral bij grote groepen.’ Als het gaat om blended (offline en online) leren, dan heb je daar volgens docent Ewout Gillissen van Avans Hogeschool wel zeer gemotiveerde studenten voor nodig. Alleen dan kan volgens hem mede vorm kan worden gegeven aan wat zij de ideale mix van online- en klassikaal les vinden. ‘De transitie moet gedoceerd, dat wil zeggen, stapsgewijs worden doorgezet. We waren er al achter dat sec ‘overtuigen’ niet werkt. Covid is een helpende hand in dit proces omdat het urgentie creëert: Maar het valt of staat met gemotiveerde studenten.’

Projectmanagement in tijden van crisis

Welke lessen zijn er tot nu toe te trekken over hoe de transitie is aangepakt?

Louis Klomp, ICTO-medewerker Hogeschool Windesheim: ‘Een projectplan was er niet en



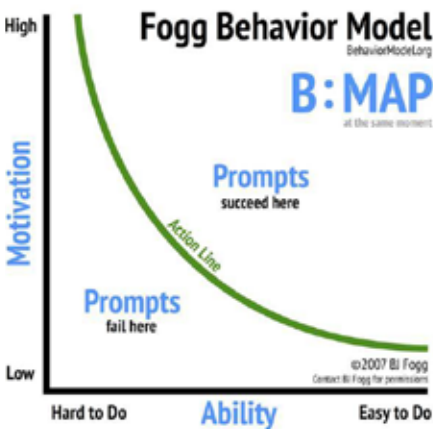
dat had ook niet gewerkt. We hebben agile gewerkt, zonder daar een agile methodiek bij te gebruiken. De platformen die we gebruiken zijn heel agile ingericht; dat maakt het makkelijk een overleg te beleggen, te bespreken wat nodig is, wat willen we, wat moet de taakverdeling zijn om van daaruit door te bouwen. Ik ben structureel bij het overleg van opleidingsmanagers gaan zitten, zodat ik ter plaatse kon ophalen wat er speelt bij de opleidingen. Op een vraag van het managementteam ben ik begonnen met een plan op te zetten over professionalisering. Daar zijn we nu mee bezig. Je moet in zo'n situatie de balans zien te vinden tussen de gewenste oplossing en de tijd die je hebt. En dat leidt dan tot een acceptabele oplossing voor nu, maar zo kun je niet het volgende jaar ingaan.' Volgens Geert van der Wijk, Product Owner Educational Systems bij Hogeschool Windesheim is het belangrijk geweest dat er in die eerste fase een sterke sturing van bovenaf (CvB en Directeuren) was, maar dat de regie bij ICT lag. In de fase waarin we nu zitten is dat anders: 'De regie ligt nu meer bij het onderwijsinnovatieteam om een onder-

wijsvisie te ontwikkelen, van waaruit we verdere stappen kunnen nemen.'

Door Covid-19, de crisis die dit virus heeft veroorzaakt, de urgentie die er plotseling was om onderwijs anders te geven, was er behalve motivatie ook ineens geld om het blended onderwijs verder te brengen. Louis Klomp: 'Zo'n crisis heb je nodig om echt te kunnen transformeren, er moet urgentie zijn, of je moet een enorme bak met geld hebben, maar dan nog... Dit is meer dan alleen techniek, het is een cultuurverandering, een didactische- en een gedragsverandering die in één keer heel urgent moet plaatsvinden. Daar zit de uitdaging. We kunnen geen blik docenten opentrekken die bedreven zijn in het verder ontwikkelen van blended onderwijs.'

Fogg Model

Het Fogg Behaviour model, ontwikkeld door Dr. BJ Fogg van Stanford University, laat zien dat er voor gedragsverandering van enige omvang drie elementen tegelijkertijd aanwezig moeten zijn: (1) een prompt (een aanleiding, zoals COVID-19



Figuur 1: Fogg Behaviour Model (Fogg, 2018; www.behaviormodel.org)



Figuur 2: Cynefin model van David Snowden



Ferdi Hofstede, docent Hogeschool Windesheim: ‘Ik wil niet meer terug naar de oude situatie’

crisis); (2) een hoge motivatie (urgentie moet worden gevoeld om het anders te doen) en (3) men moet in staat zijn om het nieuwe gewenste gedrag te laten zien/de verandering door te voeren.

Belangrijk is wel dat het een en ander klaarligt als de aanleiding/prompt zich voordoet. Gaat het over blended onderwijs, dan moet er bijvoorbeeld al een duidelijke visie liggen op blended onderwijs. Bovendien moeten de technologische zaken in potentie goed op orde zijn zodat er snel geschakeld kan worden. Zo discussieerde Hogeschool Windesheim twee jaar geleden al of Teams wel nodig zou zijn, en of iedereen dan zomaar een Team zou mogen aanmaken. Daar is destijds bewust wel voor gekozen, vanuit de gedachte dat dan de adoptie van onderop kan komen en het dan vanzelf wel zou gaan groeien. Het belang van deze discussie en de uitkomsten daarvan bleken enorm groot, toen iedereen ineens online moest gaan vergaderen en lesgeven. Voor Hogeschool Windesheim is het heel duidelijk dat deze verandering nooit top-down gerealiseerd had kunnen worden. De crisis heeft ervoor gezorgd dat er urgentie werd gevoeld binnen alle lagen van de hogeschool. Belangrijk is dus dat als er zich een crisis voordoet, alles in potentie aanwezig is binnen het systeem, dat er een visie ligt, dat de technologie in principe aanwezig is, en dat er snel tijd en geld vrijgemaakt kan worden om de transitie mogelijk te maken.

Overeenkomstig het Cynefin model (zie *figuur 2*) was er in eerste instantie na 13 maart bij Windesheim vooral veel chaos. Eerst en vooral moest worden geacteerd, om daarna te doorgronden wat de betekenis was van de nieuwe situatie om daarna te komen tot een bepaalde aanpak voor het vervolg. Dit heeft deels geleid tot nieuwe onderwijspraktijk. Hogeschool Windesheim komt nu in een fase waarin het probleem ofwel simpel is (een tool aanschaffen), of wel gecompliceerd (een nieuwe software ontwikkelen), ofwel complex (het onderwijssysteem veranderen naar blended, hetgeen een andere visie op onderwijs vergt en een cultuurverandering behelst). In het eerste -simpele- maar onwaarschijnlijke scenario is projectmanagement volgens Windesheim niet aan de orde. In de gecompliceerde en complexe scenario's zeker wel en dat veronderstelt dat deze implementaties vooraf agile of waterval moeten worden voorbereid.

Over de toekomst zegt Louis Klomp: ‘Het is belangrijk de bestaande urgentie en motivatie vast te houden en heel goed te faciliteren in termen van geld, tijd, samenwerking, aanpak en technologie. Al het onderwijs dat nu ontwikkeld gaat worden, dat gaat echt blended worden. De mindset is er nu wel!’

□

.....
Met dank aan Richard Bakkers, Docent-coach Finance & Control, Hogeschool Avans en Thijs van den Broek, Docent Projectmanagement, Hogeschool Windesheim en studenten, docenten en ICTO- medewerkers van beide hogescholen’.



Liesbeth Rijdsdijk (Windesheim) en **Ben Berndt** (Avans) zijn beide lid van de Redactieraad van Vakblad Projectmanagement en agilemanagement.

Duurzaam borgen projectresultaten vraagt om verandering in gedrag

AUTEURS: JONNE TILLEMA EN ERIK VAN DAALEN

Door de coronacrisis hebben mensen onder meer door ingrijpen door de Rijksoverheid in meer of mindere mate hun gedrag in een korte tijd aangepast. Maar heeft dit een duurzaam karakter? En welke factoren zijn daar dan bepalend in? Vragen als deze zijn ook van toepassing op projecten waarbij duurzaam projectresultaat afhankelijk is van blijvend gedrag. In dit artikel gaan wij, vanuit onze ervaring, in op een aantal interventies die projectmanagers kunnen helpen als er duurzaam veranderd moet worden.

Soms ziet een projectmanager dat weliswaar de gewenste projectresultaten worden behaald, maar dat het gedrag dat nodig is om de resultaten te laten beklijven, stap voor stap wegebt. Gebruikers die eerder de projectresultaten omarmden en actief najaagden lijken te vervallen in oud gedrag. Dit is zonde van de inspanning van alle projectmedewerkers en doet afbreuk aan de investeringen in het project. Hoe mooi zou het niet zijn als de gerealiseerde verandering blijvende is, omdat het is verankerd in het gedrag van gebruikers? Duurzaam veranderen betekent het borgen van

projectresultaten bij gebruikers, zodanig dat zij zelfstandig met de resultaten verder kunnen én willen. Bij duurzaam veranderen begeleidt de projectmanager gebruikers tot voorbij een omslagpunt waarna een onomkeerbaar situatie is ontstaan. Medewerkers willen niet meer terug naar de oorspronkelijke situatie en worden steeds onafhankelijker van het projectteam. Zij zetten in toenemende mate zelfstandig de ingeslagen weg voort. Zij ontplooiën nieuwe initiatieven te ontplooiën, spelen in op veranderingen en bouwen gemotiveerd zelf verder op het behaalde project-

resultaat. Bij duurzaam veranderen is niet alleen het behalen van het gewenste projectresultaat behalen van belang, maar ook het begeleiden van het team voorbij het veranderingspunt. Wat bepaalt dat verandering duurzaam geborgd kan worden in het gedrag van gebruikers? Drie factoren zijn in onze ogen van belang.

Factor 1. Mate van betrokkenheid van de gebruiker bij het realiseren van het projectresultaat

Mensen kunnen weerstand hebben tegen veranderingen. Dat is echter pas een probleem als zij daarbij voldoende invloed of macht heeft om zijn of haar gedrag niet aan te passen aan de gewenste situatie. Andersom kan macht gedragsverandering bij mensen bewerkstelligen. Wij verstaan onder macht een relatie tussen personen waarbij de een meer richting kan geven aan gedrag dan de ander. Dit kan op verschillende manieren. Een projectmanager kan richting aan gedrag geven doordat hij of zij bijvoorbeeld in de positie is om een gebruiker waardering te geven of deze juist te ontnemen of uit te stellen. Richting aan gedrag is ook te geven door erkennen van kennis of expertise bij de een, waardoor volgzzaamheid bij de ander ontstaat (French & Raven, 1959). Bij het duurzaam implementeren van een projectresultaat is het van belang te letten op de mate van macht binnen de groep gebruikers en het projectteam.

Factor 2. Omgevingscondities waarbinnen het resultaat behaald wordt

Een tweede belangrijke factor is het creëren van de juiste omgevingscondities die ervoor kunnen zorgen dat veranderen bij de gebruikers een belangrijke status krijgt. (In *kaderstuk 1* wordt dat nader toegelicht) De condities creëren een gevoel van urgentie om duurzaam te veranderen. Volgens Kotter (1996) is 'sense of urgency' een drijvende kracht achter veranderingen. De gecreëerde condities geven het projectteam invloed en macht

om te kunnen sturen op gedragsverandering. Een voorbeeld van een juiste omgevingsconditie is het geven van middelen aan het projectteam om waardering te kunnen geven aan gebruikers. Projectmanagers hebben een belangrijke rol in het creëren van de juiste omgevingscondities. Naast het creëren van de omgevingscondities is het ook belangrijk om deze te borgen. De focus is vaak gericht op het invullen van de omgevingscondities, maar daarna volgt vaak een verslapping. Zo kan het zijn dat bij de opstart van een project er veel aandacht is voor het inrichten van het sponsorschap, maar dat gedurende het project en zeker richting het einde ervan het sponsorschap verschuift en daarmee ook de aandacht. Het effect daarvan kan zijn, dat de gebruikers niet de omgevingscondities behouden om de veranderingen gerealiseerd op basis van het opgeleverde projectresultaten duurzaam te kunnen voortzetten. Indien ook de betrokkenheid van de gebruikers onvoldoende wordt gestimuleerd, is de kans groot dat de verandering niet duurzaam is en geborgd blijft.

Factor 3: Tijdsinvestering om tot een onomkeerbaar moment te komen.

Tijdsinvestering is de derde factor. Het kost tijd om de mate van betrokkenheid bij gebruikers te verhogen, zeker aan het begin van een verandering. Bij een verandering gaan gebruikers door een traject, dit kost en vraagt tijd. In het begin van het traject voelen de gebruikers zich nog onwettig ten opzichte van nut en noodzaak van het projectresultaat. Het is van belang dat wordt uitgelegd wat van hen wordt verwacht. Na het uitleggen begint het leren en onderhouden. Dat gebeurt tijdens de uitvoering van het project. Tijd moet worden geïnvesteerd in het begeleiden van de gebruikers, opdat zij het zelfstandig verder kunnen oppakken. Niet alleen het verandertraject kost tijd maar ook het vaststellen, creëren, monitoren en borgen van de benodigde omgevingsfactoren.



De rol van de projectmanager bij het creëren van betrokkenheid

Welke interventies kunnen projectmanagers toepassen gericht op duurzaam veranderen? Dat kan per projectfase verschillen. Voor de projectfasen gebruiken we de indeling van Wijnen, Storm en Remes (1984). Zij onderscheiden de initiatie-, de definitie-, de ontwerp-, de voorbereidings-, de realisatie- en de nazorgfase. We noemen twee typen interventies. De eerste is het creëren van betrokkenheid opdat de gebruikers de verandering begrijpen en hiermee instemmen. De tweede is creëren van de juiste omgevingscondities (zie *kaderstuk 1*)

In het werken aan begrip en instemming (betrokkenheid) staat het maken van een veranderredenering centraal. (Bennebroek Gravenhorst, 2015), zij noemen dit het opzetten van een redeneerlijn. Een redeneerlijn is het ontwikkelen van een standpunt of mening door de gebruikers op basis van feiten en veronderstellingen. Volgens Bennebroek en Gravenhorst zijn er drie redeneerlijnen te achterhalen waarom mensen moeite hebben met een verandering. Dit zijn de inhoudelijke-, de procesmatige- en de persoonlijke redeneerlijnen.

De inhoudelijke redeneerlijn is dat de inhoud van de verandering niet aanspreekt. Dit kan komen

doordat de aanleiding van de verandering onduidelijk is. Het kan ook zijn dat de gebruiker wel snapt waarom er verandert moet worden, maar dat hij of zij het niet eens is met de inhoud, de nieuwe doelstellingen.

De proces redeneerlijn betreft het proces van de verandering. Hierbij is het belangrijk dat de gebruiker begrijpt én onderkent welke aanpak is gekozen en dat de volgorde en tempo van deze acties voldoende aansluit op zijn verwachtingen. De persoonlijke redeneerlijn focust op de persoonlijke wil van de gebruiker. Het kan zijn dat zijn of haar ambitie niet aansluit bij de gewenste resultaten. Als de wil aansluit op het resultaat heeft dit een positieve invloed op het gewenste gedrag en de kans vergroot dat dit gedrag duurzaam geborgd raakt.

- ▶ *Eerste type interventie gericht op duurzaam veranderen: creëren van betrokkenheid tijdens de initiatie- en definitiefase en ontwerpfasen.* Stem met je opdrachtgever af wat hij verwacht op het gebied van duurzaam veranderen als het projectresultaat is geïmplementeerd. Ga in gesprek en vraag hem/haar om uit te leggen wat zij/hij verwacht van de gebruikers als het projectresultaat is geïmplementeerd. Als de opdrachtgever aangeeft dat hij verwacht dat de medewerkers zelfstandig verder kunnen en willen met de opgeleverde projectresultaten, vergt dit een andere aanpak dan als de opdrachtgever verwacht dat je alleen projectresultaten oplevert. In de praktijk merken wij dat vaak alleen over harde projectresultaten worden gesproken, maar dat de opdrachtgever eigenlijk verwacht dat de gebruikers na de implementatie van de harde projectresultaten verder kan en wil om hun werk te verbeteren, maar dit echter niet uitspreekt. Zachte projectresultaten zijn belangrijk voor duurzaam veranderen. Ga daarom proactief op zoek naar de zachte verwachtingen, naast de harde verwachtingen.

Duurzaam veranderen betekent het borgen van projectresultaten bij gebruikers, zodanig dat zij zelfstandig met de resultaten verder kunnen én willen



Wat is de rol van projectmanager bij het creëren van omgevingscondities?

Het creëren van goede omgevingscondities is eveneens een factor van belang voor het duurzaam borgen van gedrag. Dat kan tijdens de ontwerp- en voorbereidingsfase en tijdens de realisatie- en nazorgfase.

In bovenstaand artikel zijn twee andere factoren toegelicht: *Mate van betrokkenheid van de gebruiker bij het realiseren van het projectresultaat toegelicht* en *Tijdsinvestering om tot een onomkeerbaar moment te komen*.

In de rol van projectmanager bespreekt hij/zij met de opdrachtgever de omgevingscondities die nodig zijn om duurzaam te veranderen. De opdrachtgever kan bijvoorbeeld aangegeven dat hij wil dat de gebruikers na de verandering zelfstandig de projectresultaten verder kunnen en willen brengen. Benoem met de opdrachtgever welke condities jouw projectteam nodig heeft om de verandering door te voeren. Begin hier tijdens de initiatiefase al mee, en maak het een vast bespreekmomenten in de stuurgroep. Bespreek met de opdrachtgever over risico's en issues die bemoeilijken dat het resultaat behaald kan worden. Krijgen de gebruikers na de oplevering van het projectresultaat tijd en ruimte om potentiële issues te benoemen? Als zij met eigen middelen oplossingen moeten bedenken voor issues, wordt de kans klein dat zij de resultaten verder brengen. Zorg dat de opdrachtgever het gevoel van urgentie rondom verandering aan de gebruikers blijft geven doormiddel in de vorm van steun en facilitering. Je kunt met je opdrachtgever in het proces vaste momenten inbouwen om te blijven sturen op de handhaving van de verandering. Doe dit bij voorkeur in overleggen, dashboards of andere momenten die al gebruikelijk zijn binnen de organisatie. Zo wordt duurzaam veranderen snel onderdeel van het bestaande systeem: inslijten van gedrag derhalve.

1) Creëren van de juiste omgevingscondities tijdens de ontwerp- en voorbereidingsfase.

Activeer gebruikers die bij machte zijn om te kunnen bijsturen op gewenst gedrag. Tijdens het project hebben de projectmanager en het projectteam een vorm van macht om te kunnen bijsturen op het

gewenst gedrag om het gewenste projectresultaat te bereiken. Het bijsturen kan door het voortbouwen op het stakeholder onderzoek tijdens de ontwerp- en voorbereidingsfase. Activeer ten eerste wie in de gebruikersgroep een machtspositie hebben. Een machtspositie doordat zij bijvoorbeeld formele leiders zijn. Maar ook macht hebben doordat zij charisma hebben of doordat anderen hen expertise toedichten waardoor zij zullen volgen. Deze groep gebruikers zijn goede ambassadeurs om het projectresultaat te omarmen, uitdragen en verder te ontwikkelen, nadat het projectteam weg is. Bepaal als tweede welk belang de gebruikers bij de verandering hebben. Een gebruikelijk model is de macht-belang matrix van Mendelow (1981), waarin een verdeling wordt gemaakt tussen de mate van macht en de mate van belang die iemand kan hebben bij een verandering. Indien de macht hoog is en het belang ook dan hoef je deze gebruiker slechts tevreden te houden. Indien de macht hoog is maar het belang laag moet je maatwerk interventies toepassen en achterhalen waarom het belang laag is. Bij lage macht en laag belang is de nood niet hoog om iets te doen en volstaat monitoren. Bij een lage macht maar een hoog belang doe je er goed aan om deze gebruiker(s) actief te betrekken en te informeren over de voortgang.

2) Creëren van de juiste omgevingscondities tijdens de realisatie- en nazorgfase.

Maak je opdrachtgever en gebruiker bewust dat de condities niet als vanzelf zullen blijven: in de realisatie- en nazorgfase heb je als projectleider gelegenheid om op de benodigde condities terug te blijven komen bij de opdrachtgever. Stel daarvoor tijdens de fasen niet alleen de projectmatige voorwaarden op, maar redeneer door welke van deze voorwaarden straks na de overdracht van het project mogelijk zullen wegvallen. Schat daarbij in welk risico op de duurzaamheid van de projectresultaten ontstaat wanneer de voorwaarden wegvallen en wat de effecten zullen zijn. Maak deze redenering bij voorkeur gezamenlijk met opdrachtgever en gebruikers. Formuleer op basis van de gespreken een advies. Focus op dat bij de gebruiker de omgevingscondities een gevoel van urgentie blijven afdwingen.

Maak in deze fase een veranderverhaal over de inhoud van het projectresultaat. Doe dit, *samen met je gebruikers*. Als je gaat communiceren met gebruikers over de overgang van het ene softwaresysteem naar een andere, benut dan dit

communicatiemoment door samen een inhoudelijke redeneerlijn te creëren. Geef de gebruikers de ruimte om zelf te beredeneren waarom het nieuwe beter is dan het oude. Als dit niet lukt, klopt de redeneerlijn nog niet. Dan moeten redenen achter



de weerstand worden weggenomen worden of je accepteert deze weerstand. Het accepteren van weerstand kan als risico hebben dat gebruikers vervallen in het oude of alleen het nieuwe gebruiken zoals geïmplementeerd. Informeer bij de gebruikers als zij de redeneerlijn niet begrijpen en stel bij als zij met suggesties komen. Een andere belangrijke onderwerp is of alle gebruikers persoonlijk gebaat zijn bij de te behalen projectresultaten. Een vraag die je kunt stellen tijdens het opstellen van de redeneerlijn is of zij met projectresultaten kunnen werken. Indien zij dit nog niet kunnen, ontwerp dan samen een route om daar te komen. Erken ook als het niet mogelijk is, omdat bijvoorbeeld iemand niet mee kan komen of niet wil. Zoek dan uit waarom dat zo is. Als iemand niet wil, kijk dan als eerste naar de stakeholderanalyse en bepaal of een inzet van macht een oplossing biedt. Door het gebruik van inhoudelijke redeneerlijnen, veranderverhaal, verklein je de weerstand en vergroot je de betrokkenheid naar de gewenste situatie.



Bepaal in een stakeholderanalyse welke stakeholder een veranderverhaal nodig heeft en wat hen kan aanspreken. Bepaal wie van de stakeholders voor of tegen de verandering is en maak een overzicht van de machtsinvloed. Op basis daarvan is te bepalen wie je kunt gebruiken om anderen mee te nemen in de verandering. Stakeholders met weerstand en macht hebben meer aandacht nodig. Bepaal per stakeholder welke interventie je gaat inzetten. Dit kunnen meer interventies zijn dan dat wij hier beschrijven. In dit artikel ligt de focus op interventies gericht op duurzaam borgen van projectresultaten.

► *Tweede type interventie: creëren van betrokkenheid tijdens de realisatiefase:*

Maak samen met gebruikers een procesredeneerlijn: Het doel van deze redeneerlijn is het inzichtelijk maken van het proces en de gerelateerde projectactiviteiten om het duurzame projectresultaat te bereiken. Begrijpen de gebruiker welke acties er nodig zijn en waarom juist deze acties? Informeer als projectmanager de gebruikers over de te nemen stappen in het project. Bevraag ze of zij erkennen dat dit de juiste acties zijn. Meer betrokkenheid in het proces creëer je door de gebruikers zelf acties voor te laten stellen. Hierdoor leg je een basis voor het kunnen en willen door veranderen nadat de projectresultaten zijn geïmplementeerd. Regelmatig informeren, advies inwinnen en gebruikers zelf acties op laten pakken zijn waardevolle gerelateerde interventies tijdens deze fase. Aan het einde van de realisatiefase is het verstandig om met de gebruikers na te denken hoe de overdracht moet plaatsvinden. Dit geeft een realistisch beeld wat er nog moet gebeuren om een succesvolle overdracht te laten plaatsvinden en welke onuitgesproken verwachtingen de gebruiker heeft. Deze interventie biedt als voordeel dat het projectteam en gebruikers samenwerken naar een gezamenlijk opgesteld eindpunt.

De verschillende fasen in een project

In de initiatiefase en ook in de definitiefase wordt duidelijk wat het projectdoel is. In de ontwerpfase maak wordt een ontwerp van de oplossingsrichting van het projectresultaat gemaakt, op basis van hetgeen is vastgesteld in de initiatie- en definitiefase. Het gaat daarbij om het verkrijgen van een exacte beschrijving van het te realiseren resultaat opdat de uitvoering/realisatie van het projectresultaat vlekkeloos kan en zal verlopen. In deze fase worden plannings gemaakt voor de activiteiten die nodig zijn voor de realisatie van het project. Bij deze plannings wordt rekening gehouden met bepaalde voorwaardes, zoals benodigde middelen, investeringen en afhankelijkheden. Tijdens de realisatiefase worden de projectactiviteiten daadwerkelijk uitgevoerd. De nazorgfase moet ervoor zorgen 'dat het gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat verloopt zoals bedoeld (de doelen worden nagestreefd en de problemen verminderen) In deze fase komen vaak onvoorziene zaken aan het licht. Een gebruikelijke rol van een projectmanager tijdens deze fase is het ontlasten van de gebruikers op onvoorziene zaken.

► *Derde type interventie: creëren van betrokkenheid tijdens de nazorgfase*

Faciliteer dat gebruikers een persoonlijk inhoudelijke veranderverhaal (redeneerlijn) maken over het gebruik van het projectresultaat. In deze fase neem je als projectmanager meer afstand en faciliteer je dat gebruikers het beheer van het projectresultaat overnemen. Het is belangrijk dat deze werkzaamheden aansluiten bij hun persoonlijke wil, bij hun intrinsieke motivatie. Faciliteer gespreksmomenten voor gebruikers om zelf een verhaal te creëren en met elkaar te delen hoe zij persoonlijk naar het projectresultaat kijken. Welke rol zij willen vervullen, nu en later. Dit verhoogt de mate van betrokkenheid doordat zij zelf nadenken over de rol die zij willen vervullen. Het kan ook zijn dat zij geen rol voor zich zien. Dit vergroot de kans dat het projectresultaat duurzaam geborgd wordt, doordat zij bewust kiezen voor het benodigde werk dat daar voor nodig is.

Slotwoord

Projectmanagers kunnen een grote invloed hebben bij het implementeren van duurzaam veranderen. Door redeneerlijnen samen op te stellen verandert bij het merendeel van gebruikers de weerstand in medestand, zo is onze ervaring. Het resultaat van deze aanpak is dat opdrachtgevers en gebruikers blij verrast zijn met het resultaat en dat zij nu

zelfstandig de resultaten verder kunnen brengen. Gebruik de invloed die je als projectmanagers kunt hebben bij duurzaam veranderen! Neem vooral voldoende tijd in de fases voorafgaande aan de realisatiefase om alles goed in te richten Een goede voorbereiding is het halve werk.

□

Referentielijst

1. Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2015). De Veranderversneller. (1^e ed.) Amsterdam, Nederland: Boom
2. French, J.R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in social power* (pp. 150 – 167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
3. Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Mendelow, A.L. (1981). 'Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept,' ICIS 1981 Proceedings, 20.
5. Wijnen, G., Storm R., Remes P., Projectmatig werken; Zeventiende druk (1996), Het spectrum, Utrecht.



Jonne Tillema is projectmanager bij NS

Erik van Daalen is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement



Jan Willem van Dijk

werkt als programmamanager bij Dienst Uitvoering onderwijs van het ministerie van OCW

Agile-werken moet geen dogma worden

Een groot aantal organisaties wil agile werken. Ze zijn daarin bijna geobsedeerd, zo lijkt het wel. Dat is niet aan te bevelen. Immers, wie niet wil denken aan de beroemde roze olifant, zal tot de ontdekking komen dat hij of zij uiteindelijk aan niets anders kan denken. Ofwel hoe harder je je best doet, hoe verder je van de gewenste situatie af komt. Dat is bij agile werken niet anders.

Agile werken kent volgens het agile Manifesto de volgende uitgangspunten:

- ▶ Mensen en hun onderlinge interactie staat boven processen en hulpmiddelen
- ▶ Werkende software staat boven allesomvattende documentatie
- ▶ Samenwerking met de klant staat boven contractonderhandelingen
- ▶ Inspelen op verandering staat boven het volgen van een plan.

Op zichzelf zijn dit goede uitgangspunten, maar men moet niet de fout maken één aspect belangrijker te maken dan een andere. Dan kan de nuance zoekraken. Dit brengt het risico met zich mee dat mensen zich aan een aspect vastklampen en niet meer onderzoeken of de andere aspecten wellicht meer van toepassing zijn op de specifieke situatie in de organisatie.

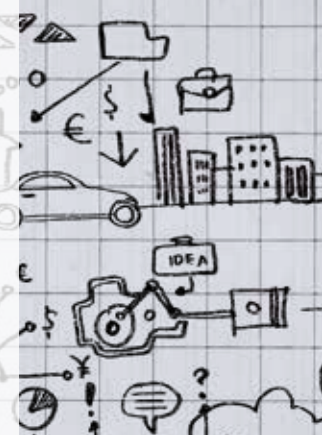
Dit zie ik in de praktijk dan ook gebeuren. En hoor ik uitspraken als: “We hebben geen plan nodig, want we werken agile” of “documenteren doen we niet want we werken agile”.

Om alle uitgangspunten dezelfde waarde te geven is een gedragsverandering gewenst. Het invoeren van agile-werken moet daarom verandering in de cultuur

van de organisatie nastreven. Processen en hulpmiddelen, documentatie, contracten en plannen zijn bijvoorbeeld niet kenmerkend voor een agile cultuur, maar voor een rolcultuur. (Harrison and Handy, 1978). Agile staat voor samenwerken, inspelen, onderlinge interacteren en resultaten boeken die werken. Dat zijn totaal andere specifieke cultuurkenmerken. Het probleem met cultuur is evenwel dat deze zich niet makkelijk laat veranderen en zich zeker niet laat opleggen. Cultuurverandering kan daarom nooit een doel op zich zijn (Boonstra, 2012, succesvol werken aan cultuurverandering). Cultuur heeft daarnaast ook geen eindig doel; het is voortdurend in beweging en wordt aangepast aan veranderende omstandigheden.

De manier waarop agile werken in een organisatie wordt ingevoerd typeert volgens mij juist de cultuur binnen een organisatie, en bepaalt deze niet. Een organisatie die zegt agile te werken, maar die uitgebreide rollen definieert en vastlegt, en tegelijkertijd zegt dat medewerkers zich agile moeten gedragen typeert een organisatie waar een (rol)cultuur heerst in plaats van een organisatie die het agile Manifesto hoog in het vaandel heeft. Zo'n organisatie leert medewerkers dat er nog steeds rolbeschrijvingen nodig zijn voordat het werk kan worden uitgevoerd. Zo'n houding versterkt juist de bestaande cultuur en niet de gewenste agile cultuur.

Ofwel agile werken lukt alleen als er ook een agile cultuur is of komt. In de transformatie naar agile werken, blijkt vooral de nog niet aanwezige agile cultuur een van de grootste belemmeringen te zijn. (Barry Overeem en Rini van Solingen, Agile tot in de haarvaten, 2017). Als aan dit cultuuraspect geen aandacht wordt besteed, zal agile werken niet meer zijn dan een nieuw dogma en zal het niet bijdragen aan het oplossen van de strategische vraagstukken van de organisatie.





**YOUR LIFE
YOUR CHOICE**

Scrum of waterval of improvisatie?

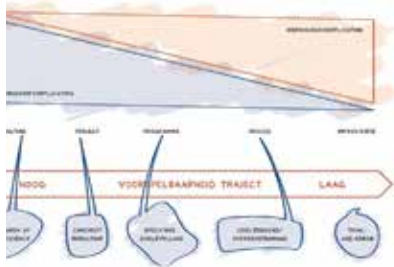
AUTEUR: RUDY KOR

Opgaven kunnen op veel manieren worden aangepakt, waarbij improviseren en routinematig werken de uitersten zijn. Daartussen zitten veel tussenvormen, zoals projectmanagement, scrum, programmamanagement, procesmanagement. Door het rommelige karakter -wat eigen is aan improvisatie- heeft improviseren bij veel managers een slechte naam: ‘het is onduidelijk wat we krijgen’, ‘ze doen maar wat’, ‘er is geen enkel inzicht in wie wat wanneer doet’. Bij planmatige aanpakken zoals waterval en scrum wordt er natuurlijk ook tussen de bedrijven door geïmproviseerd. Hoe kan een opgave door middel van improvisatie toch tot een goed einde worden gebracht?

Het is belangrijk dat de betrokkenen onderkennen hoe een unieke opgave wordt aangepakt, zodat ze de wijze van besturing hierop kunnen afstemmen. De twee werkvormen routine en improvisatie zijn te beschouwen als uitersten op een schaal. Geen van beide komt in de praktijk vaak in zuivere vorm voor. Bovendien kan men het zich in weinig organisaties permitteren om uitsluitend improviserend of routine-

matig te werken. Doorgaans komen we beide varianten in een bepaalde – voor de organisatie karakteristieke – verhouding tegen (zie *figuur 1*)

Niet elke unieke opgave die buiten de routine valt, is project- of planmatig aan te pakken. Improviseren is dan veel geschikter, oogt creatiever, vraagt minder georganiseerd en wordt gekenmerkt door werken zonder een plan.



Figuur 1: Vijf verschillende manieren om een opgave te realiseren

Vraagstukken die buiten de dagelijkse werkzaamheden vallen, problemen die opgelost moeten worden, of doelen die behaald moeten worden, krijgen overigens al snel het label ‘project’ opgeplakt. Dat klinkt immers beter dan ‘klus’, ‘taak’, of ‘verkenning’. Het label project geeft in veel organisaties aan dat het belangrijk is of professioneel interessant is, en dat doen de eerdergenoemde woorden niet. Dus opdrachtgevers, adviseurs en projectmanagers: wees erop bedacht dat veel projecten gewoon luxe verpakte improvisaties zijn!

Ter plekke bedenken en itereren

Improvisatie (naar het Latijn: onvoorzien) is het spontaan creëren of bedenken van concepten ter plekke.

In de wereld van muziek is er sprake van improvisatie wanneer de muziek niet of niet geheel van tevoren is vastgelegd, en door musici tijdens de uitvoering spontaan wordt verzonnen. Het is het tegendeel van de term compositie, waarbij een muziekstuk geheel of bijna geheel is vastgelegd. Improviseren is geschikt voor opgaven waarbij van tevoren niet bekend is wat er opgeleverd gaat worden en welke werkzaamheden nodig zijn. Kenmerken van improviserend werken zijn verder dat ook onbekend is welke mensen en/of deskundigheden wanneer nodig zijn, hoeveel geld het gaat kosten of hoe veel tijd er nodig is om het probleem op te lossen en of het doel te behalen.

In een aantal situaties ligt improviseren voor de hand:

- ▶ er moet direct iets worden gedaan
- ▶ het probleem is in eerste aanleg moeilijk in kaart te brengen
- ▶ externe en/of interne invloedsfactoren zijn onbekend
- ▶ de resultaten zijn bij de start niet helder.

Managen van improvisaties

De improviserende aanpak maakt het mensen die leiding moeten geven, niet gemakkelijk. Doordat het resultaat en het werk onduidelijk zijn, is het bijvoorbeeld moeilijk in te schatten welke vorderingen men maakt en of de gemaakte kosten wel reëel zijn. De opdracht kan alleen ‘gestuurd/gemanaged’ worden door van tevoren af te spreken hoe veel tijd en geld besteed mag worden en wanneer het af moet zijn.

De opdrachtgever kan zijn opdracht bijvoorbeeld geven in termen van: ‘In het managementteam willen we meer inzicht hebben in de veiligheid van Wijk Zuid. Ik wil dat je verkent of de veiligheid daar verhoogd kan worden met 10 procent. Deze verkenning mag niet meer dan 5.000 euro kosten (meer geld is niet beschikbaar), en je kijkt maar wie je er verder voor nodig hebt. Het moet wel over drie maanden klaar zijn, omdat we er dan in het managementteam over spreken.’

Het enige wat de opdrachtnemer in het bovenstaande voorbeeld kan beloven is zijn best te doen. Zonder toe te zeggen wat er precies wat er binnen de beschikbare tijd opgeleverd wordt. Ook kan niet worden toegezegd dat het probleem in de beschikbare tijd opgelost is. Hij gaat geen resultaatverplichting aan, maar een inspanningsverplichting (‘We doen ons best in de tijd die ons ter beschikking staat’).

De opdrachtgever stelt middelen en menskracht ter beschikking. Door competente mensen in te zetten mag hij ervan uitgaan dat er iets goeds tot

stand komt. Zonder competente mensen levert improviseren alleen maar chaos op. Zoals gezegd is de belangrijkste taak voor de opdrachtgever het aangeven van de grenzen van de opdracht en het managen van de condities die ervoor zorgen dat de medewerkers relatief ‘ongestoord’ kunnen werken en dat er tijdig voldoende hulpmiddelen zijn. Van medewerkers wordt verwacht dat ze in de afgesproken periode beschikbaar zijn en hun best doen, niets meer en niets minder.

Er bestaan twee ‘scholen’ van improviseren

Als je een opgave improviserend aanpakt, wil dat zoveel zeggen als: gewoon beginnen en dan pas denken en tegelijk wat doen. Daarbinnen is er nog de keuze uit twee ‘scholen’ die elk met een eenvoudig motto zijn samen te vatten: *‘Het is KLAAR als het tijd is’* versus *‘Het is tijd als KLAAR is’*. Kleine verschillen in de woordvolgorde, maar met grote gevolgen. Laat ik het principe van improviseren illustreren aan de hand van het schrijven van dit artikel.

Als aanhanger van de eerste school had ik mij voorgenomen dat het concept op 1 augustus KLAAR moest zijn. Over hoe goed het verhaal moest zijn, de structuur van paragrafen, hoe diepgravend het zou worden, hoeveel tekeningen erin zouden komen, ach, dat zou gaandeweg wel duidelijk worden. Ik schreef wat, gooide veel weg en begon vaak opnieuw. Gaandeweg ontstond er wel een structuur. Of het goed was, bepaalde ik zelf. Voor dit artikel was er ook geen opdrachtgever; ik was mijn eigen ‘opdrachtgever’. Wel moest ik de redacteurs van het vakblad een

beetje te vriend houden. Verder was er van enige planmatigheid geen sprake. Zolang het niet 1 augustus was, ging het goed, toch? En met wat er dan aan tekst lag, zo had ik met mezelf afgesproken, zou ik tevreden zijn. Meer zat er op dat moment blijkbaar niet in.

Ik had ook kunnen schrijven volgens het motto ‘Het is tijd als het KLAAR is’. Voor de volgers van deze school maakt de einddatum niks uit. Ze gaan voor volledigheid en diepgang. Van enige planmatigheid is hier ook geen sprake. Ze zijn gewoon goed bezig! Eenmaal aan de slag plopt de behoefte op aan meer diepgang, dus regelen ze wat gesprekken met deskundigen. Dan schrijven ze weer wat en gaandeweg ontdekken ze dat de schrijfstijl echt anders moet. Terwijl ze daarmee bezig zijn, missen ze toch wat diepgang en al googelend vinden ze boeiende zaken, die vragen om aandacht, enzovoort. Ze zijn goed bezig, want het manuscript moet gewoon goed zijn en dat kost nu eenmaal tijd ... Als ik deze aanpak had gevolgd, dan had de lezer het verhaal ooit wel een keer onder ogen gekregen, dan maar niet in nr. 11 zou staan, dan maar in nr. 12 of 13 ...

Accepteer het rommelige wat hoort bij improvisatie

Om misverstanden te voorkomen, bij deze twee scholen is er geen sprake van goed of fout. Het is wel belangrijk dat betrokkenen zich realiseren van welke school of scholen ‘ze zijn’. Als sommige teamleden volgers van de school ‘klaar als het tijd is’, en anderen van ‘tijd als het klaar is’, dan liggen ergernissen op de loer. Het is de keuze voor tevreden zijn met wat mogelijk is in de beschikbare tijd, versus tevreden zijn wanneer het niet beter kan.

De keuze voor improvisatie heeft ook gevolgen voor de houding van de opdrachtgever(s). Bij de eerste school moet hij tevreden zijn met wat hij op de afgesproken datum ontvangt. Bij de andere

Als een unieke opgave planmatig te realiseren is, dan is improvisatie een inefficiënte aanpak

school is de oplever datum minder belangrijk de inhoudelijkheid staat voorop.

Zonder te psycholiseren over de drijfveren van mensen, maar het ontbreken van duidelijkheid en structuur, maakt dat improviseren voor sommige mensen ongeschikt is. Het is immers niet mogelijk een plan van aanpak op te stellen, het is niet zinvol om een organisatieschema op te stellen. En een PERT of Balkenplan levert weinig inzicht op en is al achterhaald als de inkt droog is. (PERT staat voor Program Evaluation and Review Technique en is een projectplanningsanalyse methode. De methode heeft tot doel om de benodigde minimale tijd te berekenen om een project te realiseren. Een balkenplanning is een projectplanning waarbij de activiteiten als horizontale balken in een kalender zijn geplaatst.)

Effectieve managers en teams weten wanneer scrum of waterval of improviseren de beste aanpak voor een opgave is. Als gekozen wordt voor improvisatie, nemen opdrachtgever en team -tot op zekere hoogte- berekende risico's. Ze werken zonder een plan of een vangnet waarbij ze weten dat er geen garanties zijn over het behalen van doelen. De opdrachtgever accepteert wat er aan producten wordt opgeleverd met een houding van: het is niet goed, het is niet fout, het is wat het er is en als we er maar van leren, om vandaaruit vervolgstappen te zetten, net zoals het uitkomt.

Voor de omgeving is improvisatie moeilijk volgbaar, voortgang wordt afgewisseld perioden van trial en error, met dan weer een spurt. Leiderschap is voor de buitenstaanders ook moeilijk volgbaar, omdat leiderschap vaak geen functie is maar rouleert, afhankelijk van het moment, het vraagstuk, de energie, visie of van de daadkracht van een individu.

Als een unieke opgave planmatig te realiseren is, dan is improvisatie een inefficiënte aanpak. Het een efficiënte aanpak als het wordt toegepast op

Samenvatting in steekwoorden:

- ▶ Veel opgaven kunnen met GBV = Gezond Boeren Verstand worden gerealiseerd
- ▶ Er is taal nodig met gedeelde betekenissen om zo met elkaar zinvol over de aanpak van unieke opgaven te kunnen communiceren
- ▶ Om een unieke opgave te realiseren, is projectmanagement één van de methoden, maar het kan ook improviserend aangepakt worden
- ▶ Improvisatie is een manier van samenwerken, gericht op voor het ogenblik bedenken en uitvoeren van activiteiten
- ▶ Improviseren is door de opdrachtgever alleen te sturen door aandacht en door het begrenzen van menskracht en middelen zoals tijd en geld
- ▶ Opdrachtgever en team accepteren dat improviseren een zekere rommeligheid met zich meebrengt.

unieke opgaven waar het resultaat en het werk niet bekend zijn of waar meteen actie gevaagd wordt. Voorwaarde voor een improviserende werkwijze is dat er wordt gewerkt vanuit het vertrouwen dat het wel goedkomt. En dat betrokkenen er mee kunnen leven dat improvisatie nu eenmaal een rommelige werkwijze is.

□

Bronnen:

Project Canvas. R. Kor, J. Bos, Th. van der Tak, Vakmedianet, 2016.

Say yes to the mess. F. Barret, Harvard Business School Press, 2012.

Managen is gewoon doen. R. Kor, Kluwer, 2011



Rudy Kor is zelfstandig organisatieadviseur en auteur van diverse managementboeken. Tot voor kort werkte hij (als partner) bij TwynstraGudde. Hij helpt (project)managers bij het effectiever inrichten van hun projecten. Hij schreef diverse boeken over organisatieontwerp en projectmanagement.

In het boek: *Parallel Agile – faster delivery, fewer defects, lower costs*, wordt in een reële case besproken hoe extreem op te kunnen schalen in de productie van innovatieve software door gebruik te maken van een slimme combinatie van: agile aanpak, plannen vooraf, een slimme architectuur en hulpmiddelen zoals een code generator. Dit opschalen kan zelfs met een volledige turnover van het team, waar het uitgangspunt bij agile eigenlijk is om een team zoveel mogelijk intact te laten met als doel de snelheid te optimaliseren.

De auteurs (Doug Rosenberg, Barry Boehm, Matt Stephens, Charles Susheck, Shobba Rani Dhalipathi, en Bo Wang) weten te overtuigen dat aspecten van schaalbaarheid werken zelfs bij een volledige turnover van het team en de combinatie van plannen en agile werken. Er zijn wel strikte randvoorwaarden opdat succes kan worden geboekt. Ze bespreken in detail en boeiend hun aanpak én hun visie op agile werken. Op hun site wordt de codegenerator aangeboden en een training hoe de methodiek toe te passen en de code generator te gebruiken: www.parallelagile.com.

Succesfactoren

Volgens de auteurs zijn de succesfactoren:

- ▶ Eerst plannen. Deel het product op in use cases die door één persoon gerealiseerd kunnen worden
- ▶ Hanteer het strakke principe en de volgorde van:
 - Build the right system; zorg via onder meer prototyping dat het product het juiste biedt
 - Build the system right; richt je daarna op robuustheid
 - Test your build. Vanaf het begin testen op alle niveaus t/m acceptatie ten behoeve van feedback
- ▶ Gebruik een architectuur van microservices en communicatie tussen de componenten via REST-API's. Loosely coupled. Daardoor kan elke teamlid één component onafhankelijk van anderen ontwikkelen. Dit verklaart ook de schaalbaarheid: meer ontwikkelaars = meer componenten tegelijkertijd in ontwikkeling.

En vanwege de relatieve onafhankelijkheid is ook een turnover van ontwikkelaars mogelijk, ervan uitgaande dat ze dezelfde architectuur en principes hanteren.

- ▶ Gebruik op elkaar afgestemde hulpmiddelen. Ontwerp door middel van UML Domain models, op basis waarvan een code generator API's en een no-sql database genereert. De ontwikkelaar kan dit meteen gebruiken en zich richten op de functionaliteit.

Beoordeling boek

Vaak wordt er in agile projecten te weinig gepland waardoor er later refactor werk nodig is. Omdat bijvoorbeeld onvoldoende rekening is gehouden met non-functional requirements en er te laat wordt gestart met het testen daarop. De aspecten *vooraf plannen* en *vanaf het begin starten met acceptatie testen* zijn evenwel cruciaal voor het behalen van succes. In het boek benadrukken de auteurs dit. Het gebruik van een loosely coupled architecture op basis van (micro-)services spreekt me aan. Dat creëert relatieve onafhankelijkheid binnen het totaal waardoor verschillende mensen/teams tegelijkertijd aan verschillende onderdelen van een systeem kunnen werken. Maar waardoor ook later gemakkelijk onderdelen zijn te vervangen. Het maakt in principe niet uit met welke techniek een service wordt ontwikkeld, of een onderdeel in Java of C# is ontwikkeld. Dat biedt mogelijkheden, mits er verstandig mee wordt omgegaan. In de case is gebruikt gemaakt van een code generator: "The domain model class diagram



transforms into a set of NoSQL (MongoDB) collections, generating the basic set of database access functions, and wrapping those access functions in a REST API. (Node.js)”. Deze generator is gedocumenteerd en werkt op basis van standaards zoals JSON. Met de generator kon in de case ontzettend snel en flexibel worden ontwikkeld. Zeker interessant om hier kennis van te nemen.

Tips&Trucs

Het boek geeft veel slimme tips en trucs over *agile werken*. Of beter gezegd, er wordt aangegeven waarom de meeste implementaties van agile werken verre van optimaal zijn. Mij sprak het voorbeeld aan van ‘scream management’ in plaats van scrum management. Daarmee wordt bedoeld dat de prioriteiten in het agile proces niet zelden continu overschreeuwd worden van de product owner door het management dat komt met nog urgentere issues waardoor het ontwikkelteam zich niet kan focussen. Ook het lezen waard in Parallel Agile – faster delivery, fewer defects, lower costs zijn de paragrafen over:

- ▶ Andere methodieken van schalen, bijvoorbeeld de implementatie van frameworks zoals SAFe, die slechts leiden tot meer management en productiviteitsverlies
- ▶ Wanneer zet je agile in? Niet bij simpel of ..., maar bij complexe vraagstukken waar innovatie gevraagd wordt. Anders gebruik je beter waterval

- ▶ Plannen en het neerzetten van een architectuur: noodzakelijk voor behalen van efficiency
- ▶ Testen. Testen is essentieel is en er kan niet vroeg genoeg mee worden begonnen. Het onderscheid tussen testing for commission en for omission is simpel en zeer verhelderend. Niet testen leidt uiteindelijk tot hotfix gedreven ontwikkeling en een ten dode opgeschreven product.

Kortom, dit boek moet je even lezen als je zowel goed als snel wilt werken. Uitgegeven door Springer in 2020.

ISBN 978-3-030-30700-4 / 978-3-030-30701-1 (eBook)

De auteurs van het boek

1. **Doug Rosenberg** After running ICONIX for 35 years and writing 7 books on UML, use cases, and agile software development, Doug discovered a new way to improve productivity by leveraging parallel development, and founded Parallel Agile (www.parallelagile.com) in 2018 after 4 years of test projects at the USC Center for Software and Systems Engineering
2. **Barry Boehm** Barry W. Boehm is an American software engineer, distinguished professor of computer science, industrial and systems engineering; the TRW Professor of Software Engineering; and founding director of the Center for Systems and Software Engineering at the University of Southern California. He is known for his many contributions to the area of software engineering.
3. **Matt Stephens** Matt Stephens is an author and software process expert. He is known for having spoken out against what he regards as popular (or populist) software development fashions. He has co-authored books on software development. He is also a columnist for The Register, a UK-based IT news website where he writes a monthly "Agile Iconoclast" column on software design and programming.
4. **Shobha Rani Dhalipathi** Software engineer sharing her experience with parallel agile development in this book.
5. **Bo Wang** Developer of the code generator referred to in the book.



Jos van der Heijden is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement



Rollen in stuurgroepen: Meer dan Prince2™

AUTEUR: JAAP STOPPELS

Uit eigen onderzoek blijkt dat 80 procent van de projecten die KWD uitvoert, een tijdelijke stuurgroep heeft voor het houden van toezicht. Dit is in lijn met wat daarover in wetenschappelijk literatuur te vinden is. Deze literatuur geeft daarnaast een aantal invalshoeken voor het kijken naar rollen van een stuurgroep in een project. Dit artikel neemt je mee in twee hiervan, naast Prince2™. Het vult de wetenschappelijke literatuur aan met bevindingen uit eigen onderzoek, interviews met stuurgroepleden en projectmanagers van recente ICT en civiele projecten.

Tijdelijke stuurgroepen zorgen voor toezicht op een groot deel van de projecten; ze hebben een rol in de governance en in het steunen (support) van het project. Blijkbaar vinden organisaties toezicht door één persoon of een algemeen

portfolio board meestal niet voldoende. Bij het formeren van de stuurgroepen zijn de beoogd opdrachtgever en de beoogd projectmanager de belangrijkste spelers. De projectmanager heeft de neiging om projectmanagement methode



Prince2 te gebruiken bij het adviseren over rollen. Daardoor bestaat een stuurgroep vaak uit één *executive* (de opdrachtgever), enkele senior users (die vertegenwoordigen de belangrijkste stakeholders) en mogelijk enkele *senior suppliers* (namens leveranciers). Maar naast Prince2 kennen we nog andere invalshoeken.

Invalshoek 1: Rollen van de projecteigenaar en financier

De rollen van projecteigenaar en projectsponsor zijn uitvoerig onderzocht, al wisselt de definitie

per auteur. Ik volg hier de aanbeveling van onderzoekers Zwitael & Meredith (2018) om verschil te maken tussen de *projecteigenaar* (Project Owner) en de *financier* (Funder). De eigenaar is vaak voorzitter van de stuurgroep, selecteert de projectmanager, is de belangrijkste speler voor strategische sturing en is hoofdvantwoordelijk voor het halen van de business case. De financier is degene die de middelen ter beschikking stelt. Bij ICT-projecten zijn die twee rollen nogal eens gecombineerd. Maar in bijvoorbeeld de civiele techniek komt de bekostiging regelmatig van een hele andere partij dan degene die de opdracht uitvoert.

We kennen twee soorten van projecteigenaren (Olsson, 2018). De eerste soort richt zich vooral op het behalen van de business case en is verantwoordelijk is voor zowel de oplevering door het project als de realisatie van de opbrengsten. De tweede soort is een eigenaar met focus op de oplevering van de project-producten en het steunen van de projectmanager, het is dan aan “de lijn” of “de klant” om de mogelijkheden (capabilities) die het project oplevert zinvol in te zetten.

Invalshoek 2: Broker en steward

De invalshoek *broker* en *steward* (Turner & Keegan, 2001) geeft inzicht in de taakverdeling tussen de rol van de projectmanager en de persoon of de groep die toezicht houdt. De broker is de persoon (of in geval van een stuurgroep meerdere personen gezamenlijk als groep) die de doelen en de beoogde producten van een project bepaalt. De steward krijgt middelen van de broker om deze producten op te leveren. Volgens de onderzoekers zouden de rollen gescheiden moeten zijn voor een effectief project, wat in de praktijk grotendeels ook zo is: de projectmanager heeft de rol van de steward en rapporteert aan een opdrachtgever, stuurgroep of portfolio board. In de corporate governance is scheiding tussen management en toezicht vaak vereist. Bij veel



ondernemingen moet de raad van commissarissen onafhankelijk zijn van de directie (Carter & Lorsch, 2004). De corporate governance is hierin dus strenger dan project governance. Eigen onderzoek bij projecten laat diverse uitzonderingen op een strikte scheiding van de rol broker en steward zien. Opdrachtgevers kunnen de neiging hebben om op de stoel van de projectmanager te gaan zitten, door zich te bezig te houden met wie wat doet in het projectteam. Projectmanagers hebben de neiging om de opdrachtgever of de stuurgroep te gaan managen. En ook in de structuren zijn mengvormen te zien. Denk aan proceseigenaren in een stuurgroep die tevens voorzitter zijn van een projectgroep over hun proces. Deze laatste vorm boekt in de door ons onderzochte cases overigens een goed projectresultaat. Blijkbaar weegt de verhoogde betrokkenheid door lijnmanagers op tegen eventuele resulterende onduidelijkheden in rol en verantwoordelijkheid.

Invalshoek 3: Prince2

Prince2 adviseert een stuurgroep (Project board) met de drie rollen *executive*, *senior user* en *senior supplier* (Axelos, 2009). Opvallend genoeg hebben we geen wetenschappelijk literatuur over de rollen gevonden. Uit eigen onderzoek blijkt dat alle projectmanagers impliciet of expliciet de rollen volgens Prince2 gebruiken bij advies aan de opdrachtgever over het samenstellen van de stuurgroep. Wij constateerden daarnaast het bestaan van een vierde rol van quality assurance: denk aan een informatiemanager (bij ICT-projecten) of een kwaliteitsmanager (bij uitbreiding van een productiecapaciteit) met zowel een adviesfunctie als een vetorecht op deelgebieden. De stuurgroep bevat in de praktijk in een dergelijke situatie enkele tot tientallen senior users. In het laatste geval is de stuurgroep van een besluitvormend orgaan veranderd in een klankbordgroep. Aan de andere kant blijken leveranciers lang niet altijd direct

vertegenwoordigd; dit gaat regelmatig via een ICT-manager of een contractmanager. Al geven projectmanagers en stuurgroepleden aan dat ze achteraf gezien beter een vertegenwoordiger van de belangrijkste leveranciers rechtstreeks in de stuurgroep hadden kunnen opnemen, voor het verhogen van commitment en verhogen van kwaliteit van informatie richting de stuurgroep.

Het formeren van de stuurgroep

Als een organisatie geen duidelijk regels heeft voor het toezicht op projecten, laat de praktijk zien dat de beoogd opdrachtgever en de beoogd projectmanager samen eerst bekijken welke lijnfuncties in de stuurgroep moeten zitten. Als eerste selecteren ze de lijnfunctie(s) die budget leveren en bekijken ze of een van deze financier(s) de mogelijkheid heeft om de opdrachtgever te worden. Het kan echter zijn dat de financier te ver van het project staat of dat het project meerdere financiers heeft. Dit kan een reden zijn om een aparte opdrachtgever aan te stellen die eventueel buiten de stuurgroep aan de financiers rapporteert en bevoegdheid krijgt binnen bepaalde budgettaire limieten. De tweede stap is het vaststellen van de belangrijkste stakeholders en welke lijnfunctie hen vertegenwoordigt. Het is belangrijk om ook te kijken naar stakeholders buiten de organisatie en welke functie hen expliciet vertegenwoordigt, zoals een manager sales die expliciet bij besluiten en audits het nut & voordeel voor de klant bewaakt. De derde en laatste stap is het vaststellen van functies die de beschikking hebben over kritische resources, zodat de stuurgroep direct informatie over en commitment op inzet kan krijgen. In de praktijk volgen dan de leden uit de geselecteerde lijnfuncties en zijn hun houding tegenover het project, hun competenties en de beschikbaarheid secundair in de keuze. Het kan zijn dat een beoogd lid, met een lijnfunctie die in de stuurgroep hoort, onverschillig of zelfs negatief tegenover het project staat. Dan ontstaat een



dilemma: toch opnemen in de stuurgroep en daarmee de weerstand direct adresseren, of via andere stuurgroepleden om deze persoon heen werken.

Om over na te denken

Wie financiert het project en levert eventuele andere essentiële middelen? Hoe betrek je hen bij de besluitvorming en hou je ze geïnformeerd? Strikt genomen heeft in de praktijk elke project stuurgroep een formele bevoegdheid die overeenkomt met de bevoegdheid vanuit de lijnfunctie van de leden. Dus organiseer ook de afstemming met de echte *financier* als die buiten de stuurgroep valt.

De invalshoek van *broker & steward* leert het belang van afspraken tussen de stuurgroepleden en het projectmanagement over elkaars rollen. Bij projecten die gepaard gaan met grote veranderingen in processen, of met veel impact op mensen, is een betrokken stuurgroep nodig die ook over de inhoud kan gaan. Maar wie is eindverantwoordelijk voor welke onderwerp, zodat zowel de governance (direction & control) als managementactiviteiten (actiegericht) een eigen plek krijgen?

Ook om over na te denken: Wat voor soort *projecteigenaar* ben jij of heb jij als projectmanager? Ligt de focus van de projecteigenaar op het daadwerkelijk halen van de business doelstellingen en heeft deze de daarbij behorende bevoegdheden? Of zorgt de eigenaar er vooral voor dat het project de producten oplevert (de capabilities), waarmee anderen de achterliggende organisatie-doelstellingen gaan behalen? Past de invulling bij de verwachtingen vanuit de financiers en het topmanagement? Ga je de *leverancier* expliciet in de stuurgroep halen omdat deze essentieel is voor het bereiken van resultaat? Of levert deze een goed gespecificeerd en bewezen product die een interne medewerker prima kan managen? Is het beoogd lid vanuit de rol *quality assurance* rol alleen lid

om “betrokken” te zijn? Of levert deze daadwerkelijk een bijdrage aan betere besluitvorming, borging van projectresultaten of kan hij of zij het project door moeilijke momenten heentrekken? Tot slot: Stel iemand heeft een functie die in de stuurgroep zou moeten vanwege het vertegenwoordigen van stakeholders of toegang tot kritische resources. Maar deze persoon staat onverschillig of zelfs negatief tegenover het project. Durf je hem of haar dan toch de stuurgroep in te trekken en zo het spanningsveld tijdig daar te adresseren?

Over zowel de formatie als het functioneren van project stuurgroepen is nog weinig wetenschappelijk onderzoek beschikbaar. Vandaar dat ik met collega's vanuit de Technische Universiteit Delft en KWD een deel van deze gap in literature wil dichten. Wil je op de hoogte blijven van onze voortgang of zelf een bijdrage leveren? Dan hoor ik dat graag, bijvoorbeeld via een e-mail naar j.stoppels@tudelft.nl.

□

Literatuur

1. Axelos. (2009). Directing Successful Projects with PRINCE2. Axelos.
2. Carter, C. B., & Lorsch, J. W. (2004). Back to the drawing board. Harvard Business Review Press.
3. Olsson, N. O. E. (2018). Elaborations on the role of project owner: introducing project owners type 1 and 2. International Journal of Managing Projects in Business, 11(3), 827–844. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2017-0102>
4. Turner, J. R., & Keegan, A. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward. European Management Journal, 19(3), 254–267. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00022-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00022-6)
5. Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2018). Who's who in the project zoo? The ten core project roles. International Journal of Operations and Production Management, 38(2), 474–492. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2017-0274>



Jaap Stoppels is onderzoeker aan de Technische Universiteit Delft naar project stuurgroepen. Daarnaast is hij projectmanager bij KWD Resultaatmanagement.

Hoe krijg je de juiste mensen voor een ERP project?

AUTEURS: PHILIP VAN TIENEN EN ERIK VAN DAALEN

Een cruciale succesfactor bij het implementeren van ERP-systemen is de betrokkenheid van de juiste medewerkers uit de organisatie. Het implementeren van een nieuw ERP-systeem raakt de kernprocessen van de organisatie en hebben daarmee een grote invloed op het voortbestaan van de organisatie, de klanttevredenheid en de winstgevendheid. Daarom is het belangrijk dat de invoering van een ERP succesvol verloopt en het risico op mislukken wordt gemitigeerd. In dit artikel wordt een aantal praktische tips gegeven hoe medewerkers voor een project te krijgen, in te zetten en te behouden.



Enterprise Resource Planning (ERP) implementaties zijn omvangrijke, meerjarige projecten met hoge complexiteit, grote investeringen en grote risico's. Medewerkers spelen een zeer belangrijke rol bij het ontwerpen van nieuwe processen en dus ook bij hoe het te implementeren ERP-systeem toegepast gaat/moet worden binnen de organisatie. ERP-systemen zijn softwarepakketten die meerdere bedrijfsbrede processen, zoals bijvoorbeeld inkoop, goederenontvangst, voorraadbeheer, verkoop, voorraadbeheer, klantordermanagement, productieplanning, goederenverzending, boekhouding, personeelsmanagement automatiseren en integreren. Ze hebben als doel de productiviteit van organisaties te maximaliseren, de kosten te beheersen en om optimaal te voldoen aan klantwensen. Omdat het implementeren van een ERP-systeem in een organisatie veelal complex is, is de juiste bemensing van een project van essentieel belang.

Een ERP-pakket dient de bedrijfsprocessen op een optimale wijze ondersteunen en moet daarom zo optimaal mogelijk worden ingericht in het desbetreffende softwarepakket. Een manier om dit te doen is om te kijken naar de bestaande processen in een organisatie om vervolgens te bepalen hoe het geoptimaliseerde toekomstig proces eruit moet zien. Dit kan het beste gebeuren met mensen die dit huidige proces goed kennen. Zij weten vanuit de praktijk vaak welke knelpunten er zijn en hebben vaak een goede visie over het verbeteren/optimaliseren van de huidige situatie.

Laat daarom medewerkers uit de eigen organisatie deel uitmaken van het projectteam. Ze kennen de marktvereisten (wat kan/ werkt wel en wat niet) en kennen andere best practices. Ook kunnen ze zorgen voor draagvlak in de organisatie(s) waar dit ERP-pakket moet worden uitgerold, waardoor iedereen in de organisatie zich verte-

genwoordigd voelt. Interne medewerkers kunnen ook kennis borgen in de eigen organisatie. Dat zorgt voor continuïteit na het einde van het project om zo de eigen organisatie beter te ondersteunen bij nieuwe ontwikkelingen in het ERP-systeem na dat het systeem live is.

Deze medewerkers moeten dan wel vrijgemaakt worden om tijd te besteden aan de inrichting van het nieuwe ERP-pakket. Dit kan op gespannen voet staan met de lopende operaties van een organisatie: veelal kunnen deze medewerkers niet goed gemist worden in bestaande processen.

Welke mensen moet je hebben?

Wie moet je selecteren voor je team?

Medewerkers moeten:

- ▶ Expertkennis hebben op een specifiek procesonderdeel en de aan dit procesonderdeel gerelateerde processen. Ze moeten in staat zijn om breder te denken dan het eigen proces/vakgebied. Ofwel met een bredere scope processen kunnen ontwerpen, opdat de afzonderlijke processen in samenhang worden ontworpen
- ▶ Voldoende autoriteit hebben in de organisatie waardoor naar deze persoon geluisterd wordt en er meer draagvlak voor de nieuwe processen ontstaat
- ▶ Voldoende beslissingsbevoegdheid hebben. De medewerker moet ruggenspraak kunnen houden en knopen kunnen doorhakken. Hiermee kan er meer snelheid in het ontwerp worden gemaakt, zonder dat er keer op keer terug naar de tekentafel moet worden gegaan
- ▶ Beschikken over en goede motivatie, open instelling, doorzettingsvermogen, positief kritisch (geen jaknikkers, positief coöperatieve kritische houding) en is oplossingsgericht. Hiermee wordt de kwaliteit van de nieuwe processen hoger en worden mogelijke knelpunten sneller opgelost



- ▶ Een lange-termijncommitment hebben, ook in post-implementatiefase en daarna, om de continuïteit in het project en de operatie te vergroten
- ▶ De wil hebben om een kans te pakken om te groeien naar een bredere en wellicht overkoepelende rol, als teken van motivatie en geloof in de nieuwe processen en organisatie
- ▶ Teamspeler zijn en bijpassende eigenschappen hebben die passen in het team, complementair zijn, om de effectiviteit van het team te vergroten
- ▶ Het vermogen hebben de verandering in de (lokale) organisaties te begeleiden, wat de implementatie ten goede komt
- ▶ De ambitie en het vermogen ambassadeursrol in de organisatie te vervullen, om zo de acceptatie van het systeem te vergroten.

Interne medewerkers of externe consultants?

Omdat het vaak lastig is om de juiste medewerkers voor het project te vinden en ze vervolgens vrij te maken van hun bestaande operationele functie, wordt het invullen van het

project met externe medewerkers/consultants vaak als alternatief gezien.

Mocht je besluiten om externe consultants in te zetten, zorg dan dat er een juiste verantwoordelijkheidsverdeling is tussen interne en externe projectmedewerkers. Maak de verdeling met in het achterhoofd continuïteit. Laat interne medewerkers vooral op de volgende gebieden een leidende rol vervullen: het testen voor de go-live van de ontworpen nieuwe processen, rollen en verantwoordelijkheden, het ontwikkelen van organisatie-specifieke trainingsmaterialen, het opleiden van de overige gebruikers in de organisatie en het leveren van ondersteuning van de gebruikers bij het live gaan van het nieuwe systeem en in de periode daarna.

Geef externe consultants vooral verantwoordelijkheden voor onderdelen in het project waarover kennis niet binnen de organisatie aanwezig is. Dit gaat bijvoorbeeld over specifieke kennis over het softwarepakket dat geïmplementeerd wordt en wat toepasbaar is voor deze specifieke organisatie, bredere kennis over 'leading practices' die andere, vergelijkbare



organisaties in markt gebruiken, en niet-organisatie specifieke onderdelen als het realiseren van datamigratie, maatwerk aanpassingen, interfaces, formulieren en rapporten. Het ontwerp van deze laatste onderdelen zal overigens in nauw overleg plaatsvinden met de interne projectmedewerkers.

Interne medewerkers op het project. Wat moet je regelen?

Eerder is al opgemerkt dat de medewerkers die het meest geschikt zijn om aan dit soort projecten mee te werken vaak lastig uit de organisatie weg te halen zijn. Daarnaast kan het zo zijn dat, vanuit hun diverse organisaties, er verschillen bestaan in arbeidsvoorwaarden, contracten en toekomstperspectief. Door een aantal zaken goed te regelen, vooraf, tijdens en bij afronding van het project zijn eventuele weerstanden bij operationeel management en de medewerkers weg te nemen.

Betrek HR-management en hoogste relevante managementniveaus in de organisatie. Hun steun zorgt voor draagvlak en sturing ten aanzien van de eventuele impact die dit heeft op de prestaties en resultaten. Ook eventuele escalatie in geval van knelpunten wordt hierdoor eenvoudiger en mogelijk beter gehoord. De vroegtijdige betrokkenheid van HR-management maakt het ook mogelijk, in geval van een langdurig project, de personele impact op te nemen in de strategische personeelsplanning. Het HR-management zorgt in eerste instantie voor afstemming met operationeel management, dit zorgt ervoor dat de organisatie eerder is voorbereid als het project aanklopt en de operationele managers een betere basis hebben voor bijvoorbeeld vervangend personeel.

Indien medewerkers van een operationele afdeling aan het project werken kan dit impact hebben op de resultaten van organisatieonderdelen, dit zou voor een organisatieonderdeel geen drempel moeten zijn om iemand

af te vaardigen voor het algemeen belang. Het verlaagt drempels voor deelname als er financiële regelingen als vergoedingen aan onderdelen worden gegeven voor geleverd personeel, eventueel met verrekening op basis van de uiteindelijke impact op de resultatenrekening. Waarborg voor iedereen baangarantie na afloop van het project. ERP-projecten duren vaak lang en dit betekent voor de medewerkers dat ze soms langere tijd, soms jaren, onttrokken worden aan hun huidige organisatie. Dit kan bij medewerkers onzekerheid creëren en het gevoel geven dat ze geen baan meer hebben na afloop van het project. Zorg dat deze eventuele onzekerheid van een tijdelijk project geen belemmering is voor de projectmedewerkers en maak afspraken samen met de medewerker en de leidinggevende over functie na terugkeer. Zorg voor een uniform HR-beleid voor alle deelnemers qua vergoeding, reizen, beoordeling, overwerk, etc. ongeacht vanuit welk organisatieonderdeel men komt. Als dit goed geregeld is kan dit motiverend werken en wordt onrust of scheve gezichten bij het projectteam voorkomen. Het kan zijn dat er verschillende declaratiesystemen van toepassing zijn, omdat teamleden uit verschillende organisatieonderdelen komen. Zorg in dat geval voor één uniform declaratiesysteem op basis van gelijkheid, dit is ook praktisch in de verdere afhandeling van gemaakte en gedeclareerde kosten. Volg een selectieproces vergelijkbaar met het aannemen van nieuw personeel in de organisatie. Tijdens dit selectieproces kun je beoordelen of de projectleden voldoen aan de gevraagde criteria. Ten tweede kun je ook beoordelen of de toekomstige projectmedewerker past in het

ERP implementeren is mensenwerk, zorg voor de juiste resources



Casus

Een Amerikaanse technische groothandel wil een ERP-systeem implementeren in hun nieuw op te zetten Europese organisatie. Relevant is dat:

- ▶ De Amerikaanse technische groothandel de afgelopen jaren diverse verschillende technische groothandelsorganisaties heeft gekocht in 13 verschillende Europese landen. Gezamenlijk hebben zij 18 verschillende commerciële labels.
- ▶ De verschillende landenorganisaties en de commerciële labels opereren voor aanvang van het project nog autonoom. Iedereen gebruikt zijn eigen bedrijfsproces
- ▶ Het doel van het ERP-project is om van de eigen bedrijfsprocessen naar één Europees proces te gaan. De groothandel wil één nieuwe, uniforme procestemplate welke toegepast wordt in de verschillende lande organisaties, waarmee schaal- en efficiency voordelen gehaald kunnen worden. Tweede doel is het inrichten van een Europese organisatie door het centraliseren van een aantal functies op Europees niveau, zoals productmanagement, inkoop en logistiek. Met als uiteindelijk doel de basis leggen voor één uniform commercieel label
- ▶ Uit vooronderzoek blijkt dat niet een land/label de basis kon zijn voor het nieuwe uniforme commerciële label. Daarom moet er een nieuw toekomstige Europese bedrijfsproces ontworpen worden.

Voor de implementatie van het ERP-systeem wordt een projectteam heel zorgvuldig samengesteld. Het resultaat is dat kennis over alle varianten van bestaande en toekomstige processen en best practices vanuit de diverse bedrijven beschikbaar is. Effect is ook dat iedereen uit de versnipperde organisatie zich vertegenwoordigd voelt. Dit betekent representativiteit ten aanzien van de verschillende functionele gebieden, de verschillende bedrijven/ labels de verschillende landen en met hoog kennisniveau van de huidige processen en de markt en visie op de toekomstige processen.

Het projectteam dat de nieuwe processen moet gaan ontwerpen is ingericht rondom 5 hoofdprocessen: productmanagement, inkoop, verkoop, logistiek en financiën. Per hoofdproces wordt uit de 13 landen/ 18 labels een representatieve groep medewerkers geselecteerd, waarbij een zo evenredig mogelijke vertegenwoordiging van de landen het uitgangspunt is teneinde een breed draagvlak te krijgen. Om dit breed draagvlak te krijgen bestaat een team per hoofdproces gemiddeld uit ca. 9 personen. De totale omvang van het (functionele) projectteam bestaat uit ca. 45 interne medewerkers. Ieder hoofdproces team wordt geleid door een van de teamleden. Al met al een fors team. Er wordt bewust gekozen voor een optimaal team, ook al is de impact op de operationele organisatie groot.

Er wordt gekozen voor één projectlocatie (in Amsterdam), daardoor is een van de selectiecriteria de bereidheid van medewerkers in het team om gedurende langere periode te reizen (naar de projectlocatie, maar ook naar de diverse landen waar de uitrol plaats moest vinden). Selectie criterium is ook de wil en de capaciteit om mogelijk in de nieuw in te richten Europese organisatie een rol te vervullen.

team: het geeft de mogelijkheid om verschillende persoonlijkheden te selecteren wat een positief effect kan hebben op de teamdynamiek. Doe zo weinig mogelijk concessies aan de kwaliteit van de werving en de kandidaten; de praktijk wijst uit dat concessies aan het begin leiden tot mindere kwaliteit en vervangingsvragen later in het project.

Het HR-management initieert in overleg met de operationele managers de vervanging van de medewerkers die naar het project gaan (backfill). Als een bedrijfskritische medewerker voor langere tijd onttrokken wordt aan de dagelijkse operatie, ontstaat er een gat dat moet worden opgevuld, vaak door tijdelijk medewerkers.

Zorg dat backfill goed wordt geregeld: dat geeft vertrouwen bij zowel de medewerker, dat hij met een gerust hart deel kan nemen aan het project, en bij de operationele managers. Eventueel kunnen de kosten voor backfill worden opgenomen in het projectbudget. Zorg voor een HR-proces tijdens het programma waarin persoonlijke aandacht gegeven kan worden, aangevuld met, beoordelingen en een open werksfeer. Aangezien ERP-projecten vaak langdurige projecten zijn en de medewerkers onderdeel worden van het project ligt er een verantwoordelijkheid bij de projectmanager om hier een rol in te vervullen. Leg dit goed vast zodat na afloop van het project de bijdrage van



vervolg kaderstuk Casus

Alle uit te voeren taken worden verdeeld tussen interne en externe medewerkers, waarbij er zowel een interne als externe projectmanager verantwoordelijk zijn. Er wordt duidelijk bepaald en vastgelegd welke partij/persoon waarvoor verantwoordelijk is, met als uitgangspunt continuïteit nadat de externe projectmedewerkers weg zijn. De externe projectmanager is verantwoordelijk voor de werkzaamheden van de externe medewerkers: de kwaliteit van de inrichting van het softwarepakket, de technische realisatie van de interfaces, datamigraties, maatwerk aanpassingen, formuleren en rapportages. De interne projectmanager is eindverantwoordelijk en rapporteert aan de stuurgroep.

Door de autonome organisatieonderdelen worden deze specifieke zaken ingevuld:

Alle regionale HR-directeuren worden betrokken, geïnitieerd en geïnstrueerd door Europees topmanagement en de lokale CEO's. Dit zorgt voor vergroot draagvlak, sturing en escalatie, deels omdat de noodzaak vanuit de strategie optimaal wordt verwoord (waarom doen we het), maar ook omdat het 'van bovenaf' is geïnitieerd. Een uniform HR-beleid is extra belangrijk, omdat er grote verschillen zijn in HR-voorwaarden in de diverse landen en organisatieonderdelen op het gebied van vergoedingen, reizen en beoordelingssystematiek. Hierbij worden de salarisverschillen wel in stand gehouden, maar door middel van bonussen de verschillen verkleind.

Er komt een declaratiesysteem en –proces. Creditcards worden met het oog op het vele reizen geregeld, waarmee gemaakte kosten op het programma komen (uiteraard met autorisatieproces).

Over het selectieproces wordt allereerst gecommuniceerd met HR-directeuren. Daarna wordt een algemene communicatie naar de EU-medewerkers gezonden. Vanuit de HR-directeuren wordt een longlist van kandidaten opgesteld, inclusief cv's. Deze kandidaten worden besproken en er volgt een eerste selectie. Een shortlist wordt opgesteld en er zijn tweede gesprekken over eventuele onduidelijkheden en voor het maken afspraken. Afspraken over definitieve kandidaten worden op papier gezet en bevestigd door HR-directeuren. Door dit selectieproces zo in te richten, kan het ERP-projectteam beoordelen of de kandidaten voldoen aan de juiste criteria, zijn er keuzes te maken om te komen tot een juiste teamsamenstelling en wordt duidelijk een medewerker paste binnen het team.

Het verkopen van het project gebeurt vooral vanuit Europese context, waarbij kansen ook op Europees niveau komen te liggen, wat extra mogelijkheden biedt voor toekomstige functies.

Door het internationale karakter van het project komen veel medewerkers iedere week ingevlogen en gaan voor het weekend weer terug. Alle projectmedewerkers zitten in hetzelfde hotel, er is mogelijkheid voor gezamenlijk eten en avondactiviteiten, ook voor degene die in de avond haar huis kunnen gaan. Dit draagt aanzienlijk bij aan de goede onderlinge sfeer en de positieve samenwerking. Alles wordt zorgvuldig geregeld tot aan lunch en werkruimten toe. ERP-implementeren is mensenwerk.

de medewerkers goed zichtbaar is wanneer ze teruggaan naar de operationele onderdelen. Vaak worden positieve kanten van medewerkers zichtbaar die in hun dagelijkse operatie niet voorkomen, maar wel goed zijn voor een verdere groei in de organisatie. Besteedt als HR- en projectmanagement aandacht aan het behouden van interne medewerkers tijdens en na afloop van het programma, ook omdat ze een betere marktwaarde hebben gekregen door hun werkzaamheden (retentie strategie). De projectmedewerkers leren in korte tijd heel veel over de nieuwe processen en het nieuwe systeem. Daarnaast leren zij ook je een nieuwe

ERP-systeem moet implementeren en wat dit voor een organisatie betekent. Het zal niet voor het eerst zijn dat interne projectmedewerkers met hun opgedane kennis overstappen naar de leverancier van het pakket of naar de implementatiepartner. Zorg er als projectmanager voor dat het project goed verkocht wordt bij potentiële mensen in het projectteam, bijvoorbeeld met unique selling points voor deelname. Denk daarbij aan:

- ▶ Het vooruitzicht om te groeien en na deelname aan het programma op een betere, mogelijk breder organisatieniveau te komen
- ▶ Het opdoen van diepere functionele kennis (van nieuwe processen en nieuwe



ERP), bredere kennis over het geheel aan processen en meer inzicht in ERP-systemen in het algemeen

- ▶ Het ontstaan van nieuwe rollen zoals bijvoorbeeld applicatiebeheerder, kerngebruiker, vakgebied kennishouder en implementatiebegeleider bij lokale implementatie en organisatie
- ▶ Het opbouwen van een breed netwerk in de organisatie, door een organisatie brede implementatie
- ▶ Het onderdeel zijn van prestigieus en zichtbaar project
- ▶ Het zijn van een ambassadeur voor programma in lokale organisaties.

Als medewerkers interesse hebben, zorg voor een laagdrempelig contactpunt waar verdere informatie in te winnen is (bij PM of projectmedewerker)

Zorg voor een situatie/sfeer (vibe) waarbij de medewerkers zich verbonden voelen bij het project. Creëer een ruimte waar mensen graag komen en waar ook ruimte is voor ontspanning. Zorg voor medewerkers die in hotels verblijven dat er een goede locatie is waar ook wat te doen is na werktijden. Houdt regelmatig een teamuitje of ga met elkaar iets drinken, dit versterkt de teamgeest: mensen leren elkaar beter kennen, wat vaak een betere binding geeft en onderling begrip voor elkaar creëert.

Bouw aan een netwerk en structuur voor het behouden van projectmedewerkers na de go-live. Het behouden van kennis over de nieuwe processen en applicatie is een kritische succesfactor: het weglopen van kennis kan grote risico's met zich meebrengen, waarbij alle moeite voor niets geweest. De organisatie zou hier ook veel waarde aan moeten hechten: het team heeft veel kennis opgedaan en dit netwerk kan ondersteunen bij verdere ontwikkeling en verbetering.

ERP-implementeren is en blijft mensenwerk

In dit artikel hebben we getracht meer inzicht te geven in het belang van goede projectmede-

werkers bij ERP-implementaties en geven we handreikingen hoe jij dit kan realiseren. Wat nog van belang is, is dat je van tevoren bepaald wat de optimale en minimale bezetting is voor start van het programma. Communiceer dit helder en start niet bij onvoldoende beschikbaarheid. Doe vooral geen concessies aan kwaliteit van de projectmedewerkers, als projectmanager komt je dit anders later echt weer tegen in de vorm van slechte eindproducten of niet-geaccepteerde nieuwe processen en systemen.

Al het bovenstaande in acht nemend is het nog geen garantie voor een succesvolle implementatie: het blijft tenslotte mensenwerk en er zijn nog vele andere factoren, bijvoorbeeld technische factoren, die van invloed zijn. Maar de kans op succes wordt met de punten uit dit artikel wel een stuk groter! De mens benadert de onbereikbare waarheid door een opeenvolging van fouten (Aldous Huxley, Engels schrijver 1894-1963)

Naast het goed samenstellen van je projectteam spelen andere factoren ook een grote rol in het succesvol uitvoeren van ERP-projecten. Een factor is projectbesturing en wordt uitgewerkt in een volgend artikel. Wij gaan in het volgende artikel in op onderwerpen als de rol van de opdrachtgever, stuurgroep, PM-team, functionele teams, technisch team, team conversie/ interfaces/rapportage /infrastructuur/cut-over, de rol van (regionale) supportteams, het toetsen en aftekenen van de proceemplate, het houden van Show and Tell sessies voor acceptatie van de oplossing en de goedkeuring door senior management.

□



Philip van Tienen en **Erik van Daalen** zijn projectmanagers bij KWD Resultaatmanagement

Futureproof



Het thema van dit nummer is transformatie. Het boek *Futureproof* geeft inzicht waarom een transformatie noodzakelijk is.

Het boek *Futureproof*, uitgevoerd in de stijl van een notitieboek, en geschreven door Mike Hoogveld neemt je mee hoe jij of je onderneming toekomstbestendig oftewel futureproof kan worden.

Het voorspellen van de toekomst is echter heel moeilijk, gegeven de zes valkuilen die de auteur toelicht: tempoverschillen (sommige veranderingen gaan zo langzaam dat ze zich vrijwel aan onze ogen onttrekken), paradigma's (aanhangers van een bepaalde zienswijze blijven deze net zo lang verdedigen totdat dit echt niet meer houdbaar is), lineaire extrapolatie (we gaan uit van het nu en extrapoleren, veelal lineair, op basis van histo-

rische informatie), complexiteit (veranderingen werken op complexe manieren op elkaar in en kunnen elkaar versterken), toeval (totaal onverwachte gebeurtenissen kunnen een enorme impact hebben) en gebrekkige kennis (hoe weinig je als individu over het algemeen eigenlijk echt weet en hoe beperkt de voorspelbaarheid van gebeurtenissen is).

Futureproof is het vermogen om van relevante waarde te blijven door aanpassing op toekomstige veranderingen. Deze definitie zegt dat het uitgangspunt is om als werknemer of ondernemer van relevante waarde te zijn. Van daaruit dien je effectief om te gaan met veranderingen om dat ook te blijven.

Het boek geeft antwoord op twee aspecten: de toekomst tegemoet treden en hoe jij zelf toekomstbestendig kunt worden. Ook wordt antwoord gegeven op het aspect toekomstbestendigheid binnen organisaties.

De toekomst tegemoet treden (*"Jezelf overwinnen is de beste en grootste van alle overwinningen"* – Plato). In dit deel laat de auteur zien wat toekomstbestendigheid zo lastig maakt en wat je ertegen kunt doen. Ons brein vormt op verschil-

lende manieren gedachten. Het eerste systeem is een automatische piloot die onbewust heel frequent gebruikt wordt en razendsnel werkt. Het tweede systeem levert alleen op momenten dat het echt nodig is bewust inspanning om logisch te redeneren. Dit heeft echter een aantal tekortkomingen die cognitieve heuristics en biases genoemd worden. Bij toekomstbestendigheid zijn dat: optimisme, overmoed, vermijden van verlies, bevestiging zoeken en achteraf voorspellen. Toekomstbestendigheid rust op twee pijlers. De eerste intern gerichte pijler betreft jijzelf en jouw organisatie en de tweede, extern gerichte pijler betreft de omgeving waarin je opereert, het ecosysteem (onze planeet, de samenleving). Het boek introduceert het vliegermodel voor toekomstbestendigheid waarin de vier vlakken tussen de stokken staan voor: verrichten, verbe-





teren, vernieuwen en veranderen. De stokken zelf staan voor de faciliterende factoren: *purpose*, strategie, leiderschap en middelen. De auteur laat met behulp van dit model zien hoe je goede dingen goed kan doen. Dit door een 80/20 balans te vinden tussen enerzijds verrichten en verbeteren van de lopende organisatie (efficiëntie) en anderzijds vernieuwen en veranderen van de organisatie (effectiviteit). Dit alles moet gedaan worden in het juiste ritme, met de juiste prioriteiten volgens een iteratief proces (denk-doe-leer-proces).

Hoe je zelf toekomstbestendig kunt worden (“*If you don’t know where you’re going, any road will take you there*” – George Harrison). Dit deel begint met een zoektocht naar je eigen bron van energie, levenslust (*ikigai*). In drie stappen is je eigen *purpose* te definiëren. Eerst beantwoord je de volgende vier vragen: waar houd jij van? Waar ben jij goed in? Wat heeft de wereld nodig? En voor welke activiteiten, of resultaten daarvan, kun jij jezelf laten betalen? Aansluitend moet je vaststellen wat de overlap is tussen deze antwoorden door de volgende zes vragen te beantwoorden binnen de vier al gegeven antwoorden: Wat is jouw passie, roeping, bijdrage, missie, beroep en rol? Tenslotte moet je uit die zes antwoorden het collectieve deel bepalen en dat is jouw *ikigai*.

Op basis van je eigen *purpose* zal je vervolgens een strategie moeten uitstippelen hoe je optimaal waarde kan creëren. Dit noemt de auteur de waarde creatiestroom (doelen, externe analyse, marktdefinitie, marktsegmentatie, doelgroepselectie, positionering, propositie, klantreis en toegevoegde waarde).

Met alleen een strategie en *purpose* word en blijf je echter nog niet toekomstbestendig. Motivatie van jezelf en van de met je samenwerkende medewerkers onder, boven en naast je is hierbij key. De auteur laat zien dat motivatie



zowel gecontroleerd als autonoom voorkomt. Waarbij als voorwaarde geldt dat voldaan moet worden aan de drie basisbehoeften (ABC: Autonomie, Betrokkenheid en Competentie, vergelijk Daniel Pink’s *Mastery, Purpose en Autonomy*). Je zult jezelf steeds opnieuw moet uitvinden en aanpassen waarbij de volgende persoonlijkheidskenmerken steeds belangrijker worden: Daadkrachtig, Relativerend, Wederkerig, Intelligent, Nieuwsgierig (DARWIN). Daarnaast is balanceren vereist bij het leiden en motiveren van anderen (taakgericht, relationeel, transformatieel en/of ethisch leiderschap).

Het laatste hoofdstuk in dit deel geeft een toelichting op de middelen die je bij het bouwen aan toekomstbestendigheid ter beschikking staan, zoals de tijd nemen om sprintjes te trekken (de 10.000 uur regel), input verzamelen en leren (meetbaar gedrag online en offline, *crowd sourcing*, A/B-tests, kwalitatieve observatie en *mystery shopping*) en een toekomstkunstenaar worden.



Toekomstbestendigheid binnen organisaties

“Success is not final, failure is not fatal: it is the courage to continue that counts” – Winston Churchill). Om als organisatie toekomstbestendig te worden is het noodzakelijk om een lerende organisatie te worden. Hierbij leert de organisatie op drie niveaus: adaptief leren (op basis van resultaten de activiteiten aanpassen), generatief leren (op basis van resultaten de overtuigingen aanpassen) en het deuterio leren (op basis van resultaten het leertraject aanpassen). Naar analogie met je eigen weg naar toekomstbestendigheid, zal ook een organisatie een goed geformuleerde *purpose* nodig hebben. Om de organisatie *purpose* vast te stellen moeten de volgende vier vragen (bijvoorbeeld in workshop vorm) beantwoord worden: Wat heeft de wereld nodig? Wat drijft de mensen binnen je organisatie? Waarin excelleert je organisatie? En waar verdient je organisatie geld mee? Vervolgens wordt weer het gemeenschappelijke uit deze vragen gedestilleerd. Het resultaat is dan de organisatie *purpose* die op een energie gevende manier moet worden geformuleerd en uitgedragen. De strategie die hiervoor ontwikkeld kan worden, is dezelfde waarde creatiestroom die al eerder is beschreven waarmee uiteindelijk medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en het leervermogen van je organisatie gerealiseerd kunnen worden. Hierbij dien je als leider een faciliterende context te creëren waarin je energie, ondernemerschap en creativiteit losmaakt bij je medewerkers.

Het laatste hoofdstuk beschrijft de toekomstbestendigheid in de dagelijkse praktijk, waarbij de toekomst zich nog steeds niet laat voorspellen, maar is wel deels te beïnvloeden. Blijvende veranderingen realiseer je door communicatie, conditionering (opwaarts stimuleren middels aanleren of afleren) en voorbeeldgedrag. Daarnaast komt een aantal praktische do's en don'ts voor het toekomstbestendig maken van jouw organisatie aan bod: de veerkrachtige

vier, *purpose*, strategie, leiderschap, middelen (externe analyse, methodieken, structuur, multidisciplinaire teams, doelen, beoordeling en beloning, medewerkers en IT). Het hoofdstuk wordt afgesloten met tips voor het faciliteren van de toekomstbestendigheid van je medewerkers: brein, wetenschap voor niet-wetenschappers, skills (IT en veranderkunde), klooiën, inspiratie en gezondheid.

Conclusie. *Het boek is een spiegel op het nu, om vandaaruit als individu maar ook als organisatie toekomstbestendiger te worden aan de hand van de vele uitgewerkte hulpmiddelen, modellen en stappenplannen. Het boek is voorzien van verschillende aansprekende voorbeelden en anekdotes en biedt ruimte voor zelfreflectie middels praktische opdrachten. Kortom: een mooi boek om eens vanuit een ander gezichtspunt naar business agility te kijken.*



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



De Best Practice User Group (BPUG)

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

BPUG: vereniging van, voor en door professionals; ook in het Covid-19 tijdperk!

De vereniging bestaat uit circa 400 professionals die door middel van projecten, programma's en port-folio's veranderingen in organisaties realiseren. Binnen de vereniging delen we met elkaar kennis en ervaring over het gebruik van best

practices voor ons vakgebied en aanverwante vakgebieden.

Een best practice is voor ons méér dan een 'methode-uit-een-boekje'. Best practices hebben zich in de praktijk bewezen als werkwijzen die écht helpen om de gewenste verandering te realiseren.

LOGO

Contact us Get started About us Portfolio Signup

Online Webinar

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna opsimus aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit.

Get started!



Hierbij is het essentieel om goed te kijken naar de context en best practices niet integraal over te nemen. Daarom zijn praktijkverhalen over het gebruik van best practices belangrijk.

Om deze kennis met elkaar te delen organiseerde de BPUG maandelijks een kennissessie (avond) en jaarlijks een mini-seminar (middag en avond) en een dagvullend seminar met keynotesprekers en veel parallelsessies.

In het Covid-19 tijdperk gaat veel anders, ook bij de BPUG!

Omdat fysieke bijeenkomsten in de oude stijl niet meer mogelijk zijn, is de BPUG omgeschakeld naar online kennissessies. Variërend van presentaties die vooral 'zenden' betreffen, als online workshops met breakoutsessies waarin groepen aan de slag gaan met een bepaald onderwerp en de workshop-lei-der online 'langskomt' in de groepjes om vragen te beantwoorden.

Enkele voorbeelden van sessies uit de afgelopen maanden:

- ▶ *24 april:* WISP, Working In Small Projects
- ▶ *14 mei:* Samenwerken door het scherm heen
- ▶ *09 juni:* Zet het op een bierviltje!
- ▶ *30 juni:* En nu Agile!
- ▶ *13 juli:* Visual storytelling voor jouw project, hoe cool!
- ▶ *23 juli:* Master your weerstand tegen verandering
- ▶ *27 aug:* It's the stupid people – oops, the people, stupid

Tot het moment dat fysieke bijeenkomsten weer mogelijk zijn, gaan wij door op deze wijze.

Wil je ook kennismaken met de BPUG? Ga naar www.bpug.nl!

OVVO-model helpt juiste aanpak te kiezen

AUTEURS: BAS VAN DER MEIJDEN EN TON FOLGE



Een digitale transformatie heeft een helder einddoel en gebruikers moeten veelal leren hoe in een veranderende organisatie om te gaan met nieuwe werkwijzen, nieuwe applicaties, nieuwe technologieën, nieuwe tools, enz. Implementatie van agile werken vraagt, meestal, een andere houding van medewerkers, ander gedrag, een andere manier van werken en/of kent andere of nieuwe werkprocessen. Er is dan al met al sprake van een cultuurverandering. Doelen in digitale transformaties zijn vaak goed te plannen en te meten. Maar hoe is dat te doen als het gaat om het introduceren van agile werken?

In nr. 3 van dit Vakblad concluderen Roger van der Heijden, Henry Mons en Jaap Stoppels in het artikel “Hoe laat je een project succesvol landen?” dat projectmanagers en changemanagers interventies in projecten vooral kiezen op basis van hoe het staat in de organisatie met cultuur, doelgroep, budget en de te realiseren verandering. In het artikel reiken ze het veranderkompas aan om de keuze van interventies meer structuur te geven. Nu is het veranderkompas niet het enige bruikbare model. Er zijn talloze andere modellen en aanpakken om verandering en interventie-keuzes vorm en structuur te geven. Maar hoe kies je het model of aanpak dat het beste aansluit op jouw project en de vraag van de opdrachtgever? In dit artikel introduceren wij het OVVO-model (van Eijbergen, de Baaij en van Hagen, 2007) als meta-model om de modellen en aanpakken te ordenen en vergelijken. Het OVVO-model, de afkorting staat voor *Organiserend veranderen of veranderend organiseren*, is een viervlakmodel waarbij de assen worden bepaald door enerzijds de manier van kijken naar een organisatie (van binnenuit versus van buitenaf) en anderzijds door de stabiliteit van een organisatie (stabiel versus continu in beweging).

Bij het van binnenuit naar een organisatie kijken, wordt vanuit de actor of groepen actoren geredeneerd en gezocht naar ontwikkelingen en handelingsperspectieven. Hierbij is er veel aandacht voor het proces waarin met het vraagstuk wordt omgegaan. De opdrachtgever en veranderaar zien zich als onderdeel van het probleem en de oplossing.

Bij van buitenaf kijken wordt van een afstand naar een organisatie gekeken en wordt aangenomen dat deze organisatie langs rationele weg maakbaar is. De nadruk ligt hier vooral op het analyseren van het vraagstuk en het ontwerpen van de oplossing. De opdrachtgever en veranderaar plaatsen zich buiten het vraagstuk.

In een stabiele organisatie wordt het oplossen van het voorliggend vraagstuk gezien als een tijdelijke

onderbreking. Na implementatie van de oplossing, moet de situatie zo snel mogelijk weer stabiel worden. De nadruk ligt op het volgen van procedures en het maken en nakomen van afspraken. In een organisatie in beweging is alles een tijdelijke situatie. De nadruk ligt op waarden en ambities, op het gebruik van macht en de aanwezigheid van conflicten.

Het viervlakmodel is een veelzijdig model waarbij continu tegenstellingen en conflicten worden overbrugd of gepolariseerd. De vlakken die ontstaan in dit model zijn vier verschillende veranderstrategieën met elk hun eigen kenmerken. Een toelichting op dit model:

| | | |
|--|-----------------------------------|---|
| Actie-strategieën Leiderschapsontwikkeling | Dynamisch (in beweging) | Dominantie-strategieën Cultuurverandering |
| Van binnenuit | <i>versus</i> | Van buitenaf |
| Contract strategieën ▶ Grote groepinterventies ▶ Leiderschapsontwikkeling ▶ Cultuurverandering | Regulerend (stabiel) | Probleemplossende strategieën ▶ Phase One ▶ Business Case ▶ IT-harmonisatie ▶ Planned Change Approach ▶ Reorganiseren ▶ Leiderschapsontwikkeling |

Figuur 1. Het OVVO viervlakmodel

Actiestrategieën zijn analyse en veranderstrategieën waarbij reflectie op het handelen van alle betrokkenen wordt gebruikt om hen bewust te maken van eigen of collectieve denkpatronen. Hieruit kunnen nieuwe inzichten en patronen ontstaan, die als effectiever en zinvoller worden ervaren. De veranderaar acteert als coach, het analyseproces is reflectie en de uitkomsten zijn nieuwe ervaringen en inzichten.

Dominantiestrategieën worden ingezet bij wat in de volksmond een cultuurverandering wordt genoemd, die het handelen van de organisatie moet gaan sturen. De logica van deze nieuwe moraal moet zo sterk zijn, dat het deze kan

Het OVVO-model in de praktijk:

Een grote levensmiddelenfabrikant wil zijn productontwikkeling stroomlijnen. Een belangrijk onderdeel hierin is de introductie van een IT-systeem waarin alle tussenstappen van het ontwikkelproces centraal vastgelegd worden. Hierdoor wordt het mogelijk om bij toekomstige ontwikkelingen verder te gaan met eerder uitgewerkte, maar nog niet uitgebrachte, concepten. Dit kan een enorme tijd- en geldwinst opleveren. Voor medewerkers betekent dit het volgen van een nieuw en vast vormgegeven ontwikkelproces en het leren gebruiken van het nieuwe systeem.

Bij de keuze voor de juiste aanpak of methode om deze verandering vorm te geven wordt het OVVO-model gebruikt. Opdrachtgever en projectmanager hebben vastgesteld dat de werkprocessen en het IT-systeem langs rationele weg maakbaar zijn. De werkprocessen zullen in grote workshops met experts uit het veld worden gedefinieerd. Het ondersteunende IT-systeem wordt vervolgens gedefinieerd op basis van de nieuwe werkprocessen. Er wordt dus van buitenaf naar de organisatie gekeken.

De organisatie heeft een historie waarbij grote veranderingen worden gezien als een tijdelijke onderbreking van het normaal. De nieuwe normaal moet vervolgens zo snel mogelijk worden bereikt om de rust terug te laten keren voordat een volgende verandering opgepakt kan worden. De opdrachtgever en projectmanager hebben niet de ambitie of mogelijkheid om hiervan af te wijken. De organisatie wordt daarom als stabiel gezien.

De combinatie waarbij van buitenaf naar een stabiele organisatie wordt gekeken vraagt om een probleemoplossende strategie. Op basis van hun eerdere ervaringen weten opdrachtgever en projectmanager dat een aantal consultancyfirma's zeer bedreven zijn in het toepassen van probleemoplossende strategieën. Zij vragen vervolgens één van de bekende consultancyfirma's om met een voorstel te komen waarin een probleemoplossende strategie leidend is. Uiteindelijk wordt gekozen voor een combinatie van Planned Change Approach en Leiderschapontwikkeling.

vestigen als waardesysteem van de hele organisatie en tegelijkertijd de logica van de verschillende bestaande moraliteiten omver kan werpen. De veranderaar acteert als 'missionaris' en introduceert een nieuwe moraliteit (op basis van externe modellen/beelden) en communicatieaanpak.

Contractstrategieën richten zich op de manier waarop mensen en groepen met elkaar omgaan. Problemen worden benoemd vanuit de positie van de betrokkenen en oplossingen worden vastgelegd in afspraken en procedures (contracten). De veranderaar acteert als facilitator van het ontwikkelproces (expliciet maken).

Probleemoplossende strategieën gaan uit van maakbaarheid van een ideaalbeeld. Er wordt veel nadruk gelegd op het doorgronden en rationeel beschrijven van de voorkomende problemen. Met hulp van modellen en theorieën wordt een oplossing gedefinieerd. Tijdens de implementatie wordt deze oplossing gerealiseerd. De veranderaar acteert als architect met expertise om juiste oplossing te ontwerpen en in te voeren.

Het OVVO-model biedt een houvast om de verschillende verandermodellen en -aanpakken

te ordenen en vergelijken. Het geeft een structuur om een aanpak of model te kiezen dat past bij het project en de vraag van de klant. Ter illustratie zijn voor dit artikel acht modellen en aanpakken die veel gebruikt worden door grote consultancy firma's in het OVVO-model geplaatst (zie figuur 1). Daarbij valt vooral op dat zes van de acht modellen en aanpakken zijn ingedeeld bij de probleemoplossende strategieën. Het door van der Heijden, Mons en Stoppels aangereikte Veranderkompas past binnen de probleemoplossende strategieën. Deze categorie voelt voor projectmanagers vertrouwd omdat er sprake is van een duidelijk gedefinieerd probleem dat gestructureerd opgelost kan worden. Als de opdracht een keer minder duidelijk gedefinieerd is, dan kan het OVVO-model gebruikt worden om verschillende modellen en aanpakken met elkaar te vergelijken en een geschikt model te kiezen om ook die opdracht succesvol af te ronden.



Over de auteurs: **Bas van der Meijden** en **Ton Folge** zijn projectmanagers bij KWD Resultaatmanagement.

KWD leergang PM Baas

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



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

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

LEES VERDER VOOR MEER INFORMATIE/INSCHRIJVEN

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

www.kwdrm.nl



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 Rijsdijk 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 Rijsdijk (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, programma-managers, lijnmanagers, informatiemanager, 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.



NIEUW LEIDERSCHAP

Lean-agile werken

Agile Leadership focust op sneller resultaten, op merkbare verbeteringen. Agile leaders verliezen zich niet in details, willen voortdurend waarde toevoegen aan één project. Ze helpen teams beter te worden en aanwezige competenties effectiever in te zetten. Telkens opnieuw. En goed is goed genoeg. Waarmee weer tijd vrijkomt voor nieuwe resultaten. Want actions speaks louder than words.

Geef vorm aan nieuw leiderschap

Als je agile werkt, vraag je je continu af wat waardevol is voor je klant. Als Agile Leader neem je het voortouw in een gemeenschappelijk leerproces en inspireer jij de medewerkers in jouw organisatie tot het adopteren van een agile mindset. Het IPMA Agile Leadership certificaat brengt je sterktes en verbeterpunten in kaart en reflecteert op jezelf. Zelfreflectie leidt tot een groter aanpassingsvermogen. Het bewijst dat jij de ervaring en competenties in huis hebt om een agile organisatie vorm te geven.

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

