

Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

12

NR.12 – 2021

VERSCIJNT 3X PER JAAR



Hybride het
Nieuwe Normaal

Risicomanagement

 **KWD**
RESULTAATMANAGEMENT

 **PMI**
NETHERLANDS CHAPTER

SPONSORED DOOR PMI

 **ipma-nl**
platform projectmanagement

SPONSORED DOOR IPMA-NL

 **bpug**

SPONSORED DOOR BPUG

Voorpagina

De vogel of de voorpagina is een Fregat. Wetenschappelijke naam: Fregatidea. Ze halen hun voedsel uit tropische oceanen. Met de voorpagina wil KWD Resultaatmanagement benadrukken dat ze goed voor projecten wil zorgen. En dat KWD van projecten wil leren, nieuwe ervaringen wil opdoen, zoals leerlingen van meesters leren en andersom.

2 Hoofdartikel. Hybride: meer keuzemogelijkheden, meer risico's

5 Quotes

6 Waar komt agile vandaan? Waterval!

In februari 2001 komen 17 ontwikkelaars van softwaremethodes bijeen in Snowbird, Utah. Ze zien dat hun methoden veel werkgewoontes gemeen hebben. Ze helpen om bij klanten belangrijk doelen te bereiken als klanttevredenheid en het realiseren van hoge kwaliteit. Zij categoriseren hun methodologieën als 'agile'. In Utah leggen de ontwikkelaars wat ze besproken hebben vast in het inmiddels beroemde "Manifesto for Agile Software Development".



13 KWD klanten VAKDAG Digitaal

Noodgedwongen door corona ging de 12-editie van de KWD klanten Vakdag van een gepland gecombineerd fysiek/digitaal editie naar volledige digitaal. KWD liet in samenwerking met De Fabrique in Utrecht zien, hoe ook digitaal effectief met relaties kan worden gecommuniceerd. En ook: hoe snel KWD kan inspelen op een situatie die voortdurend totaal anders werd. De digitale klanten Vakdag is een voorbeeld van flexibel projectmanagement waarin goed werd omgegaan met wat onverwacht was.

18 Analyse van de coronapandemie

De Nederlandse aanpak van de coronapandemie is herhaaldelijk bekritiseerd. Had de strijd anders aangepakt kunnen worden? In dit artikel behandelt Peter Storm de aanpak van het virus vanuit een strategisch projectmanagement perspectief.



26 De hybride organisatie

Bij het ontwerpen van de organisatie is lange tijd gedacht dat er gekozen moest worden voor uniformiteit en eenduidigheid, dat er bijvoorbeeld één beste manier van structureren is. Maar het kan volgens Rudi Kor ook anders en wel volgens het uitgangspunt dat er géén beste manier van structureren is.



29 Agile implementeren vanuit kans of mitigatie?

Omdat we leven in een "VUCA" wereld gaat iedereen over op IT development volgens de agile aanpak. Echter, echter, echter, ... wordt de overgang naar agile development wel voldoende op zijn merites gewogen?

32 Besturing acceptatieproces in ERP-implementaties

Een succesfactor bij het implementeren van ERP-systemen is de acceptatie ervan in de organisatie. In dit artikel wordt ingegaan op hoe projectbesturing (governance) kan bijdragen aan de acceptatie van het ERP-systeem door de gehele organisatie. Het is het tweede artikel in een serie van drie. Het laatste artikel 'Optimalisatie van het acceptatieproces' wordt afgedrukt in de juni-editie van dit Vakblad. Auteurs zijn Philip van Tienen, en Erik van Daalen (KWD).

42 Voor u gelezen

45 Word je gelukkig van thuiswerken?

Het geluksniveau van mensen aan het begin van de lockdown was gedaald van 7,5 naar 6,3. Zijn de nadelen -ook voor projectmanagers- dan groter dan de voordelen?



50 Zijn projectmanagers immuun voor Covid-19?

Wat komt er uit de eerste onderzoeken naar de effecten van thuiswerken tijdens COVID-19 lockdowns naar voren? KWD start zelf ook een onderzoek om de impact op projectmanagers na te gaan.

54 Recensie Henny Portman nieuw KWD-boek: Nul Mislukkingen!

56 Leiderschap in Coronatijd

Tijdens een Teams overleg raken Peter Storm en Karel aan de praat over hun ervaringen met teamsamenwerking in coronatijd. Karel, een ervaren projectmanager, haakt in met de verzuchting: 'Ik vind het lastig om mijn rol als leider in te vullen met al die beperkingen op persoonlijk contact.' Peter vraagt of hij zijn ervaringen wil opschrijven.

62 Advertorial BPUG

COLUMNS

16 John Hermarij. Wat de geschiedenis ons leerde

40 Peter Storm. Zijn virtuele overleggen geloofwaardig?



Hybride: meer keuzemogelijkheden, meer risico's

Het begon met de fiets. Plotseling kocht je geen gewone Gazelle meer, met drie versnellingen, maar een hybride fiets. Geschikt voor het doen van boodschappen, maar ook voor het maken van langere recreatieve tochten. Een fiets voor in het bos, op het strand. Je kon er langzaam mee fietsen of snel. 21 Versnellingen had je immers tot je beschikking, net als op een racefiets. Het was een kruising tussen een gewone fiets en een racefiets.

Iets wat hybride is, is een nakomeling van een kruising tussen twee individuen van een soort met een verschillend genotype, zo luidt de definitie van hybride. Zo is een muilezel een hybride van een paard en een ezel. De meeste planten en groenten zijn ook hybriden. Tegenwoordig heb je behalve hybride fietsen ook hybride warmtepompen, hybride auto's, noem maar op. Een eBike is overigens weer geen hybride fiets, omdat het een apart soort fiets is. De term hybride is inmiddels ook doorgedrongen tot het rijk van het projectmanagement. Op 11 november vorig jaar hield KWD Resultaatmanagement haar eerste Vakdag en die zou hybride zijn geweest. Ofwel: een gedeelte van de genodigde zou—corona-proof—in een grote zaal zitten en de rest van de wereld kon de presentaties live volgen via een scherm, waar dan ook. Door ontwikkelingen rondom het virus moest worden besloten de Vakdag geheel online te houden. Met succes overigens. Inhoudelijk is binnen projectmanagement ook sprake van zaken die in toenemende mate hybride zijn of die kant opgaan. Besturing en organisatie voor een project in een organisatie is immers maatwerk

en dus worden best practises uit verschillende methode en technieken toegepast.

Hybride en het maken van keuzen gaan hand in hand. Digitale technologie en de ontwikkeling daarvan heeft tal van kruisingen tussen verschillende soorten technologieën laten zien. Met de producten daarvan zijn verschillende keuzen te maken: je kunt data opslaan op je computer, maar dankzij de glasvezeltechnologie is dat ook zeer goed te doen in de cloud. Was vroeger een telefoon iets om mee in contact te komen met anderen, nu is de mobiele telefoon een soort verlengstuk geworden van het doen en laten van de mens. Hybride zijn ook in toenemende mate de methodieken. Waterval en agile gaan inmiddels prima samen. Je kunt thuis werken of op kantoor. Je kunt meeten via de telefoon of via Microsoft Teams. Je kunt als student thuis online colleges volgen of je kunt dat doen in collegebankjes.

Voor- en nadelen

Maar niet alle keuzes maken het leven beter. Thuiswerken heeft zijn voor- en nadelen en voor online onderwijs geldt hetzelfde. Maar de



keuzen zijn er wel, hoewel daar wel wat kanttekeningen bij te maken zijn. Het maken van keuzen suggereert een bepaalde mate van vrijheid. Maar hoe vrij zijn we nog in het maken van keuzen als door de inzet van technologie de ene keuze het leven makkelijker maakt en de andere zo op het eerste gezicht wat moeilijker? We konden voor de uitbraak van het virus kiezen tussen vliegen en niet vliegen. We kozen massaal voor vliegen omdat dat ons makkelijk overal naar toe bracht. Maar doordat we gemakkelijk kunnen reizen kon het virus wel uit China ontsnappen en zich snel verspreiden.

Hoe meer keuzen, des de groter de risico's kunnen zijn. Elon Musk zet nu stappen om de technologie met de mens te kruisen. Zijn droom is een wereld waarin mensen vanuit hun hersenen computers kunnen bedienen en vullen. Is de stap daarna een hybride mens creëren met het risico van types als 'cyborg' uit Star Trek? Dan begint het misschien wat eng te worden. Aliens op aarde?

In projecten zijn ook mede door de ontwikkeling van technologie steeds meer keuzen te maken. Daarmee neemt ook het aantal mogelijke risico's toe. Welke technologie of combinatie

in hybriden vormen gaan we inzetten in een project? Welke uitgangspunten hanteren we in het project? Duurzaamheid of niet? Agile, waterval of een combinatie daarvan? Het project bewust klein houden? Of groot als het niet anders kan? Moet ethiek een rol spelen? Meer keuzen, meer complexiteit, meer belangen, meer afwegingen die te maken zijn. Geen keuzen maken in projecten betekent afwachten en dat is nog risicovoller. Om een goede richting te houden, moeten er keuzen gemaakt worden en dit geeft risico's die beheerst moeten worden. Anders gezegd, om risico's in te dammen –wat een belangrijk onderdeel van projectmanagement is – is steeds



meer kennis nodig. Deze kennis is niet altijd aanwezig, omdat niet iedereen alles kan weten. Stel je wilt als projectmanager duurzaam zijn en zoveel als mogelijk gebruik maken van gerecyclede materialen. Als er dan gerecycled staal kan worden gebruikt is de kans groot dat dit uit Turkije komt. Door het ontbreken van strenge milieueisen is het recyclen van staalschroot daar veel goedkoper. Dit zorgt ter plaatse voor omvangrijke milieuproblemen waar de projectmanager geen weet van heeft. Hij kan dus een verkeerde afweging maken.

Risico's beter managen

Om risico's als deze te voorkomen, zal aan projectmanagers steeds meer worden gevraagd om projecten integraal en in samenhang te zien. Het goed kunnen inzetten van methodieken is slechts een onderdeel van het werk: er zijn veel facetten waar een projectmanager weet van moet hebben. Het zal het vak projectmanagement steeds interessanter en waardevoller en relevanter maken. Een projectmanager kan zich daarop voorbereiden door zichzelf voortdurend te blijven ontwikkelen op het liefst meerdere gebieden. De tijd van lineair projectmanagement is redelijk voorbij: als je al deze stappen achtereenvolgens goed zet, dan kom je automatisch uit bij succes. Dat is bijna niet meer zo, als het ooit al zo is geweest. Risico's zijn vooraf niet altijd duidelijk te zien en niets is onvoorspelbaarder dan de toekomst. Covid-19 laat dat maar weer eens zien.

In deze editie van het Vakblad worden tal zaken belicht die met hybride te maken hebben. En met de ontwikkeling van het vakgebied. Methodieken, technologieën of aanpakken die in het verleden succesvol waren kunnen plotseling niet meer werken. Gelukkig is de mens vindingrijk genoeg om nieuwe oplossingen te bedenken. De nieuwe digitale opzet van de KWD Vakdag is hier een goed voorbeeld van. Relaties hebben met plezier

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 12 gaat – deels – over hoe projecten Hybride zijn aan te pakken. 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.

naar de uitzendingen van de Vakdag gekeken. De opzet is ontstaan als antwoord op corona en laat zien hoe KWD Resultaatmanagement werkt: logisch nadenken op basis van kennis en gebruik maken van ervaringen. Intuïtief denken, dat willen we ook, plus flexibel zijn en boerenverstand gebruiken bij het maken afwegingen en beslissingen om zo tot goede en geïntegreerde en dus geborgde hybride resultaten te komen.

Veel leesplezier met deze editie.



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

⌘
**'Beter three hours
too soon than
a minute too late.'**

William Shakespeare
⌘

'Innovative efforts should never report to line managers charged with responsibility for ongoing operations. ... The executive in charge of existing business or products will have neither the time nor understanding for the infant project.'

Peter Drucker

'It is easy to see, hard to foresee.'

Benjamin Franklin

'Far better is to dare mighty things, to win glorious triumphs, even though checkered by failure, than to rank with those poor spirits who neither enjoy nor suffer much, because they live in a gray twilight that knows not victory nor defeat'

Theodore Roosevelt

**'People buy into the
leader, before
they buy into the
vision.'**

John C. Maxwell

'When I dare to be powerful, to use my strength in the service of my vision, then it becomes less and less important whether I am afraid.'

Audre Lorde

'Don't do anything you don't have to do.'

Louis Fried

'Collaboration is important not because it's a better way to learn. The spirit of collaboration is penetrating every institution and all of our lives. So learning to collaborate is part of equipping yourself for effectiveness, problem solving, innovation and life-long learning in an ever-changing networked economy.'

Don Tapscott

'The tester won't break the system, but the user who thinks the cd-rom drive as a drinks holder will.'

Cornelius Fitchner



Waar komt agile vandaan? Waterval!

AUTEURS: LEO KLAVER EN ERIK VAN DAALEN



In februari 2001 komen 17 ontwikkelaars van software bijeen in Snowbird, Utah. Ze praten over de overeenkomsten in de methoden die ze bij het ontwikkelen gebruiken en wat hun ervaringen daarmee zijn. Ze zien dat hun methoden veel werkgewoontes gemeen hebben en dat ze helpen om bij klanten belangrijk doelen te bereiken: klanttevredenheid en het realiseren van hoge kwaliteit. Zij categoriseren hun methodologieën als 'agile'. Ze verzinnen deze benaming niet zelf, maar is een term die al decennia wordt gebruikt door fabrieken die flexibel willen produceren. In Utah leggen de ontwikkelaars wat ze besproken hebben vast in het inmiddels beroemde *Manifesto for Agile Software Development*.

Planmatig werken in softwareontwikkeling begint met het opstellen van requirements, liefst een set die volledig mogelijk is. Het is een gangbare manier van werken, totdat men midden jaren negentig in de vorige eeuw inziet, dat dat niet meer overall goed werkt. Het gebeurt te vaak dat technologie en bedrijfsomgeving tijdens het project veranderen, waardoor de gemaakte projectplannen al verouderd zijn voordat het project is afgerond, zelfs in projecten met een relatief korte doorlooptijd. Anders gezegd, het lukt klanten steeds minder goed vooraf aan te geven wat ze voor de toekomst nodig hebben. Dat is aanleiding om software-ontwikkelmethodieken te gaan gebruiken die kunnen omgaan met verandering in plaats van deze te verwerpen. En zo kreeg Europa zijn Dynamic Systems Development Method, Feature-Driven Development ontstond in Australië; en Extreme Programming, Crystal, Adaptieve Software Ontwikkeling, en Scrum in de VS. En dat zijn de methoden waarover in Utah wordt gesproken.

Het Manifesto for Agile Software Development (zie www.agilemanifesto.org) moet organisaties meer flexibiliteit gaan geven in het ontwikkelen van software om zo beter te kunnen reageren op veranderingen in hun markten. De auteurs beschrijven in het Manifesto vier algemene waarden: dat individuen en interacties eerst komen en daarna pas de processen en gereedschap, dat werkende software belangrijker is dan uitgebreide documentatie, dat samenwerking met klanten eerst komt en dan pas contractonderhandelingen en dat reageren op een verandering belangrijker is dan het volgen van een strikt plan. Processen, documentatie, contractonderhandelingen en planmatig werken zijn niet onbelangrijk, maar het andere komt eerst. Ze beschrijven ook 12 principes (zie *kaderstuk*).

De ontwikkelaars baseren het Manifesto op het feit dat softwareontwikkeling voor hen een niet-li-

near (empirisch) proces is. Het is geen planmatig proces zoals toegepast wordt in engineering. In zo'n omgeving wordt een project opgestart en loopt planmatig door tot oplevering, of zoals bij massafabricage het wordt stopgezet. Bij massafabricage wordt gedurende het proces steeds dezelfde resultaten opgeleverd. Het ontwerpen en monteren van een auto is zo'n planmatig massaproces, met aan het einde een product waarvan het resultaat aan het begin van het proces al min of meer vaststaat. Bij softwareontwikkeling lukt zo'n aanpak niet, omdat het hoogst onwaarschijnlijk is dat een set vooraf gedefinieerde volgordelijke planmatige stappen zal leiden tot wat een klant daadwerkelijk wil. Eisen kunnen veranderen, wetgeving kan veranderen, managementopvattingen kunnen veranderen, evenals technologie. Ook mensen kunnen veranderen en ook het team waarin ze als softwareontwikkelaar werkzaam zijn. Lineaire processen kunnen daar allemaal geen rekening mee houden.

Korte verbetercycli

De Utah-ontwikkelaars verwerpen niet de planmatige lean processen in de fabrieken, maar willen daarvan leren. Ze zien in deze empirische processen kleine verbetercycli, met daarin korte en veelvuldige feedbacklussen. Deze korte inspectie- en aanpassingscycli helpen fabrieken om het eindresultaat steeds beter te maken. Ze komen tot de conclusie dat deze aanpak ook toepasbaar zou kunnen en moeten zijn in software-ontwikkelmethoden om zo beter om te kunnen gaan met de in de software-industrie vaak voorkomende tegenstrijdige en onvoorspelbare eisen. De agile ontwikkelmethode is geboren.

Vanaf 2001 wordt er veel gesproken over deze agile softwareontwikkeling en sindsdien is er met deze methode de nodige ervaring opgedaan. Dat leidt ertoe dat men in de loop der jaren anders over agile gaat praten en denken. In 2001 gaat

het vooral over wat het echt is? Is het oud, nieuw, een rage, gek, of wat? De ontwikkelmethode agile is in ieder geval zeker niet nieuw. Immers, al in de zestiger jaren van de vorige eeuw werken er softwareontwikkelaars incidenteel 'agile', hoewel ze dat dan nog niet zo noemen. Craig Larman en Vic Basili's verhalen in, 'Iterative en Incremental Development; A Brief History' over 1957, het jaar waarin NASA in het Mercury project al halve dag incrementen gebruikt. In 1970 worden er projecten opgestart waarin software stapsgewijs (incremental) en interatief (herhalingen) wordt gebouwd. Maar daarna wordt het stil rond agile. De alternatieve aanpak slaat niet aan, wordt weggezet als niet productief en blijft 30 tot 40 jaar op de plank liggen. De aanpak moet wachten tot het moment waarop duidelijk is dat de traditionele (waterval) aanpak geen goed antwoord kan geven op veranderingen in de wereld die steeds sneller gaan en die met de watervalaanpak niet goed zijn bij te benen. Nieuw is wel dat de software-ontwikkelmethode vanaf dat jaar uitkristalliseert in een framework, dat theoretisch en praktisch wordt onderbouwd en wordt voorzien van verklaringen dat ze zeer belangrijk is.

In 2001 zijn er al voldoende voorbeeldprojecten afgerond die laten zien wanneer een agile softwareontwikkeling een passende aanpak is: vooral in niet-kritische softwareprojecten waarin eisen voorkomen die snel kunnen veranderen. Software wordt in die projecten gebouwd in relatief kleine teams met professionals die over de nodige competenties beschikken.

De agile-aanpak breidt zich vanaf 2001 van een kleine groep early adaptors uit naar een grotere populatie van ontwikkelaars en ontwikkelingsmanagers. Dit laat onverlet de vraag voor organisaties hoe met deze verandering moet worden omgegaan. Agile brengt namelijk als implicatie met zich mee dat werkgewoontes veranderen of veranderd moeten worden. Een deel van de

software-ontwikkelingsgemeenschap binnen organisaties heeft echter geen belang bij een dergelijke verandering en blijft volgens de watervalaanpak werken. Daar wordt agile dus niet omarmt.

Veranderen beslissingsstructuur

Organisaties die wel agile willen of gaan werken, al dan niet deels, merken in 2001 dat agile de beslissingsstructuur binnen een organisatie kan beïnvloeden; door agile kan er op een andere manier worden beslist. Hoe de besluitvorming is geregeld verschilt uiteraard van organisatie tot organisatie. In sommige organisaties nemen softwareontwikkelaars van oudsher al veel belangrijke beslissingen die betrekking hebben op het bedrijf, het proces en de systemen. Hun managers zijn daar blij mee of gaan daar met tegenzin in mee. In andere organisaties, mogen softwareontwikkelaars slechts beperkt beslissen. De praktijk laat zien dat als er dan agile gaat worden gewerkt, de overstap naar agile met de daarbij behorende herverdeling van de beslissingsbevoegdheid en het afleggen van verantwoording voor consternatie kan zorgen. Er zijn managers die zeggen dat agile niets meer is dan een mooie gelegenheid voor softwareontwikkelaars om in te breken in de beslissingsstructuur. Aan de andere kant zijn er ontwikkelaars die beweren dat agile door managers wordt





gebruikt als een truc om hun werkzaamheden te micro-managen.

De verschuiving van macht blijft in de beginjaren van agile een open vraagstuk. Los van het nemen van beslissingen blijven mensen en organisaties zich ook afvragen of met de agile werkwijze de kwaliteit van het product wel is te verbeteren. Het agile werken onderstreept de vroegtijdige betrokkenheid van testgroepen en de noodzaak om voor snelle feedback te zorgen, maar dat zegt niet zo veel over de relatie tussen de software-ontwikkelingsgroep en de mensen die zich met het borgen van kwaliteit bezighouden. Duidelijk wordt dat integratie van kwaliteitsborging in projecten ter verbetering van de wendbaarheid van organisaties vereist dat de relatie tussen deze groepen moet veranderen, lees verbeteren. En dat heeft weer zijn invloed op de mensen die moeten worden aangenomen.

Opschalen

Vanaf 2002 denkt men na over hoe de agile aanpak is op te schalen. Maar is agile niet in tegenspraak met de Software Engineering Institute's Capability Maturity Model en de ISO 9000 regels? Men vraagt het zich af. Een aantal grote projecten wordt uitgevoerd waarin enkele honderden mensen het agile framework met succes toepassen. Toch concluderen agile beoefenaars en andere onderzoeker dat agile het beste past bij teams van ongeveer 50 personen of minder die werken op één locatie en die gemakkelijk toegang hebben tot gebruikers- en bedrijfsexperts. De teams ontwikkelen dan software in projecten die niet van levensbelang

zijn voor organisaties. Het Capability Maturity Model (CMM) staat, zo zegt men, agile werken niet in de weg, maar het blijft een gegeven dat mensen die bereid zijn om het geld uit te geven aan CMM-certificering minder geïnteresseerd zijn in de agile waardepropositie. Degenen die wendbaarheid nodig hebben om snel op veranderende markten te kunnen reageren, hebben minder belang bij het verkrijgen van CMM of ISO 9000-certificering. Het is maar net wat je wilt en wat je denkbaar is. Twee werelden. Het is een eerste aanwijzing dat agile werken in de jaren daarna vooral gebruikt zal worden in innoverende of disruptieve organisaties die snel gebruik willen maken van mogelijkheden in nog onbekende markten.

In 2003 gaat het agile gesprek over: zijn agile praktijken te mengen met 'gewone' werkwijzen? Hoeveel verandering is er nodig voor de overgang naar en het gebruik van agile methoden? Hoe kunnen agile werkwijzen de kwaliteit van producten verbeteren? In projecten wordt geprobeerd antwoord te geven op deze vragen. Onderzoekers zijn wereldwijd bezig om ervaringen te verzamelen om aanvullende experimenten op te zetten om de validiteit van best practices of agile subsets aan te tonen of af te wijzen. Dat heeft tot gevolg dat de kennis over agile-filosofieën en -praktijken wordt verspreid onder een breder scala aan mensen, projecten en organisaties. Het wordt duidelijker wat agile kan betekenen, vooral voor organisaties die innovatief zijn ingesteld. Veel CMM en ISO 9000 organisaties denken overigens wel mee over agile en anno 2021 is hun gedachte dat gedeeltelijke adoptie van agile prima is, mits dit met zorg wordt gedaan. Dan kan het leiden tot verbetering van de efficiëntie zonder dat hun certificeringen gevaar oplopen.

Discipline nodig

De constante onderwerpen in de jaren na 2003 in discussies is: men is voor agile, of men is tegen

**Duidelijk is geworden
wat men wil met agile:
controle houden over
onvoorspelbaarheid**



of men weet niet hoe het in te zetten. Maar moet er wel een tegenstelling zijn? In hun artikel 'Agility through discipline, A Debate', betogen Kent Beck en Barry Boehm dat zowel agile als planmatige ontwikkeling bestaansrecht hebben in verschillende ecologische niches. Allebei kunnen ze gedijen of domineren, afhankelijk van de 'weersomstandigheden.' Ze brengen de boodschap over dat beide benaderingen discipline vereisen wil het gaan werken. Het duurt even voordat deze boodschap aankomt. Rond 2020 is de algemene mening dat softwareontwikkeling an sich productietechnisch gezien heel goed agile kan gebeuren, maar dat niet alle projecten zich lenen voor agile. Er zijn ook projecten waarin het beter is om de watervalmethode te hanteren. De hybride-aanpak wint terrein.

Heavyweight

Hoe is het waterval vergaan? In kort: waterval is still alive and kicking. Veel projecten of delen daarvan worden met deze methodiek uitgevoerd. Het interessante is dat waterval in software ontwikkeling wordt geassocieerd met het artikel van Royce 'managing the development of large software systems' dat hij schreef in 1970. In die tijd kostte een computertuur vele malen meer dan een mensuur, tegenwoordig is dit anders. Helaas wordt in beschouwende artikelen alleen het eerste plaatje van Royce gebruikt waarin de volgorde in het maken van software staat: opstellen requirements, dan analyse, coderen, testen en tot slot het in gebruik nemen. Het plaatje ziet eruit als een waterval. Helaas verdwijnt een tweede plaatje van Royce wat naar de achtergrond met daarin feedback loops en vijf andere punten die kunnen helpen om ontwikkelrisico's te vermijden. Twee van die punten zijn anno 2021 weer terug te vinden in de agile manieren van werken. Doe alles twee keer, zegt Royce ook nog, plus dat hij adviseert om te werken met experimenten, simulaties, etc. Zonder experimenten, pilots en simulatie is

volgens hem de projectmanager overgeleverd aan de grillen van de menselijke beoordeling. Royce benadrukt in zijn tekeningen hoe belangrijk het is om klanten in de ontwikkeling te betrekken en dat dit formeel moet worden gemaakt. Dat zorgt voor commitment. Het betrekken kan bijvoorbeeld bij het reviewen van software tijdens de ontwikkeling.

Naast deze methode zijn er ook andere watervalmethoden die daarop lijken: V-Model of Spinal Model of de Rational Unified Process. Al deze methoden zijn heavyweight en hebben planmatig werken als fundament. Ze zijn prima geschikt als er een brug moet worden gebouwd, maar tegenwoordig niet meer voor het ontwikkelen van software. De agile methodiek heeft weliswaar zijn roots in de engineering wereld, maar moet worden gezien als een reactie op de toenemende bureaucratie voortkomende uit de engineering-methodieken.

De term waterval is overigens pas later in het idioom van de softwarewereld gekomen en wel in 1989. In de derde editie van zijn boek *Software Engineering* noemt L. Sommerville de term voor het eerst: 'one of the reasons for the widespread adoption of the waterfall model is that it allows for the straight forward definition of milestones, throughout the course of a project'. Pas in 2007 zou hij overigens in de 8-ste editie melding maken dat 'dissatisfaction with these heavyweight approaches led a number of software developers in the 1990s to propose new agile methods.'

Adaptief

Andere vraag: is het anno 2021 duidelijk wat agile of wendbaarheid inhoudt? Is agile een filosofie? Is agile alles wat niet-waterval is? Is het een logisch vervolg op het fenomeen Rapid Prototyping? Is agile pas agile als het voldoet aan wat er in het Agile Manifesto staat? Agile is in ieder geval

De 12 agile principes:

1. De hoogste prioriteit heeft het tevredenstellen van de klant door het vroegtijdig en voortdurend opleveren van waardevolle software.
2. Verwelkom veranderende behoeftes, zelfs laat in het ontwikkelproces. Agile processen benutten verandering tot concurrentievoordeel van de klant.
3. Lever regelmatig werkende software op. Liefst iedere paar weken, hooguit iedere paar maanden.
4. Mensen uit de business en ontwikkelaars moeten dagelijks samenwerken gedurende het gehele project.
5. Bouwprojecten rond gemotiveerde individuen. Geef hen de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren.
6. De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen is met een ontwikkelteam is door met elkaar te praten.
7. Werkende software is de belangrijkste maat voor voortgang.
8. Agile processen bevorderen constante ontwikkeling. De opdrachtgevers, ontwikkelaars en gebruikers moeten een constant tempo eeuwig kunnen volhouden.
9. Voortdurende aandacht voor een hoge technische kwaliteit en voor een goed ontwerp versterken agility.
10. Eenvoud, de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet gedaan wordt, is essentieel.
11. De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit zelfsturende teams.
12. Op vaste tijden onderzoekt het team hoe het effectiever kan worden en past vervolgens zijn gedrag daarop aan.

adaptief: een agile werkwijze omarmt verandering zowel in technologie als in een wensenpakket als in de methode zelf. En geeft respons op feedback. Duidelijk is geworden wat men wil met agile: controle houden over onvoorspelbaarheid. Dat kan het best, zo is de gangbare gedachte door adaptief te werken in combinatie met iteratief en incrementeel werken: software wordt stapsgewijs ontwikkeld en de ontwikkelde

software wordt getest en waar nodig verbeterd. In elke iteratie wordt de functionaliteit van het totaal aan de tot dan toe ontwikkelde software beter en nieuwe functionaliteiten worden toegevoegd. Klanten geven feedback op software dat na een iteratie wordt gereleased. Duidelijk is ook de cruciale rol die de mens speelt in agile: wil de aanpak werken, dan heeft men creatieve en talentvolle mensen nodig. Mensen zijn belangrijker dan welk proces dan ook, maar goede mensen met een goed proces bereiken betere resultaten dan goede mensen zonder proces. Belangrijk is het daarom dat het software-ontwikkelteam goed wordt ondersteund opdat het beste proces kan worden ingezet.

Agile staat dus zeker niet los van waterval, het komt eruit voort. Agile maakt onderdeel uit van een evolutie voortkomende uit ontevredenheid met wat er was. Agile is daarmee niet iets totaal nieuws. Zonder waterval geen agile. En dus is vanaf 2020 het nieuwe buzzword in agile-land: hybride. Een combi van agile waar het kan, waterval waar het moet.

□

Bronnen

- Williams, L., & Cockburn, A. (2003). Agile software development: it's about feedback and change. *IEEE computer*, 36(6), 39-43.
- Beck, K., & Boehm, B. (2003). Agility through discipline: A debate. *Computer*, 36(6), 44-46.
- Larman, C., & Basili, V. R. (2003). Iterative and incremental developments. a brief history. *Computer*, 36(6), 47-56.
- Royce, W. W. (1987, March). Managing the development of large software systems: concepts and techniques. In *Proceedings of the 9th international conference on Software Engineering* (pp. 328-338).



Leo Klaver is lid van de redactie. **Erik van Daalen** is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement

KWD Klanten VAKDAG Digitaal

13



Noodgedwongen door corona ging de 12-editie van de KWD klanten Vakdag van een gepland gecombineerd fysiek/digitaal editie naar volledige digitaal. Er zitten ook mooie kanten aan dit verhaal: door de 2020-editie volledig digitaal te organiseren liet KWD in samenwerking met De Fabrique in Utrecht zien, hoe ook digitaal effectief met relaties kan worden gecommuniceerd. En ook: hoe snel KWD kan inspelen op een situatie die voortdurend totaal anders werd. De digitale Vakdag is een voorbeeld van flexibel projectmanagement waarin goed werd omgegaan met wat onverwacht was.

Wat de toekomst zal brengen is altijd onzeker, maar in januari van dit nieuwe jaar misschien nog wel iets meer dan anders. Maar daarom nog niet getreurd: klanten vragen nog steeds aan KWD

Resultaatmanagement om voor hen in uitdagende projecten het gewenste projectresultaat te realiseren. Eigenlijk gaat alles wel door, zij het soms op een andere, aangepaste manier: er



wordt in dit coronatijdvlak meer gezoomd, minder gereisd en er zijn minder sociale momenten. Dat laatste wordt wel het meest gemist. Ook de klanten Vakdag: ging door. Bezochten in andere jaren zo rond de 400 relaties deze Vakdag, aan de vijf digitale webinars deden per keer rond de 300 relaties mee. Natuurlijk, persoonlijk contact is vaak het beste contact, maar webinars blijken een goed werkend alternatief te zijn.

De Vakdag zou als het fysiek gehouden zou zijn in De Fabrique het thema Hybride Projectmanagement hebben gedragen. Voor dit thema was, zo zegt KWD projectmanager Ronald Luijer, begin vorig jaar al gekozen, omdat in de praktijk blijkt dat bedrijven en organisaties nooit helemaal agile werken en nooit helemaal waternival. Ronald Luijer organiseerde de Vakdag net als eerdere Vakdagen samen met Patrick van Delft, eveneens projectmanager bij KWD. 'Vaak is er sprake van een hybride situatie waarin beide methodieken worden gebruikt.' De Vakdag moest de bezoekers inzicht geven in wat hybride anno 2020 precies in kan houden. Luijer: 'Organisaties willen agile werken, maar willen ook zekerheid hebben over hoeveel een project gaat kosten, wat de opbrengst van investeringen zal zijn en ze willen weten wanneer er een punt achter een project kan worden gezet. Het zijn zaken die binnen agile werken wat minder duidelijk zijn, maar daarom niet minder belangrijk.' Hij zegt daarmee dat hybride projectmanagement ook is:

Persoonlijk contact is vaak het beste contact, maar webinars blijken een goed werkend alternatief te zijn

het in een agile omgeving omgaan met onzekerheden. En is dus meer dan alleen software ontwikkelen in een agile omgeving of via de waternivalaanpak.

Webinars

In de maanden na het uitbreken van de pandemie in maart vorig jaar werd stap voor stap duidelijk dat het bijeenbrengen van 450 mensen in De Fabrique niet zou gaan gebeuren: een hybride vorm van de KWD Vakdag kwam naar boven als alternatief waarbij zoveel als mogelijk het thema Hybride overeind zou worden gehouden. In de periode voor de Vakdag werd stap voor stap duidelijk wat de opzet van de digitale Vakdag zou kunnen zijn. Patrick van Delft: 'We dachten aanvankelijk aan het organiseren van een Vakdag waar relaties konden kiezen uit het volgen van een of meer webinars. Gaandeweg ontstond het idee dat het beter zou zijn om de webinars niet op één maar op meerdere dagen te houden. De digitale Vakdag moest geen eendaagse aangelegenheid zijn met een aaneenschakeling van webinars. Relaties kun je niet een hele dag naar webinars laten kijken.' Gekozen werd voor een opzet waarin vijf webinars verspreid over evenzoveel dagen zouden worden gehouden. Patrick van Delft: 'Met de mensen van De Fabrique is een plan opgezet hoe dit te doen. In de praktijk kwam dat erop neer dat er in korte tijd een complete TV studio in De Fabrique moest worden opgezet met alles erop en eraan: podium, geluid, licht, camera's, mengpanelen, mixers, alles wat je in een normale TV studio ook kan vinden.' In de TV studio zijn de opnames gehouden en live verstuurd naar bezoekers die zich voor het eerste webinar hadden aangemeld. Patrick van Delft: 'Dat waren er iedere keer tussen de 200 en 300. Natuurlijk, het is altijd beter om relaties persoonlijk te zien en te spreken, daar kan niets tegenop, maar de webinars waren een goed alternatief, zeker omdat het interactieve sessies waren en relaties



de mogelijkheid hadden vragen te stellen en konden aangeven voor welke oplossing zij in een bepaalde situatie zouden kiezen.’ De chatsessies werden tijdens de Vakdag in goede banen geleid door Jervis Groeneveld. De opnames voor digitale Vakdagen, zijn na de eerste keer verplaatst naar het hoofdkantoor van Conclusion in Utrecht.

Bricolage management

Inmiddels zijn er op deze wijze vijf onderwerpen behandeld: in de eerste sessie stond centraal hoe op een agile manier een Eigen Droomhuis is te bouwen. Het voorbeeld kwam uit de praktijk. Uiteindelijk stond het huis er wel, maar de weg daarnaartoe was op zijn minst gezegd hobbelig. Luuk Ketel en Eugene Penders volgden de bouwers van het huis Erik en Annette. Muzikale omlijsting werd tijdens deze eerste Webinar verzorgd door Adinda (viool) en Matthijs van Delft (gitaar). De introductie was in handen van Peter de Zwart. Het nieuwe boek ‘Nul mislukkingen voor opdrachtgevers’ stond centraal in de eerste sessie. Voor meer informatie over dit boek: <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-reeks/nul-mislukkingen-voor-business-owners/> Het tweede webinar ging over onderzoek naar agile & risicomanagement in een agile omgeving. De sprekers waren Arjan Jonker en Saskia Giebels. In de derde sessie werd toegelicht door Sabine Coumans, Nathalie Roskam, Petra Entius en John Hermarij hoe in het verleden met projectmanagement is omgegaan en hoe de projectmanagers van nu daarvan kunnen leren. In zijn column in deze editie vertelt John Hermarij hierover. In een sessie met Rini van Solingen en Mathijs Rauwenhoff zijn onderzoeksresultaten van agile-projecten en traditionele projecten bij grote organisaties besproken (KLM, Tatra Steel, Politie) en in het laatste Webinar ging het om Bricolage management, ofwel het aanmodderen in projecten. John Hermarij betoogde dat het beter is om wat competentier aan te rommelen.

U kunt via onderstaande link kijken en luisteren naar de seminars van KWD klanten Vakdag Digitaal: kwdrm.nl/vakdag2020

Op de vraag of het moeilijker of gemakkelijker is om een digitale versie van de Vakdag te organiseren zegt Ronald Luijter: ‘Het is eigenlijk niet te vergelijken. Daarvoor is het te anders. Het is vooral anders voor sprekers die in plaats van voor een zaal mensen nu voor een camera boeiend moeten zijn om naar te luisteren en om naar te kijken. Dat is op zijn zachtst gezegd moeilijk. Niemand van ons had daar ervaring mee. Het is ook anders omdat er compleet andere draaiboeken moesten worden gemaakt. Al met al heeft het ons veel meer aan voorbereidingstijd gevraagd, ook omdat er veel meer op technisch gebied bij komt kijken. Voor mensen van De Fabrique was het ook zwaar, hoewel ook wel weer zeer uitdagend voor hen. Wel was het mooi om te zien hoe uiteindelijk alles perfect in elkaar paste.’

Herhalingen

Luuk Ketel, KWD Resultaatmanagement: ‘Als het weer kan, zullen we de Vakdag zeker weer fysiek organiseren, maar daarnaast zullen we het ook digitaal blijvend doen. De reacties van onze klanten op de vijf presentaties zijn te goed om dit instrument in de toekomst niet meer te gebruiken.’

□



John Hermarij

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

Wat de geschiedenis ons leerde

De geschiedenis leert dat dat mensen een kort geheugen hebben. Wij zijn meesters in het herhalen van onze fouten. Dat is niet zo vreemd want terwijl de ene generatie van zijn fouten leert, staat de volgende alweer eigenwijs in de startblokken. Een lastig fenomeen dat je op veel terreinen tegenkomt. Oudere generaties kijken gefrustreerd naar de jongere en vragen zich af waarom deze liever door pijn dan door raad het leven willen leren. In de projectmanagement-gemeenschap is dat niet anders. Eens in de zoveel jaar worden wij als burgers getraakteerd op een parlementaire enquête over uit de hand gelopen projecten. Meestal trekt zo'n commissie bijna dezelfde conclusies als de vorige. Het maakt mij, die al wat jaartjes meeloopt, zowel verdrietig als boos.

Ik ga nu aan de hand van drie mensen, die zich een plaats in de geschiedenis hebben verworven, een aantal van hun inzichten in elkaar vlechten tot iets wat de vakgemeenschap zich ter harte moet nemen.

Van **Vitruvius** (85-20 VC) leren we dat *'instructie zonder talent en talent zonder instructie geen vakman maken'*.

Machiavelli (1496-1527 NC) maakt aannemelijk dat iemands succes afhankelijk is van *'toevalligheden en het vermogen om deze te benutten'*.

Taylor (1856-1915 NC) wijst ons op de noodzaak dat we *'onze werkwijze en dus ook de wijze waarop we mensen opleiden niet moeten baseren op persoonlijke maar op wetenschappelijke inzichten'*.

Het is een algemeen aanvaard gebruik om als projectmanager de risico's op je project te managen. We hebben van onze trainers geleerd dat je risico's moet mitigeren, door eerst naar waarschijnlijkheid en impact te kijken.

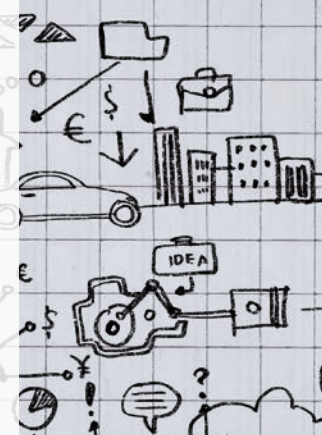
Waarschijnlijkheid en toevalligheid zijn synoniem. De uitspraak van *Machiavelli* is dus uiterst relevant voor ons projectmanagers. De bestaande instructiepraktijk heeft ertoe geleid dat we toevalligheden juist proberen te vermijden. Een totaal onbegrip van de waarschijnlijkheidstheorie. Het zijn niet de onzekerheden die je weet te vermijden die je succesvol maken, nee het tegendeel is waar. Projectmanagers die toevalligheden weten te benutten zijn succesvol.

In elke toevalligheid zit zowel een kans als een risico. Helaas richten we onze aandacht als er iets fout gaat vooral op het laatste. Dat mijn beste lezer, is een van de voornaamste oorzaken waarom we niet leveren wat we beloven. Je krijgt dat waar je de aandacht op richt. Zorg dat je sneller en goedkoper meer kwaliteit levert. Hij die de verwachtingen van zijn klanten overtreft, is vakman!

Dit brengt ons bij de uitspraak van *Vitruvius*: Een vakman heeft talent en krijgt instructie. Dat is iets dat we in de afgelopen decennia met al onze competentieontwikkelingen en verhalen over passie en dromen volledig uit het oog verloren zijn. Je kunt nog zoveel passie of certificaten hebben, maar wanneer je er geen talent voor hebt, kun je maar beter vertrekken. Veel van onze projecten mislukken omdat er mensen aan het roer zitten die er totaal geen talent voor hebben. Of dit nu een senior manager of projectmanager is maakt niet zoveel uit. Iemand zonder talent ontwikkelt zich sneller tot een overbetaalde prutser dan tot een kundig vakman. Zonder talent heeft training geen zin.

Maar zonder training ook geen vakman. Wat zijn er veel talentvolle projectmanagers die zich zelden laten trainen. Ook dat is een reden waarom veel projecten mislukken. Want goede theorie dat is de ervaring van anderen. Het zorgt ervoor dat je niet steeds zelf opnieuw het wiel hoeft uit te vinden. Maar als je je dan laat trainen, dan moet dat ook wel door een vakman zijn. Niet iemand die domweg wat op staat te lezen uit een handboek van het een of andere raamwerk of methode. Nee luister alleen naar iemand die weet waar hij het over heeft.

Er is nog één uitspraak, die van *Taylor*, die wijst op een noodzakelijk wetenschappelijk fundament onder de wijze waarop we werken. Kortom, is dat wat getraind wordt ook wetenschappelijk juist? Ik kan daar kort over zijn: bij het meeste van wat je tijdens een training hoort ontbreekt bewijs dat het werkt. Dat is handig voor de opleider, want zo blijft het werk in de wereld. Dit is een trieste zaak en heeft het vak projectmanagement gemaakt tot een verzameling certificeringen die nog maar heel weinig met het vak te maken hebben. Maar dat hebben we nog niet van de geschiedenis geleerd.



Coronapandemie: ook een project.

AUTEUR: PETER STORM

De Nederlandse aanpak van de coronapandemie is herhaaldelijk bekritiseerd. Had de strijd anders aangepakt kunnen worden? In dit artikel wordt de aanpak van het virus behandeld vanuit een strategisch projectmanagement perspectief. Een *strategische evaluatie* van de Nederlandse aanpak derhalve. Het is uiteraard een voorlopige omdat Covid-19 op het moment van schrijven van dit artikel nog lang geen geschiedenis is. Voor dit artikel is uitsluitend gebruik gemaakt van publieke informatiebronnen.

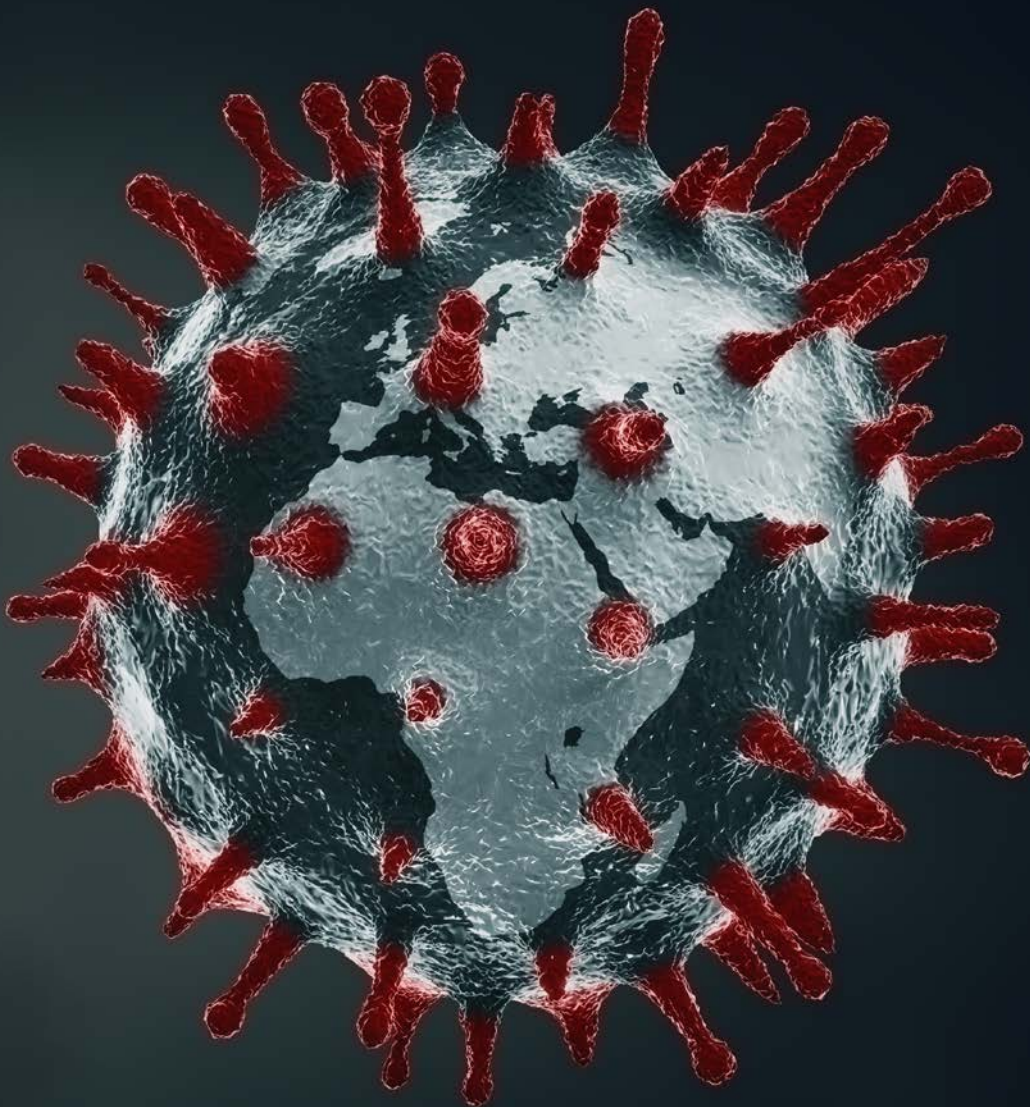
De bestrijding van de coronapandemie is een 'project' te noemen, omdat er sprake is van:

- ▶ Een herkenbaar begin en een gewenst eind,
- ▶ De noodzaak van een doel- en resultaat-gerichte inzet van schaarse middelen,
- ▶ Grote beperkingen in de beschikbaarheid van vereiste kennis en ervaring,
- ▶ Sterke betrokkenheid van stakeholders met onderling deels overeenkomstige, deels strijdige belangen en, in samenhang daarmee,

een brede behoefte aan centrale regie over de integrale aanpak van het project,

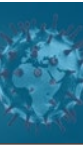
- ▶ De dreiging van meerdere omvangrijke risico's en onzekerheden.

In projecten die we herhaaldelijk uitvoeren zit de *projectstrategie* als het ware ingebakken in de operationele aanpak. Aanpassingen kunnen nodig zijn, maar de hoofdlijnen staan vast. In een project als de bestrijding van de coronapandemie



zijn er uitdagingen en onzekerheden die we niet kennen vanuit de eigen ervaring. Maar als we dan zo weinig praktijkervaring hebben, dan heeft het toch helemaal geen zin om over een strategie na te denken? Maar stel je voor dat je helemaal geen strategie bedenkt en toepast, wat gebeurt er dan?' Dan wordt de hoop gevestigd op een waaier van tactische, technische en operationele maatregelen. En dat is wat er gebeurde aan het begin van de pandemie.

Strategisch denken heeft ten doel ervoor te zorgen dat de samenhang tussen de verschillende deel-aanpakken grondig is doordacht. En: dat alle stakeholders, met hun uiteenlopende belangen, begrijpen wat die samenhang is en waarom zij nodig is. Er zit wel een addertje onder het gras: strategie heeft betrekking op de lange termijn; de beoogde effecten komen pas na verloop van tijd uit de verf. Tussentijds zullen er up's en down's zijn; dat moet je accepteren en



niet in paniek raken, het gaat om de trend, niet om de dagkoersen. In de Nederlandse aanpak tijdens de hier beschouwde periode (januari t/m november 2020) werd steeds meer gestuurd op dagkoersen. Was er dan geen strategie in de Nederlandse aanpak?

Strategieën in de strijd

Wie door een vijand dreigt te worden aangevallen heeft verschillende opties om zijn strategie op te baseren. Is dat offensief of defensief? En: worden voor een aanval professionele strijdkrachten ingezet of vooral burgers? De Amerikanen volgden in Vietnam gaandeweg de combinatie offensief & militair, de Noord-Vietnamezen kozen voor defensief & civiel. Dezelfde combinaties zijn te zien in de pandemie. In de strijd tegen Covid-19 zijn de professionele strijdkrachten de specialisten: virusspecialisten, medisch specialisten, verzorgend personeel, toezichthouders, coördinatoren en communicatiespecialisten. Ze zijn opgeleid voor en voorbereid om een duidelijk afgebakende rol in de strijd tegen het virus te vervullen. De civiele strijdkrachten dat zijn wij allen, de bevolking. Die is niet opgeleid voor en voorbereid op het voeren van een gezamenlijke strijd tegen het virus. De praktijk laat zien dat Taiwan primair koos voor een offensieve inzet van specialisten. Zweden koos voor specialisten en een defensieve strijd. China en Nederland kozen meer voor de inzet van de civiele krachten, het volk, maar China deed dat offensief en Nederland defensief (zie tabel 1).

Volgens de, breed aanvaarde, richtlijnen van de WHO is de preferente aanpak tegen een virus

als Covid-19: 'Isoleer de vijand zodra je hem ergens aan de grens op ziet duiken en blijf hem achtervolgen tot er niet meer vijanden tevoorschijn komen.' In deze strategie, gevolgd door Taiwan, wordt de bevolking niet volledig gemobiliseerd maar alleen lokaal en bovendien worden die burgers, dwangmatig, geheel geïsoleerd. De WHO prefereert deze strategie omdat het theoretisch goedkoper is en effectiever en het veroorzaakt minder gevolgschade dan de andere strategieën. In Nederland wilde het kabinet deze strategie misschien volgen, maar te laat. De vijand was binnengedrongen en de beschikbare professionele menskrachten en middelen waren ontoereikend om de 'oorlog' langs deze weg tot een succesvol einde te brengen. Op 12 maart 2020 deelde het RIVM mede dat fase 1 van het WHO-protocol mislukt was. Daarop werden in ons land de civiele strijdkrachten, de burgers dus, gemobiliseerd.

Beter of slechter?

Nederland wilde de preferente strategie -hoofdzakelijk inzet van professionele strijdkrachten- weer kunnen volgen na de intelligente *lockdown*, tussen medio juni en medio augustus 2020. Het opschalen en verbeteren van de professionele strijdkrachten werd in gang gezet, maar het was niet afdoende, zeker niet voor een komende tweede golf. Bovendien werden de civiele strijdkrachten als het ware gedemobiliseerd, zij mochten en gingen collectief met vakantie. Het kabinet leek de teugels te laten vieren. Als gevolg behoorde Nederland medio oktober opeens, qua aantal besmettingen per dag per

Hoe werd het aangepakt en op welke strijdkrachten leunde men vooral?	Offensief	Defensief
Professionele strijdkrachten	Taiwan	Zweden
Civiele strijdkrachten	China	Nederland

Tabel 1. **Verschillende Coronastrategieën**

100.000 inwoners, tot de koplopers in Europa. De vijand had de overhand gekregen.

Had Nederland het beter moeten en kunnen doen? We hebben het in ieder geval niet slecht gedaan in vergelijking met andere landen. In tegendeel:

- ▶ De Nederlandse regering heeft haar verantwoordelijkheid genomen en daar onverkort aan vastgehouden.
- ▶ De professionele strijdkrachten hebben zich onverdroten ingezet en zichzelf daarbij niet gespaard.
- ▶ Alle beschikbare middelen -niet alleen de medische maar ook de financiële- zijn ingezet.
- ▶ De bevolking en het bedrijfsleven hebben zich in meerderheid geschaard achter de doelstelling, de voorschriften en de adviezen.
- ▶ Het kabinet, dat de regie voerde, heeft zich, conform de democratische principes van ons land, steeds opengesteld voor commentaar en kritiek.

Het gaat niet om 'goed' of 'fout', maar om wat we ervan kunnen leren.

Visie en scenario's

Dat de preferentie strategie moest worden opgegeven, kwam omdat er in het begin sprake was van twijfel omtrent de ernst van de dreiging. Op 27 januari 2020 benadrukte het RIVM dat het virus ook in Nederland kon opduiken, maar dat het waarschijnlijk niet makkelijk overdraagbaar was van mens op mens. Toen het virus eenmaal Europa had bereikt, werd zichtbaar hoe snel het zich verspreidde en wat het aanrichtte. Toen moest er wat gebeuren.

Het overkoepelende *doel* van de vervolgens gekozen aanpak was niet om het virus buiten Nederland te krijgen en te houden (offensief), maar het voorkomen van een zeer hoge piek in het aantal besmettingen en, daarmee samenhangend, van een overbelasting van de medische zorgcapaciteit (defensief). Oorspronkelijk was het doel ook om op beheerste wijze voldoende

groepsimmuniteit te verkrijgen, maar dit oogmerk werd na korte tijd terzijde geschoven omdat het niet binnen afzienbare termijn bereikbaar zou zijn. In Duitsland mikte de overheid op het doel bescherming van de volksgezondheid. Dat is veel breder maar ook complexer. Theoretisch bevordert een beperkte en concrete doelstelling de praktische haalbaarheid ervan. Ik sluit niet uit dat dit doel mede werd ingegeven door de beperktheid van de beschikbare strijdmiddelen waarover men in Nederland bij aanvang van de uitbraak beschikte. In Duitsland beschikt(e) men over een meervoud aan capaciteit en middelen, hetgeen ruimte bood om evenzeer aandacht aan andere oogmerken te besteden. De andere kant van de zaak is dat het defensief-civiele gehalte van de werkelijk gevolgde strategie in combinatie met de liberaal-democratische waarden van de Nederlandse cultuur de overheid noopte om, meer dan in landen als Taiwan en China, de *vrijwillige* en *collectieve* medewerking van het volk in te roepen. Dat werd gaandeweg steeds lastiger omdat het gekozen doel suggereert dat het oorlogsfront in het ziekenhuis ligt. De medische infanterie voerde de ware strijd. Dat schiep afstand tussen het volk en de regievoerders, leidde tot toenemend onbegrip over de ware rol van de bevolking en, op den duur, tot weerstand. Dat onbegrip werd mede gevoed door de wirwar van specialistische adviezen en commentaren die over het volk werden uitgestort én door de onenigheid die gaandeweg ontstond in de politiek en in medische wereld. Het op zich heldere doel bleek later niet zo eenvoudig haalbaar als verondersteld. Waar lag dat aan? Aan de regie?

Regie en projectorganisatie

De *regie* werd gevoerd door het Kabinet dat werd geadviseerd door een Ambtelijke Adviesgroep die op haar beurt werd geadviseerd door het Outbreak Management Team waarin het RIVM een leidende rol speelde. Voor de *besturing* van het project werd een Corona dashboard



opgesteld. Eind oktober 2020 omvatte het dashboard tien variabelen, onderverdeeld in drie categorieën: medische zorg, vroeg signalering en verpleeghuiszorg. Allemaal ‘medische metertjes’.

De *uitvoerende organisatie* bestond, zo lijkt het, naast het RIVM in hoofdzaak uit een verzameling van ambtelijke werkgroepen, consortia, en coördinatiecentra. Een leidende rol speelden onder andere: Het Landelijk Consortium Hulpmiddelen (LCH) dat de landelijke inkoop en verdeling van medische hulpmiddelen coördineert, de Taskforce Diagnostiek onder leiding van de Nederlandse Vereniging voor Medische Microbiologie (NVMM) dat zorgt voor landelijke coördinatie ten aanzien van de testcapaciteit en het Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding (LCPS) dat de spreiding van patiënten over alle Nederlandse ziekenhuizen coördineert en de zorgcapaciteit van IC-bedden in de ziekenhuizen bewaakt. Een volgersrol werd in eerste instantie vervuld door de Veiligheidsregio’s, in het bijzonder de GGD’s, en de gemeentelijke uitvoerders, zoals de BOA’s. In een later stadium manifesteerde het Veiligheidsberaad zich meer en meer als mede-stuurman, waarbij het meermaals leek alsof die stuurman zich op een ander schip bevond.

In deze opzet schuilen enkele opvallende beperkingen:

- ▶ Het grote aantal overleg- en coördinatieorganen vormt een obstakel, ofwel voor de snelheid van besluitvorming, dan wel voor de mate waarin verschillende gezichtspunten worden afgewogen. Zo bleek, achteraf, dat de GGD’s al die tijd van mening waren dat het kabinet te veel haast zette achter de ontwikkeling van de Corona-app.
- ▶ De tamelijk eenzijdige -vooral medische- invulling van de projectorganisatie brengt het risico met zich mee dat het belang van andere specialismen te laat wordt onderkend. Zo bleek op een tamelijk laat moment dat logistieke en industriële kennis, ervaring

en connecties onmisbaar waren om de benodigde voorraden aan hulpmiddelen tijdig op te schalen.

- ▶ De initiële volgersrol van de Veiligheidsregio’s belemmert in potentie een aanpak waarin de middenlaag van de organisatie naar boven én naar beneden sturend op kan treden. Deze middenlaag staat dicht bij het front en heeft derhalve een meer compleet en actueel inzicht in wat op bepaalde plekken en op andere plekken niet hard nodig is.
- ▶ Nederland beschikt over een immens aantal maatschappelijke netwerken, koepelorganisaties en verenigingen. Deze waardevolle infrastructuur werd nauwelijks geïntegreerd in de projectorganisatie. Dat beperkte de mogelijkheid van een bottom-up aanpak bij mobilisatie van de bevolking.

Tijdens de tweede golf van besmettingen kwamen de gevolgen van deze beperkingen in de gekozen projectorganisatie aan het licht. Nu is een organisatiestructuur niet alles bepalend voor het succes van een strategie. De ‘Aufbau’ -wie vormen een onderdeel van de organisatie en hoe zijn hun rollen verdeeld- is niet belangrijker dan de ‘Ablauf’ die zorgt voor de samenhang tussen alle onderdelen van de organisatie.

Samenhang

Het opbouwen en behouden van samenhang is al lastig genoeg in staande of permanente organisaties, maar in een projectorganisatie is dat een nog moeilijkere opgave. Immers, projecten doorlopen fasen en in elke fase moet het zaakje deels opnieuw ingericht worden. Hoe is in de Nederlandse aanpak gepoogd om de samenhang te scheppen en te bewaren?

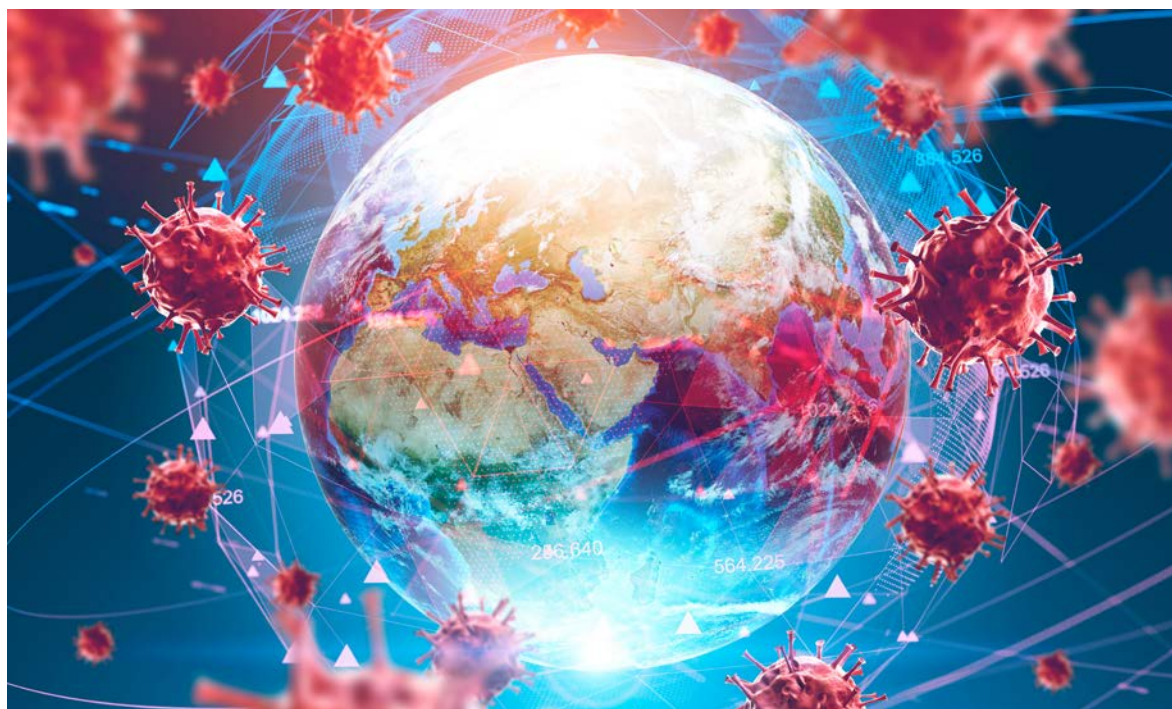
In de uitvoering werd samenhang allereerst nagestreefd door toepassing van het aloude adagium ‘gelijke monniken, gelijke kappen.’ Met andere woorden: we doen het allemaal samen en we doen het in dezelfde mate. Dus besloot het

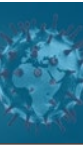
kabinet om na carnaval geen snelle en afgebakende *lockdown* in Oost-Brabant te initiëren. Kennelijk wilde men het Chinese voorbeeld in Wuhan niet volgen. Verrassend was wel dat er geen strenge grenscontroles werden ingesteld, terwijl de effectiviteit daarvan eerder in Taiwan was aangetoond. Van ‘we doen het in dezelfde mate’ kon in de samenleving echter geen sprake zijn. De situatie in de ziekenhuizen was anders dan die in de verpleeghuizen, in grote supermarkten anders dan in kleine buurtsupers. De boodschap ‘We doen het allemaal samen’ verkreeg daarmee vooral een symbolische betekenis, niet onbelangrijk, maar verloor ten dele haar praktische betekenis voor het behoud van samenhang.

Inhoudelijk gezien leek samenhang binnen de Nederlandse Coronastrategie gewaarborgd door de focus op de medische aspecten van de crisis. *Birds of feather fly together* en zo ging het ook. De snelheid waarmee al die overleg- en coördinatieorganen in de medische sector in actie kwamen is bewonderenswaardig. Die samenhang werd op de proef gesteld toen er

andere zorgen bij kwamen, zoals een economische een sociale en een culturele crisis als gevolg van de *lockdown*. De ‘medische aanpak’, bijvoorbeeld, verschilde aanzienlijk van de ‘financiële aanpak’: de eerste werd gekenmerkt door directe en actieve betrokkenheid van specifieke organisaties gericht op het aanpakken van de oorzaken, de tweede door generieke steunmaatregelen gericht op het beperken van de gevolgen voor de gehele economie. Dat verschil belemmert het zicht op de samenhang tussen de twee crises. Het was te voorspellen dat de ene economische sector veel meer te lijden zou hebben van de maatregelen die in de ‘medische aanpak’ werden genomen, dan de andere. Dit leidde tot een onbalans in de verdeling van de financiële middelen waardoor het doel – voorkomen van een economische crisis – in enkele bedrijfstakken op losse schroeven kwam te staan.

Bij gebrek aan een bredere strategie om de dilemma’s tussen medische, economische, politieke, sociale en culturele belangen meer in onderlinge samenhang aan te pakken, werden





vooral *tactische* middelen ingezet om de zaak bij elkaar te houden. Bijvoorbeeld de regelmatig terugkerende persconferenties. Na verloop van tijd werd aanwezigheid van het kabinet tijdens de persconferenties beperkt tot twee kabinetsleden, teneinde de eenheid aan de top te symboliseren. De felle kritiek die de oppositie na Prinsjesdag op het kabinetsbeleid had, werd nauwelijks met strategische argumenten maar in hoofdzaak op tactische wijze het hoofd geboden. Een veldslag kan soms gewonnen worden met tactische middelen, voor het winnen van een oorlog is een gezamenlijke strategie onontbeerlijk.

Flexibiliteit

Toen duidelijk werd dat een tweede golf zich zou aandienen besloot het kabinet om de strategie te wijzigen: men koos voor een meer decentrale aanpak via de grote gemeenten en de Veiligheidsregio's. Geen effectieve strategie. In de maand september kleurde driekwart van Nederland rood. En de rek in de professionele strijdkrachten aan het front was eruit. En er waren geen reservekrachten. Dus moest nog meer dan voorheen gerekend worden op de civiele strijdkrachten, de bevolking. Meer *sociale* controle was nodig. Maar hier stuitte het kabinet op een lastige paradox: de bevolking hield zich enerzijds minder aan de voorschriften en eiste anderzijds dat er strenger opgetreden moest worden tegen overtreder. Een situatie die zich voordoet wanneer er sprake is van 'kop- romp' scheiding: de top en de basis begrijpen elkaar niet meer en bestoken elkaar met verwijten. Dat is doorgaans een teken dat de communicatiekanalen tussen top en basis meer ruis dan begrijpelijke en zinvolle informatie verzenden. Alhoewel er weinig of niets valt af te dingen op de helderheid van de communicatie boodschappen tijdens persconferenties, mag niet over het hoofd worden gezien dat de bevolking gaandeweg een veelvoud van deels strijdige, deels verwarrende boodschappen te verwerken kreeg. In het algemeen is het

doorgaans zo dat mensen bij het interpreteren van strijdige boodschappen de meeste waarde hechten aan berichten van degenen die hen het meest nabij zijn. Van dit ervaringsfeit kon, gezien het beperkte bereik van de projectorganisatie nauwelijks gebruik gemaakt worden.

Timing

Sommigen beschouwen timing als de kwintessens van strategische oorlogsvoering (Napoleon Bonaparte was er een van). De Nederlandse coronastrategie, hield, zo lijkt het, weinig rekening met het complexe karakter van timing.

Timing heeft betrekking op tenminste vier verschillende uitdagingen:

1. Op het juiste moment -niet te vroeg en niet te laat- de voorgenomen acties ontplooiën.
2. Rekening houden met verschillende doorlooptijden in de voorbereiding en uitvoering van die acties.
3. Bepalen wanneer in uitvoering zijnde acties moeten worden vertraagd of juist versneld.
4. Bepalen wat de haalbare doorlooptijd van het project als geheel is of naar alle waarschijnlijkheid zal zijn.

Maar de noodzakelijke voorbereidende maatregelen, zoals het mobiliseren van de totale organisatie en het bestellen van de minimaal noodzakelijke voorraden hulpmiddelen werden deels te laat genomen. Mijn inschatting van de hierbij verloren gegane tijd is zes weken. Ook in andere landen trad dit euvel op, maar in enkele daarvan, zoals Denemarken, werd tijdig ingegrepen om dat te herstellen. Ook in Nederland werd gepoogd om dat herstel te bewerkstelligen, maar toen manifesteerde zich het tweede probleem: het synchroniseren van acties met verschillende doorlooptijden op verschillende niveaus. Op het ene niveau konden de acties op het andere niveau niet bijbenen. De uitdaging om soms te vertragen, dan weer te versnellen werd eveneens pas in een later



stadium opgepakt. Dat was met name het geval toen het kabinet, medio oktober, zijn routekaart presenteerde. Over de voorziene doorlooptijd van het project (het verslaan van het virus) werd weinig inzicht gegeven aan het publiek. Vanuit project strategisch oogpunt bezien is het doorgaans beter om een duidelijke time-window te kiezen. Dat biedt niet alleen focus voor alle betrokkenen, maar het dwingt de strategie tevens om tijdig te starten met de voorbereiding voor een eventueel vervolgproject waarbij maximaal gebruik gemaakt kan worden van de lering die uit het eerste project is getrokken.

Samenvatting en vooruitblik

De Nederlandse doelstelling was in eerste instantie beperkt tot de medische kant van de opgave, in het bijzonder in de ziekenhuizen. Gaandeweg bleek dat de moeilijkste strijd niet alleen werd gevoerd in de ziekenhuizen maar ook achter de voordeuren van miljoenen woningen. Dit leidde tot afbreuk van het vertrouwen tussen delen van de bevolking en de regering. De regie over en de organisatie van het project dienen op hun beurt afgestemd te worden op de leidende doelstellingen. Toen in latere fasen rekening moest worden gehouden met andere belangen dan een mogelijke overbezetting van het medisch systeem, werden regie en organisatie daar al doende op aangepast. Als gevolg daarvan moest men steeds meer andere onderdelen aan de regie en organisatie 'vastplakken'. Dit had een beperkend effect op de evenwichtigheid van besluitvorming en op de snelheid van implementatie van de besluiten en op de samenhang tussen de operationele acties. Als de projectstrategie erop is gericht om de actieve medewerking van *alle* stakeholders in te roepen, dan is het vanzelfsprekend zaak om zoveel mogelijk de directe en indirecte verbanden met die stakeholders te benutten. In de Nederlandse aanpak werd nauwelijks proactief gebruik gemaakt van de diepe netwerken die

onze huidige maatschappij karakteriseren. Dit had gaandeweg tot gevolg dat er als het ware een derde front ontstond: de strijd tussen overheid en meerdere segmenten in de samenleving. Op een gegeven moment rees zelfs het beeld dat het kabinet de schuld voor het uit de hand lopen van de crisis bij het volk legde. Al met al kan mijns inziens gesteld worden dat de ervaringen rondom de Nederlandse Corona aanpak niet alleen leerpunten bieden op medisch specialistisch en operationeel vlak, maar ook op het strategisch niveau. Deze lessen zijn, zo meen ik, niet alleen van toepassing op de bestrijding van een pandemie maar ook op andere grote en complexe overheidsprojecten (zie Wang en Pitsis, 2020).

En hoe nu verder. Eind januari 2021 is het duidelijk dat testen, in combinatie met een intelligente lockdown niet afdoende is om in ziekenhuizen minder coronapatiënten te krijgen. Zelfs een min of algehele lockdown, exclusief avondklok is dat niet. De hoop is begin van dit nieuwe jaar gevestigd op vaccins die in de loop van het jaar voor iedereen beschikbaar moeten komen. De tijd zal het leren of dat wel afdoende is.

□

Literatuur

- L. Ketel, G. Meijer, A. Jonker en P. Storm (2018). Projectstrategie: roadmap naar projectsucces. Nieuwe Gein, KWD.
- P. Storm (2009). Strategy in Projects. Rotterdam, AMI Consultancy
- A. Wang en T. Pitsis (2020). Identifying the antecedents of megaproject crises in China. International Journal of Project Management, vol. 38, p. 327-339



Peter Storm is emeritus hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen. En lid van de Raad van Advies van dit Vakblad



De hybride organisatie

AUTEUR: RUDI KOR

Hoe meer gevoel en inzicht de projectmanager heeft voor het fenomeen organisatie, des te beter de manager zijn of haar werk kan doen. Bij het ontwerpen van een organisatie is lange tijd gedacht dat er gekozen moest worden voor uniformiteit en eenduidigheid, dat er maar één beste manier van structureren is. Maar het kan ook anders en wel volgens het uitgangspunt dat er géén beste manier van structureren is. Dat er per groep, team, afdeling, businessunit of departement gezocht moet worden naar de best passende ontwerpprincipes voor het realiseren van het primair proces.

Tot de industriële revolutie werkten de meeste mensen, boeren, handelaren en ambachtslieden, vanuit huis of vanuit een kleine werkplaats voor een lokale markt. Er was weinig standaardisatie en formalisering van het werk. Met de komst van de fabriek en de grote kantoren, werkten steeds meer mensen in formeel ingerichte organisaties. Vaak nog gebaseerd op 'boerenlogica' en willekeur.

Rond 1900, komt er langzaam maar zeker *system in the madness* door organisatiekundige denkers zoals Taylor en Weber. Nu zo'n honderdtwintig jaar verder is de meerderheid van ambtelijke- en productieorganisaties nog steeds georganiseerd volgens de principes en mensbeelden uit die tijd, natuurlijk aangevuld met nieuwe inzichten. Nieuw ten opzichte van het verleden zijn de breinwerkers



c.q. kantoorarbeiders die de vierde -industriële-revolutie gaan vormgeven. Deze gaat door het leven gaat als de Platformeconomie. En er is een veelvoud aan nieuwe technologieën die de fysieke, digitale en biologische wereld versmelten en alle disciplines, economieën en industrieën raken.

In publicaties wordt voorspeld, dat organisaties verdwijnen waarin het primair proces bestaat uit routinematig uit te voeren werkzaamheden. Sommigen denken dat lean management een laatste stuip trekking is van deze organisaties. Er wordt gesteld dat de ‘klassieke’ indelingsvormen van de organisatie (markt, product, vak, proces, of geografie), aangevuld met compensatiemechanismen zoals projecten, taskforces, stuurgroepen, commissies en programma’s, uit zijn. Deze organisatievormen kunnen op de schroothoop. De tijd zal het leren hoe en of deze voorspellingen uit zullen komen.

Permanente organisaties

Soms lijkt het dat een organisatie alleen dan passend is in de tegenwoordige tijdsgeest, als er gewerkt wordt in squads, tribes, netwerken, chapters en teams. Als managers en afdelingshoofden zijn vervangen zijn door zelfsturende teams met product owners, team-leads, chapter leads, scrum masters en agile coaches. Als er sprake is van zelforganisatie van cross-functionele teams met end-to-end verantwoordelijkheid omdat zo sneller is in te spelen inspelen op vragen uit een volatiele markt.

Maar het is onzin te denken dat de klassieke organisatievormen, geleid door managers, volledig zullen verdwijnen. Er zijn zeker steeds meer mensen-zonder-een vast-arbeidscontract. En mensen die fulltime of parttime in de avonden een eigen webshop te exploiteren. En er zijn beleidsmedewerker die heel goed in staat zijn om thuis, en (als het weer mag) in de Starbucks zijn/haar beleidsnota te schrijven en voor overleg met andere schrijvers een zaaltje te huren bij Seats

Het is onzin te denken dat de klassieke organisatievormen, geleid door managers, volledig zullen verdwijnen

to Meet. Maar getalsmatig is de meerderheid van werknemers nog steeds werkzaam in Permanente Organisaties zoals bijvoorbeeld bij de gemeente Hilversum, Shell, AH hoofdkantoor, Unilever of ASML. En vaak werken medewerkers daar geheel of gedeeltelijk vanuit één plek, geheten kantoor. Zo heeft de IT gedreven organisatie booking.com bijvoorbeeld in Amsterdam een kantoor in aanbouw waar zo’n vijfduizend medewerkers kunnen werken in één gebouw.

En in de magazijnen van Cool Blue, Wehkamp, bol.com en managementboek.nl, maar ook in de honderden callcenters die ons land rijk is, zijn draaiboeken, procedures en lean-six sigma de norm, net als bij productiebedrijven zoals VDL en Tata Steel of in ziekenhuizen. Maar binnen deze organisaties zijn ook groepen werkzaam, zoals IT, marketing en HR, die anders georganiseerd zijn. Het is niet langer het of de ene of de andere organisatievorm, het is én-én, vaak zelfs in één organisatie naast elkaar. Ofwel: er is ook steeds meer sprake van ‘hybride organiseren’. Opvallend? Zeg nu zelf: door het inrichten van een projectorganisatie in een staande organisatie, is er in de wereld van projecten toch al jaren sprake van hybride organiseren?

Kernboodschap hybride organiseren

In de traditioneel gestructureerde organisaties zal ook de toekomst net nodige gaan veranderen, als dat al niet gebeurd is. In organisaties waar fouten weinig risico’s en acceptabele faalkosten met zich



meebrengen, is de agile aanpak een goede. Maar het agile motto 'Faal veel en snel en leer van falen en beloon mensen die falen', werkt minder goed in een ziekenhuis, of bij Airbus. Daar heb ik liever dat er door de specialisten gedacht en gehandeld wordt conform werkinstructies en 'in één keer goed'. Op basis van de ervaringen met de agile aanpak zal het wel steeds gebruikelijker kunnen worden om hybride te werken: soms snel risico's nemen en soms routines volgen. En hybride of niet: verbeteringen gaan altijd geleidelijk en met kleine passen.

De kernboodschap van hybride organiseren is niet *of-of*, maar *en-en* in dezelfde organisatie. In een (volledig) hybride organisatie:

- ▶ is de manager die het werk regelt, instrueert en toezicht houdt ook de manager die als 'coach', 'gids', verbindend, faciliterend en dienend leidinggeeft,
- ▶ hebben afdelingen met functies, taakdifferentiatie, afdelingen en bazen ook flexibele structuren, rollen, end-to-end-taken, teams en team leads,
- ▶ gebeurt strategieformulering met een analytische planmatige aanpak maar ook door teams die al crowdsourcend een strategie opstellen in contact met klanten en stakeholders,
- ▶ voeren medewerkers in afdelingen routine-taken uit en zijn er afdelingen waar medewerkers improviserend werken in projecten en programma's,
- ▶ zijn er regels en procedures om fouten te voorkomen maar is er ook vergaande transparantie en openheid, waarin fouten mogen, als je er maar van leert,
- ▶ is er plaatsgebonden werk met beperkte regelcapaciteit, en ruimte voor plaats/tijd-onafhankelijk werken met veel eigen regelcapaciteit voor medewerkers,
- ▶ werken medewerkers met een vast arbeidscontract en zijn er de hyper connected digital natives met een flexibel arbeidscontract,

- ▶ wordt gezocht naar het vinden van DE beste structuur, maar wordt ook aan organisatieontwikkeling gedaan waarin aandacht is voor ontwerpvariabelen strategie, systemen, cultuur, personeel, management en structuur.

De zoektocht naar hoe een organisatie het beste ingericht kan worden, is nog lang niet ten einde. Het *one size fits for all* lijkt ongeschikt als uitgangspunt voor het ontwerpen van organisaties en de hybride wijze van organiseren lijkt de meest voor de hand liggende werkwijze.

Het denken over hoe hybride te organiseren wordt effectiever als we onze mentale modellen wat oprekken en vooral denken vanuit én-én. Het is inmiddels duidelijk dat het niet echt productief is om binnen één organisatie alles op dezelfde manier te organiseren en te managen. Duidelijk is ook dat de hybride organisatie, met ruimte voor variëteit, een uitdagende wijze is van organiseren en managen.

□

Bronnen

- Hamel, G & M.Zanini. Humanocracy, . Harvard Business Review Press, 2020.
- Kor, R., Managen=Gewoon doen. Management Impact, 2011.
- Kor, R., J. Bos, & T. van der Tak. Project canvas. Management Impact, 2016.
- Kramer, J., Werk heeft het gebouw verlaten - Anders samenwerken na de corona cultuurshock., Boom, 2020.
- Mintzberg, H., The structuring of organizations. Prentice Hall, 1979.

Rudy Kor is zelfstandig organisatieadviseur. Hij werkte (als partner) bij TwynstraGudde. Hij helpt (project)managers bij het effectiever inrichten van hun projecten. Rudi is (co)auteur van diverse managementboeken over organisatieontwerp en projectmanagement





AUTEUR: JOS VAN DER HEIJDEN

Wordt agile geïmplementeerd vanuit kans of vanuit mitigatie?

Omdat we leven in een “VUCA” (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) wereld gaat iedereen over op IT development volgens de agile aanpak. Echter, echter, echter, ... wordt de overgang naar agile development wel voldoende op zijn merites gewogen?

De VUCA wereld is grof gezegd vanuit twee percepties te benaderen: als kans / opportunity of als bedreiging die gemitigeerd moet worden. Voorbeelden van organisaties die VUCA zien als kans zijn start-ups met hun disruptieve initiatieven. Denk aan de “platformen” als Thuisbezorgd, Booking en aan Spotify, Amazon, etc. Die organisaties gebruiken agile om disruptief in te spelen op de mogelijkheden die de VUCA wereld biedt. Maar er zijn ook organisaties die overgaan op de agile-aanpak uit angst om door concurrenten te worden voorbijgestreefd, ook op het IT vlak. Of ze zetten agile in vanuit andere defensieve overwegingen. Voorbeelden zijn hier te over en te zien bij verzekeraars, banken, overheidsorganisatie die zich gedwongen voelen mee te gaan met de veranderingen in hun omgeving die elkaar steeds sneller opvolgen.

Hoe kan de projectmanager met VUCA omgaan?
Projectmanagers (PM) zijn vooral bezig met:

- ▶ **Wat** moet ik leveren en aan welke kwaliteitscriteria moet dat voldoen?
- ▶ **Wanneer** moet ik dat leveren?
- ▶ **Hoe** kan ik dat voor elkaar krijgen gegeven de organisatie, het proces, de mensen en de middelen?

De **Waarom-vraag** komt vaak pas om de hoek kijken als er problemen ontstaan. Dan moet worden geanalyseerd wat de oorzaak daarvan is en waar interventies nodig zijn. De praktijk laat zien dat in het geval er agile wordt gewerkt, de projectmanager zich veel eerder met de **Waarom-vraag** moet bezighouden. Dan maakt het een groot verschil uit vanuit welke van de twee bovengenoemde percepties agile is geïmplementeerd. Om de **Waarom-vraag** goed te kunnen beantwoorden moet de projectmanager een goed inzicht hebben in wat de visie is van de organisatie en wat de cultuur is waarbinnen deze visie vorm moet krijgen.



Nu is elke situatie in de praktijk uniek en kent zijn eigen nuances. Behalve de twee agile-percepties zijn er binnen organisaties die agile werken twee rollen te onderscheiden: die van de Entrepreneur en die van de Mitigateur.

Entrepreneur-agility

De entrepreneur (een persoon maar het kan ook een organisatie zijn met een entrepreneurial management) is offensief, heeft een visie, soms nog niet heel concreet, maar heeft wel de richting scherp op het netvlies staan.

Kenmerken van de Entrepreneur zijn gedrevenheid, focus, besluitvaardigheid, daadkracht, doelgerichtheid, actie. Dat werkt door in de agile aanpak en in de teams. Hier is wendbaarheid een echt een issue, de backlog reageert echt op het succes van het product in de markt. De focus ligt op het ontwikkelen van nieuwe functionaliteit en pas in tweede instantie op architectuur en non-functionele requirements.

Agile kan hier agile zijn zoals het bedoeld is.

Mitigatie-agility

De Mitigateur is defensief, scant wat er gebeurt in zijn omgeving en reageert. De Mitigateur is veel meer gebonden aan een bestaande situatie van waaruit hij acteert en die hij probeert in stand te houden en eventueel, als dat kan, uit te breiden. Kenmerken van de Mitigateur zijn: continuerend, behoudend, risicomijdend, controle, reactie. Met als gevolg dat ook de agile implementatie anders verloopt. Vaak is in dit soort situaties een hybride implementatie te zien: agile met een Prince 2 governance/rapportage structuur.

De wendbaarheid is uit nood geboren en reactief gedreven, de backlog is veel minder en marginaal aan verandering onderhevig. De focus ligt hier vaak op de bestaande architectuur en non-functionele requirements waarbinnen de nieuwe functionaliteit moet worden ontwikkeld.

Agile wordt hier vaak – gechargeerd – “voor de vorm” gedaan en is niet noodzakelijk.

Consequenties voor de projectmanager

Agile zegt dat de projectmanager niet meer nodig is, maar in de praktijk blijkt dat niet waar te zijn, zeker niet als er geschaald moet worden (meerdere scrumteams), meer projecten tegelijk draaien (portfolio), enzovoort. Dan is coördinatie nodig.

De projectmanager vindt zichzelf dan ook vaak terug in de agile omgeving, al is het onder een andere titel zoals bijvoorbeeld value stream engineer, release train engineer, scrummaster, maar ook gewoon als projectmanager.

Projectmanagers hebben met de hierboven genoemde verschillen te maken en het helpt daarvan bewust te zijn.

Ik noem hier een aantal – niet uitputtend – praktijkvoorbeelden waaraan te herkennen is of een projectmanager te maken heeft met Entrepreneur-agility of met een Mitigatie-agility, als persoon of als organisatie.

1. Agile teams hebben het zwaar in Mitigatie-agility. Zij proberen te werken volgens de agile principes, maar krijgen te maken met opgelegde deadlines, controles, administraties, rapportages en bestaande kaders uit de organisatie van vóór de agile implementatie die in stand zijn gebleven en die in strijd zijn met de pure agile principes. Dat schuurt en leidt soms zelfs tot demotivatie en frustratie van teamleden. In Entrepreneur-agility wordt het team toegestaan zelf-organiserend te werken. Het commitment en de motivatie van deze teams is hoog.
2. De product owner is niet degene die de backlog beheert in de Mitigatie-agility. Hij wordt vaak overruled in de prioriteitstelling van de backlog door senior management. Het senior management wordt gedreven door optredende crisissen, veranderende inzichten of soms botweg door persoonlijke belang. Wat ook opvalt is dat de product owner in deze situaties nogal eens is ingehuurd, wat

raar is gezien het belang van de rol.

In Entrepreneur-agility heeft de product owner het volledige mandaat om de backlog te beheren. Hij is in dienst van de organisatie en zit dicht op de Entrepreneur.

3. De scrummaster is niet slechts faciliterend in Mitigatie-agility. Hij is degene die eisen stelt aan de deadline, de kwaliteit en daarop het team strak controleert en erover rapporteert. Dit is dus meer de klassieke projectleider rol. In Entrepreneur-agility is de scrummaster er slechts om het team optimaal te laten functioneren.
4. Agile coaches zijn druk in Mitigatie-agility met het aangeven hoe agile eigenlijk bedoeld is en wat er ten opzichte van de theorie fout gaat. Het aantal agile coaches actief is bijna een graadmeter voor de mate van Mitigatie-agility. Agile coaches verdwijnen uit Entrepreneur-agility na de implementatie van agile. De overige rollen weten dan wat er van ze wordt verwacht.

Ik ben projectmanager in Entrepreneur – agility, wat nu?

Zeer waarschijnlijk heb je een andere titel: value stream engineer, release train engineer, scrummaster. Welke titel dan ook, stel je vooral faciliterend en coördinerend op. Je rol is alle belemmeringen wegnemen voor de teams. Natuurlijk blijf je bewaken dat alles op rolletjes loopt en adviseer je vanuit je kennis en kunde. Maar sturen is – als het goed is – niet nodig.

Ik ben projectmanager in Mitigatie – agility, hoe zit dat voor mij?

Je rol is eigenlijk de bekende projectmanagementrol en je voornaamste taak is sturen, coördineren, motiveren en rapporteren. Sturen gebeurt zoals in de klassieke projectmanagement op de aspecten tijd, geld, kwaliteit, risico's. Je coördineert de afstemmingen tussen de teams, van de backlog met de product owners en het

management van de organisatie. Je bent vooral veel tijd kwijt aan het motiveren van de teams die in de veronderstelling zijn dat er agile wordt gewerkt. Je wordt daarin gesteund door de agile coaches en die teleurgesteld zijn omdat de realiteit anders is. En natuurlijk rapporteer je aan de stakeholders en stuurgroepen.

Is dit agile? Niet helemaal en daarom horen we termen als “hybride”. Als je als projectmanager probeert te acteren naar de letter van agile heb je een onmogelijke job. Deze situatie vraagt aanpassingsvermogen, situationeel projectmanagement.

Conclusie

Als projectmanager is het wenselijk te weten in welk soort van agile omgeving er gewerkt moet worden. Afhankelijk daarvan worden verschillende eisen aan de projectmanager gesteld dan wel andere activiteiten van hem gevraagd. Vóórdat een projectmanager met een project start dient hij/zij zichzelf af te vragen: Vanuit welke perceptie is agile hier geïmplementeerd en waarom? Dan kan daar in de fase van het maken van plannen al rekening mee worden gehouden. En niet tijdens het project, wanneer het niet zo lekker loopt als was gehoopt en daarom alsnog de Waarom-vraag moet worden gesteld om een analyse te kunnen maken. Hieruit zal dan waarschijnlijk blijken dat een groot deel van de problemen voortkomen uit het gegeven dat niet vroegtijdig is onderkend hoe de organisatie in elkaar steekt. Inzicht kan helpen om tot een beter projectresultaat te komen.

□



Jos van der Heijden is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement



Besturing acceptatie- proces in ERP implemen- taties



AUTEURS: PHILIP VAN TIENEN, ERIK VAN DAALEN

De succesfactor 'het kunnen beschikken over de juiste projectmedewerkers uit de organisatie bij het implementeren van Enterprise Resource Planning (ERP)-systemen is beschreven in editie 11 van dit Vakblad. Een minstens net zo belangrijke succesfactor is de acceptatie van het nieuwe ERP-systeem in de organisatie. Deze factor is op te delen in besturing rondom acceptatie en het acceptatieproces. In dit artikel wordt ingegaan op hoe projectbesturing (governance) kan bijdragen aan de acceptatie van het ERP-systeem door de gehele organisatie. Het laatste artikel 'Optimalisatie van het acceptatieproces' wordt afgedrukt in de juni-editie (13) van dit Vakblad



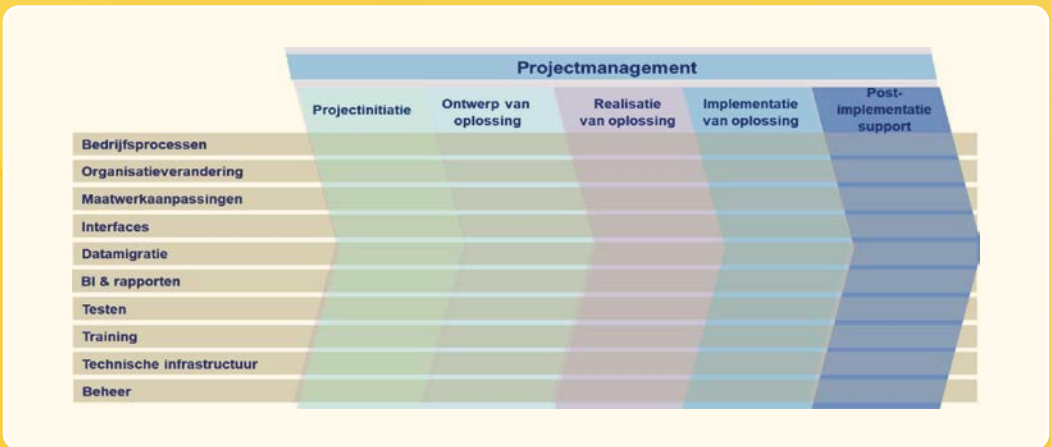
Bij het afsluiten van een project wordt het resultaat overgedragen aan de operationele organisatie, die hiermee dit resultaat formeel accepteert. Het is belangrijk deze formele acceptatie goed te regelen, anders eindigt het project nooit. Het beste resultaat is te boeken als degene die moeten accepteren worden meegenomen van begin van het project tot einde. Doordat bij alle projectactiviteiten meegekeken wordt vanuit acceptatieperspectief wordt de kwaliteit van het resultaat (het ingerichte ERP-systeem) hoger. De uiteindelijke acceptatie zal makkelijker gaan, omdat het projectresultaat geen verrassing is voor de acceptanten.

Wat is ERP?

ERP-systemen zijn softwarepakketten die meerdere bedrijfsbrede processen automatiseren en integreren. Ze hebben als doel de productiviteit van organisaties te maximaliseren, de kosten te beheersen en om optimaal te voldoen aan klantwensen . Het afgeleide doel van een ERP-project is dat het op te leveren systeem de organisatie helpt de hierboven genoemde doelen te realiseren conform de functionele- en kwaliteitseisen die bepaald zijn door de accepterende organisatie aan het begin van het project. Aan het einde van het project bepalen de acceptanten of het pakket aan deze eisen voldoet.

In de implementatie zijn verschillende fasen te onderscheiden.

- ▶ Projectinitiatie: de opstart van het project, waarin alle initiële zaken geregeld worden die nodig zijn voor de start van de activiteiten.
- ▶ Ontwerp van de oplossing: het eindproduct dat door het project opgeleverd zal worden (het ingerichte ERP-systeem, volgens de specificaties van de gebruikersorganisatie).
- ▶ Realisatie: van het eindproduct, inclusief de gewijzigde governance, de interfaces, de gemigreerde data, de eventuele maatwerk aanpassingen, het testen van de oplossing, het opstellen van trainingsmateriaal en de draaiboeken om het ERP-systeem live te brengen. Ook wordt de benodigde technische infrastructuur ingericht en de beheersorganisatie voorbereid.



Figuur 1: Model ERP implementatie



- ▶ Implementatie van de oplossing: betreft het testen van de oplossing, het trainen van de eindgebruikers en de go-live.
- ▶ Post-implementatie support: de nazorg na go-live van het systeem en de uiteindelijke acceptatie.

Projectgovernance

Iedere fase uit het ERP-implementatiemodel heeft andere activiteiten. Hierdoor kan de samenstelling van het projectteam per fase verschillen. Rollen worden ingevuld door zowel individuele personen als door groepen (actoren). Wij gebruiken hier bewust rollen en geen functies, omdat rollen door meerdere actoren kunnen worden vervuld, een functie is persoonsgebonden. Projectleden vervullen een rol in het ERP-project maar hebben daarnaast vaak een operationele functie: de rollen die wij hier beschrijven zijn projectrollen.

De eerste stap is het bepalen van de projectgovernance (besturing), dit vindt plaats in de initiatiefase. De projectgovernance wordt vastgesteld door de stuurgroep, vaak op voordracht van de projectmanager. Deze governance kan dynamisch worden bijgestuurd (na goedkeuring door de stuurgroep) afhankelijk van ontwikkelingen in het project. In de governance spelen de actoren opdrachtgever, stuurgroep, projectmanager, projectmanagementteam, proces-teams, technische teams, klankbordgroep en de kwaliteitsfunctionarissen een cruciale rol in

In de praktijk zien wij dat het implementeren van een ERP-systeem voor de meeste stuurgroep-leden nieuw is

de besturing van het acceptatieproces en de bijbehorende activiteiten. Zij bepalen gezamenlijk de kwaliteit van de eindoplossing. Daarom is het belangrijk om deze actoren goed in positie te brengen en te houden gedurende de uitvoering van het project. Elke rol bekijkt/benadert de acceptatie vanuit een andere invalshoek. Zo zijn er rollen met een beleidsbepalende invalshoek, zij focussen op het inrichten van het acceptatieproces. Daarnaast zijn er rollen die met een uitvoerende invalshoek, zij voeren de acceptatie-activiteiten uit en als laatste is er de controlerende invalshoek, dit zijn de experts die hun vakkennis inbrengen en op die manier bijdragen aan de kwaliteit van de eindoplossing. Uiteindelijk vindt de acceptatie vanuit alle invalshoeken plaats. Wij bespreken de diverse actoren en hun rollen op basis van deze drie invalshoeken met als eerste de beleidsbepalende.

Beleidsbepalende actoren

De opdrachtgever is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de voorziene opbrengsten ('benefits') van het programma en leidt als eindverantwoordelijke de organisatie naar het bedrijfsresultaat. Zij/hij is dus degene die het meeste belang heeft bij een succesvolle en gedragen implementatie en is de belangrijkste acceptant van het systeem. Immers, als het projectresultaat niet voldoet is er een groot risico dat de benefits niet worden gehaald. Deze persoon zal bij acceptatie door de overige actoren bevestigd moeten krijgen dat de opgeleverde oplossing in het ERP voldoende werkt. In de praktijk zien wij dat de opdrachtgever zich niet bewust is van de belangrijke rol die hij zij vervult in het accepteren van de eindoplossing. Het is als projectmanager belangrijk om de opdrachtgever te begeleiden in zijn/haar rol in het acceptatieproces. Besteed hier in de initiatiefase voldoende tijd en hier aandacht aan. Begeleid de opdrachtgever om antwoorden te geven op de volgende vragen: Welke eisen en



ACCEPTED



ACCEPTED

criteria stelt de opdrachtgever? Wie zou volgens de opdrachtgever de oplossing moet accepteren? Wat verwacht de opdrachtgever in jouw rol in het acceptatieproces? Wie vertrouwt de opdrachtgever informeel het meest?

Bespreek met de opdrachtgever het acceptatieproces goed door: onze ervaring is dat veel opdrachtgevers het fijn vinden als je hun begeleidt in hun rol in het acceptatieproces, zeker als deze rol nieuw voor ze is. Doe dit vooral in 1 op 1 gesprekken die je als projectmanager toch al op regelmatige basis (bijvoorbeeld wekelijks) hebt.

De stuurgroep, waarvan de opdrachtgever de voorzitter is, neemt op basis van de uitkomsten van het acceptatieproces het uiteindelijke besluit om live te gaan. Zij is verantwoordelijk voor de acceptatie van de oplossing en moet zekerstellen dat oplossing ook echt werkt. Zij raadpleegt hiervoor de functionele proces-teams en de klankbordgroep, maar kan ook andere medewerkers of experts inschakelen als extra validatie. De samenstelling van de stuur-

groep is van invloed op de acceptatie. Is de samenstelling breed, vanuit veel organisatieonderdelen, dan zal dit positief bijdragen aan een brede acceptatie en eigenaarschap van de oplossing. Zijn of voelen een aantal organisatieonderdelen zich niet betrokken dan is dit een potentieel risico dat zij de oplossing niet zullen accepteren. De kans bestaat dat dit vlak voor of net na de go-live naar boven komt. Het nadeel van een brede vertegenwoordiging is dat de besluitvorming complexer kan worden: dat vergt dan strakke aansturing van de voorzitter, ondersteunt door de projectmanager, van de stuurgroep. Mocht de stuurgroep te groot worden dan is er ook de optie om het projectmanagementteam uit te breiden. Wij hebben positieve ervaringen met een kleine stuurgroep en een breder projectmanagementteam.

In de praktijk zien wij dat het implementeren van een ERP-systeem voor de meeste stuurgroep-leden nieuw is. Ons advies is om bij de start van het ERP-traject (initiatiefase) met de





Onze ervaring is dat veel opdrachtgevers het fijn vinden als je hen begeleidt in het acceptatieproces

stuurgroep de diverse acceptatiestappen en hun rol hierin door te lopen. Bespreek met de stuurgroep wat zij belangrijk vinden bij de acceptatie, vertel hun wat hun belangrijke rol is en wat specifiek gevraagd wordt bijv. bij de ontwerpfase of aan het einde van de nazorgfase. Leg aan de stuurgroep uit wat de gevolgen kunnen zijn bij een niet goed uitgevoerd acceptatieproces. Bepaal samen met de stuurgroep wie hun een advies gaat geven over de acceptatie en in welke fase. Een methode die je hiervoor kunt gebruiken is het houden van een workshop specifiek gericht op het acceptatieproces. Leg gedurende deze workshop diverse acceptatie casussen voor en laat de stuurgroep bespreken hoe ze hier mee om willen gaan. Een andere mogelijkheid is de stuurgroep doormiddel van een spel mee te nemen in het acceptatieproces, waarbij ze het doorleven op een leuke leerzame manier. Het is te adviseren om de samenstelling van de stuurgroep consistent te houden gedurende de uitvoering van het project. Bij elke wisseling dient het acceptatieproces opnieuw uitgelegd te worden zodat de nieuwkomer de vastgelegde informatie niet mist.

Uitvoerende actoren

De projectmanager is samen met de opdrachtgever/stuurgroep in de initiatiefase verantwoordelijk voor de governance nodig voor de acceptatie. Daarnaast is hij/zij in deze fase verantwoordelijk voor het inrichten van het acceptatieproces. Hij/zij zorgt in de diverse fases voor

het opstellen van de acceptatiecriteria, het ontwerpen van de nieuwe processen en de realisatie in de software, het zorgen voor draagvlak, maar ook voor het afstemmen met de bredere organisatie. Hij/zij zorgt ook voor de formele aftekening van de acceptatie en legt resultaten ter besluitvorming voor aan de stuurgroep aan het einde van de nazorgfase. Naast het inrichten van het acceptatieproces heeft de projectmanager een belangrijke rol in het begeleiden van de diverse actoren in hun rol, hier gericht op de acceptatie. Hij vervult de rol van coach of faciliterend leider. De mate van begeleiding hangt af van de volwassenheid en ervaring die de organisatie heeft op het gebied van het uitvoeren van ERP-projecten, en in dit specifieke geval de acceptatie van de oplossing.

Het projectmanagementteam (PMT) ondersteunt de projectmanager bij het uitvoeren van zijn of haar taken. Het PMT richt samen met de projectmanager het acceptatieproces in, bewaakt de voortgang van het acceptatieproces en stuurt bij. Net als bij de stuurgroep is het belangrijk om de juiste actoren in het PMT te hebben, dit vergroot de draagkracht van de uitkomsten van het acceptatieproces. Meestal zijn dit de leiders van de diverse projectteams, mogelijk aangevuld met een aantal specialisten, bijvoorbeeld op gebied van kwaliteit of projectcontrolling. Zorg dat er in het PMT-actoren zitten die onafhankelijk zijn en vanuit hun proces en technische expert rol de kwaliteit van de oplossing bewaken: juist hun betrokkenheid verhoogt de kwaliteit van de acceptatiecriteria en het bewaken van de integraliteit.

Voor veel gebruikersorganisaties is het implementeren van een ERP nieuw en is er, door losstaande, onafhankelijke afdelingen, soms minder oog voor een integraal werkende oplossing. Daarnaast hebben eindgebruikers niet altijd een beeld wat er letterlijk achter de schermen van het pakket gebeurt. Door aanvullende kennis van experts, eventueel extern, kan

er aanvullend bepaald worden of er niets wordt vergeten tijdens de acceptatie, met name ook in de ontwerp-, realisatie- en implementatiefase. Het opstellen van de functionele vereisten, businessprocessen en acceptatiecriteria gebeurt veelal door de functionele en technische teams binnen een project. Omdat het vaak meerdere teams betreft is er een rol weggelegd voor de teamleiders in het PMT dat afstemming tussen de relevante teams plaats vindt.

De functionele procesteams zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de acceptatiecriteria en het ontwerpen van de nieuwe processen. Zij zullen toetsen of deze nieuwe processen in lijn zijn met deze acceptatiecriteria. Functionele procesteams bestaan vaak uit de kerngebruikers en de applicatiespecialisten van de leverancier. De kerngebruikers zijn verantwoordelijk voor het definiëren van de functionele vereisten, businessprocessen en acceptatiecriteria. De applicatiespecialisten zullen aan de hand van de businessprocessen het systeem inrichten. Voor het

realiseren van eventueel aanvullend maatwerk wordt gebruik gemaakt van technische teams. Na het inrichten van het ERP-systeem gaan de kerngebruikers het ERP-systeem toetsen en bepalen ze voor de eerste keer of het voldoet aan de acceptatiecriteria. Zij bespreekt de resultaten met PMT-leden of de projectmanager. Onze ervaring is dat de meeste eindgebruikers het lastig vinden om businessprocessen en acceptatiecriteria te beschrijven: voor de meesten is het de eerste keer. Bepaal als projectmanager wat het kennis- en ervaringsniveau is op dit gebied en organiseer begeleiding of training, ook in de nieuwe software. Neem de tijd om de kerngebruikers dit te leren, deze investering betaalt zich terug.

De samenstelling van de functionele procesteams kan gedurende de verschillende projectfasen verschillen, afhankelijk van de omvang van de implementatie en de kenmerken van de organisatie. Bij het implementeren op een enkele locatie zal de samenstelling misschien





weinig wisselen, bij roll-outs waar meerdere sites live gaan worden functionele proces-teams soms opgesplitst om locatie specifieke teams te vormen. Ook kunnen, afhankelijk van de hoeveelheid werk, teamleden worden toegevoegd of worden bepaald dat zij niet meer nodig zijn. In de ontwerp en de realisatiefase komt het regelmatig voor dat er tijdelijke (sub)teams worden geformeerd om een specifiek onderwerp op te pakken. In dit soort gevallen is specifieke aandacht nodig om de (relatie met de) acceptatiecriteria te borgen, zeker als het tijdelijke teams betreft.

De technische teams zijn, in overleg met de functionele teams, verantwoordelijk voor het opstellen van de technische acceptatiecriteria voor hun werkzaamheden, ook voor die acceptatiecriteria die los staan van de functionele acceptatiecriteria, zoals de performance van het systeem. De functionele vereisten, business processen en acceptatiecriteria zijn de basis voor de realisatie van hun onderdelen.

De verdere werkzaamheden van technische team(s) omvatten het in overeenstemming met het ontwerp realiseren van; de standaard softwareconfiguratie, het maken van aanvullend maatwerk, datamigratie, interfaces, BI en rapporten, formulieren, infrastructuur, de voorbereidingen en technische uitvoering van de go-live en het uiteindelijk in beheer nemen. Zij werken nauw samen met de functionele proces-teams. De technische teams leveren op aan deze functionele teams, die de oplossing functioneel accepteren.

Afhankelijk van de activiteiten per fase kunnen ook de technische teams wisselen van samenstelling: teamleden worden toegevoegd of er wordt bepaald dat zij niet meer nodig zijn.

Controlerende actoren

De klankbordgroep heeft in het acceptatieproces een ondersteunende en adviserende rol.

Deze groep bestaat uit een aantal experts en is ondersteunend aan de functionele proces-teams op het gebied van het opstellen van de functionele eisen, business processen en de acceptatiecriteria, maar ook de technische teams. Deze groep zou al vanaf aanvang van het project en in iedere fase actief moeten zijn, maar in ieder geval vanaf de ontwerpfase: in het begin mogelijk alleen voor raadpleging van mogelijke ontwerp-vragen of issues, later voor het reviewen van de ontwerpen en het verder uitdragen van (nieuws over) de oplossing in de organisatie. Ook is het voor de uiteindelijke acceptatie van belang dat er over de afzonderlijke bedrijfsprocessen heen de samenhang tussen de processen geborgd wordt: hier speelt de klankbordgroep een rol en is het van belang goed naar de samenstelling van deze groep te kijken (zowel qua projectproces als qua inhoud)

Deze groep dient representatief te zijn, zowel qua processcope als qua organisatieonderdelen, en heeft uiteindelijk een adviserende (en misschien wel beslissende) rol over het accepteren van de oplossing naar de stuurgroep. Zij kan ook gevraagd en ongevraagd een audit uitvoeren en de uitkomsten voorleggen aan de stuurgroep. Afhankelijk van de fase kan de klankbordgroep worden aangepast.

In ieder project zullen met zekerheid ook afwijkingen en geschillen voorkomen, bijvoorbeeld als de nieuwe processen niet aansluiten bij de gestelde requirements



De kwaliteitsfunctionarissen spelen een onafhankelijk controlerende/adviserende rol in het project. Dit is een verzamelnaam van actoren die de organisatie nodig heeft om te zorgen dat er wordt voldaan aan de wettelijke verplichtingen of eisen van toezichthouders, zoals SoX of financiële verantwoordingen. Zij hebben vaak een onafhankelijke positie en rapporteren meestal rechtstreeks aan de directie of raad van bestuur. In het accepteren van de oplossing hebben zij een belangrijke rol, ze kunnen het live gaan van een systeem tegenhouden als niet aan de criteria wordt voldaan.

Als projectmanager is het belangrijk aan het begin van je project te achterhalen welke kwaliteitsfunctionarissen de eindoplossing moeten beoordelen, betreft deze functionarissen dan vanaf het begin bij je project en vraag ze proactief mee te denken. Vraag ze ook tussentijdse adviezen te geven, dit geeft ruimte om de eventuele bevindingen te verwerken. Uiteindelijk zullen zij over de eindoplossing een onafhankelijk advies geven aan de benodigde organisatie entiteiten, dit hoeft niet alleen de stuurgroep te zijn. Bij voorkeur worden de kwaliteitsfunctionarissen niet gewisseld tijdens het project.

Inrichten besturing voor afwijkingen en besluitvorming

Bovenstaande paragrafen beschrijven vooral de werkzaamheden van de actoren als de activiteiten en resultaten volgens plan verlopen. In ieder project zullen met zekerheid ook afwijkingen en geschillen voorkomen, bijvoorbeeld als de nieuwe processen niet aansluiten bij de gestelde requirements. Om in zo'n situatie zo weinig mogelijk tijd te verliezen en tot snelle besluiten te komen is het noodzakelijk om bij projectinitiatie binnen de gedefinieerde governance ook de rollen en processen bij escalatie te beschrijven. Zo kunnen functionele teams afwijkingen voorleggen aan de klankbordgroep voor inhoudelijke toetsing en neemt de stuurgroep

een besluit, ook over de eventuele budgettaire impact.

Vraag die nog naar voren komt is hoe je de besluitvorming inricht: zo hoog of laag mogelijk, in zelforganiserende teams of sterk sturend vanuit projectmanagement? Het antwoord op deze vragen is erg afhankelijk van de organisatie waarin het project wordt uitgevoerd. Wij leggen de uitvoerende acceptatieactiviteiten en verantwoordelijk hierover graag zo laag mogelijk in de organisatie: dit draagt bij aan eigenaarschap over de nieuwe processen en het nemen van verantwoordelijkheid voor het opstellen hiervan, waardoor de acceptatie van de processen op de werkvloer wordt vergroot. De uiteindelijke besluitvorming voor de ingebruikname van het systeem wordt nog steeds door een zo hoog niveau in de organisatie genomen. Dit om de risico's van de besluiten bewuster te nemen, leiderschap te tonen, betrokkenheid van management te maximaliseren en verantwoordelijkheid te laten nemen.

Afsluiting

In dit artikel hebben wij ons beperkt tot het inrichten van de governance voor de acceptatie en dan met name over de betrokken actoren en hun rol. De rol van de projectmanager is om de actoren te coachen en faciliteren in het accepteren van de oplossing, zowel tussen als eindoplossing. Naast de inrichting van de projectgovernance is het acceptatieproces van belang, waarmee de actoren moeten werken. In het volgende en laatste artikel uit deze reeks zal dit aan de orde komen.

□



Philip van Tienen en Erik van Daalen zijn projectmanagers 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.

Zijn virtuele overleggen geloofwaardig?

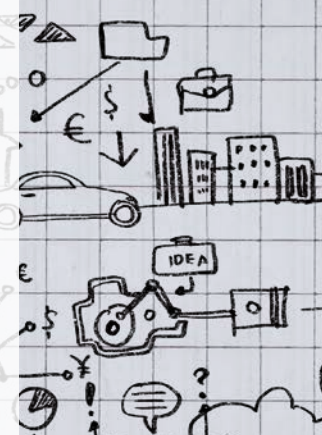
Antropologen stuitten lang geleden op een merkwaardig fenomeen: wanneer de inwoners van een atollengroep in de Stille Oceaan in hun atol gingen vissen, dan deden ze dat individueel. Trokken ze de wijde zee op, dan gingen ze in een groep. Ze bedachten er verschillende verklaringen voor.

Om één van die verklaringen te toetsen, voerden –veel later- sociaalpsychologen een experiment uit waarin vrijwilligers –geen vissers- in twee groepen werden verdeeld. Beide groepen kregen dezelfde toelichting over inhoud en doel van het experiment, met één uitzondering: de ene groep kreeg te horen dat het experiment volkomen veilig was, de andere groep werd verteld dat er risico's aan waren verbonden. Beide groepen werden geobserveerd voordat het experiment begon. In de 'veilige' groep ging het merendeel van de deelnemers ieder in een eigen hoekje zitten om te bladeren in een van de vele tijdschriften en kranten die waren neergelegd. In de 'riskante' groep zocht men elkaar op om iets te weten te komen over het experiment. Subjectieve onzekerheidsreductie, heet dat. Het lijkt onzinnig want geen van de deelnemers wist meer dan de anderen over het experiment. Maar dat is het niet, want mensen zoeken niet alleen informatie bij elkaar, ze zoeken ook geloof. Ze toetsen hoe de ander 'er in zit' en hoe geloofwaardig dat voor henzelf is. Daily stand-ups in agile vervullen dezelfde twee functies: elkaar informeren én elkaars geloofwaardigheid toetsen. Ik vroeg me af: we doen nu bijna niets anders (buiten het mailen en appen) dan virtuele overleggen. Vervult dat óók beide functies?

Kort geleden voerde ik een gesprek-op-afstand met een medewerker van mijn bank. Aan het eind van het gesprek zei zij: ‘Dat ga ik allemaal voor u regelen, meneer Storm.’ ‘Dank u’, antwoordde ik beleefd en voegde daar zomaar aan toe: ‘Ik kom nooit meer op de bank.’ Waarop zij antwoordde: ‘Ik ook niet.’ Mijn reactie was ‘huhh, bestaat de bank dan nog wel?’ Even was ik mijn houvast, mijn geloof, kwijt. Toen ik mijn vrienden dit vertelde, ze voeren dagelijks veel beeldgesprekken, moesten zij meewarig lachen. ‘Wake up, Storm, this is the new era. Get used to it.’

‘Get used to it?’ Hoe dan? Door elke drie minuten als een geflipte laboratorium muis dezelfde handeling te verrichten? Door voortdurend mijn scherpje te raadplegen om te zien of het wel klopt wat ik drie minuten geleden dacht wat de werkelijke situatie was? Diezelfde vrienden vertelden mij tegen het eind van de eerste Corona lockdown: ‘Man, wat een zegen is dat toch, thuiswerken en op afstand vergaderen. Het is zóveel efficiënter.’ Later, tijdens de tweede golf, hoorde ik dat niet meer. ‘Het is saai en ik voel me alleen.’ Dat hoor ik nu vaker. Eén van die vrienden heeft de gewoonte om, wanneer wij een beeldgesprek voeren, regelmatig de achtergrond te wijzigen. Nu eens zit hij op een terras, dan weer op het strand en soms op kantoor of thuis.

Wat kan ik nog geloven? Wat moet ik nog geloven? Misschien niets meer. Gewoon geloven is dat old school? Is checken het nieuwe geloven. Zit hij echt op het strand? Is digitale waarheid de echte waarheid? Dus als we weer eens postcorona gezellig in levende lijve bij elkaar zijn, dan gaan we niet zomaar met elkaar praten. Want dat is niet meer echt. Dat is niet veilig, dat is riskant, dat moet gechecked worden. Zit hij of zij wel echt tegenover me in een stoel? We gaan waarschijnlijk pas echt praten als we weer thuis achter een scherm zitten: inchecken, wachtwoorden intoetsen en codes uitwisselen. Dan gaan we weer praten omdat het pas echt is als we anderen op het scherm zien. Digitaal het echte leven. Maar hoe zit het dan met het alleen zijn? En het saai zijn? Of wordt dat ook het ‘nieuwe echt’? Het leven: een groot experiment?



Wereldwijd houden wetenschappers en ervaren projectmanagers zich bezig met het verbeteren van het vakgebied Projectmanagement. De bevindingen vanuit hun onderzoek publiceren ze in wetenschappelijke vakbladen. Omdat deze bladen veel belang hechten aan een stevige onderbouwing van de onderzoeksmethode zijn de artikelen niet altijd makkelijk te lezen. Jaap Stoppels is projectmanager bij KWD en onderzoeker aan de TU Delft. Hij leest voor u veel van deze publicaties en maakt ze toegankelijk en toepasbaar.

Voor u gelezen

AUTEUR: JAAP STOPPELS

Toezicht houden op een project dat je niet (volledig) begrijpt

Bij strategische projecten is de complexiteit niet zelden zo groot dat veel stuurgroepleden het project niet helemaal snappen; de hun beschikbare tijd en expertise schieten daarvoor tekort. Hoe kan in dat geval een stuurgroep lid toch effectief toezicht houden en de crisissen managen die onvermijdelijk gaan komen? Dit artikel geeft een aantal handvatten.

Besproken artikel: Loch, C., Mähring, M., & Sommer, S. (2017). Supervising Projects You Don't (Fully) Understand: Lessons for Effective Project Governance by Steering Committees. California Management Review, 59(2), 45–67. <https://doi.org/10.1177/0008125617697944>

We weten uit onderzoek dat de betrokkenheid van topmanagement cruciaal is voor het bereiken van succes in projecten, zeker als deze strategisch zijn. Betrokkenheid krijgt veelal vorm door deelname van senior-managers aan een

projectstuurgroep; de leden nemen samen de rol van eigenaar op zich. Gemiddeld spendeert een stuurgroep lid enkele uren per maand aan deze rol. De leden vertegenwoordigen vanuit hun lijnverantwoordelijkheid een (grote) stakeholdergroep of hebben toegang tot de noodzakelijke middelen die nodig zijn voor het project. Soms zijn de leden om politieke redenen bij elkaar gezocht. Om lid te worden van een stuurgroep zijn, zo blijkt, ervaring met projecten, met de inhoud van de op te leveren producten en beschikbaarheid van voldoende tijd meestal secundaire selectiecriteria. Met als gevolg, in de woorden van Loch, Mähring en Sommer:

‘Executives beschrijven zichzelf als gijzelaars, overweldigd door talloze ondoorzichtige technische problemen en niet in staat te beseffen wat er gebeurt.’ Dan kan het toezicht falen, is er te weinig zicht op de onzekerheden en kan er sprake zijn van te veel vertrouwen in de (optimistische) rapportages van de experts. Gelukkig geven genoemde auteurs handvatten richting stuurgroep-leden hoe hiermee om te gaan.

- ▶ **Investeer in gericht begrip.** Snap de rationale achter het project, ken de belangrijkste mogelijke barrières en weet wat echt nieuw is aan het project. Ga daarnaast van consumptief stukken lezen, naar zoeken wat de aannames zijn bij de selectie en de uitvoering van het project. Vertaal deze vervolgens naar: wat betekent dit voor mij en wat kan ik vanuit mijn rol doen om het project verder te helpen.
- ▶ **Zorg voor waarheidsgetrouwe informatie.** Werk aan een cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt en de boodschapper daarvan vrijuit gaat. Dus: een stuurgroep lid draagt het belang van open en eerlijke informatie uit en reageert met begrip bij gemelde tegenvallers.
- ▶ **Haal informatie van buiten.** Doe dit zeker bij heftige tegenstrijdige informatie of issues. Maar doe het met mate om de positie van de projectmanager intact te houden. Denk bijvoorbeeld aan het bezoeken van de projectlocatie.
- ▶ **Spreek bij de start procedures af voor het oplossen van problemen.** Dat voorkomt discussies over procedures op het moment dat belangen botsen. Als er een (onvermijdelijke) crisis komt, dan hebben stuurgroep en projectteam een procedure voorhanden hoe te besluiten als er projectdoelen moeten worden aangepast.
- ▶ **Zorg ervoor dat informatie tijdig beschikbaar is.** Voorkom dat wordt doorgedaan op de

Zeg niet tegen de projectmanager ‘ik vertrouw je’, als je bedoelt ‘ik snap het niet, dus beslis jij maar’

oude weg omdat nieuwe informatie mist en het projectteam denkt het nog zelf te kunnen oplossen. Voorkom dat er afspraken worden gemaakt die informatieverstrekking in de weg staan, zoals het verstrekken van rigide bonussen aan het projectteam als een opleverdatum wordt behaald.

- ▶ **Snap de reden voor en consequenties van een issue.** Focus hierbij alleen op issues met impact op de projectdoelstellingen en niet op het brandjes blussen.
- ▶ **Gebruik de expertise van de projectmanager voor het genereren van oplossingen.** Schrijf als stuurgroep geen oplossingen voor aan het projectteam. Dat demotiveert het projectteam en daarvoor heeft de stuurgroep in de regel ook te weinig kennis.
- ▶ **Neem duidelijke besluiten en stel prioriteiten.** Als veranderingen noodzakelijk zijn, neem dan als stuurgroep-lid een helder besluit en ga niet duiken. Zeg niet tegen de projectmanager “ik vertrouw je” als je bedoelt “ik snap het niet, dus beslis jij maar”. Speel geen spel tussen stuurgroep-leden als er tegenstrijdige belangen zijn en de projectmanager de prioriteiten moet bepalen.
- ▶ **Experimenteer.** Als daarvoor voldoende tijd beschikbare tijd is, helpt experimenteren om aannames te toetsen om zo onzekerheid te reduceren.

De stuurgroep moet de verrassingen en de crisis die onvermijdelijk ontstaan managen

Reflectie

Dat stuurgroep-leden onzeker kunnen zijn en zelfs afhaken komt herkenbaar naar voren in eigen onderzoek en in mijn eigen praktijk. Sommige stuurgroep-leden gaan duiken als het spannend wordt, veelal uit onzekerheid. Anderen zijn van nature of noodgedwongen optimistisch en vertrouwen op de goede afloop. Enkele gaan voor audits om een gevoel van controle te krijgen, zonder helderheid te hebben over wat de audit moet brengen. Het zou daarom al goed zijn als stuurgroep-leden onderling uitspreken wat ze niet snappen, welke aannames ze doen en waar ze de focus in hun rol willen leggen. Hoe moeilijk ook; zoals Loch en collega's aangeven: 'Wanneer je een bepaalde senioriteit hebt bereikt, word je terughoudend om toe te geven dat er onderwerpen zijn waar je onbekend mee bent'. Door uit te spreken dat ze onzeker zijn en kennis missen, kunnen leden gaan beseffen dat dit normaal kan zijn en dat hulp nodig is. Ze gaan, in leertermen, van "onbewust onbekwaam" naar "bewust onbekwaam".

De vervolgstap voor de leden is dan bijleren en/ of mitigeren. Dat laatste kan bijvoorbeeld in de vorm van een onafhankelijke change authority, audits met een duidelijke focus, het doorprikken op strategische onderwerpen (5 Whys) en hulp zoeken bij vertrouwde experts uit het eigen netwerk.

Liever geen stuurgroep in een project dan een stuurgroep die niet stuurt. Maar het liefst een club senior mensen die de grote onderwerpen echt snapt of wil snappen. Een groep die onzekerheden en aannames uitsprekt en de projectmanager zowel vertrouwt als uitdaagt en bevaart. Zoals de auteurs het beschrijven: "De stuurgroep moet de verrassingen en de crises die onvermijdelijk ontstaan managen. Dit kan door proactief het probleem tot op de bodem te analyseren en door in samenwerking met het projectteam oplossingen te genereren".

Zelf lezen?

Dit wetenschappelijk artikel staat in een blad gericht op management in het algemeen. Het artikel kunt u voor een beperkt bedrag aanschaffen op:
<https://doi.org/10.1177/0008125617697944>
https://en.wikipedia.org/wiki/Five_whys

Verder is Google Scholar <https://scholar.google.com/> een handig manier om wetenschappelijke artikelen te vinden, regelmatig met kosteloos te downloaden versies.

□



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



Thuiswerken. Maakt ons dat gelukkiger? Of juist niet?

AUTEUR : NATHALIE ROSKAM

Word je gelukkig van thuiswerken? In dit artikel zoomen we daarop in. Gemiddeld genomen ervaren mensen meer voordelen van thuiswerken dan nadelen. Toch was het geluksniveau van mensen aan het begin van de lockdown gedaald van 7.5 naar 6.3. Zijn de nadelen -ook voor projectmanagers- dan groter dan de voordelen? En als geluk onder meer is jezelf kunnen verbeteren, wat kunnen projectmanagers dan nog meer doen?



Gesteld mag worden dat veel mensen achter hun beeldscherm informatie verwerken. Op wat voor manier dan ook. Daar is een hogere mentale belasting mee gemoeid dan bijvoorbeeld het plukken van tomaten. Als we spreken over gezondheid en welbevinden van werknemers gaat het niet enkel om lichamelijke en geestelijke gezondheid, maar ook om gedrag dat van invloed kan zijn daarop. Denk hierbij aan agressie, alcohol tijdens het werk, seksuele intimidatie, pesten, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Aristoteles benoemde in zijn meesterwerk *Ethica Nicomachea* drie aspecten voor geluk: een plezierig leven, een goed leven en een betekenisvol leven. Die aspecten zijn terug te vinden in de multidimensionale verdeling (Warr) die in de gedragswetenschap wordt gebruikt om het begrip geestelijke gezondheid te beschrijven:

- ▶ Affectief welbevinden – je prettig voelen op het werk
- ▶ Competentie – in staat zijn je werk te doen
- ▶ Autonomie – eigen keuze in je werk kunnen maken
- ▶ Aspiratie – iets in je werk willen bereiken

In meerdere wetenschappelijke onderzoeken is of wordt bekeken hoe het thuiswerken deze aspecten beïnvloedt. De universiteit van Tilburg hield een onderzoek onder haar medewerkers,

Er kan snel iets misgaan in de communicatie wanneer je elkaar niet in levende lijve ziet en aanvoelt

maar ook de Erasmus universiteit Happiness Economics Research Organization heeft onderzoeken lopen naar thuiswerken en het effect op werkgeluk. Gemiddeld genomen, zo blijkt uit deze onderzoeken, ervaren mensen meer voordelen van thuiswerken dan nadelen.

Voordelen die mensen noemen zijn een betere fit met eigen sociale voorkeuren, meer efficiency in het werk en meer eigen regie over de werkdag. De genoemde nadelen zijn inadequate werkmiddelen en virtualisering waardoor je alleen kunt communiceren via het beeldscherm. Ook neemt de zinbeleving van het werk af en dat is zorgelijk omdat dat nodig is om gemotiveerd te kunnen werken. Ondanks de voordelen, daalde ons geluksniveau volgens het Erasmus onderzoek aan het begin van de lockdown van 7,5 naar 6,3. Dat is de grootste daling in jaren. Hoe kan dat?

Wat gebeurt er in ons brein?

Grofweg zijn de functies in ons brein als volgt te verdelen: in de linkerhersenhalft zitten vooral verbale zaken zoals taal, en in de rechterhersenhalft de non-verbale zaken zoals ruimtelijk denken, verbeelding, emotie etc. De linker- en de rechterhersenhalft hebben interactie met elkaar via de hersenbalk. Onze hersenen staan voortdurend open voor allerlei prikkels. Wij mensen zijn één grote wandelende antenne. We interacteren op twee manieren: verbaal en non-verbaal. Tone of voice en lichaamstaal vormen het non-verbale deel. Dat is volgens experts 93 procent van je communicatie. Het verbale deel is slechts 7 procent. Er kan dus snel iets misgaan wanneer je elkaar niet in levende lijve ziet en aanvoelt. En dat is wat er gebeurt als er steeds door middel van een computer met elkaar moet worden gecommuniceerd. De samenwerking tussen het brein en het lichaam is te vergelijken met top(team)sport. Het brein moet op hoog niveau functioneren om cognitieve en uitvoerende functies zo op elkaar af te stemmen dat het samenspel met andere lichaams-



delen goed verloopt. De hersenstam speelt hierbij een centrale rol. Die zorgt voor cruciale lichaamsfuncties, zoals de hartslag, bloeddruk, ademhaling en de lichaamstemperatuur.

Gedrag en Persoonlijkheid

Drie Amerikaanse universiteiten: University of Cambridge, Columbia University en Harvard University hebben met behulp van sociale media, nationale media, academische en onderwijsnetwerken en professionele organisaties, onderzoek uitgevoerd naar "het eigen gedrag en het beoordelen van het gedrag van anderen tijdens de COVID-19-crisis". Hieraan deden

101.005 deelnemers mee, uit 55 landen. Ook de universiteit in Groningen startte direct bij de aankondiging van de pandemie een grootschalig onderzoek naar de geestelijke gezondheid – Psycorona – middels persoonlijkheidsdimensies. Persoonlijkheidsdimensies zijn te meten met het Big Five model en geeft iemands persoonlijkheid weer in vijf dimensies; extraversie, vriendelijkheid, emotionele stabiliteit, ordelijkheid en openheid. Per dimensie kun je hoog, laag of ergens daar tussenin scoren en naarmate je ouder wordt kunnen deze ook wijzigen. Er is niet zoiets als een slechte score. Het model helpt je te zoeken – of deze te creëren- naar een (werk)

BIG 5 DOMEINEN	LIMBISTISCH SYSTEEM / HERSENSTAM	FRONTAAL / RATIONEEL BREIN	OMGEVING VOEDING	COMMUNICATIE
Emotionele stabiliteit	Muziek luisteren	150 min per week bewegen. Remt de aanmaak van cortisol	Buitenlucht en zonlicht, loop buiten voor een telefoongesprek	Gebruik 'geweldloze communicatie'
Extraversie	Benoem waar jij energie van krijgt en plan dit in om ook te doen	10 tot 20 minuten powernap – meer alertheid productiviteit	Buitenlucht en zonlicht, loop buiten voor een telefoongesprek	Wissel taken en gesprekken af. Gun je hersenen verwerkingstijd. Dit proces loopt veel langer door dan jij plant voor een taak
Openheid	Fruit, eieren, noten voldoende water remt cortisol	Buitenlucht en zonlicht, loop buiten voor een telefoongesprek	Zorg voor voldoende slaap. In slaap verwerk je informatie in je geheugen	Neem de tijd om te eten met elkaar of juist even alleen te zijn
Altruïsme - Mildheid	Wees bewust van je zintuigelijke waarnemingen maar ook die van anderen	Welke tool voor welke communicatie. Bepaal je doel	Maak tijd om anderen te helpen. Aanmaak van oxytorine helpt om de amandelkern te remmen	Endorfine en oxytorine zijn geluks&bindings-hormonen. Denk om elkaar. Welke waarde kan jij geven?
Ordelijkheid Conscientieusheid	Voer kleine simpele taken uit tijdens een denk taak, bijvoorbeeld de was opvouwen. Dit geeft de hersenen meer focus	Daag elkaar uit met een spel/taak wat andere hersen activiteit verlangt. Zoals bijvoorbeeld een potje schaken. Dit remt cortisol aanmaak	Maak een werkschema met alle familieleden in huis en evalueer en stel bij. Wat ging er goed wat kan er anders	Wees stipt in afspraken

Tabel 1. Per Big Five dimensie zaken die kunnen helpen om tijdens thuiswerken toch te blijven leren



Het bewust afwisselen van aandacht is belangrijke om mentaal gezond te blijven

omgeving die past bij je persoonlijkheid. Nu heeft corona de werkomgeving voor velen danig veranderd. Tijdens een crisis kunnen kwetsbaarheden van mensen worden uitvergroot. Iemand die zich al somber voelde, kan sneller in een depressie belanden. Iemand met een kort lontje zal eerder agressief gedrag kunnen vertonen. Met behulp van het Big Five model kunnen er voorspellingen gedaan worden hoe een persoon zal acteren binnen een andere omgeving. In de eerdergenoemde onderzoeken komt naar voren dat wanneer een extravert persoon een hectisch leven leidt, thuiswerken mogelijk rust kan geven. Andersom kan het voor introverte mensen weer lastiger zijn om thuis te werken, omdat zij meer behoefte hebben aan een echt gesprek en zich daardoor minder verbonden voelen. Projectmanagers scoren grosso modo laag op negatieve emotionaliteit, op extraversie gemiddeld tot hoog, voor openstaan gemiddeld, mate van altruïsme laag tot gemiddeld en op consciëntieusheid hoog. Veel projectmanagers zouden dus volgens deze persoonlijkheidsdimensies zich goed moeten kunnen afsluiten van prikkels en goed in staat moeten zijn grenzen te stellen aan hun bereikbaarheid. *Een relevante vraag hier is of er verschillen bestaan tussen vrouwen en mannen?*

Als we puur naar de hersenscan kijken is het verschil tussen mannen en vrouwen niet zo groot.

Versillen zijn er vooral bij hersengebieden die met elkaar in verbinding staan. Dat maakt dat mannen en vrouwen verschillend omgaan met het thuiswerken. Onderzoek naar thuiswerken door de universiteit van Tilburg geeft dit ook weer. Vrouwen en medewerkers in de leeftijdscategorie 34 jaar of jonger geven het vaakst aan dat er bij thuiswerken sprake is van isolatie/ gebrek aan sociaal contact en vermoeidheid. Ook weten we dat omgevingsfactoren samen met genetische componenten van invloed zijn op het gedrag van mannen en vrouwen. Mogelijk verklaart dit voor een deel dat vrouwen in het onderzoek vaker aangeven meer zorgtaken te hebben door het thuiswerken dan mannen. Nu kunnen onze hersenen zich aanpassen aan nieuwe opstandigheden. Daarvoor is het wel nodig nieuwe kennis op te doen. Dat maakt dat er nieuwe connecties in het brein kunnen ontstaan, wat ons gedrag uiteindelijk weer beïnvloedt.

Behouden mentale gezondheid

Het onderzoeks- en adviesbureau Gartner deed uitgebreid onderzoek naar onze werksituatie. De voorspelling is dat bijna 50 procent van de werknemers wereldwijd in het post corona-tijdperk enkele dagen of volledig remote zal blijven werken. Maar blijven we dan wel mentaal gezond? Door het thuiswerken ontvangt ons brein meer onbewuste prikkels dan anders: je wordt vaker onderbroken tijdens het werken door bijvoorbeeld de postbode die een pakketje komt brengen, door de kat die door het scherm loopt of door kinderen die uitleg nodig hebben. Je moet constant je aandacht ergens anders op richten. Krijgen we daardoor niet meer stress? Dat hoeft niet, maar je moet er wel iets voor doen. We kunnen niet de hele dag gefocust en productief zijn. Daarom lopen we -als we gewoon op kantoor werken- voor een praatje naar de koffiecorner of gaan met de buurman een sociaal gesprek aan. Het bewust afwisselen van aandacht is belangrijke om mentaal gezond



te blijven. Wanneer er (te) veel externe prikkels zijn wees je daarvan dan bewust en schakel even af zodat je hersenen de tijd krijgen om weer op te laden. Zijn er aan de andere kant te veel afleidende gedachten, dan is het weer goed om te bewegen. Voer dan een wandeltelefoongesprek, in plaats van beeldschermbeelden. Merk je dat je na meerdere malen videobeeldbeelden vermoeid bent geraakt, laad je hersenen dan op door 10 tot 20 minuten te slapen. Australische onderzoekers hebben geconstateerd dat korte hazenslaapjes de productiviteit omhoog kan brengen.

Tips en Tricks voor Projectmanagers

Aristoteles stelde dat het doel van het menselijk leven geluk is. Een goed leven is een gelukkig leven. Dit is evenwel niet hoe wij heden ten dage naar het woord “geluk” kijken. Geluk nu is succes, erkenning, vreugde, flow, persoonlijk gevoel van welbevinden etc. Wat bedoelde Aristoteles met de drie aspecten voor een gelukkig geluk leven; een plezierig, goed en een betekenisvol leven? Volgens hem zijn er kleine en grote doelen te behalen in het leven, maar het hoogste doel moet zijn: een bloeiend leven oftewel gelukkig leven leiden, dit vergt inspanning. Daarvoor is nodig jezelf te verbeteren. Dus als geluk het doel is dat je moet nastreven, dan heeft de mens als taak zich te blijven verbeteren.

In tabel 1 staat per Big Five dimensie een aantal zaken die kunnen helpen om te “blijven leren” zoals bedoeld door Aristoteles. Via <https://app.kwdrm.nl/test-PM-profiler> kan jezelf de BIG-5 test uitvoeren.

Vervolgonderzoek

Thuiswerken komt positief naar voren in de benoemde onderzoeken onder meer omdat mensen een betere balans kunnen aanbrengen tussen werk en privé. Thuiswerken maakt het wat makkelijker om keuzes te maken die deze balans beter in evenwicht kunnen houden. Een boeiende vraag hier is wat de projectmanager

kan doen om zichzelf zodanig te verbeteren dat er sprake kan zijn van een nog optimalere balans. Kan er sprake zijn van verbetering als er op den duur wat minder beperkende coronamaatregelen zijn en daardoor het negatieve effect, van het hebben van geen of minder sociaal contact niet of minder aanwezig is? Hebben we dan in de tussentijd geleerd welke contacten voor ons de juiste zijn? Anders gezegd, kunnen coronaveranderingen ertoe bijdragen dat het werk van de projectmanager avontuurlijk blijft en dat we ons werkgeluk kunnen vergroten? Hier zullen we meer onderzoek naar gaan doen. Zie hiervoor het artikel ‘Zijn projectmanagers immuun voor Covid-19 van KWD-collega Barry Peters dat na dit artikel staat afgedrukt.

□

Literatuur

Van Veldhoven, M., & van Gelder, M. (2020). Ervaringen met thuiswerken tijdens COVID-19: Europees vragenlijstonderzoek onder 5000 kenniswerkers gedurende de eerste weken van de lockdown-Rapportage Nederland.

Götz, F. M., Gvirtz, A., Galinsky, A. D., & Jachimowicz, J. M. (2020). How personality and policy predict pandemic behavior: Understanding sheltering-in-place in 55 countries at the onset of COVID-19. *American Psychologist*.

The psychological impact of COVID-19: a multi-country study: <https://psycorona.org/>

COVID-19 onderzoek: Hoe ga jij om met de uitbraak van het coronavirus? <https://www.eur.nl/en/ehero/research-field/covid-19-onderzoek>.



Nathalie Roskam is werkzaam als projectmanager bij KWD Resultaatmanagement



Zijn projectmanagers immuun voor de impact van COVID-19?

AUTEUR: BARRY PETERS

In dit artikel bekijkt de auteur de theorie van het thuiswerken en kijkt vervolgens naar wat er uit de eerste onderzoeken naar aanleiding van de COVID-19 lockdowns naar voren komt. Er is een opzet gemaakt voor onderzoek door KWD uit te voeren naar de impact van het virus op projectmanagers. De uitkomsten kunnen projectmanagers helpen de nadelen van thuiswerken te mitigeren.

Bij de eerste lockdown in maart 2020 was iedereen bezig met de vraag hoe kunnen we blijven werken als we niet meer samen mogen komen in grote groepen? Veel bedrijven moesten een technische

oplossing vinden voor online en op afstand samenwerken omdat zij en hun medewerkers daar niet op waren ingericht. Hierdoor ontstond een run op materialen om een thuiswerkplek in te richten en moesten bedrijven in zeer korte termijn hun IT-systemen en beveiliging inrichten op een veel groter gebruik van remote access. Andere bedrijven moesten helemaal hun businessmodel omgooien omdat klanten wegbleven. Productie en consumptie van goederen en diensten moesten voor deze bedrijven veel meer gescheiden worden; restaurants bijvoorbeeld boden opeens ook een afhaal- en bezorgdienst aan. Entertainment bedrijven gingen online evenementen organiseren. Dagelijks werden overal de positieve effecten van de lockdown besproken zoals de daling van het aantal besmettingen en werk gerelateerde effecten zoals minder reistijd en minder milieuvervuiling, flexibeler je tijd in kunnen delen en kortere



meetings kunnen houden. Negatieve effecten waren er ook. Mensen worden door de lockdown eenzaam en ze gaan hun collega's missen. Er wordt harder gewerkt dan voor de lockdown om te voorkomen dat men gaat denken dat je thuis vrij neemt. Werk en privé lopen meer door elkaar en fysiek zijn mensen slechter af omdat ze minder bewegen.

Inmiddels is er een *modus operandi* gevonden voor de (tijdelijke) nieuwe manier van werken, maar de langere termijneffecten zijn nog niet goed in beeld gebracht. Misschien wordt het wel noodzakelijk om trainingen en opleidingen toe te spitsen op technieken, methoden en competenties voor werken op afstand en via e-communicatie.

Thuiswerken pre-Covid

Thuiswerken is zeker geen nieuw concept maar is nooit echt op grote schaal gelukt. In Nederland waren er wel relatief veel mensen die af en toe een dag van uit huis werkten, maar dat bleef de uitzondering op de regel dat iedereen 'op kantoor' werkt. Er was wel veel ervaring met interorganisatieel werken (samenwerken op verschillende geconcentreerde plekken zoals kantoren in meerdere landen). Hiervan zijn inmiddels de potentiële voor- en nadelen voor individuen bestudeerd., namelijk; isolatie, misverstanden, minder persoonlijk contact en rol onduidelijkheid (Hertel e.a., 2005; Golden e.a., 2008).

De voordelen van zelf tijd, plaats en werkmethode te kunnen kiezen (werkautonomie) wordt in onderzoek geassocieerd met hogere productiviteit (Pavlova, 2019). Tevens kan thuiswerken medewerkers helpen om hun eigen werkritme te bepalen en om afleiding van collega's te voorkomen (Klopotek, 2017). Maar wat als er juist ritme en gezamenlijke momenten moeten zijn in die samenwerking? Het individueel optimaliseren van de werktijden werkt dan juist averechts op de effectiviteit en output van het team. Blijvend remote werken en het nut daarvan lijkt afhankelijk te zijn van het soort werk en het soort samen-

werkingsverband. Het wegwerken van een eigen hoeveelheid werk (bijvoorbeeld administratie) zal beter gaan omdat er minder afleiding is van collega's. Creatieve processen waar meerdere mensen moeten samenwerken om tot een oplossing te komen, kunnen worden gehinderd door de fysieke afstand en de sequentiële communicatie in online groepen.

Onderzoek effecten thuiswerken

De lockdown is een grootschalig praktijkexperiment en daarom zeer interessant voor onderzoekers. Inmiddels is een aantal publicaties verschenen over de voor- en nadelen van dit thuiswerken.

Onderzoek van Eurostat (2019) laat zien dat Nederland relatief gezien een betere infrastructuur heeft dan landen om ons heen. Ongeveer 95 procent van de huishoudens heeft breedband internet, waardoor er thuisgewerkt kan worden. Het zijn vooral hoger opgeleide kenniswerkers die thuiswerken (Vries, 2020) en minder de mensen in beroepen zoals in de zorg en in de maakindustrie. Veel project- en IT-managers moesten in de afgelopen tijd ervoor zorgen dat medewerkers van een bedrijf/organisatie grootschalig thuis konden werken. Vanuit professioneel oogpunt is dit interessant omdat hier duidelijk het eerste aspect van de theorie van veranderbaarheid van Armenakis en Harris (2009) naar voren komt namelijk 'aanleiding': de lockdown is een externe shock die dwingt tot verandering. Opeens werd mogelijk wat voorheen ondenkbaar was. Zo zag ik van dichtbij hoe een psychologiepraktijk met ruim 20 psychologen het in twee weken mogelijk maakte dat behandelingen online gedaan konden worden. Uit de publicatie over hoger onderwijs (Steijn 2020) blijkt ook dat zaken die voorheen onbespreekbaar waren (zoals online onderwijs en het afnemen van tentamens) opeens wel konden en zelfs moesten. Meerdere collega's van KWD Resultaatmanagement hebben recent projecten uitgevoerd waardoor onderwijsinstellingen nu



online tentamens af kunnen nemen. Nederland heeft, zo blijkt, de technische middelen om effectief thuis te werken en de lockdown is een goede hefboom om veranderingen en creativiteit tot stand te brengen.

Er zijn inmiddels twee relevante grootschalige onderzoeken onder managers naar de effecten van thuiswerken op de korte termijn uitgevoerd. Die geven een verdeeld beeld over de vraag of men meer of minder werk gedaan krijgt. 47 procent vond hun werk meer of zelfs veel meer uitdagender/moeilijker geworden (Ipsen e.a. 2020). Jongere managers met kinderen ondervonden problemen met het behouden van een goede werk-privé balans (Hooftman e.a. 2020). Ook ervaren managers zien hun thuiswerksituatie als extra uitdagend zien voor zichzelf. Omdat (project)managers er steeds meer van uitgaan dat de thuiswerksituatie (vrijwillig of verplicht) langer kan gaan duren, is het goed om te kijken naar wat de langere termijn effecten voor hen kunnen zijn. Wat is de impact op hun werk? En hoe -als dat nodig is- kunnen zij zich aanpassen om toch het gewenste resultaat in projecten te behalen die onder handen zijn. Als managers hun werk meer uitdagend vinden moet verder uitgezocht worden wat er dan moeilijker is, waarom dat zo is en wat daar dan aan te doen is.

Lange termijn effecten

Uit TNO-onderzoek komt een daling naar voren van RSI-klachten. En dat er heel hoog en positief gescoord wordt op sociale steun en persoonlijke belangstelling van collega's. Beide ratings waren overigens constant met de meting vóór COVID-19 (TNO-leeswijzer 2020). Dit zijn bij uitstek zaken die op langere termijn in de gaten gehouden moeten worden en we kijken daarom uit naar het volgende NEA-onderzoek. Onderzoek van Nieuwsuur toonde aan dat veel grote bedrijven van plan zijn om hun kantooruimte serieus te verminderen. Dat betekent dat men verwacht dat er in de toekomst meer mensen thuis zullen blijven werken dan vóór de COVID-19 pandemie.

Er blijven overigens voldoende vragen over die een antwoord zoeken. Zouden sommige nadelen bijvoorbeeld het gevoel van isolatie op langere termijn meer de overhand gaan krijgen en zwaarder gaan wegen? Of juist niet. Ook interessant: blijven de voordelen overeind als straks weer een hybride vorm is toegestaan (thuiswerken en op locatie werken)? Ervaringen bij een klant tijdens de eerste Covid-19 lockdown in Nederland tonen aan dat werken op afstand heel goed gaat totdat er weer een bepaalde hoeveelheid mensen op kantoor gaan werken. Vanaf dat moment hadden de thuiswerkers bij dit bedrijf een informatieachterstand en was telecommunicatie weer een barrière. Mensen op kantoor hadden even snel onderling contact en 'vergeten' de thuiswerkers actief te betrekken of achteraf op de hoogte te brengen

Als u ons wilt helpen bij het 'Kennis Willen Delen' dan nodigen we u uit om uw ervaringen met thuiswerken met KWD te delen via een korte enquête

achteraf. Dit moet verder onderzocht worden: waar ligt het kantelpunt en wat is te doen om dit te voorkomen.

Aandachtspunten voor de projectmanager

Een projectmanager heeft als mens te maken met dezelfde voor- en nadelen als andere thuiswerkers. Maar zijn er misschien karakteristieken in het werk die de projectmanager sterker beïnvloeden? Het werk van een projectmanager is het bij elkaar brengen van mensen om een gewenst resultaat te behalen. Met al het voorgaande in gedachten,



is het aannemelijk dat sommige kerncompetenties van projectmanagers onder druk komen te staan als alle team leden vanuit huis werken en soms ook nog op andere tijdstippen en onder verzwarende omstandigheden. Competenties zoals het aangaan en onderhouden van relaties met anderen, het leidinggeven aan teamwork en het oplossen van conflicten zouden zeker op wat langere termijn extra uitdagend kunnen zijn. Het is goed om dit soort zaken te onderzoeken. In onderzoeken uit het verleden was de situatie natuurlijk anders dan nu. Destijds was thuiswerken meer een keuze dan een verplichting en was er een minderheid die dat deed. Belangrijk detail is ook dat de thuiswerksituatie volledig anders is als ook de kinderen van huis uit moeten leren/studeren. Dit zien we direct terug in de gerapporteerde problemen met het behouden van een goede werk-privé balans. De in onderzoeken genoemde nadelen: professionele isolatie, gebrek aan lichaamsbeweging en werk dat zijn waarde verliest zijn zeer zorgelijk zijn en zullen zeker als de thuiswerk situatie langer duurt zwaarder gaan wegen. Gebrek aan mogelijkheden om thuis te werken is relatief simpel op te lossen door het verstrekken van thuiswerk kantoorinrichting, laptops en tooling zoals Zoom, MS Teams en Office365. De andere nadelen vergen waarschijnlijk een grotere gedragsaanpassing en die zal heel bewust gemaakt en begeleid moeten worden.

KWD-vervolgonderzoek

Meer onderzoek is dus nodig om effecten op langere termijn in kaart te brengen, zeker ook bij projectmanagers. Projectmanagers zijn niet immuun voor de gevolgen van Covid-19; niet als persoon maar ook niet in hun rol. Of zij zich daar bewust van zijn en hoe zij daar mee omgaan, dat willen we nader gaan onderzoeken.

Daarom roepen we graag de hulp in van projectmanagers in Nederland. Als u ons wilt helpen bij het 'Kenniss Willen Delen' dan nodigen we u uit om

uw ervaringen met thuiswerken te delen en u aan te melden voor een korte enquête.

Om u aan te melden kunt u een email sturen naar barry.peters@kwdrm.nl.



Literatuur

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.
- Bouwens, L., Zoomer, T., Hooftman, W., & Hengel, K. O. (2020). Leeswijzer Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden Covid-19.
- Eurostat Regional Yearbook 2019; doi:10.2785/1522
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 69-95.
- Hooftman, W., Oude Hengel, K., Wiezer, N., Bouwens, L., Zoomer, T., & de Vroome, E. (2020). De impact van de Covid-19 crisis op werknemers: stand van zaken na de eerste golf.
- Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Experiences of working from home in times of covid-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May, 2020.
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*.
- Nieuwsuur (2021). Grote werkgevers gaan na corona kantoorruimte schrappen, 31-1-2021.
- Pavlova, O. (2019). The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization. *Vilnius University Open Series*, (2), 55-61.
- Steijn, B. (2020). Fouten maken mag: Omgaan met Covid19 als voorbeeld van veranderingmanagement. *TH&MA Hoger Onderwijs*, 27(5), 41-45.
- Van Veldhoven, M., & van Gelder, M. (2020). De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown. *Tijdschrift voor HRM*, 23(3), 66-90.
- Vries, R. de, (2020). Thuiswerken amper mogelijk bij lagere beroepsniveau's, ESB.nu, 13 mei 2020.



Barry Peters is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement.

Nul Mislukkingen



Aandacht rol business owner rol in nieuw boek: Nul Mislukkingen.

Alweer het negende boekje in deze succesvolle reeks van KWD Resultaatmanagement. Het boek *Nul mislukkingen voor Business Owners – Grip op mijn opdracht* is geschreven door Luuk Ketel, Remmelt van der Wal en Ronald Kappert en zet de business owner in de spotlights. Voor business owner kan ook epic

owner, streamlead, value stream manager, tribe lead, project owner, project sponsor of project opdrachtgever worden gelezen.

AUTEUR: HENNY PORTMAN

Als de business owner doordacht weet te balanceren, dan wordt de kans vergroot dat het project de beoogde resultaten gaat leveren en de organisatie gaat versnellen, verbeteren, veranderen en vernieuwen. Balanceren is nodig tussen het besturen van doelen, mensen, organisaties, afdelingen en methoden die worden ingezet om resultaten te realiseren door tijdig sturing te geven, keuzes te maken, bij te sturen, doorzettingsvermogen te tonen, in te grijpen als het moet, te inspireren en te geloven in een succesvolle uitkomst van het project.

In het boek wordt enerzijds ingegaan op de vier kerntaken van de business owner zijnde vooruitsturen, (bij)sturen, ingrijpen en incasseren van waarde. Daarnaast wordt een aantal veel voorko-

mende problemen beschreven waar de business owner mee moet kunnen dealen. Bovendien krijgen we een ideaal profiel voorgeschoteld van een business owner waarin de persoonlijkheid (autonomie, gedrevenheid, resultaatgerichtheid, belangenafweging en situationeel leiderschap), zijn/haar competenties en de samenwerking met andere stakeholders zijn uitgewerkt. Daarnaast wordt ingegaan op verschillende besturingsmodellen (permanente agile organisatie, tijdelijke projectorganisatie en een hybride vorm van tijdelijke en permanente organisatie).

De vier kerntaken lopen volgend de auteurs synchroon met de vier ontwikkelfasen van Tuckman (forming, storming, norming en performing) en omvatten de volgende aspecten:



- ▶ **Vooruitsturen:** formuleren organisatiestrategie doelstelling, ontwikkelen projectstrategie, kader stellen, business case vaststellen, uitvoeringsvorm bepalen (agile, traditioneel of hybride), budget alloceren, gewenste resultaten definiëren, realisatieplan laten maken en project opstarten, stuurcriteria en informatie-radiators vaststellen en de implementatie-aanpak vaststellen
- ▶ **(bij)sturen:** koers, voortgang, kwaliteit en snelheid, focus op resultaten en actief backlog-management, effectieve voortgangsgesprekken, *selling the project* (visie), analyse van de voortgang, betrokken blijven bij de uitvoering, aanpassen van projectplan en strategie en motiveren van de delivery manager
- ▶ **Ingrijpen:** Symptomen, signalen en patronen herkennen zoals projectbeheersing niet op orde, ontbreken van draagvlak en politieke problemen en als gevolg daarvan interventies plegen (conflict-, herijkings- of triagestrategie)
- ▶ **Incasseren:** begint bij de start en tijdens de rit, sturen op en meten van de business case en klantwaarde en sturen op succesvolle invoering.

Op vele plekken zijn verwijzingen opgenomen naar de KWD app met daarin handige vragenlijsten en checklists te gebruiken door de business owner.

Conclusie

Er wordt (te) weinig aandacht besteed aan de business owner rol, dus dit boekje is een welkome aanvulling om de business owner rol over het voetlicht te brengen. Zoals bij alle boekjes uit deze reeks is ook hier weer een mooie metafoor gekozen. Dit keer in de vorm van een zeilboot(bemannings) in de Volvo Ocean Race en bijbehorende mooie foto's. De insteek vooruitsturen, (bij)sturen, ingrijpen en incasseren van waarde biedt een aantal mooie handvatten om de rol van business owner inhoud te geven. Ik kan dit boekje dan ook van harte aanbevelen.

Wel vind ik het jammer dat de schrijvers in hun beschrijving bij meerdere teams er steevast van uitgaan dat er dan SAFe wordt gebruikt en de lezer kennis van SAFe heeft. Er zijn echter veel meer frameworks met ieder hun eigenaardigheden. Op verschillende plekken wordt het begrip MVP gehanteerd op de wijze zoals SAFe het beschrijft. Persoonlijk zie ik liever de definitie zoals het oorspronkelijk door Eric Ries (Lean Startup) is beschreven waarbij een MVP wordt gebruikt om een hypothese te toetsen. Dit kan een simpele versie van het uiteindelijke product zijn maar is vaak een geheel ander product. Bijvoorbeeld het MVP van Dropbox was een video. De eerste versie van het op te leveren product is het minimum marketable product (MMP).

Het boekje is voor professionals gratis verkrijgbaar op de site van KWD

Resultaatmanagement: <https://www.kwdr.nl/onze-kennis/kwd-reeks/>



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



AUTEURS: PETER STORM EN KAREL

Leiderschap in Coronatijd

Tijdens een Teams-overleg raken we aan de praat over onze ervaringen met teamsamenwerking in coronatijd. Karel, een ervaren projectmanager, haakt in met de verzuchting: ‘Ik vind het lastig om mijn rol als leider in te vullen met al die beperkingen op persoonlijk contact.’

Ik vraag of hij zijn ervaringen wil opschrijven. Enkele uren later ontvang ik een mail van Karel hij schrijft:

‘Beste Peter,
 Voorheen (in de fysieke) wereld kon ik op de volgende wijze ‘leiderschap’ invullen: Bijeenkomsten organiseren en deze ‘voorzitten’ door het opstellen van een agenda met tijdschema, aanpak, bespreekstukken e.d., openen en afsluiten, LSD, conclusies en acties

formuleren, taken verdelen. Wat ik tijdens het teamoverleg concreet deed:

- ▶ fysiek de leiding nemen door te gaan staan bij een whiteboard of flipover en daar aantekeningen te maken,
- ▶ non-verbale communicatie in de gaten houden (dat lukt mij staand veel beter dan zittend door het betere overzicht),
- ▶ collega’s afremmen of juist aanmoedigen, de stilleren uitnodigen om input te leveren,



vooral wanneer zij wegstaren, met de ogen draaien of fronsen.

Buiten de vergaderingen richtte ik mij als teamleider op acties als:

- ▶ voorbeeldgedrag: op tijd komen, doorwerken, bureau ordelijk houden,
- ▶ sociaal gedrag: koffie/thee halen voor de groep, over het bureau heen een praatje maken, interesse tonen,
- ▶ spontane 1 op 1 contacten,
- ▶ lunchwandelen met de teamgenoten en dan op ijsjes trakteren o.i.d.,
- ▶ helpen, ondersteunen, voordoen, op weg helpen, ook als de collega daar niet expliciet maar wel impliciet om vraagt,
- ▶ de groep bij elkaar roepen om mededelingen te doen bij nieuwe ontwikkelingen en meteen gelegenheid te geven om vragen te stellen.

Met bovenstaande typeer ik mijzelf niet als een 'baas', maar als iemand die het moet hebben van voorbeeldgedrag, interesse en ondersteuning. Dit heb ik niet zelf verzonnen, maar vaak te horen gekregen bij afronding van een opdracht en vertrek naar een andere klus. De meeste mensen vinden het fijn om met mij samen te werken.

Wat ik ervaar in coronatijd:

- ▶ Nauwelijks meer spontane contacten,
- ▶ Gemis aan non-verbale communicatie, zeker wanneer op het gedeelde scherm een document of andere inhoud zichtbaar is. Dan blijven alleen de stemmen over. Kost mij veel moeite om uit intonatie de emoties af te leiden. Nog lastiger: continu bijhouden of iedereen wel gehoord wordt. Naast de kleine gezichten op het scherm (camera aan, wil ook niet iedereen!) tegelijk letten op de inhoud,



de stemmen/intonatie én parallel ook op de chat-berichten die tijdens het overleg over het scherm vliegen,

- ▶ Ontbreken van nabijheid omdat de teamleden letterlijk een groot deel van de dag ‘onzichtbaar’ zijn, ook geen idee hebben wat ze aan het doen zijn. Duikgedrag is heel gemakkelijk,
- ▶ Onbereikbaarheid. Teamleden die tijdens ‘kantooruren’ privé-dingen doen en onder het mom van ‘later inhalen’, maar daardoor ook niet of minder goed bereikbaar zijn. Zelf doe ik nauwelijks privé-zaken tijdens kantooruren en als dat al eens gebeurt, dan ben ik altijd bereikbaar via mobiele telefoon, whatsapp, mail én teams op de telefoon.

Waar ik mee worstel in de online corona-wereld:

- ▶ Ik moet blijven zitten, terwijl staand vergaderingen leiden altijd ‘mijn ding’ was.
- ▶ Ik zie naast de gezichten van anderen ook steeds mijn eigen gezicht in beeld; ik heb geen hoge eigendunk, vind mijzelf geen aantrekkelijk persoon, dus dat leidt mij af. Bovendien vaak onflatteus door het camerastandpunt in de laptop (beetje van onderaf, onderkin vol in beeld).
- ▶ Ik weet dat ik (vooral zittend) een ‘vlakke’ stem heb en daardoor moeite heb om inspiratie over te brengen.
- ▶ De verleiding die ik ook zelf heb om tijdens vergaderingen inkomende whatsapp-berichten te checken, mailtjes te beantwoorden e.d. Dat zien de anderen toch niet. En ik

verdenk de teamleden ervan dat dat bij hen niet anders zal zijn.

- ▶ Vermoeidheid. Het online werken kost meer tijd en energie dan fysiek werken. Grote delen van de dag tegen een scherm aankijken is zowel fysiek (ogen) als emotioneel inspannend voor mij (zie eerdere opmerkingen over pogingen om het gemis aan non-verbale communicatie te compenseren). Langere werkdagen: ‘vroeger’ een uur reistijd heen, ruim 8 uur werken en dan weer een uur terug. Reizen zoveel mogelijk op de motor. Of in de auto met radio 1 of een lekker muziekje. Tegenwoordig standaard tussen de 9 en 10 uur werken, omdat het online werken meer tijd kost én omdat ik nu geen reistijd meer heb en daardoor op bruto dezelfde tijd uitkom. Maar... tussen de 9 en 10 uur intensief online werken is heel anders dan (ruim) 8 uur werken en 2 uur per dag om letterlijk even afstand te nemen en te kunnen reflecteren.

Hopelijk kun je iets met deze opmerkingen en overwegingen.

Groet, Karel.’

Ik antwoord:

‘Dag Karel,

Reeds enkele dagen nadat het Covid-19 virus ons land had bereikt, publiceerden Janka Stoker en Harry Garretsen (Rijksuniversiteit Groningen) een artikel in het Financieel Dagblad over de gevolgen van de crisis voor leiderschap en samenwerking in organisaties. Op basis van hun grootschalig onderzoek naar de dominante reflexen van leiders op een diepe crisis stellen zij dat die reflex vooral bestaat uit: meer autoritair optreden -minder delegeren, meer zelf beslissen- en het nemen van radicale efficiency maatregelen. Vervolgens speculeren zij over de gevolgen van deze reflex. Zij menen dat het op langere termijn tot gevolg zal hebben ‘dat medewerkers worden afgeremd in het zoeken naar nieuwe en innovatieve oplossingen en dat

**Zoek een paar buddy’s,
met andere kwaliteiten
dan jij, om samen met
jou de leiding te nemen**



dit effect de overlevingskans van de betrokken organisaties zal verminderen'. Hun advies aan leiders is om meer gevarieerd leiderschap te ontwikkelen. Kun je hier iets mee, Karel?
Groet, Peter.'

Karel antwoordt direct:

'Daar kan ik niks mee. Ik ben niet autoritair en dat zal ik ook niet worden. En gevarieerd leiderschap, dat doe ik al, zoals je in mijn vorige mail kon lezen.'

Ik antwoord:

'Karel,

Ik zal je mijn mening geven over het advies om meer gevarieerd leiderschap te ontplooiën: ik vind het niks.

Variatie betekent: nu eens dit, dan weer dat. Dat leidt tot onduidelijkheid en onzekerheid en dat is nou net waar medewerkers niet op zitten te wachten in crisistijd. Mijn gedachten gaan in tegenovergestelde richting: ga terug naar de basis en denk opnieuw na over waarom medewerkers leiderschap nodig hebben en hoe jij daar zo eenvoudig en helder mogelijk invulling aan kan geven onder de nieuwe omstandigheden. Minder is Meer.

Waarom is leiderschap onmisbaar in een organisatie? Mijn antwoord: als er geen leiderschap is, dan gaan andere sturende krachten in de organisatie een overheersende invloed uitoefenen op het gedrag van medewerkers. De balans tussen die andere sturende krachten raakt dan zoek. Welke andere krachten zijn dat? Ik noem er drie: onpersoonlijke sturing, collectieve sturing en individuele zelfsturing.

Bij *onpersoonlijke sturing* kun je denken aan richtlijnen, procedures, geboden en verboden. Iemand heeft een procedure bedacht zonder dat hij weet wie precies die procedure gaat toepassen. En degene die de procedure toepast weet niet welke persoon haar heeft bedacht. Dat

Waar ik mee worstel in de online coronawereld is dat ik moet blijven zitten, terwijl staand vergaderingen leiden altijd 'mijn ding' was.

maakt het onpersoonlijk. Door de intrede van de coronacrisis werden we opeens overstromd met nieuwe richtlijnen, procedures, geboden en verboden. Ook al trachtte premier Rutte het allemaal zo persoonlijk mogelijk over te brengen, hij had de regels niet zelf bedacht,

Bij *collectieve sturing* kun je denken aan de onderlinge sturing in een stabiele groep. Mensen in een stabiele groep passen zich al doende aan elkaar aan. Hoe dat precies gebeurt is moeilijk vast te stellen want het gebeurt 'geluidloos'. Toch gebeurt het en dat is maar goed ook. Een voetbalteam kan geen topteam worden als die wederzijdse sturing niet plaats zou vinden. Nadat we overstromd werden door nieuwe richtlijnen en dergelijke, ontstonden er spontaan groepen waarin men elkaar adviseerde en ondersteunde.

Bij *zelfsturing* kun je denken aan alles wat jij doet om je eigen werk goed te doen. Aan al die keuzes die je maakt om niet afgeleid te worden, om de belangrijke zaken de meeste aandacht te geven, om geen fouten te maken en om, even belangrijk, er plezier in te houden. Wanneer neem je een pauze, met wie ga je wel even overleggen en met wie niet, op welke email reageer je wel en op welke niet? En, in coronatijd, hoe pas je de voorschriften toe in verschillende situaties? Thuis, op straat, in de supermarkt of in het zorgcentrum



waar je moeder verblijft. Zonder zelfsturing hebben we helemaal geen mensen nodig en kunnen we het werk beter overlaten aan robots.

Het probleem is dat deze drie sturende krachten zó verschillend van aard zijn, dat zij zich niet uit zichzelf aan elkaar aanpassen. Ze sturen ons verschillende kanten uit. Laat ik een simpel voorbeeld geven. Je rijdt op de snelweg en je hebt haast. Het verkeersbord langs de weg geeft aan dat de maximaal toegestane snelheid 80 kilometer is. Je kijkt om je heen en ziet dat er vrijwel geen andere weggebruikers zijn. Wat doe je dan? Of, omgekeerd, het is juist behoorlijk druk en vrijwel iedereen om je heen rijdt minstens 90 kilometer. Wat doe je dan? In beide gevallen is de kans groot dat je harder gaat rijden dan 80 kilometer. In de eerste situatie is het jouw zelfsturing die daartoe leidt. In het tweede geval is dat de collectieve sturing.

En dat is waar leiderschap om de hoek komt kijken. Leiderschap zorgt voor de verbinding tussen de drie andere sturende krachten. De leider is er om een balans te vinden tussen die krachten en van daaruit zijn medewerkers te sturen. Dat is wat een voetbalcoach doet. De coach stuurt de individuele spelers zodanig dat

de rechtsback met een sterke drang -zelfsturing- om op te komen, zichzelf in bepaalde situaties bedwingt en achterin blijft. Hij stuurt het team zodanig dat het de randjes opzoekt van wat reglementair is toegestaan -onpersoonlijke sturing- maar zo min mogelijk over de grens gaat. Wat heb je hieraan? Niets meer en niets minder dan de boodschap: je bent onmisbaar als leider. Juist in een crisis.

Wat vind je hiervan?

Groet, Peter.'

Karel antwoordt:

'Fijn dat je dat zegt: ik ben juist belangrijker als teamleider in een crisistijd. Maar, dat heb ik je al uitgelegd in mijn eerste mail, ik heb veel minder mogelijkheden om een zichtbare leider te zijn. Hoe doe ik dat dan?

Groet, Karel.'

'Karel,

Dank voor je geduld. Ik moest eerst even dat betoog over het belang van leiderschap kwijt, want als je niet gelooft dat je in deze tijd extra belangrijk bent als teamleider, dan hoeft ik je geen advies te geven over hoe je dat leiderschap zou kunnen invullen.





Okay, maar wat nu concreet te doen als leider in coronatijd? De manier waarop je gewend bent om leiding te geven werkt niet zo goed meer. ‘Management by walking around’ kan niet meer. Medewerkers allemaal zelf het woord laten nemen tijdens een overleg wordt lastig in een virtuele Zoom of Teams sessie. Non-verbaal sturen wordt helemaal lastig omdat niemand kan zien wie jij met een gebaar aanmoedigt of afremt. Medewerkers thuis opzoeken mag niet. Minder is meer en toch moet je jezelf meer inzetten. Als je jezelf meer wil inzetten is het zaak om meer van je eigen kracht te gebruiken en minder met je eigen zwaktes bezig te zijn. Waar ligt je eigen kracht? Leiderschap omvat verschillende rollen, bijvoorbeeld: Regisseur, Inspirator, Intermediair, Controleur. De onderzoekers Janka en Harry namen waar, dat leiders in crisistijd de neiging hebben om zich als een controleur te gaan gedragen. Zij adviseren om meer gevarieerd leiderschap te tonen. Dat wil zeggen: afwisselend regisseur, inspirator, intermediair of controleur zijn. Mijn advies is: als je een goede controleur bent, concentreer je daar dan op en probeer niet dat te zijn wat je niet bent. Als je je thuis voelt in de rol van regisseur, ga je daar dan op richten. Het mooie van deze zelf opgelegde beperking is dat je teamleden het meteen herkennen als iets dat bij jou past. Ze schrikken er niet van. Kun je hier wat mee?
Groet, Peter.’

Het antwoord laat even op zich wachten, maar dan komt het:
Hi Peter,
‘Daar moest ik even over nadenken. Ik ben, denk ik, vooral de Regisseur, alhoewel ik ook dingen doe die bij die andere passen. Maar, als ik mij ga beperken tot mijn rol als Regisseur, moet ik al het andere dan laten varen?
Groet, Karel’

Ik schrijf terug:

‘Laten varen? Nee, waarom? Zonder aan je team gevraagd te hebben wat zij ervan vinden? Zonder rondgekeken te hebben of er teamleden zijn die een rol op zich kunnen en willen nemen? De verschillende rollen vullen elkaar immers aan. De Regisseur luistert, kijkt naar het geheel en geeft af en toe een aanwijzing. Hij zit achter in de zaal. De Inspirator staat zelf op de Bühne en neemt het voortouw. Hij geeft geen aanwijzingen maar aanmoedigen. De Intermediair is ergens anders en zorgt ervoor dat het team op de hoogte blijft van de ontwikkelingen elders. Hij geeft informatie in plaats van aanwijzingen of aanmoedigen. De Controleur houdt de agenda, de planning, de afspraken en wat dies meer zij, in de gaten en zorgt ervoor dat het allemaal een beetje ordelijk verloopt. Misschien zeg je nu: gedeeld leiderschap, werkt dat wel? Wat zal ik daarop antwoorden? Laat ik twee dingen noemen, de één een feit, de ander een geloof mijnerzijds: (1) Er is vrijwel geen belangwekkende of succesvolle film geproduceerd onder éénhoofdig leiderschap en (2) Het is een mythe dat we allemaal één en dezelfde leider nodig hebben. Een mythe die voortvloeit uit angst. Angst dat er chaos zal ontstaan of dat de co-leiders elkaar naar de strot zullen grijpen. En angst als drijfveer is juist wat we niet nodig hebben in een crisis. Dus: zoek een paar buddy’s, met andere kwaliteiten dan jij, om samen met jou de leiding te nemen. Succes.
Groet, Peter.’



Peter Storm maakt deel uit van de Raad van Advies van het Vakblad. **Karel** is projectmanager bij KWD



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 350 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 opsim 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-leider online 'langskomt' in de groepjes om vragen te beantwoorden.

Enkele voorbeelden van sessies uit de afgelopen maanden:

- ▶ *17 sep:* Verbeteren? Breng het klantproces in beeld!
- ▶ *06 okt:* Leidinggeven aan thuiswerkende projectteams
- ▶ *26 nov:* De professional van morgen. Ben jij er klaar voor?
- ▶ *10 dec:* Successful risk management during and after Covid

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

- ▶ *13 jan :* Let's go 2021! Mini-seminar met drie inspirerende sessies
- ▶ *26 jan:* Leiderschap en cultuur in een agile organisatie
- ▶ *08 apr:* Motiverende gespreksvoering

Deze kalender wordt voortdurend aangevuld.

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



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 werkt hij voor de eerste keer mee aan de organisatie van het jaarlijkse BPUG Seminar.



Liesbeth Rijdsdijk is MT-lid van het Windesheim Honours College dat de opleiding Global Project and Change Management verzorgt en senior onderzoeker bij het Lectoraat Sociale Innovatie van Hogeschool Windesheim. Haar onderzoek richt zich op de aanpak van wicked vraagstukken met als doel handvatten te bieden voor projectmanagers en beleidsmedewerkers. Zij werkte 5 jaar voor UNESCO en UNAIDS in de Pacific en Centraal Azië aan complexe vraagstukken op het gebied van armoedebestrijding, drugs- en HIV/AIDS-preventie. Ook werkte ze enkele jaren als beleidsmedewerker Preventie bij de Raad voor de Kinderbescherming en later als Directeur Communicatie. Zij is gepromoveerd in de gedragspsychologie aan de Universiteit Maastricht.



Leo Klaver studeerde landbouwkunde en geschiedenis. Begon zijn journalistieke loopbaan als fotograaf bij een Fries maandblad en was de eerste elektronische redacteur in Nederland bij Uitgeverij Misset.

Was (hoofd)redacteur van De Automatisering Gids en is sinds 1986 zelfstandig journalist/uitgever. Werkte voor ministeries, Europees Parlement, voor veel magazines en zette tal van magazines op. Begon in 2004 uitgeverij TIEM. Recent is zijn boek verschenen over zijn Pelgrimstocht naar Santiago de Compostela. 'Never stop looking for soup'.



Luuk Ketel werkt ruim 25 jaar in het werkveld van project-, agile- en lijnmanagement als leverancier van projectsucces voor opdrachtgevers. Naast opdrachten bij klanten deelt hij zijn kennis en ervaring in

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



Peter Storm is emeritus hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen. Hij studeerde bedrijfsconomie 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 projectenorganisatie*. 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), Leo Klaver (Uitgeverij Tiem) en Liesbeth Rijdsdijk (Hogeschool Windesheim).

Drie keer per jaar verschijnt het Vakblad Projectmanagement in een oplage van tenminste 1500. KWD Resultaatmanagement geeft het vakblad uit. De uitgever verzendt het magazine gratis aan lezers die tot de doelgroep behoren. De redactie beoordeelt de aanvraag voor

gratis toezending. Een betaald abonnement kost € 74,20 incl. 9% btw. Advertentietarief: € 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.



PROJECTMANAGEMENT OP TOPNIVEAU

Til je PMO naar het hoogste niveau

Complexe projecten vragen om professionele ondersteuning. Een PMO biedt die ondersteuning. Hierdoor heeft de projectmanager altijd inzicht in het project en kan zich zo bezighouden met zaken die direct relevant zijn.

Professionele ondersteuning van projectmanagement is een voorwaarde voor succes. De PMO medewerker zorgt ervoor dat een project binnen de tijd, het budget en de specificaties wordt opgeleverd.

Wat levert een IPMA PMO-certificaat op?

Wanneer je het certificaat op zak hebt, ben je in staat om alle onderdelen van een PMO te herkennen en kun je de processen, procedures en werkinstructies in kaart brengen. Tevens kun je het management moeiteloos adviseren en informeren en plan, volg en beoordeel je een project, portfolio of programma op kwaliteit en doelstellingen. Je zorgt voor meer commitment binnen de organisatie.

Wij hebben uitdagende (agile) projecten.

Wil jij deze voor ons managen?



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

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

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

KWD biedt

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

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

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



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