

Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

17

NR. 17 – 2022

VERSCIJNT 3X PER JAAR



Interview luitenant-
generaal (b.d.)
Hans van Griensven

KWD Vakdag
4 oktober 2022



SPONSORED DOOR PMI



SPONSORED DOOR IPMA-NL



SPONSORED DOOR BPUG



SPONSORED DOOR
AGILECONSORTIUM



Voorpagina

Opssom-moeder met haar pups. Met de foto wil KWD Resultaatmanagement laten zien dat ook KWD goed voor projecten wil zorgen. Dieren leren van hun ouders, KWD leert door projecten uit te voeren. Met dit Vakblad wil KWD deze opgedane kennis over projectmanagement en agilemanagement doorgeven.

2 Hoofdartikel

Horen is vergeten, zien is onthouden, doen is begrijpen

5 Quotes

6 Interview Hans van Griensven, luitenant-generaal (b.d.).

Ongeveer 30.000 Nederlandse militairen hebben vanaf 2002 zich ingezet om Afghanistan te helpen hun veiligheidsapparaat, leger en politie op te bouwen. Voor luitenant-generaal Hans van Griensven -nu buiten dienst- was het geen opbouwmissie maar 'gewoon' oorlog. Een gesprek over hoe hij zijn opdrachtgerichte commandovoering invulde: het droeg veel aspecten van projectmanagement en agile werken in zich. 'Een team moet je aan de voorkant opbouwen', betoogt hij. 'En voor leiderschap is durf nodig.'



14 Biomimicry. Wat kan de projectmanager daarmee?

Biomimicry. Het staat voor: leren van de natuur. Een gesprek met Saskia van den Muijsenberg (mede-)oprichter van biomimicryNL over hoe designstrategieën uit de natuur zijn te ontdekken en te vertalen naar opportunity's voor organisaties. Biomimicry kan waarde toevoegen aan organisaties en hun projecten. 'Door anders naar de natuur te kijken kunnen we er veel van leren.' Boeiende materie voor projectmanagers omdat die ook dagelijks bezig zijn waarde te realiseren.

24 Hoe staat het met Open Source software?

Je zou verwachten dat Open Source software in projecten veel wordt toegepast. Alleen al omdat er geen licentiekosten zijn verbonden aan het gebruik ervan, met positieve impact op de businesscase. Bovendien past Open Source naadloos in het denken over hergebruik van al bestaande software; dit zou een thema moeten zijn in elke organisatie. Maar, zoals zo vaak, de praktijk is weerbarstiger. KWD hield een enquête onder projectmanagers om te peilen wat hun ervaringen met Open Source software is.

28 Gewoontegedrag bij uitfasen legacy-systemen

Hoewel legacy-systemen lang niet altijd een probleem vormen (vaak hebben ze ook na lange tijd nog waarde voor organisaties), hebben veel systemen toch wel een uiterste houdbaarheidsdatum. En dan blijkt het vaak nog aardig ingewikkeld om van zo'n systeem af te komen. *Legacy discontinuance* is een onderwerp dat zowel in de praktijk als in het academisch onderzoek vaak minder aandacht krijgt dan het verdient. Onderzocht is nu de invloed van gedrag op het uitfaseren.



34 Veranderen op een agile manier: zelfde uitdagingen, andere oplossingen.

In het boek *De tien mythes van Agile werken* van Harry Valkink en Giovanni Dhondt staan tien uitgewerkte mythes. Het boek is vooral geschreven voor iedereen die wil beginnen met agile of daarin een nieuwe stap wil zetten. De auteurs pretenderen niet dat er één beste manier is. Het boek is geschreven op basis van ervaringen uit hun eigen omgeving, aangevuld met die van experts en gecombineerd met lessen uit de wetenschap.

40 BPUG

42 Henny Portman recenseert:

Het boek *De cultuurladder – De sleutel tot een presterende organisatie*, geschreven door Marcel van Wigen, Gerard Vriens en Frits Galle. Het een eenvoudig model om de organisatiecultuur praktisch, meetbaar en uitvoerbaar te maken.

44 'Certificeren van een team is geen gekke gedachte als het om veiligheid gaat.'

Wie tot voor kort geleden het woord security in de mond nam, had het daarna direct over data en hoe deze te beveiligen. Security anno 2022 gaat aanmerkelijk verder dan data en is niet alleen ict-gerelateerd. Veiligheid is iets wat de gehele maatschappij en dus ook alle organisaties aangaat. In een gesprek over security tussen Luuk Ketel en Roel Gloudemans en Ard van der Lee geven ze aan wat het effect is van security op projectmanagement en waarop projectmanagers meer moeten gaan letten.

52 Van Dev en Ops naar DevOps en DevSecOps

Volgens Gitlab kunnen organisaties door het integreren van automatisering in de software development cyclus DevOps-tijd besparen die ze aan andere prioriteiten kunnen besteden. We vroegen André Pals en Luuk Ketel hoe ze als projectmanagers tegen DevOps aankijken.

60 Onderzoek naar meten opbrengsten en kosten van een agile project

Maken organisaties die de agile aanpak hanteren zich druk over de werkelijke kosten en opbrengsten van de ontwikkelde software? In de praktijk gaat het vaak over 'waarde genereren' of over 'waardevolle software leveren' voor de business, maar zelden of nooit wordt er op waarde, (lees: opbrengsten versus kosten) gemeten en gestuurd. KWD gaat onderzoeken of er een aanpak is op te zetten om kosten en opbrengsten van een agile project in kaart te brengen.

COLUMN

22 John Hermarij Jacht op certificaten



Horen is vergeten, zien is onthouden, doen is begrijpen

KWD. De drie letters in onze bedrijfsnaam geven onze missie weer. Kunnen Willen Durven, maar ook Kennis Willen Delen. Kennis Delen voor en met onze klanten doen we onder meer via dit Vakblad, tijdens de Vakdag die dit jaar op 4 oktober wordt gehouden in Utrecht, door wetenschappelijk onderzoek naar projectmanagement uit te voeren, of via leergangen als PM Baas, of via de boeken in de succesvolle KWD-reeks. Een aantal van deze boeken heeft inmiddels de status van bestseller bereikt: bijvoorbeeld het boek Agile: Geschikt/Ongeschikt.

Kennis geven we niet alleen extern door aan klanten, maar zeker ook intern aan onze collega's. Doel van kennisdelen is om niet stil te blijven staan, maar om door het inbedden van nieuwe inzichten, van opgedane ervaringen, van nieuwe of verbeterde technologieën het hoge niveau van onze projectresultaten te continueren of daar waar mogelijk op een nog hoger niveau te brengen.

Er is ook een praktische reden waarom we kennis willen en ook moeten delen. Volgens Peter Storm, emeritus-hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen, hij was lange tijd verbonden aan dit Vakblad, oefenen projectmanagers geen vak uit. Zijn redenatie is dat wil projectmanagement een vak zijn, dan zouden er opleidingen moeten zijn waarin mensen in dat vak onderwezen kunnen worden. Zo'n opleiding

is er niet. Wel is projectmanagement ingebed in diverse HBO Bachelor Bedrijfskunde opleidingen, maakt het onderdeel uit van MBA-opleidingen en wordt het vak gegeven aan diverse Faculteiten Economie en Bedrijfskunde. Ook kun je certificaten voor tal van deelgebieden binnen projectmanagement verwerven, en via het systeem van Erkenning van eerder Verworven Competenties als HBO-afgestudeerde worden erkend.

Maar Faculteiten met Projectmanagement als hoofdvak, die zijn er niet echt, sinds kort is de Hogeschool Utrecht (HU) overigens wel gestart met een masteropleiding projectmanagement. Ofwel kennis opdoen en kennis delen is iets wat vooral op de werkvloer plaats moet vinden.

Bovenstaande heeft tot gevolg dat er in organisaties, bij bedrijven of waar dan ook geen afgestudeerde projectmanagers aan het werk zijn. Projectmanagers zijn in de regel lijnmanagers of specialisten die al projecten erbij 'deden'. Projectmanagers doen in de praktijk vaardigheden en ervaring op om het zeer diverse en uitdagende vak projectmanagement uit te kunnen oefenen. Het is dan ook niet meer dan logisch dat het inzetten van ervaren projectmanagers een succesfactor is om binnen projecten de gewenste resultaten te realiseren.

Wel een vak

Binnen KWD zien we projectmanagement wel degelijk als een Vak dat je kunt leren en waarin je je kunt verbeteren. We zien bij KWD Vaklieden aan het werk die resultaten boeken in zeer complexe omgevingen, zowel technisch, als organisatorisch, als politiek. Door kennis te delen wordt er binnen KWD continu geleerd, door iedereen, maar zeker ook door collega's die nog wat korter in dienst zijn. KWD-collega's luisteren niet slechts – Horen is Vergeten – ze kijken ook bij en naar zichzelf en bij anderen, want zien is onthouden. Horen en zien en vooral vragen stellen resulteert in projecten in adequaat

handelen omdat de projectmanagers begrijpen wat ze aan het doen zijn.

Binnen KWD kennen we onder andere de meester/leerling aanpak om opgedane kennis van ervaren collega's te kunnen doorgeven. Collega's worden senior ook door hen steeds zwaardere opdrachten te geven. Ook leren ze omdat ze binnen KWD steeds iets anders kunnen doen; meer doen van hetzelfde, daar leert niemand wat van. Nieuwe collega's worden voordat ze in dienst treden behalve op persoonlijkheid en ervaring ook getoetst op hun leerstijl. Hoe willen ze leren? Wat willen ze leren? Willen ze überhaupt leren? Wat ze willen, kunnen en moeten leren wordt duidelijker door hen te vragen over wat ze binnen KWD uitgevoerde projecten als lastig of moeilijk of problematisch hebben ervaren. Door hen gerichte opdrachten te laten uitvoeren, krijgen ze kennis en vaardigheden om lastige zaken beter en makkelijker te kunnen handelen.

Verbeteren Projectmanagement

KWD besteedt veel tijd en energie aan kennis vergaren en overdragen, maar is het eigenlijk niet vreemd dat er geen Faculteit Projectmanagement is? We zien dat bedrijven vaak wel 80 procent van hun totale innovatiebudget in projecten stoppen om hun bedrijf beter en of sneller te laten werken en dit doen via projecten. Hoe komt het dan dat de verantwoordelijke lijnmanagers voor deze verbeteringen zo weinig aandacht en tijd spenderen het projectmanagement te verbeteren in hun eigen organisatie? Waarom zien CEO's van bedrijven dit belang niet als prioriteit en nemen ze niet het initiatief om een lobby te starten richting Overheid om projectmanagement hoger op de onderwijs-agenda geplaatst te krijgen, in plaats van het sponsoren van een zoveelste MBA-studie? Waarom kunnen accountants wel geregistreerd staat als erkend Register Accountant en moeten ze RA zijn om in hun vakgebied te kunnen werken? Voor projectmanagers is er slechts het niet-verplichte IPMA-



of PMI-registratie. Waarom is KWD het enige projectmanagementbedrijf met een eigen Vakblad? Alleen de laatste vraag kunnen we met redenen omkleed beantwoorden: omdat we kennis willen delen en omdat we collega's en klanten willen laten profiteren van alle kennis die we tot nu toe hebben opgedaan in projecten maar ook in onderzoeken die we uitvoeren samen met universiteiten en hogescholen.

Leren en verbeteren

Een projectmanager moet kunnen luisteren, organiseren, pro-actief zijn en oog hebben voor details. Hij of zij moet effectief kunnen communiceren, delegeren, op problemen kunnen anticiperen en daarbovenop ook flexibel en drukbestendig zijn. Deze kerntaken hebben met elkaar gemeen dat ze actief zijn en zeker niet passief. Om deze kerntaken te kunnen uitvoeren is opleiding, ervaring opdoen en begeleiding blijvend nodig omdat deze kerntaken niet vastomlijnd zijn, maar meegroeien met veranderingen binnen het werkveld van projectmanagement. Ofwel, er valt altijd voor projectmanagers veel te leren. Alleen door veel te leren en ervaringen uit te wisselen kunnen valkuilen mede worden voorkomen en kan het regelmatig verschijnende 'Chaos report' van The Standish Group een substantiële verbetering laten zien in het aantal projecten dat succesvol wordt afgerond.

In het verlengde van het Chaos rapport is voor projectmanagers nu het boek 'The good mate-how understanding team relationships make you happier and more productive.' Het is geschreven door James Johnson en Evan Sorensen. Het boek is gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek van de Standish Group. Er zijn volgens de auteurs drie belangrijke factoren die ervoor kunnen zorgen dat een softwareproject succesvol kan zijn: een goede sponsor, een goed team en een goede werkomgeving. Een goed team ontstaat evenwel alleen als iedereen ook

Aanleveren content

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

Gratis of betaald abonnement op het Vakblad Projectmanagement

Editie 17 draagt als thema 'Leren'. Dat is op verschillende manieren te doen, onder andere van elkaar, maar ook van de natuur.

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 via www.kwdrn.nl/vakblad. De redactie beoordeelt de aanvraag. Een betaald abonnement kost 74,20 euro per jaar, inclusief 9 % btw. Elke editie is ook digitaal te ontvangen. Naast de papieren uitgave van 1500 stuks zijn er ook ruim 1500 digitale abonnees.

aan zichzelf werkt. You are master of your destiny. Ofwel, er is uiteindelijk slechts één persoon die je uiteindelijk beter kan maken: dat ben je zelf.

In deze editie van het Vakblad reikt KWD weer het nodige aan kennis aan om jezelf als projectmanager te verbeteren. De wereld is snel aan het veranderen. De artikelen over DevOps en Security geven dat aan. Het is goed om als projectmanager dergelijke ontwikkelingen te signaleren en om vervolgens met behulp van additionele kennis bij te blijven.

Veel leesplezier met deze editie. □



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

***‘Rewards and motivation
are an oil change for
project engines. Do it
regularly and often’***

Woody Williams

***‘Managing to have a sense of humor
makes it a lot easier to manage people’***

Steve Wilson

***‘Meetings are indispensable when
you don’t want to do anything’***

John Galbraith

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

Charles R. Swindall

***‘Talent wins
games, but
teamwork
and intelligence wins
championships’***

Michael Jordan

***‘Beware the time-driven project with
an artificial deadline’***

M. Dobson

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

Stephen Covey

***‘You have to learn the rules of the
game. And then you have to play
better than anyone else’***

Albert Einstein

***‘When it is obvious that the goals
cannot be reached, don’t adjust
the goals, adjust the action steps’***

Confucius

***‘The conventional definition of
management is getting work done
through people, but real management
is developing people through work’***

Agha Hasan Abedi

‘Voor leiderschap is durf nodig’

AUTEURS EN INTERVIEWERS: LUKK KETEL EN LEO KLAVER



Ongeveer 30.000 Nederlandse militairen hebben zich vanaf 2002 zich ingezet om, zoals de politiek dat verwoordde, de inwoners van Afghanistan te helpen hun land veilig te maken door te helpen het veiligheidsapparaat, leger en politie verder op te bouwen (lees: weerbaar te maken tegen een eventuele overheersing door de Taliban). Voor luitenant-generaal Hans van Griensven -nu buiten dienst- was het evenwel minder een opbouwmissie maar vaak 'gewoon' oorlog. Een gesprek met Van Griensven over hoe hij zijn opdrachtgerichte commandovoering invulde: het droeg veel aspecten van projectmanagement en agile werken in zich. 'Een team moet je aan de voorkant opbouwen', betoogt hij.



‘De missie in Afghanistan heeft het Nederlandse leger met al zijn manschappen weer vertrouwen gegeven. We hebben daar laten zien dat we het kunnen.’ Het doet Hans van Griensven daarom enigszins verdriet dat in de media wel veel (terechte) aandacht wordt gegeven aan de militairen (10 procent) die na de missie een PTTS (Posttraumatische Stresstoornis) ontwikkelden en veel minder aan de overig 90 procent van de militairen. ‘Die staan niet altijd in de picture, maar hebben uitstekend werk verricht, net als de militairen die niet zonder kleerscheuren het land hebben verlaten. Dat mag ook wel eens worden gezegd.’ De koning verwoordde het tijdens de laatstgehouden Veteranendag in Den Haag als volgt: ‘U onderging de helse hitte. U voelde het geelgrijze stof van Kamp Holland in uw ogen en neus. U hoorde het felle mortiervuur in Helmand en Kandahar. U zag de gewonden en de slachtoffers bij Deh Rawod en op andere plekken. Een aantal van u liep blijvende fysieke schade op. Vijfentwintig kameraden verloren het leven. Het verdriet om hen gaat nooit meer weg, in het bijzonder bij hun nabestaanden.’ De koning zei ook nog: ‘U komt namens ons in actie. Niet op eigen initiatief. Maar omdat het democratisch gecontroleerde bestuur en de samenleving

daarom vragen.’ Ofwel, het leger dient te doen wat de politiek vraagt. ‘Defensie beschermt wat ons dierbaar is. Militairen verdedigen Nederland, de (economische) belangen en bevriende landen. Ze komen op voor anderen en ondersteunen bij rampen’, aldus Defensie op zijn website.

De Nederlandse militairen waren vooral actief in de provincie Uruzgan en later in Kunduz. Twee militairen kwamen om het leven tijdens de -nog steeds- omstreden slag bij Chora, evenals 80 burgers. Vier nabestaanden van Afghaanse slachtoffers hebben de rechter gevraagd een uitspraak te doen over het ‘blinde geweld’ dat volgens hen door de Nederlandse militairen is gebruikt. Het is 16 juni 2007 als Van Griensven omhoogkijkt in zijn hoofdkwartier in Tarin Kowt en ziet hoe een granaat afgevuurd door een Pantserhouwitser, het zwaarste wapen van de landmacht, richting Chora gaat. Hij heeft zojuist het bevel daartoe gegeven in een poging om zijn manschappen en de lokale Afghaanse bevolking te redden die aldaar zijn omsingeld door de Taliban. Met een doffe klap komt de granaat 40 kilometer verder op aarde terug. ‘Wij worden steeds neergezet als moordenaars van vrouwen en kinderen, maar we hebben daar niets verkeerd gedaan’, zegt Van Griensven 13 jaar later in een interview met het Algemeen Dagblad. Recent hield hij een voordracht bij KWD over hoe hij als commandant namens Nederland de missie leidde en hoe hij de voorwaarden invulde voor Opdrachtgerichte Commandovoering. ‘Elke missie is uniek en lijkt daarmee op wat een project voor projectmanagers is. Het leger is uitermate geschikt om een dergelijke missie als in Afghanistan uit te voeren omdat het altijd aan het trainen is hoe om te gaan met onverwachte situaties.’ Ook dat lijkt op het werk van een projectmanager. Het voordeel van het leger is wel dat manschappen veel kunnen trainen en oefenen, dat is iets wat een projectmanager minder kan.

Opdracht Gerichte Commandovoering in het leger heeft veel gelijkenissen met projectmanagement

U heeft onlangs een voordracht gehouden bij KWD over leiderschap

‘Je mag je zeggen. Natuurlijk, het leger is het leger en het bedrijfsleven het bedrijfsleven, maar er zijn overeenkomstige elementen in beide werelden te zien, zeker op gebied van organisatie en aansturing. De wereld zit vaak op een gelijkvormige manier in elkaar, maar het is altijd leuk om die werelden vanuit verschillende en andere invalshoeken te bekijken. Misschien doe je dan inspiratie op om dingen te doen waar je nooit bij stil hebt gestaan. En na 41 jaar in de krijgsmacht gediend te hebben, kan ik wel iets zeggen over die wereld. Vanuit dat perspectief heb ik bij KWD verteld wat in mijn ogen raakvlakken zijn tussen het leiding geven in de krijgsmacht en in projectmanagement.’



Luitenant-Generaal (b.d.) Hans van Griensven:
‘Ga je niet met alle details bemoeien.’

Is het altijd je passie geweest om in de krijgsmacht te dienen?

‘Als achttienjarige ben ik in het leger gegaan omdat het precies aansloot bij wat ik vroeger in de straat ook altijd deed: de baas spelen. Niet om de baas te spelen maar om in teamverband een uitdaging aan te gaan. Als ik iets doe, dan wil ik het goed doen. Dat geldt overigens voor iedereen en alles bij defensie: je moet het goed willen doen, het gaat om mensenlevens. Als je een team wilt inspireren, het beste uit jezelf wilt halen, dan moet je die instelling ook hebben. Als je als leidinggevende in de krijgsmacht als een natte washand voor je troepen gaat staan, dan gaat iedereen denken, nou het zal mijn tijd wel duren. Je kunt mooie woorden uitspreken, maar als je niets uitstraalt, dan, ja, dan gebeurt er niets. Je moet mensen inspireren.’

Wat moet je uitstralen? Macht? Gezag?

‘Macht is gevaarlijk, vind ik altijd. Macht heb je vaak door je positie, of door geweld, of door dreiging daarmee. Ik spreek liever over gezag, dat is geaccepteerde macht, dat moet je verdienen. De mensen met wie je omgaat, moeten in jou geloven, dat kun je niet afdwingen, daarvoor moet je voorbeeldgedrag tonen, weten waarover je praat, goed voorbereid zijn. Vertrouwen moet je overigens ook verdienen. Ik hoor wel eens mensen tegen een nieuw team zeggen: wij werken hier samen op basis van vertrouwen, maar dat kan helemaal niet. Vertrouwen ontstaat pas als je met elkaar werkt en gezien hebt welke kwaliteiten er in het team zijn. Blind vertrouwen is altijd gevaarlijk en je komt niet zelden aan het einde bedrogen uit.’

Dat klinkt alsof er behalve gezag, vertrouwen meer nodig is om aan het einde in een project van succes te kunnen spreken.

‘Er gaat heel veel fout, elke dag, bij iedereen. Zelfreflectie is belangrijk, dan denk ik altijd, wat heb ik gemist, ben ik niet duidelijk geweest,



If you can't stand the heat, don't go into the kitchen

heb ik te weinig richtlijnen gegeven? Na eerlijk gereflecteerd te hebben kun je pas zeggen, nee, ik heb het wel goed gedaan, maar hij of zij heeft toch niet die kwaliteiten waarop ik had gehoopt en waar ik vertrouwen in had. Duidelijkheid is hier zeer belangrijk. Een van de eerste lessen die je binnen Defensie leert is om als je een dienstopdracht krijgt, deze te herhalen om te laten zien dat je het begrepen hebt. Vaak denken we dat mensen het begrepen hebben, maar dat is dan niet zo. We communiceren nooit zo duidelijk als we denken.'

Maakt vertrouwen geven controleren overbodig?

'Je moet en wilt mensen vertrouwen en ze bepaalde ruimte geven, maar je wilt ook de controle houden zonder dat mensen in je team het gevoel krijgen dat je ze controleert. Dat is ook niet goed. Het is zoeken naar een juiste balans. We zien allemaal wel iets over het hoofd, dus je moet een sfeer creëren dat je elkaar helpt om goed samen te werken. Het is niet goed als de baas alleen komt kijken als er iets fout gaat, je moet onder je mensen zijn, niet alleen om richtlijnen te geven, maar ook door het proces heen. Ik liep daarom tijdens een oefening midden in de nacht binnen bij soldaten die de wacht moesten houden. Die schrokken daar wel van, een commandant in het holst van de nacht, maar ze zagen daar ook het positieve van in: hé de

baas komt interesse tonen en hij komt niet eens controleren. Je moet als leidinggevende ook laten zien dat je geïnteresseerd bent. Dan bouw je aan vertrouwen en gezag en bouw je aan een goed en hecht team.'

Bepaalde ruimte geven, bedoel je daarmee dat net als agile werken, de manschappen zelf moeten en mogen en kunnen bepalen hoe ze een bepaalde taak gaan uitvoeren?

'Het Duitse leger was aanvankelijk zeer succesvol omdat ze werkten met kleine teams die op groepsniveau veel vrijheden hadden om te handelen en het initiatief te nemen. Daardoor konden ze sneller en slagvaardiger zijn dan de tegenstander. Dat staat bekend als Auftragstaktik. In Nederland hebben we dat vertaald naar Opdracht Gerichte Commandovoering. In OGC gaat het om dezelfde taal spreken, zelfde doctrine hanteren, vakmanschap hebben, teamvorming bevorderen, goed communiceren en kunnen bogen op ervaring en training. De leiding geeft het 'wat' aan en de teamleden bepalen het 'hoe'. Het is niet zo dat je als commandant kan zeggen, ik heb duidelijk verteld wat ik wil en jullie komen er nu wel uit hè. Ik hoor wel wie er gewonnen heeft. Zo moet het niet zijn, je hebt als leidinggevende altijd je verantwoordelijkheid. Je mag nooit zeggen, ja het ging fout, maar dat is niet mijn schuld, want ik heb duidelijk gezegd wat er moest gebeuren. OGC houdt daarom ook in: 'Op tijd Gericht Controleren', zonder dat je je met alle details gaat bemoeien. En natuurlijk zit er een grijs gebied tussen geven van ruimte en controleren. Ook hier gaat het weer om het vinden van een juiste balans in de samenwerking tussen leidinggevende en het team. Het vinden daarvan maakt een team succesvol.'

Het is inderdaad wat projectmanagement ook beoogt: goed doen, leidinggeven, team inspireren, gezag verdienen, gezag van nature uitstralen, voorbeeldgedrag tonen, vertrouwen



geven, taken verdelen, zelfreflectie, het zijn allemaal ingrediënten die je ook in de projecten ziet. Binnen projectmanagement zijn methodes de doctrines en de gemeenschappelijke taal. Ons werk lijkt daarmee wel op commando voeren. Je moet geen micromanager zijn, maar tegelijkertijd zit de devil in the detail. Hoe gaat je daar mee om als commandant?

‘Dat is een hele mooie. Elk klein detail kan iets groots ten gronde richten, of tot een succes maken. Een korporaal is de laagste in rang, maar die kan in een situatie zitten dat maakt dat wat hij doet bepalend kan zijn voor een hele missie. Wij noemen dat de ‘strategic corporal’. En dan zijn we weer waarmee we zijn begonnen: ook deze korporaal moet je vertrouwen geven. Als je risico’s wilt mijden, dan kun je niet bewegen. Je moet dus ook durven als commandant. Daar staat de D in KWD toch ook voor?’

Hoe doe je dat? Durven en erop vertrouwen dat een team zijn ervaringen gebruikt om te leren en om te verbeteren?

‘Natuurlijk mag iedereen fouten maken. Als iemand een fout maakt, dan moet je niet de zweep erover leggen en een keer natrappen, maar dan moet je zo iemand bij de hand nemen en zeggen: ja dat ging dus even niet goed, maar je weet nu waar het aan ligt. En als ik je nog wat tips mag geven...Binnen Defensie heb je als voordeel dat je veel met elkaar oefent. Daardoor weet iedereen wat de doctrine van het leger inhoudt, je spreekt daardoor dezelfde taal en je weet van elkaar wat eruit tactisch en operationeel oogpunt gedaan moet worden. Door veel te oefenen investeren we aan de voorkant in teams, niet tijdens de uitvoering, dan ben je vaak te laat, hoewel je wel kunt bijsturen door bewust controlemomenten in te bouwen. Overigens kun je ook dat organiseren.’

En toch was daar dan Chora, zijn slachtoffers, wat ging daar mis?

‘De waarheid over Chora, dat heeft niet in de krant gestaan. Op de KWD-bijeenkomst en in een artikel van het AD heb ik gelukkig kunnen



uitleggen wat de omstandigheden waren tijdens de gebeurtenissen in 2007. Ik wilde in Chora de lokale bevolking en onze eigen mensen redden en onze posities herstellen, waar die verloren gegaan waren aan de Taliban. We zaten met zestig Nederlandse militairen in de Choravallei, omsingeld door tegen de 1000 gewapende Talibanstrijders. We moesten onze militaire middelen, waaronder granaten en vliegtuigbommen, inzetten ter bescherming van de lokale bevolking en onze eigen manschappen. We konden elk moment worden overlopen. Die posten hadden we nodig om de veiligheid van burgers te garanderen, die zouden we niet opgeven. Iedereen wist wat het doel was. Als commandant heb ik toen besloten om te vechten voor behoud van onze posities en de veiligheid van burgers, kortom: voor onze missie. Dat heb ik gedaan in samenspraak met mijn team. Ik had voor de inzet van zware militaire middelen toestemming kunnen vragen aan de hoogste lokale baas van de NAVO, maar ik heb hem slechts medegedeeld wat ik ging doen. Ik wilde mijn eigen verantwoordelijkheid nemen en me niet verschuilen achter m'n superieuren. We kenden de situatie, kenden de omgeving, we zaten al vijf maanden in dat gebied. We hadden 'situational understanding'. Ik heb dus gezegd: dit is de omstandigheid, dit ga ik doen, dit is mijn oogmerk, dit bevel geef ik, dit is mijn verantwoordelijkheid. Daar is dus niets misgegaan. Dat is geen 'blind geweld' geweest. We hebben ons als vakkundig team onder extreme omstandigheden professioneel gedragen. Voor de tegenaanval enkele dagen later, heb ik via onze Afghaanse contacten de burgers in de vallei gewaarschuwd voor het ingrijpen van onze kant.'

Er is toen een zelfmoordmissie geweest van een Talibanstrijder...

'Dat gebeurde al eerder, na afloop van de Internationale Vrouwendag die we beveiligd hadden. Een Talibanstrijder zag zijn kans schoon

om een Nederlands pantservoertuig op te blazen die zich daar bevond ter beveiliging. In de cultuur van de Taliban is het aanvallen van een tank zo ongeveer het meest mannelijke wat je kunt doen. Op deze manier protesteerde de Taliban tegen het feit dat wij de vrouwen de ruimte gaven zich te verenigen en uit te spreken. Helaas komen niet alle gebeurtenissen correct in de media; iedereen geeft er een eigen draai aan. De waarheid is altijd het eerste slachtoffer in een oorlog, maar als militair kun je nooit je eigen mening ventileren, je moet je altijd conformeren aan de woordvoeringslijn van defensie. De krijgsmacht is een instrument van de politiek. Die bepaalt dus ook waar we worden ingezet en waarom. De missie werd verkocht als een opbouwmissie, maar voor onze militairen was het vaak meer een vechtmis-sie. Als militair kun je geen nee zeggen tegen een inzetopdracht. Ik moet erbij zeggen dat Defensie ook het meest geschikte apparaat is om in te zetten in een situatie waar geweld moet worden gebruikt en die vooraf ongewis is: daar oefenen we heel veel voor. Het heet niet voor niets 'krijgskunst'; helaas zijn er teveel leken die denken er ook verstand van te hebben. En natuurlijk waren we ontdaan door het verlies aan mensenlevens aan de kant van burgers en militairen. Dat is altijd ingrijpend. Dat wil je niet, dat wil je voorkomen, maar is helaas onvermijdelijk bij dit soort inzet.'

Een projectmanager werkt ook vaak in het ongewisse. Uitkomsten zijn vooraf lang niet altijd helder. De projectmanager geeft richting en zorgt ervoor dat die blijft behouden omdat hij er vertrouwen in heeft dat die richting goed is en dat het goed gaat komen.

'Precies. Aan de voorkant is nooit helemaal zeker of iets lukt, maar als leidinggevende moet je daartegen kunnen. 'Don't go into the kitchen if you can't stand the heat.' Je moet als leider durven omgaan met onzekerheden. Militairen plannen ook alleen maar in onzekerheid. De



mensen is genegen om te wachten tot hij alle informatie heeft om tot een goed besluit te komen, maar die informatie krijg je nooit helemaal, zeker niet als er sprake is van tijdsdruk en de eerste informatie die je krijgt is altijd onjuist. Je moet wel vertrouwen in jezelf hebben. Ik weet door veel te oefenen dat ik situaties goed aankun en dat ik leiding kan geven. Dat vertrouwen in mezelf heb ik in de loop der jaren opgebouwd. Los daarvan weet je als militair leider dat je verantwoording moet afleggen voor je daden. Wat ik ook doe, ik moet het daarna kunnen verklaren, desnoods voor de rechter, voor de maatschappij. Je hebt een staf ter ondersteuning en die adviseert vooraf en voert uit wat is besloten. Stafleden kunnen verschillende adviezen geven, helemaal goed, maar als leider moet je het geheel overzien en je eigen besluit nemen. Veel belangen en factoren spelen dan een rol. Als we toen waren weggegaan uit Chora hadden we het vertrouwen verloren van de bevolking, van de mensen in Nederland, van de NAVO, van de Nederlandse regering, van onze eigen mensen. Dan was onze missie mislukt, want opdracht niet uitgevoerd, projectdoel niet gehaald, zo je wilt.'

Was je besluit om te blijven en om te verdedigen een intuïtief besluit?

'Je kent je mensen, je weet wat voor middelen je hebt en je kent het effect daarvan en je bent niet alleen op de wereld. Er is een internationale coalitie die je kan helpen. Dat alles weegt je af en dan neem je een besluit op basis van alles wat je in vele jaren hebt geleerd. Intuïtief is alles wat je aan ervaring hebt opgedaan. Dus in die zin is intuïtie een soort rationeel besluitvormingsproces.'

Wat heb je geleerd in Afghanistan?

'Afghanistan heeft laten zien dat Defensie met de juiste mensen en de juiste middelen onder moeilijke omstandigheden goed zijn werk kan doen. De vier jaar in Uruzgan heeft een

Intuïtie is een rationeel besluitvormingsproces

geweldige boost gegeven aan de landmacht en tegenwicht gegeven aan Srebrenica. Defensie is daar volwassener geworden. En ik heb bijna dagelijks gezien dat geluk een belangrijke factor is in oorlogsvoeren. Tien centimeter meer naar rechts en de soldaat was dood geweest, een vliegtuig die verkeerd richt waardoor kogels vlak achter een rij soldaten inslaan, een meter meer naar achteren... Mensen hebben dagelijks geluk en anderen weer niet. Zonder geluk vaart niemand wel, maar dat kun je niet incalculeren. Als leider moet je kunnen omgaan met onzekerheid, geluk en pech. Je moet ook lef hebben, dingen durven, verantwoorde risico's nemen. Gaandeweg dingen oplossen, maar nu ga ik ervoor. Er is in de geschiedenis nooit een dag geweest waarop niet ergens oorlog werd gevoerd. Dat maakt dat je altijd bereid moet zijn om te vechten. Dat is niet goed of fout, dat is wat het is. Mijn ideaal is ook een wereld zonder oorlog, maar ik betwijfel of zo'n wereld er ooit kan komen. Mensen willen in de regel geen oorlog, het zijn leiders, vaak gekozen door dezelfde mensen, die een land naar een oorlogssituatie voeren. Dat blijft me verbazen.'

□

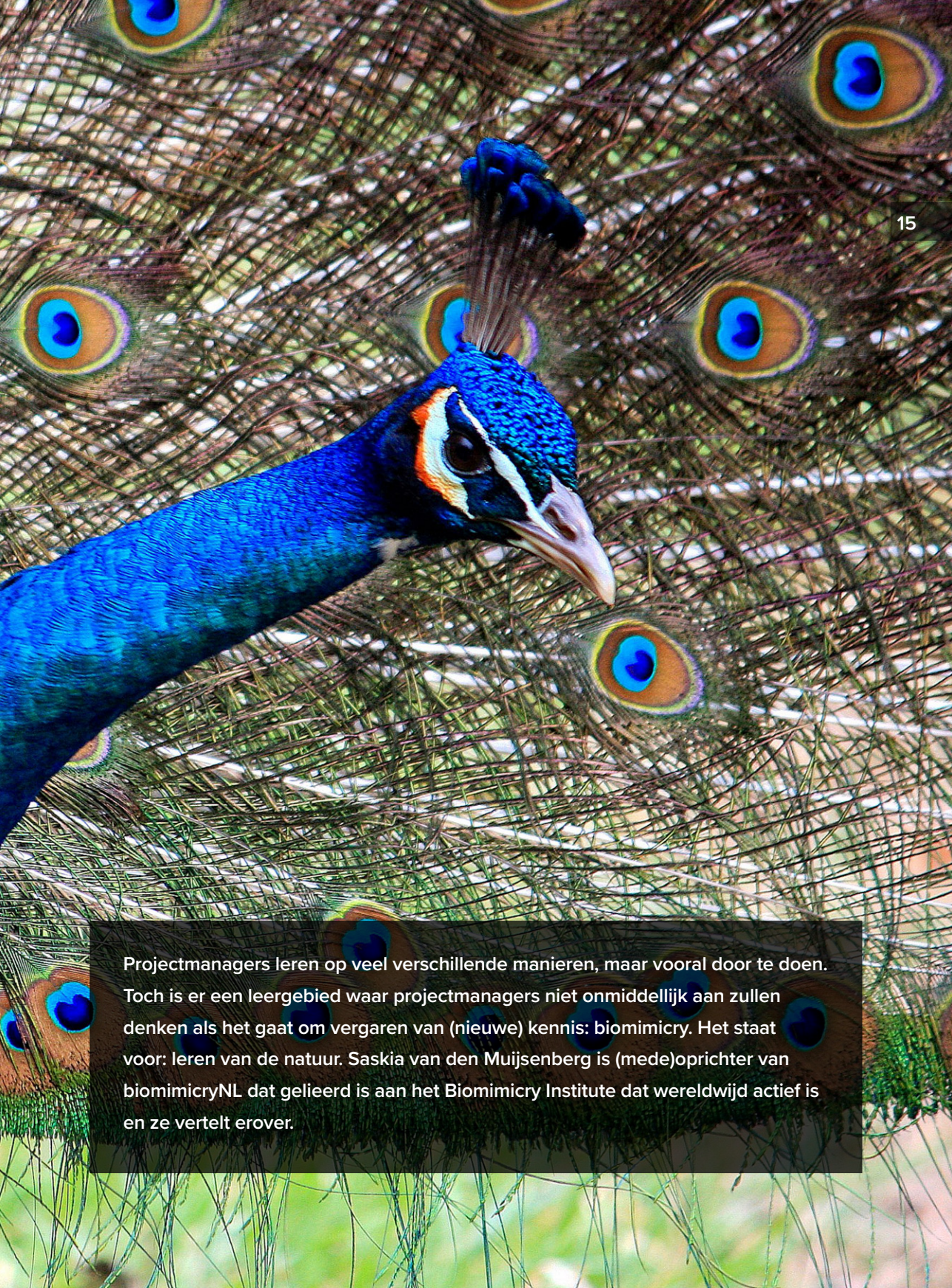


Luuk Ketel en Leo Klaver zitten in de redactieraad van dit Vakblad

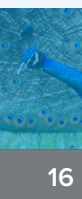
Biomimicry **Wat kan de** **projectmanager** **daarmee?**

AUTEURS EN INTERVIEWERS: LUUK KETEL & LEO KLAVER





Projectmanagers leren op veel verschillende manieren, maar vooral door te doen. Toch is er een leergebied waar projectmanagers niet onmiddellijk aan zullen denken als het gaat om vergaren van (nieuwe) kennis: biomimicry. Het staat voor: leren van de natuur. Saskia van den Muijsenberg is (mede)oprichter van biomimicryNL dat gelieerd is aan het Biomimicry Institute dat wereldwijd actief is en ze vertelt erover.



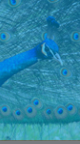
Projectmanagement zoals we nu kennen heeft vorm gekregen tijdens de 1^e en 2^e Industriële Revolutie, zo rond 1800. De natuur daarentegen is er al zolang er leven op aarde bestaat, 3,8 miljard jaar dus. Pakweg 200.000 jaar geleden verscheen de moderne mens in de natuur. Eeuwenlang leefde de mens in harmonie met de natuur waaruit ze zelf was voortgekomen. De laatste eeuwen zijn mens en de rest van de natuur stap voor stap uit elkaar gegroeid en anno 2022 lijken het twee verschillende werelden te zijn. Natuur is voor de mens geworden voor iets voor het weekend of vakantie. Natuur moet ten dienste staan van produceren en consumeren, zonder daar voor de natuur al te veel voor terug te willen doen. Gevolg: uitputting van grondstoffen en steeds slechter wordende leefomgevingen. Het tij kan ten goede voor de natuur worden gekeerd onder meer als de mens meer en beter gaat kijken hoe de natuur voor zichzelf zorgt en daarvan gaat leren; we vinden echter liever zelf

het wiel uit. Projectmanagers zullen zich daarin herkennen.

Er zijn inmiddels genoeg voorbeelden voorhanden die aangeven dat de natuur een grote inspiratiebron kan zijn. Voor organisaties, voor projectmanagement als er nieuwe of vernieuwde producten of zelfs technologieën nodig zijn voor het borgen van de continuïteit van een onderneming of het drastisch reduceren van de ecologische footprint. Voorbeeld: George de Mestral keek goed naar de natuur en dankzij deze Zwitser kunnen we nu klittenband voor alles en nog wat gebruiken. In 1941 bestudeerde hij aandachtig de klitten die hij na een wandeling in de natuur maar moeilijk van zijn kleding en de vacht van zijn hond kreeg. Overal zag hij kleine haakjes. Dat bracht hem op een idee.

Om te kunnen zien wat de natuur te bieden heeft voor ons als mens, voor organisaties en mogelijk ook voor projectmanagement is een bepaalde mindset nodig. Soms is het lastig te zien wat de natuur in de aanbieding heeft. Neem de pauw, die heeft maar één soort pigment: bruin. Toch zien we bij deze vogel letterlijk en figuurlijk een waaier aan kleuren. Wie een pauwenveer onder de microscoop legt ziet minuscule structuren die op een afstand van slechts honderd of tweehonderd nanometer van elkaar liggen. Licht stuitert daar zo in en uit dat er uiteindelijk geen bruin tevoorschijn komt, maar blauw dat met pigment niet is na te maken gecompleteerd met de mooiste kleuren groen en geel. 'Ik vind het een werkelijk prachtig voorbeeld van geperfectioneerde interferentie waarmee deze dieren met elkaar kunnen communiceren en met de omgeving', zegt Saskia van den Muijsenberg. De kennis over de veren van de pauw hebben we mede te danken aan de Groningse wetenschapper Pascal Freyer die in 2021 in een publicatie verkondigde dat deze technologie die de pauwen van nature hebben, mensen wellicht ooit eens kunnen

Wie naar de natuur kijkt ziet geen grootse implementaties, maar kleine stapjes om constant op veranderingen te kunnen reageren



gebruiken bij de overdracht van data door middel van licht. Wellicht kan dat met de pauwentechnologie veel beter. 'Misschien kunnen we de opslag van data zelf nog efficiënter maken als we in staat zijn verder te doorgronden hoe onze DNA dat doet.' Ofwel, kennis en kunde over de natuur, komt niet altijd vanzelf tot ons, daar moeten we iets voor doen. Vaak zijn diepgaande studies nodig om te kunnen begrijpen hoe de natuur in elkaar steekt en welke processen er zijn.

De drie V's

De natuur laat zien dat er drie essentiële zaken belangrijk zijn voor zowel dier als mens: het verkrijgen van Voedsel, zorgen voor Veiligheid en Voortplanting. In de mensenwereld is het verkrijgen van voedsel equivalent aan: het zorgen voor inkomen, het hebben van zinvol werk, erkenning, het kunnen uitvoeren van boeiende projecten. Veiligheid is: kunnen zeggen wat je wilt, ruimte krijgen om je expertise te tonen en in te zetten, mogen en kunnen experimenteren, zekerheid van het hebben van een baan of werk. Voorplanting is: wat eenieder achterlaat op deze wereld aan producten, ideeën, successen, inspiratie voor anderen. In het beste geval kan met wat wordt nagelaten door de volgende generaties verder worden gebouwd aan wat als ideale wereld is te zien. Hoewel de 3 V's voor alles in de natuur belangrijk is, werkt de mens daar anders aan dan de rest van de natuur. Organismen zoeken naar een balans tussen de 3V's en richten zich niet op het maximaliseren van een daarvan. De mens zou er goed aan doen dit ook te doen.

Giraffen en het ecosysteem van acaciabomen

Er zijn -gelukkig- voorbeelden van projecten die laten zien dat de mens wel bezig is om beter te kijken naar hoe de natuur zaken aanpakt. Om het probleem van verdroging of overstrooming ter hand te nemen zijn de nodige beken weer

teruggebracht naar de situatie van vroeger, waarin water kronkelend vrij door het landschap stroomde en het dal van de beek een spons was dat een teveel aan water opzoog en vasthield en het weer vrij liet komen als dat nodig was. Mensen met 'blauwe' karaktertrekken vonden dat gemeender maar niets, water moest snel worden afgevoerd, trokken vele beken recht waardoor het inderdaad sneller ging stromen en de oevers veel steiler werden, met alle gevolgen van verdroging van dien. 'Rode' mensen bedachten dat het toch beter is beken weer te laten meanderen. Ze lieten dode bomen en takkenbossen in de beek liggen en brachten het uitgespoelde zand terug naar de beek. In die gebieden zijn de dalen weer sponzen, is het waterbeheer een stuk beter en komen bloemen en waterdieren terug. Van den Muijsenberg: 'Dit voorbeeld laat zien, dat je letterlijk en figuurlijk niet altijd in een rechte lijn naar een oplossing moet willen komen. Je moet goed weten waarom je iets wilt ontwikkelen. Door meer te kijken en te realiseren dat we onderdeel zijn van de natuur zijn betere oplossingen en toepassingen mogelijk, ook in het werk van projectmanagers. Eigenlijk zouden we met zijn allen, dus ook projectmanagers, een nieuwe Inburgeringscursus Natuur moeten volgen. De connectie met de natuur hebben we nodig om het evenwicht tussen en mens en natuur te kunnen herstellen.'

Wie naar de natuur kijkt ziet geen grootse implementaties, om constant op veranderingen te kunnen reageren. De natuur is geen uniek project dat een begin en een einde heeft, maar is altijd levend en alert en pakt zwaktes aan. Ze geeft een voorbeeld: van giraffen die dol zijn op het eten van acaciabladeren. 'De acaciaboom heeft doornen om zich te beschermen tegen het kaalvreten door giraffen. Maar die beesten hebben een lange nek en een speciale tong van maximaal 45 centimeter waarmee ze toch bij de blaadjes kunnen komen. De bomen hebben

De natuur laat zien dat er drie essentiële zaken belangrijk zijn voor zowel dier als mens: het verkrijgen van Voedsel, zorgen voor Veiligheid en Voortplanting. Hoewel de 3 V's voor alles in de natuur belangrijk is, werkt de mens daar anders aan dan de rest van de natuur. Organismen zoeken naar een balans tussen de 3V's en richten zich niet op het maximaliseren van een daarvan. De mens zou er goed aan doen dit ook te doen

daarop een systeem ontwikkeld waardoor de blaadjes minder goed bij de giraffen in de smaak vallen. Ze kunnen de chemische samenstelling van hun bladeren veranderen en die stof in de lucht vrijlaten. Acacia's in de buurt kunnen dat oppikken en de smaak van hun bladeren aanpassen. Giraffen laten zo'n boom dan met rust en ook de acaciabomen in de onmiddellijke nabijheid. Zo ontstaat er een ritme waardoor zeg om de tien acaciabomen er een is waarvan de giraffe de bladeren eet. Zo blijft het gehele eco-systeem in stand. De natuur geeft vaak op een prachtige manier feedback. Ik weet niet of de ontwikkelaars van agile werken naar de natuur



hebben gekeken, maar ik weet wel waarom het succesvol is: kleine stapjes zetten en direct feedback vragen aan degene voor wie je de stap hebt gezet.'

Rekening houden met belangen

Het giraffen-voorbeeld laat zien dat en hoe de natuur rekening houdt met verschillende aspecten en belangen. 'De natuur is veel meer dan alleen eten of opgegeten worden. Als een bijenvolk te groot wordt en er nieuw onderkomen nodig is, dan gaat een aantal van de bijen op onderzoek uit. Deze rapporteren hun bevindingen in de bijengroep door middel van een



cirkeldans. Uit deze dans kunnen andere bijen opmaken waar de mogelijk nieuwe plek zich bevindt. Het enthousiasme waarmee de verkenner-bij danst geeft aan wat hij van de nieuwe verhuizing vindt. Daarop gaat een andere bij naar die plek kijken en vertelt hij al dansende wat hij van het nieuwe onderkomen vindt. Dat gaat zo door totdat 15 procent van het bijenvolk het eens is over de nieuwe woonplek. Dan wordt er verhuisd. We kunnen daarvan leren dat het niet nodig is om 100 procent overeenstemming te behalen over een issue in een project. Goed is goed genoeg in de natuur. Mensen gaan vrijwel altijd op zoek naar hoe de laatste 20 procent kan en moet worden ingevuld. Dat is lang niet altijd nodig, zo leren de bijen ons.'

Ook termieten kennen een zeer complexe wijze van samenleven. Termieten zijn blind en houden zich alleen bezig met het welzijn en behoud van de kolonie waarin miljoenen soortgenoten kunnen leven. Ze communiceren met elkaar door middel van feromonen die voor elke kolonie anders is. Van den Muijsenberg: 'Hoe bijen en mieren en andere dieren met elkaar leven is het resultaat van vaak eeuwenlange evoluties. Het is overigens niet altijd zo dat een evolutie op den duur succesvol is. Berekend is dat ongeveer 99,8 procent van alle soorten die ooit op aarde hebben geleefd inmiddels is uitgestorven. De vraag in discussies over het voortbestaan van de aarde is dan ook nooit of de aarde zal blijven bestaan. Het antwoord daarop is ja. De vraag is meer of de mens de aarde kan blijven bevolken. Ik behoud goede hoop daarop, maar dan moet er wel meer gebeuren dan nu. Dat mogen overigens ook kleine projecten zijn. Sommige dingen beginnen als project en eindigen als een strategische aanpak.'

Slimheid

Maar hoe staat het met de natuur? Moet die zich ook niet aanpassen aan de mens. Ofwel, leert de

natuur ook van mensen? 'Ja', zegt Saskia en geeft het voorbeeld van hoe kraaien een oplossing hebben gevonden voor noten die ze zelf niet open kunnen krijgen. 'Er zijn prachtige filmpjes van hoe kraaien bij een stoplicht op een elektriciteitsdraad zitten en te kraken noten laten vallen op het wegdek voor de aanstormende auto's. Vervolgen staan ze als voetgangers te wachten totdat het licht voor voetgangers op groen springt om met de mensen mee te lopen om naar hun opengesprongen noten te lopen.'

Zijn dieren daarin misschien wel slimmer dan mensen? 'Soms wel. In een vlucht ganzen bijvoorbeeld vliegt in een V-formatie niet altijd dezelfde gans op kop. Ze wisselen af. Degene die een gedeelte van een route het beste kent, gaat op kop om deze plaats vervolgens af te staan op het moment dat een andere gans meer kennis heeft. Ik vind dat wel getuigen van slimheid gecombineerd met bescheidenheid. Het is iets wat ook goed toepasbaar is in projecten. Het is raadzaam om mensen met verschillende competenties aan boord te hebben in een team die waar nodig van leiding kunnen wisselen.'

Ik weet waarom agile succesvol is: kleine stapjes zetten en direct feedback vragen aan degene voor wie je de stap zet



Wie is Saskia van den Muijsenberg

Ze is een van de oprichters van biomimicryNL en is in dit vakgebied gecertificeerd. Ze heeft meer dan 20 jaar ervaring in biomimicry, strategie, veranderkunde en marketing & communicatie. Ze werkte voor diverse Fortune 500-bedrijven als Shell. Ze deelt haar kennis en passie voor de natuur en het leren daarvan in rollen als consultant, docent, trainer en spreker. Ook is ze actief in innovatieprojecten. In het 'Innovatiekabinet' heeft ze een ministerspost. Dit kabinet heeft als doel om het MKB te stimuleren te werken aan Sustainable Development Goals. Ze is lid van Horizon2020 Advisory Group van de Europese Commissie waarin wordt nagedacht over en gewerkt aan zaken als klimaatverandering en wat daaraan te doen en inrichting van circulaire economie.

Circulaire economie

Natuur, mens en dier, circulaire economie, People, Profit, Planet, allemaal kanten van dezelfde munt. Projectmanagers worden in projecten niet

zelden uitgedaagd om hierin een goede balans te vinden. Volgens Saskia van den Muijsenberg kan Biomimicry hier goede diensten bewijzen. In een artikel 'Organiseren in de natuur' verwoordt ze dat samengevat als volgt: in het denken over hoe circulaire economie vorm te geven gaat het vooral om het sluiten van materiaal- en grondstofkringlopen die door de mens zijn gemaakt. Maar dat denken is te beperkt omdat het is gebaseerd op oude economische principes. De rol van natuurlijke ecosystemen zit nog niet in dit denken. De natuur kent geen afval, de een's output is de input van de ander. Bomen zetten met behulp van zonlicht CO₂ en water om in suikers. Vlinders eten planten en maken daarbij suikers aan. Vleeseters zoals de koekoek eten deze vlinders en dus ook de suikers op. Mestkevers maken van organische resten mineralen voor planten. Alles in de natuur is dus zowel producent als consument. In onze economie is van dit laatste nog weinig sprake; de output van productie is nog lang niet altijd de input van nieuwe productie. Als dat goed wordt georganiseerd, wordt er niet minder geproduceerd, maar anders. Productie betekent dan het toevoegen van waarde op elke plaats in de kringloop. Wat krimpt is het delven van grondstoffen en daarmee ook de afvalberg.'

Het inzetten van zonnepanelen of het gebruik van accu's om auto's te laten rijden klinkt leuk, maar het levert toch weer afval op, waarvan we nu nog niet weten hoe daarmee om te gaan. Het zijn geen gesloten systemen', zegt Saskia van den Muijsenberg. 'Biomimicry helpt om verder te denken. En natuurlijk is het zo dat je het allemaal niet moet romantiseren. Ook de natuur heeft zo zijn abnormaliteiten in de vorm van ontplofende vulkanen en tsunami's, waarvan het maar de vraag is wat je daarvan kunt leren. Maar misschien kun je er ook wel van leren dat chaos in de natuur ook zijn functie heeft. Een uitbarsting van een vulkaan levert ook lava en dus nieuwe bodem op. Als chaos in de natuur haar functie

WAARDE TOEVOEGEN

De missie van de mensen die biomimicry hebben omarmd is organisaties te laten zien hoe designstrategieën uit de natuur zijn te ontdekken om deze vervolgens verder te ontwikkelen en te vertalen naar echte opportunity's voor hun organisaties. Daarmee kan biomimicry waarde toevoegen aan organisaties en hun projecten. En dat is iets waar ook projectmanagers dagelijks mee bezig zijn. 'Publicaties doen mensen geloven dat CO₂ alleen maar schadelijk is, maar het is ook een bouwstof', zegt Saskia van den Muijsenberg. Bomen gebruiken CO₂ en water om er suikers van te maken. 'Door anders naar de natuur te kijken kunnen we er veel van leren.'

heeft, dan is het interessant na te gaan of het die functie ook in projecten kan hebben. Door moedwillig ergens chaos te creëren kunnen er op andere gebieden wellicht onverwachte innovaties ontstaan. Veel zaken gebeuren immers toevallig, ook in de natuur. Het is denk ik goed om als projectmanager ook ruimte te geven aan toevalligheden waaruit weer mooie nieuwe dingen kunnen ontstaan.'

Planning

Wat de volgende vraag oproept: is er in de natuur sprake van planning? 'Zeker wel, eekhoorns verzamelen voedsel voor de winter. Dat is een vorm van plannen. Maar over het algemeen denkt een mens meer vooruit en wil waar mogelijk meten. Het nadeel van dat laatste is dat er een situatie kan ontstaan voortkomende uit de meetgegevens die volledig voorbijgaat aan het feit dat zaken binnen een dag anders kunnen zijn. Dat is weer iets wat we kunnen leren van de natuur. De natuur geeft voortdurend feedback en verandert daardoor constant. In de natuur is daardoor niets overbodig, niets is fictief, alles is echt, alles heeft een rol. In de mensenwereld zijn er veel dingen die niets met de natuur te maken hebben, niet

nodig zijn en daardoor ook snel weer kunnen verdwijnen of in waarde kunnen dalen of zelfs kunnen zorgen voor verwarring en vervreemding: de cryptomunt bijvoorbeeld, of Facebook of Twitter of...'

Oftewel, de mens is gauw geneigd iets toe te voegen aan het bestaande waar bezien vanuit de principes van de natuur geen behoefte aan is. 'Mensen, ook projectmanagers zijn snel geneegen om bij het oplossen van een vraagstuk iets meer te doen, in plaats van minder, nog meer functionaliteiten bedenken voor de klant. De natuur doet dat niet, laat processen en dieren hun eigen gang gaan, is in staat zich constant aan te passen, waardoor er na verstoring eerder een nieuw evenwicht wordt bereikt en er automatisch goed wordt beheerd.'

De boodschap van biomimicry is helder: het zou goed zijn als de afstand tussen mens en natuur kleiner wordt in plaats van groter. Kan een projectmanager iets mee met biomimicry? Ja, al zou het alleen maar zijn om in te zien dat de natuur veel meer ervaring heeft met processen en innoveren.

□



Luuk Ketel en Leo Klaver zitten in de redactieraad van dit vakblad



John Hermarij

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

Jacht op certificaten

Al meer dan twintig jaar help ik projectmanagers en hun managers kritisch te kijken naar hoe zij projecten uitvoeren. Op die manier kunnen zij een continu proces van verbetering op gang brengen. Maar de laatste jaren maak ik mij zorgen over hoe het vakgebied zich ontwikkelt. Het lijkt of we vast zitten in een moeras van methoden, raamwerken en de daarbij behorende certificeringen. Ik ken veel goede projectmanagers die ik als opdrachtgever zonder meer een project zou toevertrouwen. Mannen en vrouwen die je met een missie op pad kunt sturen en met een klinkend resultaat terugkomen. Over hen gaat deze column niet.

Mijn zorgen gaan uit naar hoe weinig voortuitgang zij boeken. Tot enkele jaren geleden waren het projectmanagers uit de softwareontwikkeling die de toon zetten. Maar toen het agile werken veel projectmanagers overbodig maakte, werd het stil. In plaats van vooruitgang kregen we nieuwe versies van PRINCE2, de PMBOK, ICB, SAFe en ga zo maar door. Het werd een jacht op certificaten die een bewijs van competentie zouden zijn. Maar degene die denkt dat je met een certificaathouder de sleutel tot succes in handen hebt, die overschat de invloed van zowel het individu als het certificaat.

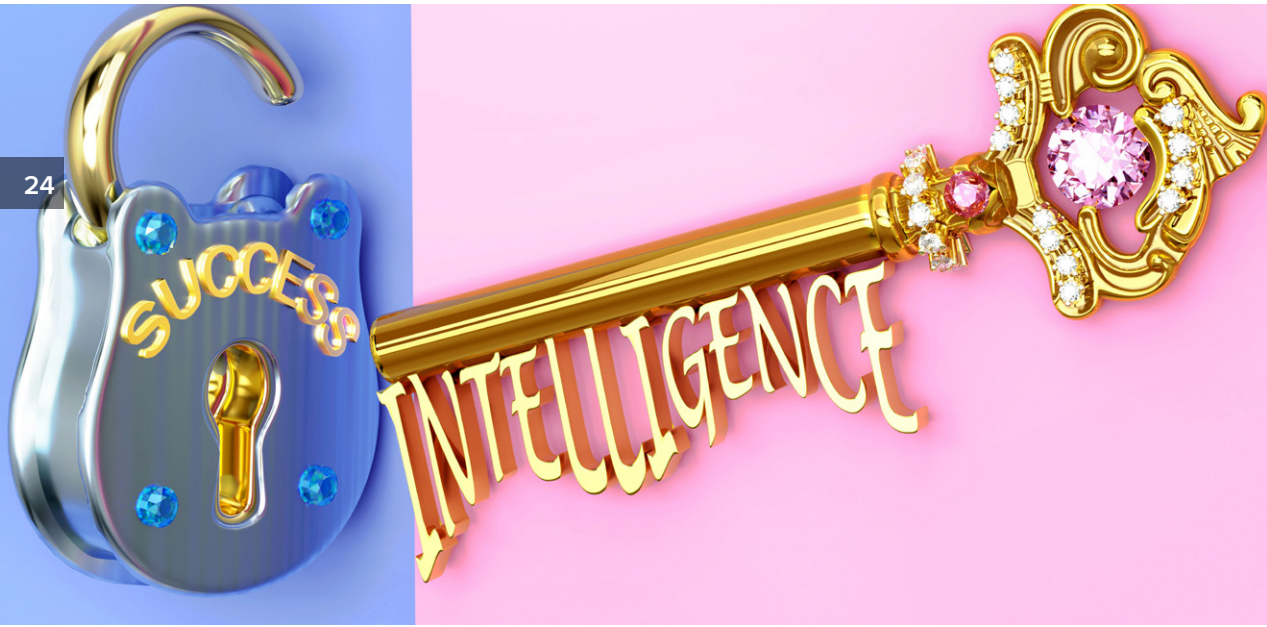
Het falen van een project wordt zelden veroorzaakt door een incompetent projectmanager. Deze kan de impact van het falen wel vergroten, maar daar houdt het dan ook wel mee op. Falen van project en projectmanager zijn beiden het gevolg van veel, vaak niet te beheersen, factoren. Wie had kunnen voorspellen dat we midden in een pandemie kwamen te zitten of dat een oorlog aan onze grenzen uit zou breken. Om maar wat zwarte zwanen te noemen.

Elke ervaren projectmanager kan je vertellen dat pragmatisme, flexibiliteit, overwerk, doorzettingsvermogen, geluk en dergelijke belangrijker zijn dan de harde en de zachte vaardigheden waar onze trainers over praten en onze auteurs over schrijven. Opdrachtgeverschap is ook zo'n overdreven factor tot succes. Ja, het is natuurlijk wel belangrijk, maar slechts beperkt. We hebben behoefte aan antwoorden op de vraag: *'hoe leer je iemand om te gaan met het onverwachte?'* Kan je dat leren of maakt het onderdeel uit van iemands persoonlijkheid? De vraag is interessante want als dit omgaan met het onverwachte niet te leren is, dan heeft dat consequenties voor de wijze waarop we selecteren en trainen.

Denk even mee. Stel dat het een persoonlijkheidskenmerk is. Wat zoveel zeggen wil dat je met goede genen bent geboren en dat die door gunstige ervaringen zijn geactiveerd. Weg is dan het verdienmodel onder alle certificeringen. Weg zijn dan alle methodieken en raamwerken. We zouden dan enkel nog zoeken naar mensen met de juiste persoonlijkheid. Intuïtief is dat wat elke organisatie al doet wanneer zij een vacature projectmanagement willen invullen.

De mensen die we zoeken zijn mannen en vrouwen met een bepaald ongeduld in zich om zaken op te pakken die nog niet geregeld zijn. Mensen met sterke drijfveren die niet bang zijn om de strijd aan te gaan. Geen woorden maar daden. Geen carrièretijgers maar resultaat gedreven mensen die regels kunnen buigen en zich niet snel met een kluitje in het riet laten sturen. Het zijn overlevers die tegen een stootje kunnen. Ze brengen structuur aan in de chaos, maar overdrijven dat niet. O ja, ze hebben een gedegen kennis van wat het team aan het realiseren is. Daardoor doorzien zij patronen die erop wijzen waar iets mis kan gaan.

Neemt niet weg dat er dan nog steeds projecten zullen zijn waar zaken vreselijk anders lopen dan dat we dachten. Het verschil is wel de wijze waarop deze mannen en vrouwen met dat onverwachte om gaan. Want dat is een andere eigenschap die zij hebben, een souplesse om in elke situatie wel een manier te vinden. Ik prijs me gelukkig dat ik een aantal van hen in mijn netwerk heb. Je hoort ze niet zo vaak op sociale media, ook schrijven zij geen blogs zoals ik dat doe. Daar hebben zij geen tijd voor. Zij zijn bezig om met hun projecten de wereld een beetje mooier te maken.



Hoe staat het met Open Source software?

AUTEUR: RONALD KAPPERT

Je zou verwachten dat Open Source software in projecten veel wordt toegepast. Alleen al omdat er geen licentiekosten zijn verbonden aan het gebruik ervan, met positieve impact op de businesscase. Bovendien past Open Software naadloos in het denken over hergebruik van al bestaande software; dit zou een thema moeten zijn in elke organisatie. Zie het vorige nummer van dit Vakblad [Vakblad16]) over re-use. Maar, zoals zo vaak, de praktijk is weerbarstiger. KWD hield een enquête onder projectmanagers om te peilen wat hun ervaringen met Open Source software is.

Open Source software is software waarvan de broncode publiekelijk beschikbaar is. De software die daaruit voortkomt wordt onderhouden door ontwikkelaars die gezamenlijk werken aan de software. Alle nieuwe functionaliteit, verbeteringen en bug fixes komen dan ook weer terecht in het publiek domein.

In de jaren tachtig ontstond de Free Software Foundation [FSF1985] om open source software

te ontwikkelen en te promoten. Destijds werd vooral aandacht besteed aan Open Source tools voor het Unix besturingssysteem (zoals de C-compiler gcc en de teksteditor emacs) en natuurlijk ook aan de ontwikkeling van een Open Source besturingssysteem (het Gnu-project). Open Source ontwikkelingen kwamen daarna steeds nadrukkelijker in de belangstelling te staan. Verreweg het bekendste besturingssys-

teem dat uit die beweging voortkwam is Linux [Linux1992]. Maar ook het besluit van Netscape om in 1998 de broncode van Netscape Navigator en Netscape Communicator te publiceren valt in deze beweging. Het is het begin van de Mozilla stichting waaruit de Firefox browser is voortgekomen [Moz1998].

Open Source software wordt uitgebracht onder een zogenaamde *Public License*. Iedereen die zich houdt aan deze licentie kan de software legaal gebruiken. Er zijn enkele bekende Public Licenses zoals de GNU Public License (de meeste bekende), de BSD licentie of de MIT-licentie [PubLic].

In de loop der jaren is veel software verschenen die onder Open Source software valt [OSList]. Denk hierbij ook aan Android, Open Office, WordPress, Java, Python, PHP, .Net. Voor de projectmanagement community is Open Source software beschikbaar zoals bijvoorbeeld Open-Project [OpenPM].

Voor- en nadelen Open Source

Als projectmanager ben je bewust bezig met de advisering over de inzet van software en tools. Binnen het project maar ook voor de situatie in operatie nadat het project is opgeleverd. Voor- delen van Open Source software in projecten zijn onder andere:

- ▶ Geen licentiekosten
- ▶ Aanpassingen kunnen worden gedaan door specialisten in de software-community zonder dat dit direct kosten met zich meebrengt
- ▶ Vendor lock-in wordt vermeden en open standaarden worden gebruikt
- ▶ Geen contracten of contractonderhandelingen
- ▶ Vaak zijn er (commerciële) plugins of add-ons beschikbaar
- ▶ De software kan vaak goed worden aangepast aan de eigen organisatie.

Nadelen in projecten zijn onder andere:

- ▶ Er moet goed worden nagegaan of er consequenties zijn voor het intellectueel eigendom van software dat wordt ontwikkeld in het project
- ▶ Er is niemand die aansprakelijk is voor de correcte werking van de software. Dat betekent ook dat een intake moet worden gedaan op de kwaliteit van de Open Source software die je wilt gebruiken
- ▶ Ontwikkeling van de Open Source software is afhankelijk van de community die de software onderhoudt en door ontwikkelt.

Er is inmiddels veel ervaring met Open Source software, inclusief de hybride modellen die zijn ontstaan. Je kunt Open Source software gebruiken in combinatie met een abonnement voor ondersteuning, met een helpdesk, extra tooling, investeringen in standaard koppelingen etc.

Gebruik Open Source software in projecten

Vanuit KWD hebben we een kleine enquête gedaan onder ruim 50 projectmanagers. Om maar met de deur in huis te vallen: ruim de helft van de gevraagde projectmanagers komt Open Source software nergens tegen in hun werk; 43 procent wel. En van de projectmanagers die Open Source software tegenkomen in hun werk of er zelf actief mee bezig zijn zegt 50 procent dat het inzetten van Open Source software in belangrijke mate wordt bepaald door het beleid van de organisatie waarin het project opereert. Een derde van de ondervraagde projectmanagers geeft aan dat ze wel met Open Software te maken hebben, maar dat klanten daar zelf niet op zitten te wachten. Een kleine 20 procent van de projectmanagers zegt Open Source software daar waar mogelijk toe te passen.

Samenvattend zien we derhalve een beperkte inzet van Open Source software in projecten. We kunnen hier niet hele grote conclusies aan verbinden want het gaat hier over een in omvang



beperkt onderzoek onder projectmanagers die vooral werken bij grotere organisaties. De antwoorden laten zien dat het wel uitmaakt hoe en waar de organisatie opereert. Eén projectmanager zei bijvoorbeeld dat hij werkte bij een startup waar het potentieel van Open Source software als heel positief werd ervaren. Het maakt verder natuurlijk ook uit of de organisatie zelf als softwareproducent actief is of alleen als afnemer van software optreedt.

Wat vinden projectmanagers van Open Source software?

In de enquête stelden we de projectmanagers een aantal open vragen:

1) *Wat is de belangrijkste reden dat klanten Open Source willen?*

Genoemd werden onder andere:

- ▶ Kostenbeperking
- ▶ Eigen invloed op functionaliteit en maatwerk mogelijk waar nodig.
- ▶ Standaard, meegaan met de markt
- ▶ Overzetten van bestaande services
- ▶ Goedkoop/ gratis alternatief zolang security voldoende is gewaarborgd
- ▶ Omdat externe developers van alles gebruiken
- ▶ Beperking lock-in en kostenreductie
- ▶ Marktonwikkeling
- ▶ Snelheid om tot oplossingen te komen.

2) *Wat is de belangrijkste reden dat klanten dat niet willen?*

Genoemd werden onder andere:

- ▶ Security. Angst voor beveiligingsrisico's
- ▶ Gedoe, geen programmeurs te vinden
- ▶ Onzekerheid van onderhoud en releases en de verkrijgbaarheid van kennis ten behoeve van onderhoud.

De projectmanagers vulden dit aan met opmerkingen als:

- ▶ Mijn klanten zijn niet per se tegen maar ook niet per se voor
- ▶ Klanten willen dit wel, maar alleen als support gegarandeerd wordt of dat ontwikkelaars de software zelf kunnen onderhouden. Voorbeeld: bij een groot overheidsbedrijf werd Open Source software in de primaire processen ingezet, echter wel met een contract met de ontwikkelaars. Dit laatste is belangrijk.

3) *Wat is, vanuit jouw rol als projectmanager, de belangrijkste reden dat je zelf actief open source software inzet?*

Genoemd werd onder andere:

- ▶ Om zelf voor zo min mogelijk software verantwoordelijk te zijn
- ▶ Bij de huidige klant sluit het goed aan bij de cultuur en zij staan hier ook achter
- ▶ Binnen softwareontwikkeling is het vaak al gebruikelijk
- ▶ Voor een geschikte Open Source oplossing is sneller goedkeuring te krijgen vanuit het management
- ▶ Kosten en beschikbaarheid.

Als je Open Source software kunt toepassen, welke gebruik je dan vooral? De antwoorden:

- ▶ Apache Kafka (event streaming)
- ▶ Linux/ Red Hat Linux OS (operating system)
- ▶ Apache webservices (webservers)
- ▶ KeePass (password manager)
- ▶ Python, PHP, .NET (programmeren)
- ▶ Git (software version control)
- ▶ WordPress (content management)
- ▶ Kubernetes (o.a. geautomatiseerd deployment)
- ▶ MySQL, MongoDB (database)
- ▶ Elastic stack (full-text search engine)
- ▶ Chrome (webbrowser)
- ▶ PDFSam (pdf-manipulatie)
- ▶ Apache DMZ (security)
- ▶ Moodle (learning management system)
- ▶ Red Hat openfuse (integratie platform).

Daarnaast geven projectmanagers aan dat Open Source plugins en addons worden gebruikt bij softwareontwikkeling, zonder die bij naam te noemen. Enkele tools werden genoemd en aangezien voor Open Source software terwijl ze dat niet zijn, zoals Slack en Trello.

Slotopmerkingen

Open Source software is een grote verzameling software die zonder licentiekosten ingezet kan worden. Projectmanagers rapporteren in een klein onderzoek van KWD dat Open Source software lang niet overal standaard wordt gebruikt in projecten. Klanten hebben met name zorgen rond security en de beschikbaarheid van kennis en kunde voor het onderhoud van software.

Security is een beetje een vreemde eend in de bijt. Omdat Open Source software broncode publiekelijk beschikbaar is, voldoet het optimaal aan het principe van Kerckhoffs, beter bekend onder het theorema van Claude Shannon: *one ought to design systems under the assumption that the enemy will immediately gain full familiarity with them* [KerSha]. Hoewel niet onderzocht verwacht ik daarom dat onbekendheid met beschikbare beveiliging en wellicht ook het ontbreken van aansprakelijkheid een rol kunnen spelen bij de terughoudendheid van organisaties tegenover Open Source software.

Met name voor software development projecten is een keur aan Open Source software verkrijgbaar (denk alleen maar aan de Open Source programmeertalen). In de implementaties van pakketsoftware speelt dit minder; ook al zijn er Open Source ERP-pakketten voorhanden [OpenERP] is dit in de praktijk geen groot onderwerp vanwege de onbekendheid in de markt (dus ook opdrachtgevers), kennis bij projectmanagers over de (on-) mogelijkheden en de geringe beschikbaarheid van kennis en kunde voor deze pakketten (ten opzichte van de commerciële alternatieven).

Toch, terwijl ik dit artikel schrijf, bekruipt me de gedachte dat er zoveel Open Source software is dat we misschien niet meer precies weten wat Open Source is en wat niet. Maakt onbekend voor een deel ook niet onbemind? Het lijkt er in ieder geval op dat er nog een weg te gaan is voor projectmanagers wat betreft het vergaren kennis over de mogelijkheden van Open Software.



Referenties

[FSF1985], Free Software Foundation, https://nl.wikipedia.org/wiki/Free_Software_Foundation

[GNU1984], GNU's Not UNIX, <https://nl.wikipedia.org/wiki/GNU>

[KerSha], Principe van Kerckhoffs, https://nl.wikipedia.org/wiki/Principe_van_Kerckhoffs

[Linux1992], Linux is een familie van open-source-, Unix-achtige besturingssystemen gebaseerd op de Linuxkernel, <https://nl.wikipedia.org/wiki/Linux>.

[Moz1998], Geschiedenis van het Mozilla project, <https://www.mozilla.org/nl/about/history/>

[PubLic], Publieke licenties voor gebruik van Open Source software, zoals de GNU Public License (https://nl.wikipedia.org/wiki/GNU_General_Public_License), de BSD licentie (<https://nl.wikipedia.org/wiki/BSD-licentie>) of de MIT-licentie (<https://nl.wikipedia.org/wiki/MIT-licentie>)

[OSList] Een overzicht van software die er beschikbaar is onder de Open Source licenties: https://nl.wikipedia.org/wiki/Lijst_van_opensourcesoftware. Dit omvat zeker niet alle Open Source inspanningen. Denk aan Android (operating system voor telefoons), <https://source.android.com>, of programmeertalen als Java, Python en PHP (zie voor een overzicht <https://opensource.com>), of .Net en C# (<https://dotnet.microsoft.com/en-us/platform/open-source>), Google Chrome ([https://en.wikipedia.org/wiki/Chromium_\(web_browser\)#.text=Chromium%20is%20a%20free%20and%20has%20some%20additional%20features.](https://en.wikipedia.org/wiki/Chromium_(web_browser)#.text=Chromium%20is%20a%20free%20and%20has%20some%20additional%20features.))

[OpenERP], zie voor voorbeeld van Open Source ERP systemen <https://opensource.com/tools/enterprise-resource-planning>

[OpenPM], Voorbeelden van Open Source project management software: <https://opensource.com/article/18/2/agile-project-management-tools>

[Vakblad16], Vakblad projectmanagement en agilemanagement, nr. 16 (2022). Zie <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/vakblad-projectmanagement/archief/>



Ronald Kappert is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement



De gebruiker als gewoontedier:

De rol van gewoontegedrag bij het uitfaseren van legacy-systemen

AUTEUR: BART VAN DEN HOOFF

A stylized illustration featuring a large, dark blue silhouette of a human head in profile, facing left. Inside the head, a person with spiky brown hair and a yellow face is shown in a thinking pose, with one hand on their chin. The background within the head is filled with various shades of blue and grey, including several interlocking gears of different sizes. To the right of the head, a silhouette of a person in a dark suit and red tie is walking away, carrying a blue briefcase and pointing towards the head. The overall background is a dark teal color with faint, larger-scale geometric shapes.

Hoewel legacy-systemen lang niet altijd een probleem vormen (vaak hebben ze ook na lange tijd nog waarde voor organisaties), hebben veel systemen toch wel een uiterste houdbaarheidsdatum. Die datum wordt overschreden als het systeem bijvoorbeeld niet meer in het IT-landschap past, als de leverancier geen updates of ondersteuning meer biedt, of als er alternatieven voorhanden zijn die technisch beter, sneller of gebruiksvriendelijker zijn. En dan blijkt het vaak nog aardig ingewikkeld om van zo'n systeem af te komen. *Legacy discontinuance* is een onderwerp dat zowel in de praktijk als in het academisch onderzoek vaak minder aandacht krijgt dan het verdient.



In een onderzoek dat ik samen met collega's bij het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit heb uitgevoerd, hebben we ons specifiek verdiept in de rol van *habits* – oftewel, de gewoonten die gebruikers hebben in het gebruik van informatiesystemen. Op een gegeven moment ben je gewend aan hoe een systeem werkt en heb je een manier van werken ontwikkeld die past bij zo'n systeem, hoe beroerd je het in het begin misschien ook vond. Onze vraag was wat de invloed van die gewoonten is bij het uitfasen van legacy-systemen.

We hebben twee case studies uitgevoerd om hier inzicht in te krijgen: de eerste bij een grote

hypotheekverstrekker, de tweede bij een high-tech bedrijf in de telecommunicatiesector. Beide organisaties waren ten tijde van de case study bezig met het implementeren van een nieuw systeem – en het uitfasen van het voorgaande systeem. Vanzelfsprekend gaat het hier om zeer verschillende systemen: een workflow-management systeem voor het hypotheekproces bij de eerste organisatie, een design-systeem voor componenten van telecom-devices bij de tweede. Desondanks zagen we bij beide organisaties dat gewoontegedrag van gebruikers een belangrijke rol speelde in het hele traject van het uitfasen van het legacy-systeem. Over beide cases heen zagen we drie verschillende rollen van gewoontegedrag bij het uitfase-



ren van legacy-systemen: als rem, als brug, en als motivator.

Gewoontegedrag als rem

Gewoontegedrag kan een rem zijn op het uitfasen van legacy. Gebruikers zijn gewend aan een bepaalde manier van werken, hebben routines ontwikkeld in hun gebruik van het systeem, en willen hieraan vasthouden. Ze hebben tijd en moeite geïnvesteerd in het ontwikkelen van de routines, hebben het systeem volledig geïncorporeerd in hun dagelijks werk, en zien het niet zitten om dit te veranderen.

Bij de hypotheekverstrekker waren mensen gewend om op basis van cases te werken. Gebruikers waren dus verantwoordelijk voor elke stap in het hypotheekproces van een bepaalde klant, van begin tot eind. In het nieuwe systeem daarentegen werden ze verantwoordelijk gehouden voor een bepaalde stap in het proces, bijvoorbeeld het beoordelen van een aanvraag in een casus. Dit was dusdanig in tegenstelling tot hoe men gewend was te werken, dat gebruikers zo lang mogelijk vasthielden aan de manier van werken van het legacy-systeem.

Bij de high-tech organisatie hadden de designers allerlei specifieke gewoonten ontwikkeld voor het ontwerpen van componenten. Zo waren ze eraan gewend geraakt om parallel aan het ontwerp van verschillende componenten tegelijk te werken. In het nieuwe systeem was dit niet meer mogelijk: het ontwerp van de ene component moest voltooid worden voordat gebruikers een volgende component konden gaan ontwerpen. Ook hier leidde deze breuk met de werkwijze waaraan men gewend was tot problemen bij het uitfasen van het legacy-systeem.

Gewoontegedrag als brug

Gewoontegedrag kan ook een brug slaan van oud naar nieuw. Hiervan is sprake als de gewoonten gebruikers ondersteunen in hun gebruik van het nieuwe systeem – en daarmee een soepele

overgang van legacy naar nieuw systeem mogelijk maken.

Hoewel de manier van werken in het nieuwe hypotheekstelsel een andere logica kende dan het legacy-systeem (gebaseerd op processtappen in plaats van cases) was de workflow wel dezelfde. Daarnaast waren gebruikers gewend op een zeer gestandaardiseerde manier te werken, en ook dit sloot aan bij manier van werken in het nieuwe systeem. Hier konden gebruikers de wijze van werken waaraan ze gewend waren dus probleemloos overhevelen naar het nieuwe systeem, wat het makkelijker maakte om het legacy-systeem los te laten.

Bij de high-tech organisatie zagen we de brug-rol minder duidelijk, maar de manier van werken in het nieuwe systeem sloot wel aan bij de gewoonte van gebruikers om voortdurend de kwaliteit van componenten (en hun samenhang) te testen tijdens hun ontwerp.

Gewoontegedrag als motivator

Tenslotte zien we ook een rol als motivator voor het overstappen van legacy naar nieuw. Hiervan is vooral sprake als gebruikers zelf inzien dat hun gewoontegedrag eigenlijk helemaal niet zo productief of wenselijk is. Een beetje vergelijkbaar met slechte gewoonten als roken of ongezond eten: je weet dat het niet goed is, en eigenlijk wil je ervan af. Hierbij kan de implementatie van een nieuw systeem fungeren als het duwtje in de rug dat de gebruiker nodig heeft om te stoppen met haar of zijn slechte gewoonten.

Zo hadden de gebruikers van het hypotheekstelsel de gewoonte ontwikkeld om na het aanzetten van hun computer eerst koffie te gaan halen omdat het systeem er minimaal 10 minuten over deed om op te starten. Toen ze merkten dat het nieuwe systeem niet alleen gebruiksvriendelijker was, maar ook veel sneller, realiseerden ze zich dat dit eigenlijk een beetje een overbodige gewoonte was. Veel gebruikers kwamen erachter dat ze het

prettiger vonden hun werk eerst op te starten en te pauzeren wanneer het hen zelf uitkwam. De designers in de high-tech organisatie hadden de slechte gewoonte ontwikkeld om hun documentatie slordig en ongestructureerd bij te houden. Hoewel dit prettig was voor de snelheid van hun proces, creëerde het altijd weer problemen wanneer bugs uit ontwerpen moesten worden gehaald of wanneer werk moest worden overgedragen. De gebruikers waren dan ook zeer positief over de gebruiksvriendelijke ondersteuning van gestructureerde documentatie in het nieuwe systeem, die hen in staat stelde afscheid te nemen van deze slechte gewoonte.

Gevolgen voor het uitfasen van legacy

Logischerwijs hebben de verschillende rollen van gewoonten elk een specifieke invloed op het uitfasen van legacy-systemen. Zo zien we bij de hypotheekverstrekker dat er een sterke rol weggelegd was voor de gewoonten brug en motivator. Dit leidde er uiteindelijk toe dat de rem-rol minder prominent werd. Gevolg was dat het legacy-systeem succesvol uitgefaseerd werd en de implementatie van het nieuwe systeem positief uitpakte. Niet dat dit zonder weerstand ging: een deel van de medewerkers verliet de organisatie of ging iets anders doen omdat men de overstap niet wilde maken.

Bij de high-tech organisatie zagen we dat de rem een krachtige rol speelde, veel minder sterk was de brug-rol. Wel zagen we de motivator-rol, maar dan vooral waar het ging om de 'slechte' gewoonten in termen van documentatie. Uiteindelijk bleef bij deze organisatie het legacy-systeem grotendeels in stand, zij het met aanvullende functionaliteiten die gestructureerde documentatie ondersteunen.

Implicaties voor de projectmanager

Projectmanagers die betrokken zijn bij de vernieuwing van een systeemlandschap moeten oog hebben voor de gewoonten die gebruikers hebben

ontwikkeld ten aanzien van systemen. Wees je bewust van het feit dat deze gewoonten niet alleen maar een rem kunnen zijn op de uitfasering van legacy (en de acceptatie van nieuwe systemen), maar ook een positieve rol in het vernieuwingsproces kunnen spelen.

Naarmate de verschillen tussen oude en nieuwe systemen groter zijn (of in ieder geval als zodanig gezien worden), zal de remmende rol van gewoonten sterker kunnen zijn. In een organisatie-cultuur die op verandering is gericht, zal de rol als brug sterk naar voren kunnen komen. En in een organisatie waarin samenwerking centraal staat kan de rol als motivator sterk worden en kunnen gebruikers elkaar versterken in hun perceptie dat bepaalde gewoonten als onwenselijk is aan te merken.

Het is voor de projectmanager belangrijk in een proces van *Legacy discontinuance* oog te hebben voor de context van gedrag om daar optimaal op in te kunnen spelen.

□

Dit artikel is gebaseerd op onderzoek van:

Rezazade Mehrizi, M.H., Van den Hooff, B. & Yang, C. (2022). Breaking or Keeping the Habits: Exploring the Role of Legacy Habits in the Process of Discontinuing Organisational Information Systems. *Information Systems Journal* 32, 192-221.

Prof. dr. Bart van den Hooff

is professor of Organizational Communication & Information Systems aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij is daar tevens Programme Director Msc Digital Business & Innovation en is verbonden aan KIN Center for Digital Innovation en School of Business and Economics



CONCLUSION



WAT GEEFT EEN TRANSITIE VLEUGELS?

Succesvol digitale technologie inzetten is nooit draaien aan één knop. Elke beslissing is verbonden met wat er elders in de organisatie gebeurt. Daarom benadert Conclusion de vragen van klanten bij voorkeur met zicht op het geheel. Ook ons ecosysteem is op samenhang gebaseerd: we vormen een kleurrijk palet van 26 expertbedrijven in IT en business, die elkaar aanvullen en versterken over het hele speelveld. Samen dekken we de cruciale thema's van onze klanten af.

Welke thema's de klant prioriteit geeft en in welke combinatie, is een vraag die we helpen beantwoorden met behulp van ons

TWO-model. 'TWO' is een diagnostisch hulpmiddel dat de wezenlijke vragen adresseert rond de ontwikkeling en realisatie van digitale transformaties. Door Technologie, Werkwijze en Organisatie in samenhang te bezien.

Zo krijg je in één oogopslag zicht op de uitdagingen en kansen. Van de blokkades die een succesvolle uitkomst in de weg staan - tot de boosters die de organisatie vleugels geven.

Benieuwd naar onze thema's of ons TWO-model?

Ga naar www.conclusion.nl/themas

Veranderen op een agile manier: zelfde uitdagingen, andere oplossingen.

AUTEURS: HARRY VALKINK EN GIOVANNI DHONDT

In het boek *De tien mythes van Agile werken* van Harry Valkink en Giovanni Dhondt staan tien uitgewerkte mythes. Lezers krijgen daarmee volgens de auteurs inzicht en krijgen en passant inspiratie om agile zelf in de eigen organisatievorm te geven. Het boek is vooral geschreven voor iedereen die wil beginnen met agile of daarin een nieuwe stap wil zetten. De auteurs pretenderen niet dat er één beste manier is. Het boek is geschreven op basis van ervaringen uit hun eigen omgeving, aangevuld met die van experts en gecombineerd met lessen uit de wetenschap.

De invoering van agile werken heeft een nieuwe dynamiek gegeven aan het doorvoeren van veranderingen in organisaties. Dat kan zijn door middel van projecten of programma's, maar ook in de lijn zelf. Door te werken met kleinere autonome teams zijn organisaties wendbaarder en kunnen nieuwe inzichten sneller leiden tot realisatie van waar de organisatie naar toe wil groeien. Agile lijkt daarmee een wens van management en aandeelhouders die uitkomt. Daarnaast neem ook de medewerkerstevredenheid toe.

Het betekent echter niet dat daarmee alle issues waarmee betrokkenen als projectmanagers bij projecten en programma's te maken hebben, verdwijnen als sneeuw voor de zon. In de agile wereld speelt nog altijd de driehoek tijd, geld en functionaliteit, alleen wordt er in deze wereld anders mee omgegaan.

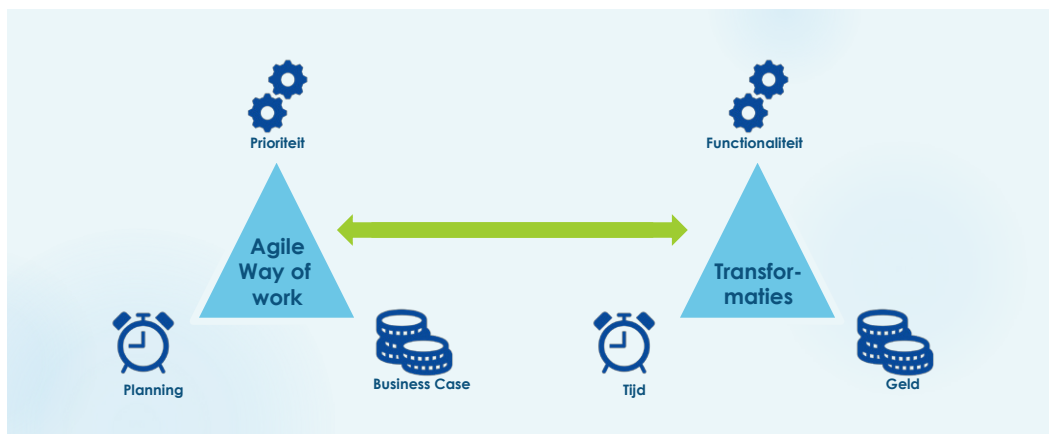
In ons boek *De tien mythes van Agile werken* gaan we dieper in op de principes van agile en hoe hiermee in de praktijk het beste kan worden omgegaan. De hierboven genoemde onderwerpen tijd, geld en functionaliteit (zie *figuur 1*) hebben in het boek de vorm van mythes:

1. Er is geen planning nodig
2. Businesscases en budgetten doen er niet meer toe
3. De product owner bepaalt de prioriteit ten aanzien van de functionaliteit.

Mythe 1: er is geen planning nodig

Het op tijd realiseren van een project is altijd al een uitdaging geweest. De ervaring leert dat zelfs in situaties waarin met een vooraf vastgesteld ontwerp wordt gewerkt met daarvan afgeleide tijdlijnen om het ontwerp realiseren, de planning toch regelmatig wordt overschreden. Dit ondanks dat er aan het begin van het traject veel energie is gestoken in het maken van het ontwerp en de realisatieplanning. Hoe werkt dit in een agile organisatie?

Regelmatig horen we dat er bij agile werken niet wordt gepland, met uitzondering van het werk in de sprints. Je werkt sprint voor sprint en ziet dan wel wat er wordt opgeleverd. Dit is een vorm van een 'laissez faire' variant van agile, waarmee voorbij wordt gegaan aan de realiteit binnen organisaties. Deze realiteit is dat er harde deadlines bestaan die bepalen wanneer veranderingen klaar moeten zijn. Harde deadlines kunnen worden bepaald door aandeelhouders en



Figuur 1. Tijd, geld en functionaliteit in de agile wereld

of directie, maar kunnen ook ontstaan ook door externe verplichtingen.

Daarnaast is er bij opleveringen ook vaak een afhankelijkheid met andere teams, zowel wat betreft deliverables die van andere teams nodig zijn als deliverables die aan andere teams geleverd moeten worden. Om dit efficiënt te laten verlopen en te voorkomen dat (tussen-) deliverables te lang 'op het schap liggen' is er afstemming over de planning nodig. Het is een misverstand dat juist dat binnen de agile filosofie zou ontbreken. Sterker nog, bij agile hoort onzes inziens juist een actievere sturing dan bij de meer traditionele manieren van veranderen.

Bij traditioneel projectmanagement wordt gewerkt vanuit *management by exception*. Als het ontwerp en de planning eenmaal vastligt worden afwijkingen gerapporteerd. Een nieuwe planning wordt gemaakt wanneer de oude niet realistisch meer is. Agile sturen op planning werkt anders. Eigenlijk ben je voortdurend aan het sturen op een roadmap die op een hoog niveau de tijdslijn beschrijft. Mike Cohn, een van de pioniers van Scrum, heeft het concept van de agile plannings-ui ontwikkeld. Zie *figuur 2*.

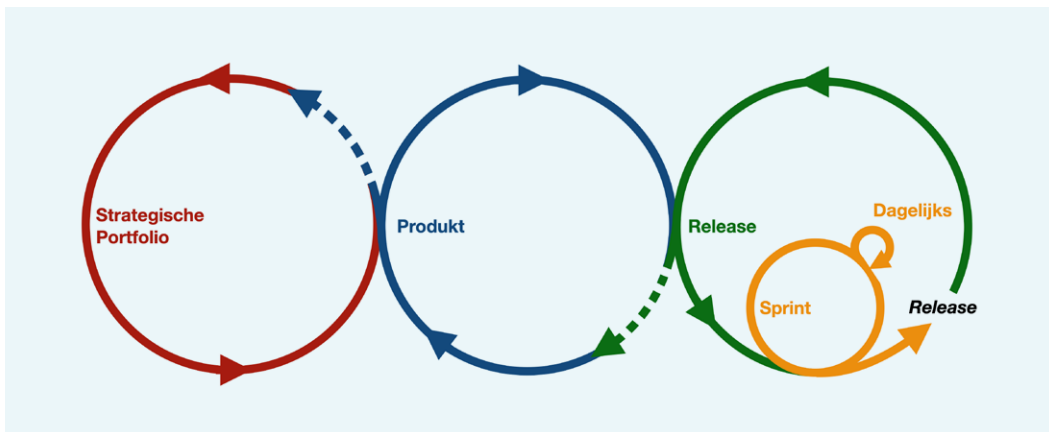


Figuur 2. De plannings-ui van Mike Cohn

De kern is dat je op verschillende niveaus van abstractie plant. In zijn oorspronkelijke plannings-ui zijn zes schillen te onderscheiden.

De eerste drie schillen – dagelijkse planning, sprint- en releaseplanning – zijn planningscycli waarmee teams goed bekend zijn en die voornamelijk gerelateerd zijn aan de backlog van het Scrum team.

De volgende drie schillen – product, portfolio en strategie – zijn een erkenning van het feit dat niet



Figuur 3. Planningscirkels van Søren Raaschou

alles past binnen het tijdsframe van het realiseren van een aantal sprints. De planningen op de wat langere termijn zijn:

- ▶ *Productplanning.* De product owner maakt een release planning die laat zien hoe in de komende zes tot twaalf maanden de meeste waarde kan worden toegevoegd.
- ▶ *Portfolioplanning.* Dit is een productoverstijgende planning die gaat over de vraag hoe een organisatie haar totale doelstellingen in de komende één à twee jaar wil bereiken.
- ▶ *Strategische planning.* Meestal wordt dit gedaan in samenwerking met de directie waarin de visie voor de lange termijn wordt bepaald en de wijze waarop deze ingevuld gaat worden.

Het werken met meerdere planningsniveaus zie je bijvoorbeeld in een methodiek voor het opschalen van agile als SAgile terugkomen.

De planningscirkels van Søren Raaschou (zie *figuur 3*) geven goed weer hoe de planningen op elkaar inwerken. In plaats van eenmalig een planning te maken zoals in de waterval methode, wordt er voortdurend aangepast. Dit is geen excuus om planningen niet te halen, wat ons betreft vereist agile sturen juist actiever sturen door bijvoorbeeld strak te prioriteren. Als de planning uitloopt, hoef je dat niet te accepteren, maar kun je het project een hogere prioriteit of meer resources toekennen.

Mythe 2: de product owner bepaalt de prioriteit ten aanzien van de functionaliteit.

De product owner is degene die in de Agile/Scrum methodiek de backlog, de werklijst van het team, beheert en prioriteert. Of nog beter gezegd: rangschikt, want soms zijn er randvoorwaarden die ingevuld moeten worden om items die hoge prioriteit hebben te kunnen realiseren. Daarmee vervult de product owner een belangrijke rol binnen het team, aangezien hij bepaalt wat het team oplevert en in welke volgorde.

In de agile werkwijze zie je meerdere mechanismen ontstaan om te voorkomen dat er grote onderdelen worden opgeleverd die niet voldoen aan de verwachtingen of die uiteindelijk toch niet passen in het grotere geheel.

Natuurlijk was erbij projectmatig werken altijd al sprake van fasering in bijvoorbeeld plateaus. In de agile werkwijze wordt daarin nog verder gegaan met concepten als het Minimum Viable Product. Daarbij wordt verder ontwikkeld op basis van de feedback van klanten en wordt er geleerd van eerdere opleveringen. In plaats van dat er aan het begin van een verandertraject een volledig ontwerp wordt gemaakt zoals in bijvoorbeeld bij het werken volgens de Waterval methodiek, is er gedurende de ontwikkeling voortdurend sprake van bijsturing.

Mythe 3: businesscase en budgetten doen er niet meer toe

Traditioneel wordt er in projecten gewerkt met projectbudgetten. Sommige managers hebben het besturen van deze budgetten bijna tot een kunst verheven door met 'potjes' te schuiven en te bepalen wat wel en niet onder het budget valt. Met de invoering van agile werken zie je een verschuiving in de wijze waarop gestuurd wordt: het belangrijkste stuurinstrument wordt het prioriteren van hetgeen moet worden opgepakt binnen de beschikbare capaciteit van het project.

Als de planning uitloopt, hoef je dat niet te accepteren, maar kun je het project een hogere prioriteit of meer resources toekennen

Dit is de basis waarop de capaciteit wordt ingezet.

Kosten en budgetten lijken daarmee minder relevant, want die liggen de facto vast met de capaciteit. De enige variabele die overblijft is welke functionaliteit binnen dat budget geleverd kan worden. Gegeven de verandering in de wijze van sturen zien we dat velen nog zoekende zijn hoe om te gaan met businesscases en met financiën in het algemeen.

Het feit dat er op prioriteit gestuurd wordt, betekent echter niet dat het nadenken over business cases onbelangrijk geworden is.

Kern van het werken met agile is namelijk het actief nadenken over waarde. Het standaard meenemen van de businesscase als element bij het starten van epics zien wij dan ook als een element om de waarde die gerealiseerd wordt in de teams, te verbeteren en te optimaliseren. Teams krijgen gevoel bij de kosten en kunnen dit relateren aan mogelijke opbrengsten. Hierdoor kunnen de veranderingen worden gerelateerd aan bedragen.

Om meerdere redenen vinden wij het daarom goed om uiteindelijk ook in euro's te denken, niet alleen voor het periodiek updaten van de businesscase, maar ook om de relatie met de financiële bedrijfsdoelstellingen te behouden.

Conclusie

Concluderend kunnen we stellen dat ook veranderingen die op een agile manier worden uitgevoerd in verhouding gemanaged moeten worden. Agile werken ontkomt niet aan het balanceren tussen tijd, geld en functionaliteit, maar gaat daar gedurende de transformatie wel veel actiever mee om.

Al blijven de onderwerpen dezelfde, er is wel een grote verandering gekomen hoe de veranderingen gemanaged worden en wie daarin welke rol heeft.

Een agile organisatie werkt niet daarom alleen agile, maar stuurt ook agile aan op basis van

de meest recente stand van zaken. Bij grotere veranderingen worden voortdurend beslissingen genomen om bij te sturen op basis van de ervaring van dat moment. De gedachte dat je aan het begin van een groot traject alle kennis hebt om al een exacte route kaart te maken, is vaak een onjuiste.



Harry Valkink en Giovanni Dhondt hebben jarenlange ervaring met grote veranderingen bij ING, een organisatie die een pioniersrol heeft gespeeld als het gaat om agile werken in Nederland.

Harry Valkink is programmadirecteur met veel ervaring op het gebied van grootschalige transformaties. Vanuit deze praktijk kent hij de voordelen van het agile werken, maar hij weet ook waar de aandachtspunten liggen.

Giovanni Dhondt is een change professional met agile ervaring als (central) product owner. Naast het realiseren van veranderingen heeft hij een passie voor het verbeteren van de methodologie en werkwijze op het gebied van change management.

5-DAAGSE OPLEIDING

Beoordeeld
met een
9,6!

SBO

www.sbo.nl/programmamanagement

Programma management

voor overheid en non-profit

Je krijgt:

- Alles om een professioneel programma uit te kunnen voeren
- Vele praktische tips om direct je programma te verbeteren
- Aandacht voor alle aspecten van het programma: structuur, omgevingsmanagement, samenwerking en persoonlijk leiderschap
- Een aansprekende mix van theorie en praktijk

MEER INFO:



studiecentrum
voor bedrijf en overheid

SBO

i.s.m.

JO BOS & CO



De Best Practice User Group

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

Projectmanagement en agilemanagement – 17



BPUG: vereniging van, voor en door professionals

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

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

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

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

In 2022 is het seminar op woensdag 19 oktober in Utrecht

- *Leden van de BPUG hebben volledig gratis toegang tot dit seminar.*



Wil je kennismaken met de BPUG of lid worden?

Ga naar www.bpug.nl!

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

De cultuurladder

42

Het boek *De cultuurladder – De sleutel tot een presterende organisatie*, geschreven door Marcel van Wiggen, Gerard Vriens en Frits Galle biedt een eenvoudig model om de organisatiecultuur praktisch, meetbaar en uitvoerbaar te maken.

Het boek is onderverdeeld in vijf hoofdstukken: cultuur in organisaties, de cultuurladder, de zes niveaus van leiderschap, in zeven stappen naar een succesvol team en doelgerichte cultuurontwikkeling. De cultuurladder is een integrale aanpak om een gewenste cultuurverandering tot stand te brengen. Daarvoor moet allereerst de gewenste positie op de cultuurladder worden bepaald en het daarbij noodzakelijke leiderschapsniveau om vervolgens de benodigde stappen te zetten om tot succesvolle teams te komen.

Definitie Organisatiecultuur is een verzamelterm voor de manier waarop de medewerkers in een bedrijf met elkaar en met derden omgaan. Dat omvat de normen, waarden, rituelen en collectieve gedragingen van medewerkers.

High performance organisaties In het eerste hoofdstuk staat cultuur in organisaties centraal en wordt ingezoomd op een high performance organisatie (HPO) aan de hand van de vijf kenmerken:

- ▶ Hoge kwaliteit van leiderschap
- ▶ Open en actiegerichte bedrijfscultuur
- ▶ Hoge kwaliteit van medewerkers
- ▶ Een lange termijnfocus
- ▶ Continue verbetering en vernieuwing van processen en producten.

Daarnaast wordt een bijbehorende checklist met 35 HPO kenmerken gegeven.

De cultuurladder Er zijn verschillende cultuurmodellen geschreven. Het cultuurmodel van *Quinn en Rohrbaugh* is gebaseerd op twee assen: heeft de organisatie een interne of externe focus? En is de organisatie gericht op stabiliteit of juist op flexibiliteit? Deze twee assen leiden tot vier dimensies of bedrijfsculturen: familiecultuur, innovatiecultuur, marktcultuur en hiërarchiecultuur.

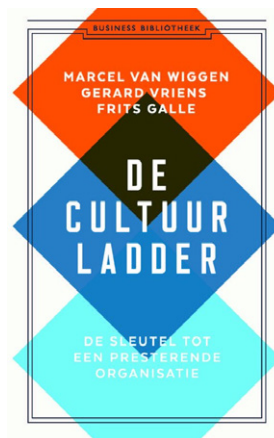
Het cultuurmodel van *Handy en Harrison* is gebaseerd op twee assen: de mate van machtspreiding en de mate van samenwerking. Deze twee assen leiden tot vier cultuurtyperingen: individu-cultuur, taakcultuur, machtscultuur en rolcultuur.

De cultuurladder, ontwikkeld door de auteurs van *De cultuurladder* maakt ook gebruik van twee

assen: lage of hoge toegevoegde waarde voor de medewerker en lage of hoge toegevoegde waarde voor de organisatie. Daarbinnen worden zes cultuurtyperingen onderscheiden die met elkaar een ladder vormen: uitvoerende cultuur (lage toegevoegde waarde voor zowel de medewerker als de organisatie), instruerende cultuur, verbindende cultuur, presterende cultuur, lerende cultuur en inspirerende cultuur (hoge toegevoegde waarde voor zowel de medewerker als de organisatie).

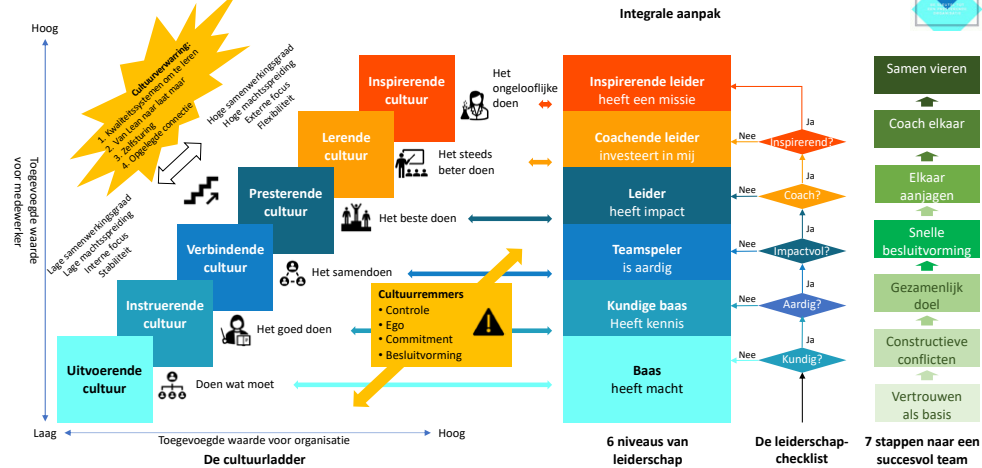
De auteurs laten zien dat op basis van de cultuurladder het mogelijk wordt om te bepalen wat de gewenste verandering in de organisatie is. Zij zijn in hun praktijk vier vormen van cultuurverwarring tegengekomen: kwaliteitssystemen om te leren, van Lean naar laat maar, zelfsturing, opgelegde connectie. Door de bestaande en gewenste cultuur, op basis van de cultuurladder, vast te leggen kan in kaart gebracht worden welke ontwikkeling nodig is in de organisatie of bepaalde afdelingen (cultuur-scorecard).

Leiderschap Daar leidinggevend en enerzijds de dragers zijn van de huidige cultuur, maar anderzijds ook de voedingsbodem vormen voor de nieuw te kweken cultuur, moet het niveau van leiderschap in kaart gebracht worden. Een organisatie kan nooit sneller groeien dan haar leiders. Zij bepalen de richting, maar ook het tempo. In de praktijk zijn er vier 'cultuurremmers' te onderscheiden die een organisatie tegenhouden om een presterende cultuur tot stand te brengen of een nog hogere stap op de cultuurladder tot stand te bereiken (controle, ego, commitment en besluitvorming). Onderzoek van de auteurs laat zien dat er zes niveaus van leiderschap zijn, die elk een andere impact hebben op de motivatie en samenwerking in een organisatie. Hoe



QRC Cultuurverandering

Gebaseerd op De cultuurladder, QRC door Henry Portman, april 2022



hoger het niveau, hoe hoger de motivatie van de medewerkers:

1. Baas – heeft macht
2. Kundige baas – heeft kennis
3. Teamspeler – is aardig
4. Leider – heeft impact
5. Coachende leider – investeert in mij
6. Inspirerende leider – heeft een missie.

In het boek worden de benodigde competenties per niveau toegelicht en een leiderschap-scorecard gegeven.

Succesvol team Zodra de gewenste cultuur verbindend of hoger moet zijn op de cultuurladder, is het essentieel dat medewerkers met elkaar aan de slag gaan. Samen dienen ze te bepalen wat er moet gebeuren om tot de gewenste cultuur te groeien. De Graaf en Kunst onderkennen vier teamtyperingen (teamstijlen) aan de hand van warmte en scoringsdrang: FC Knudde-team, bal-op-het-dak-team, EPO-team en dreamteam. Om de transformatie naar een dreamteam bieden de auteurs een zevenstapenmodel gebaseerd op de piramide van Lencioni.

1. Vertrouwen als basis: Kwetsbaarheid, veiligheid. Ik ben ok, ook bij fouten (emotionele bankrekening, intentie, competentie en consistentie en psychologische veiligheid)
2. Constructieve conflicten: Pittige discussies. Voortgang zonder drama (communicatiestijl: beschouwende stijl, directe stijl, coöperatieve stijl, expressieve stijl)
3. Gezamenlijk doel: Samen achter het wat. Echt commitment

4. Snelle besluitvorming: Praktische spelregels. Effectief proces
5. Elkaar aanjagen: Aanspreken op gedrag. 100% inzet (feedback naast je neerleggen, aannemen en overdenken of aannemen en omzetten in actie)
6. Coach elkaar: Samen leren. Word je beste versie
7. Samen vieren: Samen winnen. Samen vieren.

Aan de hand van het teamstijlenmodel en de zeven stappen naar een dreamteam wordt het mogelijk om te bepalen op welk niveau er acties noodzakelijk zijn in een team (team-scorecard).

In het laatste hoofdstuk worden de inzichten uit de voorgaande hoofdstukken vertaald naar praktische, concrete en op elkaar aan te sluiten acties.

Een bijbehorend werkboek met scorecards en opdrachten is te downloaden op www.per4mance.nl/cultuur-werkboek

Conclusie

Vele agile transformaties mislukken en een van de belangrijkste redenen is een clash tussen de organisatiecultuur en de gewenste agile cultuur. Het boek De Cultuurladder is een antwoord om tot de gewenste cultuur te komen. Het boek biedt vele handvatten, inzichten, modellen en praktische checklists en scorecards om je op weg te helpen. De integrale aanpak helpt je om een cultuurverandering tot stand te brengen met het bepalen van de gewenste positie op de cultuurladder, het daarbij noodzakelijke leiderschapsniveau en de door te lopen stappen om tot succesvolle teams te komen. Maar onderschat het niet. Een cultuurverandering doe je niet even, het is een langdurig en voortdurend proces.



‘Certificeren van een team is geen gekke gedachte als het om veiligheid gaat’

AUTEUR: LEO KLAVER



Wie tot voor kort het woord security in de mond nam, had het daarna direct over data en hoe deze te beveiligen. Security anno 2022 gaat aanmerkelijk verder dan data en is niet alleen ict-gerelateerd. Veiligheid is iets wat de gehele maatschappij en dus ook alle organisaties aangaat. In een gesprek over security tussen Luuk Ketel en Roel Gloudemans en Ard van der Lee geven ze aan wat het effect is van security op projectmanagement en waarop projectmanagers meer moeten gaan letten.

Wie wil weten hoe belangrijk het is om veel aandacht te hebben en houden voor security, vindt op *security.nl* een keur aan antwoorden. Een aantal nieuwsberichten: de burgemeester van Utrecht heeft besloten een digitale gebiedsverbod op te leggen voor een 17-jarige jongen die verdacht wordt van het oproepen tot rellen op sociale media. Een Amerikaans schooldistrict heeft wegens een ransom software-aanval op de schoolsystemen alle eindexamens moeten annuleren. Onderzoekers hebben in een industriële warmtebeeldcamera van fabrikant InfRay verschillende kwetsbaarheden gevonden, die het mogelijk maken dat online aanvallers industriële

processen kunnen verstoren of manipuleren. DHL stopt met gebruik Facebook en Twitter omdat ze de veiligheid van persoonsgegevens niet kunnen waarborgen als er een datalek ontstaat. De Tweede Kamer wil af van Chinese beveiligingscamera's bij de politie omdat de kans bestaat dat het land met deze camera's spioneert. De FBI heeft in samenwerking met Cypriotische en Letse autoriteiten een online marktplaats verwijderd waarop persoonlijke gegevens van miljoenen mensen werden aangeboden.

Het aantal nieuwsberichten over security is onbeperkt uit te breiden en laat zien dat er



Ard van der Lee is Informatie Manager bij Conclusion. Conclusion is een ecosysteem waarin circa 30 bedrijven met elkaar samenwerken.



Roel Gloudemans is Chief Security Officer bij Conclusion.



Wie weet wordt blockchain technologie in de security de dominante factor. Het is goed om deze ontwikkeling te blijven volgen

bedreigingen zijn voor eigenlijk iedereen en alle organisaties. Vanwege de marktpotentie wordt er op vele plaatsen in de wereld gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe en steeds betere security technologie en -tools. Zo maakte het Chinese (!) blockchain platform Chainmaker onlangs bekend dat het nieuwe technologie heeft ontwikkeld waarmee aanvallen van zowel conventionele- als kwantumcomputers is tegen te houden. De nieuwe technologie is voornamelijk bedoeld om transacties in de financiële wereld veiliger te maken, maar er kan op den duur meer mee. Deze nieuwe technologie maakt gebruik van -uiteraard- algoritmen en blockchain technologie. Wie weet wordt blockchain in de security ooit een dominante factor. Het is goed om dergelijke ontwikkelingen ook als projectmanager te blijven volgen.

Luuk Ketel: 'Toen ik bij Urenco programmamanager was speelde security, veiligheid en gezondheid overall een zeer belangrijke rol in. Alle mogelijke risico's werden van tevoren beoordeeld en eventueel acties opgezet. Het is ingebed in hoe het bedrijf zijn processen en zijn technische

inrichting heeft opgezet. Het vier-ogen-principe bijvoorbeeld moet voorkomen dat iemand zomaar een klep open kan zetten, daarvoor zijn altijd twee mensen nodig. *Security by design* wordt ook in ict steeds belangrijker. Hoe gaat Conclusion als organisatie om met security?'

Roel Gloudemans: 'Alle onderdelen van Conclusion zijn autonome bedrijfsonderdelen. Overkoepelend is het van belang dat alle onderdelen hun security op orde hebben en dat security in projecten bij klanten een belangrijke plek inneemt.'

Luuk Ketel: 'Bij KWD als bedrijf is security uiterst overzichtelijk: we hebben een eenvoudige kantoorautomatisering, het ERP-systeem wordt beveiligd door de leverancier. Waar liggen bij Conclusion mogelijke risico's?'

Roel Gloudemans: 'Bij het overnemen van het beheer van informatiesystemen van grote bedrijven is het zeer verstandig om alle aspecten van security na te lopen. Projectmanagers zijn zich daar ook zeer van bewust.'

Ard van der Lee: 'Onze grootste uitdaging in ons ecosysteem is het vinden van een goede balans tussen vrijlaten en helpen. We hebben wel een centrale verantwoordelijk ten opzichte van het merk Conclusion.'

Luuk Ketel: 'Jullie samen kunnen dan toch bijna de gehele ict-wereld inclusief security goed overzien?'

Ard van der Lee: 'Precies, maar wel vanuit de filosofische gedachte dat wijsheid ook het besef is, dat je niet alles weet.'

Roel Gloudemans: 'Het gemeenschappelijke wat we delen zit in de cultuur van de organisatie en het feit dat we samen voor en bij klanten aan oplossingen werken. Vanuit het gemeenschappelijke is het heel belangrijk dat alle werkmatschappijen goed met elkaar kunnen praten. Maar de techniek behoort tot de verantwoordelijkheid van de bedrijven in het ecosysteem. Dus ja, vast en los, samen en apart, hetzelfde en net iets anders. We willen de kwetsbaarheden en risico's van ons eco-systeem op strategisch niveau goed

in kaart hebben, maar de aanpak ervan aan de bedrijven overlaten.'

Ard van der Lee: 'En dus moeten we goed communiceren met elkaar. Dat is zeker een uitdaging.'

Roel Gloudemans: 'We hebben een raamwerk opgezet van waaruit we met elkaar eenduidig kunnen communiceren. We kunnen dat raamwerk niet opleggen, maar bedrijven binnen het ecosysteem er wel van overtuigen dat het helpt om onderlinge uniformiteit te organiseren.'

Vroeger en nu

Luuk: 'Jullie zitten al lang in de ict-wereld. Als je naar het werk van projectmanagers kijkt, en dan specifiek naar security, welke verschillen vallen jullie dan op in vergelijking tot tien jaar geleden?

Roel: 'De aandachtspunten zijn hetzelfde, alleen wordt er nu intensiever naar gekeken. Riskmanagement is een specialisatie van risicobeheersing dat altijd al in projectmanagement heeft gezeten. Er is wel meer oog gekomen voor risicobeheersing in het eindproduct van een project. De wens is vaak om zo snel als mogelijk met een minimum viable product aan de slag te kunnen gaan, maar waar kom je dan aan het einde uit? ict-architecten kunnen helpen om dat van tevoren te bedenken. Van belang is om voortschrijdend inzicht, onder meer in security, in het project direct mee te nemen in het eindproduct. Naarmate je verder komt in het aantal sprints, wordt het steeds lastiger om recht te zetten dat wat in het verleden beter had gekund.'



Luuk: ‘Dat herken ik wel. Klanten die terecht of onterecht alleen maar features willen hebben waarmee ze direct concurrentievoordeel kunnen behalen. Non-functionals als security issues schuiven ze dan qua aandacht naar achteren.’

Roel: ‘Je kunt dat wel vaak ondervangen door een gedegen risico-analyse te doen op het product en/of het proces dat met het product moet worden ondersteund. Mijn ervaring is evenwel dat dat zelden wordt gedaan en dat, als het al wordt gedaan, dat het niet goed gebeurt.’

Ard: ‘Een verschil met vroeger is dat de IT veel meer waarde heeft in relatie tot de continuïteit van het bedrijf. Vroeger bouwde je iets waarmee de medewerker aan de telefoon beter een klant van dienst kon zijn. Nu helpt de klant zich met een applicatie zelf verder. Als deze app het niet doet, dan functioneert het bedrijf niet, terwijl vroeger de medewerker aan de telefoon met de klant kon blijven praten. Als die app lang uit de lucht blijft, dan wordt de impact van de vervolgschade steeds groter. Daarom is het belangrijk om goed en expliciet te kijken naar de risico's die zitten aan het eindproduct. Dat gebeurt ook wel. Ik zie het gebruik van geautomatiseerde kwaliteitsmetingen om software te controleren met bijvoorbeeld Sonar Cloud en andere tooling toenemen.’

Roel: ‘In zijn algemeenheid zie je dat er minder goede afspraken worden gemaakt over de security governance die rondom een product zit. Er wordt heel snel verwezen naar de product owner, wiens rol in processen niet altijd duidelijk is. Waarom doen we wat we doen? En voor wie? Uiteindelijk gaat het altijd om het goed naar elkaar kunnen luisteren om met elkaar het businessproces goed te kunnen doorgronden. Als er naar risico's gekeken moet worden, dan staan bedrijfsprocessen altijd bovenaan. Proceseigenaren moeten weten welk effect een bepaalde gebeurtenis kan hebben op het bedrijfsproces. Als je dat heel duidelijk kan vertellen, dan komen direct ook prioriteiten naar boven.’

Luuk: ‘Dan zit je aan de voorkant en daar zie je ook heel duidelijk de rol van de projectmanager. Die moet opletten of er aan het begin te veel of te weinig gebeurt.’

Roel: ‘Ik heb veel projectmanagers gezien die dat echt heel goed kunnen, ook 10 jaar geleden. Die kunnen doorgronden wat er nodig is om in een project met resultaten te komen, en welke processen daarvoor nodig zijn inclusief risico's rondom security.’

Luuk: ‘De huidige generatie twintigers zie ik anders denken over security. Die zeggen soms als je het hebt over testen, testen: hoezo testen, het doet het toch, waar heb je het over.’

Roel: ‘Bij de nieuwe generatie schieten mij vaak de tranen in de ogen. Ze schatten risico's echt heel anders in. De oude generatie onderkent bijvoorbeeld nog het belang van privacy van gegevens, de nieuwe generatie zegt, ach je data ligt op straat, so what, lekker belangrijk. Ze stappen volgens mij te snel heen over wat een datalek nu echt betekent. Wat je kan overkomen als er sprake is van identiteitsfraude, hoe dat de wereld van iemand echt helemaal overhoop kan halen.’

Ard: ‘Ik weet niet of dat echt een generatiedingetje is. Ik heb bij bedrijven ook senior ontwikkelaars gekend die moesten leren welke risico's ze namen, bijvoorbeeld door het versturen van een spreadsheet met daarin veel gevoelige en vertrouwelijke gegevens. Dat moet de jongere generatie wellicht ook nog leren.’

Roel: ‘Ja, wellicht, maar jonge mensen missen vaak de basiskennis die de oudere garde nog wel heeft. Hackers hebben die kennis wel. Is dat een probleem? Dat kan het zijn als alle data en bijbehorende systemen bijvoorbeeld bij een cloudleverancier zitten. Die rapporteert dan wel heel braaf dat als er een kwetsbaarheid is geconstateerd het zal worden aangepakt. Door gebrek aan basiskennis kan het dan voorkomen dat de organisatie niet onmiddellijk een goede inschatting maken welk risico de kwetsbaarheid vertegenwoordigt.’



Luuk: 'Ik ben met netwerken opgegroeid. Tegenwoordig lijkt het er soms wel een beetje op alsof Kunstmatige Intelligentie de leiding heeft overgenomen en netwerken zichzelf configureren. Zijn daar risico's te zien?'

Ard: 'Zeker. AI kan namelijk volautomatisch fouten genereren. Als die fouten vervolgens de processen gaan beïnvloeden dan ben je nog niet klaar.'

Roel: 'Degenen die Chief Information Security Officer achter hun naam hebben staan, zijn verplicht om de basisconcepten van bestaande technologie te kennen. Nu hoeft niet iedereen tot achter de komma te weten hoe een chip precies in elkaar steekt, maar wie een rol heeft te spelen in security moet wel weten wie te bellen als er iets fout gaat.'

Luuk: 'Hoe is dit kennis-gat aan te pakken?'

Roel: 'Kennis moet gedeeld worden. In teams moet er sprake zijn van een mix van ouderen en jongeren. Ze kunnen van elkaar leren. Zelf werk ik graag samen met jongeren die flexibel en fris

tegen allerlei zaken kunnen aankijken. Dan kan ik altijd nog tegen hen zeggen: als je dit doet, dan moet je hier ook even aan denken. Zo breng je een passant wat basiskennis over.'

Mini-rijbewijs

Luuk: 'Hoe is de kennis over security in het Conclusion ecosysteem ingebed?'

Ard: 'Zoals gezegd zijn de bedrijven binnen dit systeem autonoom, we kunnen en willen dus niets opleggen, maar we doen wel aanbevelingen en zetten structuren op om kennis te delen en om inspiratie van elkaar op te doen. Er is -als voorbeeld- binnen het ecosysteem een gilde opgezet waar mensen met elkaar kennis over agile werken uitwisselen. Zo is er ook een security-gilde.'

Roel: 'Basiskennis in vergelijking met een soort mini-rijbewijs is bijvoorbeeld belangrijk. Zo ben ik laatst door de complete catalogus gegaan van een contractpartij waarvan we veel opleidingen afnemen en aangegeven welke trainingen volgens mij essentieel zijn. HR kan daarmee met leidinggevenden het gesprek aangaan over wie naar welke training zou kunnen of misschien wel zou moeten gaan.'

Luuk: 'Wat kan de projectmanager intussen zelf doen? Waar moet hij zich op focussen?'

Ard: 'Het volgen van opleidingen is prima. Het kan zeker helpen om klanten te helpen die aan de projectmanager vragen hoe de security goed kan worden ingericht. Security is echt een unique selling point aan het worden. Voor het maken van nieuwe software zijn er raamwerken die naar goede kwaliteit kunnen leiden. En het is goed, voor zover men dat nog niet is, om bewust te zijn van dat gegevens en data in de kern van een security-aanpak opgepakt worden.'

Roel: 'De eigenaar van een informatiesysteem vindt zijn eigen informatie vaak heel erg belangrijk. Maar je moet met elkaar het gesprek voeren over hoe belangrijk die informatie nu werkelijk is. Het vaststellen aan de voorkant wat

De eigenaar van een informatiesysteem vindt zijn eigen informatie vaak heel erg belangrijk. Maar je moet met elkaar het gesprek voeren over hoe belangrijk die informatie nu werkelijk is



de waarde van data is en daarmee samenhangend het belang van de te nemen maatregelen is een belangrijke eerste stap die vaak helaas wordt overgeslagen. Ik heb evenwel zelden een projectmanager aan het begin van het project de vraag horen stellen over hoe belangrijk de data is en hoe hij of zij dat heeft geclassificeerd.'

Luuk: 'Waar moet een projectmanager die een project start vooral op letten?'

Roel: 'Hij moet vooral de Waarom-vraag stellen. Dat is ook bij security de belangrijkste vraag. Als je binnen een paar dagen geen antwoord daarop krijgt, dan moet je eigenlijk niet aan het project beginnen. Eerst moet de Waarom-vraag duidelijk zijn.'

Ard: 'Let op target-fixation. De focus ligt dan te veel op het maken van features. Het gebeurt niet zelden dat men het liefst zo snel mogelijk bij dat doel wil komen en security als ondergeschikt ziet.'

Luuk: 'Is het niet de taak van product owners om hier toezicht op te houden?'

Roel: 'Een goede product owner is inderdaad in staat om belangen goed af te wegen, maar dat kan alleen maar als hij of zij daarin is getraind en onderwezen. Het gaat nog wel eens mis als je te zeer klantgericht bent en je daardoor zomaar de verkeerde kant op loopt.'

Ard: 'Een product owner moet daarom ook altijd ingebed zijn in de business. Het kan niet zo zijn dat een product owner ergens bij IT rondzweeft. Van daaruit kan hij of zij zijn verantwoordelijkheid moeilijk waarmaken.'

Intelligentie in systemen

Luuk: 'Als je naar de toekomst kijkt, hoe groot zal het securityprobleem dan zijn? Komt er niet steeds meer intelligentie in controlesystemen die actief op zoek zijn naar kwetsbaarheden?'

Roel: 'Het wordt zeker steeds geavanceerder en er wordt steeds meer geautomatiseerd. Dat moet ook wel, want we hebben de handjes niet om het

WAT IS INFORMATIEBEVEILIGING?

Informatiebeveiliging is het geheel van preventieve, detectieve, repressieve en correctieve maatregelen alsmede procedures en processen die de beschikbaarheid, exclusiviteit en integriteit van alle vormen van informatie binnen een organisatie of een maatschappij garanderen, met als doel de continuïteit van de informatie en de informatievoorziening te waarborgen en de eventuele gevolgen van beveiligingsincidenten tot een acceptabel, vooraf bepaald niveau te beperken. (Bron: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Informatiebeveiliging>)

Vragen van een projectmanager aan wie dit artikel is voorgelegd:

- 1 Als projectmanager is mijn vertrekpunt voor privacy de Privacy Impact Assessment, of voor bedrijven met een Amerikaanse notering de Sarbanes-Oxley audit findings. Dat zijn documenten die duidelijk maken welke zaken in het project moeten worden geregeld. Hier komen deliverables voor mijn project uit. Wat is het vertrekpunt dan voor security?
- 2 Voor security is de 'wie is waarvan' vraag significant. Als ik voor een klant een stuk software inkoop en implementeer, waar ben ik dan als projectmanager voor verantwoordelijk? Waar is de leverancier verantwoordelijk voor? Waar is de klant voor verantwoordelijk? En wie coördineert het geheel logischerwijs? Is er iets te zeggen over de 'wie is waarvan' vraag?
- 3 Bestaat er onderscheid tussen Business security en ICT security? Ik kom namelijk zowel Business security officers als ICT security officers tegen.

Heeft u een antwoord op een of meerdere vragen? We horen ze graag via vakblad@kwdrn.nl

allemaal zelf te doen. Maar het blijft belangrijk voor projectmanagers te weten hoe vanaf het startpunt via de geautomatiseerde systemen naar het eindpunt wordt gekomen. Je moet weten wat de impact is van de automatisering op de confi-



guratie en controle. Kijk, als het om een traditionele applicatie gaat, dan is het simpel: als er een verkeerde uitkomst uitrolt dan is dat zo omdat er verkeerd geprogrammeerd is. Anders is het als er met kunstmatige intelligentie code wordt ontwikkeld voor neurale netwerken. Dan kan er wel eens een verkeerde conclusie uitrollen.'

Ard: 'Vroeger werd wel eens gezegd, de computer heeft altijd gelijk, maar dat is niet zo. Een computer heeft alleen maar gelijk binnen de randvoorwaarden waarbinnen is geprogrammeerd. Dan kan het voorkomen dat het systeem gaat reageren op situaties die buiten het gemodelleerde stukje vallen. Dat hoeven niet altijd de goede reacties te zijn. Daarom blijft het goed om systemen te compartimenteren opdat de invloed van fouten of inbreuken beperkt blijft. Het laat onverlet dat ook een projectmanager moet blijven nadenken over wat waarvoor wordt ingezet en wat de beperkingen zijn. Maar het wordt wel steeds moeilijker. Aan de andere kant kun je ook zeggen, het wordt steeds makkelijker omdat veel operationele zaken al automatisch worden gedaan. Zelf doen we elke week een scan op kwetsbaarheden in databases die van overal uit de wereld wordt gevuld. Vroeger moest dat allemaal met de hand worden gecontroleerd. Nu gaat het makkelijker, maar wel op een hoger niveau. Door de toegenomen automatisering is de impact altijd groter.'

Roel: 'Je moeten blijven checken. Als er iets intelligenter wordt, dan kunnen er fouten optreden en dus moet je er iets naast zetten. Dan krijg je de digitale variant van het vier-ogen principe. Iedere functionaliteit die wordt toegevoegd, voegt een aanvalsvector toe. Het enige dat niet aan te vallen is, is datgene wat niet wordt gebouwd.'

Luuk: 'Is internet niet de oorzaak van alles wat met security te maken heeft?'

Roel: 'Bij het beveiligen van een huis heb je te maken met een beperkt aantal mensen in de regio die willen inbreken. Op internet is de hele wereld je regio.'

Ard: 'Daarom hebben we bij de ontwikkeling van de corona-app ook niet gekozen voor een centrale database. Dat is altijd een risico. Als elke gemeente zijn eigen gegevens zou opslaan en de data van personen alleen op de eigen telefoons zou staan, ja dan zou het risico van aanvallen automatisch kleiner zijn.'

Roel: 'Maar dat werkt alleen als partijen er verschillende standaarden op na houden. Als we allemaal hetzelfde doen, dan kan als er een systeem valt, de rest dat ook doen. Maar dat willen we allemaal niet. Beveiliging gaat over het modelleren van vertrouwen. Als niemand elkaar meer vertrouwt, dan houdt alles op.'

Luuk: 'Hoe kunnen opdrachtgevers weten of een projectmanager goed naar security kijkt?'

Ard: 'Dan moet je in ieder geval kijken naar zijn of haar trackrecord. Daarnaast is er best nog wat te doen aan aanvullende securityopleidingen voor projectmanagers.'

Roel: 'Het succes zit vaak niet in een persoon, maar in een team als geheel. Zorg ervoor dat er in het team voldoende kennis en ervaring zit. Ik zou best voorstander zijn van het certificeren van een geheel team, los van het certificeren van individuen. Daar moeten we maar eens goed naar kijken.'

Ard: 'Dat is inderdaad een interessante gedachte. Dan weet je ook direct als er iemand uit een team vertrekt, welke kennis dan weer moet worden aangevuld.'

□



Het artikel is geschreven door
Leo Klaver lid Redactieraad van
dit Vakblad



Van Dev en Ops naar DevOps en DevSecOps

Volgens Gitlab kunnen organisaties door het integreren van automatisering in de software development cyclus DevOps-tijd besparen die ze aan andere prioriteiten kunnen besteden. We vroegen André Pals en Luuk Ketel hoe ze als programmamanagers tegen DevOps aankijken.

Laten we hier beginnen met een cliché: de tijd die ligt tussen de technologische ontwikkeling en het echt zichtbaar daarvan zijn in de maatschappij wordt steeds korter. De voorbeelden zijn bekend: de eerste faxmachine stamt uit 1843, maar het zou tot 1964 duren voordat Xerox Corporation de eerste gecommmercialiseerde versie op de markt bracht. De eerste TV werd in 1833 gedemonstreerd door de Duitse ingenieur Paul Nipkow, maar de eerste tv-toestellen waren er pas in de vijftiger jaren van de vorige eeuw.

In de ICT is het niet veel anders. Internet begon in 1969 als ARPANET en vanaf 1993 hadden ook consumenten er toegang toe. Voor automatisering werd het startschot gegeven door Ransom E. Olds, geboren in 1864 en oprichter van het automerk Oldsmobile. Hij is het geweest die voor de productie van auto's een lopende band bedacht. Henry Ford heeft het later geoptimaliseerd. De transportband van Olds was het startschot voor de ontwikkeling van veel nieuwe producten en processen met bijbehorende nieuwe ict. Moraal

Het is een voor de hand liggende nieuwe stap op weg naar meer volwassenheid van een organisatie. Nog vijf jaar en dan is DevOps net zo ingeburgerd als welke aanpak dan ook

van dit alles: technologische ontwikkeling gaat aan een maatschappelijke ontwikkeling vooraf. Althans dat was tot recent het geval.

In de afgelopen jaren is dit fenomeen langzaam omgedraaid: steeds vaker is er nu een maatschappelijke ontwikkeling en nieuwe technologie volgt. De wens van de maatschappij is om sneller over producten te kunnen beschikken, minder wachttijd te hebben tussen bestellingen en leveringen en om via verschillende kanalen

DevSecOps?

Er is een behoefte ontstaan aan organisatiebrede samenwerking en integratie van IT-afdelingen zoals development, operations, kwaliteitsmanagement en IT-security. Met als resultaat een nieuwe IT-discipline genaamd DevSecOps.

feedback te kunnen geven. De technologie heeft deze versnelling min of meer kunnen bijhouden. Chips in computers werden sneller, er kwam meer bandbreedte in breedbandverbindingen, er kwam meer dataopslagcapaciteit. Kan de technologie het winnen van het schier eindeloze wensenpakket van mensen?

Een nieuwe aanpak is er gekomen om snel software te kunnen genereren: agile. Een agile werkwijze maakt het mogelijk stapsgewijs in korte tijd software te ontwikkelen die goed aansluit bij het wensenpakket omdat er in de ontwikkelingsfase voortdurend om feedback van toekomstige gebruikers wordt gevraagd. Na de initiële ontwikkeling van software wordt deze in product genomen en begint een fase waarin zowel doorontwikkeling van de software als beheer daarvan naast elkaar plaatsvinden.

Op veel plekken zijn software development en beheer/in gebruik nemen vaak twee (gescheiden) werelden. Gegeven de toenemende vraag naar snelheid en aanpassingsvermogen binnen organisaties is dat niet houdbaar. DevOps brengt de ontwikkeling van software, het in gebruik nemen daarvan en het beheer onder een vlag. Daarover gaat dit artikel. De te beantwoorden vraag: wat is de impact van DevOps op projectmanagement als gekeken wordt naar besturing van software-projecten? En hoe moeten projectmanagers inspelen op dit fenomeen?

Leren van automotive-industrie

André Pals: 'De automotive-industrie laat zien hoe het kan: alles wat te maken heeft met de ontwikkeling en assemblage en daarna het service-proces wordt centraal aangestuurd. Dat doet de industrie zo goed, dat er nauwelijks fouten worden gemaakt. De maatvoering van welk onderdeel dan ook is uiterst nauwkeurig. Het aantal afgekeurde auto's na productie is zo ongeveer nul en het aantal terugroepacties is minimaal. Daar kunnen we in het proces van softwareontwikkeling van leren.'

Luuk Ketel: 'Projectmanagers hebben bij DevOps-opdrachten nu eigenlijk twee broodhe-
ren. De ene zit bij Softwareontwikkeling en de
andere is de baas van Operations. Softwareont-
wikkeling wil snel nieuwe functionaliteit laten
bouwen zonder dat het DevOps teams bezig is
met 'technical debt' zaken, zegt maar achterstal-
lig onderhoud in de software. Operations wil het
systeem in de lucht houden zonder technische
problemen, dus is juist wel geïnteresseerd in het
minimaliseren van technical debt.'

André: 'Ik denk dat we op het punt staan dat van
deze aanpak afscheid wordt genomen. Grote
bedrijven werken al enige tijd met DevOps. Het
is een voor de hand liggende stap op weg naar
meer volwassenheid van een softwareontwikkel-

organisatie. Nog vijf jaar en dan is DevOps net zo
ingeburgerd als welke aanpak dan ook.'

Hij geeft een voorbeeld van wat er kan gebeuren
als ontwikkeling (Dev) en in gebruik name (Ops)
twee werelden zijn. 'Ik deed ooit een automa-
tiseringsproject bij een grote leverancier van
toilet papier. De vraag was enorm, maar ze kon-
den er niet aan voldoen omdat ze het niet voor
elkaar kregen om geautomatiseerd de wc-rollen
in plastic verpakkingen van 6 of 12 of meer rollen
te krijgen. Medewerkers stopten handmatig zes
rollen in een doos. De hele productiestraat was
geautomatiseerd, behalve het einde. Daar moest
dus een verpakkingrobot voor komen. Dat was
mijn project dat de deur opende voor het bedrijf





OVER WELKE COMPETENTIES MOETEN PROJECTMANAGERS BESCHIKKEN ALS ZE IN HUN WERK TE MAKEN HEBBEN OF KRIJGEN MET DEVOPS? ZE MOETEN:

- Kunnen luisteren, observeren, overzicht houden, empoweren
- De belangen van meerdere opdrachtgevers in het oog houden, alsmede weten welke politieke issues er in een organisatie, in de business leven.
- Conflicten kunnen hanteren en kunnen onderhandelen
- Kunnen prioriteren en organiseren/bijsturen
- Mensen meer kunnen verbinden door overtuigingskracht, communicatieve vaardigheden en coaching
- Goed kunnen samenwerken
- Kennis en ervaring met exploitatie & beheer van software hebben en het continuïteitsrisico kunnen inschatten
- Kennis en ervaring hebben van de agile methode, DevOps processen snappen
- Aan teambuilding kunnen doen: we werken aan hetzelfde product, hetzelfde doel
- In KPI's kunnen denken en werken

om op grote schaal toilettrollen te kunnen leveren. Maar ze hadden beter aan het begin van de automatisering van de productiestraat dit probleem kunnen meenemen.'

Luuk: 'Vroeger moest je eerst software testen, de software moest apart geaccepteerd worden en in een laatste stap in productie worden genomen. Handmatig en tijdrovend werk allemaal. Nu zijn er standaard tools beschikbaar die dat vanuit een DevOps omgeving dat voor je kunnen doen.'

André: 'Het hele voortbrengingsproces van softwareontwikkeling is met de tools te ondersteunen, van ontwikkeling naar productie, testen in deze stappen kan geautomatiseerd gebeuren. Dus waarom doen we het dan nog niet overal?'

Luuk: 'Dat gaat ook gebeuren, maar het heeft kennelijk enige tijd nodig. De scheiding tussen business en ict is met agile werken al zo goed als weg, en nu moet dat ook nog gebeuren met de besturingslijn tussen ontwikkeling en beheer.'

André: 'Als ik nu software live wil zetten, dan moet ik erop letten dat niet op vrijdag te willen doen, omdat medewerkers op vrijdagen ATV-dagen hebben, of dat ze dan vakantie hebben. En dat zijn dan natuurlijk precies die mensen die kunnen regelen dat de software door klanten kan worden gebruikt. Het ontwikkelen van software is goed geregeld, maar wat er daarna komt, nog niet.'

Luuk: 'Bij veel organisaties is dat nog een ambachtelijk OTAP-proces. Ontwikkelen, testen, accepteren en productie zijn daar nog afzonderlijke processtappen. In al die stappen wordt het voorgaande weer gecontroleerd, waardoor uiteindelijk er sprake is van onnodig tijdverlies. Tijdwinst is te boeken door in de productiestap software van goede kwaliteit te maken om vervolgens niet het totaal aan software uiteindelijk in productie te nemen, maar alleen dat stukje dat nodig is. Ik moet er wel bij zeggen dat de nieuwe generatie nauwelijks nog weet wat OTAP is. Die kennen Dev als default.'

André: 'Het maakt natuurlijk wel uit of ontwikkelde software moet draaien bij een lokaal softwarebedrijf in Berkel-Enschot of dat het bij Apple of Microsoft wereldwijd moet gaan draaien in een cloud-omgeving. Als er sprake is van kleinschalige ontwikkeling dat maakt het allemaal niet zoveel uit. Maar op een release bij Apple kan de hele wereld met smart zitten te wachten en daar is onnodig tijdverlies niet echt gewenst.'

Luuk: 'Met de DevOps-hulpmiddelen kun je veel makkelijker software in productie nemen. Maar in sommige organisaties is geautomatiseerd testen nog vloeken in de kerk. Dat moet toch echt bij de eindgebruiker gebeuren.'

André: 'Maar het begint allemaal aan de voorkant. Bepaalde dingen blijven altijd hetzelfde: de

business wil alles sneller, maar de kwaliteit moet goed zijn. Dat kan ook wel, maar dan moet het voorbereidingsproces wel prima op orde zijn. En daar ligt een belangrijke taak voor de projectmanager. Ik hoor wel eens, oh als alles geautomatiseerd kan, dan zijn er geen projectmanagers meer nodig. Maar het tegendeel is waar. Als er bijvoorbeeld in de automotive-industrie aan het begin voor de carrosserie staal wordt gebruikt met een verkeerde dikte, dan weet je dat er ergens in de productiestraat problemen ontstaan. In de productie van software gaat dat precies hetzelfde. Als de business goed weet samen te werken met software-ontwikkelaars, dan gaat het goed.'

Luuk: 'Problemen ontstaan vaak niet daar waar het geautomatiseerd gaat, maar juist op die plekken waar er sprake is van menselijke tussenkomst. Niet-geautomatiseerd testen bijvoorbeeld is zo'n menselijke tussenkomst. Door Dev en Ops samen te voegen en zoveel mogelijk met tools

Ik hoor wel eens, oh als alles geautomatiseerd kan, dan zijn er geen projectmanagers meer nodig. Maar het tegendeel is waar

DEVOPS

DevOps (een samentrekking van "development" en "operations") is een gebruik binnen softwareontwikkeling die tot doel heeft softwareontwikkeling (Dev) en softwareoperaties (Ops) samen te brengen. Het hoofdkenmerk van de DevOps-beweging is het benadrukken van automatisering en monitoring in alle onderdelen bij het bouwen van software, van integratie, testen, release tot deployment en infrastructuurmanagement. DevOps beoogt te komen tot kortere ontwikkelcycli, een verhoogde frequentie van oplevering en een meer betrouwbare oplevering, in nauwe overeenstemming met de businessdoelstellingen (bron: <https://nl.wikipedia.org/wiki/DevOps>)

gestandaardiseerd te laten plaatsvinden, waarbij aan de voorkant goed wordt nagedacht over wat de klant wil, sluit je veel menselijke fouten uit. Het grote voordeel van het samenvoegen van Dev en Ops is dat je in DevOps als een team aan software werkt. Als de kwaliteit niet goed is, dan heeft het hele team daar op den duur last van omdat het team ook moet beheren en onderhouden.'

André: 'In een DevOps team kun je ook de successen met elkaar vieren en genieten van succesvolle projecten die door klanten worden gewaardeerd. Dat is ook heel goed voor de werksfeer.'

Herorganisatie

Luuk: 'DevOps is wat ons betreft de toekomst, maar die ontstaat niet zonder meer. Overigens is die toekomst er deels al. Ik schat dat de helft van de organisaties DevOps al toepast, maar de andere helft dus nog niet. De stap naar DevOps betekent een herorganisatie van beide delen tot een geheel. Om dat succesvol te laten zijn is ook ander gedrag nodig. Niet alleen binnen een DevOps team, maar ook van project-



managers. Die moeten zien hoe net als bij de productie van auto's waar de zwakke schakels in de productielijn zitten om die vervolgens te optimaliseren.'

André: 'Je kunt je natuurlijk afvragen waarom als er zoveel voordelen zitten aan DevOps, niet alle organisaties daarmee werken. Het antwoord op deze vraag zit vaak besloten in de omvang van organisaties. Vergelijk het met de Ever Given, het containerschip dat vast kwam te zitten in het Suez-kanaal. De kapitein zal echt wel hebben geprobeerd om het 400 meter lange schip recht door dit smalle kanaal te krijgen, zal echt wel wat naar links en naar rechts hebben gestuurd, maar het schip is te groot om echt in dit kanaal te kunnen bijsturen. Dat moet in een keer goed gaan. Hetzelfde zie je bij grote organisaties. Die hebben legacy-problemen en hebben te maken met bedrijfspolitik. Beiden kunnen organisaties van het rechte pad afhouden. Maar het kan wel. Tien jaar geleden zou iedereen je voor gek hebben verklaard als je zou zeggen dat een bedrijf als Apple om het uur een nieuwe release kon introduceren.'

Luuk: 'Rabobank heeft nu ook zo'n 300 releases per jaar, dat is voor een bank heel veel. Dat doen ze volledig DevOps. Elke week is er wel iets nieuws in hun app. CoolBlue, Spotify, bol.com, ze werken allemaal DevOps. Je hebt dat nodig om klanten tevreden te houden.'

André: 'Bol.com heeft honderden DevOps teampjes aan het werk die allen werken aan de verbreding van bol.com. Die werken ook nog eens nauw met elkaar samen. Het zal ongetwijfeld voor hen lastig zijn om al de neuzen van die teams en al die nieuwe producten dezelfde kant op te laten wijzen.'

Luuk: 'Continuous delivery dus, ofwel continu verbeteren en continu leveren. Een projectmanager moet dus vooral kunnen verbinden, alle schakels bij elkaar kunnen brengen. Het zijn de klassieke functies van een projectmanager die altijd zullen blijven bestaan. Trekken, duwen,

DE DRIE BELANGRIJKSTE REDENEN OM VOOR DEVOPS TE KIEZEN ZIJN:

- 1 Meer betrokkenheid, eigenaarschap bij iedereen die aan het product werkt.
- 2 Reductie van mean time to recovery (MTTR), snellere time-to-market, minder tijd nodig voor herstellen van fouten, en minder transformaties die mislukken.
- 3 Hogere kwaliteit, betrouwbaarheid, herhaalbaarheid, consistentie van softwarecode.

plannen, sleuren, organiseren, ketensturing, samenwerken, het is van alle tijden, ook bij DevOps. De projectmanager moet alle aspecten van de software-productielijn kennen en bij elkaar brengen. Wat heb ik nodig om de volgende schakel met de voorgaande schakels goed te laten samenwerken? Daarvoor heb je als projectmanager de nodige competenties nodig. Je moet weten wat software-ontwikkeling is, daarover goed kunnen communiceren, je moet weten wat beheren is. Omdat verbinden lastig is, hebben overigens ook kleinere organisaties niet zelden moeite om DevOps goed voor elkaar te krijgen. Het vraagt gewoon heel veel samenwerking en coordinatie.'

André: 'Dat zag je bijvoorbeeld bij ViaPlay die de uitzending van F1-races heeft overgenomen van Ziggo. Die overgang ging met horten en stoten. Er waren problemen met de geluidskwaliteit, met de beeldschermresolutie.'

Luuk: 'We hebben bij KWD een onderzoek uitgevoerd, waaruit naar voren kwam wat de belangrijkste thema's zijn waaraan een projectmanager aandacht moet schenken daar waar het gaat om de inrichting van een DevOps omgeving: heldere governance, goed stakeholder management, ontwikkeling van eerder genoemde competenties en duidelijke rollen & verantwoordelijkheden inrichten.'



SURVEY GITLAB

Gitlab vroeg vorig jaar aan 4300 respondenten naar hun ervaringen met DevSecOps. Eric Johnson, CTO van Gitlab zei daarover: 'Uit de Global DevSecOps Survey van dit jaar blijkt dat 2020 een aanjager was voor het verder volwassen worden van DevOps. Wereldwijd hebben teams hun development cycli gestroomlijnd en voor kortere reasetijden dan ooit gezorgd, terwijl ze gedwongen waren remote te werken en hun prioriteiten aan te passen aan de hoge eisen die vorig jaar aan hen werden gesteld. Wij denken dat we verbeteringen in het testproces zullen zien naarmate meer teams tools gebruiken die onderdelen van DevSecOps automatiseren.'

Ook uit dit onderzoek komt naar voren dat het testen van software en evalueren van code knelpunten blijven. 'Er is echter sprake van een opvallende verschuiving in de manier waarop deze problemen worden aangepakt. Maar liefst 75 procent van de respondenten zegt dat hun DevOps-teams gebruik maakten van AI/ML voor het testen en evalueren van code of van plan waren om dat te doen; een toename van 41% in vergelijking met het onderzoek van vorig jaar. Dit grootschalige gebruik van geavanceerde technologieën is het resultaat van een bredere verschuiving richting de integratie van automatisering binnen de lifecycle van softwareontwikkeling. De meerderheid (55%) van alle operations-teams zegt hun cycli volledig dan wel grotendeels te hebben geautomatiseerd. In 2020

bedroeg dit percentage nog slechts 8%', aldus het rapport.

Volgens Gitlab kunnen door het integreren van automatisering in de development cycli DevOps-teams waardevolle tijd besparen die ze aan andere prioriteiten kunnen besteden. '56 procent van alle operations-professionals zegt dat het beheer van clouddiensten nu hun belangrijkste prioriteit is. Deze toename ten opzichte het vorige onderzoek is hoogstwaarschijnlijk het gevolg van de massale overstap naar de cloud veroorzaakt door de pandemie. Operations-teams zeggen daarnaast meer tijd te besteden aan compliance dan voorheen. Succes in de softwarewereld is afhankelijk van de snelheid van releases, en DevSecOps is dé manier om de doorlooptijden te verkorten. 84 procent van alle developers zeiden dat code releasen sneller verloopt dan ooit tevoren. Dit hogere tempo is volgens hen te danken aan de toenemende integratie van tools voor broncodebeheer en CI/CD. Bijna 12% van de respondenten zei dat de ingebruikname van een DevOps-platform dit proces heeft bespoedigd. 57% gaf aan dat releases van code twee keer zo snel verlopen. Dit is een forse stijging ten opzichte van de 35% van vorig jaar. 19% van de respondenten zei zelfs dat software-releases tien keer sneller verlopen.

Bron: Dutch IT-channel

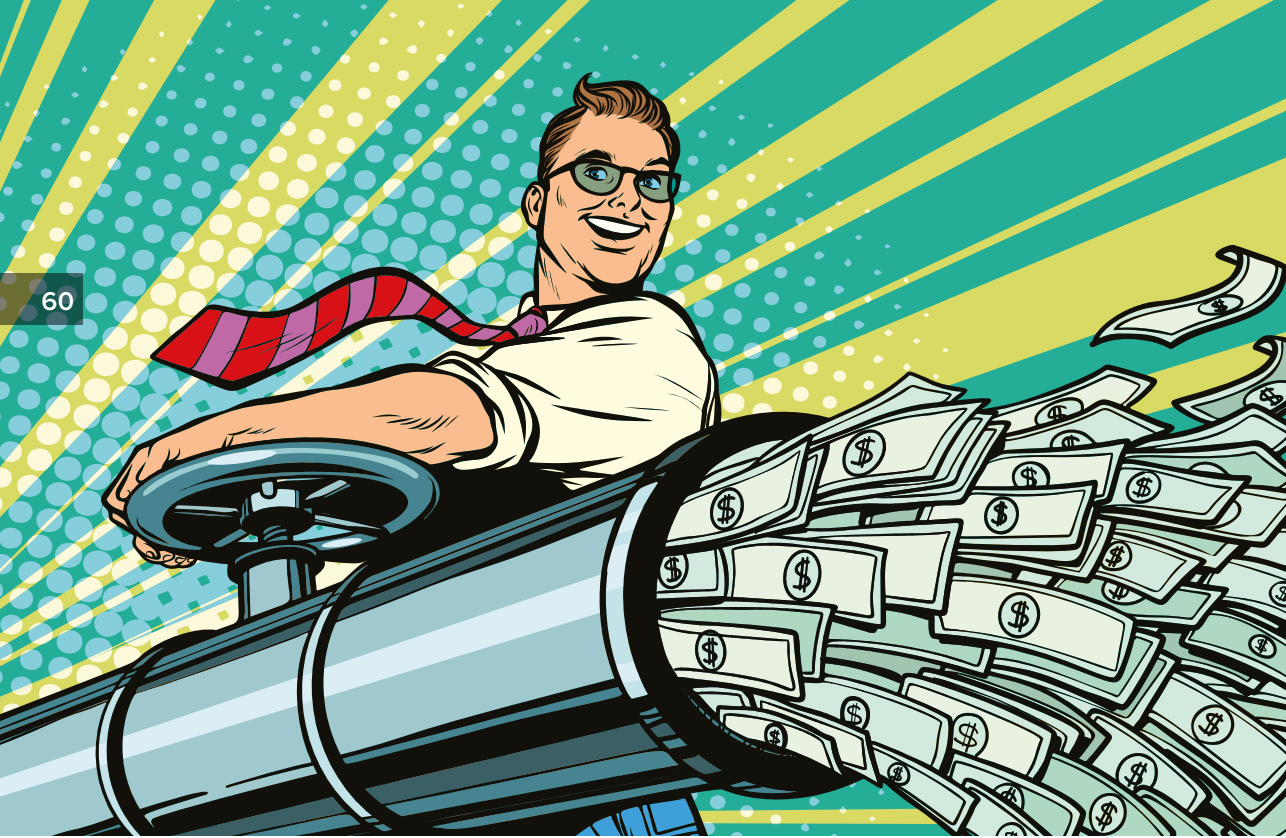
André: 'De waarde van DevOps is ook tijdens corona aangetoond. Bedrijven die in deze periode succesvol waren, waren de bedrijven waarvan de medewerkers volgens een onderzoek van Gitlab Science thuis in de cloud op DevOps manier met elkaar samenwerkten. Omdat ze virtueel in hetzelfde team zaten konden ze kwaliteitsoftware toch live zetten. Die bedrijven zijn allemaal overleefd gebleven. Ik heb voor Elsevier met DevOps content live gezet voor uiteindelijk 11 miljoen gebruikers per maand. Dat zou ons in een traditionele omgeving nooit zijn gelukt. Met DevOps wel.'

Luuk: 'Verstandig is dat projectmanagers deze ontwikkeling goed volgen. Je kunt er geen cursus in volgen, maar dit artikel lezen helpt

wellicht al een beetje. Projectmanagers doen er in ieder geval goed aan deze ontwikkeling te doorgronden.'



André Pals is programmamanager en werkt bij KWD



Hoe meet je opbrengsten en kosten van een agile project?

AUTEUR: JOS VAN DER HEIJDEN

Maken organisaties die de agile-aanpak hanteren zich druk over de werkelijke kosten en opbrengsten van de ontwikkelde software? In de praktijk gaat het vaak over ‘waarde genereren’ en ‘waardevolle software leveren’ voor de business, maar zelden of nooit wordt er op waarde (lees: opbrengsten minus kosten) gemeten en gestuurd, zowel kwantitatief als kwalitatief. Toch gaat het erom dat de inspanningen ten behoeve van software bijdragen aan het rendement van de organisatie. KWD onderzoekt of het mogelijk is een aanpak te ontwikkelen waarmee op verschillende niveaus: operationeel, tactisch en strategisch én op verschillende momenten in de tijd, vóór, gedurende en na het project de kosten en benefits te meten zijn.

Vroeger, in de ‘before-agile’ periode, werd er om een project te starten een businesscase opgesteld met naast de kosten ook een prognose van de ver-

wachte opbrengsten. Vaak werd deze businesscase slechts opgesteld om een besluit te kunnen nemen over al dan niet starten van een project bij



portfoliomanagement. Al wat minder vaak werd de businesscase ook herzien bij een faseovergang binnen het project. Nog minder vaak, zeg maar vrijwel nooit, werd na het afsluiten van een project de businesscase geëvalueerd wat nu de werkelijke kosten en opbrengsten waren. Daarbij moet worden opgemerkt dat opbrengsten vaak moeilijker in te schatten zijn dan kosten, omdat ze meestal pas vrijvallen lang nadat een project is afgerond. Kosten zijn meestal beter in te schatten en te meten.

Met de komst van de agile-aanpak en het Agile Manifesto hadden wij meer aandacht verwacht voor de benefits versus de kosten en wel om de volgende redenen:

- ▶ Als belangrijkste principe in het Agile Manifesto is opgenomen ‘Ons belangrijkste principe is de klant tegemoet te komen door snelle en frequente oplevering van waardevolle software.’ Hierin wordt expliciet ‘waardevol’ genoemd implicerend dat de afweging of software waardevol is continu dient te worden gemaakt.
- ▶ Organisaties implementeren de agile-aanpak omdat ze verwachten dat die leidt tot meer succes in projecten dan de traditionele waterfall-methode en dat daarom in ieder geval de kosten omlaag gaan.
- ▶ Eén van de successen van de agile-aanpak is dat de samenwerking tussen de IT-afdeling en de business intensificeert, wat ertoe zou leiden dat er ook meer aandacht is voor de korte termijn eisen en wensen van de business.

Echter, wij horen in de praktijk zelden of nooit de discussie over waarde of benefits gerelateerd aan de agile-aanpak. Vanuit het C-level gaat op strategisch niveau de aandacht van de CIO meestal uit naar de transformatie van de DevOps-fabriek naar de agile-aanpak. Wij hebben de indruk dat dat gebeurt op basis van een ‘whatever it takes’ principe. Je zou verwachten dat ook voor zo’n

transformatie een financieel doel wordt gesteld en geëvalueerd.

Op tactisch niveau zou te verwachten zijn dat bij het prioriteren van de projecten en de backlog van die projecten de toegevoegde waarde van een project MVP (minimal viable product), epic of feature bepalend is. Daar prevaleert meestal niet de waarde maar het belang van stakeholders en dat is zeker niet altijd hetzelfde.

Op operationeel niveau, in de development teams, worden de backlogitems in geprioriteerde volgorde weggewerkt. Vaak is ook te zien dat er veel gewerkt wordt aan items die niet bijdragen aan nieuwe of extra functionaliteit; denk aan software upgrades, rework, wegwerken van technical debt, infrastructurele aanpassingen tot soms discutabele ‘verfraaiing van code’.

Volgens de agile-aanpak prioriteert de product owner (PO). De autonomie van development teams in een agile-aanpak vergroot het risico op het verwerken van developerswensen boven functionele uitbreidingen. Ook het development team is voor de PO een stakeholder waarnaar hij dient te luisteren. Door het ontbreken van inschatten van kosten en benefits wordt dit niet expliciet gemaakt en daarmee de prioritering op waarde ondoorzichtig. Het zou eenieder maar ook de doeltreffendheid helpen als dat transparant gebeurt.

Kwestie van tijd dat de vraag wordt gesteld

Toch zal eerder vroeger dan later de vraag gesteld worden wat de kosten-batenverhouding is bij een agile-aanpak. Die vraag is moeilijk te beantwoorden als niet of nauwelijks wordt gemeten.

Op de KWD-Vakdag van 2021 werd vanuit de zaal de vraag gesteld of KWD een aanpak beschikbaar heeft om dit meten praktisch en concreet uit te voeren gedurende een agile project. Die aanpak is er, voor zover we weten, nog niet. Er worden daartoe binnen bepaalde projecten wel initiatieven opgestart, maar dat is dan vooral maatwerk binnen het betreffende project. Ook in wetenschappelijke



literatuur komt een dergelijke aanpak nog niet naar voren.

Om hierin verandering te brengen is een intern KWD-onderzoek opgestart waarin collega's zijn gevraagd wat zij in de praktijk op agile gebied tegenkomen. Veel collega's hebben inmiddels ervaring opgedaan met agile werken. Als het onderzoek daartoe aanleiding zou geven, zou verder worden onderzocht of er bij onze klanten en relaties de behoefte bestaat aan een meetaanpak en om daarna zonodig een dergelijke aanpak te ontwikkelen. U kunt aan dit onderzoek deelnemen. Dit intern onderzoek is inmiddels gehouden. Gevraagd is waarom agile in projecten is geïmplementeerd. De uitkomsten:

- ▶ 18 procent gaf aan dat de transformatie van de agile-aanpak voor de klant een doel op zich is
- ▶ 32 procent zei dat het genereren van business value en innovatie het doel is
- ▶ Eveneens 32 procent antwoordde dat verbetering van de samenwerking tussen IT en business het doel is
- ▶ 18 procent gaf een ander doel aan als het kort-cyclisch kunnen leveren van software, maar ook het kunnen aantrekken van jonge professionals of gewoon kunnen leveren.

Ingezoomd is op waarom agile projecten gestart worden: of nieuwe functionele behoeften (al dan niet vanuit portfoliomanagement), of het oplossen van technical debt, dan wel het vervangen van legacy applicaties of inpassen van veranderende wet- en regelgeving. Vaak gebeurt dat op basis van een businesscase of op basis van een portfoliobudget.

Op de vraag of en hoe de calculatie van kosten en baten tot stand komt werd geantwoord dat als het al wordt gedaan, dit erg summier gebeurt. De kosten worden nog wel enigszins ingeschat. Soms in de vorm van een aantal voorziene sprints en geschatte kosten per sprint. De benefits worden

nog beperkter ingeschat. In de meeste gevallen worden ze niet gekwantificeerd maar kwalitatief benoemd en zijn ze niet meetbaar. Als er wel gekwantificeerd wordt, gebeurt dat zo summier dat het ook niet meetbaar is.

Aan de collega's is gevraagd of er gedurende het agile project gevraagd wordt naar de waarde die wordt geleverd. 32 procent gaf aan dat er niet naar wordt gevraagd, 25 procent zei dat de vraag wel gesteld wordt vanuit C-Level, 11 procent gaf als antwoord dat ernaar wordt gevraagd door middle management, 18 procent zei dat ernaar wordt gevraagd door de project controller en 14 procent gaf aan dat ernaar wordt gevraagd door anderen, vooral de product owner (PO) en in één geval de aandeelhouder.

Wordt er binnen het project gestuurd op kosten? Nee zei 11 procent, ja, op basis van budgetten zei 39 procent en ja zei 50 procent op basis van spent (werkelijke kosten).

De PO wordt geacht de backlog te prioriteren op de epics en features die het meeste waarde leveren. We hebben gevraagd hoe de PO dat doet: 22 procent zegt dat de PO dat doet op basis van de ingeschatte waarde per backlog item, 11 procent zegt dit te doen op basis van de stakeholder die het hardst om zijn belangen roept en 67 procent zegt anders waarbij dat anders enorm varieert maar in de meeste gevallen neerkomt op het inzicht en het goeddenken van de PO zelf.

De vraag naar hoe de inschatting van de waarde per backlog item dan wordt gedaan leverde op dat het onderbuikgevoel erg bepalend is. Zelden of nooit wordt er een inschatting per backlogitem gemaakt. Vaak gebeurt het relatief: het ene item wordt afgewogen tegen het andere. En soms wordt hierbij het 'votes counted' principe gehanteerd. Ook zijn er soms afhankelijkheden tussen items die een bepaalde volgorde afdwingen.

Gevraagd is ook of de benefits gemanaged worden gedurende of na het project,



- ▶ 17 procent van de collega's gaf aan dat gedurende het project benefits worden gemanaged
- ▶ 6 procent zei dat de benefits ook na het project nog worden gemanaged
- ▶ 6 procent gaf aan dat de benefits worden gemanaged en ook gerelateerd aan de strategische doelen van de organisatie
- ▶ 44 procent zei dat de benefits niet worden gemanaged
- ▶ En 28 procent gaf aan "anders" waarmee bedoeld wordt dat het wel gebeurt, niet door het project, maar door programma- of portfolio-management.

Vervolgens is gevraagd of er een trend zichtbaar is in het kosten en benefits denken, bijvoorbeeld omdat IT en business nauwer met elkaar samenwerken. De collega's gaven aan dat de samenwerking wel verbeterd is, maar dat dat niet betekent dat er meer focus op het leveren van waarde gekomen is. Wel zien ze dat er minder mislukkingen zijn en er meer onderling begrip is. Maar dat leidt nog niet tot meer denken over waarde.

Of er verandering zichtbaar is tijdens of na de transformatie van traditioneel naar agile? Weinig, zeiden de collega's. Het meest zichtbaar is de rol van de PO die nu verantwoordelijk wordt gesteld voor de waarde. Er is vooral focus voor de must-haves qua functionaliteit en dat er dus minder nice-to-haves ontwikkeld worden.

Onze collega's leggen verantwoording af over de gemaakt projectkosten en een vraag in het onderzoek was aan wie ze dat doen? Daar is eigenlijk weinig veranderd. Men legt verantwoording af aan de opdrachtgever, de stuurgroep en aan business owners. In het bepalen van de waarde en prioriteiten per backlog item gaan onze collega's ook situationeel te werk, zo blijkt. Vaak bepaalt de klant of, en zo ja hoe, het wordt gedaan. Wordt het door de klant niet gedaan dan kiest de collega als het nodig

is zelf een aanpak. En dat varieert van het bepalen van story points, het vastleggen van de waarde van een item tot het gebruik van de MoSCoW-methode om te prioriteren.

Conclusie:

Uit het onderzoek blijkt dat sturen op waarde, kosten en benefits naar KWD-ervaring niet of nauwelijks wordt gedaan en dat er zeker geen aanpak voorhanden is. Het sturen vraagt improvisatie. We proeven echter wel een behoefte, maar een aanpak ontbreekt.

Het onderzoek sterkt ons in de gedachte dat onze klanten gebaat kunnen zijn met een aanpak die duidelijk en praktisch is en helpt om op verschillende niveaus: operationeel, tactisch en strategisch én op verschillende momenten in de tijd, vóór, gedurende en na het project de kosten en benefits te meten. Zodat de product owner, de business owner en de projectmanager verantwoording kunnen afleggen aan C-level over wat er is bereikt.

□

Met een aantal klanten en relaties gaan we deze latente behoefte naar een aanpak om waarde te kunnen meten van en in agile projecten verder uitwerken. Dit kan uitmonden in een praktische aanpak. Een aantal avonden willen we hier gezamenlijk aan werken.

Wilt u meedoen? Graag! Neem daarvoor contact op met jos.van.der.heijden@kwdrm.nl



Jos van der Heijden is programmamanager bij KWD Resultaatmanagement

De Redactieraad/Raad van Advies van Vakblad Projectmanagement



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



Bart van den Hooff is hoogleraar Organizational Communication & Information Systems bij het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij promoveerde aan de UvA (Communicatiewetenschap) op

een onderzoek naar adoptie, gebruik en effecten van e-mail in organisaties, en is sindsdien altijd geïnteresseerd gebleven in de impact van nieuwe digitale technologieën op organisaties en mensen. Naast zijn wetenschappelijke werk heeft hij ook ervaring als consultant.

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



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

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



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.



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

mensen aanspreekt op hun rol. Ronald heeft in de ruim 20 jaar dat hij projecten leidt gewerkt aan projecten in een groot aantal branches. Hij heeft die rol ingevuld aan zowel klant- als leverancierszijde. Publicaties van zijn hand zijn: Stuurgroep aan het roer en Nul mislukkingen voor Business Owners (beide in de KWD boekenreeks); Wat is nodig voor goede samenwerking opdrachtgever en projectmanager; en het drieluik Projectpolitiek - Hoe politiek is mijn project, Projectpolitiek - De projectmanager in de politieke jungle, en Projectpolitiek - Een kwestie van Willen en Durven. Ronald is begonnen als natuurwetenschappelijk onderzoeker. Zijn inspiratie haalt hij uit onder meer uit beeldende kunst, zoals het expressionisme of de Nederlandse stroming De Stijl.

Colofon

Vakblad Projectmanagement informeert zijn lezers over actuele ontwikkelingen in de theorie en de praktijk van het boeiende vakgebied van projectmanagement. De artikelen bevinden zich op het snijvlak van business en 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: Ronald Kappert en Luuk Ketel (KWD Resultaatmanagement), Bart van den Hooff, Leo Klaver (Uitgeverij Tiem) en Liesbeth Rijdsdijk (Hogeschool Windesheim).

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

het magazine gratis aan lezers die tot de doelgroep behoren. De redactie beoordeelt de aanvraag voor gratis toezending. Een betaald abonnement kost € 74,20 incl. 9% btw. Advertentietarif: € 750,- (ex. btw) per plaatsing voor een 1/1 adv full colour. Het magazine wordt gelezen door: projectmanagers, programma-managers, lijnmanagers, informatiemanagers, adviseurs, projectleiders, consultants, directeurs, CIO's, vice-presidents, scrummasters, teamleiders, trainers, PMO's. (Meer projectmanagers lezen het magazine dan PMO's.)

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

Vormgeving: HGPDESIGN, Alphen aan den Rijn

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