

Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

15

NR. 15 – 2022

VERSCIJNT 3X PER JAAR



Hoe om te gaan
met schaarste

Voor PM'ers is
duurzaamheid
een egel



SPONSORED DOOR PMI



SPONSORED DOOR IPMA-NL



SPONSORED DOOR BPUG



SPONSORED DOOR
AGILECONSORTIUM



Voorpagina

Op de voorpagina staat ditmaal een paard met veulen. Met de voorpagina wil KWD Resultaatmanagement tot uiting brengen, dat ze goed voor projecten wil zorgen. Voor, tijdens en na. Jonge dieren leren van hun moeder. KWD leert van projecten en haar medewerkers en doet zo voortdurend aanvullende kennis op. Deze kennis geeft KWD onder meer door via dit Vakblad.

2 Hoofdartikel

Schaarste. Goed of slecht?

5 Quotes

6 Voor de projectmanager is duurzaamheid een egel

Duurzaamheid is voor projectmanagers die werken aan het realiseren van gewenst resultaat een stekelig onderwerp. Werken aan duurzaamheid gaat ook schaarste tegen. De resultaatmanager pakt het onderwerp op en heeft een gereede kans dat deze opgave prikken uitdeelt.

10 Vier interventies kunnen uitstroom vrouwen in de ICT tegengaan

Er zijn veel vrouwen die graag in de ICT willen werken, maar een fors deel van hen vertrekt echter al snel. Te veel vrouwen lopen tegen barrières aan waardoor ze zich niet kunnen ontplooiën en waardoor het werken in de ICT voor hen geen pretje is. Om hier verandering in te brengen moet er serieus werk worden gemaakt van een personeelsbeleid dat rekening houdt met de wensen van vrouwen.

16 Hoe is Opgave Gestuurd Werken te optimaliseren?

Opgave Gestuurd Werken is een organisatiefilosofie, die publieke organisaties (gemeenten) hanteren om een maatschappelijk vraagstuk van de huidige situatie naar de gewenste situatie te brengen. Dit artikel geeft weer hoe deze organisatiefilosofie in de praktijk werkt en waar en hoe deze verbeterd kan worden.

22 Schaarste in de zorg

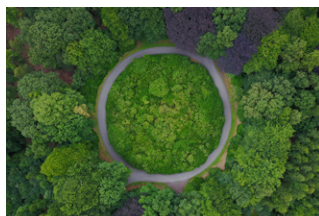
Hoe ziet de schaarste in de zorgsector eruit? En wat betekent dat voor ICT-projecten als de implementatie van een Elektronisch Patiënten Dossier (EPD). We vroegen het Ann Ouvry, directeur van D&A (werkmaatschappij van Conclusion) en Petra Duin, programamanager bij dit bedrijf.

26 Wat merkt de projectmanager van schaarste?

Er is op veel fronten sprake van schaarste. Projectmanagers hebben er ook mee te maken: ICT-vacatures blijven lang en soms helemaal onvervuld. En nu is er ook nog eens schaarste aan chips. Maar de projectmanager hoeft niet nagelbijtend af te wachten.

30 Change agents in de circulaire economie

Om het gebruik van grondstoffen – en daarmee schaarste – te verminderen moeten nieuwe manieren van produceren én bijbehorende visies worden uitgevonden. Organisaties, particulieren en overheid hebben 'change agents', ofwel projectmanagers nodig om dit te begeleiden.



37 Introductie Agile Consortium

40 Minor 038Games

Om de aankomende generatie voor te bereiden op het aanpakken van complexe projecten is Hogeschool Windesheim gestart met de minor 038Games. HBO- en MBO-studenten en externe (kennis) instellingen zoeken gezamenlijk naar oplossingen. Dit artikel geeft een voorbeeld van lopende en uitgevoerde projecten bij de Nationale Politie en voor boeren in Oeganda. Centraal staat de ontwikkeling van videogames.

44 Boekrecensie:

Op de KWD Vakdag in november 2021 presenteerde KWD het boek AgileBeyond. Hoe continu wendbaar te blijven als organisatie! Het is het tiende boekje in de KWD-Reeks. Henny Portman schreef een recensie.

46 Agile in onderzoeks- en innovatieprojecten?

Hoewel de agile werkwijze ook buiten de softwareontwikkeling zijn toepassing heeft gevonden, bijvoorbeeld in de productie-industrie, is er weinig bekend over het toepassen van agile binnen onderzoeks- en innovatie-organisaties. Dit gold tot voor kort ook voor kennisinstellingen zoals TNO. Maar daar komt verandering in.



54 Projectsucces vraagt ook inzicht in culturele verschillen

Een eenduidig recept hoe van een internationaal team een succesvol team te maken bestaat niet; daarvoor zijn culturen te divers. De samenwerking is al te verbeteren door bewust te zijn van de culturele context. In dit artikel enkele praktische overwegingen, tips en persoonlijke praktijkervaringen.

58 Thuiswerken

Wat kan de projectmanager doen om in het thuiswerken sprake te laten zijn van een goede 'flow'?

COLUMNS

20 John Hermarije

Een overvloed aan schaarste

38 Peter Storm

Hoe gaan we de klimaatdoelen halen?



Schaarste.

Goed of slecht?

Is schaarste goed of slecht? Na lang nadenken zeg ik: het is goed, je wordt er bewust van. Maar in eerste instantie voelt het onprettig en is het zeer lastig in projecten. Het is anno 2022 lastig om aan goed personeel te komen, aan vakmensen, aan bouwmaterialen, aan microchips, aan IC-verplegers in de zorg, aan docenten, data analisten, tegelzetters, elektromonteurs, koks, Devops engineers, data engineers, securityspecialisten, resultaatmanagers, *you name it*. En tijd was altijd al schaars. Maar het fenomeen geeft ons ook de mogelijkheid om dieper na te denken over de oorzaken van deze schaarste. En daar gaat deze editie van het Vakblad (deels) over. Met schaarste zitten we namelijk nagenoeg in het werkterrein van project- en agilemanagers: het wegnemen van de nadelige gevolgen van schaarste die het neerzetten van een goed resultaat verhinderen. Actief wegnemen van dergelijke risico's schept ruimte, brengt overbodigheden aan het licht, brengt creativiteit en maakt nieuwe dingen mogelijk. Is dat goed of slecht?



Schaarste is er altijd. De behoeftes van ons als mensen zijn immers eindeloos. Iedereen wil van alles, maar dat kan niet altijd. Dat is niet goed voor onze planeet. Schaarste dwingt tot het maken van keuzes: dit wel en dit niet of later. Het is goed dat door de schaarste van nu, we wat meer stilstaan bij deze keuzes. Wat hebben we echt nodig? Welke keuzes voegen waarde toe aan onszelf, de maatschappij, de organisatie waarvoor we werken en het project waar we leiding aan geven? Is dat goed of slecht?

Voor dit keuzeprocess zijn vier soorten data belangrijk: de behoeften die consumenten kunnen hebben, de beschikbare hoeveelheden en kwaliteiten van productiefactoren, de juridische en sociale organisatie van een maatschappij en de stand van de techniek. Die factoren bepalen met elkaar in een complex afwegingsalgoritme welke keuze er uiteindelijk door mensen wordt gemaakt. Dan valt wellicht de keuze van een consument op een iPhone omdat de techniek die heeft voortgebracht. Schaarste kan ons meer en beter inzicht geven in de keuzes die we maken en die we kunnen maken. Is dat goed of slecht?

KWD Next

Uit een onderzoek dat we voor deze editie uitvoerden, blijkt dat projectmanagers vooral schaarste ondervinden als het gaat om het aantrekken van gekwalificeerde medewerkers. Dat was een tijd niet lastig, maar nu wel. KWD wil dit aanpakken door kennis te delen. KWD wil verder met Kennis Willen Delen en daarin een volgende stap zetten. Voor medewerkers die al bij KWD werken, maar we willen onze resultaatmanagement expertise ook inzetten voor de volgende generatie projectmanagers. Met KWD Next wil KWD dit realiseren. We willen de nieuwe generatie aan ons binden zodat ook deze zij zich in het vakgebied project- en of agilemanagement samen met ervaren KWD-ers verder kunnen

ontwikkelen. Door de schaarste kunnen we leren hoe dat te doen. Is dat goed of slecht?

KWD wil ook graag meer vrouwelijke resultaatmanagers en heeft daarvoor een veilig werkklimaat. In deze editie daarom ook een artikel wat organisaties kunnen doen om meer vrouwen in de IT aan te trekken en daarvoor te behouden.

De schaarste van nu wordt overigens voor een deel veroorzaakt door ons eigen gedrag. We willen alles onmiddellijk. De digitale techniek heeft ervoor gezorgd dat alles onmiddellijk is te bestellen, informatie is onmiddellijk op te vragen, anno 2022 is onmiddellijk de standaard. Het is een nieuwe behoefte. Mooi als je snel over iets kunt beschikken, er zitten ook schaduwkanten aan. In de eerste plaats lukt het schaarste uit. Als iedereen onmiddellijk en tegelijkertijd van alles wil, dan ontstaan er vanzelf wel tekorten. Het is goed dat project- en agilemanagers zich realiseren dat er een relatie bestaat tussen schaarste en onmiddellijkheid. Van daaruit kan meer rust en ruimte in projecten komen. Is dat goed of slecht?

Waarde in relatie tot schaarste

Antimoon, goud, molybdeen, zink en renium zijn schaars op aarde. Op enig moment zijn ze op onze planeet op. Moeten we dan gaan delven op andere planeten? Wellicht. Om grondstoffen te besparen moeten we circulair ontwikkelen en grondstoffen hergebruiken om zo langer gebruik te kunnen maken van deze grondstoffen. De economische wetenschap hanteert een andere definitie van schaarste. Een product of dienst is economisch schaars als er bij de productie ervan waarde moeten worden opgeofferd. Om brood te produceren moeten grondstoffen, energie, arbeid en tijd ingezet/opgeofferd worden. Brood is daardoor een schaars goed. Hergebruik van software zit in dezelfde categorie. Is dat goed of slecht?

Bij toenemende schaarste is het van belang dat de wel beschikbare middelen optimaal renderen. KWD neemt zijn verantwoordelijkheid door ervoor te zorgen dat er verantwoorde waarde in projecten wordt gerealiseerd. Achter deze waarde zitten verantwoorde keuzen. Voor KWD geldt dat niet het vele goed is, maar het goede veel. In ons nieuwste boek *AgileBeyond* is een hoofdstuk speciaal gewijd aan wat waarde inhoudt. Op dit ogenblik wordt door medewerkers van KWD hard gewerkt aan de productie van een boek in de kennis-reeks die geheel gaat over het creëren van verantwoorde waarde. Waarde in relatie tot schaarste zal daar zeker in voorkomen. Is dat goed of slecht?

Schaarste in ons vak

Het managen van schaarste is onlosmakelijk verbonden met het vak projectmanagement en agilemanagement. Schaarste en het omgaan daarmee met behulp van geavanceerde vakkennis horen wat betreft KWD zeer bij elkaar. KWD investeert daarom in jonge talenten en in het verder uitbouwen van kennis bij onze ervaren medewerkers. Daarnaast houdt KWD vinger aan de pols van de ontwikkelingen in de technologie. KWD monitort de verandering in factoren die van invloed zijn op projecten en op medewerkers en dus ook op schaarste. Zo zien we dat er gespecialiseerde regie-organisaties ontstaan inclusief onafhankelijke agile-fabrieken en dat er steeds meer remote wordt gewerkt in en aan projecten. KWD signaleert dat organisaties innovaties steeds sneller willen hebben doorgevoerd. Dit vergt veel kennis en organisaties huren die kennis in, maar hebben zelf steeds minder kenniswerkers om dit inhuren goed te begeleiden. Kennis wordt steeds belangrijker.

De tijd van managers is altijd al schaars geweest. Dat neemt niet weg dat bij het maken van keuzes de aandacht voor het onderhouden van goede

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 15 gaat -deels- over schaarste en hoe projectmanagers daar mee om kunnen gaan.

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

Wilt u weten of u in aanmerking komt voor (gratis) toezending? Stuur uw aanvraaggegevens door naar www.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.

relaties met stakeholders en het in verbinding zijn met medewerkers een hoge prioriteit moeten hebben.

Aan projecten zelf, zo weet KWD, is geen schaarste. Dat is natuurlijk goed.

Veel leesplezier met deze editie over schaarste.



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

‘Plans are only good intentions unless they immediately degenerate into hard work’

Peter Drucker

‘The first responsibility of a leader is to define reality. The last is to say thank you. In between, the leader is the servant’

Max de Pree

‘Set your course by the stars, not by the lights of every passing ship’

Omar Bradley

‘Communication is a skill that you can learn. It’s riding a bicycle or typing. If you’re willing to work at it, you can rapidly improve the quality of every part of your life’

Brian Tracy

‘Collaboration is the best way to work. It’s the only way to work, really. Everyone’s there because they have a set of skills to offer across the board’

Antony Starr

‘Let our advance worrying become advance thinking and planning’

Winston Churchill

‘The manager asks how and when; the leader asks what and why’

Warren Bennis

‘Operations keeps the lights on, strategy provides a light at the end of the tunnel, but project management is the train engine that moves the organization forward’

Joy Gumz

‘Goals are dreams with deadlines’

Diana Scharf

‘Being a project manager is like being an artist, you have the different colored process streams combining into a work of art’

Greg Cimmarrusti

‘Ensure your documentation is short and sharp and make much more use of people-to-people communication’

Bentley and Borman

Voor de projectmanager is duurzaamheid een egel

AUTEUR: RONALD KAPPERT



Duurzaamheid is voor projectmanagers die werken aan het realiseren van gewenst resultaat een stekelig onderwerp. Iedere burger in dit land heeft de opgave om duurzaamheid in zijn leven vorm te geven, dit om de planeet waarop we leven gezond te maken en te houden. Werken aan duurzaamheid gaat ook schaarste tegen. Veel mensen zijn hier inderdaad mee bezig. Maar de projectmanager pakt het onderwerp op en heeft een gerede kans dat deze opgave prikken uitdeelt.

In het Vakblad nr. 10 werd een lans gebroken voor het onderwerp duurzaamheid. Het moet een belangrijk thema zijn voor organisaties en daarmee ook in projecten (en andere resultaat-gerichte initiatieven, maar laat ik hier maar even de titels 'project' en 'projectmanager' gebruiken). Uitgangspunt van genoemd artikel was: iedereen heeft een verantwoordelijkheid voor hetgeen ons in 'bruikleen' is gegeven.

Ik ben het daar mee eens; om deze wereld goed achter te laten zullen we er ons actief om moeten bekommeren. Blijft nog wel de vraag: wat moet een projectmanager ermee? De focus van een projectmanager ligt in het behalen van de resultaten zoals opgenomen in de businesscase van het project. Deze resultaten moeten liefst zo snel mogelijk en tegen zo laag mogelijke kosten worden gerealiseerd. In het ideale geval heeft de opdrachtgevende organisatie duurzaamheidsdoelstellingen gedefinieerd die vertaald kunnen worden naar de concrete opdracht, zodat duurzaamheid wordt vertaald naar op te leveren resultaten. Ofwel dat duurzaamheid vertaald wordt naar de randvoorwaarden waarbinnen de projectmanager zich dient te bewegen. In dat geval heeft duurzaamheid eenzelfde slagkracht als compliance.

Dan de vraag: wat is duurzaamheid en hoe vertaalt zich dat in concrete termen? De Verenigde Naties heeft een 17-tal ontwikkelingsdoelen voor duurzaamheid geformuleerd. Daarmee is evenwel het probleem nog niet opgelost. De invulling van al deze doelen luistert nauw en kunnen stekeligheid opleveren voor zowel opdrachtgever als projectmanager.

Gender equality als voorbeeld

De doelstelling 'Gender equality', is een van de ontwikkelingsdoelen. Er leven daar momenteel twee verschillende beelden over. Gaat het doel over het realiseren van gelijke kansen (equality of opportunity) of over gelijke afspiegeling (equality of outcome)? Of zijn beide

beelden van belang? Bij het samenstellen van een projectteam is de projectmanager primair gefocust op het binnenhalen van goede mensen. Gaat het om het bieden van gelijke kansen voor een plaats in het team, dan kan een projectmanager daarmee nog wel uit de voeten. Maar als het projectteam qua samenstelling een afspiegeling moet zijn van de personeelssamenstelling van de opdracht gevende organisatie (of van de bredere maatschappij) dan ligt dit alweer een stuk ingewikkelder. Veel vaker is de keuze echter beperkt (dit nummer gaat niet voor niets over schaarste) en moet de projectmanager zeilen bijzetten om überhaupt het team adequaat te kunnen invullen. De nadruk zal in de praktijk dus vaak op beschikbaarheid uitkomen. Hoe beoordeel je de teamsamenstelling dan ten opzichte van de duurzaamheidsdoelstelling? Wat heeft voorrang en wie bepaalt dat?

Spannend, spannender

Het wordt nog spannender als de opdracht gevende organisatie geen doelstellingen en randvoorwaarden heeft geformuleerd voor duurzaamheid. Het nemen van extra maatregelen die duurzaamheid bevorderen kosten tijd en geld, en daar zitten opdrachtgevers die aan hun bonus denken in de regel niet op te wachten. De projectmanagers die ik spreek vinden wel dat de discussie aangegaan moet worden als er aantoonbaar niet-duurzame feiten op tafel liggen. Denk hier bijvoorbeeld aan de materiedeskundige die elke week op en neer vliegt naar zijn huis in een ver buitenland. De projectmanager is goed geïnformeerd en is daarmee de aangewezen persoon om de discussie aan te gaan, maar is tegelijk gebaat bij een goede relatie met de opdrachtgever. *Choose your battles wisely*, luidt het gezegde, toch?

Operationeel is bovenstaande discussie wellicht nog te voeren, het wordt nog stekeliger als de gesprekken moeten plaatsvinden op tactisch of strategisch niveau. Moet dan nut en noodzaak



van een project ook bediscussieerd worden met het oog op duurzaamheid? Moeten duurzaamheidscriteria worden opgenomen in de selectiecriteria van nieuwe software? Als de opdrachtgever en de opdrachtgevende organisatie daar niet op zitten te wachten, prikt de projectmanager zich zomaar in de vingers. Voor duurzaamheidsopgaven moet daarom de primaire taak en verantwoordelijkheid bij de opdracht gevende organisatie liggen. Daar kan slagkracht worden bereikt. Het streven naar en werken aan consistentie, naleving van doelen, rapportages en controlemechanismen zijn beter op hun plek binnen een staande organisatie. Tegelijkertijd komen organisaties minder makkelijk in beweging en als mens wil je niet zo lang wachten op het realiseren van duurzaamheidsaspecten. Zoals ik al zei: een stekelig onderwerp.

Wat kan een projectmanager doen?

Wat kan een projectmanager dan wel doen? Dit bijvoorbeeld:

- ▶ **Opmerkzaam blijven bij het beloningsbeleid.** Dit zal in de regel vooral bij ingehuurd mensen een rol spelen. De projectmanager gaat hier vaak niet over maar kan wel bezwaren uiten bij slechte beloning.
- ▶ **Gezondheid en welzijn.** Een projectmanager kan te grote werkdruk en structureel overwerk tegengaan en zorgen voor goede huisvesting. Dit botst soms met de belangen van de opdrachtgever, dus kan een stekelig onderwerp zijn.
- ▶ **Gender equality: gelijke kansen scheppen voor iedereen.** De projectmanager kan voor de functies waar meer mensen naar dingen een omgeving creëren die gelijke kansen bevordert. Dat kan bijvoorbeeld door CV's te anonimiseren. Samenwerking met HR of inkoop is hier noodzakelijk. Let erop dat medewerkers voor dezelfde functies voor hetzelfde tarief worden ingehuurd.

Voor duurzaamheidsopgaven moet de primaire taak en verantwoordelijkheid bij de opdracht gevende organisatie liggen

- ▶ **Energiebesparing.** Zoek met het team in projecten naar mogelijkheden voor het besparen van energie. Hoe vaak komen we naar kantoor? Bij teams in verschillende landen kan het uitgangsprincipe zijn dat lokaal werken voorop staat en dat er overleg vooral virtueel is. Zet computers uit als je naar huis gaat.

Er zijn veel voorbeelden te bedenken wat een projectmanager kan doen die zich ook verantwoordelijk voelt voor de duurzaamheidsopgave in onze maatschappij. Belangrijk is het onderwerp met je team te bespreken. Daag jezelf en je team uit om innovatief te zijn; maak er een sport van om duurzamer te worden. Dat is niet makkelijk in een klimaat waar niet iedereen ervan overtuigd is dat er een duurzaamheidsprobleem is. Een stekelig onderwerp dus, maar daarom niet van minder belang.

□



Ronald Kappert is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement

Wij hebben uitdagende (agile) projecten.

Wil jij deze voor ons managen?



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

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

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

KWD biedt

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

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

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



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



Vier interventies kunnen uitstroom vrouwen in de ICT tegengaan

AUTEURS: SJIERA DE VRIES, INGE STRIJKER EN SYMEN VAN DE ZEE

Bedrijven kunnen de personeelsschaarste in de ICT tegengaan door meer aandacht te besteden aan vrouwen. Er zijn veel vrouwen die graag in de ICT willen werken, maar een fors deel van hen vertrekt echter al snel. Te veel vrouwen lopen tegen barrières aan waardoor ze zich niet kunnen ontplooiën en waardoor het werken in de ICT voor hen geen pretje is. Om hier verandering in te brengen moet er serieus werk worden gemaakt van een personeelsbeleid dat rekening houdt met de wensen van vrouwen. En er moet sprake zijn van een organisatiecultuur waarin ook zij zich welkom en veilig voelen. In dit artikel doen de auteurs suggesties om uitstroom van vrouwen in de ICT te voorkomen. Organisaties en projectmanagers die in hun teams meer vrouwen willen aantrekken en behouden kunnen gebruik maken van de door de auteurs ontwikkelde Toolbox Gender include IT.



De IT-sector heeft moeite goed gekwalificeerde medewerkers aan te trekken. Bedrijven geven aan dat vacatures lang open blijven staan en dat ze omzet mislopen. In het tweede kwartaal van 2020 stonden 13.700 vacatures open (Techniekpact, 2020). Om hier iets aan te doen is in het recente verleden flink geïnvesteerd in het werven van nieuwe medewerkers en in het motiveren van jongeren om voor een ICT-opleiding te kiezen. Er zijn ook campagnes opgezet die zich specifiek richten op vrouwen omdat zij minder vaak kiezen voor een technische of ICT-opleiding dan mannen. Dat is jammer. Meisjes en jongens in het voortgezet onderwijs presteren in de exacte vakken gemiddelde genomen hetzelfde (PISA, 2015). Wat te doen om vrouwen te verleiden voor een carrière in de ICT te kiezen?

De jarenlange inspanningen om meer vrouwen te werven voor technische opleidingen werpt zijn vruchten af. Steeds meer vrouwen kiezen voor een technisch profiel en de instroom van vrouwen in ICT-opleidingen is tussen 2009 en 2019 met 178 procent toegenomen (Techniekpact, 2020). Ook het percentage vrouwen met een ICT-beroep stijgt snel, met 72 procent sinds 2013. De percentages zijn hoog, maar de aantallen nog heel laag. In ICT-bedrijven is nog steeds slechts 14 procent van de medewerkers vrouw en dat zal niet snel veranderen. Veel vrouwen met een ICT-opleiding gaan daar niet in werken, of verlaten de sector al snel. Een deel van deze vrouwen blijft wel ICT-werk doen, maar zij geven er de voorkeur aan dat te doen in een andere omgeving, bijvoorbeeld in een ziekenhuis of het onderwijs. Blijkbaar is de ICT-sector niet aantrekkelijk voor hen.

Waarom vertrekken vrouwen?

De uitstroom van vrouwen in de ICT-sector is veel groter dan van mannen. Er is hier dus iets aan de hand. Er zijn geen aanwijzingen dat door biologische verschillen vrouwen minder goed zijn in

ICT dan mannen. Wel zijn er verschillen in de eigenschappen, gedragingen en rolpatronen en is er verschil in hoe naar vrouwen gekeken wordt. Die verschillen zorgen er voor dat veel vrouwen die aanvankelijk gekozen hebben voor de ICT de sector toch weer verlaten.

Natuurlijk zijn er vrouwen die wél blijven in de ICT-sector en het daar naar hun zin hebben. Maar als we willen dat meer vrouwen blijven in de sector moeten we weten waarom ze vertrekken en hoe dat is te voorkomen. Daar is onderzoek naar verricht (de Vries, van der Zee, Strijker, Voordouw & Rouweler, 2018). Er zijn vier belangrijke mechanismen die zorgen voor een grotere uitstroom van vrouwen.

Mechanisme 1 Beeldvorming

Vraag aan kinderen om een astronaut te tekenen, of een dokter, dan tekenen ze een man. Een docent, dat wordt een tekening van een vrouw. Kinderen hebben duidelijke beelden over wie welk werk doet. Datzelfde geldt voor volwassenen. Een loodgieter is een man: natuurlijk. Als er een vrouw binnenstapt is de gedachte al snel: 'kan ze dat wel?', of 'wat knap, voor een vrouw'. Vrouwen die werken in de ICT-sector hebben zeer te maken met dergelijke beeldvorming: het is niet vanzelfsprekend dat ze in deze sector werken en ze moeten zich daardoor meer bewijzen. Omdat mensen het lastig vinden om dingen te zien die ze niet verwachten, worden de kwaliteiten van een vrouw niet altijd herkend. Ze krijgen dan minder uitdagende taken en minder kansen te bewijzen dat ze goed zijn in ICT. Beeldvorming maakt dat vrouwen minder kans krijgen zich te ontplooien, waardoor het werk minder aantrekkelijk wordt en ze er sneller voor kiezen om te vertrekken.

Mechanisme 2 Er niet bij horen

Veel vrouwen die de ICT hebben verlaten geven aan dat ze het gevoel hadden er niet echt bij te horen. Deels heeft dat te maken met het feit

dat hun capaciteiten niet gezien worden, maar minstens zo belangrijk is dat ze nogal eens te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen. Onderzoek laat zien dat dat in de ICT-sector vaker voorkomt dan gemiddeld (TNO/CBS, 2019). Ook in ons eigen onderzoek kregen we daarvan veel voorbeelden te horen (de Vries, Strijker & Coban, 2015). We hoorden verhalen over collega's die je tijdens gesprekken niet aankijken maar hun ogen steeds net iets lager laten gaan en op borsthoogte uitkomen. We hoorden over seksistische grappen en over dito opmerkingen. Zo'n omgeving is niet plezierig voor een vrouw en haar 'sense of belonging'. Het omgaan met en het aankaarten van dit soort zaken kost veel energie. Energie die een vrouw dan niet in haar werk kan steken; prestaties kunnen eronder leiden. Weggan wordt dan wel een aantrekkelijke optie.

Mechanisme 3 Professioneel zelfvertrouwen

Een derde mechanisme is dat vrouwen door de reacties uit hun omgeving gaan twifelen of ze wel geschikt zijn voor hun werk in de ICT. Beeldvorming kan ervoor zorgen dat zij gaan geloven dat ze eigenlijk niet passen in de sector. En als ze geen voorbeelden hebben van succesvolle vrouwen in de sector, dan kan dit beeld alleen maar versterkt worden. Het zelfvertrouwen

Beeldvorming maakt dat vrouwen minder kans krijgen zich te ontplooien, waardoor het werk minder aantrekkelijk wordt en ze er sneller voor kiezen om te vertrekken

dat ze hadden toen ze voor een technische studie kozen verdwijnt. Ze gaan vervolgens op zoek naar een andere werkring waar ze wél tot hun recht kunnen komen.

Mechanisme 4 Werk-privé balans

Ook een rol speelt dat vrouwen hun werk willen combineren met andere activiteiten, bijvoorbeeld met zorgtaken. Dat vraagt om flexibiliteit in hoeveel, wanneer en waar gewerkt wordt. Lang niet elke werkgever in de IT-sector biedt hiervoor voldoende mogelijkheden. Er is hieraan echter wel behoefte. Niet alleen bij vrouwen met kinderen, ook veel (met name jonge) mannen vinden de mogelijkheid om parttime te werken een prettige of zelfs noodzakelijke arbeidsvoorwaarde.

Toolbox Gender include IT

De vier mechanismen maken dat vrouwen die genoeg interesse in de sector hebben om er studie aan te wijden, toch niet in de sector gaan of blijven werken. Als ze kunnen worden behouden voor de sector werkt dat een deel van de personeelskrapte weg. Maar hoe dat te doen? De Toolbox Gender include IT geeft daarvoor aantal interventies. De toolbox is bedoeld voor



organisaties maar ook voor projectmanagers, eigenlijk voor iedereen die er belang bij heeft dat er meer vrouwen in de ICT-sector werken. Alle interventies die we hier beschrijven zijn erop gericht om vrouwen te behouden. Suggesties hoe je meer vrouwen kunt binnenhalen geeft de toolbox niet. Om in het proces van werving en selectie geen vrouwen onnodig uit te laten vallen geeft de toolbox wel een aantal aanbevelingen.

Interventie 1

We beginnen weer bij de beeldvorming. Veranderen van beelden in onze hoofden is lastig. Ze zitten er meestal al vanaf onze kindertijd in en zijn hardnekkig. Wat we wel kunnen is voorkomen dat die beelden ons gedrag bepalen. Vraag jezelf vaker af of je oordeel over de prestaties van een vrouw gebaseerd is op wat je gezien hebt van haar werk, op feiten dus, of op wat je van haar verwacht. Dat kun je trainen. Ook zijn er allerlei instrumenten die je kunt gebruiken om je oordeel minder te laten kleuren door beeldvorming. Het is belangrijk om elkaar op dit punt scherp te houden. Dat is best lastig, omdat de beeldvorming vooral onbewust zijn werk doet. Je bent je van geen kwaad bewust en ineens word je beschuldigd van discriminatie. Maar je kunt het leren!

Interventie 2

Om te voorkomen dat vrouwen het gevoel hebben dat ze er niet bij horen is het belangrijk aandacht te besteden aan de gangbare omgangsvormen. Is er sprake van ongewenste omgangsvormen? En hoe zien deze eruit? Dit inzicht is nodig om ongewenste omgangsvormen te kunnen herkennen en om ertegen op te kunnen treden. Om een einde te maken aan ongewenst gedrag moet het thema regelmatig aan de orde worden gesteld. Grenzen moeten worden aangeven en er moet worden opgetreden als deze overschreden worden. Praat dus met elkaar over welke omgangsvormen prettig zijn en welke niet.

Praten over ongewenste omgangsvormen is lastig. Het zijn met name de leidinggevenden die dergelijke gesprekken moeten voeren. Zij zijn immers verantwoordelijk voor het werkklimaat en de omgangsvormen in hun team. Ze kunnen gebruik maken van allerlei leidraden om deze gesprekken aan te gaan. Belangrijk is om daarbij te bedenken dat de pijn bij ongewenste omgangsvormen deels komt door wat er gebeurt, maar versterkt wordt als een reactie van leidinggevende en collega's uitblijft. Dat maakt echt dat je je niet op je plek voelt.

Interventie 3

Om te voorkomen dat vrouwen hun professioneel zelfvertrouwen verliezen is het belangrijk dat anderen bevestigen dat ze goed presteren en hen daarin aanmoedigen. Dat moet een aandachtspunt zijn voor collega's en leidinggevenden.

Daarnaast helpt het als vrouwen zich kunnen spiegelen aan andere vrouwen die vergelijkbaar werk doen. Het VHTO --expertisecentrum genderdiversiteit in bèta, techniek en ICT -- organiseert daarom regelmatig bijeenkomsten waarin vrouwen rolmodellen kunnen ontmoeten. Het centrum zorgt er ook voor dat vrouwen die een voorbeeld kunnen zijn voor anderen zichtbaar zijn in de relevante media.

Netwerken waarin vrouwen elkaar kunnen ontmoeten en kunnen praten over hun werk en hun positie in een door mannen gedomineerde werkomgeving kunnen bijdragen aan het versterken van het professionele zelfvertrouwen. Er zijn verschillende organisaties die dergelijke netwerken organiseren, maar grotere organisaties kunnen ze natuurlijk ook zelf opzetten. Kleinere organisaties kunnen dat ook als ze samen optrekken in een regionaal verband, eventueel samen met scholen in de regio. Op deze manier kunnen bedrijven of regio's hun eigen rolmodellen zichtbaar maken.





Het percentage vrouwen met een ICT-beroep stijgt snel, met 72 procent sinds 2013. De percentages zijn hoog, maar de aantallen nog heel laag

Interventie 4

Om te voorkomen dat vrouwen de ICT-sector verlaten omdat hun werk-privébalans verstoord raakt kun je als werkgever meer flexibiliteit bieden in wanneer en waar gewerkt wordt. Thuiswerken en meer mogelijkheden om parttime te werken zijn passende interventies. Belangrijk is om deze mogelijkheden actief onder de aandacht te brengen van de mensen die er mogelijk gebruik van willen maken. Dat zullen niet alleen vrouwen zijn: ook veel mannen hebben zorgtaken voor kinderen, ouders of andere voor hen belangrijke personen, of willen hun werk combineren met andere activiteiten. Rolmodellen kunnen hier een belangrijke functie hebben. Iemand die op een toonaangevende functie in de organisatie openlijk laat zien dat er mogelijkheden zijn om werk en privé beter te combineren, geeft daarmee boodschap af dat dit écht kan zonder dat het negatieve gevolgen heeft voor de positie in de organisatie.

Conclusie

Werkgevers maar ook medewerkers, collega's, projectmanagers kunnen veel doen om het werken in de ICT ook voor vrouwen aantrekkelijk te maken en te houden. Dat het werk leuk kan zijn weten veel vrouwen al, de instroom in de opleidingen neemt niet voor niets toe. Een omgeving waarin vrouwen hun kwaliteiten ook daadwer-

kelijk kunnen benutten en waar het fijn werken is, kan voorkomen dat ze voortijdig uitstromen. Dat reduceert de huidige personeelstekorten en er komen meer rolmodellen die positief kunnen verhalen over het werken in de ICT. Dat helpt weer om de instroom in de opleidingen en in de sector te vergroten.

De maatregelen die we voorstellen hoeven niet veel geld te kosten. Een werkomgeving waar iedereen zich kan ontplooiën, met prettige omgangsvormen, met ruimte om privé en werk te combineren, en met voldoende collega's om de klus te kunnen klaren is voor iedereen aantrekkelijk, zowel voor vrouwen als voor mannen. Een uitgebreide uitleg, inclusief handleiding, is te vinden in de Toolbox Gender include IT die staat op:

www.techyourfuture.nl/toolbox-gender-include-it-vrouwen-behouden-voor-de-ict



Referenties

PISA (2015). Geciteerd in VHTO (2018), De 10 inzichten in gender en STEM.

Techniepact (2020). Highlights ICT 2020.

TNO/CBS (2019). Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2018.

Vries, S. de, Strijker, S. & Coban, R. (2016). Vrouwen weg van techniek. Waarom verlaten technisch opgeleide vrouwen de techniek? Verslag van een oriënterend onderzoek. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie.

Vries, S. de, Zee, S. van der, Strijker, S., Voordouw, A. & Rouweler, M. (2018). Vrouwen behouden voor ICT: Wat kunnen bedrijven en opleidingen doen om de hoge uitstroom van vrouwen uit de ICT tegen te gaan? Whitepaper. Deventer: TechYourFuture.



Sjiera de Vries is lector Sociale Innovatie bij hogeschool Windesheim.

Inge Strijker is onderzoeker bij hetzelfde lectoraat en docent bij de opleiding ICT van Windesheim. **Symen van de Zee** is lector Wetenschap en Techniek aan Saxion University of Applied Sciences.

Tiende boek in succesvolle KWD-Reeks

15



Het nieuwe van agile is er inmiddels af. We kunnen constateren dat agile een blijvertje is. Is dit het dan? Of is er ook nog zo iets als de 'wereld na agile?'. Het antwoord is ja: na de eerste stap in agile zijn de nodige vervolgstappen te zetten. Agile is de basis, beyond zijn de vervolgstappen. Organisaties die zich verder willen ontwikkelen, zullen een beyond stap moeten zetten. Het boek AgileBeyond laat zien welke stappen dat kunnen zijn en soms ook moeten zijn.

Het is gratis voor geïnteresseerden die verantwoordelijk zijn voor het creëren van waarde in en voor de eigen organisatie en die direct betrokken zijn bij agile projecten of op C-management niveau daarmee te maken hebben. Andere die samenwerken in projecten en agile-trajecten kunnen het boek gebruiken als leidraad om op onderzoek te gaan.

Andere geïnteresseerden betalen euro 12.50, inclusief btw en verzendkosten.

Het boek is aan te vragen via: <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-reeks/agilebeyond/>



Hoe is **Opgave Gestuurd Werken** te optimaliseren?

AUTEUR: AMEL JAAFAR

Het Opgave Gestuurd Werken is een organisatiefilosofie, die publieke organisaties (gemeenten) hanteren om een maatschappelijk vraagstuk van de huidige situatie naar de gewenste situatie te brengen. Dit artikel geeft weer hoe deze organisatiefilosofie in de praktijk werkt en waar en hoe het verbeterd kan worden. Dit artikel heeft zijn weg naar deze editie van het Vakblad gevonden, omdat projectmanagers ook binnen en voor overheden werken en met deze filosofie te maken kunnen hebben of krijgen.

ONDERZOEK OPGAVE GESTUURD WERKEN

Het onderzoek is van start gegaan met een uitgebreid literatuuronderzoek. Een aantal vragen waren:

Wat wordt er verstaan onder opgave gestuurd werken? Wat houden de kernbegrippen: opgave, sturen en werken in? En wat wordt er onder optimaliseren verstaan?

Het literatuuronderzoek gaf antwoord op de bovengenoemde vragen en leverde een analysekader op, waarmee het praktijkonderzoek uitgevoerd kon worden. Het praktijkonderzoek bestond uit het analyseren van documenten en het afnemen van semi- gestructureerde interviews. In totaal zijn er tien (10) personen geïnterviewd, waaronder één (1) bestuurder. De andere negen (9) geïnterviewden zijn: de directeur, programmamanagers, project-/procesmanagers en teammanagers. Er is een algemeen interviewschema opgesteld, met vragen over het Opgave Gestuurd Werken. Het interviewschema is op basis van de inzichten vanuit literatuur opgesteld. De interviews duurden 30 tot 45 min. De geselecteerde respondenten hebben allemaal in de praktijk te maken met Opgave Gestuurd Werken. Het praktijkonderzoek gaf een goed beeld van de wijze waarop de gemeente op heden opgave gestuurd werkte. De overeenkomsten en verschillen kwamen naar voren, toen de theorie en praktijk met elkaar werden geconfronteerd. Op basis hiervan konden verbetermaatregelen worden geadviseerd.

De gemeente Zuidwest-Friesland implementeerde het Opgave Gestuurd Werken in 2017 om meer focus, resultaat- en doelgerichtheid te realiseren en de samenwerking met interne en externe partijen te bevorderen. De afgelopen jaren zijn er al grote stappen gezet om dit in de dagelijkse praktijk waar te kunnen maken. Maar de optimale manier van werken is nog niet bereikt. In een onderzoek uitgevoerd bij genoemde gemeente is gekeken naar wat nodig is om dit Opgave Gestuurd Werken te optimaliseren.

Er bestaat geen eenduidige definitie van Opgave Gestuurd Werken. Niet in de theorie en niet in de

praktijk. Het Opgave Gestuurd Werken is vooral een organisatiefilosofie, die wordt gehanteerd bij publieke organisaties. Het wordt vooral ook geassocieerd met programmatisch en projectmatig werken. Overeenkomsten en/of verschil hiermee zijn lastig te beschrijven. Verder worden allerlei begrippen gehanteerd zoals: ‘opgavegericht werken en ‘gebiedsgericht werken’. Hiermee wordt min of meer hetzelfde bedoeld als Opgave Gestuurd Werken. Het opgavegericht werken is een variant van het Opgave Gestuurd Werken. Er zit een klein nuanceverschil in, maar in de basis komt het op hetzelfde neer. Bij het opgavegericht en opgave gestuurd werken staat de opgave centraal en bij het gebiedsgericht werken het gebied. Dat is het belangrijkste verschil.

Wat is een Opgave?

Een opgave is een complex vraagstuk, waaraan de organisatie een bijdrage dient te leveren, waarbij een maatschappelijk effect wordt nagestreefd en er gezamenlijk commitment van betrokken partijen is. Dat laat onverlet dat er publieke organisaties zijn die het lastig vinden om een opgave, inclusief de te behalen maatschappelijke effecten, te formuleren. Een complex vraagstuk, zoals de aankomende Omgevingswet en Energietransitie wordt gezien als een complexe opgave. Over het kernbegrip “Opgave” bestaat in theorie als in de praktijk nauwelijks verwarring. Het is duidelijk

**Lijnmedewerkers
zijn vaak loyaal
aan hun reguliere
werkzaamheden en
geven daardoor minder
prioriteit aan werken
aan opgaven**





wat daaronder wordt verstaan: het is een complex maatschappelijk vraagstuk.

In de aansturing van het realiseren van een opgave gaat het om het aanbrengen van samenhang tussen de verschillende inspanningen en het prioriteren daarvan. De sturing van de complexe opgaven vindt plaats volgens een sturingsdriehoek (zie figuur 1).



Figuur 1. Sturingsdriehoek

Binnen publieke organisaties is er een bestuurlijke opdrachtgever, ambtelijke opdrachtgever en een ambtelijke opdrachtnemer, ook wel de sturingsprofessional genoemd. Een bestuurlijk opdrachtgever is binnen een publieke organisatie een bestuurder, die eindverantwoordelijk is voor de realisatie van de opgave en de daarmee beoogde beleidsmatige doelstelling(en). Bij een gemeente gaat het dan over de burgemeester of een wethouder. Een ambtelijke opdrachtgever is eindverantwoordelijk voor het resultaat en verstrekt de opdracht aan de sturingsprofessional. De ambtelijke opdrachtgever is vaak een directielid of een opgaveleider. De sturingsprofessional is vaak een programma- of projectmanager die integraal verantwoordelijk is voor het resultaat van de opgave en hierover verantwoording aflegt aan de ambtelijke opdrachtgever. Dit is vaak een programma- of projectmanager. In de praktijk dient er aandacht te zijn voor hoe deze rollen worden ingevuld. Als het gaat om sturen op focus, resultaat- en doelgerichtheid,

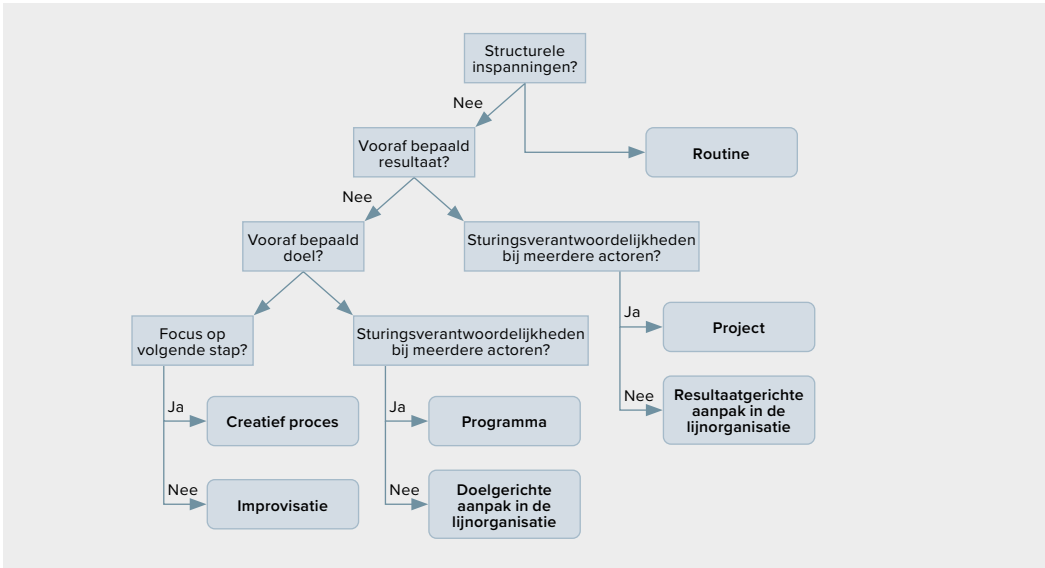
is dit ook belangrijk aandachtspunt. Daarmee wordt onder meer bedoeld: voortgang monitoren, tussentijds bijsturen en de behaalde maatschappelijke effecten meten.

Conclusie/slot:

Om het Opgave Gestuurd Werken te optimaliseren binnen publieke organisaties zijn aanpassingen in de processen, systemen, maar ook in houding en gedrag nodig. Om te beginnen moet duidelijk zijn wanneer een bepaald vraagstuk als *Opgave* wordt aangemerkt en naar welke maatschappelijke effecten moet worden gestreefd. Door bepaalde kenmerken te koppelen aan een *Opgave* wordt duidelijker wat eronder wordt verstaan. Het is belangrijk, dat de gehele organisatie werkt aan het bereiken van de gewenste situatie. De organisatie moet focus hebben op de doelstellingen van de organisatie als geheel en niet alleen vanuit de eigen afdeling. Om dit te realiseren dienen alle medewerkers de beoogde doelstellingen scherp hebben en op de hoogte zijn van alle opgaven, zodat er op een meer integrale wijze kan worden samengewerkt. Om dit te bereiken dient er organisatie breed te worden gecommuniceerd over wat de opgave inhoudt, welke doelstellingen de opgave nastreeft en welke maatschappelijke effect bereikt dient te worden.

De cultuur van een organisatie moet dienend zijn aan het Opgave Gestuurd Werken. Er is een cultuur met een externe oriëntatie nodig, die gericht is op flexibiliteit. Er is een klein team nodig, die tot taak heeft om de maatschappelijke- en bestuurlijke opdrachten om te zetten in opgaven. Daarbij moet het management ook overzicht hebben over de benodigde competenties en middelen voor zowel de sturing als de uitvoering van de opgaven. Daarnaast is dit team ook verantwoordelijk voor het monitoren en bijsturen van de (tussentijdse) resultaten van de opgaven. Het team moet een goed overzicht hebben van alle opgaven. Om dit te ondersteunen, dient er ook een klein team

Werken aan een opgave



Figuur 2. Werken aan een Opgave vereist een passende werkwijze. Afhankelijk van de sturingsverantwoordelijkheden van een aantal actoren (denk aan: netwerk, communicatie, participatie, bestuurlijke gevoeligheid etc.) kan een opgave via drie werkwijzen (Programma, Project en Proces) worden opgepakt en uitgevoerd. De ervaringen van het werken via deze werkwijzen laat een aantal dilemma's zien op het gebied van capaciteit en financiën rondom opgaven. De meeste publieke organisaties onderscheiden: werkzaamheden aan opgaven (matrixorganisatie) en reguliere (lijnorganisatie) werkzaamheden. Binnen de organisatie wordt de lijnorganisatie gevraagd om naast de reguliere werkzaamheden ook werkzaamheden voor de opgaven op te pakken. Dit geeft spanning in de praktijk bij het uitvoeren van de opgaven. De lijnmedewerkers zijn vaak loyaal aan hun reguliere werkzaamheden en geven daardoor minder prioriteit aan werken aan opgaven. Daardoor is het soms lastig om de opgave van de huidige naar de gewenste situatie te brengen. Afhankelijk van het type opgave en de gekozen werkwijze dient er ook gekeken worden naar de competenties en vaardigheden van de medewerkers die worden gevraagd voor zowel de sturing (sturingsprofessionals) als de uitvoering (lijnmedewerkers) van de opgaven. De ervaring, kennis, competenties en vaardigheden is van grote invloed op de voortgang en het behalen van resultaten en/of doelen.

(bijvoorbeeld team opgave control) te worden ingericht. Dat moet helpen bij het in het kaart brengen van de benodigde expertise voor het uitvoeren van de opgaven en het inrichten van een portfoliomanagementtool.

De sturing van een opgave in de praktijk, zoals die nu bestaat binnen de gemeente Zuidwest-Friesland is hetzelfde als de theorie voorstelt. De sturing is afhankelijk van het type opgave. Er wordt gekeken naar de meest passende aanpak

(programma-project of proces) voor de opgave. Een projectmanager vervult zijn/haar rol als sturingsprofessional in het realiseren van de opgave.

□



Amel Jaafar is senior projectleider bij de gemeente Zuidwest-Friesland



John Hermarij

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

Een overvloed aan schaarste

Organisaties willen vaak net iets meer dan de beschikbare middelen toelaten. Projectmanagers weten wat het is als de benodigde resources niet beschikbaar zijn. In de afgelopen decennia hebben wij hier tal van oplossingen voor bedacht. PRINCE2 gaf ons besluitvorming op basis van de business case. Theory of Constraints en Critical Chain brachten het inzicht dat je rond de bottleneck moet plannen, Agile een nieuwe manier van omgaan met wijzigingen en onzekerheid. Er is een overvloed aan adviseurs die hun stokpaardjes als oplossingen aan de man brengen. We rennen van de ene na de andere hype. Nog steeds zijn er mensen die PRINCE2 gebruiken, Critical Chain aanprijzen en Agile doen. Dat niemand het volgens de 'formele' leer doet, geeft te denken. Hybride is de nieuwste trend.

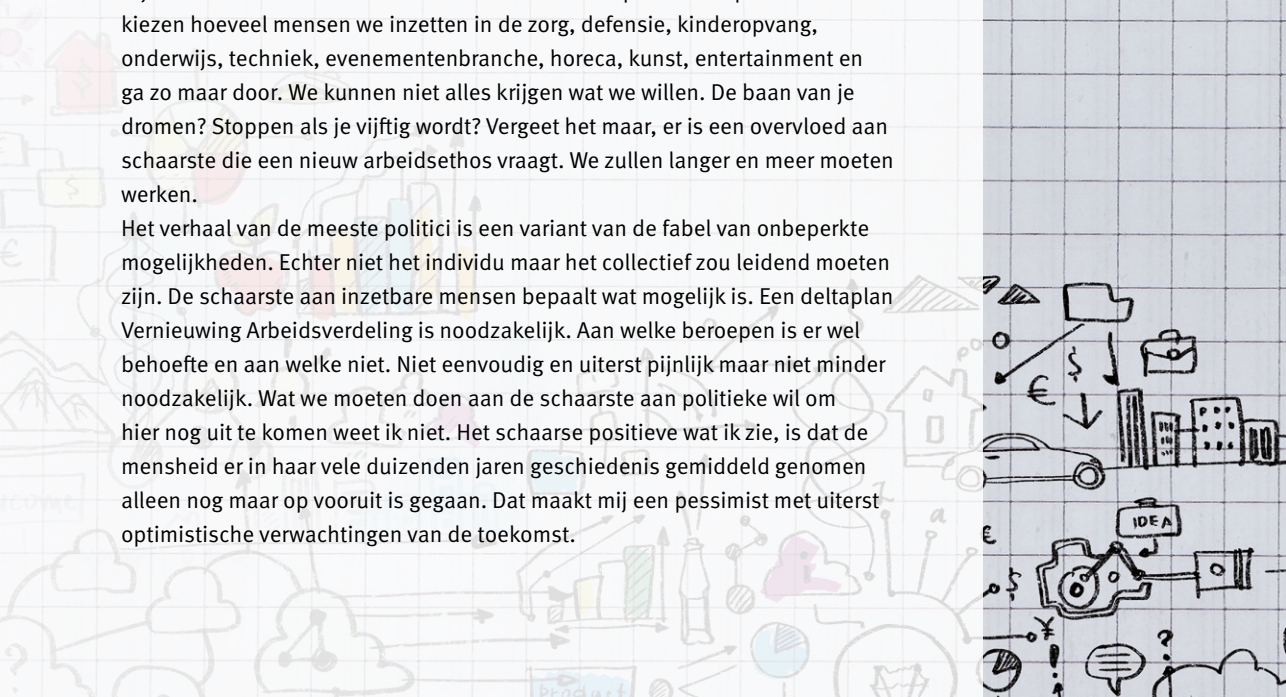
Ons onvermogen om met schaarste om te gaan is de olifant in de kamer. Twee jaar pandemie brengt dit pijnlijk aan het licht. Voor het eerst kreeg iedereen te maken met echte schaarste. In het oude normaal konden we doen en laten wat we wilden: op reis, naar de kroeg, een festival, onze mogelijkheden waren onbegrensd. Dat we daarmee roofbouw op onze leefomgeving pleegden ging aan ons voorbij. Als we ziek werden stond de zorg voor ons klaar, ook als we ongezond hadden geleefd. De overheid zorgde voor ons. Het hield niet op, tekorten waren iets voor de landen waar we op vakantie gingen. Maar niet voor ons. Langzaam worden we dag in dag uit met de neus op de harde feiten gedrukt. Er is wel degelijke schaarste, een overvloed zelfs.

De tekorten zijn er niet enkel op de intensive-care afdelingen. Ze zijn er over de hele linie: in het onderwijs, het leger en wat te denken in onze hulpbronnen. Het gas is op. Door het gebrek aan winvergunningen voor grondstoffen is er onvol-

doende beton om genoeg woningen bij te bouwen. We willen naar duurzamere vormen van energie, maar de energietransitie duurt met het huidige aantal technici zo'n 150 jaar. Er zijn in de kinderopvang grote personeelstekorten waardoor ouders niet fulltime kunnen werken. Alle sectoren schreeuwen om arbeidskrachten en tegelijkertijd is er geen draagvlak meer om die van buiten Nederland in te vliegen.

Dit is een onwenselijke situatie. Maar wat dan wel? De regeringen van de toekomst zullen keuzes moeten maken die ons leven diepgaand zullen veranderen. Portfoliomanagement op hoog niveau dat realistische besluiten neemt en uitgaat van de beschikbare mensen, dat is de Theory of Constraints, plannen rondom de bottleneck. Bewust van de zekerheid dat de toekomst onvoorspelbaar is en dat we ons doorlopend moeten aanpassen, dat is de Agile gedachte. De resultaten van die keuzes regelmatig toetsen aan de oorspronkelijke verwachtingen, op tijd stoppen en bijsturen waar nodig, dat is de businesscase gedachte. Dit laat geen ruimte voor linkse of rechtse hobby's of gekibbel voor de Bühne in de beide Kamers van het Parlement. We hebben geen keus, want hoe langer we wachten, des te moeilijker het is om dit langs democratische weg te realiseren. Bij een overvloed aan schaarste is de bottleneck bepalend. De politiek moet kiezen hoeveel mensen we inzetten in de zorg, defensie, kinderopvang, onderwijs, techniek, evenementenbranche, horeca, kunst, entertainment en ga zo maar door. We kunnen niet alles krijgen wat we willen. De baan van je dromen? Stoppen als je vijftig wordt? Vergeet het maar, er is een overvloed aan schaarste die een nieuw arbeidsethos vraagt. We zullen langer en meer moeten werken.

Het verhaal van de meeste politici is een variant van de fabel van onbeperkte mogelijkheden. Echter niet het individu maar het collectief zou leidend moeten zijn. De schaarste aan inzetbare mensen bepaalt wat mogelijk is. Een deltaplan Vernieuwing Arbeidsverdeling is noodzakelijk. Aan welke beroepen is er wel behoefte en aan welke niet. Niet eenvoudig en uiterst pijnlijk maar niet minder noodzakelijk. Wat we moeten doen aan de schaarste aan politieke wil om hier nog uit te komen weet ik niet. Het schaarse positieve wat ik zie, is dat de mensheid er in haar vele duizenden jaren geschiedenis gemiddeld genomen alleen nog maar op vooruit is gegaan. Dat maakt mij een pessimist met uiterst optimistische verwachtingen van de toekomst.





Schaarste en complexiteit
in de zorg nemen verder toe

Stakeholder- management cruciale succesfactor in projecten

AUTEURS: LUKK KETEL & LEO KLAVER

Hoe ziet de schaarste in de zorgsector eruit? En wat betekent dat voor ICT-projecten als de implementatie van een Elektronisch Patiënten Dossier (EPD). We vroegen het Ann Ouvry, directeur van D&A (werkmaatschappij van Conclusion) en Petra Duin, programmamanager bij dit bedrijf. Uit het gesprek blijkt dat schaarste niet louter een fenomeen van deze (Covid-19) tijd is, maar diepere oorzaken heeft. ‘De uitdagingen in de zorg waren al groot, maar zullen in de komende jaren alleen maar toenemen omdat de zorg steeds complexer wordt’, zegt Ouvry.

In deze editie van het Vakblad staat in een artikel welke interventies ervoor kunnen zorgen dat er meer vrouwen in de ICT gaan werken. Ann Ouvry en Petra Duin zijn beide vrouw en werken in deze sector.

Ann Ouvry: ‘Ik werk al lang in deze sector. Toen ik begon was het aantal vrouwen erg laag. Dat is beter geworden en het aantal vrouwen kan nog veel meer worden als we beter zouden laten zien wat de connectie is tussen ICT en de waarde die de technologie aan de zorg toevoegt. Techniek is een middel om het doel te bereiken: efficiëntere en betere zorg voor mensen die dat nodig

hebben. En daar willen vrouwen zich graag voor inzetten. ICT moet meer uit de technologiehoek met moeilijke termen worden gehaald en meer als toepassing worden gepositioneerd.’

Petra Duin: ‘Precies. Als programmamanager leid ik EPD-implementaties in verschillende ziekenhuizen. Dat is bijzonder leuk werk, want je kunt in de keuken van zo’n organisatie kijken. Overal wordt anders gekookt. Zorg is een containerbegrip, maar iedere zorginstelling heeft zo zijn eigen bijzonderheden. Om resultaat te boeken in EPD-implementaties moet je daar goed naar kijken. Je moet weten hoe medewerkers in een

ziekenhuis werken en waarom ze dat zo doen. Ik ben opgeleid als verpleegkundige. In combinatie met ICT-kennis kan ik werken aan het verbeteren en vernieuwen van de zorg. Dat vind ik een voorrecht.'

Er is overal schaarste, zo blijkt uit meerdere artikelen in deze editie. Wat betekent schaarste in de zorg?

Ann Ouvry: 'Schaarste in de zorg manifesteert zich op verschillende manieren. Schaarste aan verplegend en verzorgend personeel is de grootste zorg. Als we niets doen dan moet in 2030 een kwart van de werkenden in Nederland in de zorg werken (dat is nu 1 op 6). Dat is niet haalbaar. Ook de kosten voor zorg nemen, ondanks maatregelen om dit te af te remmen, nog steeds toe. Voor een gemiddeld ziekenhuis betekent dit dat de middelen die men heeft om innovaties te financieren beperkt zijn.'

Petra Duin: 'Je kunt ook op een andere manier kijken naar schaarste. Bij de digitalisering van de zorg worden we geconfronteerd met gebrek aan kennis en ervaring met projectmatig werken en is er een gebrek aan focus en slagkracht om veranderingen daadwerkelijk door te voeren. Daarnaast is men erg ambitieus. Hierdoor is er een voortdurende stroom van projecten. Versnippering van aandacht, van schaarse capaciteit en van middelen ligt steeds op de loer.'

Welke impact heeft deze schaarste op grote ICT-projecten, zoals een EPD-implementatie?

Petra Duin: 'Dat heeft meerdere dimensies. Er is een tekort aan zorgprofessionals en dat werkt door in een EPD-implementatie. Wil zo'n systeem goed gaan werken voor de zorg, dan moeten zorgprofessionals zeer betrokken zijn bij de implementatie. Daar moeten ze tijd en expertise insteken. Beiden zijn niet zonder meer altijd beschikbaar. Er bestaat een voortdurend spanningsveld tussen beschikbaarheid en ambitie. Welk maximaal resultaat is er te behalen met

minimale inspanning van de zorgprofessionals? Dat is de altijd de vraag en de uitdaging.'

'Dus moet je zorgen voor een goede balans. Aan de ene kant is er het reguliere werk van de zorgmedewerkers en aan de andere kant zijn daar zijn of haar werkzaamheden in het project, waarvoor strakke deadlines zijn opgesteld. Het organiseren van een vaste projectdag in de week waarbij uitsluitend werkzaamheden voor het project worden uitgevoerd is een van de maatregelen die we nemen. Daarbij hanteren we een strak tijdschema zodat helder is welke output er wekelijks moet worden opgeleverd.'

'Ook moet je laten zien dat een project iets anders is dan het verlenen van zorg. Zorgprofessionals willen geen fouten maken. Ik laat zien dat door te experimenteren met de inrichting van functionaliteiten er op een veilige en creatieve manier nieuwe wegen gevonden kunnen worden om efficiënter te werken op een kwalitatief hoger niveau. Dat is een spannend, uitdagend en leuk proces. Het is mooi om te ontdekken welke goede en slimme ideeën zorgprofessionals hebben om het nog beter te doen.'

Hoe breng je die balans aan als er sprake is van weinig capaciteit maar wel een hoog ambitieniveau?

Petra Duin: 'Voor de start van het project bekijken we in overleg met het bestuur en senior management wat er op de projectenkalender staat. Dat is over het algemeen veel te veel.



Ann Ouvry



Petra Duin



Wanneer een zorginstelling een omvangrijk project zoals een EPD-implementatie uitvoert, dan dient de projectenkalender fors te worden gereduceerd. Alleen projecten die noodzakelijk zijn in verband met veranderingen in wet- en regelgeving of omdat er grote technische risico's dreigen bij uitstel kunnen doorgang vinden. Voor de rest wordt alle beschikbare capaciteit toegekend aan het EPD-project.'

Ann Ouvry: 'Meestal redden we het daar nog niet mee omdat ook de ervaring hoe je een dergelijk project in goede banen leidt ontbreekt. Op sleutelposities zetten we externe ervaren projectleiders en testmanagers in. Zij zorgen voor een duidelijke structuur en een heldere planning en aansturing. Hierdoor kunnen zorgprofessionals focussen op de inhoud en vanuit hun inhoudelijke expertise een optimale bijdrage leveren. Een EPD-project draagt op deze manier ook bij aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden bij zorgmedewerkers op het gebied van projectmatig werken, oplossen van problemen, nadenken over processen. Aan het einde van zo'n project zijn er meer zorgprofessionals met de benodigde kennis, vaardigheden en ervaring. Iedereen leert in een dergelijk project en ontwikkelt zichzelf. Dat is een mooi bijkomend positief effect waarvan de instelling profiteert bij een volgende implementatie.'

Niet aan alle projecten die voorkomen op de projectenkalender wordt dus gewerkt. Wat voor consequenties heeft dat voor de zorg en de kwaliteit ervan?

Ann Ouvry: 'Zoals elke organisatie moet ook een ziekenhuis keuzes maken in wat prioriteit heeft en wat later kan. Doordat er vele specialismen actief zijn in het ziekenhuis is dat een lastig, maar noodzakelijk proces. In feite heb je het over portfoliomanagement. Dat is in vele zorginstellingen niet goed ingericht, of zelfs geheel afwezig. En natuurlijk zou je meer projecten willen doen, maar mensen en middelen zijn schaars. Daarom is projectportfolio management zo belangrijk,

en jammer genoeg ondergewaardeerd. Je wilt namelijk maximaal resultaat boeken met de schaarse middelen die er zijn. Keuzes maken is dan onvermijdelijk. Beter een klein aantal projecten opleveren binnen tijd en budget dan aan vele projecten eindeloos doormodderen.'

Hoe werken jullie samen met leveranciers van systemen?

Petra Duin: 'We kennen alle belangrijke leveranciers van ICT-systemen en hun werkwijze goed. Meestal zorgt de leverancier voor de technische implementatie en het live brengen van het systeem. Er komt echter veel meer kijken bij de implementatie van een applicatie. Je moet goed nadenken over de inrichting van de werkprocessen en de keuzes die je maakt bij de inrichting van het systeem. Wij zorgen ervoor dat op alle niveaus de juiste mensen worden betrokken bij de besluitvorming, het inrichten en het testen van het systeem. We functioneren tevens als aanjager en luis in de pels. We zorgen voor opleiding van de gebruikers en adequate begeleiding en ondersteuning bij de livegang. Daarin werken we constructief samen met de projectmanager van de leverancier. Wij verzorgen het project- en stakeholder management voor de zorginstelling. De leverancier zorgt voor het systeem.'

In hoeverre speelt ethiek een rol als het gaat over schaarste?

Ann Ouvry: 'In de zorg worden voortdurend afwegingen gemaakt welke behandelingen wel of niet zinvol zijn, of doorbehandelen zinvol is, etc. Artsen zijn getraind en gewend om deze afwegingen te maken en lastige beslissingen te nemen. Ethiek speelt hierbij zeker een rol. Multidisciplinair overleg is dan ook een belangrijke werkvorm om een probleem vanuit verschillende perspectieven te bekijken en tot een afgewogen besluit te komen. In toenemende mate worden ook patiënten meegenomen in het beslissingsproces. Door Covid was de druk op de zorg afgelopen

jaren regelmatig erg hoog. Dan worden voortdurend beslissingen genomen over behandelingen, verplaatsen van patiënten, continueren van de zorg thuis, enzovoort.'

Petra Duin: 'Tijdens mijn laatste project heb ik hier volop mee te maken gehad. De livegang van het nieuwe EPD viel samen met een Covid-golf. De druk bij de specialismen longgeneeskunde, interne geneeskunde en de intensive care was erg hoog. In die context moest besloten worden om de livegang door te laten gaan of uit te stellen. Toen ik van start ging in het ziekenhuis, was er sprake van een familiecultuur. "Alles komt wel goed" was zo ongeveer de houding. Om dit te veranderen ben ik dashboards gaan maken die heel feitelijk de voortgang van de verschillende projectonderdelen laten zien. Dat hielp om efficiënter te werken, maar ook om gedurende de coronacrisis feiten en emoties uit elkaar te houden. Er was grote zorg en druk uit de regio om de livegang uit te stellen. Doordat we heel goed in beeld hadden hoe het project er precies voor stond, konden we de stakeholders helpen om te komen tot een rationeel besluit. We konden precies aangeven waar het knelde. Door te schuiven met capaciteit konden we de zwaar belaste afdelingen ontzien en kon, met draagvlak van alle betrokkenen, de livegang doorgaan. Dat heeft in het drieluik ziekenhuis-implementatiepartner-leverancier heel goed gewerkt. Daardoor konden er ook goede beslissingen genomen worden.'

Als door de implementatie van een EPD al zoveel is gedigitaliseerd, dan zou theoretisch gezien de schaarste op den duur toch moeten afnemen?

Ann Ouvry: 'Schaarste zou minder worden, als de zorg gelijk zou blijven. Dat is niet het geval. Het aantal mensen dat zorg nodig heeft neemt door de vergrijzing toe. Een ook de zorgproblematiek wordt complexer, steeds meer multidisciplinair. Verregaande digitalisering in de zorg en meer zorg in de thuissituatie zijn noodzakelijk

om het hoofd te kunnen blijven bieden aan de toenemende, complexe zorgvraag. Het doel is dus vooral om met gelijkblijvende capaciteit de toenemende vraag aan te kunnen en nog steeds kwalitatief goede zorg te verlenen.'

Hoe ziet de schaarste er in de zorg er over tien jaar uit?

Ann Ouvry: 'De komende tien jaar wordt nog spannender dan de afgelopen tien jaar. We moeten uitkijken dat de zorg niet in zijn eigen staart gaat bijten. Om de toenemende complexiteit bij te kunnen benen, moet er geïnoveerd worden. Daar moeten mensen, zorgprofessionals voor worden vrijgemaakt, maar die moeten er dan wel zijn. Er zijn radicale veranderingen nodig. De zorg kan het zich niet permitteren om volgens dezelfde routines te blijven werken. Er moeten andere werkwijzen komen, meer digitaal, die minder capaciteit vragen. Om nieuwe werkprocessen te ontwikkelen, zal er moeten worden geëxperimenteerd. De capaciteit en de mentale ruimte die daarvoor nodig is, ontbreekt vaak. Iedereen heeft het verschrikkelijk druk met wat er nu speelt. Heilige huisjes moeten omver, er zijn andere financieringsstructuren nodig. Er zitten nog teveel negatieve incentives in de bestaande structuur die beletten dat er veranderingen worden doorgevoerd. Over tien jaar zal de zorg er zeker anders uitzien dan nu, er zal meer zorg digitaal, op afstand worden geleverd en meer zorg thuis. Zorgprofessionals zullen meer samenwerken in regionale netwerken, waarbij alleen specialistische zorg in het ziekenhuis wordt verleend. Om de vraag te beantwoorden: over tien jaar zal er nog steeds schaarste in de zorg zijn, maar deze zal zich op een andere manier manifesteren.'

□



Luuk Ketel is redactieregisseur van dit vakblad.
Leo Klaver is redacteur.





Wat merkt de projectmanager van schaarste?

AUTEUR: RONALD KAPPERT

Er is op veel fronten sprake van schaarste. Een gevolg daarvan is dat prijzen omhoog gaan. Beperkte hoeveelheid beschikbaar gas stuwt de energieprijzen omhoog. Krapte op de woningmarkt duwt prijzen van huizen omhoog. Projectmanagers hebben ook te maken met schaarste: ICT-vacatures blijven lang en soms helemaal onvervuld. En nu is er ook nog eens schaarste aan chips waardoor projectmanagers problemen hebben met de levering van hardware. Maar de projectmanager hoeft niet nagelbijtend af te wachten totdat de schaarste voorbij is.

Van Dale definieert schaarste ‘als de omstandigheid dat iets in geringe hoeveelheden beschikbaar is.’ Dat is de absolute schaarste. Schoon water in Afrika is bijvoorbeeld schaars. Daarnaast is er zoiets als relatieve schaarste. Als bij de productie van een bepaald goed andere productiemiddelen worden gebruikt zoals geld of tijd, dan is dat goed in de economie schaars. Inzet van meer productiemiddelen kan de krapte economisch gezien reduceren. Daarnaast zijn er vrije goederen die nooit schaars zijn, zoals zonlicht. De zon gaat immers voor niets op. Als economisch gezien iets in geringe hoeveelheden beschikbaar is en de vraag ernaar is groot, dan drijft dat de prijzen op. Scharste noopt tot keuzes. Daarbij moet worden bedacht dat de vraag van mensen onbeperkt is. Dat geldt zowel voor goederen die absoluut schaars is als relatief schaarse goederen. Sommige keuzes zijn belangrijker dan andere. Wie een project wil uitvoeren waar bepaalde kennis onmisbaar is, dan is het beschikbaar zijn van die kennis de belangrijkste parameter voor de planning van het project. De keuze die dan moet worden gemaakt is: niet starten. Is iets minder onmisbaar dan kan het project getemporeerd worden uitgevoerd.

Waargenomen schaarste	%
Benodigde personele capaciteit	31%
Kwalitatief voldoende goede mensen	23%
Beschikbare business kennis	16%
Beschikbare IT kennis	11%
Beschikbare hardware	10%
Toegang tot senior management	5%
Producten van toeleveranciers	3%
Beschikbare tools	2%
Netwerkcapaciteit	0%
Projecthuisvesting	0%

Figuur 1. Scharste die projectmanagers ervaren

Wat merken projectmanagers?

In projectmanagement is de beschikbaarheid van projectteamleden altijd een *fact of life* geweest. Daar zijn projectmanagers dus wel aan gewend. Maar hoe zit het met andere zaken? In een poll onder 26 projectmanagers gaf 81 procent aan schaarste te zien in de projecten. Gevraagd naar waar zij dan schaarste waarnemen gaven ze aan dat het aantrekken van -voldoende- goede mensen met stip de belangrijkste schaarstefactor is in projecten. Een weinig verrassende conclusie wellicht, gegeven dat projectmanagement bij uitstek een vak is waar mensen het verschil maken. Ze gaven ook andere schaarsten aan (*zie figuur 1*).

De uitkomsten van de enquête laat zien dat de problemen op de hardware-markt terugkomen. Het percentage lijkt laag, maar dat wordt vertekend doordat veel projectmanagers weinig met de aanschaf van hardware te maken hebben. Degenen die daar wel mee te maken hebben zien wel problemen.

Niemand heeft last van schaarste in projecthuisvesting. Niet gek: de meeste teams werken tegenwoordig vooral vanuit huis.

Mogelijke strategieën bij het voorkomen van schaarste

Projectmanagers nemen dus schaarste waar. Dat is op zich niet zo erg. Voor projectmanagement behoort dit onderwerp thuis in de categorie risicomanagement. Sommige schaarste is inmiddels gepromoveerd naar de ‘issue’-categorie. Dat betekent dat de projectmanager daar proactief mee moet omgaan.

Er zijn zeer verschillende strategieën om schaarste te voorkomen.

- ▶ Keuzes maken! Kies scherper welke projecten wel en niet uit te voeren. Met minder projecten is de kans op een goede bezetting groter.
- ▶ Zet in op werving, maar verlies het behoud van goede mensen niet uit het oog. Dat betekent dat overwerken beperkt moet blijven.

- ▶ Kies voor de vlucht voorwaarts: maak een project aantrekkelijk voor mensen (moderne tooling, uitdagende opdracht, inspirerende teamgenoten.) Zoek de publiciteit.
- ▶ Voor projecten is vaak inhuur nodig. Zorg dat die tijdig aan boord is; accepteer desnoods een minder efficiënte aanlooperperiode.
- ▶ Doe het project met minder mensen. Dat betekent dus ook dat het project langer gaat duren.
- ▶ Onderzoek offshore resourcing. Haal mensen binnen van verder dan je gedacht had door remote werken nadrukkelijker in te zetten.
- ▶ Kies voor *off-the-shelf* producten in plaats van voor maatwerk.
- ▶ Hergebruik producten die je al hebt.
- ▶ Overweeg producten en halffabricaten op voorraad te nemen. Doe bestellingen (zeer) vroeg.
- ▶ Maak claims op levering concreet bij de leveranciers zodat zij tijdig kunnen produceren voor je project.
- ▶ Wees creatief: kijk of er andere invalshoeken voor uitvoering van het project te vinden zijn.

Dit is geen uitputtende lijst. De bevroegde projectmanagers kregen de vraag (open) voorgelegd hoe schaarste volgens hen is te voorkomen en zij gaven antwoord vanuit het perspectief van de projectmanager.

- ▶ Neem meer tijd voor de analysefase en onderzoek de voorliggende risico's goed. Breng verschillende scenario's in kaart. 'Anticipeer door bijtijds het project te starten en door alternatieve scenario's in werking te zetten.'
- ▶ Zorg voor hoge prioriteit voor je project. Stop het project als de prioriteit niet hoog genoeg is (en wordt).
- ▶ Maak scope en kwaliteit flexibel.
- ▶ Vraag extra budget voor de resourcing. Onderzoek of er extra budget kan worden toegekend om de capaciteit te vullen.
- ▶ Start pas als de capaciteit rond is. Alleen die projecten/projectonderdelen starten waar de mensen voor beschikbaar zijn.

- ▶ Kijk naar alternatieve resourcing. Selecteer afhankelijk van de situatie een tweede of zelfs derde leverancier en/of vraag CV's van potentiële kandidaten.
- ▶ Ontwikkel teamleden zodat ze de rol van anderen (ook) kunnen nemen. Leidt junioren op voor het team.
- ▶ Wees transparant en doe veel aan verwachtingsmanagement
- ▶ Bestel vroeger in het traject dan je misschien gewend bent. Een antwoord: 'Wij hebben claims per kwartaal bij leveranciers neergelegd zodat de leverancier vooraf kon produceren'.
- ▶ Overweeg voorraad aan te leggen als mitigerende maatregel.
- ▶ Zorg goed voor het projectteam. 'Liever goed dan snel en de schaarse mensen afbranden'.

Bovenal komt het aan op het vakmanschap van de projectmanager: zorg dat het risico met betrekking tot schaarste op de radar staat van opdrachtgever en stuurgroep en dat is nagedacht én gesproken over hoe met dit risico om te gaan.

Mogelijke strategieën in het omgaan met schaarste

Schaarste kan een projectmanager ook gewoon overkomen. Dan stapt plots een briljante ontwerper op die significant meer kan verdienen in een ander project. De consultant die je zou ondersteunen valt uit met een *burn out*. De leverancier belt je op met de mededeling dat hun leverancier ook niet levert.

Dealen met dergelijke issues hoort een normaal onderdeel te zijn van het projectmanagement.

Voor projectmanagement behoort het onderwerp schaarste thuis in de categorie risicomanagement

Het lijkt een goed idee om scenario's op te stellen om te kijken hoe de grootste afhankelijkheden met betrekking tot schaarse voorkomen kunnen worden

Voor de aanpak van schaarste-issues gaven de bevroegde projectmanagers de volgende mogelijke strategieën aan:

- ▶ Kijk wat je kunt doen:
 - 'Analyseer de beheerfactoren kwaliteit, scope, resources, geld en tijd. Bepaal waar je mee kan spelen en waarmee niet. Bespreek dit met de stuurgroep.'
 - 'Ontwikkel oplossingsscenario's en vraag daarover besluiten te nemen.'
 - 'Adviseer over de prioritering en bewaken van de ondergrens van de kwaliteit.'
 - 'Lever hardware daar uit waar het volgens planning het eerst nodig is.'
 - 'Neem even een adempauze om exact in kaart te brengen wat de impact is van de schaarste op het project en de voortgang.'
- ▶ Accepteer dat het project langer gaat duren en meer gaat kosten.
 - 'Hou kwaliteit en resultaat gelijk, maak doovertijd langer en minimaliseer daarbij de extra kosten en stemt dit af met opdrachtgever en stakeholders.'
 - 'Rapporteer over schaarste en accepteer de consequenties ervan.'
 - 'Stem planning en verwachtingen hierop af.'
- ▶ Zet de schouders onder het project, pas de 'branden blussen' methode toe:

- 'Roei met de riemen die je hebt en probeer gaten dicht te lopen.'
- 'Doe eerst alleen wat echt moet, haal dan adem, blijf kritisch kijken en bepaal wat het volgende is wat echt moet.'
- ▶ Verbreed het draagvlak; het is niet alleen het probleem van de projectmanager. 'Maak het een probleem van de opdrachtgever en de stuurgroep.'
- ▶ Hulp bij anderen vragen: 'Speel leentjebuur bij andere projecten/of vanuit de lijn.'
- ▶ Check de alternatieven: 'Laat leveranciers nabelen over beschikbare alternatieven in stock en claim deze direct.'

Kortom, schaarste gaat voorkomen en je moet er het beste van maken. Als je niet van tevoren hebt nagedacht over de mogelijke risico's dan rest vaak niet meer dan te accepteren wat er voorvalt en proberen de brandjes te blussen.

Conclusie

In deze tijd van toenemende schaarste is het adagio 'bezint eer ge begint' een verstandige. Opdrachtgevers doen er goed aan bewust te kiezen voor projecten waar zij de volle ondersteuning op kunnen en willen geven. Voor de projectmanager is het raadzaam om meer tijd te nemen dan 'vroeger' in de analyse- en planfase. Het lijkt een goed idee om scenario's op te stellen om te kijken hoe de grootste afhankelijkheden met betrekking tot schaarse voorkomen kunnen worden. En heb binnen het gekozen scenario al mitigerende maatregelen klaar voor het geval het project toch geraakt wordt door schaarste. Issues zijn er altijd maar op schaarste kunnen we ons voorbereiden.

□



Ronald Kappert is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement

Change agents in de circulaire economie

AUTEURS: MANON KRUIDHOF EN MAIKE DE BOT

Om het gebruik van grondstoffen -en daarmee schaarste- te verminderen moeten nieuwe manieren van produceren én bijbehorende visies worden uitgevonden. Organisaties, particulieren en overheid hebben 'change agents' nodig om dit te begeleiden: projectmanagers die mensen bij elkaar kunnen brengen en verandering die nodig is aan kunnen jagen zonder dat kaders houvast bieden. NICE (Noordelijk Innovatielab Circulaire Economie – www.wearenice.org) heeft nader onderzocht over welke competenties dergelijke change agents dienen te beschikken. Dit artikel staat in het Vakblad omdat projectmanagers op veel terreinen verandering moeten faciliteren en daarom de uitkomsten van het onderzoek in hun werk kunnen inzetten.

De overheid heeft ingezet op vermindering van het gebruik van grondstoffen. In september 2016 werd daarvoor het programma *Nederland circulair in 2050* gelanceerd. (Rijksoverheid, 2016). Het programma is van start gegaan, maar het gat tussen de huidige en gewenste praktijk is groot (Jonker, 2018). Circulair is een economie als op verschillende niveaus in productiesystemen sprake is van hergebruik van grondstoffen, goederen en materialen in gesloten kringlopen (Jonker, 2018). Grondstoffen raken dan niet uitgeput en afval en vervuiling zijn verleden tijd. Om circulair te zijn moet er aandacht zijn voor de zeven pilaren van Gladek (2019): materialen, energie, water, biodiversiteit, samenleving en cultuur, gezondheid en welzijn en waarde. Dit laatste gaat verder dan financiële waarde. Om materiaal eindeloos te kunnen hergebruiken is een brede focus nodig. Een circulair vraagstuk is niet 'slechts' een technisch complex vraagstuk dat de betrokkenheid van veel partijen vraagt. Niet zelden dienen socio-institutionele systemen veranderd te worden, ofwel veranderingen in regelgeving, normen, gewoonten en productiepraktijken (Geels, 2002).

Vraagstukken op het gebied van de circulaire economie zijn vaak *wicked* oftewel weerbarstig. De term 'wicked' is bedacht om vraagstukken aan te duiden die in essentie onoplosbaar zijn door de vele onzekerheden die om de vraagstukken heen hangen (Rittel & Webber, 1973). Volgens Grint (2008) is een wicked vraagstuk zelfs nooit op te lossen vanwege de onderlinge afhankelijkheid van issues die duidelijk zijn en van issues die pas duidelijk worden als men er iets aan probeert te doen. Het elektrificeren van auto's bijvoorbeeld maakt dat fossiele brandstof daarvoor niet langer behoeft te worden gebruikt, maar daarmee is de kringloop met zijn gastelekticiteitscentrales nog niet geheel 'groen'. Zonnepanelen voor het opwekken van elektriciteit hebben accu's nodig voor opslag

en daarin zitten milieubelastende onderdelen en snel schaars wordende metalen. Chomklin (2005) geeft dan ook aan: *'Elke oplossing laat nieuwe aspecten van het probleem zien waardoor aanpassingen van de mogelijke oplossing nodig zijn'* Chomklin, 2005, pagina 7). Een wicked vraagstuk kan dus voortdurend veranderen waardoor bijstelling van inzichten en aanpak nodig is. Voor de circulaire vraagstukken die als wicked kunnen worden beschouwd geldt dan ook dat er van tevoren geen concrete oplossing kan worden vastgesteld. Een oplossing zal gezamenlijk moeten worden gezocht en/of ontwikkeld en vervolgens moeten worden bijgesteld wanneer nodig (Danke, Dribbisch & Lange, 2016).

De samenwerking tussen veel verschillende betrokkenen betekent per definitie dat er verschillende perspectieven op het vraagstuk (Weber & Khademanian, 2008) kunnen zijn, ofwel onzekerheid. Door onderling vertrouwen te creëren en te handhaven wordt de onzekerheid hanteerbaar en daarmee acceptabel (Van Bueren, Klijn & Koppenjan, 2003). Vertrouwen tussen mensen ontstaat echter niet vanzelf. Een change agent heeft een cruciale rol in het



Alles is een kringloop, als je dat al niet ziet is het heel moeilijk te bevatten dat een circulaire economie een must is voor een duurzame toekomst

bereiken van openheid en transparantie door betrokkenen met elkaar in contact te brengen, persoonlijk contact te organiseren en empathie te kweken. Wanneer er daadwerkelijk wordt overgegaan tot samenwerking op het gebied van een circulair vraagstuk is vervolgens een proces nodig waarbij, zoals Korsten dat omschrijft, het gaat om *'het geleidelijk preciseren en al overlegend het eens zien te worden over wat op dat moment als gestolde consensus geldt'* (Korsten, 2017, pagina 12).

Change agent

'Een change agent in de circulaire economie is een persoon die op basis van een set competenties bestaande uit kennis, vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten de transitie naar circulaire economie aanjaagt en helpt te versnellen. Hij of zij heeft het vermogen om bij te dragen aan activiteiten die uiteindelijk de potentie hebben om systemische verandering mogelijk te maken. De change agent is sociaal, kan verschillende stakeholders bij elkaar brengen en de verschillende perspectieven zien.'

De term competenties is gebruikt om aan te geven dat het niet uitsluitend kennis en vaardigheden betreft. Juist de persoonlijke houding maakt dat een change agent succesvol kan zijn.

Dat vraagt een goed ontwikkeld zelfinzicht in onderliggende drijfveren, waarden en karakter. De benodigde kennis van een change agent in circulaire economie kan worden opgedeeld in drie facetten: transformatief leren, denken in systemen, vakkennis & wetenschappelijke literatuur.

Transformatief leren gaat uit van verandering en is gebaseerd op *double loop learning*, een leerconcept ontwikkeld door Argyris & Schon. Double loop learning is erop gericht dat mensen nadenken over hun aannames en overtuigingen en daarmee verder kijken dan de uitkomst van hun actie in vergelijking met het vooraf gestelde doel (Kemp, 2016). Het leidt vaak tot een diepgaande verandering in overtuigingen, gedragingen, perspectieven en gevoelens en vindt plaats binnen een relevante context zoals een project op het gebied van circulaire economie. Volgens de geïnterviewden is een indicator dat de change agent double loop learning daadwerkelijk toepast, dat hij zijn maatschappelijke opvattingen en waarden ter discussie stelt en mogelijk aanpast en diep nadent over het eindresultaat van zijn project.

Denken in systemen en metabolisme Transitie op het gebied van duurzaamheid worden vaak aangejaagd door technologische innovaties maar vragen uiteindelijk om een geheel andere inrichting op maatschappelijk gebied zoals verandering in regelgeving, normen, gewoonten en productiepraktijken (Geels, 2002). Een change agent heeft kennis nodig over de gebieden die relevant zijn. In ieder geval moet hij goed begrijpen hoe de sector waar hij in werkt in elkaar zit en heeft hij kennis over het onderwerp van de sector (bijvoorbeeld alternatieven voor fossiele brandstof). Een change agent weet wat de stromen en wie de stakeholders zijn, weet hoe het systeem en de relevante keten in elkaar zit, heeft verstand van de gebruikte terminologie en

technieken en begrijpt de samenhang tussen de aspecten in de sector

Vakkennis en wetenschappelijke literatuur Een change agent in circulaire economie verdiept zich in materie vanuit intrinsieke motivatie, houdt rekening met de verschillende definities van circulaire economie en aanverwante begrippen en begrijpt wat de principes van circulaire economie zijn en wat transitie is. Hoewel niet alle literatuur bekend hoeft te zijn is, is basiskennis over circulaire economie wel noodzakelijk.

Vaardigheden

De change agent in de circulaire economie beschikt over de volgende vaardigheden. Hij kan *holistisch denken*, *netwerken versterkend activeren*, *waarderend inspireren*, *signaleren* en *organiseren*.

Holistisch denken De transitie naar een circulaire economie is een systemische verandering. Een change agent is in staat de onderlinge betrekkingen te zien in plaats van losse elementen. Volgens Andringa (2006) moet de change agent hiervoor in staat zijn om door te vragen (probleemanalyse) en andere dan de gebaande paden te vinden (conceptual competences). Cozijnsen (2019) pleit voor analytisch vermogen in combinatie met een helicopterview. De genoemde activiteiten gecombineerd stellen de change agent in staat om bijvoorbeeld voor alle

betrokken partijen belangen te kunnen achterhalen en onderling met elkaar te verbinden. In de praktijk laat de change agent het holistisch denken zien door paradigma's te overstijgen en door onderliggende aannames en afspraken te zien die het functioneren van het systeem bepalen. Hij ziet wat er moet veranderen in het systeem om tot een betere uitkomst te komen. Hij haalt op wat de behoeftes, wensen en context zijn en maakt winst aantoonbaar. Hij zorgt voor een open, transparante en vertrouwelijke omgeving.

Netwerken versterkend activeren Ieder initiatief binnen de circulaire economie kent meerdere betrokkenen van verschillende achtergronden. Per definitie brengt dit verschillen met zich mee door bijvoorbeeld een verschillende ontstaansgeschiedenis, belangen en drijfveren. Het is aan de change agent om (potentiële) betrokkenen met elkaar in verbinding te brengen en vervolgens als spil in het ontstane web te opereren. Licht (2017) noemt dit netwerkregie om samenwerking te faciliteren, uitgaande van onderlinge gelijkwaardigheid om de samen overeengekomen opgave te realiseren. Andringa (2006) stelt dat hiervoor relatie-competenties vereist zijn.

Bij het aangaan van een samenwerking dient de change agent “versterkend te activeren” door ideeën te delen en deze te brengen naar het niveau van alle betrokken partijen. Hij weet welke partijen relevant zijn, wie moet er worden benaderd en brengt dit bij elkaar. Hij inspireert en motiveert. Hij kan een visie omzetten naar daden. Hij monitort de ontstane samenwerking en stuurt waar nodig bij.

Het versterkend activeren zal de nabijheid tussen de change agent en overige betrokkenen versterken. Hoe groter de fysieke en psychologische nabijheid tussen de change agent en de organisatieleden, hoe groter de kans dat de change agent succesvol zal zijn (Lunenburg,

In dit artikel wordt de change agent aangeduid met: hij. Maar het kan uiteraard ook zijn een: zij

2010). Samenwerking wordt er makkelijker door en onderlinge empathie wordt versterkt. Een samenwerking kan overigens niet worden opgelegd. De change agent moet kunnen signaleren dat het bijvoorbeeld te vroeg is voor een samenwerking of dat er geen klik is.

Waarderend inspireren Het samen werken aan een wicked vraagstuk gaat volgens Watkins & Wilbert (2015) door een gezamenlijk, gedeeld perspectief te ontwikkelen. Een change agent doet dit door 'waarderend te inspireren'. Hij helpt een nieuw verhaal te bouwen en weet dit te communiceren naar de betrokken actoren. De change agent laat waarderend inspireren zien door een missie, visie en duidelijke vertaling te maken. Door framing en storytelling met inzet van creatieve middelen. Door de groep te inspireren zodat ze zelf op ideeën komen. Door niet te ver voor de troep uit te gaan en te veel in eigen vaktaal praten.

Sturing vindt daarmee plaats op een niet-traditionele wijze door commitment van betrokkenen aan het vraagstuk, door onderling te delen en elkaar te versterken (Licht, 2016). Belangrijk is dat de change agent niet een vaste uitkomst voor ogen heeft maar rekening houdt met verschillende uitkomsten (Rotmans, 2015).

Signaleren en organiseren De context waarin het vraagstuk zich bevindt zal altijd veranderen. Vooral bij een complex vraagstuk met veel spelers maar ook bij een relatief 'tam' vraagstuk met een lange doorlooptijd (Rijsdijk, Groenevelt & De Bot, 2016). De change agent dient gedurende de looptijd van het project of programma ontvankelijk te zijn voor signalen over onder andere de genomen koers, de bestaande afspraken en het wel en wee van de actoren. Hij neemt daarbij ook zelf initiatief door iets aan te kaarten of iets voor te stellen. Hiervoor moet hij risico's durven te nemen, want mogelijk wordt wat hij denkt te zien niet gezien door degenen die het betreft.

Voorwaardelijk voor het kunnen signaleren is dat de change agent organisatiesensitief is in zeer brede zin: hij heeft zijn voelsprietten uitstaan voor wat speelt binnen de diverse partijen die betrokken zijn. Volgens Andringa (2006) gaat het hierbij vooral ook om het grijpen van kansen. De change agent moet niet alleen inzien wat er gedaan moet worden maar ook wanneer de tijd daar rijp voor is; *timing is everything*. Uiteindelijk moet een samenwerking ergens toe leiden en dus moet de change agent kunnen organiseren. Hij kan plannen en ideeën omzetten naar voorstellen voor concrete acties. Belangrijk is dat hij dit doet met het uiteindelijke doel in gedachten. Dit sluit aan bij de 'strategische competenties' van Andringa (2006): het lange termijn doel moet een transitieprofessional kunnen vertalen in concrete, korte termijn activiteiten, rekening houdend met mogelijkheden die zich voordoen.

Persoonlijke eigenschappen/houding

De houding van een change agent is die van dienend leider, verbindende generalist én gemotiveerde zelfonderzoeker.

Dienende leider Een change agent hoort zich op te stellen als een dienend leider (Greenleaf, Spears & Stephen, 2002). Een dienend leider zet het belang van het team voorop, voor zijn eigen belang. Hij zorgt ervoor dat het team kan functioneren om met elkaar de gezamenlijke opgave

Je moet uit je eigen belang stappen en voor het grote geheel gaan. Je moet als change agent de ander kunnen en willen begrijpen

Bij een transitie heb je denken vanuit een context nodig. Er zijn op elk moment steeds weer andere dingen nodig om het proces verder te helpen

te behalen. Hij ziet dat iedereen, ook hijzelf, een eigen visie en denkbeelden heeft. Hij begrijpt de gevoelens van de ander, is bereid om naar de ander te luisteren en zoekt verbinding op. Doordat een circulair wicked vraagstuk vaak of voortdurend in beweging is, moet een change agent in zijn rol als dienend leider oog hebben voor (mogelijke) veranderingen. Een change agent let op zijn omgeving, ontvangt daaruit signalen en grijpt kansen voor verandering aan waar relevant. In de praktijk durft de change agent risico's te nemen en zich kwetsbaar op te stellen. Hij kan over eigen denkbeelden heenstappen om zich te kunnen verplaatsen in de ander. Hij ziet verschillende visies als kracht. Hij heeft een open houding, is benaderbaar, wil samenwerken en denkt niet primair vanuit eigen gewin. Hij signaleert en neemt, wanneer nodig, initiatief.

Verbindende generalist Een change agent is een generalist en heeft veel verschillende taken. Hij kan systemisch denken en bezit een strategisch analytisch vermogen. Hij wil graag nieuwe dingen leren en haalt energie uit het doorgeven van de opgedane kennis. Hij kan materie zich snel eigen maken en ziet verbanden. Hij kan switchen tussen verschillende rollen. Hij ziet consequenties van bepaalde keuzes. Hij kan hoofd- en bijzaken goed onderscheiden. Hij is nieuwsgierig en geeft informatie graag door.

Gemotiveerde zelfonderzoeker Een change agent is intrinsiek gemotiveerd om de verandering naar een circulaire economie te maken en gelooft hierin. Hij blijft constant reflecteren op zichzelf en zijn handelen, zodat hij zelf ook doorlopend blijft leren. Omdat de change agent met een grote verandering te maken heeft, is het belangrijk dat hij kan accepteren dat hij niet alles in handen heeft en kan hij daarin zijn eigen grenzen aangeven. Cozijsen (2019) stelt dat je als veranderaar de grenzen van je eigen invloed moet kennen. Op die manier kun je namelijk situaties en anderen realistisch beoordelen en daardoor veranderen. De change agent als gemotiveerde zelfonderzoeker heeft de bereidheid om aannames, zelfbeelden en eigen beelden van de ander los te maken. Hij inspireert en geeft het goede voorbeeld. Hij handelt niet vanuit ego en wil niet concurreren. Hij heeft een positieve houding en gelooft erin dat het verschil gemaakt kan worden. Hij pusht ideeën totdat ze links of rechtsom worden uitgevoerd en laat zich niet weerhouden door tegenslagen. Hij houdt zichzelf bewust een spiegel voor.

NICE

NICE (Noordelijk Innovatielab Circulaire Economie) is een organisatie die zich bezighoudt met de transitie van onze huidige lineaire economie naar een circulaire economie. Het is een stichting -gevestigd in Meppel- en is ontstaan vanuit een initiatief van 21 organisaties, afkomstig uit de werelden van ondernemers, onderwijs, onderzoek en overheden. Het doel van NICE is om de transitie naar een circulaire economie in Noord-Nederland te helpen versnellen. NICE geeft hier invulling aan door het organiseren van een professionele leeromgeving waar studenten werken aan maatschappelijke vraagstukken, van klein tot groot.

In opdracht van NICE heeft Manon Kruidhof, student Human Resource Management bij Hogeschool Windesheim, onderzoek gedaan naar de competenties die change agents in de circulaire economie nodig hebben om succesvol te kunnen zijn. Hiervoor heeft zij literatuuronderzoek gedaan en interviews gehouden met vier experts en vier change agents werkzaam in de circulaire economie

Aanvullende competenties

Change agents zullen over nog andere vaardigheden moeten beschikken. Te denken valt daarbij aan communicatieve vaardigheden. Maar ook aan vaardigheden als:

Koppig optimisme Het komen tot actie in een programma of een project gericht op duurzaamheid, kost vaak veel tijd en geduld. Daarnaast moet je positief blijven en steeds weer zoeken naar alternatieven als eerdere pogingen niet hebben gewerkt. Andringa (2006) noemt dit 'commitment competent': het lange termijn doel vasthouden, vasthoudend zijn en doorzetten.

Hoe dit aan te pakken?

Steeds meer programma- en projectmanagers krijgen naar verwachting te maken met projecten binnen de circulaire economie waarvoor een systemische, multi-stakeholder aanpak wenselijk is zoals passend bij een wicked vraagstuk. Ontwikkeling van eigen kennis, vaardigheden en houding in de richting van het geschetste profiel is daarvoor noodzakelijk. Hoé dit aan te pakken, als men ruime ervaring heeft in niet-wicked vraagstukken, is nog onontgonnen terrein. Onderzoek hiernaar zou wenselijk zijn en vooral ook het delen van ideeën en ervaringen.



Bronnenlijst

- Andringa, J. W. (2006). *Competenties van Transitieprofessionals*. Utrecht: het Competentiecentrum Transities.
- Bueren, E. van, Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (2003). Dealing with wicked problems in networks: analyzing an environmental debate from a network perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (2), 193-212.
- Conklin, J. (2005). *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. West Sussex, England: Wiley & Sons Ltd.
- Cozijnsen, A. V. (2019, december 10). *Over de verandermanager of change-agent*. Management Impact. Retrieved from: <https://www.managementimpact.nl/artikel/de-verandermanager-change-agent/>
- Danken, T., Dribbisch, K. & Lange, A. (2016) Studying Wicked Problems Forty Years On: Towards a Synthesis of a Fragmented Debate. *DMS - der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 9, (1) 15-33.
- Geels, F. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes : a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8&9), 1257–1274.
- Gladek, E. (2019, augustus 15). *The Seven Pillars of the Circular Economy*. Retrieved from: <https://www.metabolic.nl/news/the-seven-pillars-of-the-circular-economy/>
- Grint, K. (2010). Wicked problems and clumsy solutions the role of leadership. In: S. Brookes and K. Grint (Eds.), *The new public leadership challenge* (pp. 169-186). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Jonker, J. S. (2018, Januari). De circulaire economie. *Whitepaper Circulaire Economie*. Nijmegen.
- Kemp, R. van (2006). *Transitie-experimenten*. Delft / Rotterdam: DrukkerijNIVO.
- Korsten, A.F.C. (2016). *Wicked problemen in het kort*. 29 juli 2016. <https://www.arnokorsten.nl/PDF/Beleid/Wicked%20problems%20in%20het%20kort.pdf>
- Licht, H. (2016). *Netwerkregie: samen werken in en tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Lunenburg, F.C. (2010) Managing Change: *The Role of the Change Agent*. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13, 1, 2010.
- Rijsdijk, L., Groeneveld, H. en De Bot, M. (2016). Developing a valid wicked meter to assess complexity, IPMA Projectie Magazine, 06.
- Rijksoverheid (2016, september). *Nederland circulair in 2050: rijksbreed programma circulaire economie*. Den Haag: ministerie van Infrastructuur en Milieu & ministerie van Economische Zaken.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973), Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-69.
- Rotmans, J. v. (2000). Visions for a sustainable Europe. *Futures*, 9–10.
- Sixsigma (z.d.) Wat is agile? Een complete uitleg. Opgehaald via <https://www.sixsigma.nl/wat-is-agile>
- Weber, E. P. and Khademian, A. M. (2008), Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68, 334–349. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x



Manon Kruidhof is student Human Resource Management bij Hogeschool Windesheim (Zwolle), **Maïke de Bot** is daar docent HRM Business, Media & Recht

Innoveren in actieve communities



We zijn blij om de samenwerking tussen het Agile Consortium en KWD hier aan te kondigen en ons aan de lezer voor te stellen.

Het Agile Consortium bestaat al sinds 1996. In dat jaar werd het opgestart als het DSDM consortium met een prominente rol voor Arie van Bennekum in 2001 als medeauteur van het Agile Manifesto. In 2008 zijn we verder gegaan als het Agile Consortium en ondersteunen we onze leden met het Agile gedachtengoed en niet meer alleen vanuit de methode DSDM. We faciliteren werkgroepen en organiseren kennissessies en ons jaarlijkse congres. Ook zijn we in 2008 gestart met Certify to Inspire waarmee we een niet-commerciële certificering bieden op drie niveaus:

1. Agile Foundation
2. Agile Practitioner
3. Agile Master

Vanuit het Agile Consortium creëren we een omgeving waarin mensen agile communities kunnen opzetten om elkaar te inspireren, mooie producten neer te zetten en te groeien. Vanuit onze agile leiderschap community is het spel de agile leadership game ontstaan. Daarnaast hebben we Young Agile en MarCom als actieve communities, onze Practitioner en Master communities vanuit de certificering en werken we internationale samen met agile communities in België, Italië, Frankrijk en Engeland.

Nog voordat het Agile Manifesto werd geschreven, waren de volgende twee thema's actueel:

1. De sterke koppeling met Projectmanagement

2. De focus op Business Value

Deze thema's zijn nu nog steeds actueel en relevant. Het Agile Consortium verbindt dan ook graag met de project- en programmamanagement communities om samen de verdere ontwikkeling, vernieuwing en de toepassing van het agile gedachtengoed te ondersteunen. Bij het groeien en verbinden van communities speelt actieve deelname van de leden een belangrijke rol. Vandaaruit komt de inspiratie van deze leden en degenen die hierdoor geïnspireerd raken. Vanuit het Agile Consortium stimuleren we dan ook graag initiatief vanuit onze leden. KWD is hier een mooi voorbeeld van. Door hun proactieve benadering voor lidmaatschap bij het Agile Consortium, niet door gewoon lid te worden maar door een samenwerking aan te gaan. Een samenwerking waardoor op een natuurlijke manier de activiteit gestimuleerd wordt en we dus niet alleen communities verbinden maar ook gelijk activeren. Een innovatieve manier voor het activeren van communities! We zitten net weer in een nieuw jaar, 2022. Een mooie start om hier samen verder aan te bouwen. Op naar een actieve, stimulerende en inspirerende groeiende agile community.

De beste wensen voor 2022

Groeten,

Jeroen Venneman

Voorzitter Agile Consortium Nederland



Peter M. Storm

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

Hoe gaan we die klimaatdoelen halen, agile of niet?

Onlangs las ik het artikel 'Waarom geen enkel milieuprobleem een oplossing heeft' van Tamar Stelling in De Correspondent*. Ik vroeg mij af: als we geen oplossing hebben, moeten we dan wel beginnen aan dat immense project om de Aarde te redden? Ik vermande mijzelf: we hebben geen keus; we moeten het gewoon zo slim mogelijk aanpakken. Maar wat is dan slim: als één integraal project of juist in een ontelbaar aantal kleine agile projecten?

De inzichten die de wetenschap ons biedt, zo kun je afleiden uit Tamars betoog, pleiten voor het eerste: *integraal*. De gezondheid van aarde en atmosfeer is niet alleen afhankelijk van stikstofgas- en koolzuurgasemissie, maar ook van zoetwatergebruik, oceaanverzuring, ozonafbraak in de stratosfeer en nog zowat factoren. Het vervelende is dat die factoren elkaar beïnvloeden. Als je de een verbetert dan kan de ander als gevolg daarvan juist verslechteren. Als je dit niet integraal aanpakt, dan kun je geen optimaal compromis vinden. Zo denken wetenschappers, maar ook politici en journalisten erover.

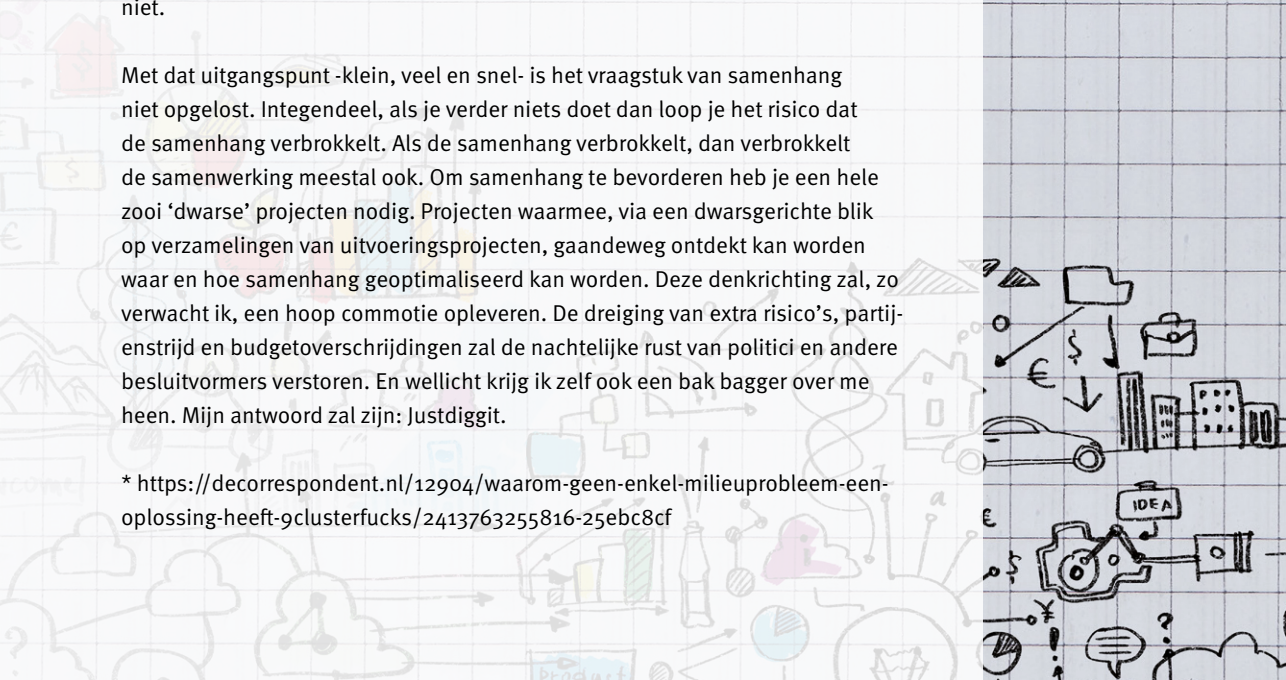
Hoe groot of klein maak ik mijn project? Als je het afbakeningsvraagstuk verder wil doordenken dan is het zaak om niet alleen naar het inhoudelijk aspect te kijken, maar ook naar het procesmatig aspect: wat doet een bepaalde afbakening met de bestuurbaarheid van mijn project? Die bestuurbaarheid hangt sterk af van

het aantal randvoorwaarden en beperkingen die je aan de projectaanpak wil, of moet, opleggen. Hoeveel mag het maximaal kosten? Wanneer moet het uiterlijk worden opgeleverd? Welke capaciteiten heb ik maximaal beschikbaar? Welke essentiële kennis ontbreekt mij? Hoe meer van die randvoorwaarden en beperkingen, hoe moeilijker de besturing van het project gaat worden. Dus zegt de projectmanagementtheorie: beperk het aantal stringente randvoorwaarden en beperkingen en breng een dwingende rangorde aan tussen de randvoorwaarden. Welke randvoorwaarde is het allerbelangrijkst?

Ons Aardeproject is een reddingsactie. En wat is de meest belangrijke randvoorwaarde voor een reddingproject? Snelheid van handelen! Het vooropstellen van integraliteit in het bedenken van de projectaanpak is de aartsvijand van snelheid van handelen. Ergo: laten we maar kiezen voor een ontelbaar aantal agile projecten. Toen ik de commercial: 'Justdiggit: graven voor een groenere en koelere aarde' voor het eerst hoorde, dacht ik: wie verzint zoiets? Nu ik even heb nagedacht over de afbakening van ons Aardeproject denk ik: dat is zo dom nog niet.

Met dat uitgangspunt -klein, veel en snel- is het vraagstuk van samenhang niet opgelost. Integendeel, als je verder niets doet dan loop je het risico dat de samenhang verbrokkelt. Als de samenhang verbrokkelt, dan verbrokkelt de samenwerking meestal ook. Om samenhang te bevorderen heb je een hele zooi 'dwarse' projecten nodig. Projecten waarmee, via een dwarsgerichte blik op verzamelingen van uitvoeringsprojecten, gaandeweg ontdekt kan worden waar en hoe samenhang geoptimaliseerd kan worden. Deze denkrichting zal, zo verwacht ik, een hoop commotie opleveren. De dreiging van extra risico's, partij-enstrijd en budgetoverschrijdingen zal de nachtelijke rust van politici en andere besluitvormers verstoren. En wellicht krijg ik zelf ook een bak bagger over me heen. Mijn antwoord zal zijn: Justdiggit.

* <https://decorrespondent.nl/12904/waarom-geen-enkel-milieu-probleem-een-oplossing-heeft-9clusterfucks/2413763255816-25ebc8cf>





038Games en best efforts

AUTEUR: LEO KLAVER

Hoe wordt de aankomende generatie voorbereid op het aanpakken van uitdagingen in projecten? 038Games is een nieuwe minor van Hogeschool Windesheim. Daarin zoeken HBO- en MBO-studenten en externe (kennis)instellingen gezamenlijk naar oplossingen voor vaak complexe problemen. Dit artikel geeft een aantal voorbeelden. Het eerste is een VR-game voor de Nationale Politie. Het tweede is een game waarmee boeren in Oeganda hun landbouwgronden doelmatiger en effectiever kunnen bewerken. In dit project werken studenten samen met de Landbouwhogeschool Wageningen, de opdrachtgever.



In de complexe maatschappij van nu moeten steeds meer belangen tegen elkaar worden afgewogen. Ook in projecten. Het zoeken is altijd naar een juiste balans tussen mensen, techniek en wensen. Studenten moeten daarin worden getraind. Dat gebeurt ook in toenemende mate in opleidingen, op welk niveau dan ook; vwo, hbo, mbo, universitair. Competency based learning heet het dan, of andere aanduidingen met gelijke strekking. De studenten leren hoe ze moeten samenwerken, scherpen hun eigen competenties aan en raken ervan doordrongen dat ze voor

Het krijgen van feedback ervoer ik als cruciaal, niet alleen van opdrachtgevers, maar ook van de opleiding. Wat had ik goed gedaan?

oplossingen niet alleen moeten kijken in boeken of internet, maar ook bij anderen. Bertrand Weegenaar is lector aan de Windesheim en een van de coaches van de minor 038Games: 'Die anderen kunnen alles en overal zijn: buitenlandse studenten, studenten van andere opleidingen, wetenschappelijke instituten, bedrijven, internationale netwerken. In projecten is kennis van en op verschillende niveaus te gebruiken.'

In 038Games ligt de nadruk op het ontwikkelen van games. Daar is niet toevallig voor gekozen. Games ligt dicht bij de beleavingswereld van jongeren en in een game zijn complexe problemen, inzichtelijk en visueel te maken. In de minor van Windesheim werken groepjes van vijf (buitenlandse) studenten samen aan de ontwikkeling ervan. Voor HBO-studenten is het een minor, voor MBO-studenten een stageplaats. In de praktijk werkt dat uitstekend: hbo-informatica studenten zijn goed in het inhoudelijk opzetten van een game en structureren op basis van specs, MBO-studenten zijn in de regel beter in het programmeren.

Best effort

De minor wordt gefinancierd uit bijdragen van bedrijven en organisaties die studenten aan een uitdaging willen laten werken waarin een game een hoofdrol speelt. Voor 6500 euro krijgen opdrachtgevers binnen vijf maanden een eerste versie van een game te zien. Weegenaar: 'Er





Elk team is selfsupporting, zelf organiserend. Coaches -te vergelijken met product owners- nemen waar nodig belemmeringen weg

bestaat geen leveringsplicht zoals in commerciële opdrachten. Studenten leveren een best effort en dat hoeft geen kant en klaar eindproduct te zijn. Een eerste versie van een game kan ook voldoende zijn. Bovendien is een game vaak ook niet begrensd. Iedere versie kan een bijdrage leveren aan het verder aanpakken van een probleem. In de minor is het dan ook goed mogelijk dat studenten verder werken aan een game waarvoor eerder door een andere groep een versie is ontwikkeld.

In de minor werkten circa 40 studenten aan ongeveer acht uitdagingen. Elk team is selfsupporting, zelf organiserend. Coaches -te vergelijken met product owners- nemen waar nodig belemmeringen weg. Elk team heeft zijn eigen projectmanager die ervoor moet zorgen dat er voortgang wordt geboekt richting alfa-versie. De scrum-methodiek wordt gebruikt om in iteraties een game te ontwikkelen. Weegenaar: 'Het doel is dat studenten zelfstandig projecten uitvoeren, zelfstandig contacten onderhouden met stakeholders. Ze moeten hun wensen analyseren en daar de oplossing op baseren.' Hij geeft een voorbeeld: 'De Nationale Politie vroeg of we wilden meewerken aan de ontwikkeling van een game waarmee politie-functionarissen hun schietvaardigheid kunnen trainen, bijhouden en verbeteren. Natuurlijk is dat te doen op een

officiële schietbaan, maar het geeft flexibiliteit om dat ook veilig in een eigen omgeving te kunnen doen met behulp van een Virtual Reality tool. Niet ter volledige vervanging van het fysiek schieten, maar als extra trainingsmogelijkheid thuis, net zoals piloten zichzelf kunnen trainen in en met een flightsimulator. De politie-organisatie heeft aangeven met welke wapens getraind moet kunnen worden en heeft onder geheimhoudingsplicht inzage gegeven in de technische specificaties van de wapens.' Een groep heeft inmiddels een eerste versie van een VR-game ontwikkeld. Een commerciële partij zorgt voor verdere uitrol. Weegenaar: 'Windesheim wordt nooit de eigenaar van een in de minor ontwikkelde game of versies daarvan. Eigenaarschap ligt bij de opdrachtgever.'

De samenwerking met het bedrijfsleven of met organisaties is voor de minor cruciaal. Niet alleen vanwege het geld, maar ook om daadwerkelijk te kunnen werken aan maatschappelijk relevante uitdagingen, waaraan een businesscase is te koppelen. Dat er behoefte is om op deze wijze studenten aan oplossingen te laten werken, blijkt aan het aantal aanvragen.

Oeganda

Stefan Bos studeert commerciële economie aan Saxion (Enschede) en besluit om de 038Games minor te volgen om zijn benodigde 30 studiepunten te vergaren. Naast zijn studie maakt hij in zijn eigen onderneming muziek voor de film- en game-industrie. De minor sluit hierbij perfect aan. 'Ik had ook een opleiding aan het conservatorium kunnen volgen, maar het leek mij verstandig om me ook buiten de muziek verder te ontwikkelen. Economische kennis is nooit weg, zeker niet voor de verdere ontwikkeling van mijn eigen bedrijf.' Bos kiest voor de minor waarin HBO- en MBO-studenten samen met de Landbouwhogeschool Wageningen een game gaan ontwikkelen. De game helpt landbouwstudenten en ook



boeren (de stakeholders) in Oeganda efficiënter hun landbouwgronden te bewerken om hogere opbrengsten van onder meer mais, bananen en cassave te realiseren. Vooronderzoek laat zien dat er bij de stakeholders behalve een game ook behoefte is aan een bordspel; een afdoende ict-infrastructuur voor het spelen van games is in Oeganda nog onvoldoende aanwezig en het werken met iPads en games nog geen algemeen goed. Binnen de gestelde tijd wordt binnen de minor een prototype van het bordspel ontwikkeld en een concept voor de game. Een volgend team gaat het geheel verder uitwerken.

Lessons learned.

Stefan Bos: 'Ik had aangegeven dat ik graag als projectmanager binnen de minor aan de slag wilde zijn. In die rol zou ik iedereen kunnen motiveren om te blijven werken en te zoeken naar oplossingen. Design thinking pasten we toe in de ontwikkelfase van de game en het bordspel. Ik zag dat zoom meetings prima werken om voortgang door te spreken, maar minder geschikt zijn in de ideeënfase. Creativiteit heeft directe interactie nodig: met elkaar in een ruimte kunnen werken is een randvoorwaarde. Dat geldt ook voor het hebben van een planning. Wie wil en gaat wat doen? We spraken af om op 9.00 uur 's morgens te beginnen. Was je er niet, dan had je wat uit te leggen. Als projectmanager van het project vond ik het niet altijd eenvoudig om studenten die wat minder presteerden, door welke oorzaak dan ook, bij de les te houden. Het krijgen van feedback ervoer ik als cruciaal, niet alleen van opdrachtgevers, maar ook van de opleiding. Wat had ik goed gedaan? Waar en wat niet? Waar kon ik nog in groeien? Welke progressie had ik geboekt? Hoe was de communicatie met de stakeholders? Het beantwoorden van deze vragen heb ik als zeer nuttig ervaren. En zo ook het meedenken van de coaches, omdat je nu eenmaal niet alles weet. Vragen als: Hoe kan het bordspel gepro-

duceerd worden? En door wie? Welk materiaal houdt zich goed in de praktijk en hoe lang? Wie kan het spel gaan exploiteren als het eenmaal af is? Daarvoor is externe kennis nodig en de coaches zijn daarbij behulpzaam geweest. Het was voor mij een eye-opener welke aspecten er allemaal om de hoek komt kijken bij iets ogenschijnlijk eenvoudig als een bordspel. Is het spel duidelijk? Is het uitdagend genoeg? Leuk genoeg? Leer je iets als je het speelt? Die kennis en inzichten neem ik mee in het managen en runnen van mijn muziekbedrijf.'

Weegenaar vult aan: 'Mijn rol als coach is niet om te motiveren. Dat moet het team zelf doen. Best effort leveren. Niet dwingen, niet pushen, niet sturen, maar de studenten alle ruimte geven om te ontdekken en te ontwikkelen en te leren, ook hoe met externe partijen samen te werken. Technisch gezien zijn er weinig beperkingen daarvoor anno 2021. Ze konden real time communiceren met studenten in Oeganda of met anderen waar dan ook ter wereld. Ruimte is iets waar studenten overigens wel aan moeten wennen. Mooi is het om te zien hoe MBO-studenten en HBO-studenten elkaar weten te vinden en samen te werken. Als coach moet ik over andere vaardigheden kunnen beschikken dan als lector. Geen kennis aanreiken, maar het mogelijk maken dat studenten doen wat ze in de minor moeten doen. Als coach moet je bijvoorbeeld kunnen signaleren als de samenstelling van een team niet klopt, of waar er bottlenecks zijn. Deze vorm van begeleiden vraagt meer van coaches, ook qua tijd.'

□



Leo Klaver is lid van de Redactieraad en Raad van Advies van dit magazine

AgileBeyond.

Hoe continu wendbaar te blijven als organisatie!

Op de KWD Vakdag in november 2021 heeft KWD het boek AgileBeyond gepresenteerd. Het is het tiende boekje in de KWD-Reeks.

Zoals we ondertussen gewend zijn is ook dit boek voorzien van prachtig beeldmateriaal. Deze keer foto's van padel spelende sport(st)ers. Waarbij padel gezien wordt als aanvulling op tennis en heel wendbaar is.

Het boek is opgebouwd rond een aantal centrale vragen:

1. De centrale vraag die dit boek wil beantwoorden is daarom: welke vervolgstappen kunnen organisaties in de praktijk zetten na de eerste introductie van agile en wat kunnen zij dan tegenkomen?
2. Wat betekent het begrip waarde en hoe kan dit zo meetbaar en concreet mogelijk worden gemaakt om besluitvorming in de praktijk te ondersteunen? Denk hierbij aan klantwaarde, interne businesswaarde, financiële waarde en innovatie/leerwaarde. Er worden zes waarde-principes beschreven waarmee gewerkt kan worden aan het optimaliseren van waarde. *Zelf heb ik wat moeite hoe in dit hoofdstuk omgegaan wordt met relatieve waarden. Ik ben het niet eens om een eerste item in het voorbeeld een waarde 5 te geven. Waar is dat op gebaseerd, waarom dan niet 8 of 3? Andere technieken, bijvoorbeeld WSJF, ontwikkeld door Reinertsen en gebruikt binnen o.a. SAFe, gaan uit van de waarde 1 voor het item met de minste waarde en alle andere items worden daaraan gerelateerd zodat er een geprioriteerde lijst ontstaat. Ook zou ik bij het vroegtijdig valideren van een business case niet beginnen met het item dat de meeste waarde oplevert maar eerst een MVP ontwikkelen om een hypothese te toetsen.*



3. Welke veranderingen rond strategische inrichting en besturing zijn nodig in organisaties die agile in de volle breedte willen inzetten? Om als organisatie wendbaar te zijn heeft het geen zin om slechts een stuk van de organisatie wendbaar te maken. Alleen een wendbare IT-afdeling maakt de organisatie niet wendbaarder. Hoe ga je als organisatie om met flexibiliteit en innovatie? Is er zicht op de waarde-stromen? Wat betekent het als je vanuit de bedoeling gaat sturen? Is de product owner de verbindende schakel tussen strategie en uitvoering? Weet je macht, politiek en persoonlijke belangen te parkeren en het voortouw en eigenaarschap te nemen bij transformaties?
4. Welke veranderingen in de structuur en inrichting van agile organisaties zijn noodzakelijk om deze organisaties in de toekomst bestendig en blijvend wendbaar te laten zijn? Hier worden een aantal bekende agile besturings- en inrichtingsmodellen komend uit LeSS, SAFe en het Spotify model beschreven. Aan de hand van negen inrichtingsprincipes is je eigen organisatiebesturing en -inrichting vorm te geven. Hierbij moet rekening gehouden worden met potentiële conflicten met Conways law, vakmanschap en meesterschap, revolutionaire innovatie en hybride situaties ter vermindering van keuzes. *Terecht stellen de auteurs dat het inrichten veel verder gaat dan het structureren in teams, het gaat ook over de besturing en ondersteunende functies in een organisatie. Dat neemt echter niet weg dat ik veel transformaties vast zie lopen op verkeerde keuzes bij het inrichten van teams. Bestaande teams omkatten tot agile teams levert vaak veel problemen op. Binnen LeSS komt de discussie al naar voren of je*

gaat voor feature teams of voor component teams. Team Topologies (ondertussen omarmd door SAE) spreekt over stream-aligned teams platform teams, enabling team en complicated-subsystem teams. Ik had graag de visie van de auteurs op de teamopbouw gezien.

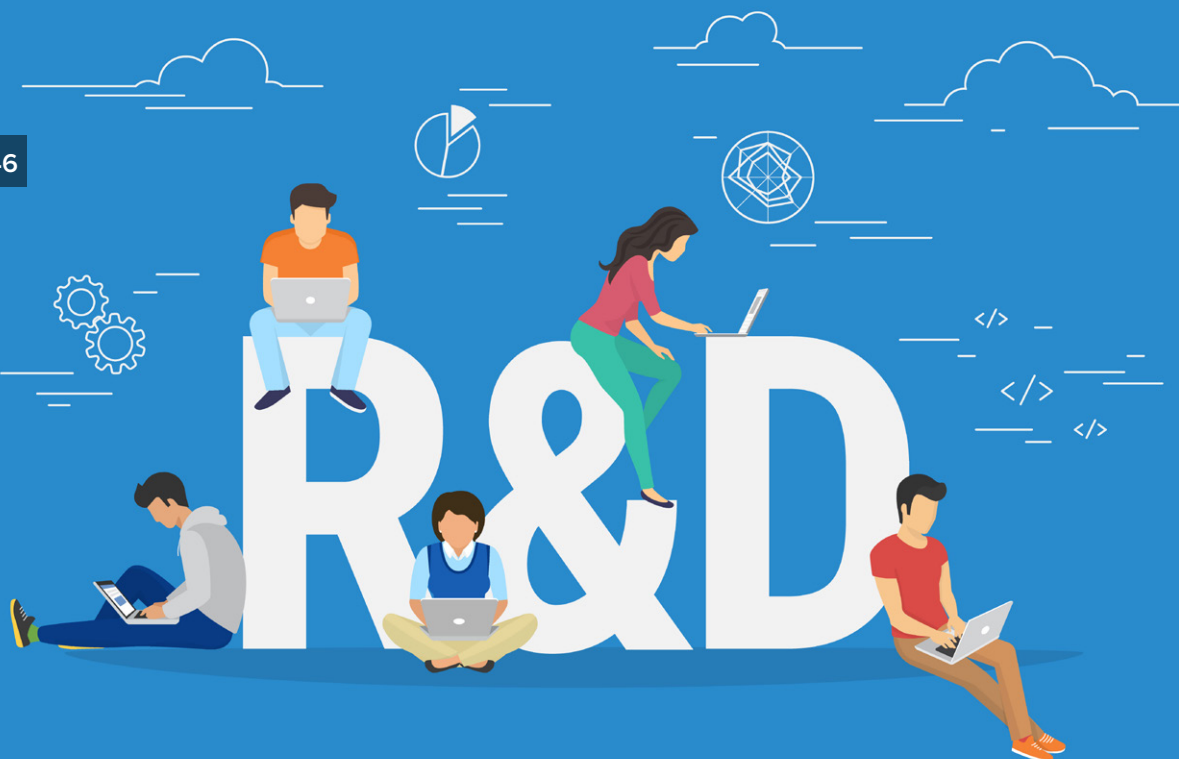
5. Welke noodzakelijke veranderingen in de structuur en inrichting van agile organisaties zijn noodzakelijk om deze organisaties in de toekomst bestendig en duurzaam wendbaar te laten zijn? In dit hoofdstuk terecht veel aandacht voor psychologische veiligheid als een van de vijf variabele voor *high performing* teams. Daarnaast wordt het agile leiderschapsmodel van Peter Koning toegelicht.
6. Welke veranderingen rond vakmanschap en talentontwikkeling zien we in organisaties die het agile gedachtengoed en agile werkwijzen in de volle breedte adopteren? Hoe ga je om met individuele of juist team beloning? Het hebben van alleen I-profiel medewerkers (pure specialisten) is niet genoeg. Het hebben van medewerkers met T- en π -profielen maakt veel flexibeler. Ook het veelal ten onrechte achterwege blijven van het inrichten van structuren voor vakmanschap ontwikkeling wordt toegelicht aan de hand van de *Chapters* uit het Spotify model. Benadrukt wordt dat er bij de invoering van agile zeer veel aandacht uitgaat naar de invoering van agile rituelen, maar dat er nauwelijks aandacht is voor het primaire proces van softwareontwikkeling ontwerpen-bouwen-testen. *Ik omschrijf dat in mijn Bird's eye view on the agile forest als de engineering laag waarin technieken zoals Test Driven Development (TDD), CI/CD en vele andere technieken aan bod komen.*
7. Welke rol speelt organisatie- en gedragsverandering in Agile Beyond en wat is er nodig in de praktijk om dit zo succesvol mogelijk te organiseren? En als je er dan denkt te zijn is de wereld ondertussen weer veranderd en sta je voor de volgende verandering. De drie wetten van Steve Denning komen langs waarbij de wet van de klant wordt uitgelicht maar ook de andere twee wetten van belang zijn voor agility. Verder uitgebreid aandacht voor het acht stappenplan van Van Lieshout zoals hij dat beschreven heeft in Agile transformeren. Uiteraard komt ook het belang van (agile) leiderschap aan de orde. *In het*

raamwerk AgileSHIFT wordt het verschil tussen de ist en de gewenste soll aangeduid met de Delta. Tegen de tijd dat je bij je gewenste soll situatie B bent aanbeland, is er ondertussen een nieuwe gewenste soll situatie C.

8. Welke veranderingen zijn nodig om de voordelen van architectuur denken te combineren met de voordelen van agile in organisaties die agile in de volle breedte willen toepassen? Maak je gebruik van een agile architectuur of een architectuur voor agile, of gaat het om de juiste mix? *Architectuur en agile is een lastige. In veel agile raamwerken komt de architect niet voor, wellicht ingegeven door een van de agile principes dat aangeeft dat je de architectuur aan het ontwikkelteam moet overlaten. Als je te maken hebt met verschillende teams die samen een systeem ontwikkelen dan heb je een architect nodig die de kaders uitzet waarbinnen de teams moeten opereren zodat integratie mogelijk wordt. Dit kan je niet aan architectuurcompetenties binnen de teams overlaten.*
9. Hoe kom ik vanuit de informatie gegeven in de verschillende hoofdstukken in dit boek, tot een set geprioriteerde verbeteracties die in mijn organisatie bijdragen aan het nog beter werken op een agile wijze? In dit afsluitende hoofdstuk komen de auteurs met een self-assessment gebaseerd op de vier thema's richten, inrichten, uitvoeren en het resultaat. Per thema worden een aantal relevante aspecten en onderliggende onderwerpen benoemd. Op basis hiervan kan je vaststellen waar potentiële verbeterpunten liggen die met de PDCA-cirkel opgepakt kunnen worden.

Conclusie

Een lekker vlotlezend boek dat laat zien dat agile transformaties nooit af zijn. Je blijft doorgaan, er is altijd weer een beyond. Stukjes theorie afgewisseld met handige hulpmiddelen of modellen passeren de revue. De waarde-principes, inrichtingsprincipes, de variabelen voor een high performing team en het self-assessment, helpen je met je eigen denkproces en maken het boek praktisch toepasbaar. Na het lezen van de titel moest ik direct denken aan PMI's 2021 Pulse of profession: Beyond agility waarin gesproken wordt over gymnastic enterprises die zich snel konden aanpassen aan de gevolgen van Covid 19. Ook het lezen waard maar zonder de pragmatische insteek.



Is agile te werken in onderzoeks- en innovatieprojecten?

AUTEURS: JOK TANG, MARIT TAMERUS, MARTIJN KOOLLOOS (TNO)

Kennisinstituten, universiteiten, overheden en bedrijven voeren veelal wetenschappelijk onderzoek en innovatiewerk (hierna: O&I) uit via projecten en programma's. Eindresultaten zijn doorgaans rapporten, prototypes, intellectueel eigendom en demo's. Naast de veelgebruikte watervalmethode, zijn er tal van andere meer traditionele aanpakken die een O&I project- of programmamanager kan inzetten om het project of programma uit te voeren en succesvol af te ronden. Zo wordt bij kennisinstituut TNO de competentiegerichte International Project Management Association (IPMA) methode gebruikt, die op zijn beurt weer een verzameling is van best practices van andere PM methodes, zoals PRINCE2. Hoewel de agile werkwijze ook buiten de softwareontwikkeling zijn toepassing heeft gevonden, bijvoorbeeld in de productie-industrie, is er weinig bekend over het toepassen van agile binnen O&I-organisaties. Dit gold tot voor kort ook voor kennisinstituten zoals TNO. Maar daar komt verandering in.

O&I-organisaties willen meer klantgericht hun projectmanagement invullen. Dit om beter om te kunnen gaan met (onverwachte) tussenresultaten en/of veranderingen tijdens de looptijd van het project. Medewerkers binnen kennisinstituten zoals TNO willen:

- ▶ meer ruimte kunnen bieden aan het onverwachte, de uitzondering (lees: uitvinding) of de veranderende behoefte van de klant;
- ▶ beter kunnen omgaan met het feit dat de uitkomst van O&I zich in beginsel vooraf niet volledig laat definiëren in vaste requirements of resultaten;
- ▶ een aanpak tot hun beschikking hebben om projectkosten beter te sturen en tijdslijnen beter te hanteren;
- ▶ meer duidelijkheid hebben over wat er tijdens het project van projectleden verwacht wordt;
- ▶ meer aandacht schenken aan communicatie en een structurele inbedding hiervan in processen;
- ▶ meer structurele aandacht hebben voor 'coaching on the job';
- ▶ meer feedbackmomenten met klanten en stakeholders organiseren;
- ▶ meer focus en minder projectfragmentatie bij O&I-medewerkers organiseren, waarbij ze op basis van hun kennis zijn toegekend aan projecten;
- ▶ meer aandacht hebben voor het vieren van successen met elkaar.

De haalbaarheid hiervan is een uitdaging, vanwege een almaar complexer wordende omgeving bij de kennisinstituten. Denk hierbij aan de volgende zaken:

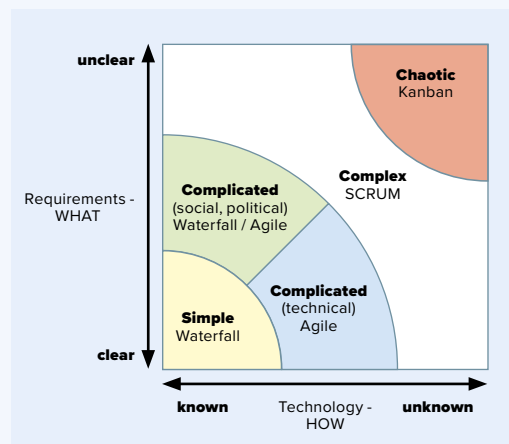
- ▶ Projecten en programma's worden complexer: er komen meer samenwerkings- en financieringsvormen met klanten, partners en over de organisatie van kennisinstituten heen;
- ▶ De klant- en partnerrelaties zijn complexer: het aantal betrokken partners wordt groter en er zijn meer internationale samenwerkingen;

- ▶ De maatschappij en de vraagstukken hierin worden complexer, bijvoorbeeld door de COVID-19 pandemie, het CO₂-vraagstuk en zogenaemde disruptieve technologieën.

Een agile werkwijze [Agi01] binnen projecten en programma's zou uitkomst kunnen bieden. Binnen TNO is de afgelopen jaren ervaring opgedaan in pilotprojecten met een meer agile manier van projectmanagement. De ervaringen en inzichten hebben geleid tot een voorstel voor een scrum framework voor onderzoek- en innovatieprojecten, O&I scrum genaamd. In dit artikel beschrijven we dit framework en de eerste bevindingen binnen TNO.

Agile-projectmanagement voor O&I-organisaties

Als er meer onzeker is dan zeker, volstaan de huidige meer traditionele vormen van projectmanagement niet [Sta12]. *Figuur 1* laat zien dat de waterval-methode vooral past indien in een project de vereisten helder zijn én wanneer het product (of eindresultaat van het project) dat opgeleverd wordt een bekende technologie betreft. Naarmate de complexiteit en daarmee vaak onduidelijkheid toeneemt op de vereisten en/of op het product zijn meer agile projectaanpakken aan te bevelen.



Figuur 1 De Complexiteitsmatrix van Stacey [Sta12]



Scrum [Sch20] richt zich op het leveren van waarde (aan klanten en andere stakeholders) op een iteratieve, kort-cyclische manier. Onderdelen van het product met de hoogste waarde worden daarbij als eerste afgerond en opgeleverd. Stakeholders kunnen deze resultaten inspecteren en hier feedback op geven, doordat het team transparant is over haar voortgang en deze actief toont. Hoewel de agile werkwijze ook buiten de softwareontwikkeling zijn toepassing heeft gevonden, bijvoorbeeld in de productie-industrie [Thi15, Kal18], is er echter relatief weinig bekend over het toepassen van agile binnen O&I-organisaties. De beperkte referenties zijn onder andere [Hic10, Lim12]. Ook bij kennisinstellingen, zoals TNO, is er nog relatief weinig ervaring met het agile werken. De afgelopen twee jaar heeft TNO meerdere interne pilots gestart om aan te tonen dat ook O&I-projecten en O&I-producten van TNO baat kunnen hebben bij een agile manier van werken. Deze pilots waren vooral gericht op data-gedreven onderzoek. In deze pilots werden enkele projecten ingericht volgens de scrum-methode met bijbehorende rollen, events en artefacten. Collega's deelden ervaringen met elkaar om de aanpak aan te scherpen. Dit leidde tot een passende invulling voor het scrum-framework voor een kennisinstituut.

Van standaard scrum naar O&I scrum

De standaard scrum werkwijze is niet zonder meer toepasbaar bij O&I. Een aantal typische O&I-uitdagingen ten aanzien van de rollen, events en artefacten in de standaard scrum-werkwijze:

Over de rollen:

- ▶ De TNO-specifieke rollen van Projectmanager, Scientist en Consultant zijn geen bestaande rollen in scrum. Hoe gaat de scrum-rolverdeling met deze formele rollen om?
- ▶ Een TNO-team is niet volledig toebedeeld aan één project: de meeste medewerkers werken

aan meerdere projecten tegelijkertijd in verschillende teamsamenstellingen. Hoe kan er toch voldoende focus gebracht worden voor de teamleden?

Over de events:

- ▶ In de huidige TNO-projecten is het nog niet gangbaar om in sprints (gedefinieerde timeboxen) te werken met bijbehorende events. Hoe kunnen deze worden ingeregeld?
- ▶ TNO-medewerkers werken zoals gezegd in verschillende projecten en projectteams. Hoe kunnen events, zoals een daily stand-up, op elkaar worden afgestemd en daarbij toegevoegde waarde leveren wanneer medewerkers in meerdere teams deelnemen. De tijdsinvestering neemt dan immers toe.

Over de artefacten:

- ▶ Innovaties zijn niet per definitie te vangen in het begrip “product”. Hoe kunnen de incrementen van een innovatie gedefinieerd worden en hoe vertalen die zich in een product backlog?
- ▶ Als het werk op de product backlog nog weinig concreet is, hoe kan men dan toch werk in een team trekken en de sprint starten?
- ▶ Bij TNO-projecten zijn doorgaans veel interne en externe stakeholders betrokken. Hoe kan men stakeholders actief betrekken bij het project en bij de totstandkoming en prioritering van de product backlog?

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden en een geschikte agile-methode voor O&I-organisaties zoals TNO te ontwikkelen, stellen we een aangepaste versie van het scrum-framework voor: O&I scrum.

Beschrijving van O&I-scrum

Het fundament van O&I-scrum is gebaseerd op het standaard scrum-framework zoals in de scrum-gids [Sch02] beschreven, waarbij er aanpassingen zijn gedaan aan de invulling van de rollen, events en artefacten.

Rollen in O&I scrum Zoals het standaard scrum-framework voorschrijft is de product owner (PO) verantwoordelijk voor het creëren van waarde namens klanten en/of stakeholders. Daarnaast treedt de scrum master (SM) op als coach van het team en voor de organisatie. Hij of zij signaleert en ondersteunt bij het wegnemen van issues of belemmeringen voor het team. Beide rollen zijn veelal geen bestaande rollen of functies in O&I-organisaties.

Er zijn drie mogelijke alternatieven voor de wijze waarop de rol van PO en SM kunnen worden vervuld binnen een kennisinstituut zoals TNO:

- ▶ De PO-rol wordt vervuld door de Projectmanager en de SM is een teamlid met coachingsvaardigheden en scrumkennis;
- ▶ De PO-rol wordt vervuld door de Scientist. De verantwoordelijke voor de te ontwikkelen kennis of innovatie en de projectmanager is de SM;
- ▶ De PO-rol wordt ingevuld door de klantvertegenwoordiger binnen de organisatie van het kennisinstituut.

Ook binnen TNO zal O&I-scrum zich verder ontwikkelen. Hiertoe heeft TNO een agile community-of-practice opgericht

Meerdere opties maken het niet per definitie makkelijker om de rol van PO in te vullen. Net als in standaard scrum, geldt voor O&I scrum dat de PO-rol cruciaal is in het succes van een team. Voordeel van O&I-organisaties is dat de inhoud veelal goed vertegenwoordigd is. Er zijn vele kennisdragers met visie op de toekomst in hun vakgebied. De uitdaging in dit soort organisaties ligt in de veelheid aan interne en externe stakeholders op een kennisgebied.

Voor elk van deze opties blijft de projectmanager overigens formeel verantwoordelijk voor het project conform de geldende (projectmanagement) processen binnen het kennisinstituut. Het team heeft in scrum meer verantwoordelijkheid en zelf-organiserend vermogen dan projectteams van origine hebben. Scrum schrijft voor dat teams stabiel zijn, ten faveure van de teamontwikkeling. Daarnaast voorkomt het 'waste' van het opbouwen en weer afbreken van teams. Bij O&I-organisaties is het veelal een uitdaging stabiele teams te bouwen. Dit vanwege de kennisbasis die medewerkers hebben, die vaak benodigd is in meerdere projecten tegelijkertijd. Hier zit veelal ook de kracht van deze organisaties: dankzij de flexibele inzet van kennisdragers binnen de organisatie, kunnen zij bijdragen aan meerdere projecten. Het verdient tegelijkertijd de voorkeur om naar een meer stabiele teambasis toe te werken. Een kern van collega's in het team met daaromheen een ring van experts op afroep (op kennisbasis) kan hier





Bij O&I-organisaties die voor het eerst met (O&I-) scrum gaan werken, stellen wij een pragmatische aanpak voor

een oplossing voor zijn. Wanneer er specifieke (unieke) expertise nodig is, is het daarnaast goed om meer kennisoverdracht tussen collega's (ook in het kader van opleiding en ontwikkeling) te laten plaatsvinden. Dat is de toevoeging die O&I scrum doet aan het reguliere framework.

Events in O&I-scrum We behandelen nu een aantal events die terugkomen in het standaard scrum-framework en hoe ze zijn aangepast in O&I-scrum.

In standaard scrum wordt gewerkt in *sprints* (een vastgestelde periode of timebox), waarin het team een deel van het product bouwt/oplevert. Het product vanuit een O&I-project kan allerlei vormen hebben, zoals een deel van een case-studie, veldonderzoek, software/hardware of een prototype.

Teams werken in O&I-scrum met 'projectdagen' tijdens een sprint. Hierdoor ontstaan de focus, voortgang en teamwork, wat als groot voordeel geldt van agile werkwijzen zoals scrum. Tijdens deze projectdagen werken teamleden samen aan taken en activiteiten in de sprint. Steeds meer wordt er in projecten gewerkt volgens de principes van pair programming [Mar19] waarbij teamleden in duo's werken aan modellen of innovaties. De projectdagen zijn nodig, omdat teamleden zoals eerder vermeld, in meerdere teams deelnemen.

De sprint planning, waarin het werk voor de komende sprint door het team gepland wordt,

is uitdagend voor O&I-projecten. Dit omdat het voor dit soort projecten veelal lastig is om concrete en afgebakende user stories en taken te benoemen. Zeker bij de start van een project is het niet helder welk product er geleverd gaat worden (veelal betreft het inspanningsverplichtingen). De product backlog kan dan uit relatief vage user stories bestaan; dit kunnen ook b.v. onderzoeksactiviteiten die niet qua content afgebakend zijn maar wel qua tijdsbesteding. De *daily scrum of stand-up*, het dagelijkse afstemmoment voor teams om de voortgang en belemmeringen te bespreken, is in O&I scrum veelal alleen bij aanvang van de projectdagen. Zoals eerder aangegeven hoeven deze projectdagen niet op achtereenvolgende werkdagen te zijn. Mede omdat dit niet altijd mogelijk is door bijvoorbeeld beschikbaar projectbudget en beschikbaarheid van de teamleden. Iedere projectdag start met een stand-up en het is ook mogelijk om daarnaast nog een vast (wekelijks) afstemmoment te plannen, al naar gelang de behoefte van het team.

De *sprint review* vindt plaats aan het einde van een sprint met als doel om het opgeleverde resultaat te tonen aan de product owner en betrokken stakeholders. Het ophalen van feedback staat daarbij centraal. Deze feedback kan aanleiding geven om de product backlog aan te passen, maar dat is aan de product owner om te bepalen. Het syncen van de resultaten en het afstemmen van de volgorde van presentatie helpen in een congruent afsluiten en tonen van het sprintresultaat tijdens de sprint review. Bij O&I scrum doen we deze toevoeging, omdat de teams niet dagdagelijks met elkaar samenwerken.

De *retrospective* wordt na de sprint review, maar voor de volgende sprint planning, gehouden. Het team geeft elkaar feedback op zowel het sprintresultaat als het proces en bekijkt waar mogelijkheden de mogelijke verbeteringen voor de volgende sprint. Het team beslist welke feedback

zal worden opgepikt om zowel het product als/of proces te verbeteren. Hierin wijkt O&I-scrum niet af van het standaard scrum-framework.

Artefacten in O&I-scrum De product backlog is een geprioriteerde lijst van alle features of delen van het werk die door het team opgeleverd kunnen worden. De PO is eigenaar van deze lijst. De lijst is niet statisch, maar kan voortdurend aangepast worden aan veranderende eisen en wensen van de klanten en stakeholders van

een project. In de O&I-context bevat de product backlog aan het begin van een project vaak nog abstracte ideeën en doelen, in plaats van volledig gedefinieerde features.

Om de product backlog goed te kunnen vullen met concrete en uitvoerbare user stories die als input voor de sprint planning kan fungeren, kan de PO verschillende sessies organiseren, die hieronder zijn genoemd.

Backlog sessies met klanten en andere stakeholders dienen om de benodigde werkzaam-

Uitdaging bij O&I-organisaties	Oplossing door O&I-scrum
Er is onvoldoende ruimte voor het onverwachte, de uitzondering of veranderende wensen en eisen van de klant of van innovatie in het algemeen	O&I Scrum is ontworpen om veranderende behoeften actief op te halen en te integreren in de backlog. Iedere sprint wordt de prioriteit van op te leveren en uit te voeren werk bekeken en opnieuw vastgesteld
De uitkomst van R&I laat zich in beginsel vooraf niet volledig definiëren in vaste vereisten of resultaten	O&I-scrum stelt dat de scope niet op voorhand vastligt, maar dat er juist, door de aandacht op veranderende eisen en wensen, gewerkt wordt aan hetgeen dat de meeste meerwaarde levert. Het budget kan in O&I-scrum wel vastgesteld zijn, idealiter in een gelijke verdeling over de sprints heen, waardoor de bezetting van het team over de tijd gelijk is
Relatief veel projecten met een resultaat-verplichting lopen uit qua kosten en tijdslijnen	
Projectleden hebben onvoldoende zicht op wat zij tijdens het project dienen op te leveren	De product backlog geeft inzicht in het werk dat er aankomt. Hierdoor wordt ook sneller duidelijk of iets helder genoeg is om door een team uitgevoerd te kunnen worden. Via backlog en refinement sessies wordt dit verhelderen met het team gedaan en wordt onduidelijkheid eerder geadresseerd en aangepakt
Er is onvoldoende communicatie met/onder de projectleden tijdens een project	O&I-scrum heeft via de beschreven events expliciet aandacht voor communicatie en afstemming. Daarnaast is er veelal een scrumbord als (online) tool voor het team, waarop de voortgang van het werk inzichtelijk wordt gemaakt
Er is behoefte aan structurele aandacht voor coaching on the job	De rol van de scrum master is vooral die van procesbegeleider en coach. Door expliciet hier aandacht aan te besteden en een terugkerend feedback moment in te plannen (zowel op teamproces en product in de retrospective als met stakeholders in de sprint review)
Er zijn onvoldoende feedbackmomenten met teamleden, klanten en stakeholders	
Er is versnippering t.a.v. de inzet van teamleden in projecten, met een gevolg van efficiency en focusverlies [Tig19]	Het werk in de sprints vindt plaats op gezette projectdagen. Doordat deze vastliggen in de agenda's van teamleden, kan er op deze dagen in focus met elkaar worden samengewerkt. Het daarnaast verminderen van versnippering kan de focus en efficiency nog meer verbeteren
De behoefte om successen te markeren met elkaar	De sprint review geeft invulling aan het kunnen delen van resultaat en de tevredenheid van betrokkenen te kunnen peilen en ophalen. De retrospective biedt gelegenheid om ook successen binnen het team te delen

Tabel 1 **Oplossing door R&I Scrum voor uitdagingen ondervonden bij de traditionele projectmanagement-aanpak van O&I-organisaties.**



heden duidelijk te krijgen, te kunnen prioriteren en werk in kleinere brokjes op te kunnen knippen. Het opstellen van een roadmap door de PO, als een schematisch overzicht van mogelijk op te leveren deelproducten kan daarbij helpen. Deze backlogsessies zijn niet standaard in het traditionele scrum-framework.

Tevens bieden *refinement sessies* met het team de gelegenheid om te realiseren onderdelen op de product backlog van taken te voorzien en om helder te krijgen hoe de verschillende specialisten elkaar kunnen complementeren.

De *sprint backlog* is een verzameling van user stories (taken en/of activiteiten) waar het team tijdens een sprint aan werkt. Andere activiteiten nemen zij in principe niet aan of werken zij niet aan. Het is een selectie van product backlog items met de hoogste prioriteit. Nadat de sprint planning is gedaan, is de sprint backlog het resultaat en committeert het team zich eraan. Dit is niet anders dan bij standaard scrum.

Het *product increment* is een stuk functionaliteit dat aan het eind van elke sprint door het team wordt opgeleverd. Dit increment levert waarde voor de PO en de klanten/stakeholders. Dit zijn in O&I-scrum doorgaans onderzoeksrapporten, innovatie-prototypes, intellectueel eigendom en demo's van nieuwe methodes of innovatie.

Eerste ervaringen met O&I-scrum

O&I-scrum is tot stand gekomen via interne pilots bij TNO. Tegelijkertijd zijn met deze pilots eerste ervaringen opgedaan. De TNO-teamleden waren over het algemeen enthousiast over hun ervaringen met O&I-scrum:

- ▶ Verantwoordelijkheden en rollen zijn duidelijker en omvatten alles wat nodig is in projecten;
- ▶ Er is een betere samenhang en cohesie in het projectteam;
- ▶ Er is meer interactie met de stakeholders, zowel intern als extern, over het op te leveren product. Dit is ook het gevolg van voldoende

O&I-scrum is tot stand gekomen via interne pilots bij TNO. Tegelijkertijd zijn met deze pilots eerste ervaringen opgedaan. De TNO-teamleden waren over het algemeen enthousiast over hun ervaringen met O&I-scrum

backlogsessies, waarin de stakeholders meehelpen om de prioriteit van de vaak nog vage O&I-activiteiten te bepalen en duidelijkheid geven over wat zij verwachten;

- ▶ Mogelijke onduidelijkheden over het onderzoek en de innovatie worden eerder geadresseerd en aangepakt, samen met het team;
- ▶ De PO-rol is geen gemakkelijke rol in O&I-scrum. Het stellen van prioriteiten bleek in de pilotstudies iets waar de PO's extra op gecoacht dienden te worden, omdat het echt nieuw is in de manier van werken;
- ▶ In de pilotprojecten werd het standaard geven van feedback op proces en inhoud erg gewaardeerd door de medewerkers.

Uiteraard zijn er nog aandachtspunten rondom O&I-scrum. Bij O&I-organisaties gelden managementprocessen, waarin er verschillende interne stakeholders en verantwoordelijkheden zijn, rapportages gemaakt dienen te worden en interne roadmaps gevolgd dienen te worden. Daarnaast wordt bij O&I-projecten budget vrijgemaakt voor O&I-werk, zonder dat hierbij

heel duidelijk is of dit voldoende is om een goede versie van het O&I-resultaat/product te maken, terwijl er wel een resultaatverplichting is. Tot op heden is O&I-scrum binnen deze kaders toegepast bij TNO. Het beter op elkaar afstemmen van huidige managementprocessen en de O&I-scrum werkwijze zal een volgende stap zijn in meer agile projectmanagement toepassen binnen O&I-organisaties. *Tabel 1* laat zien hoe volgens de evaluaties de in de inleiding genoemde behoeftes en uitdagingen binnen reguliere projecten bij O&I-organisaties worden ondervangen door O&I-scrum.

Conclusie

Onderzoeks- en Innovatie-scrum (O&I-scrum) is een agile alternatief voor meer traditionele projectmanagementpraktijken (waterval, PRINCE2) in de snel veranderende context waarin O&I-projecten uitgevoerd worden. O&I-scrum is een vrij recente ontwikkeling om het werk rondom wetenschappelijk onderzoek en innovatie beter te kunnen uitvoeren. Ten grondslag ligt het standaard scrum-framework, dat zo aangepast is dat het toepasbaar is op O&I-projecten. Met O&I-scrum ontstaat er meer transparantie naar betrokken partijen, verbetert de teamcommunicatie en wordt er actief gevraagd om feedback waarmee resultaten verbeterd kunnen worden. Hiermee nemen het werkplezier van medewerkers en de tevredenheid van stakeholders en klanten toe. O&I-scrum heeft zich bewezen in pilotprojecten en de verwachting is dat, via meer ervaringen bij verschillende O&I-organisaties, O&I-scrum zich de komende jaren verder zal gaan ontwikkelen. Bij O&I-organisaties die voor het eerst met (O&I-) scrum gaan werken, stellen wij een pragmatistische aanpak voor. Hierbij kan gestart worden met de elementen die het meeste aanspreken voor teams. Start bijvoorbeeld met een pakkende projectvisie om een product backlog mee op

te bouwen, of zorg voor timeboxes in werk, via sprints. Regelmatige reflectie om het werk te verbeteren en te herijken op prioriteit én het werkplezier en de teamontwikkeling te verhogen raden wij ook ten zeerste aan.

Ook binnen TNO zal O&I-scrum zich verder ontwikkelen. Hiertoe heeft TNO een agile community-of-practice opgericht, om intern kennis en ervaring met elkaar te kunnen delen, om O&I-scrum naar een hoger plan te tillen, maar ook om de toepasbaarheid van deze methodiek in verschillende O&I-toepassingen te valideren. We raden deze strategie ook andere O&I-organisaties aan.



Referenties

- [Agi01] Manifesto for Agile Software Development, <https://Agilemanifesto.org/>.
- [Hic10] M. Hicks en J.S. Foster, Adapting Scrum to Managing a Research Group, Department of Computer Science Technical Report #CS-TR-4966, University of Maryland, 2010.
- [Kal18] K. Kaldi en S. Aggarwal, Agile Project Management for Knowledge-Based Projects in Manufacturing Industry, Case Study: Epiroc Drilling Tools, Fagersta, Sweden, MSc thesis, Uppsala Universiteit, 2018.
- [Kuk16] P. Kukhnavets, Agile vs Waterfall: Pros and Cons, Differences and Similarities, Ganttpro, 2016, <https://blog.ganttpro.com/en/waterfall-vs-Agile-with-advantages-and-disadvantages>.
- [Lim12] I.R. Lima, T. de Castro Freire en H. A.X. Costa, Adapting and Using Scrum in a Software Research and Development Laboratory, Revista de Sistemas de Informacao da FSMA, 9, pp. 16-23, 2012.
- [Mar19] R.C. Martin, Clean Agile: Back to Basics, Addison-Wesley, First Edition, 2019.
- [Sch20] K. Schwaber en J. Sutherland, The Scrum Guide, 2020. <https://www.Scrumguides.org/Scrum-guide.html>.
- [Sta12] R.D. Stacey, The Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity, Abingdon: Routledge, 2012.
- [Thi15] V. M. M. Thilak, S. R. Devadasan en N.M. Sivaram, A Literature Review on the Progression of Agile Manufacturing Paradigm and Its Scope of Application in Pump Industry, Hindawi Publishing Corporation, The Scientific World Journal, 2015.
- [Tig19] M. Tigchelaar, Focus Aan/Uit, Dicht de 4 concentratielekken en krijg meer gedaan, Het Spectrum, 2019.



54



De Best Practice User Group

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

Projectmanagement en agilemanagement – 15



BPUG: vereniging van, voor en door professionals

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

Een best practice is voor ons méér dan een 'methode-uit-een-boekje'. Best practices hebben zich in de praktijk bewezen als werkwijzen die écht helpen om de gewenste verandering te realiseren. 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 een kennissessie (avond) en jaarlijks een mini-seminar (middag en avond) en een dagvullend seminar met keynotesprekers en veel parallelsessies. Dit jaar op was dat op 7 oktober in de Jaarbeurs in Utrecht.

In de periode met strenge coronamaatregelen is de BPUG omgeschakeld naar online kennissessies. Zowel 'zendende' presentaties als online workshops met breakout sessies waarin groepen aan de slag gaan met een bepaald onderwerp en de workshopleider online 'langskomt'.

Enkele voorbeelden:

- ▶ *Verbeteren? Breng het klantproces in beeld!*
- ▶ *Leidinggeven aan thuiswerkende projectteams*
- ▶ *De professional van morgen. Ben jij er klaar voor?*
- ▶ *Successful risk management during and after Covid*
- ▶ *Let's go 2021! Mini-seminar met drie inspirerende sessies*
- ▶ *Leiderschap en cultuur in een agile organisatie*
- ▶ *Motiverende gespreksvoering*

Sinds het najaar van 2021 organiseren we zowel fysieke als online kennissessies.



Wil je ook kennismaken met de BPUG?

Ga naar www.bpug.nl

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



Projectsucces vraagt ook inzicht in culturele verschillen

AUTEUR: HEERT ZEELENBERG



‘Enkele jaren geleden leidde ik een project in Finland. Op een dag waarop we een workshop hielden ging ik, projectmanager en leider van de workshop, ruim van tevoren al naar de vergaderzaal om zaken voor te bereiden. Tot mijn verbazing zat het voltallige Finse projectteam daar al, in stilte, aan de koffie. Ik was bang dat mijn grondige voorbereiding verstoord zou kunnen worden door geklets en afleiding. Geen van de aanwezigen had echter behoefte aan small-talk of überhaupt aan een gesprek. Ze waren gewend om in stilte hun koffie te drinken en wat te lezen, of te werken. Pas om 9:00 bij de officiële start van de workshop kwamen ze tot leven. Ik had intussen de wifi en beamer op orde, mijn mail bijgewerkt en wij hadden die dag een prima workshop. Ik leerde die dag dat verwachtingen alleen die van jou zijn en niet die van een ander.’

In (internationale) projecten kunnen projectmanagers te maken hebben met teams met daarin medewerkers van verschillende nationaliteiten. Door bewust te zijn van de culturele context, is de samenwerking in een internationaal team al te verbeteren. In dit artikel enkele praktische overwegingen, tips en persoonlijke praktijkervaringen.

Tip1 : Toon respect en interesse voor cultuur.

Bij projecten in Duitsland heb ik er een gewoonte van gemaakt gezegdes te verzamelen en daar vragen over te stellen als ze in een gesprek langskomen. Dat biedt louter voordelen: je leert een taal beter spreken. Door vragen te stellen over de communicatie stuur je ook het gesprek en blijf je gemakkelijker aan de bal. Duitse collega's waarderen het zeer als ik interesse toon in hun taal. Hierdoor kom je op relationeel vlak ook verder. Het loont ook de moeite om interesse te tonen voor de geschiedenis van een land. Hongaren bijvoorbeeld zijn vaak apetrots op het grote rijk dat de Oostenrijks-Hongaarse dubbelmonarchie eens was. Een Hongaarse manager leidde mij in 2011 rond in Boedapest en vertelde over de bouwwerken van rond

de eeuwwisseling. Waarmee hij natuurlijk die van 1900 bedoelde, toen Hongarije nog een machtsfactor van betekenis was in Europa.

Tip 2: Verwar cultuur niet met gedrag

Een cultureel issue is meestal alleen voor jou een probleem en niet voor de ander. Realiseer je daarbij dat cultuur zich uit in gedrag, maar dat gedrag geen inhoudelijke betekenis heeft.

Gedrag krijgt pas betekenis binnen een culturele context. Het gedrag van een ander kan vanuit jouw culturele interpretatie gevoelens bij je oproepen. Zo stoorde ik me in een project in mijn eerste voorstelronde in de USA aan de bluf van mijn gesprekspartners. Door me te realiseren dat dat



er nou eenmaal bij hoort en dat het oppervlakkige net-niet-interesse-tonen in Amerika een andere betekenis heeft dan in Europa, werd het geen issue. *Have a nice day* klinkt voor ons misschien gratis, maar die vriendelijkheid hoort erbij. Amerikanen in Nederland verbazen zich op hun beurt weer over de Nederlandse onvriendelijkheid en directheid. Door je eigen gevoel opzij te zetten kun je verschillen overwinnen die belemmerend kunnen werken.

Tip 3 : Wees je ervan bewust dat er processen zijn die jij niet waarneemt of kunt controleren

In onderhandelingsituaties met bijvoorbeeld leveranciers uit een ander land, kun je te maken krijgen met situaties waarin mensen in 'onderonsjes' in hun eigen taal met elkaar willen afstemmen. Het is ook logisch dat tijdens of na overleggen de deelnemers aan de onderhandelingen deze -zonder dat jij daarbij bent- in de eigen taal nog eens willen doornemen. De beheersing van de Engelse taal in landen als Polen bijvoorbeeld is vaak veel slechter dan bij ons. Dat maakt dat niet iedereen na een overleg dezelfde interpretatie daarvan heeft of dat iedereen alles precies op dezelfde manier heeft begrepen of onthoudt. Zeker als het overleg online is, is dat niet zonder meer logisch. Anders gezegd, die onderonsjes in de eigen taal hebben een belangrijke functie, en kunnen ertoe bijdragen dat er uiteindelijk beter met elkaar wordt gecommuniceerd. Geef deze decentrale processen de ruimte. Door deze processen later centraal bespreekbaar te maken, misschien zelfs wel te plannen en bijvoorbeeld terugkoppelingen af te spreken, kun je ze wel enigszins managen.

Tip 4: Leiderschap staat centraal.

Een leider van een (project)team moet verschillen overbruggen en moet het team tot een geheel smeden. Dat behoort tot het takenpakket. Door (werk)afspraken te maken en manieren van samenwer-

ken te bespreken, kunnen leider en team samen de spelregels bepalen. In een project maak je zo met elkaar feitelijk je eigen cultuur.

Door een duidelijk 'als je met mij werkt gaat het zo' uit te stralen en af te spreken geef je richting aan de samenwerking in je team waarbij ieder vanuit zijn nationaliteit op zijn of haar eigen manier daarbij kan aansluiten. Bedenk daarbij dat er bijvoorbeeld niet zoiets is als een Scandinavische cultuur zoals wij wel eens denken. Die cultuur is divers; de samenwerking tussen Zweden, Noorwegen en Finnen heeft daardoor ook een heel specifieke dynamiek. Dit leerde ik in een project in Finland.

Maar welke cultuur dan ook, men is natuurlijk prima in staat om binnen een gewenste projectcultuur samen te werken. Door je gezond verstand te gebruiken, door rekening te houden met verschillen en daarmee bewust mee om gaan, kun je een heel eind komen in het succesvol laten samenwerken van een internationaal team.

Het kan handig zijn om wat theoretisch houvast te hebben waardoor bepaalde mechanismen beter zijn te begrijpen. Er zijn verschillende modellen die culturele dimensies beschrijven en context bieden: Kluckhohn & Strodtbeck (door Storm aangehaald in Vakblad 5) en het Hofstede Country comparison model bijvoorbeeld. Bedenk daarbij dat dit soort modellen generieke dimensies beschrijven en dat een mens/collega niet een model is. Ook is het heel goed mogelijk dat verschillen binnen één landcultuur of binnen organisaties groter kunnen zijn dan tussen culturen.

□



Heert Zeelenberg is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement



Thuiswerken: hoe kunnen we in de flow raken?

AUTEUR: NATHALIE ROSKAM, REMMELT VAN DER WAL

In het KWD-vakblad editie 12 hebben we de vraag gesteld: thuiswerken, maakt dat gelukkiger? Meerdere onderzoeken laten zien dat dat door thuiswerken mensen een betere balans kunnen aanbrengen tussen werk en privé. Het thuiswerken zal niet meer verdwijnen, ook als Covid-19 op enig moment niet meer actueel is. Thuiswerken wordt steeds meer onderdeel van het 'nieuwe normaal'. Maar wat kan de projectmanager doen om tijdens het thuiswerken de goede balans te vinden bij zichzelf? En bij projectmedewerkers? Hoe kun je individueel en als team weer in een 'flow' raken? Op kantoor leek dat soms een stuk makkelijker te gaan.

Wat is flow? Wikipedia zegt hierover: *Flow* refereert aan een mentale toestand waarin een persoon volledig opgaat in zijn of haar bezigheden. Flow wordt gekenmerkt door op de betreffende acties gerichte energie en activiteit, volledige betrokkenheid daarbij, alsmede het feit dat men de activiteiten succesvol uitvoert. Verder kunnen mensen in de staat van Flow boven hun eigen kunnen uitstijgen en sneller leren en nieuwe inzichten verkrijgen.

Bestaat er een relatie tussen flow en werkgeluk? Wetenschappers waaronder Daniel Kahnemann vertellen ons dat een definitie van geluk ontzettend complex is. Al jaren wordt geluk onderzocht en uit deze studies blijkt dat we een belangrijk verschil moeten maken tussen de *experiencing self*, de ervarende zelf en *remembering self*, de herinnerende zelf. Er bestaat een verschil tussen hoe we denken dat we gelukkig zijn in ons leven en hoe we geluk ervaren op het moment zelf.

Kahneman geeft aan dat elk moment dat we zelf ervaren ongeveer drie seconden duurt; daarna verdwijnt de meeste ervaring spoorloos. Herinnerd worden de veranderingen in het verhaal, belangrijke (intensieve) momenten in het verhaal en het einde. Onze hersenen hebben de neiging om het hele verhaal te kleuren met de intensiteit van het einde ervan. De weergave van de herinnering kan anders zijn dan de werkelijke ervaring.

Ervaringen verwarren met herinneringen, is een cognitieve illusie waaraan niet aan te ontkomen valt. De herinnerende zelf trekt ons uit ons ervarende zelf om ons om toekomstige obstakels te navigeren. We weten dat het ervaren van geluk gerelateerd is aan de mate waarin we ongelukkige momenten ervaren. Maar als we door te veel ‘negatieve’ herinneringen ons handelen laten beïnvloeden, beroven we ons leven van geluk. De herinnerende zelf kan moeilijk vreugde ervaren als voornamelijk negatieve ervaringen wordt herinnerd. Flow gaat uit van de ervarende zelf. Je zit heerlijk in het moment, je doet leuke en goede dingen en je wordt niet gehinderd door ‘negatieve herinneringen’. Dat wil je vasthouden. Hoe zijn de inzichten van Kahnemann te gebruiken om meer in die flow te komen? Geluk is geen vast gegeven, het is een schaalbaar iets, en elke manier om het te vergroten moet worden overwogen. Bijvoorbeeld: door minder tijd met de herinnerende zelf door te brengen en meer met het ervarende zelf – met activiteiten die een flow-staat opwekken-- kan de herinnerende zelf meer naar de achtergrond wordt geduwd. Voor dit artikel gaan we ervan uit dat ‘flow’ bijdraagt aan het werkgeluk van de werknemer.

Kunnen we dit concept gebruiken in samenwerking ?

De psycholoog Adam Grant schetst in zijn boek *Originals* zijn strategie om in organisaties verandering te creëren. Door opgedane herinneringen

zijn veel werknemers bang om te falen, en nóg banger om nieuwe ideeën uit te proberen. Om te kunnen veranderen is het dus belangrijk dat werknemers zelf niet gehinderd worden door negatieve ervaringen en daardoor gevoede negatieve herinneringen. Een positieve en psychologisch veilige omgeving is voor veranderen essentieel.

Grant laat zien dat macht en status nodig zijn om veranderingen in gang te zetten en ideeën te laten aanslaan. Een voorbeeld daarvan komt in een experiment van psycholoog Erica Boothby mooi naar voren. Zij concludeerde dat het proeven van onaangenaam bittere chocola veel onaangener smaakt in het bijzijn van iemand anders die het ook moet proeven. Blijkbaar worden zowel positieve als negatieve ervaringen versterkt wanneer we die delen. Dat roept automatisch het gevoel op dat je iets met elkaar gemeen hebt, dat je met elkaar verbonden bent. Met projecten proberen we als projectmanager ook veelal verandering en daarmee nieuwe ideeën te laten aanslaan. Daarin ga je op zoek naar verbondenheid maar ook naar manieren om angsten en risico's tot een stuurbaar geheel om te vormen om zo de herinnerende zelf positief te beïnvloeden.

Thuiswerken: een onderzoekmodel

Wat zijn de factoren die de flow en daarmee het werkgeluk van een werknemer beïnvloeden die thuiswerkt? Waar worstelt de projectmanager mee terwijl hij zijn project aan het managen is vanuit zijn huiswerksituatie?

In een Chinese studie naar werknemers die vanuit huis werkten in de begindagen van de 1e pandemie in 2020, zijn vier belangrijke online uitdagingen geïdentificeerd:

1. balansverstoring tussen werk en privé;
2. ineffectieve communicatie via ICT-hulpmiddelen;
3. uitstelgedrag;
4. eenzaamheid.

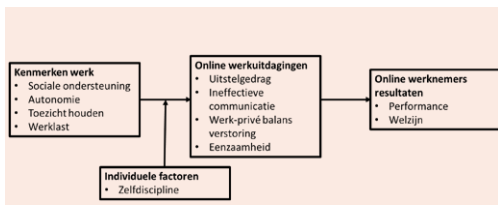


Tevens is vastgesteld wat deze uitdagingen sterk beïnvloeden:

1. sociale ondersteuning;
2. taakautonomie;
3. monitoring;
4. werkdruk.

Er is in China een vervolgstudie gedaan waarin 522 werknemers die thuiswerkten tijdens de pandemie zijn geënquêteerd. Daarbij is ontdekt wat het verband is tussen genoemde uitdagingen en waardoor deze uitdagingen worden beïnvloed. Zie *figuur 1*.

Samengevat betekent het model het volgende. De kenmerken van het werk bepalen in belangrijke mate hoe met de online werkuitdagingen kan worden omgegaan en dat beïnvloedt de performance en welzijn (werkgeluk). Zelfdiscipline is een belangrijke individuele factor. Thuiswerken was vroeger vaak voorbehouden aan medewerkers, die onder andere geselecteerd werden op hun status en *zelfdiscipline*. Zelfdiscipline wordt hier gedefinieerd als de eigenschap dat je in staat bent om steeds te doen wat je moet doen, ook als je er geen zin in hebt. Nu door corona iedereen thuiswerkt, is dit geen selectie criterium meer, maar juist een kwaliteit waaraan iedereen moet werken om te komen tot een goede performance. Hierna volgen wat meer gedetailleerde bevindingen. De volgende uitdagingen hebben een grote impact op de performance en het geluk van werknemers.



Figuur 1. Verband tussen uitdagingen thuiswerken en hoe de uitdagingen worden beïnvloed

- ▶ *Werk-privé balans verstoring* vindt op twee manieren plaats. Het is lastig om je privé situatie goed te bewaken als het werk ineens je huis binnendringt bijvoorbeeld via videobellen. Lastig is het ook om je werk goed uit te voeren als je nog kinderen thuis hebt rondlopen of een partner die aan dezelfde tafel aan het werk is.
- ▶ De meeste werknemers ervaren *communicatie* via ICT-hulpmiddelen als minder effectief dan face-to-face communicatie en hebben het idee dat hun performance hieronder lijdt. Door videobellen is het contact minder, zeker als de technische verbinding ook nog te wensen overlaat. Het maakt je minder effectief.
- ▶ Bij thuiswerken heeft een flink aantal medewerkers extra last van *uitstelgedrag*, bijvoorbeeld door gebruik van social media en langere lunches.
- ▶ *Eenzaamheid* komt veel voor bij werknemers omdat allerlei sociale gebeurtenissen geschrapt zijn gedurende de pandemie. Communicatie via ICT-hulpmiddelen is vaak meer taakgericht dan mensgericht waardoor mensen niet altijd het gevoel krijgen erbij te horen.

De volgende kenmerken van het werk bepalen of je meer of minder last hebt van het online werken.

- ▶ Organisaties of projecten waar sociale *ondersteuning* gefaciliteerd wordt via online meetings of platforms reduceren gevoelens van eenzaamheid bij de medewerkers, maar dragen sowieso bij aan het beter omgaan met de online uitdagingen.
- ▶ *Autonomie* kan helpen beter om te gaan met online werken. Met meer autonomie kun je meer zeggenschap hebben over hoe en wanneer je je werk uitvoert. Hierdoor kun je beter je rust pakken als je die nodig hebt en kun je in de privé-werk balans beter in evenwicht brengen en houden. Een hogere autonomie leidt ook tot minder eenzaamheid.

- ▶ *Toezicht houden* door leidinggevers en andere collega's kan helpen om zelf meer gedisciplineerd en taakgericht bezig te zijn en uitstelgedrag te verminderen.
- ▶ Te hoge *werklast* kan leiden tot een verstoorde werk-privé balans. Andersom kan een te lage werklast leiden tot uitstelgedrag.

Best practices voor de projectmanager

In het Chinese onderzoek komen onderstaande tips naar voren die een projectmanager kan gebruiken om het team te ondersteunen. Een goed werkend team betekent dat de projectmanager goed presteert en daar veelal ook werkgeuk uit haalt.

- ▶ Ondersteuning geven aan projectmedewerkers, motiverend taalgebruik, vertrouwen bouwen en informatie delen is effectiever dan voornamelijk nauwlettend toezicht.
- ▶ Biedt gelegenheid aan de teamleden in je project voor informeel contact, stimuleer fun-events, dit zorgt voor meer verbondenheid en minder eenzaamheid.
- ▶ Autonomie voor werknemers zorgt ervoor dat ze hun werk zo kunnen indelen dat de werk-privé balans niet te veel verstoord raakt door het thuiswerken.
- ▶ Zorg dat er voldoende, maar niet te veel werk is voor de werknemers. Voldoende werk, sociale ondersteuning door de projectmanager maar ook zelfdiscipline van de medewerker zelf zorgen ervoor dat uitstelgedrag vermindert.
- ▶ Zorg voor goede en effectieve communicatie via IT-hulpmiddelen, dit reduceert de werkstress. Dit betreft niet alleen goed beeld en geluid met videobellen, maar ook hulpmiddelen om groepswork te bevorderen wat je voorheen op een whiteboard deed of via een brown paper sessie.

Uit ander onderzoek blijkt dat projectmanagers veelal weinig last hebben van negatieve emoties, openstaan voor veranderingen en een stevige

mate van zelfdiscipline kennen. Mede hierdoor zullen projectmanagers over het algemeen minder last hebben van uitstelgedrag en eenzaamheid, hoewel het in individuele gevallen altijd anders kan zijn. Het is goed jezelf een spiegel voor te houden of je wel voldoende relatiegericht leiding geeft en niet te veel taakgericht bezig bent. Zoals Anseel in zijn artikel *De leidinggevende lijdt* aangeeft, lijkt het alsof een online omgeving het zesde zintuig van de manager voor persoonlijke problemen saboteert. Neem compenserende maatregelen om in contact te blijven met de mens achter de werknemer of beter gezegd in zijn of haar rol van werknemer.

Psychologie

In deze context is het interessant een aantal psychologische zaken te benoemen die projectmanagers kunnen helpen te begrijpen in welke gedragingen mensen kunnen geraken. Zie onderstaande als een greep van mogelijkheden die je hebt om de herinnerende zelf van je werknemers en vaak ook die van jezelf te beïnvloeden.

1 - We hebben een voorkeur voor informatie die onze mening bevestigt. Informatie die daarmee conflicteert zien we vaak over het hoofd. Of we geloven die niet. Op die manier kunnen we snel conclusies trekken. Dat lijkt efficiënt maar we slaan daarmee de plank vaker mis dan we denken. In het online aansturen van mensen komt dit gedrag sneller voor omdat niet iedereen even goed aan bod komt. Vooral als de groep mensen online te groot is of als de samenstelling dit gedrag aanwakkert.

Tip: zorg ervoor dat iedereen aan bod komt en dat er geen 'groupthink' optreedt.

2 - Dingen die voor mensen eenvoudig te berekenen of te begrijpen zijn, of die bekend voorkomen, en ook nog eens makkelijk te lezen zijn, lijken meer waar dan dingen waar je hard over na moet denken, die nieuw voor je zijn of (te) moeilijk.

Tip: Onlinepresentaties kunnen eenvoudig in de communicatie gebruiken om betrouwbaarder



over te komen. *Andersom moet je extra kritisch zijn als je een (te) eenvoudige communicatieboodschap ziet. Zorg voor een positieve afsluiting omdat een einde juist het herinnerende zelf beïnvloedt.*

3 - Als je warme gevoelens hebt voor een persoon, plaats of ding, dan heb je de neiging alles van die persoon, plaats of dat ding leuk te vinden. Vandaar dat een goede eerste indruk latere negatieve ervaringen positiever kleurt, en andersom. Je ziet dit ook in online meetings vaak uitvergroot. Wie als eerste een mening uit, beïnvloedt daarmee (meestal onbewust) die van anderen. De samenwerking lijkt dan op het oog goed maar deze heeft hiermee een minder goede grond.

Tip: Stel de eerste geuite mening nadrukkelijk ter discussie met als doel een veilige omgeving te creëren om anders te denken. De drempel om daarna andere of zelfs controversiële meningen te uiten wordt daarmee kleiner.

4 - Wanneer we geconfronteerd worden met een verwarrend probleem, een lastige vraag of een ingewikkelde beslissing hebben we de onbewuste neiging naar een vervanging te zoeken waar we wél mee uit de voeten kunnen.

Tip: Complexiteit en verandering hebben invloed op de herinnerende zelf. Zorg ervoor dat je goed omgaat met de onrust die je daardoor voelt en ga niet te snel akkoord met snelle oplossingen. Stimuleer ook je team om met die onrust om te gaan en creëer daar de ruimte voor. Zeker in online sessies is het belangrijk hier vooraf goed over na te denken.

5 – Kritisch zijn is arbeidsintensief, vandaar dat men vaak klakkeloos iets gelooft. Onze default instelling is geloven. Onze hersenen hebben een voorliefde voor patronen, waardoor we regelmatig onterecht verbanden vaststellen. In online sessies kost het energie om kritische vragen te stellen en is deze valkuil erg aanwezig.

Tip: Stimuleer interactie en anders denken. Daag elkaar uit om stelling te nemen en die vervolgens

ook weer los te laten als er goed onderbouwde kritiek komt.

6 – Het ankereffect treedt op als je een bepaalde hoeveelheid of een bepaald getal hebt gezien of gehoord en je moet daarna iets inschatten of beoordelen. Of dat anker relevant is, doet er niet toe, het beïnvloedt sowieso je schatting.

Tip: Zeker bij (online) planningssessies moet je je bewust zijn van dit effect en bij het ontwerp van het proces van die sessie hier rekening mee houden.

Conclusie

In dit artikel hebben we inzicht gekregen in de factoren die ons werkgeluk in de thuiswerk-situatie beïnvloeden en met name ook waar de projectmanager zelf invloed op kan uitoefenen. Daarnaast heeft de projectmanager de mogelijkheid om de ervarende zelf meer naar voren te brengen om zo ‘flow’ te creëren. Tenslotte kan de projectmanager in de samenwerking met zijn team positieve herinneringen creëren, waarmee niet alleen ons werkgeluk maar uiteindelijk ook de prestatie die geleverd wordt gunstig beïnvloeden.



Literatuur

- Wang, B. e.a. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology, An International Review*. 2021, 70 (1), p. 16-59.
- Anseel, F. De leidinggevende lijdt. *De Tijd*. 18 augustus 2021. <https://www.tijd.be/ opinie/ column/ de-leidinggevende-lijdt/10326593.html>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar, Strauss, Giroux.
- Grant, A (2017). *Originals*,



Nathalie Roskam en Remmelt van der Wal zijn projectmanager bij KWD Resultaatmanagement

De Redactieraad/Raad van Advies van Vakblad Projectmanagement



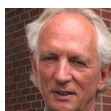
Luuk Ketel werkt ruim 25 jaar in het werkveld van project-, agile- en lijnmanagement als leverancier van projectsucces voor opdrachtgevers. Naast opdrachten bij klanten deelt hij zijn kennis en ervaring in

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.



Peter Storm is emeritus hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen. Hij studeerde bedrijfseconomie en organization behavior en promoveerde op een onderzoek naar de wisselwerking tussen professionalisering en bureaucratisering in een grote onderwijsinstelling. Hij heeft ervaring opgedaan als onderzoeker, adviseur, docent, ondernemer en manager. In organisaties in de private en in de publieke sector.

Peter richt zich vooral op de ontwikkeling van het vermogen om te vernieuwen en te verbeteren binnen en tussen organisaties.



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

onderzoek richt zich op de aanpak van wicked vraagstukken met als doel handvatten te bieden voor projectmanagers en beleidsmedewerkers. Zij werkte 5 jaar voor UNESCO en UNAIDS in de Pacific en Centraal Azië aan complexe vraagstukken op het gebied van armoedebestrijding, drugs- en HIV/AIDS-preventie. Ook werkte ze enkele jaren als beleidsmedewerker Preventie bij de Raad voor de Kinderbescherming en later als Directeur Communicatie. Zij is gepromoveerd in de gedragspsychologie aan de Universiteit Maastricht.



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), Peter M. Storm (Storm Advies), Leo Klaver (Uitgeverij Tiem) en Liesbeth Rijsdijk (Hogeschool Windesheim).

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

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

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

Vormgeving: HGPDESIGN, Alphen aan den Rijn

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