

Roel Wessels

DE COMPLETE PROJECTMANAGER

ESSENTIE EN TOEPASSING
VAN PROJECTMANAGEMENT
EN AGILE LEIDERSCHAP



DE COMPLETE PROJECTMANAGER

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL®
BRMBOK™
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
Novius B&IP
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSF®
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

De complete projectmanager

Essentie en toepassing van
projectmanagement en
Agile leiderschap

Roel Wessels



Colofon

Titel:	De complete projectmanager
Ondertitel:	Essentie en toepassing van projectmanagement en Agile leiderschap
Auteur:	Roel Wessels
Reviewers:	Ben Bolland (BEVON Gilde) Alexander Celie (Traction10) Hans Fredriksz (IPMA-NL, Haax) Bas Könemann (You Improve) Ben van de Laar (Randstad Groep IT) Ruud Merks (ASML) Henny Portman (NN, Hedeman Consulting) Dieter van der Put (DAF Trucks) Ron Schipper (Van Aetsveld) John Verstrepen (voormalig directeur IPMA-NL)
Tekstredactie:	Nienke van Oeveren (Boekredactie)
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0041 9
ISBN eBook:	978 94 018 0615 2
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, augustus 2016
Lay-out en DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2016

PRINCE2® is a registered trademark of AXELOS Limited.

Niets uit deze opgave mag vermenigvuldigd, vastgelegd in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt worden op of via enig medium, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondanks alle zorg die aan deze uitgave is besteed, kunnen er eventuele fouten in voorkomen. De uitgever en de auteurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor het optreden van fouten en/of onvolkomenheden.

Voorwoord

Hoe meer je weet, hoe meer je weet dat je niks weet.

Socrates

Een complete projectmanager. Wat is dat? Ik heb die wijsheid niet in pacht. Dat bepaal jij zelf.

Dit boek geeft inzicht in het enorme speelveld van de projectmanager. Daarbij ligt de nadruk op het **hoe** van projectmanagement én hoe je met een proactieve houding ook **regie** houdt in moeilijke situaties. Door het boek lopen verschillende themalijnen die zo concreet mogelijk gemaakt zijn met voorbeelden en anekdotes. Niet omdat dat de enige of juiste weg is, maar om je te raken en te inspireren. Ik ben niet voor of tegen iets, ik wil jou laten nadenken en kiezen!

Al ben ik geïnteresseerd in alles wat projectmanagement en leiderschap raakt, mijn bakermat is de maakindustrie. Dat is een wereld van product- en dienstenontwikkeling, multidisciplinaire teams, een hoge druk op doorlooptijd, kwaliteit en kosten, veel aandacht voor innovatie, en samenwerking met een mondiaal netwerk van leveranciers en klanten. Al zul je dat accent zeker terugzien, het boek is bewust toegankelijk gemaakt voor de **algemene projectmanager**. Daarbij ben ik gesteund door een gezelschap van reviewers uit verschillende disciplines.

De complete projectmanager kenmerkt zich waarschijnlijk niet door alles te weten, maar door nieuwsgierig te zijn en zich zelf verder te willen ontwikkelen. De leeswijzer op de volgende pagina is gemaakt om je daarbij te begeleiden. De hoofdstukken vormen een logisch samenhangend verhaal, maar zijn ook los te lezen. Je kunt zelfs met de projectuitvoering in hoofdstuk 10 beginnen, want dit hoofdstuk start met een samenvatting van de voorgaande hoofdstukken.

Kies je thema, durf je eigen weg te gaan en word een nog completere projectmanager!

Leeswijzer De complete projectmanager	&-&-paradox	De TomTom	V-model	Factor 10	Plan: de breakdown	Plan: detailplanning	Projectverleider	Heartbeat	Blinde Vink	Final Countdown
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10
Voor de beginnend projectmanager die een overzicht wil krijgen van het projectmanagementvak	<i>gebruik het boek als studieboek</i>									
Voor de ervaren projectmanager die nog completer wil worden	<i>kies je onderwerpen en ervaar hoe je nog effectiever wordt</i>									
Voor wie wil leren hoe de harde en de zachte kant van projectmanagement gecombineerd kunnen worden	<i>ervaar hoe methoden en gedrag samen leiden tot 1+1=3</i>									
Voor de praktiserende projectmanager die op zoek is naar het <i>hoe</i> en de dagelijkse toepassing										
Voor wie wil leren om altijd de regie te houden, ook bij een minder ideale opdrachtgever en omgeving										
Voor wie wil leren zijn/haar eigen weg te gaan en minder wil leunen op methoden										
Voor wie doelgerichter en flexibeler wil worden										
Voor wie wil leren hoe je structuur aanbrengt en overzicht krijgt in complexe projecten										
Voor de projectmanager uit de productontwikkeling die wil begrijpen hoe je hardware- en softwareontwikkeling integreert										
Voor de projectmanager uit andere domeinen die wil leren van de werkwijzen uit de maakindustrie										
Voor wie een overzicht van de vakliteratuur wil krijgen geschreven als een jongensboek	<i>doe energie op en ervaar het verhaal alsof je in een training zit</i>									
Voor wie vooral snel een indruk wil krijgen van de complete projectmanager	<i>lees al bladerend alleen de 'tegeltjes' op de bladzijden</i>									

Inhoud

Inleiding	IX
1 De &-&-&-paradox	1
1.1 Méér met minder	2
1.2 Én er bovenop zitten én ruimte bieden	4
1.3 Én onzekerheden zien én commitment geven	8
1.4 Een projectmodel als kapstok	14
1.5 Agile denken en werken	18
1.6 Wat de &-&-&-paradox voor de projectmanager betekent	24
2 Je Agile inspirator, de TomTom	29
2.1 Wat je kunt leren van je TomTom	29
2.2 De TomTom en Agile leiderschap	33
2.3 De TomTom en stakeholdermanagement	36
2.4 Scenario creator	46
3 First time right: Het V-model en de kritische parameter	51
3.1 Inleiding V-model: ontwerp, realisatie, verificatie	52
3.2 Impact van issues begrijpen	54
3.3 Vroege feedback met Design for X	58
3.4 Vroege feedback door Agile te werken	63
3.5 Het V-model en je eigen gedrag	66
4 De factor 10	73
4.1 Slim leiderschap en gedrag is de factor 10	73
4.2 Omdenken en de kracht van regie nemen	76
4.3 De schatkamer van Stephen Covey	80
4.4 Situationeel leiderschap	86
4.5 De factor 10 van de projectmanager	93
5 Het plan deel I: project breakdown	97
5.1 De 10 stappen van het maken van een plan	97
5.2 Stap 1: Project charter	101
5.3 Stap 2: Projectstrategie en -fasering	103
5.4 Stap 3.1 en 3.2: Product breakdown structure	105
5.5 Een achtbaan bouwen	112
5.6 Stap 3.3 – 3.5: Product Flow Diagram en DfX	119
5.7 Stap 3.6: Work breakdown structure	122

6	Het plan deel II: schets met team en detailplan	127
6.1	Stap 4: Size & effort estimation	128
6.2	De rationele en psychologische kant van ureninschattingen	137
6.3	Stap 5-8: Schets met het team opstellen	142
6.4	Stap 9: Tips & tricks detailplanning	148
6.5	Stap 10: Projectmanagementplan en go	156
7	De projectverleider	159
7.1	Deci en Ryans zelfdeterminatietheorie	159
7.2	Wat je uitstraalt, krijg je terug	162
7.3	De (tijdelijke) projectorganisatie en de stuurgroep	168
7.4	Waarom de start een lange adem vraagt	172
7.5	Creativiteit sturen	175
8	Heartbeat	183
8.1	Voortgang door ritme, cadans en trance	183
8.2	Je planning projecteren op de heartbeat	186
8.3	Heartbeat op verschillende niveaus	191
8.4	EOS en OKR	193
9	De blinde vink	199
9.1	Pas op voor de blinde vink	200
9.2	De blinde vink te lijf met review- en inspectietechnieken	201
9.3	De blinde vink te lijf met DfX en Agile projectmanagement	206
9.4	Testen rechts in het V-model	210
10	The Final Countdown	215
10.1	Het traject tot de uitvoeringsfase samengevat	216
10.2	Heartbeat in de praktijk	219
10.3	Wijzigingsbeheer	233
10.4	Status en resterende route zichtbaar maken	238
10.5	Onzekerheden toch planbaar maken	247
	Nawoord	254
	Dankwoord	255
	Bijlage 1: voorbeelden toepassing projectmodel	256
	Bijlage 2: De complete projectmanager toolkit	258
	Bronnen	259
	Over Roel Wessels	261
	Index	263

Inleiding

De boektitel *De complete projectmanager* lijkt misschien wat pretentius. Maar hij komt recht uit mijn hart, dit boek is voor jou. Want over het managen van projecten is enorm veel geschreven, maar vaak niet op een manier waarbij de belevingswereld van de projectmanager, die van jou dus, centraal staat.

Want er zijn vele boeken die vertellen over *wát* je allemaal moet doen om projecten succesvol uit te voeren. Wat een stakeholderanalyse is, wat risicomanagement inhoudt, wat het belang van plan-do-check-act is, wat er van je wordt verwacht bij het aansturen van je team. Maar *hóe* je dat precies toepast, hoe dat *óók* lukt in niet-ideale omstandigheden, hoe je dat integreert in je *éigen* werkproces en hoe je ervoor zorgt dat je het ook *écht* gaat doen... dat blijft voor veel mensen *do it yourself*.

In dit boek beschrijf ik zo compleet en toepasbaar mogelijk wat ik de afgelopen twintig jaar heb geleerd over projectmanagement en leiderschap. Ik ben daarbij op zoek gegaan naar de essentie, omdat het kennen daarvan helpt bij het toepassen en het integreren in je eigen gedrag. Kortom, in dit boek kun je leren hoe je een punt zet achter *projectlijden*, hoe je reactief gedrag verruilt voor proactief én beïnvloedend gedrag, maar vooral hoe je projectmanagement (weer) leuk maakt voor jezelf, voor je team en voor je omgeving.

Projectmanager van de 21ste eeuw

Er is de afgelopen decennia veel veranderd op het gebied van projectmanagement. De omgeving is dynamischer geworden en er wordt steeds meer verwacht van de projectmanager. Dat vraagt bijna om een schaap met vijf poten: resultaat leveren ongeacht de omstandigheden, commitment geven ondanks veel onzekerheden, hoogopgeleide kenniswerkers aansturen en coachen op zelfsturing, omgaan met belanghebbenden die niet op één lijn zitten en sturen op creatieve doorbraken zonder daarbij te veel risico te lopen. Een enorme *balancing act!*

Dit kunnen beteugelen vraagt om jouw vakmanschap. En het vermogen om in alle situaties regie te houden en de actie te bepalen. Maar dat is als zeilen bij storm: je hebt geen tijd om na te denken en te proberen wat werkt. Je moet met overtuiging en daadkracht je project runnen. Effectief en efficiënt. Maar hoe doe je dat?

Verder zal het je vast wel eens opgevallen zijn; waar je zelf enorm mee worstelt en wat onmogelijk lijkt, wordt door een ander ogenschijnlijk eenvoudig opgelost. Het omgekeerde gebeurt ook. Kennelijk maakt het heel veel uit *hóe* je een project aanpakt: dat je methoden in de juiste situatie toepast en hier het juiste gedrag aan koppelt. Maar hoe leer je dat? Waar vind je de goede voorbeelden? Er zijn zoveel inspirerende management- en motivatietechnieken, maar hoe combineer je die?

Zie jij door de bomen het bos nog, of blijf je ook hangen in de theorie en denk je vaak: *in het volgende project ga ik het wél echt toepassen...?*

Natuurkundige en muzikant

Om een antwoord te vinden op bovenstaande vragen ben ik op zoek gegaan naar de essentie van projecten succesvol aansturen. Daarbij heb ik dankbaar geput uit mijn jarenlange ervaring als projectmanager, programmamanager en directeur productontwikkeling, maar óók als natuurkundige en muzikant. De natuurkundige zie je terug in de focus op structuur aanbrengen in projecten, de drang om overeenkomsten te ontdekken tussen methoden en om moeilijke dingen makkelijk te maken, het managen van complexiteit dus. De muzikant ontdek je in de manier waarop ik beschrijf dat je constant presteren op hoog niveau moet combineren met loslaten ten behoeve van het creatieve proces, de overtuiging dat de projectmanager altijd regie moet nemen en dus de *performer* in zichzelf moet wakker maken én de nadruk op het belang van ritme in projecten en veranderprocessen.

Het is mijn passie om mensen, methoden en denkwijzen te verbinden. Het geheel is meer dan de som der delen. Daarom zul je merken dat dit geen boek is dat zich afzet tegen andere methoden en de zoveelste nieuwe route presenteert die het wél waar zou maken. Ik wil juist laten zien hoe methoden als PRINCE2, Agile, DSDM Atern, *PMBOK Guide*, PRINCE2 Agile, het competentieraamwerk ICB van IPMA en een groot aantal leiderschapstechnieken samen effectief kunnen worden ingezet. De vakman laat zich niet beperken door gereedschap maar beschouwt deze juist als een verrijking. Daarbij verbind ik moderne Agile technieken met traditionele methoden. Per slot van rekening kom je ze ook door elkaar tegen in de wereld waar je werkt. Daarom spreek ik ook liever over Agile *leiderschap*: het gaat nóg meer om de Agile houding dan om de Agile processen, het is vooral mensenwerk...

Naast zélf toepassen heb ik de inhoud van dit boek de afgelopen vijf jaar in vierdaagse masterclasses aan meer dan driehonderd professionals overgedragen en verfijnd. Die kwamen niet alleen uit de hightech sector, mijn bakermat, maar ook uit de publieke sector, medische wereld, het onderwijs, de bouw, ICT en andere domeinen. Kortom, dit boek is bedoeld voor iedereen die beter wil worden in het leiden van projecten.

Wat gaat dit boek jou opleveren?

Dit boek bevat een compleet overzicht van de toepassing van projectmanagement en Agile leiderschap binnen product-, dienst- en organisatieontwikkeling. Leesbaar voor iemand die zich voor het eerst een beeld wil vormen over het leiden van projecten, maar vooral bedoeld voor de gevorderde projectleider die de volgende stap wil zetten. Het is niet noodzakelijk dat je al zwaar bent ingewijd in het projectmanagementvak, omdat alle benodigde kennis in dit boek beschreven wordt, maar opgedane kennis en ervaring zal je zeker van pas komen tijdens het lezen. Daarbij zal je niets te kort komen aan inhoudelijke diepgang, maar je zult merken dat de nadruk ligt op de interactie tussen de theorie en jouw eigen gedrag en werkwijze. Het gaat per slot van rekening over het *hoe* en het ook echt *doen*. En dus hoe het ook lukt bij niet-ideale omstandigheden en hoe je de kennis uit dit boek concreet inpast in je dagelijkse werkproces.

Het boek bestaat uit drie delen. Deel 1 (hoofdstuk 1 – 4) beschrijft wat er komt kijken bij het opzetten en managen van een project. Basisbeginselen, de essentie van regie nemen,

structureren en Agile denken spelen de boventoon. Deel 2 (hoofdstuk 5 en 6) vertelt hoe je het plan en de planning maakt. Dit blijkt in kleine stapjes te kunnen, waardoor je compleetheid, afstemming en draagvlak cadeau krijgt. Deel 3 (hoofdstuk 7 – 10) behandelt ten slotte hoe je de projectuitvoering aanstuurt. Hoe je de landing naar het einddoel realiseert met een strak PDCA-ritme, hoe je tussenresultaten beoordeelt op kwaliteit en hoe je team en omgeving gemotiveerd houdt.

Ik heb het boek zo praktisch mogelijk beschreven door theorie af te wisselen met toepassing en anekdotes. Dat doe ik ter inspiratie. Neem de essentie tot je en pas het toe vanuit je eigen stijl en persoonlijkheid. Doe het op je eigen manier. Want anders lukt het niet, hou je het niet vol en vooral: *anders geloven anderen je niet!*

Geniet van het lezen van dit boek, maar vooral van het toepassen ervan.
Projecten leiden is fun!

Roel Wessels

1 De &-&-&-paradox¹

- Hoe de toenemende vraag naar én-én-én het leven van de projectmanager op zijn kop zet.
- Waarom sturen op controle en sturen op resultaat en proces niet hetzelfde is.
- Het belang van kunnen omgaan met onzekerheid.
- Agile uitgelegd en hoe het aansluit bij traditionele methoden.
- De rode draad van dit boek: van reactief naar proactief naar beïnvloeden.

Ik ging voor het eerst skiën toen ik bijna dertig was. Ik was de enige beginner in onze vriendenclub en dat betekende dat, terwijl de rest nog aan het ontbijten was, ik braaf in de kou met het beginnerklasje de eerste kneepjes van het skiën kreeg bijgebracht. De les was 's ochtends en de eerste dag verliet ik ook 's middags de oefenpiste niet. Maar op de tweede dag bezweek ik voor de sociale druk en ging in de middag mee met de groep. Die had mij beloofd rekening te houden met de moeilijkheid van de pistes.

Aanvankelijk ging het best lekker en hoewel ik me een beetje bezwaard voelde om steeds als laatste aan te sluiten, maakte mijn positieve insteek mij attent op het feit dat sommigen de wachtpauzes best wisten te waarderen zodat ze een sigaretje op konden steken. Na een uur hield de groep echter stil bij een helling en klonk er wat gemor. We hadden een afslag gemist en stonden voor een zwarte piste... In mijn naïviteit keek ik nog om of ik terugkon, maar nee, er was slechts één route, ik moest de zwarte piste af...

Na wat mentale steun met de boodschap dat de piste steil was maar wél met goede sneeuw, kreeg ik aanvullend advies mee. Daar waar de stukken te steil waren, kon ik altijd zijdelings glijdend met de ski's de piste af. Na wat gedraal zette ik de afdaling in en hoewel het zweet me aan alle kanten uitbrak, vorderde ik wonderwel. Halverwege kreeg ik er zelfs vertrouwen in. Het steilste stuk was achter de rug en hoewel het meer schuiven dan skiën was, ontstond er waarachtig een hosanna-gevoel.

En toen stond ik beneden. Bij veel prestaties denk ik achteraf terugkijkend vaak 'ach, zo moeilijk was het niet', maar een helling ziet er van onderaf nog veel steiler uit dan hij in werkelijkheid was. Ik voelde me een koning die de zwarte piste beheerste! Totdat... een ervaren skiër zwiep, zwiep, zwiep de zwarte piste afswingde alsof het een blauwe piste was. Ik stond weer met beide benen op de grond, of beter gezegd op mijn ski's. *Ik had nog veel te leren.*

Met deze anekdote start ik vaak mijn lezingen en stel vervolgens de vraag aan de aanwezigen: 'Wie krijgt tijdens of na een project vol geploeter en gezwoeg feedback van een professional

¹ Dit hoofdstuk sluit aan bij de volgende competenties uit IPMA's ICB4: Strategy, Governance, structures and processes, Resourcefulness, Project design, Change and transformation.

over hoe de projectuitvoering beter of soepeler kan verlopen?’ Vaak blijft het dan stil. Men blijkt juist reacties te ontvangen als ‘Projecten gaan hier altijd over de kop, wen er maar aan’, of ‘Onze omgeving is zo complex, daarin kun je geen normaal projectmanagement bedrijven.’



Krijg jij tijdens of na het project feedback over hoe het beter kan?

Kennelijk hebben de projectmanager en de omgeving geaccepteerd dat projecten niet verlopen zoals gewenst. En ontbreekt het aan professionals die in staat zijn de vinger op de zere plek te leggen en kunnen tonen hoe het beter kan. Of nog erger, ontbreekt het überhaupt aan het besef dat het beter kan. Het besef dat ervaren skiërs niet afzien maar genieten van de zwarte piste. Het besef dat *zwarte piste-projecten*, moeilijke projecten met bijvoorbeeld veel onzekerheden of lastige opdrachtgevers, wel degelijk goed kunnen worden uitgevoerd. En als men geaccepteerd heeft dat het niet beter hoeft, zal het ook vaak ontbreken aan lerend vermogen binnen de organisatie en dus aan projectmanagers die juist zwarte piste-projecten opzoeken omdat ze genieten van complexe projecten en zich verder willen ontwikkelen.



Ik noem deze schijnbare tegenstrijdigheden die moeten worden overwonnen de *&-&-&-paradox*: én onzekerheden toestaan én flexibel zijn én het project succesvol afsluiten én van het proces genieten! Projectmanagers die zich blijven verbeteren om steeds moeilijkere omstandigheden aan te kunnen, zijn professionals die de *&-&-&-paradox* willen doorbreken.

1.1 Méér met minder

Misschien herken je na deze anekdote meer gedaantes die de *&-&-&-paradox* kan aannemen voor de projectmanager. In dit hoofdstuk behandel ik er drie. Daarbij richt ik me alleen nog maar op de uitdaging die de betreffende *&-&-&-paradox* met zich meebrengt; oplossingen volgen later in dit boek.

1. **Méér met minder**: het project moet én zo spoedig mogelijk af én wijzigingen moeten mogelijk zijn én het moet toch nog goedkoper én het moet functioneel meer opleveren én ...
2. Én **er bovenop zitten** én **ruimte bieden** aan het team.
3. Én **onzekerheden zien** én **commitment geven** ten aanzien van de einddatum en de kosten van het project.

In deze paragraaf bespreek ik de eerste, méér met minder. De andere twee volgen in paragrafen 1.2 en 1.3. Door breder te kijken dan naar de projectmanager alleen wordt de omgeving zichtbaar waarin de projectmanager van vandaag zich beweegt. Dit laat zien op welke vlakken een projectmanager zich dient te ontwikkelen om succesvol te blijven.

Vaarwel trade-off

De &-&-&-paradox beschrijft dus situaties waarbij het om én-én-én gaat en waarbij kiezen niet meer goed genoeg is. Om dit uit te leggen gebruik ik graag het wat gechargeerde voorbeeld van de drie automerken Alfa Romeo, Volvo en Mercedes van 30 jaar geleden en tegenwoordig. De Volvo was de veilige wagen, het suffe design en uitstraling werd op de koop toegenomen en hoorde bij die veiligheid. Voor design moest je bij Alfa Romeo zijn, maar dan boette je wel behoorlijk in op betrouwbaarheid. En Mercedes was de kwaliteitswagen, die betrouwbaarheid en uitstraling combineerde, maar daarvoor wel weer een hele hoge prijs liet betalen.

Tegenwoordig zien we dat deze klassieke *óf-óf-óf trade-off* steeds minder geaccepteerd wordt. Door nieuwe technologie, toegenomen concurrentie, globalisering en samenwerking tussen bedrijven ligt de lat hoger en hoger. Veel productkenmerken zijn standaard geworden. We willen niet meer extra betalen voor kwaliteit. Hetzelfde geldt voor extra *features*, veiligheid, serviceniveau enzovoort. Ook doorlooptijden bij productontwikkeling worden korter en de ontwikkelkosten dienen lager te zijn. Méér doen met minder dus. Als je niet mee kunt, dan delf je het onderspit; *we want it all*.



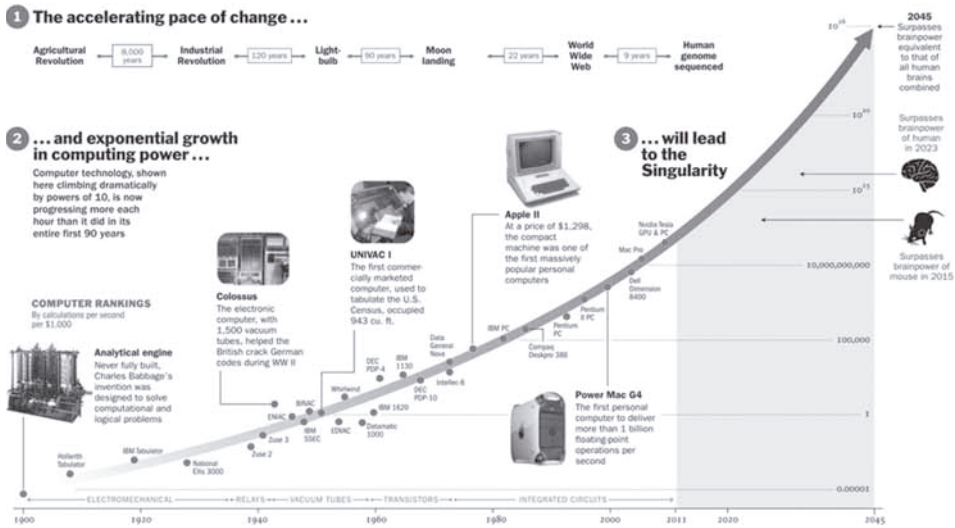
Herken jij deze toenemende vraag naar én-én-én?

Vakmanschap en creativiteit in leiderschap

Ook in projecten willen we én... én... én... Je zou kunnen zeggen dat het project de *duivelsdriehoek*, die vertelt dat geld, kwaliteit en tijd met elkaar verbonden zijn, moet overtreffen in de nieuwe tijd. En technologisch lukt dat. Zo ziet Raymond Kurzweil een exponentieel patroon in de voortgang van technologische ontwikkeling die de wereld in ongekend tempo verandert, wat uiteindelijk zal leiden tot *singulariteit* (figuur 1.1). Singulariteit verwijst hierbij naar het moment waarop technologische middelen het menselijke brein overstijgen (Kurzweil, 1999). Richten we ons op het heden, dan zijn projecten en organisaties complexer geworden door de vele eisen, maar vooral ook door de inherente complexiteit. De &-&-&-paradox zorgt dus voor uitdagingen en legt beperkingen op aan het projectteam. Is dat erg? Een voetballer die met weinig ruimte toch tot scoren komt, is een held. Wielrenners willen vaak dat de koers zwaar wordt gemaakt, zodat alleen de beste voorop zijn in de eindfase van de wedstrijd. Als je beseft dat iedereen met de beperkingen van de &-&-&-paradox te maken heeft, zou je ook kunnen zeggen dat degene met het meeste vakmanschap de grootste kans op succes heeft. Vakmanschap loont dus.



Het opleggen van beperkingen prikkelt de creativiteit. Het oplossen van de &-&-&-paradox vraagt om creatieve conceptdoorbraken, want normale uitbreidingen zorgen bij productontwikkeling voor gelijkmatige toename van kosten, onderdelen, etcetera. Slimme oplossingen



Figuur 1.1 Exponentiële groei in technologische vooruitgang volgens Raymond Kurzweil

zijn gewenst, zoals het inrichten van snellere systemen door iets weg te halen, of het efficiënter maken van organisaties door ze te vereenvoudigen.

Vakmanschap dus in combinatie met een hoge mate van creativiteit. Dit stelt eisen aan de medewerkers maar ook aan de leiderschapstijl van de (project)manager. Die zal moeten kunnen loslaten én toch ook deadlines halen. Structuur bieden én de medewerkers tegelijkertijd ruimte geven. Medewerkers inhoudelijk uitdagen zónder alle details voor te schrijven. Eigenschappen die vragen om vooral én-én-én en daarom veel leiderschap van de projectmanager.

1.2 En er bovenop zitten én ruimte bieden

Bij het uitbreken van de kredietcrisis in 2007 gaf ik als programmadirecteur leiding aan de projecten binnen Assembléon, een hightech onderneming met een ontwikkelafdeling van ruim 200 fte. De kredietcrisis van 2008 had een enorme impact op onze sales, waarbij je moet denken aan een reductie van meer dan 50%.

De toenmalige CEO stond voor de uitdaging de teugels aan te trekken. Zo'n proces heeft alles in zich van micromanagement. Alle uitgaven gingen, ongeacht de autorisatieregels, via hem en de CFO. Ook de bonnetjes onder de 100 euro dus. Natuurlijk was er een vacaturestop en verlenging van elk contract liep via hem. Gevolg was dat er in korte tijd veel grip kwam op de financiële details. Omdat er geen stap meer gezet werd zonder de CEO, liep deze niet meer achter voldongen feiten aan. Een échte crisis vraagt om échte maatregelen. En ook al werkt het verlamdend voor vele processen, ook het personeel wenst en verwacht dit soort ingrepen in tijden van crisis.

Wat mij is bijgebleven is dat de CEO duidelijk uitstraalde dat deze fase *tijdelijk* moest zijn. Hij kon goed omgaan met het tweede voorbeeld van de &-&-&-paradox: én er bovenop zitten én ruimte bieden aan het team. Dat hielp het personeel om mee te doen en vol te houden. De CEO deed niet aan micromanagement omdat hij een *control freak* was; hij had een duidelijke boodschap en wilde het personeel voorgaan om kritisch te kijken naar alle uitgaven. Zijn credo was: ‘We zijn weer een papa-mamabedrijf’, waarmee hij wilde onderstrepen dat iedereen weer elke bron van inkomsten en uitgaven moest beschouwen alsof het zijn eigen geld was. Denken vanuit abstracte ‘potjes’ of ‘dat doen we toch altijd zo’ pasten daar niet meer bij. Je kon alleen geld uitgeven dat je had en waarvan duidelijk was welke waarde het ging opleveren. Op elk niveau in de organisatie.

De kracht van een duidelijke boodschap, deze vaak herhalen en zélf het voorbeeld geven. ‘*Tell me and I forget, teach me and I may remember, involve me and I learn*’, zoals de Amerikaanse politicus Benjamin Franklin het benoemde.

Bij een échte crisis is tijdelijk ingrijpen gewenst om de controle te vergroten. Het is een bewuste keuze. Elke projectmanager zou zich dit vermogen van *crisismanagement* eigen moeten maken. Het gaat echter fout als crisismanagement wordt toegepast zónder dat er crisis is. We zien dan het omgekeerde effect: de crisis wordt veroorzaakt door bovenmatig sturen op controle en afleggen van verantwoording. Door *micromanagement* dus.

Je zou kunnen zeggen dat er in die situaties niet goed wordt omgegaan met de &-&-&-paradox ‘én er bovenop zitten én toch ruimte bieden’. De grip op controle slaat door en het controleren van medewerkers en behoefte aan detail wordt een obsessie. Vaak gedreven door een gebrek aan vertrouwen in de intentie of vaardigheden van anderen, of door een gebrek aan zelfvertrouwen.

Is aandacht voor detail dan fout? Integendeel! Grip hebben op je project is essentieel, *the devil is in the detail*. Maar als het een obsessie wordt en het management gaat zich een belangrijke rol toe-eigenen in alle dagelijkse processen, dan gaat het mis. Besluiten zijn dan pas een besluit als de (micro)manager ja heeft gezegd en als klap op de vuurpijl schrijft deze ook nog de details voor ten aanzien van de uitvoering. Detail is niet het probleem, wel het feit dat de micromanager bepaalt wélk detail.

Aandacht voor detail is bij micromanagement niet het probleem. Wel de obsessie.

Gevolg? Medewerkers nemen zelf geen initiatief meer en zullen in plaats van te excelleren middelmatige prestaties gaan leveren. Daarop worden ze immers gecontroleerd en geïnstrueerd. Bovendien is de micromanager door zijn obsessie niet meer bewust bezig met waar het echt om gaat: datgene bereiken dat het project beoogt, resultaat! Geen wonder dat management in onze maatschappij vaak een negatieve klank heeft, het is het *verkeerde soort management*.

Sturen op controle

Ook in onze maatschappij zien we sporen van te veel sturen op controle en te weinig op resultaat en proces. Recente misstanden zoals de bankencrisis en machtsmisbruik binnen organisaties hebben het vertrouwen geen goed gedaan en prikkelen daarmee de neurotische reflex om controlemiddelen toe te voegen. Het regent *Key Performance Indicators* (KPI's), waarbij je je kunt afvragen of ze bedoeld zijn om het proces te verbeteren of om de uitvoerders te controleren. KPI's zijn indicators, waarschuwers dus; ze worden echter vaak misbruikt als *targets*. KPI's worden dan nagejaagd in plaats van dat men doet wat echt nodig is. Zo wordt het middel erger dan de kwaal.



Een voorbeeld uit de zorgsector. Nadat de zorgverzekeraars waren aangesproken op het gebrek aan benchmarking van de kwaliteit van zorgverleners, zijn ze aan de slag gegaan om het proces te verbeteren. Er is gekozen om te werken volgens het systeem van 'praktijkvariatie', waarbij het declaratiegedrag van huisartsen en andere zorgverleners statistisch wordt vergeleken met data van gelijksoortige aanbieders. Doel is hiermee om uitschieters te filteren zonder dat medische gegevens van patiënten hoeven te worden bestudeerd (in verband met de Wet

bescherming persoonsgegevens). Pas na deze filtering volgt bij de zorgverleners met uitschieters een detailonderzoek, waarbij gevraagd wordt de afwijkingen te verklaren.

In deze uitvoering is dit dus een controlemiddel. Hoewel er natuurlijk allemaal slimme extra analyses mogelijk zijn voor de volksgezondheid met bijvoorbeeld datamining, lijkt het er niet op dat de patiënt hier betere zorg door gaat krijgen. Ook de zorgverleners zijn er niet blij mee. Ze voelen zich in het beklagdenbankje gezet en in hun professionele eer aangetast wanneer ze worden aangesproken op afwijkingen ten aanzien van de KPI praktijkvariatie. En geef ze ongelijk, er zijn veel logische verklaringen anders dan fraude te bedenken voor afwijkingen van je praktijk ten opzichte van het gemiddelde. Een versterking van onderling wantrouwen dus. Ten slotte valt te verwachten dat er een prikkel ontstaat voor zorgverleners om zich aan te passen aan het controlesysteem. Dan gaat dus ook de partij die gecontroleerd wordt sturen op controle in plaats van op resultaat door bijvoorbeeld de patiëntenplanning zodanig in te richten dat deze past binnen de gemiddelden, in plaats van deze af te stemmen op de wensen van de patiënt om een zo hoog mogelijke patiënttevredenheid te verkrijgen. Geef de zorgverlener eens ongelijk, maar *weg is de innovatiekracht*.

Sturen op controle in plaats van sturen op resultaat en proces zie je veel in de publieke sector. Vaak vanuit de wens om te sturen op verantwoording. En natuurlijk, omdat de financiering plaatsvindt vanuit belastingopbrengsten is het logisch dat getoond moet worden dat het budget op de juiste manier is besteed. Toch blijft het 'in de achteruitkijkspiegel kijken', terwijl men vooral vooruit zou moeten kijken om de beste weg naar het doel te kiezen. Want dat heeft de belastingbetaler écht verdiend.

KPI's definiëren is dus vakwerk dat om systematisch denkwerk vraagt. De grondleggers van de *Business Balanced Scorecard (BBSC)*, Robert Kaplan en David Norton, waarschuwen ons al met het woord *balanced* dat het kiezen van *KPI's* een secuur werkje is (Kaplan en Norton, 1996). Zo dient er een *koppeling* te worden gemaakt tussen de indicatoren van de verschillende perspectieven (bij de BBSC het financieel, klanten-, intern en leer&groei-perspectief) om te borgen dat de individuele KPI's ook werkelijk leiden tot resultaat voor de organisatie. Verder dienen KPI's vergezeld te gaan van een *complementaire* KPI om te voorkomen dat het proces doorslaat naar één kant. Een bekend voorbeeld is het call center. Een belangrijke KPI is hier de *first call resolution rate* die aangeeft hoeveel procent van de vragen meteen worden opgelost. Het meten van deze KPI alleen zegt echter niets over hoe efficiënt de organisatie klantenvragen oplost. Door een complementaire KPI toe te voegen zoals 'tijdsduur gesprek' is wél te zien hoe efficiënt calls worden opgelost.

Gebalanceerde KPI's definiëren, gecombineerd met het feit dat de KPI-invulling een middel is dat vertrouwen maakt of breekt, laat zien dat het vaststellen van een goede set meetinstrumenten geen vrijdagniddagklusje is en vraagt om vakmanschap!

Diminishers en multipliers

Het balanceren tussen én er bovenop zitten én ruimte bieden aan het team is een onderwerp waar velen hun hele leven aan blijven sleutelen. En dat is geen schande. De Amerikaanse groeigoeroe Verne Harnish verdiept zich al jaren in de basisprincipes die nodig zijn om een bedrijf snel te laten groeien. In zijn boek *De Rockefeller strategie* (Harnish, 2008) vertelt hij – wat je niet zal verrassen – dat je alleen kunt opschalen als je kunt delegeren. Hij voegt daaraan toe dat 96% van alle bedrijven minder dan tien medewerkers heeft en een overgrote meerderheid daarvan minder dan drie. Als reden noemt hij het feit dat de meeste ondernemers de stap naar het delegeren van verantwoordelijkheden niet weten te zetten.

Een andere kijk op deze &-&-paradox wordt gegeven door de Amerikaanse leiderschaps-expert Liz Wiseman in haar boek *Multipliers – Voor managers die 2x meer uit hun team willen halen* (Wiseman, 2015). Hoewel wij in hoofdstuk 4 voor de *factor 10* gaan, is deze verdubbeling alvast mooi meegenomen. Wiseman stelt op basis van een analyse van 150 managers dat organisaties niet zozeer een tekort aan personeel of andere middelen hebben, maar dat er een onvermogen is om toegang te krijgen tot de waardevolste middelen die al ter beschikking staan. In de praktijk zou de meerderheid van de managers, die ze *diminishers* noemt, te weinig uit hun medewerkers halen. Ze vertonen namelijk gedrag dat de intelligentie en creativiteit van hun medewerkers vermindert in plaats van vergroot. De *multipliers* halen juist méér uit hun mensen. Ze zijn het type manager waar medewerkers graag voor door het vuur gaan. Ze weten verborgen talenten te ontdekken en verstaan de kunst vertrouwen te hebben in hun medewerkers.

Ook al denk je dat je het goed aanpakt, iedereen zal bewust of onbewust wel eens diminisher-gedrag vertonen. Managers met veel drive om samen resultaat te boeken zouden bijvoorbeeld



DIMINISHER		MULTIPLIER	
De imperium-bouwer	Hamstert arbeidskrachten en laat talent onbenut	De talentmagneet	Trekt getalenteerde mensen aan en benut hen op het toppunt van hun kunnen
De tiran	Creëert een gespannen sfeer die het denken en de capaciteiten van mensen onderdrukt	De bevrijder	Creëert een bruisende sfeer die het beste (denk)werk van mensen vraagt
De betweeter	Geeft orders die laten zien hoeveel hij weet	De uitdager	Schept een sfeer die ervoor zorgt dat mensen tot het uiterste gaan
De beslisser	Neemt gecentraliseerde, onverwachte besluiten die de organisatie in verwarring brengen	De debataanjager	Stuurt aan op goede beslissingen door middel van stevige discussie
De micromanager	Stuurt resultaten door middel van persoonlijke betrokkenheid	De investeerder	Geeft anderen de verantwoordelijkheid voor resultaten en investeert in hun succes

Figuur 1.2 De vijf onderscheidende disciplines van multiplier- en diminisher-gedrag

door hun energie en enthousiasme onbewust anderen kunnen afschrikken om zelf de regie te nemen. Wiseman noemt dit *accidental diminishers*. Misschien vind je haar inzichten niet grensverleggend, de vijf disciplines waarin multipliers zich onderscheiden van diminishers kunnen helpen blinde vlekken in je eigen gedrag op te sporen (figuur 1.2). Bovendien geeft Wiseman aan dat iedereen multiplier-gedrag kan aanleren. Dat geeft de burger moed.

1.3 En onzekerheden zien én commitment geven

Wie heeft er wel eens *nee* gezegd tegen een opdracht omdat deze onvoldoende duidelijk te maken was? Als ik deze vraag stel aan projectmanagers, krijg ik uiteenlopende reacties. Sommigen zijn heel resoluut en geven aan dat een onduidelijke opdracht geen basis is voor een succesvol project. Anderen halen hun schouders op en antwoorden dat een vage scope bij aanvang van een project het standaardrecept is in hun bedrijf. Ze hebben het geaccepteerd en zijn er aan gewend geraakt. De derde &-&-&-paradox 'én onzekerheden zien én commitment geven' raakt vele projectmanagers. Commitment is er – ondanks onzekerheid – voor gaan (en je persoonlijke integriteit in de waagschaal leggen) en daarmee de juiste verwachtingen wekken.



Heb jij wel eens een project teruggegeven aan een opdrachtgever?

De cultuur van de organisatie lijkt een belangrijke rol te spelen bij het antwoord op deze vraag. De reactie 'De opdracht teruggeven zou bij ons niet worden gewaardeerd!' komt

regelmatig voor. Bij menige organisatie wordt het teruggeven van je opdracht niet als heldendaad gezien. Toch vraag ik me wel eens af of dit werkelijk zo is of een eigen aanname waardoor men het nooit proberen zal. Later in dit boek zullen we zien dat niets zwart-wit is en er altijd manieren zijn om deze situaties toch naar je hand te zetten en beïnvloedend op te treden. Daarbij gaat het dus over *hoe* je de opdracht teruggeeft. En dat levert vaak bijzondere wendingen op. Maar los van je eigen aanpak zal het zeker ook uitmaken of je opdrachtgever een diminisher of een multiplier is. Een diminisher zal het teruggeven van de opdracht als werkweigering opvatten. De multiplier zal het juist waarderen dat je open kaart speelt. *Ken je pappenheimers.*

Ik weet zelf nog dat ik de mogelijkheid om een opdracht terug te geven als een absolute eye opener ervaren heb, toen ik bij een van mijn eerste werkgevers enthousiast met mijn project aan de slag wilde gaan. Het was een werkgever die op het gebied van project- en kwaliteitsmanagement stevig aan de weg timmerde. Een Quality Assurance Officer, belast met de ondersteuning van de projectleiders op kwaliteitsgebied, stelde: 'Als je geen User Requirements Specification ontvangen hebt van de opdrachtgever, dan is het logisch dat je deze opdracht teruggeeft, want je weet helemaal niet wat je moet doen!' Ik heb de opdracht niet teruggeven, maar ben wel de projectscope op scherp gaan zetten met de opdrachtgever. Gelukkig pakte die het positief op en hielp met het concreet maken van de opdracht. Kritisch blijven, rug recht houden en niet zomaar aan de slag gaan met een vage vraagstelling pakte dus goed uit. Ik ben de betreffende Quality Officer nog steeds dankbaar voor de levensles.

Later heb ik overigens bij diezelfde werkgever wel een keer mijn opdracht teruggegeven, maar toen gaf men het project ongewijzigd aan een ander die de opdracht zonder aarzelen accepteerde. Die projectmanager toonde lef, maar kon later stevig aan de bak om de richtingloze uitvoering op de rit te houden. Weer een les wijzer dus: het aanpakken van de paradox 'én onzekerheden zien én commitment geven' kent geen standaard aanvliegroute.

Verwachtingen wek je meteen

Ik ben van mening dat de meeste projectmanagementmethoden meer met elkaar gemeen hebben dan dat ze van elkaar afwijken. Afhankelijk van werkdomein en visie leggen ze de nadruk op andere facetten, maar met wat inspanning kunnen ze prima op elkaar geprojecteerd worden. Dat is maar goed ook, want samenwerkende organisaties gebruiken meestal andere projectmanagementmethodieken, wat geen belemmering zou mogen vormen in de onderlinge samenwerking en de beheersing van het totale project.

Over het moment waarop de projectmanager officieel commitment geeft ten aanzien van benodigde tijd, budget, middelen etcetera, zijn de meeste projectmanagementrichtlijnen ook eensgezind. IPMA is met het NCB-raamwerk misschien niet zo expliciet, maar de examenrichtlijnen op basis van de NCB versie 3 van IPMA-NL geven bij competentie 1.19 Project Start aan dat dit moment na afsluiting van de projectinrichtingsfase ligt, bij de mijlpaal *decision to fund*. Bij PRINCE2 geef je formeel commitment bij oplevering van de *Project Initiation Documentation* bij het afsluiten van de initiatiefase. Op dat moment wordt het projectmanagementplan namelijk opgeleverd en goedgekeurd als een soort contract, is de

definitiefase van het project afgerond en kan de uitvoeringsfase van start gaan. Wederzijds worden verplichtingen formeel aangegaan door de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

De traditionele projectmanagementmethoden gaan er dus van uit, dat de activiteiten van de definitiefase ertoe hebben geleid dat de factor onzekerheid zo ver is teruggebracht dat er helderheid bestaat over projectbudget, doorlooptijd en dergelijke. Het projectmanagementplan is af en stabiel, tijd om 'te stoppen met denken', klaar om aan de slag te gaan. We weten echter dat de praktijk weerbarstiger is en dat er bij het afsluiten van de definitiefase vaak nog significante onzekerheden over blijven. Oorzaken hiervan zijn bijvoorbeeld:

- Het projectdoel is onduidelijk of verandert tijdens het project.
- Er is te weinig kennis over de oplossingsrichting om vooraf een plan te maken, men leert al doende tijdens de uitvoeringsfase.
- De organisatie neemt niet de tijd om het definitietraject te doorlopen en begint meteen met de uitvoeringsfase.
- Er is onvoldoende besluitvaardigheid om keuzes te maken ten aanzien van projectscope, oplossingsrichtingen of de inzet van middelen.

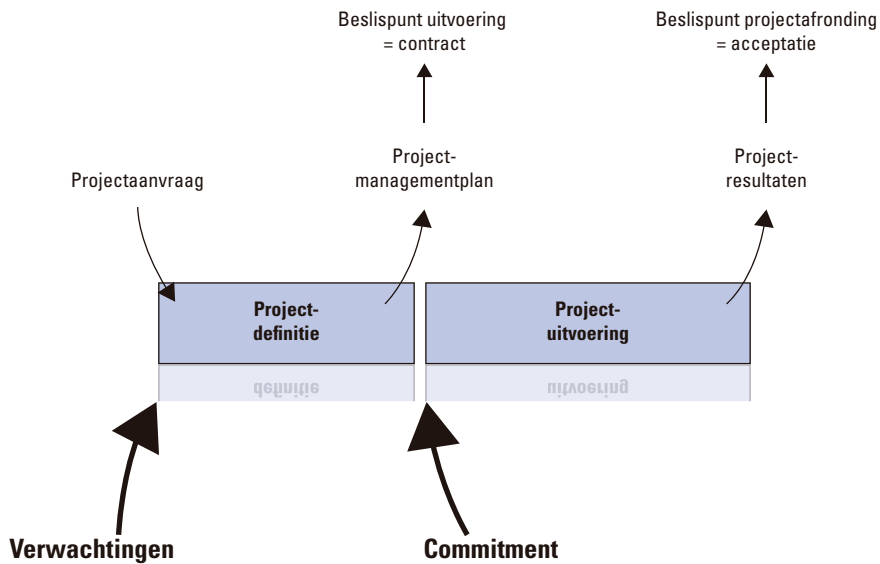
Een projectmanager moet dus vaak commitment geven terwijl het eigenlijk nog te vroeg is. De definitiefase langer laten duren kan zeker helpen, maar ook dan blijven er vaak nog onzekerheden over. En het is maar de vraag of de opdrachtgever je deze tijd gunt. Dat kan een praktische reden hebben: de einddatum van het project ligt vast, waardoor langer bezig zijn met de definitiefase automatisch betekent dat er minder tijd over blijft voor de uitvoeringsfase. Met wachten met commitment geven wordt het geduld van de opdrachtgever dan enorm op de proef gesteld. Of het heeft wellicht een politieke reden: de opdrachtgever weet ook wel dat het niet kan, maar wil het niet accepteren. Nog een groter dilemma dus, speel je het spel mee of niet?



Het belang van *het moment* van commitment geven is misschien sowieso wel betrekkelijk. Want commitment geven kun je wellicht *timen*, verwachtingen wekken niet. Ik spreek regelmatig projectmanagers die verbolgen zijn over het feit dat de opdrachtgever tijdens de definitiefase al conclusies trekt over doorlooptijd en budget, zonder dat dit formeel gecommuniceerd is. Een logische gedachte en formeel hebben ze gelijk. Echter, ook al ligt er geen officieel commitment, verwachtingen worden vanaf het eerste moment gewekt, bewust of onbewust.

En deze verwachtingen mogen dan informeel zijn, vaak heeft de opdrachtgever daar weinig boodschap aan of is zich van geen kwaad bewust. Wordt aan de verwachtingen niet voldaan, dan volgt teleurstelling. En teleurgestelde opdrachtgevers zijn minder flexibel en meewerkend, wat een negatieve spiraal veroorzaakt voordat het project überhaupt op stoom is. Dat wil je toch niet als projectmanager?

Verwachtingsmanagement begint voor de projectmanager dus vanaf de éérste seconde van het project. En dit is het moment waarop er per definitie nog veel onduidelijk is. De vaardigheid



Figuur 1.3 Verwachtingen wekken begint ruim vóór het moment van commitment geven

om ten tijde van onzekerheid toch duidelijkheid te scheppen over projectomvang en oplevermomenten is dus cruciaal voor een projectmanager. Of het nu gaat om het formele aangaan van commitment of het informele aangaan van verwachtingen.

Cynefin

Onzekerheden in je project maken het geven van commitment dus moeilijk. Het is waarschijnlijk heel herkenbaar, maar het heeft nogal wat subjectieve kanten. Want hoe complex is je project eigenlijk? Is de mate van onzekerheid inderdaad zodanig dat er geen stabiel plan gemaakt kan worden, of ligt het aan je eigen onvermogen? En hoe hou je de opdrachtgever toch aangeliend? Welke aanpak past bij de complexiteit van je project?

Een antwoord op de vraag hoe complex je project is, kan gegeven worden met het *Cynefin raamwerk* (Snowden, 2007). Dit raamwerk is ontwikkeld door professor Dave Snowden. Cynefin, uitgesproken als kih-neh-vin, is een Welsh woord met de betekenis: 'meerdere factoren uit onze omgeving en in onze ervaringen beïnvloeden ons op een manier die we nooit volledig kunnen begrijpen.' Het Cynefin raamwerk helpt om vast te stellen tot welk type van complexiteit en onzekerheid het project behoort. Bovendien geeft het antwoord op de vraag welke acties en oplossingsvormen hierbij passen en welke niet. Het is daarmee dus ook een *decision making*-instrument dat helpt bij het bepalen van de projectaanpak.



Snowden verdeelt situaties en problemen in vier kwadranten (figuur 1.4) met voor elk kwadrant een bijpassend stappenschema:

1. **Eenvoudig** (*waarnemen* \Rightarrow *benoemen* \Rightarrow *reageren*): de oplossing is vooraf bekend en eenvoudig te plannen.
2. **Gecompliceerd** (*waarnemen* \Rightarrow *analyseren* \Rightarrow *reageren*): er is een expert nodig om de oplossingsrichting te bepalen.
3. **Complex** (*proberen* \Rightarrow *waarnemen* \Rightarrow *reageren*): eerdere oplossingen zijn niet toe te passen. Oplossingsrichting en plan volgen na het uitvoeren van experimenten.
4. **Chaotisch** (*handelen* \Rightarrow *waarnemen* \Rightarrow *reageren*): het maken van een plan heeft niet de hoogste prioriteit. Eerst ingrijpen en de crisis bezweren, daarna eventueel de oplossingsrichting en het plan bepalen.

Interessant is dat Dave Snowden onderscheid maakt tussen eenvoudige en gecompliceerde situaties enerzijds en complexe en chaotische anderzijds. Bij de situaties *eenvoudig* en *gecompliceerd* is de oplossing namelijk vooraf bekend, zij het dat eenvoudige situaties door iedereen kunnen worden opgelost en dat voor gecompliceerde problemen een expert nodig is. Er is dus voldoende mate van voorspelbaarheid om een plan te kunnen maken en te starten met de projectuitvoering.

Bij de situaties *complex* en *chaotisch* is dit niet het geval omdat er te veel factoren onvoorspelbaar zijn of steeds veranderen. Bij complexe situaties zijn er experimenten nodig om van te leren; routinematige handelingen en standaardoplossingen werken niet. Er is juist behoefte aan een innovatieve en creatieve manier van werken. Eerst proberen, dan pas een plan. Chaotische situaties vragen daarentegen meteen om actie. Er is crisis en daarop moet acuut



Figuur 1.4 Het Cynefin raamwerk van Dave Snowden

ingegrepen worden om weer iets van de orde te herstellen. Daarna kan pas worden onderzocht wat de juiste vervolgstapen zijn. Eerst handelen, dan pas starten met de definitiefase.

Wat ik persoonlijk mooi vind aan het model van Snowden is dat het mijn gezonde verstand feilloos ondersteunt bij het maken van keuzes in de projectaanpak. Eenvoudige en gecompliceerde projecten zijn bij aanvang te voorspellen en dus te plannen. Stop daarom energie in het verkrijgen van de juiste informatie of de juiste experts en niet in brainstormen, experimenteren of andere afleiding. En stop energie in het verkrijgen van een eenduidig beeld met het team. Er zijn evenveel veronderstellingen als er betrokkenen zijn, ook bij voorspelbare projecten. De definitiefase is een kwestie van doorwerken, communiceren, keuzes maken en je niet laten afleiden totdat er een plan ligt. Just do it!

Bij complexe projecten ligt dit anders. En je zult het begrijpen, tot die categorie behoren de meeste projecten die te maken hebben met het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten. Evenals projecten waarbij veel mensen en belangen betrokken zijn, zoals reorganisaties en werkprocesverbeteringen. Bij aanvang van deze projecten ontbreekt het aan kennis omtrent aanpak en oplossing. Afhankelijk van de mate van complexiteit kun je de onzekerheden wel of niet afbouwen tijdens de definitiefase. Zijn de onzekerheden beperkt en kan een haalbaarheidsstudie (volgens proberen-waarnemen-reageren) in korte tijd duidelijkheid bieden, dan breng je het project vóórdat je commitment geeft van complex naar gecompliceerd. Je geeft dus commitment op basis van een voorspelbaar projectverloop met een plan voor de uitvoeringsfase. Voor projecten met meer onzekerheden of veranderlijkheid is dit niet mogelijk. Bij deze projecten start de projectuitvoering terwijl er nog significante onzekerheden en veranderingen te verwachten zijn. Complexe projecten vragen dus veel vakmanschap en creativiteit van de projectmanager, die terecht knokt met de &-&-&-paradox 'én onzekerheden zien én commitment geven'. Uiteraard geldt dit nóg meer voor projecten in het chaotische domein.



Welk type projecten volgens het Cynefin raamwerk heb jij onder je hoede gehad?

Afsluitend wil ik je twee bijzonderheden die Dave Snowden met zijn model aanstipt niet onthouden. Allereerst kent het model nóg een classificatie, te weten *wanorde*. Een situatie heeft de status wanorde als je niet kunt beoordelen in welke van de eerder genoemde kwadranten deze zich bevindt. Een uitermate gevaarlijke situatie. Een projectmanager die bijvoorbeeld te weinig regie neemt, kan het project in wanorde doen belanden. De projectleden zullen terugvallen in hun persoonlijke comfortzone, waarbij ze de verkeerde beslissingen nemen omdat ze hun werkwijze niet aanpassen aan het type probleem. Wanorde kun je herkennen aan opmerkingen als 'we doen het toch altijd zo'. Het is belangrijk om in dit soort situaties in te grijpen en dit domein zo snel mogelijk te verlaten.

Het andere element is de bijzondere overgang van eenvoudig naar chaotisch. Deze wordt ook wel de *catastrofische overgang* genoemd. Organisaties die stelselmatig situaties of veranderingen onderschatten (onterecht vereenvoudigen dus), kunnen vervallen in chaos. Zoals Snowden zegt, *'complacency leads to failure'*, ofwel zelfgenoegzaamheid leidt tot falen.

1.4 Een projectmodel als kapstok

In deze en de volgende paragraaf besteed ik aandacht aan twee onderwerpen die belangrijk zijn voor het vervolg van het boek: een *model van het project* en *Agile projectmanagement*. Het model van het project zal als oriëntatiemiddel en geheugensteun helpen bij de behandeling van nieuwe begrippen. De Agile methodiek is een iteratieve projectmanagementmethode die helpt bij het uitvoeren van projecten met veel onzekerheden en veranderende doelstellingen. Ik behandel Agile niet als tegenhanger van traditioneel projectmanagement, maar je raadt het al, we gaan voor én-én: Agile denken en doen in combinatie met traditioneel projectmanagement. Die combinatie zal je ook aantreffen in multidisciplinaire projecten als mechanische (waterval) ontwikkeling gecombineerd wordt met (Agile) softwareontwikkeling.

De fasering van het projectmodel

In figuur 1.5 zijn de projectmanagement-elementen weergegeven, waarmee de meeste projecten gemodelleerd kunnen worden. Het model is gebaseerd op het boek *Projectmanagement op basis van IPMA - NCB versie 3* (Hedeman, 2008), maar het is ook uitstekend toe te passen voor PRINCE2 en de *PMBOK Guide* van PMI. Het doel is namelijk ondersteuning bij begripsvorming, niet het afdwingen van keuzes ten gunste van een bepaalde methode. In het model staan de *definitiefase* en de *uitvoeringsfase* centraal, die samen vaak worden beschouwd als 'het project'. In je eigen project kunnen deze fases uiteraard worden opgedeeld in deelvases. Omdat ik me in dit boek vooral richt op het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, is voor de uitvoeringsfase al een voorstel van deelvases gedaan: de *ontwerpfase*, de *realisatiefase* en de *testfase*.



Het projectmodel heeft nog twee extra fases, die formeel meestal niet tot het project worden gerekend. Allereerst de *exploitatiefase*, de fase waarin de projectresultaten door de opdrachtgever worden gebruikt. Deze fase is in het algemeen geen onderdeel van het project, want het project wordt in de regel na de uitvoeringsfase afgesloten. Toch is het belangrijk voor de projectmanager om deze fase op de radar te hebben, aangezien dit de fase is waarin de opdrachtgever de projectresultaten gebruikt en verwacht de projectdoelstellingen te gaan realiseren.

Verder is het handig om te beseffen dat het project meestal pas vanaf de exploitatiefase geld gaat opleveren. De andere extra fase is de *voorbereidingsfase* (in PRINCE2 het Starting Up proces genoemd), een fase waaraan we in dit boek nog veel plezier gaan beleven. De voorbereidingsfase is bewust losgeknipt van de definitiefase. Waarom deze opsplitsing? Omdat de overgang naar de definitiefase zo belangrijk is én omdat de activiteiten uit de