



Verandermanagement: Business as Usual

Samenvatting

Voor organisaties is het inmiddels een vast gegeven dat hun processen en producten continue zullen moeten veranderen om zich te kunnen handhaven in een omgeving waar we elke dag moeten knokken in een moeilijke markt. Het vakgebied projectmanagement heeft met name de laatste jaren een enorme sprong gemaakt met het vastleggen van Best Practices. Na PRINCE2 en MSP, hebben MoR, PPS, P3O, MoV en MoP nu ook hun intrede gedaan. En met de opmars van Agile methodieken als SCRUM vervagen de grenzen tussen 'Run the Business' en 'Change the Business'. Het kan dan ook niet lang duren voordat hier een integratie plaatsvindt, Verandermanagement zal Business as Usual worden. Hoe lang dat nog zal duren is een interessante vraag! Dit zal met name afhangen van de bereidheid van de projectmanagers om hun rol en vaardigheden aan te passen!



Oppidum

Oppidum is een compact bureau dat zich bezighoudt met advisering, training, programma-, project- en interim management. We werken uitsluitend met gedreven en zeer ervaren professionals, die allemaal werken in de praktijk combineren met het geven van trainingen. Ons motto is dan ook: "We trainen wat we doen en we doen wat we trainen". Al onze professionals zijn gecertificeerd in de best practice die ze hanteren en hebben ervaring in diverse marktsegmenten. Oppidum biedt diverse trainingen aan op het gebied van project- en programmamanagement en daaraan gerelateerde onderwerpen. We doen dit klassikaal op locatie en bieden daarnaast de mogelijkheid van in-company trainingen aan.

Manfred van Veghel
mvanveghel@oppidum.nl
Managing Partner,
Programma- en
Projectmanager en Trainer

Ontwikkeling Best Practices

Laten we beginnen in 1965, toen in Zwitserland IPMA werd opgericht als eerste organisatie voor projectmanagement. Best Practices op het gebied van projectmanagement waren toen nog niet echt in de picture, maar een eerste onderscheid tussen Business as Usual en het veranderen van de organisatie wordt gedaan door een nieuw type manager, de projectmanager is een feit.

De meest voorkomende Best Practices op het gebied van projectmanagement die nu nog breed worden toegepast werden ontwikkeld in de jaren tachtig. Deze Best Practices en nieuwe aanvulling staan in onderstaand overzicht.

1981 PM Bok, laatste revisie in 2004

1984 Projectmatig Werken, laatste revisie in 2004

1989 PRINCE, 1996 PRINCE2, laatste revisie in 2009

1992 Projectmatig Creëren, laatste revisie in 2006

1993 SCRUM proces

1994 DSDM, laatste revisie in 2006, Agile Project Management based on DSDM Atern V2 in 2010

2000 Managing Successful Programmes (MSP), laatste revisie in 2007, revisie gepland in 2011

2001 Agile Manifesto

2002 Management of Risk (MoR)

2008 Programme and Project Sponsorship (PPS)

2008 Portfolio, Programme and Project Offices (P3O)

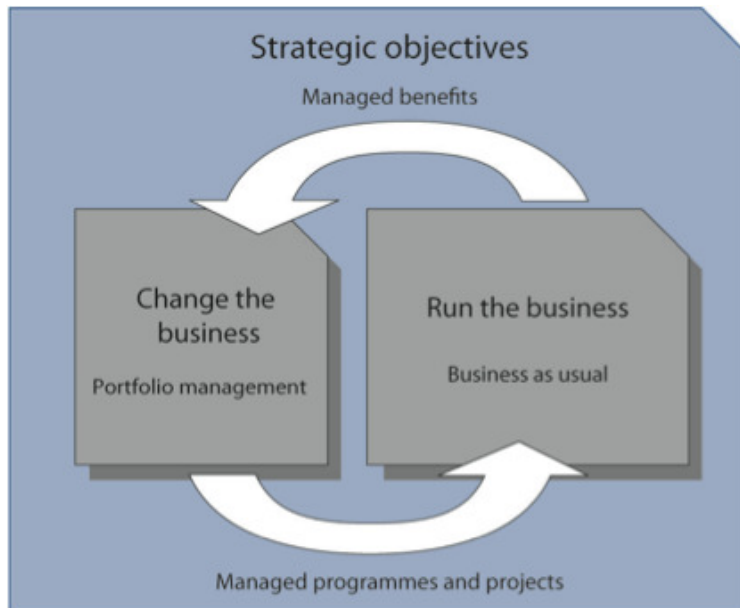
2010 Management of Value (MoV)

2011 Management of Porfolios (MoP)

Opvallend is dat in de laatste jaren de Best Practices die door veel organisaties geadopteerd zijn allemaal een revisie hebben ondergaan. En dat een aantal nieuwe meer ondersteunende Best Practices recent het licht hebben gezien. Vanuit de dagelijkse praktijk merk ik dat in de afgelopen maanden in een aantal grote organisaties SCRUM processen steeds meer terrein winnen. Hierbij wordt SCRUM vaak gecombineerd met de lokaal geïstitutionaliseerde projectmanagement aanpak. De gedachte achter deze aanpak is dat bedrijven sneller hun vernieuwingen willen realiseren, om zo de concurrentie in de markt bij te kunnen blijven of voor te kunnen blijven. Deze activiteiten vinden over het algemeen plaats in de organisatie onderdelen die zich bezighouden met 'Change the Business'.

SCRUM en de rol van de Projectmanager

De klassieke projectmanager als 'baas' van het team is binnen SCRUM niet nodig. Dat regelt het team zelf. De SCRUM-Master is slechts procesverantwoordelijke, maar draagt wel de verantwoordelijkheid voor een effectief én efficiënt verloop van het proces. De rol van projectmanager is bij een uitbesteding relevant, alleen is deze rol in dat geval anders ingericht. Hij managet dan vooral de omgeving van het team en coördineert alle rapportages en escalaties.



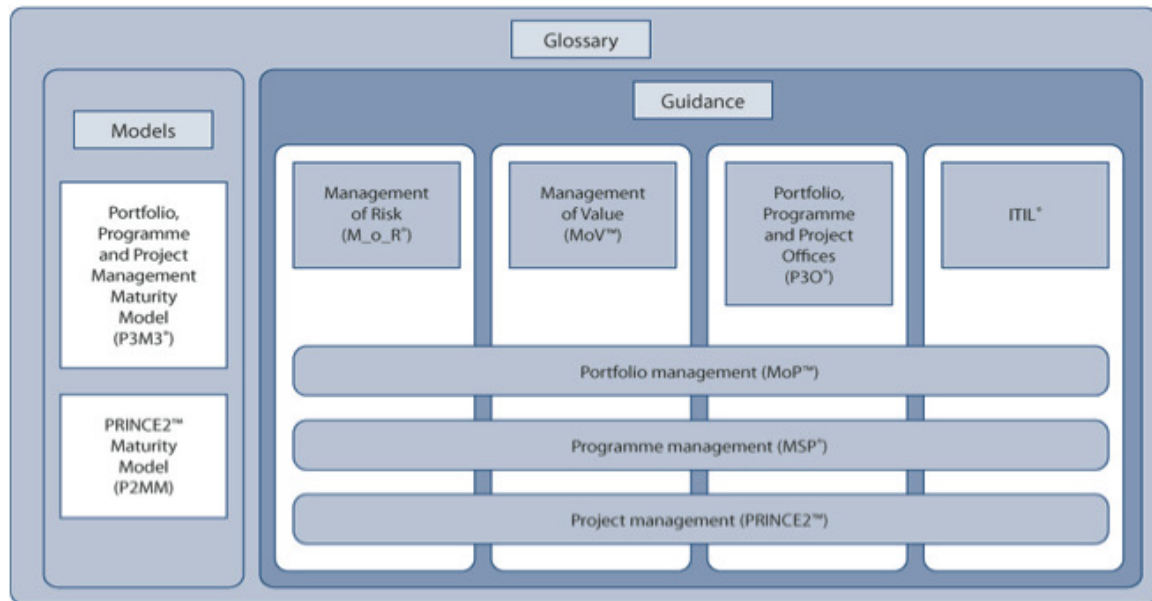
Relatie tussen Business as Usual en Verandermanagement

De relatie tussen de Best Practices die men gebruikt binnen 'Change the Business' en 'Run the Business' wordt voor het eerst in de P3O manual vastgelegd en later aangescherpt, zoals in de figuur hiernaast. Deze figuur illustreert hoe Portfolio Management (alle programma's en onafhankelijke projecten die door een organisatie, een groep van organisaties of een organisatie-eenheid worden uitgevoerd) en BAU (Business as Usual) kan worden

gecombineerd om de strategische doelen van de organisatie te realiseren. Als de veranderingsinitiatieven succesvol worden geïmplementeerd, zal de toegevoegde waarde voor de organisatie leiden tot een verbetering van de operationele prestaties. In deze cyclische relatie help het meten van de toegevoegde waarde van de operationele prestaties om nieuwe strategische doelstellingen vast te stellen die tot nieuwe verbeteringen kan leiden. In de praktijk is het voor organisaties vaak lastig om BAU activiteiten en veranderinitiatieven succesvol te integreren. Uitdagingen op dit gebied liggen met name op het vlak van het verleggen van de focus van de Business Managers op de uitdagingen in het heden, naar initiatieven die hun helpen uitdagingen in de toekomst aan te kunnen. En Best Practices kunnen daar uitstekend bij helpen.

Best Practice Gids

De Office of Governance Commerce (OGC) heeft een Best Practice Gids ontwikkeld die organisaties en individuen kan helpen om hun programma's, projecten en services te managen. Voor al deze Best Practices is ondersteuning beschikbaar in de vorm van manuals, training en consultancy. Maar de individuele Best Practices sluiten ook prima aan bij andere methodes. Recent zijn de ondersteunende practices Management of Value (november 2010) en Management of Portfolio's (februari 2011) aan de gids toegevoegd. Value Management speelt een belangrijke rol bij de uitvoering van projecten en programma's met als belangrijkste doel ervoor te zorgen dat de verwachte resultaten volledig worden opgeleverd ter realisatie van de toegevoegde waarde. MoP speelt een kritieke rol in het faciliteren van de overlevingskansen en groei van organisaties, door een betere coördinatie van de investeringen in programma's en projecten en het resultaat te relateren aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Daarnaast beschikt het model over hulpbronnen op het gebied van projectvolwassenheid (P3M3) en assessments van projecten op diverse ijkpunten in de projectlevenscyclus (Gateway Reviews).

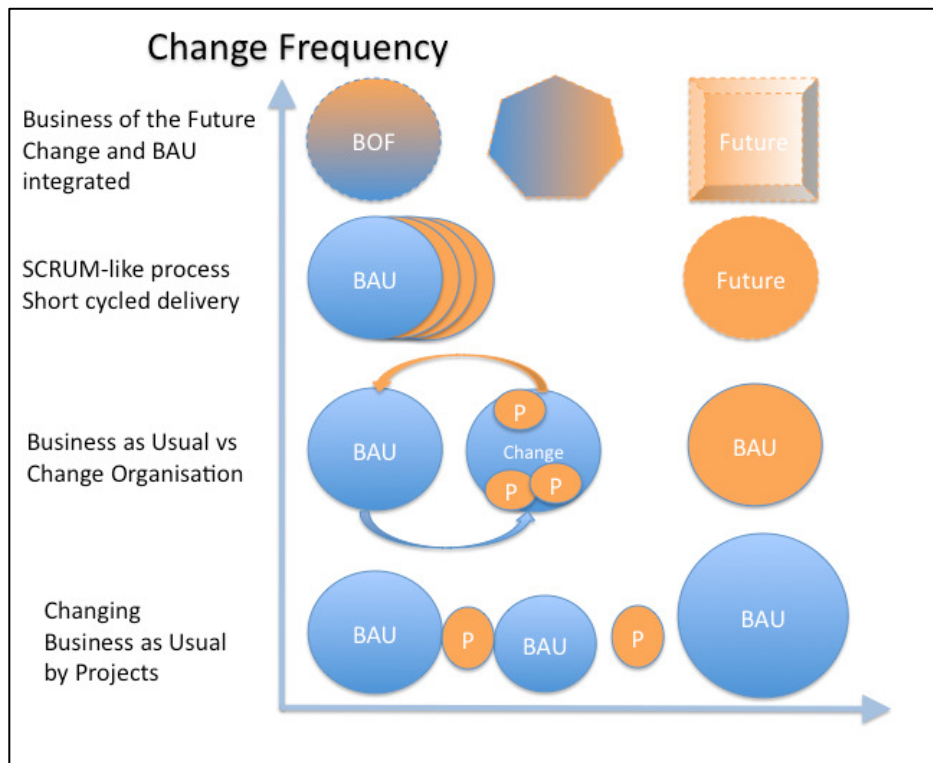


Ontwikkeling Projectmanagement

Terugkijkend vanaf 1965 kunnen we dus concluderen dat de Projectmanager als generalist zich steeds meer omringd ziet door specialisten. Denk bijvoorbeeld aan supportmedewerkers die als specialist goedkoper zijn en steeds terugkerende taken voor hun rekening nemen. Value managers die zich richten op het vastleggen van de business case of specialisten die als SCRUM-master de rol van de projectmanager onnodig maken. Je kunt je afvragen waar deze evolutie op het gebied van projectmanager toe zal leiden. Organisaties willen snellere opleveringen van producten en deze producten hoeven niet meteen perfect te zijn. Kijk bijvoorbeeld eens naar de 'apps' voor je mobiele telefoon. Regelmatig krijg je een update waarbij nieuwe functionaliteit beschikbaar komt. Het succes van SCRUM is dan ook niet zo moeilijk te verklaren. Organisaties willen een continue verbetering van hun bestaande producten of diensten, en kunnen het zich niet meer veroorloven om maanden of jaren te wachten tot een project is afgerond. Een sprint van bijvoorbeeld 4 weken, waarbij een nieuwe versie van een werkend product wordt opgeleverd is dan erg interessant. Met zulke snelle oplevering wordt verandermanagement steeds meer BAU. Het is allang niet meer de vraag of je moet veranderen, maar het is een feit dat je moet veranderen, het is nu eerder de vraag in welke frequentie de verandering zal plaatsvinden.

Business of the Future (BOF)

In de figuur hieronder een overzicht van vier verschillende relaties tussen de 'managing the business' en 'changing the business'. Veel organisaties veranderen hun BAU via een project aanpak. Meestal is er een big bang implementatie, nadat een project maanden of jaren bezig is geweest de nieuwe organisatie vorm te geven. Omdat grote organisaties de mogelijkheid hebben om de diverse afdelingen en producten stuk voor stuk te veranderen is hier vaak een afzonderlijke afdeling die verandermanagement als dagelijkse focus heeft. Vanuit deze afdeling wordt vaak product voor product of afdeling per afdeling, maar soms ook meerdere onderdelen tegelijk verandert, maar ook vaak weer via een big bang aanpak. De BAU blijft zich focussen op haar dagelijkse werkzaamheden en richt zich vaak beperkt op de toekomst.



Kijken we naar de op dit moment populaire SCRUM processen dan ligt de nadruk om bij iedere sprint of combinaties van sprints te komen tot een kant en klaar te implementeren product. Elke 4 weken kan dus als het nodig is een kant en klaar product worden opgeleverd. Maar men kan er ook voor kiezen om de implementatie nog even uit te stellen. Bijvoorbeeld omdat men de BAU niet iedere maand met veranderingen wil

confronteren, of bijvoorbeeld, omdat de concurrent nog geen vernieuwingen heeft doorgevoerd en je nog steeds marktleider bent.

Doordat projectmanagers steeds meer kunnen beschikken over modellen, tools en technieken die het mogelijk maken om projecten meer herhaalbaar te maken, en omdat de frequentie van de veranderingen toe zal nemen, zal verandermanagement steeds meer BAU worden. Een belangrijke verandering zal zijn dat men steeds opnieuw zal moeten focussen op de toekomst, een toekomst die in beweging is. Hoe groter de frequentie van kleine veranderingen hoe meer veranderingen zullen plaatsvinden binnen de BAU. Het is ook dan ook de vraag of de projectmanager die we nu kennen nog zal bestaan in de toekomst. Of misschien is deze projectmanager mogelijk door geëvolueerd tot een veranderingsbewuste lijnmanager die naast een focus op de toekomst ook de dagelijkse operatie aanstuurt. En door zich continue te verbeteren kan handhaven in een veranderende markt. Hoe dan ook zullen zijn leiderschaps-, communicatie- en teamworkvaardigheden steeds belangrijker worden. Een eerste stap die je kunt zetten is om van projectmanager door te groeien naar projectleider, om in de toekomst vaardig te zijn in het leidinggeven van de Business of the Future.