

THAT ANNOYING LITTLE GHOST, CALLED SCOPE CREEP. DROPS BY EVERY NIGHT AND WHISPERS LITTLE CHANGES ON THE PROJECT SCOPE.

DE Hands On
Projectmanagement
PERFECTE
KICK OFF

JANE ZUIDEMA

NACHTEN WAKKER LIGGEN EN MAAR BLIJVEN NADENKEN
OVER DE VOLGENDE STAPPEN IN JE PROJECT.

Management **IMPACT**

DE PERFECTE KICK OFF

- Nachtmerrrie top 4 13
- Projectmanagement: the next step 17
- OMM[®] gedragslandkaart 21

1. EN DE IDEALE PROJECTMANAGER IS...

29

2. INTAKE: KRACHTEN-VELDANALYSE

- Ontwikkelingsfasen van een organisatie en de consequenties 39
- In welke organisatiekundige fase zit mijn organisatie? 39
- Stap 1: Levensfase van de organisatie 41
- Stap 2: Process matureness fase 45
- Stap 3: Wat is de psychologische footprint van je organisatie? 47
- Stap 4: In welke squeeze zit jouw organisatie? 51

INTERVIEW 52

André Scheutjens, Manager Quality Department Factory Operational Services and Quality bij ASML

- Conclusie Intake 59

3. HOE MAAK IK ER ÉÉN TEAM VAN?

- Drie breinen 'make us tick' 63
- Reptielenbrein: géén veranderingen graag 65
- Limbisch systeem: heerlijk die hiërarchie – geur gedreven hersenen 67

INTERVIEW 72

Pierre Capel, emeritus hoogleraar en auteur van *Het emotionele DNA*

- En de neocortex dan? Dat is de new kid on the block 75

INTERVIEW 78

Serge Hermans, Senior Director Innovation and Development bij Philips

4. HOE MAAK IK EEN TEAM STERK?

- Rol van de projectmanager bij gedoe	85
- Van Tuckman naar projectmanagement	89
1. Gedoe is nuttig	95
- Ego posities	97
- Gedoe in het projectteam: voorkomen en oplossen	111
2. Geur	121
- Tijdstructurering	122
- Lean Inflow	130
- Lean Decision Based Scheduling: minder stammenstrijd	137

INTERVIEWS 148

Suzanne van Egmond, projectmanager Philips. Het Formula Student Team Delft van de TU Delft

3. Diversiteit	155
- NeuroColor	155

INTERVIEW 160

Dr. Helen Fisher, oprichter van NeuroColor

4. Real Time Clear Contract (RTCC)	165
- De echte kick off voorbereiden	171

5. VOORBEREIDEN KICK OFF

- De voorbereiding	175
- Module 1: Projectplan	177
- Module 2: Planning	183
- Module 3: Teamprofiel	185

APPENDIX

- Zet nachtmerries om in...	187
- Over de auteur	189
- Geraadpleegde literatuur	191

DE PERFECTE KICK OFF

Is er een grotere kick denkbaar dan het product of de dienst dat jouw project ontwikkeld heeft, in 'de winkel' te zien? Die kick drijft veel projectmanagers. Het vooruitzicht erop geeft ze de energie om zich door de complexiteit van een project heen te worstelen.

Het mooie van de projectaanpak is dat je een duidelijk doel en een gemotiveerd team hebt en dat er een begin en een duidelijk einde aan zit.

Of is de realiteit toch iets weerbarstiger?

Het managen van een project is niet altijd eenvoudig. Andere afdelingen kunnen zich eindeloos tegen je aan bemoeien. Je eigen bevoegdheden buiten het team zijn

vaak beperkt. Als je niet uitkijkt, ben je de speelbal van allerlei belangen die jouw eigen belang niet dienen. Je hebt vaak weinig mandaat en je zit eigenlijk overal tussen.

Bovendien komt het in de praktijk zelden voor dat je in een team alleen maar gemotiveerde collega's hebt die gezamenlijk dat goed omschreven doel najagen. Er dienen zich altijd omstandigheden aan waardoor je zult moeten schakelen, bijsturen of mensen moet masseren. Een project managen is net het echte leven.

Multiteaming, iemand doet meerdere projecten tegelijkertijd, is aan de orde van de dag. Uit onderzoek onder meer dan 500 managers van een multinational bleek dat 81 procent deel uitmaakte van diverse teams. In de kennisintensieve industrie loopt dit op tot 95 procent. Door het inzetten van expensive resources, lees experts,

DE PERFECTE KICK OFF

in verschillende teams die deze resource niet 100 procent van de tijd nodig hebben, voorkom je down time, wat kosten bespaart. Voor de projectmanager betekent dit echter dat teamleden vaak wisselen. Urgente situaties in andere projecten kunnen gevolgen hebben voor jouw project. Teamleden hebben door gebrek aan down time last van stress en moeheid, doordat ze continu hun prioriteiten moeten verleggen. Het valt niet mee allemaal.

In *De Perfecte Kick Off* laten we je zien hoe je je team in optimale conditie kunt krijgen: door het analyseren van de krachtenvelden waarin je project zich bevindt en door het regisseren van gedragdynamieken, zowel binnen als buiten je team. Daarvoor bevat dit boek ook de praktische handvatten om dit vorm te geven, dit alles vanuit de dagelijkse praktijk van een projectmanager.

Dankzij onze jarenlange begeleiding van projectteams hebben we een groot aantal praktische tools en oefeningen ontwikkeld, waarmee je een project in elk type organisatie *De Perfecte Kick Off* kunt geven. Ze komen allemaal voort uit Open Mind Management© (OMM®), onze integrale theorie waarin organisatiekunde, psychologie en neurowetenschap samenkomen.

De meeste projectmanagers hebben voldoende bagage waar het gaat om het managen van doorlooptijden, kostenefficiëntie en andere parameters. Waar minder ervaring in bestaat, is het doorgronden van *what makes us tick*. Als je psychologische en neurologische inzichten uit OMM® weet toe te voegen aan je managementrepertoire, dán ga je sprongen voorwaarts maken. Dat

heeft OMM® projectmanagement je te bieden. Dat leer je van *De Perfecte Kick Off*.

Begrijp me goed, OMM® belooft geen vlekkeloze projecten, want die bestaan niet. Organisaties tuigen een project doorgaans op om iets te ontwikkelen wat er nog niet is. In een gedurfd geval gaat het om het doen van een ontdekking, iets uitvinden. Maar het kan ook gaan om het uitstippelen van een nieuwe beleidslijn. Alles wat niet in het reguliere productieproces past, leent zich voor ontwikkeling in projectvorm. Wat voor type project je ook doet, het kan niet zonder een Kick Off met je hele team.

Om onze visie op projectmanagement te doorgronden, is kennismaken met OMM® van het grootste belang. Daarom zullen we regelmatig tekst en uitleg geven over OMM®.

STRUCTUUR VAN HET BOEK

Wat zijn de grootste uitdagingen of nachtmerries van een projectmanager?

De OMM® International Survey is uitgevoerd onder projectmanagers en projectteamleden uit de hele wereld. Wij vroegen hen naar hun grootste nachtmerries. De uitkomsten hiervan zal je zeker in je dagelijkse praktijk als projectmanager herkennen.

1. Hoe maak ik een team van mijn projectleden?
2. Hoe manage ik mijn stakeholders?
3. Happy flow planning
4. Scope creep

Deze top 4 nachtmerrie onderwerpen van een projectmanager staat dan ook centraal in dit boek.

In hoofdstuk 1 laten we eerst enkele ervaren projectmanagers de ideale projectmanager beschrijven. Zij hebben samen meer dan negentig jaar ervaring met projectmanagement en komen tot een mooie typering van een goede projectmanager. Daarna focussen we op hoe die ideale projectmanager aan de start van een project zou moeten verschijnen.

In welke krachtenvelden bevindt je project zich of zou het zich kunnen bevinden? Hoe *mature* is de organisatie als het om levensfase, procesmanagement en psychologische footprint gaat? Nog interessanter is natuurlijk de vraag wat de consequenties hiervan zijn voor jou als projectmanager. Die vragen staan centraal in hoofdstuk 2.

Nummer 1 uit de nachtmerrie top 4 ‘Hoe maak ik een team van mijn projectleden?’ komt aan bod in hoofdstuk 3. Investeren we in avondjes doorwerken met een pizza op schoot, gaan we met z’n allen drie dagen op de hei zitten of hangen we een beloningsstructuur aan behaalde resultaten? Waarom organiseren we ons überhaupt in teams en hoe zit de fysiologisch onderbouwde complexiteit van een team in elkaar? Is de baas zijn een recht of een geschenk en waarom kun je als leider nooit *one of the guys* worden?

In hoofdstuk 4 kijken we naar de andere onderwerpen uit de nachtmerrie top 4. In dit hoofdstuk gaan we *hands-on* kijken naar de dynamieken die een project-

team succesvol maken. Sommige dynamieken liggen voor de hand maar andere bepaald niet. Van het managen van stakeholders, happy flow planning tot en met scope creep, ze passeren in hoofdstuk 4 de revue. Met praktische analyse tools zowel voor planning (Lean Scheduling), gedragsanalyse test (NeuroColor) als voor Lean Infoweb heb je de laatste ontwikkelingen bij de hand.

Als je hebt gekeken naar de complexiteit en de randvoorwaarden van je project, roept dit natuurlijk de vraag op: hoe pak ik dit allemaal aan? Daar komen we uiteraard ook aan toe, en wel in de hoofdstukken 5. Alle ingrediënten voor het voorbereiden en organiseren van *De Perfecte Kick Off* komen hierin aan bod. Van agenda tot aanpak en presentaties, zodat je het geleerde meteen in de praktijk kunt brengen.

Graag hoor ik of het heeft gewerkt of niet, mail me je ervaringen!

Laten we aan de slag gaan,
Drs. Jane B.J. Zuidema, jane.zuidema@mans.nl

Being praised for my efforts whilst feeling you're doing a job that everybody could do and feeling lazy compared to the project team members who are doing the actual work. **ANONYMOUS**

No alignment between project stakeholders. Everyone stays in their own silo. **PROJECT MANAGER**

When the project scope was not clearly defined, however it was found out by progressive elaboration. All the project execution including development and manufacturing were not planned for that. However, the project was too big to fail and couldn't stop. The corresponding corrective actions were the most painful experience I ever had. **PROJECT MANAGER**

NACHTMERRIE TOP 4

‘What are your most irritating and recurring nightmares during a project?’ was de vraag die we in onze OMM[®] International Survey aan ruim vijftig projectmanagers uit meer dan zeven landen hebben gesteld.

De uitkomst liet grote, zelfs internationale, eensgezindheid zien: een Nederlandse, een Duitse of een Chinese projectmanager komt uit bij dezelfde top 4.

NACHTMERRIE 1

Hoe maak ik een team van mijn projectleden?

Idealiter selecteer je mensen die bij elkaar passen en elkaar aanvullen. De praktijk is vaak echter weerbarstig: je krijgt teamleden toegewezen en daar moet je de oorlog mee zien te winnen.

NACHTMERRIE 2

Hoe manage ik mijn stakeholders?

Je krijgt in projecten te maken met directe en indirecte belanghebbenden.

NACHTMERRIE 3

Happy flow planning

Bijna alle projectplanningen gaan uit van een vlekkeloos verloop van een project: *first time right*. Bijna altijd gebeurt er echter iets onverwachts waardoor de realiteit de planning corrigeert.

NACHTMERRIE 4

Scope creep

Veranderingen, continue en ongecontroleerde groei of krimp van de scope van een project zijn van alledag. Vooral wanneer de scope vooraf niet goed is vastgelegd.

PROJECT MANAGEMENT NIGHTMARES RESEARCH

1. YOUR ROLE

- Project manager
- Project team member

3. YOUR SECOND IRRITATING AND RECURRING PROJECT NIGHTMARE IS:

2. YOUR WORST IRRITATING AND RECURRING PROJECT NIGHTMARE IS:

4. YOUR THIRD IRRITATING AND RECURRING PROJECT NIGHTMARE IS:

De Perfecte Kick Off geeft je niet alleen inzicht in waarom deze vier nachtmerries altijd op de agenda van de projectmanager zullen staan. Het geeft je tevens een analyse van de vraag in welk krachtenveld je je bevindt, hoe je hierop moet voorsorteren en hoe je sfeer managet. En wat levert dat je op? Dat je met je teamgenoten kunt voorsorteren op wat komen gaat en dat je de regie houdt in plaats van dat het jullie allemaal overkomt. In dit boek leggen we je uit hoe je de dynamieken in een project aanpakt en vooral hoe je met de mensen in en rond een project het beste kunt omgaan. Hieruit zal blijken dat de doorslaggevende factor voor succes sfeer is. Hoe pakt het team teleurstelling met elkaar op, hoe motiveren teamleden elkaar?

Wij hanteren OMM[®] om mensen te leren omgaan met alle uitdagingen van een project. Daarom leggen we deze unieke combinatie van organisatiekunde, neurowetenschap en psychologie uit in dit boek. Mogelijk denk je al lezende: wat helpt dit mij bij het managen van mijn project? Geloof ons, aan het einde vallen alle puzzelstukken op hun plek.

OMM-PRINCIPES

Open Mind Management[©] gaat uit van **3** basisprincipes

OMM[©] biedt je de handvatten om je deze basisprincipes eigen te maken.
Zie www.openmindmanagement.com

2. Authenticiteit

Vaak denken mensen dat authentiek zijn betekent dat je gewoon bent wie je bent met al je plussen en minnen. Bijna als een soort status quo en tegelijkertijd het hoogst haalbare. Niets is minder waar. Authenticiteit betekent niet: jij en jouw conditionering. Het betekent dat je toegang hebt tot je volledige gedragsspectrum. Je kunt zelf beslissen wat je wilt doen, in plaats van dat je reageert op gedragsconditionering die niet authentiek is. Om authentiek te zijn, moet je vrije toegang hebben tot het gehele gedragsmenu waaruit je je eigen keuzes kunt maken. Dus bijvoorbeeld nee kunnen zeggen als dat gepast is en complimenten ontvangen als ze gegeven worden.

1. Controle over je gedrag

Het belangrijkste principe van OMM[©] is dat je controle over je eigen gedrag moet zien te krijgen. Word eigenaar van je eigen gedrag. In OMM[©] kijk je naar je gedragscript. Hoe ben je geconditioneerd je te gedragen? Een gedragscript is goed noch fout. Het is gebaseerd op vroege ervaringen tijdens de opvoeding. Het gaat evenmin over de noodzaak te veranderen. Het gaat over het kennen van de grenzen van je gedragscript en over het uitbreiden van je gedragsmenu.

3. Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid kun je pas nemen als je er vrede mee hebt dat je fouten maakt. Alleen wanneer je controle over je gedragscript hebt, kun je authentiek zijn, wat onder meer inhoudt dat je je verantwoordelijkheden niet hoeft te ontlopen. Elkaar de maat nemen is niet interessant, maar de verantwoordelijkheid nemen voor je eigen beslissingen en daarvan leren, wel. Dit werkt alleen als je de consequenties overziet van jouw keuzes aangaande je gedrag.

PROJECT- MANAGEMENT: THE NEXT STEP

In het begin van de jaren tachtig was er weer eens een recessie. Japan en Amerika konden goedkoper én sneller produceren en haalden Europa volledig in. Een aantal captains of industry en economisch journalist Eric Peereboom zijn in het vliegtuig gestapt om te onderzoeken wat Japan en de Verenigde Staten anders deden. Zo kwamen zij in contact met de Deming & Kaizen methodieken. Met medewerking van het ministerie van Economische Zaken werd de Stichting Management en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS) opgericht. Doelstelling van MANS: het Nederlandse bedrijfsleven in contact brengen met kwaliteits- en procesmanagement en leiderschapsstijlen. Alle gerenommeerde bedrijven in Nederland werden lid, zoals Honeywell, Nashua en Hoogovens, alsmede de brancheorganisatie FME. Vandaag de dag zal je, als je economie studeert, nog steeds over de stroming MANS horen.

Eind jaren negentig ben ik consultant bij MANS geworden en binnen enkele jaren heb ik MANS overgenomen. Wat mij namelijk uitermate boeide, en nog steeds boeit, is dat, in tegenstelling tot andere aanpakken, MANS consultancy zowel de leiderschapskant en de gedragskant als de harde kant van procesmanagement integreerde. De meeste adviesbureaus specialiseren zich óf in leiderschap, gedrag, communicatie, óf in procesmethodieken. Het gevolg hiervan is dat de twee disciplines bijna altijd los van elkaar aan de medewerkers worden aangeboden. Met alle gevolgen van dien.

Ondanks alle projectmanagement instrumenten die we vanaf 1917 gedocumenteerd hebben, denk aan Prince2, MSP, Six Sigma, IPMA, Lean en Agile, blijft de interactie tussen mensen de cruciale factor, de uitdaging én het obstakel. Je kunt als projectmanager nog zo briljant zijn als het gaat om de vak-inhoud, de projectmanage-

WHAT'S

NEXT

ment methodieken of de Lean aanpak. Maar als je de persoonlijkheidsdynamieken met je stakeholders of binnen je team niet weet te managen, dan heb je toch echt een probleem.

De verfijning in al deze projectinstrumenten begint langzaam het punt van verzadiging te bereiken. Projectmanagers met enige ervaring beheersen de technieken en voeren deze dus ook bijna optimaal uit. Dus is de vraag: ‘What’s next?’

De volgende stap in het versnellen van projecten is gedragsmanagement, niet als vervanging van bestaande methodieken, maar hierin geïntegreerd.

Belangrijk te beseffen daarbij is dat vooral processen met *High Frequency Decisions* steeds meer door algoritmes zullen worden uitgevoerd. Computers nemen het ‘lopende band werk’ over van mensen. Denk aan pinnen in plaats van het bankkloket of het online eten bestellen en laten bezorgen in plaats van in de rij gaan staan bij de afhaalchinees. Creatieve *Low Frequency Decision* processen, die mensen uitvoeren, zullen daarentegen de duurste en kwetsbaarste worden. Het echte denkwerk blijft voornamelijk mensenwerk. De samenwerking tussen mensen zal in de toekomst dan ook nóg belangrijker worden.

Projectmanagers zullen dus steeds meer kennis moeten hebben van het managen van gedrag. Na twintig jaar ervaring in allerlei projecten, intrigeerde mij de gedragdynamiek die een projectstructuur oproept. Denk hierbij aan: geen heldere contracten, *bypassing*

(escalatie buiten de projectmanager om), ogenschijnlijk niet-gecommitteerde stakeholders en wisseling van teamsamenstelling.

Om een lang verhaal kort te maken, ik ben me gaan verdiepen in de werking van de mens en kwam onder meer in aanraking met neurowetenschappen en psychologie. Inzichten uit die disciplines heb ik gecombineerd met organisatiekunde.

Dit resulteerde in OMM®. Hierin integreren we organisatiekunde, psychologie en neurowetenschap tot één praktische projectaanpak. Niet alleen geeft OMM® meer inzicht in gedrag, het leert je ook hoe deze kennis om te zetten in concrete teamacties. Hoe beter je gedoe kunt managen, des te sneller de doorlooptijden en des te hoger de medewerkerswaardering.

Met OMM® ben je beter in staat een project zowel op proces- als gedragsniveau te managen. Je leert onder meer de teamdynamieken te managen, je ziet bedreigingen eerder aankomen en je doorgrondt eerder wat wel en geen haalbare kaarten zijn.

ONTWIKKELINGSFASSEN VAN EEN ORGANISATIE EN DE CONSEQUENTIES

Aan de hand van vier stappen ga je bepalen in welke fase jouw organisatie zit en wat voor consequenties dit heeft voor je projectorganisatie.

1. In welke levensfase zit je organisatie?
2. In welke process matureness fase zit je organisatie?
3. Welke psychologische footprint herken je?
4. In welke squeeze zit je organisatie: scope, resources of tijd?

Bij sommige projecten herken je je in mijn voorbeeld 😞, bij andere zie je voorbeeld 😊.

IN WELKE ORGANISATIEKUNDIGE FASE ZIT MIJN ORGANISATIE?

Tot niet zo heel lang geleden was de levensduur van grote organisaties zo'n zestig jaar. Recent onderzoek toont aan dat 80 procent van de organisaties opgericht voor 1986 er niet meer is en nog 17 procent binnen vijf jaar zal ophou-

den te bestaan. Grote, nog bestaande organisaties van vóór 1970, hebben echter 92 procent kans de komende vijf jaar te overleven, terwijl organisaties, opgericht tussen 2000 en 2009, daar maar 63 procent kans op hebben.

Hoofdoorzaak is dat recent opgerichte organisaties meer investeren in organisatiekapitaal – personeel, R&D, intellectueel eigendom – en minder in fysieke assets, zoals machines en fabrieken. Ze werken dus vaak met een digital businessmodel en zijn kwetsbaarder voor *copycats*, zoals een Zara.

Het is dus voor elk type organisatie van cruciaal belang om te weten in welke levensfase ze zit, omdat dit direct invloed heeft op de flexibiliteit en vitaliteit van een projectteam en bijvoorbeeld aangeeft wat voor innovatie nodig is: *sustaining innovation*, meer van hetzelfde, of *disruptive innovation*, iets nieuws, een game changer.

LEVENSFASE VAN DE ORGANISATIE

FASE	KENMERKEN	MIJN ORGANISATIE
STARTUP	<ul style="list-style-type: none">• Jonge organisatie• Focus: uitvinden	
SUCCESS	<ul style="list-style-type: none">• Eerste successen• Schaalvergroting en bouwen van een organisatie	
MATURE	<ul style="list-style-type: none">• Gevestigd• Organisatie routine en innovatie tegelijkertijd	
DECLINING	<ul style="list-style-type: none">• Bezuinigingen• Op zoek naar een nieuwe toekomst	

STAP 1:

LEVENSFASE VAN DE ORGANISATIE

Een van de meest bepalende factoren voor een projectteam is de levensfase waarin een organisatie zich bevindt. Is het een nieuwe organisatie of heeft ze zich al een paar keer opnieuw uitgevonden? Er zijn ook organisaties die bijvoorbeeld startup en mature tegelijkertijd doen, zoals je later zult lezen in het voorbeeld van ASML.

Lees de diverse fases rustig door: focus je op dat deel van de organisatie waarin jouw projectteam opereert en bepaal in welke fase jouw deel van de organisatie zit.

STARTUP FASE

Startups beginnen vaak vanuit een moment van inspiratie, een hoop denkwerk en tenslotte een onderbuikgevoel dat je het een kans moet geven.

Denkkracht is in deze fase het belangrijkste goed in de organisatie. Na het besluit ergens mee te beginnen, ontstaat de noodzaak het idee aan te scherpen. In deze fase ontstaat al een eerste idee van waar de organisatie voor staat.

Startups brengen hun product in kleine volumes op de markt. Consumentenervaringen spelen in deze fase een belangrijke rol in het aanpassen van het product aan klantenwensen. Het op de markt brengen is eigenlijk nog onderdeel van productontwikkeling.

Als dat tot succes leidt, ontstaat het volgende probleem: hoe verhogen we de volumes en houden we de kwaliteit vast?

SUCCESS FASE

De eerste successen zijn niet genoeg, zal je bijna altijd zien. Vrijwel niet één organisatie neemt genoeg met die ene vinding of dat ene succes. Dat is ook niet gek, want bedrijven bestaan nu eenmaal om winst te genereren. Na een investering in de startup is het heel logisch om die terug te willen verdienen. Om hieraan een vervolg te geven, moet een professionele organisatie worden gebouwd, die kwaliteit, financiën en het managen van processen op een continu niveau kan brengen en houden. De focus verschuift van uitvinden naar innoveren. Er moet een *sequence of hot products* komen, dus uitvinden en commercialisatie moeten met elkaar een balans vinden.

MATURE FASE

In de mature fase heeft de organisatie volwassen lijnen en stafafdelingen en drijft steeds meer op routine die is vastgelegd in procesmanagement. Innoveren is belangrijk, maar verambtelijkt, terwijl disruptieve innovatie ook verlangd wordt. De organisatie is gevestigd en heeft een duidelijke eigen cultuur.

MAAR IS DIT ALTIJD ZO?

Bij ASML denken ze daar anders over. Zie het interview met André Scheutjens, Manager Quality Department Factory Operational Services and Quality bij ASML. Het is niet aan velen gegeven, maar sommige bedrijven kunnen winstgevend blijven terwijl ze in de declining fase zitten. Zie pagina 52.

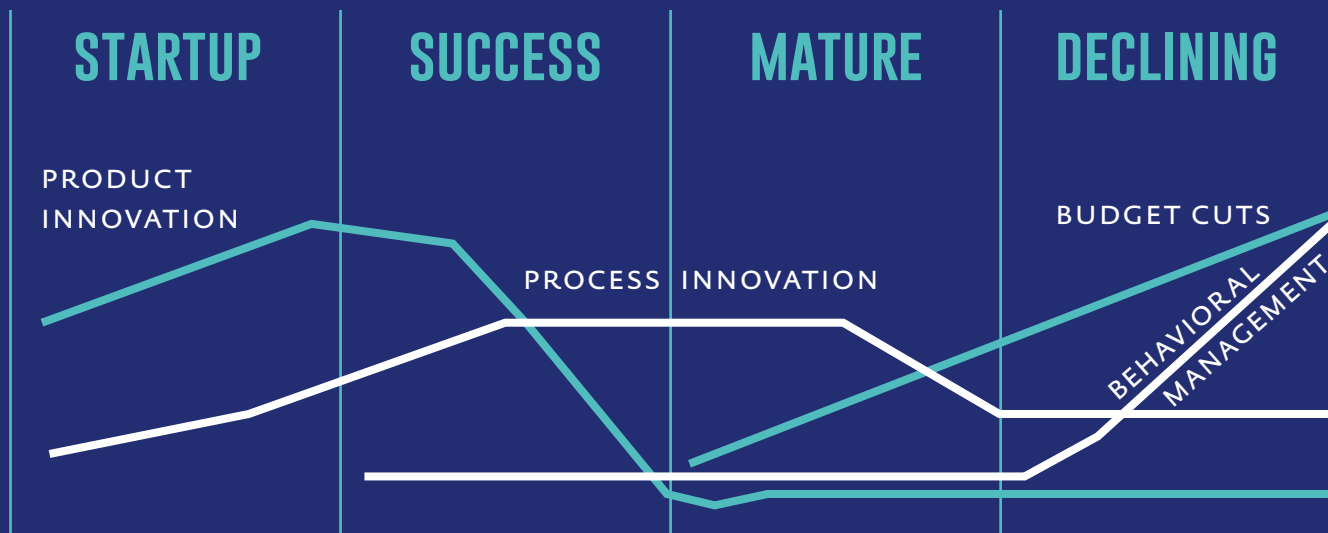
DECLINING FASE

De declining fase vormt een mix van controle, bezuinigingen en experimenten en is zeer kort cyclisch en cijfer gedreven. Er wordt geïnnoveerd, maar het einde van de levenscyclus, qua techniek of product, is nabij. Financiële cijfers vechten met langetermijninvesteringen. De focus is volledig gericht op het gevecht tussen op korte termijn overleven en op lange termijn een gamechanger.

Kruis op de vorige pagina aan in welke fase jouw organisatie zit.

PROCESS MATURENESS FASE

		MIJN ORGANISATIE
STARTUP	<ul style="list-style-type: none">• Focus op uitvinden• Geen routine in processen	
SUCCESS	<ul style="list-style-type: none">• Focus op innovatie en procesmanagement	
MATURE	<ul style="list-style-type: none">• Focus op controle via processystemen	
DECLINING	<ul style="list-style-type: none">• Bezuinigingen en experimenten• Overleven	



STAP 2:

PROCESS MATURENESS FASE

De levenscyclus van een organisatie kenmerkt zich ook in een wijzigende focus op procesmanagement en productinnovatie.

STARTUP FASE

In de startupfase is er veel aandacht voor het uitvinden, het onbegrensd denken, en is er geen routine in de process flow. De teamleden komen uit verschillende disciplines, waaronder ingenieurs, ontwerpers en ICT'ers, en denken in elkaars verlengde, omdat ze één doel hebben. Je kunt spreken van een organisch proces waaraan iedereen z/haar bijdrage levert als het relevant is. Via trial and error komen de uiteindelijke processen tot stand.

SUCCESS FASE

Procesmanagement doet zijn intrede in de organisatie (ISO) en daarmee ook van projectmanagement. Diverse stafafdelingen ontstaan, zoals HR en Financiën. Zowel lijn- als stafafdelingen krijgen eigen processen, hiërarchie en doelstellingen. Uitvinden heeft een prominente rol in de projecten, maar worden langzaam maar zeker ondergeschikt aan de process flow.

In de succes fase komt, zoals gezegd, het besef dat één hot product niet genoeg is, maar dat er een *sequence of hot products* moet komen. Er is behoefte aan consistente kwaliteit, bulkproductie en een financieel systeem. Productinnovatie wordt gekoppeld aan procesmanagement en de ondernemer wordt vaak ingewisseld voor een CEO.

MATURE FASE

In de mature fase is er sprake van een toenemende mate van controle via processystemen. De organisatie bevindt zich in een continu gevecht tussen de noodzaak van innoveren en business as usual. De organisatie heeft een volwassen organisatiestructuur en tevens een projectorganisatie dus medewerkers bevinden zich vaak in een matrixorganisatie. Productinnovatie kan alleen binnen de bestaande procesmanagementsystemen plaatsvinden. Process improvement staat bovenaan de agenda, waaronder Lean en Six Sigma. De organisatie is cijfer gedreven en de CEO is een boekhouder. Resultaat: moeizamere productinnovatie en consolidering van procesinnovatie.

DECLINING FASE

Omdat de aanleiding voor de declining fase vaak is dat de techniek, het product of proces zich aan het einde van de levensfase bevindt, dreigt de organisatie ingehaald te worden op de markt. De procesmethodieken zijn ingeslepen in de organisatie, maar worden opgeschoond en efficiënter gemaakt. Procesoptimalisatie heeft vaak kostenbesparing als *driver*.

PSYCHOLOGISCHE FOOTPRINT VAN MIJN ORGANISATIE

FASE	KENMERKEN	MIJN ORGANISATIE
STARTUP	<ul style="list-style-type: none">• Idee centraal• Team is leidend• Eerste loyaliteit aan team en idee• Kleuren buiten de lijntjes• Eén common deliverable• Techniek fuzzy• Plezier	
SUCCESS	<ul style="list-style-type: none">• Klant is leidend• Productie gaat zich ermee bemoeien• Maakbaarheid komt om de hoek kijken• Afdelingen worden eigen tribe en bouwen eigen• vakdatabase op• Organisatie creëert projectregels en controle• Afdelingen hebben eigen deliverables• HR actieve rol• Trots	
MATURE	<ul style="list-style-type: none">• Klant is leidend• Afdelingen leidend• Eerste loyaliteit aan functionele projectleider• Passeren van de projectmanager• Meer interne politiek• Meer risicomijdend gedrag• Afnemende HR-functie• Why change is continu paraat• Gevestigd	
DECLINING	<ul style="list-style-type: none">• Financiën in controle• Vele meesters moeten dienen• Hoge werkdruk• Druk op innovatie• Kosten zijn leidend• Vaak onzekerheid	

STAP 3:

WAT IS DE PSYCHOLOGISCHE FOOTPRINT VAN JE ORGANISATIE?

De psychologische footprints van de verschillende levensfasen van een organisatie geven inzicht in de effecten op het functioneren van de projectteams.

STARTUP FASE

In de startup fase staat het idee centraal in het projectteam. De teamleden zijn van verschillende expertise maar er is toployaliteit aan het team. Er is één duidelijke *common deliverable*: uitvinden en op de markt brengen. De cultuur wordt langzaam gevormd. Normen en waarden worden gevormd via trial and error. *Better sorry than safe!*

In psychologische zin hebben we in deze fase het meest aan mensen die onbegrensd kunnen denken, vol passie aan het werk zijn, dingen zelf voor elkaar krijgen, vaak hun eigen geld investeren in hun idee en in contact staan met de eindgebruiker van hun product.

SUCCESS FASE

In de success fase van de organisatie zie je tribes ontstaan. Er is een formele hiërarchie, afdelingen creëren hun eigen data en processen en vormen zo eigen tribes. De informele pikorde laat zijn contouren zien. Hoewel alle afdelingen nodig zijn, weet iedereen wat de belangrijkste, invloedrijkste afdelingen zijn.

Doordat tribes ontstaan, wordt de manager in de success fase belangrijker. En die pakken allemaal hun rol

natuurlijk: succesvol zijn. Productie gaat zich ermee bemoeien. De maakbaarheid komt om de hoek kijken.

Als een projectteam bij elkaar komt, wordt de projectmanager vaak geconfronteerd met afgevaardigden van de afdelingen met hun eigen checklists in plaats van enthousiaste teamleden. Hierdoor verschuift de eerste loyaliteit naar de eigen functionele hiërarchie in plaats van aan de projectmanager. Hoe het werkt met loyaliteit, zien we straks in hoofdstuk 4. Je kunt er niets aan doen, het zit in je.

Kenmerkend voor deze fase is dat het echte ondernemerschap wat begint te tanen ten koste van de behoefte controle uit te oefenen en risico's te vermijden. Hiertoe treden ook gatekeepers toe tot de organisatie. Denk daarbij aan een afdeling Financiën, die budgetten gaat vaststellen waardoor bepaalde experimenten mogelijk niet worden toegestaan, of een afdeling Design die beperkingen aan een vinding oplegt vanwege consumentengemak.

MATURE FASE

De why change reflex treedt op: de vraag *why change* wordt steeds belangrijker. Kenmerkend in deze fase zijn veel vergaderen, trage besluitvorming, het veelvuldig passeren van de projectmanager ofwel levelskiping, risicomijdend gedrag en een steeds kleinere rol voor HR.

When you
accept a risk you also
accept that that when they
materialise, you accept
the consequence. I feel we
never do that

PROJECT MANAGER

Er is in deze fase niet echt één *common deliverable*, maar er zijn *functional deliverables* die vaak met elkaar concurreren.

In de mature fase zie je vervolgens dat de rol van de uitvinder ondersneeuwt in innovatieprocessen en de rol van de manager prominenter wordt. Vaak is de wens van de klant leidend, in tegenstelling tot het idee van de uitvinder. Dit betekent vaak dat Sales en Marketing de meeste invloed uitoefenen.

DECLINING FASE

In de declining fase wordt er vaak kort cyclisch op cijfers gemanaged. De afstand tussen top en de operatie wordt groter. Voor het carrière-pad betekent dit dat je manager moet worden, er is vaak geen carrière-pad voor uitvinders an sich. Politiek wordt een tijdverslindende factor. Er is hoge werkdruk en onzekerheid. Projecten moeten vooral sneller en goedkoper. De stekker wordt sneller uit projecten getrokken en de toekomst is onzeker. Vaak leidt het zoeken van de top naar een nieuwe visie tot onduidelijkheid en demotivatie van de medewerkers.

Geef in het schema op pagina 46 aan in welke psychologische footprint je organisatie zit.

DECLINING FASE ALTIJD SLECHT? NEE

Als voorbeeld dat de declining fase juist én winstgevend kan zijn én samen kan gaan met een start up hierbij het verhaal van ASML.

FACTSHEET ASML

ASML: WORLD LEADING MANUFACTURER OF CHIP MAKING EQUIPMENT

Kerncijfers 2017

- Meer dan 40.000 projecten on going
- 19.000 medewerkers
- € 9 miljard netto omzet
- € 1,47 miljard nettowinst

ASML is een hightechbedrijf uit Veldhoven dat machines levert voor de halfgeleiderindustrie. De meeste klanten van ASML zijn chipfabrikanten. De ultieme uitdaging voor ASML is om apparatuur te ontwikkelen waarmee chipfabrikanten steeds kleinere details op hun chips kunnen aanbrengen.

STAP 4:

IN WELKE SQUEEZE ZIT JOUW ORGANISATIE?

Alle organisaties willen dat hun projecten sneller, beter en goedkoper gaan, toch? NEE, dat is niet zo. Het is belangrijk je bewust te zijn van in welke squeeze jouw organisatie zit.

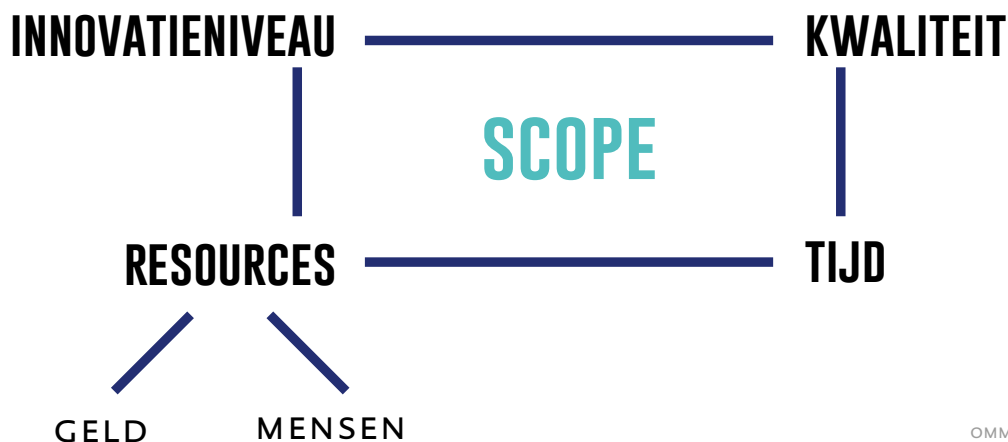
Happy flow planning werd door vele projectmanagers genoemd als één van hun nachtmerries. Happy flow planning wordt ook wel 'first time right planning' genoemd. Als je één ding zeker weet, is het dat die planning nooit gehaald zal worden. Toch blijven veel organisaties dit doen ter bevrediging van de papieren tijger. En papier is geduldig.

Naarmate een organisatie meer en meer op cijfers gestuurd wordt, mature en declining fase, wordt de behoefte aan kloppende schema's groter. Vooral omdat

alle andere bij het project betrokken afdelingen hun planning hierop ook gaan afstemmen. Zo creëert happy flow planning een enorme tijds- en kostendruk die de projectmanager moet gaan managen.

Neem daarbij het innovatielevel, sustaining en disruptive, en de scope creep en het volgende spanningsveld ontstaat:

Het type product, dienst of proces en de markt bepalen welke squeeze je als projectmanager moet gaan managen. Bij elke verandering, scope creep of verbreding van je project geef je de consequenties aan op het squeeze model. De beslissing ligt dan bij de stakeholders.



OMM® Squeeze model

INTERVIEW

ANDRÉ SCHEUTJENS, MANAGER QUALITY DEPARTMENT FACTORY OPERATIONAL SERVICES AND QUALITY BIJ ASML:

‘Je loyaliteit ligt bij het team’

‘Bij ASML is projectmanagement een uitermate belangrijke vorm om verbeteringen en vernieuwingen teweeg te brengen. We kennen projectmanagement in allerlei stijlen. Het belangrijkste product van ASML is de NXT. Dat product bevindt zich in een sustaining fase van zijn levenscyclus. Projecten om in deze techniek verbeteringen aan te brengen, zijn strak georganiseerd. Deadlines, scope en deliverables zijn het probleem dan niet’, zegt hij. ‘Wij zullen altijd investeren in technologie. Er kan veel. Maar je moet wel met een goed verhaal komen’.

De cyclus van de organisatie gaat in *slow pace*.

Een startup kan bij ASML zo’n 15 jaar duren.

De volledige *product life cycle* kan ongeveer dertig jaar zijn. In onze business bestaan de alleroudeste principes nog steeds, geen product is al aan zijn einde. Het gaat vaak naar nieuwe markten, zoals China. China is een groeimarkt voor zowel oude als nieuwe technologie en heeft een sterke vraag naar alle productlijnen inclusief re-manufactured producten.

In de startupfase gaat het echt om productinnovatie. In de succesfase neemt het establishment het succes over. Dan wordt het gerenommeerd en gereguleerd en is alles erop gericht het product in grote volumes tegen zo laag mogelijke kosten te leveren. Daar volgt meestal procesinnovatie op, waarmee je de markt beschermt.

‘Voor de buitenwereld is ASML één geheel’, zegt Scheutjens. ‘Maar intern is het een ander verhaal. De nieuwe technologie Extreme Ultra Violet zit in de startup fase, maar de Deep Ultra Violet fabriek is *established*. Daar draaien we al jaren op. Een positieve ontwikkeling is dat we er klanten uit China bij hebben gekregen.

Hierdoor blijven de established producten die we daar kunnen leveren, tot in de declining fase winstgevend.

Onze concurrenten bewegen zich hier ook. Het is voor ons een commodity: kwaliteit en efficiency zijn in deze fase heel belangrijk omdat de prijs omlaag moet, maar je moet als ASML natuurlijk tijdig voorsorteren op nieuwe technologie: EUV.'

'De startup voor EUV is er al een kleine tien jaar. Daar investeert ASML al jaren in, maar onze klanten en leveranciers ook. Inmiddels zien onze klanten EUV als de volgende stap in chiptechnologie. Zij zijn bereid hierin te investeren. De EUV heeft nu een bestaan naast de NXT als startup. 1500 tot 2000 mensen werken hieraan in *free child*. De startup is volledig techniek gedreven; alles in het kader van de nanometer. De focus ligt helemaal op het team. Het maakt niet uit vanuit welke discipline je werkt, je loyaliteit ligt bij het team.'

DEAL W

Zo is het reden te meer om je projectteam als tribe zo stevig mogelijk te maken en te wapenen tegen de organisatiedynamieken. Naarmate de organisatie meer mature is, moet een projectteam van het begin af aan bewust met deze krachtenvelden omgaan, ofwel in controle blijven. Anders wordt vooral de projectmanager speelbal van deze omgeving. En besef dat je als projectteam in feite met een achterstand begint.

Zoals we straks zullen zien, kunnen mensen hun loyaliteit maar zeer ten dele aan meer tribes, ofwel stammen, bewijzen. De tribe waar zij het meest afhankelijk van zijn, zullen zij in conflictsituaties het trouwst zijn. En dat is voor bijvoorbeeld de collega die de afdeling Marketing aan jouw team uitleent, de afdeling Marketing en niet het projectteam. En begrijp me goed, dat is geen veroordeling. Die collega kan haast niet anders.

Het is dan ook geen wonder dat de nummer 1 van de project nachtmerries is: Hoe maak ik er één team van?

Om deze vraag goed te beantwoorden moeten we begrijpen hoe mensen functioneren in teams. Daarom is het belangrijk te weten hoe mensen functioneren, punt. Daarom een uitstapje naar het menselijk brein.

KORTOM, DE COMPLEXITEIT VAN DE ORGANISATIE:

- ZO IS HET
- ER ZIJN GEEN OPLOSSINGEN VOOR



ZET NACHTMERRIES OM IN...

Een goede projectmanager heeft een zekere emotionele afstand – ofwel emotionele volwassenheid! – tot het project. Z/hij behoudt het overzicht en zoekt bij tegenslagen naar alternatieven in plaats van in een emotie te schieten. Ook het eventueel stopzetten van een project ziet z/hij niet als falen, maar als kenniswinst.

In *De Perfecte Kick Off* staat deze emotionele volwassenheid centraal. Ik vertrouw erop dat de lezer inzichten en instrumenten heeft gevonden die, zodra een van de nachtmerries zich voordoen, deze dan ook kan omzetten in, om het maar in goed Nederlands te zeggen,

BUSINESS AS USUAL!



OVER DE AUTEUR

Drs. Jane Zuidema is CEO van MANS Adviesgroep en bedenker van OMM[®]. Ruim dertig jaar ervaring in projectmanagement, board room consultancy, training en coaching liggen ten grondslag aan deze unieke combinatie van organisatiekunde, psychologie en neurologie. Inmiddels heeft zij honderden innovators en projectmanagers getraind en is zij keynote speaker op (inter)nationale congressen. Deze bagage vormde de basis voor *De Perfecte Kick Off*.

Eerder verschenen van haar:

- *Management met de boerenverstandfactor*, Kluwer 2005
- *Slow down to speed up, the ceo's Innovation Squeeze*, Open Mind Management 2014
- *Open Mind Management*[©], The Base, Open Mind Management 2016

HEB JE WEL EENS MAANDEN AAN EEN NIEUW PRODUCT GESLEUTELD TOEN ER PLOTSELING NIEUWE SPECIFICATIES DOOR DE MARKETINGAFDELING WERDEN GEGEVEN? OF WAS JE AAN EEN PRESTIGIEUS PROJECT BEGONNEN TOEN JE HALVERWEGE CONCLUDEERDE DAT JE AL DOOR HET BUDGET HEEN WAS? DAN HAD JE DE KICK OFF VAN JE PROJECT BETER ANDERS KUNNEN AANPAKKEN.

In *De Perfecte Kick Off* geeft Jane Zuidema alle tools voor een goede voorbereiding op een project. Uit een internationaal onderzoek onder projectmanagers destilleerde zij een projectmanagement nachtmerrie top-4: Hoe maak ik een team van mijn projectleden? Hoe manage ik mijn stakeholders? Hoe ga ik om met happy flow planning? Hoe tackle ik scope creep? In *De Perfecte Kick Off* worden al deze problemen beantwoord.

De werkwijzen uit het boek zijn gebaseerd op Open Mind Management[®], een unieke combinatie van organisatiekunde, neurologie en psychologie. Daarnaast introduceert Jane Zuidema NeuroColor, een geavanceerde gedragspreferentietest uit de VS, waarmee projectmanagers in kaart kunnen brengen wat voor team ze voor zich hebben. Met dat inzicht kan je inspelen op het teamgedrag en er vooraf rekening mee houden.

De Perfecte Kick Off bevat interviews met ervaren projectmanagers van o.a. Philips en ASML, organisaties waar de kennis en inzichten uit OMM[®] al met succes worden toegepast. Het is al met al een waardevol handboek dat iedere projectmanager in de boekenkast zou moeten hebben.

De Perfecte Kick Off is doordrenkt van praktijkervaring. Een mooi opgemaakt boek dat zowel heerlijk bladeren is, als stimulerend om te lezen. Een aanrader voor iedereen die resultaat wil bereiken met teams in organisaties!
**RINI VAN SOLINGEN, DEELTIJDHOOGLEERAAR
TU DELFT EN AUTEUR VAN O.A. DE KRACHT
VAN SCRUM EN DE BIJENHERDER**