

Goed voorbereid op onverwachte veranderingen

VOLWASSEN PROJECTMATIGE ORGANISATIES

Organisaties hebben vaak moeite met onverwachte veranderingen. Soms worden ze daardoor dusdanig verrast, dat ze door het ijs zakken. Geregeld moeten organisaties alle zeilen bij zetten om zo'n verandering zonder al teveel kleerscheuren te overleven. Wat maakt daaromtrent het verschil? Hoe kan je beter inspelen op nieuwe ontwikkelingen in je marktsegment? Hoe ga je om met de kansen die een wankelende concurrent je ineens biedt? Wat kan je doen om te voorkomen dat zo'n kredietcrisis je in problemen brengt? Een stap in de goede richting is het projectmatig realiseren van zaken. Een projectmatige organisatie is beter toegerust voor het omgaan met onverwachte veranderingen. Maar hoe meet je hoe volwassen de organisatie daarin is? Dit artikel gaat dieper in op het MINCE-model voor projectmatige volwassenheid.

Projectmatige organisaties worden gekenmerkt door hun streven naar het op projectmatige wijze realiseren van hun zaken. Simpel samengevat: Met een begin- en einddatum, tegen een vooraf afgesproken budget, met onderling besproken kwaliteitseisen wordt een gezamenlijk onderkend pakket aan opleveringen tot stand gebracht.

De projectmatige organisatie is flexibel, doordat de aanpak is gebaseerd op de bovenstaande heilige viereenheid. Daardoor is deze beter toegerust op ontwikkelingen die zich onvermijdelijk zullen voordoen en in staat daarop goed te anticiperen. Zo kan er ineens minder budget beschikbaar blijken dan initieel was verondersteld. Of iets blijkt onverhoopt niet tijdig gereed te zijn. Soms valt de hoeveelheid werk tegen en moeten er meer personele kosten gemaakt worden.



AUTEURS **ING. REMCO MEISNER MBA MSC**
(praeses@mince2.org), bedenker van MINCE en
praeses van MINCE2 Foundation.

VOLWASSENHEID

Toch blijven er ook verschillen bestaan tussen de ene en de andere projectmatige organisatie. Een koersverlegging die de ene partij aan de rand van de afgrond brengt, wordt door een andere organisatie schijnbaar moeiteloos en zonder veel plichtplegingen opgevangen. Het lijkt soms wel alsof je in bepaalde organisaties veel harder moet lopen dan in andere om dezelfde voortgang te realiseren.

Dat heeft te maken met wat in dit artikel wordt aangeduid als 'volwassenheid': De mate waarin je in staat bent om te gaan met veranderingen in je omgeving. In projectmatig werkende organisaties hebben we het feitelijk over 'projectmatige volwassenheid'. Hoe snel kan de organisatie inspelen op de bewegingen, de veranderingen die in haar periferie onvermijdelijk plaatsvinden? Vooral de accuratesse waarmee ingespeeld wordt op met name onverwachte veranderingen is van bijzonder groot belang.

Op de veranderingen die je verwacht, kan namelijk adequaat rationeel worden gereageerd. Goede leidinggevers kunnen goed met verwachte veranderingen overweg. Dit wordt heel wat moeilijker zodra zich een verandering voordoet die niet verwacht werd. Geregeld maakt zo'n onverwachte verandering bovendien deel uit van een groep; het lijkt weleens alsof dat soort onvoorspelbare kwesties hun krachten bundelen

SAMENWERKING

Als Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP-er) zal je niet snel verstrikt raken door interne conflicten. Je bent baas en enige medewerker van je bedrijf, bepaalt zelf je koers en zult bij vergissingen zelf op de over jezelf afgeroepen blaren moeten zitten.

Het succesvol omgaan met veranderingen in echte organisaties, met meerdere medewerkers, is echter vooral verbonden aan de mate waarin mensen binnen de organisatie adequaat samenwerken. Om de interactie te stroomlijnen worden afspraken gemaakt, in procedures vastgelegd.

Maar met procedurele wet- en regelgeving ben je er nog niet, want er zijn altijd grijze gebieden die zich daarin niet eenvoudig laten vangen. Omdat we als mensen onze tekortkomingen hebben, liggen interpretatieverschillen op de loer. Soms kan daaruit veel onderlinge spanning voortkomen. Dat is voor het succes van de samenwerking, en dus van de organisatie, fnuikend.

Om de zaken verder te compliceren, heb je uit de aard der zaak niet louter te maken met de individuen in je eigen organisatie, maar is een zekere mate van samenwerking met individuen van de klantorganisatie een vereiste. Datzelfde kan gelden voor andere, in het zakelijke traject betrokken toeleveranciers.

Organisaties die in staat zijn goed te anticiperen en reageren op (onverwachte) veranderingen in hun omgeving, worden gekenmerkt doordat de medewerkers (inclusief de

leidinggevend) als collectief en in samenwerking met klantorganisaties en toeleveranciers adequaat projectmatig samenwerken.

De bron van deze adequate projectmatig samenwerking zit in het meervoudig kijken naar organisatie, omgeving en doelstellingen. Men neemt niet uitsluitend het eigen belang in overweging, maar houdt daarnaast ook rekening met onder meer de belangen van de toeleveranciers en van de afnemers, alsmede hetgeen de medewerkers individueel stimuleert en tot productief gedrag aanzet.

METEN IS WETEN

Dat klinkt ambitieus en op het eerste gezicht lijkt het niet eenvoudig al deze zaken op de juiste manier waar te nemen om er zo nodig op bij te sturen. Gelukkig is over projectmatige volwassenheid inmiddels veel nagedacht en zijn daaromtrent interessante en aantoonbaar effectieve aanpakken geformuleerd.

In het boek 'Wegwijzer voor modellen voor organisatievolwassenheid bij projectmanagement'¹, recentelijk voltooid door een werkgroep van IPMA-Nederland worden de belangrijkste van deze aanpakken uitgelegd en met elkaar vergeleken: CMMi, OPM3, P3M3 en MINCE. Dit artikel gaat dieper in op het MINCE-model voor projectmatige volwassenheid.



MINCE (Maturity INcrements IN Controlled Environments) is in het afgelopen decennium ontwikkeld, toegepast en ontsloten² door de non-profit MINCE2 Foundation. Het model en de daarop gebaseerde rapportages zijn onderzocht bij de University of Liverpool en bij onze eigen Vrije Universiteit in Amsterdam. De uitkomsten zijn zeer positief te noemen.

MINCE biedt hulpmiddelen waarmee organisaties eenvoudig en accuraat hun projectmatige volwassenheid vaststellen. Dat gebeurt op basis van enquêtes of interviews (of een combinatie van beide) en het meervoudig kijken richt zich op zes perspectieven, die MINCE aanduidt als Towers. >

> Die zes Towers zijn:

- I. **People** - alle individuen die bij de organisatie betrokken zijn;
- II. **Methods & Techniques** - de methoden en technieken die worden ingezet;
- III. **Customer** - het perspectief van de klant- of toeleverancier;
- IV. **Realization** - de wijze waarop men tot resultaten komt;
- V. **Knowledge** - hoe wordt omgegaan met de verspreiding van kennis;
- VI. **Supporting Services** - administratieve ondersteuning in lijn- en projectorganisatie.

Het is niet voor niets dat de eerste Tower zich richt op de individuen, want MINCE is een aanpak die zich richt op het operationele gedrag van medewerkers. Daarmee onderscheidt MINCE zich van andere modellen voor het meten van projectmatige volwassenheid.

De score in de organisatie op het perspectief van elk van de zes bovenstaande Towers wordt gemeten. Deze score geeft het niveau van de projectmatige volwassenheid weer in een getal tussen 1 (laagste niveau) en 5 (hoogst haalbare niveau):

5. **Quality** - organisatie dient anderen als voorbeeld;
4. **Supply Chain** - de waardeketen is volledig meegenomen in het beleid;
3. **Systems** - goede samenwerking op afdelings-/business unit-niveau;
2. **Processes** - inzicht in de processen, maar geen verbeterlus;
1. **Activities** - ad hoc, ieder voor zichzelf, geen samenwerking.

suggesties worden projectmatig geïmplementeerd. De op basis van MINCE gegenereerde oogst aan verbeter suggesties is doorgaans dermate rijk, dat een selectie noodzakelijk zal zijn opdat de ambities gelijke tred houden met de mogelijkheden.

MINCE rapporteert haar verbeter suggesties uiteindelijk op basis van zeven zogenoemde Action Flavors:

- AF1: **Quickening** - verbetering op basis van urgentie;
- AF2: **Broadening** - verbreden van de onderhanden te nemen organisatiedelen;
- AF3: **Deepening** - met de verbeteringen diep genoeg doorpakken in de organisatie;
- AF4: **Preservation** - leren van de goede en negatieve ervaringen, borging;
- AF5: **Tailoring** - toesnijden van de verbetering op de groepen in de organisaties;
- AF6: **Interrelating** - verbeteringen in de organisaties in samenhang realiseren;
- AF7: **Explicitation** - heldere missie/visie vaststellen bij de verbeterdoelen.

Hierbij wordt met name de inzet van 'visualization' aanbevolen. Eén beeld zegt immers meer dan duizend

>

(ADVERTENTIE)



PROJECTMATIGE VERBETERING

Op basis van de MINCE-meting wordt een gestandaardiseerd rapport met de bevindingen en de verbeter suggesties opgesteld. Ook daarmee onderscheidt MINCE zich in positieve zin. De verbeter suggesties zijn projectmatig van karakter, opdat de organisatie daarmee direct aan de slag kan door projectmatige verbeteringen te implementeren. De verbeter suggesties zijn feitelijk 'ingedikte' startpunten voor projectplannen en programmaplannen. Uit de aangedragen verbeter suggesties wordt een keuze gemaakt en de gekozen

- > woorden. Daarom breng je boodschappen zoveel mogelijk over in de vorm van beelden of anderszins gevisualiseerd. Denk aan voorbeeldgedrag, 'appreciative inquiry' en dergelijke.

De uitgewerkte Action Flavors zijn feitelijk sterk 'ingedikte' beschrijvingen die de basis vormen van projectplannen en/of programmaplannen. Omdat MINCE heel veel mogelijkheden aandraagt - zeven Action Flavors voor elk van de zes Towers, dus 42 Verbetersuggesties - is het zaak dat de beslissers (MINCE spreekt van de Target Group) keuzes maken en aangeven welke de voorkeur genieten. Op die manier wordt een realistische, haalbare selectie tot concrete verbeterplannen uitgewerkt.

CERTIFICERING

Strikt genomen kan iedereen met een gezond verstand op basis van het boek over het MINCE-model metingen uitvoeren. Toch verdient het aanbeveling gebruik te maken van gecertificeerde assessoren, want het meten, het destilleren van de meetresultaten en het genereren van de verbetersuggesties vergt diepgaande kennis en inzicht in de achtergronden van het model. MINCE-specialisten zijn gecertificeerd op vier verschillende niveaus, in toenemende complexiteit opgesomd:

- Basic** - entreeniveau, bekend met het model en de geuegten;
- Bronze** - in staat metingen op basis van enquêtes uit te voeren;
- Silver** - metingen met enquêtes of interviews bij derden;
- Gold** - idem, maar kan dit ook doen bij de eigen organisatie.

De certificering vindt plaats op basis van een training en een examen dat wordt afgenomen door de non-profit MINCE2 Foundation, de hoeder van het MINCE-model. De toelatingseisen lopen in bovenstaande rijtje certificeringsniveaus van boven naar beneden steeds verder op en het examen wordt afgenomen door vakbroeders op basis van praktijk casuïstiek, schriftelijk (bovenste twee) of mondeling (onderste twee).

Het MINCE-model is feitelijk 'open source' en dus gewaardeerd van geheimzinnigheid. Maar dat impliceert niet dat iedereen er zonder voorbereidingen (certificering) zomaar goed mee uit de voeten kan. Degelijke voorbereiding is het halve werk.



MINCE2 FOUNDATION

De MINCE2 Foundation³ is de hoeder van het MINCE-model. Deze organisatie is opgebouwd uit een Advisory Board met materiedeskundigen die uit passie bijdragen leveren en een board met sponsors die het beleid uitmaken op basis van advies vanuit de Advisory Board.

De MINCE2 Foundation helpt organisaties adequaat gebruik te maken van het model, intervineert indien zich vraagstukken voordoen en propageert de inzet van MINCE in het algemeen. Dit laatste gebeurt onder meer door het uitbrengen van het MINCE-standaardwerk in de Nederlandse, Franse, Spaanse, Russische en Chinese taal. Maar ook door het verzorgen van maandelijkse intervisiebijeenkomsten met de gebruikers. Daarnaast vinden maandelijks MINCE Practitioner Lectures plaats, waarin het model wordt uitgelegd en besproken⁴. <

NOTEN

- ¹ Van Haren Publishing, 2009, ISBN 978-90-8753-168-3.
- ² 'MINCE - A Framework for Organizational Maturity', Van Haren Publishing, 2007, ISBN 978-90-8753-047-1.
- ³ <http://www.MINCE2.org>.
- ⁴ Datums, tijdstippen en locaties van bijeenkomsten en lezingen vindt u op <http://www.MINCE2.org>. Belangstellenden vergewissen zich van deelname door zich vooraf te melden bij de praeses van de stichting: praeses@MINCE2.org.

(ADVERTENTIE)

ERP-systemen voor projectenorganisaties
vindt u via:

Psolutions.nl