

Project Portfolio Management implementeren op het juiste niveau



© PPMpro 2022

Veranderen met PPM

Modern management heeft regelmatig te dealen met méér veranderingen en ambities dan organisaties (tegelijkertijd) aankunnen. En als ambities groter worden, worden prioriteren en executeren steeds belangrijker.

Project Portfolio Management (PPM) is een systematiek die zorgt voor selectie én realisatie van veranderinitiatieven die die nodig zijn voor het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Initiatieven in de vorm van projecten, programma's, epics, features e.a..

Met PPM FLOW! richten we de besluitvorming en communicatie daarover effectief in, zodat organisaties succesvol en duurzaam kunnen veranderen. PPM FLOW! is een aanpak van PPM, geënt op moderne concepten van organiseren, geeft inzicht en overzicht voor focus en transparantie en leidt tot beter samenwerken.

Door de ontwikkeling van PPM aan te laten sluiten bij het volwassenheidsstadium van een organisatie, vermindert het risico van doorgaan in bureaucratie en daarmee stijgt de kans op succes aanzienlijk. Met daarbij aandacht voor de 'harde' kant, met structuren, processen, informatie en systemen én voor de

'zachte' kant, met competenties, vaardigheden en menselijk gedrag.

De 4 niveaus van PPM FLOW!

Zoals een mens verschillende stadia van volwassenheid doormaakt, van baby tot volwassene, zo kunnen organisaties ook stadia van volwassenheid doormaken. Van pionier via taakgericht naar procesgericht en – de laatste decennia – naar adaptieve organisatie.

PPM FLOW! onderscheidt 4 niveaus voor de volwassenheid van PPM, namelijk:

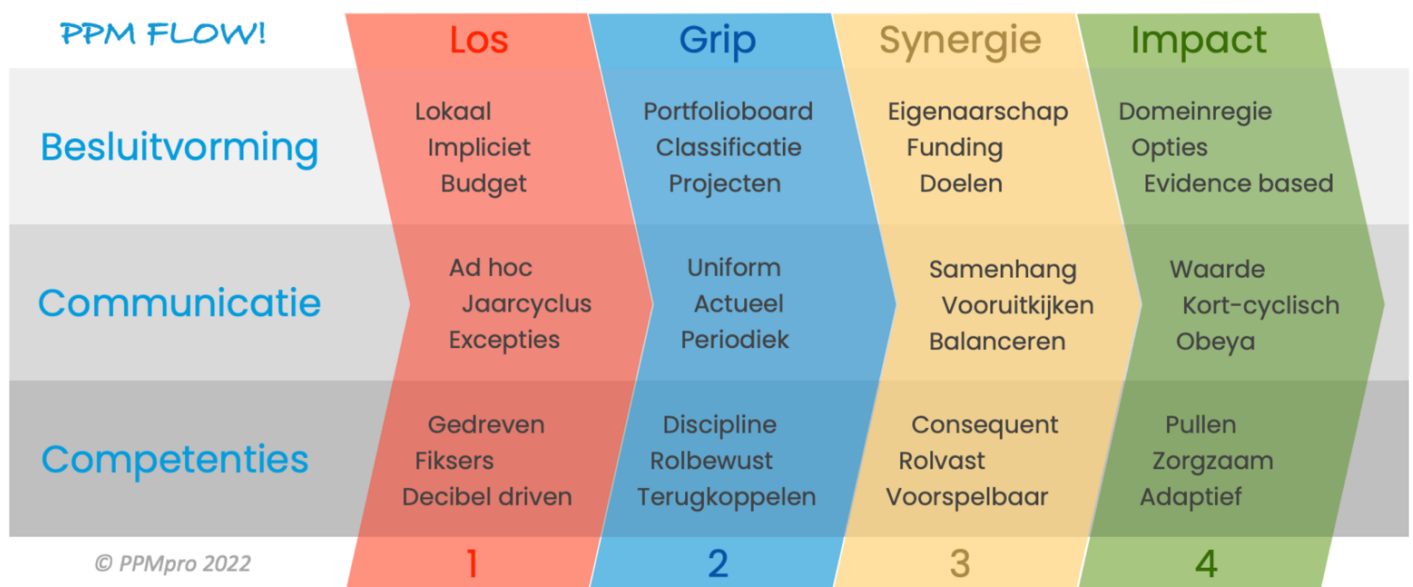
- Los, voor pioniersorganisaties;
- Grip, voor taakgerichte organisaties;
- Synergie, voor procesgerichte organisaties;
- Impact, voor adaptieve organisaties.

Elk niveau heeft een eigen flow. Figuur 1 toont een beschrijving van waaraan de PPM-volwassenheid in een organisatie in elk niveau op de verschillende management facetten is te herkennen, te weten:

- Besluitvorming;
- Communicatie;
- Competenties (kennis en gedrag).

Meer daarover in de volgende hoofdstukken.

Figuur 1. De 4 niveaus van PPM FLOW!



Management-facetten

Managers nemen besluiten en communiceren daarover. Dat raakt de competenties, de cultuur, de mindset: “zo doen wij het hier”. Het zijn vooral de verschillen in managementcompetenties die maken dat een organisatie in een bepaald stadium van volwassenheid meer of minder goed presteert. Daarbij zijn structuren voor besluitvorming en communicatie zeker van belang, maar passende competenties, cultuur en mindset zijn minstens net zo belangrijk.

Om het portfolio van veranderinitiatieven in de organisatie goed te kunnen managen, zijn dus

manieren nodig die passen bij de behoeften en uitdagingen van de organisatie én bij de competenties – en cultuur – van de organisatie.

In gesprek & aan de slag

PPM FLOW! helpt om met elkaar in gesprek te komen over de essentie, om de kaders te zetten en daarmee aan de slag te gaan. In de volgende hoofdstukken worden de 4 niveaus nader toegelicht.

Los

Het niveau Los wordt in de praktijk ook wel ‘eilandencultuur’ genoemd.

Besluitvorming in Los

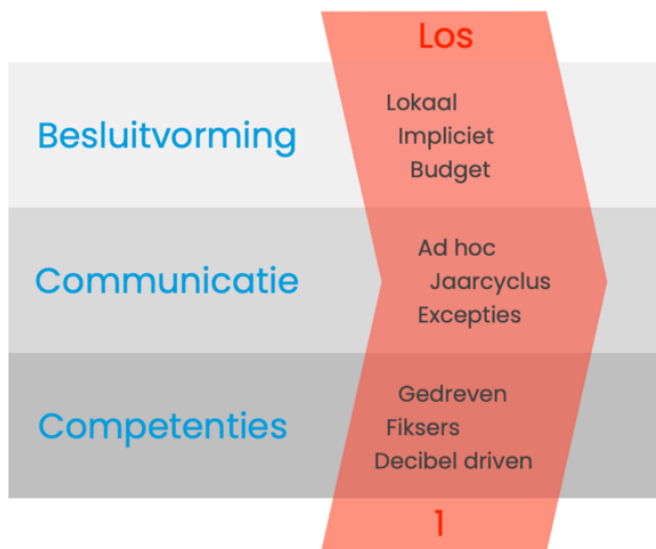
In het eerste niveau, Los, worden projecten gestart en gestuurd door individuele managers en gefinancierd vanuit eigen afdelingsbudgetten. Het proces waarlangs projecten tot stand komen is diffuus en lokaal bepaald. Projectleiders zoeken zelf hun weg in de organisatie en hun succes is sterk afhankelijk van eigen ervaring en persoonlijke relaties.

Er wordt gemakkelijk van alles een project gemaakt. Projecten zijn namelijk dé manier om extra middelen te krijgen. Daardoor sneeuwen essentiële projecten onder en lopen uit.

De besluitvorming is gebaseerd op ‘management by exception’: bij (grote) overschrijdingen van budgetten wordt geëscaleerd en bijgesteld.



Figuur 2: Volwassenheidskenmerken Los



in de inzet van resources te communiceren, bijvoorbeeld met belanghebbenden die dezelfde resources gebruiken. Sterker nog, het is überhaupt niet bekend dat men dezelfde resources nodig heeft en dan is overvragen de modus operandus.

Competenties in Los

De toewijding en gedrevenheid van de managers en medewerkers kan hoog zijn, met een opportunistische mentaliteit. Het succes van projecten en de mate waarin die goed landen in de organisatie is persoonsgebonden en is niet automatisch gemeengoed.

Communicatie in Los

Welke projecten er precies lopen en hoe het ermee gaat is niet transparant. Iedereen heeft eigen lijsten.

De bemoeienis van verschillende rollen in de aansturing en uitvoering van projecten loopt door elkaar heen, zoals weergegeven in figuur 3. De afspraken zijn niet duidelijk gemarkeerd en dat veroorzaakt miscommunicatie en remt het leervermogen van een organisatie.

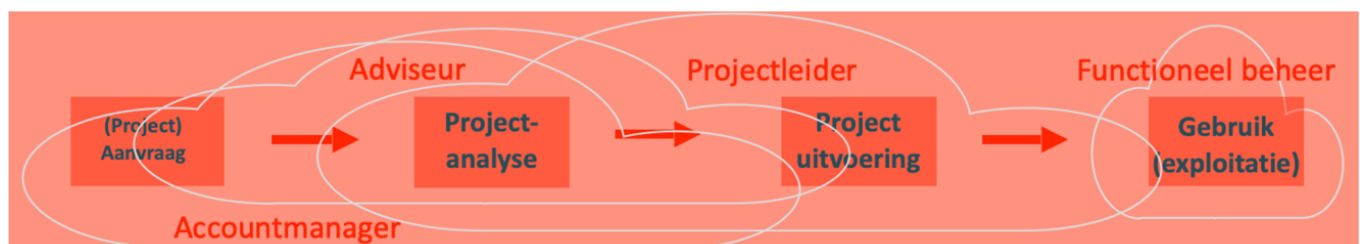
Na de start van projecten is bijsturen lastig omdat er geen mechanisme is om wijzigingen

Het gedrag is vaak reactief, waardoor uitvoeringscapaciteit vaak wordt overvraagd en andere (ook) belangrijke taken blijven liggen als gevolg van decibelmanagement. De resources gaan dan naar degene die het laatst en het hardst roept. Met gevolg uitloop van projecten die de resources plotseling moeten missen. Of door bestuurlijke druk en het ontbreken van integrale afstemming tussen vraag en aanbod ontstaat 'overprogrammering' die in praktijk niet gehaald wordt.

In Los bestaan er diverse lijsten, geregeld met Excel. Ze sluiten echter niet op elkaar aan, zijn arbeidsintensief, inefficiënt en foutgevoelig.

Dit oplossen kan door de stap naar het volgende niveau (Grip).

Figuur 3. Ontbreken van een duidelijke structuur in stappen en rollen in de ontwikkeling van veranderinitiatieven in Los: er is veel overlap in de wolkjes (taken van betrokkenen)





Grip

In Grip is de managementaandacht gericht op het *opleveren* van projecten, ten behoeve van de waardecreatie, de bijdrage van de initiatieven aan de organisatie.

De behoefte aan Grip, aan inzicht in het portfolio van veranderinitiatieven, ontstaat in situaties dat een sterk beroep wordt gedaan op het verandervermogen van een organisatie. In omstandigheden die de organisatie dwingen om expliciete keuzes te maken in de toewijzing van capaciteit, prioriteiten te stellen en focus aan te brengen en verwachtingen te managen.

Ook het steeds meer integraal en vraag gestuurd aanpakken maakt het complex, vergroot het afbreukrisico en doet de behoefte aan Grip toenemen.

Besluitvorming in Grip

In Grip besluit het management welke projecten actief mogen zijn, wat en wanneer ze opleveren en de daarvoor benodigde capaciteit en financiën.

Prioriteren van initiatieven gebeurt in de (centrale) portfolioboard¹. Door beslissers daarin aan te laten geven wat voldoende waarde bijdraagt, wat belangrijk is en wat urgent is. En door (grote) projecten fasegewijs vrij te geven resp. te stoppen (zgn. Stage-Gate² besturing).

Een classificatie van initiatieven helpt om effectief te besluiten, beperkt bureaucratie en draagt bij aan een meer transparant proces. Zoals:

- *Classificatie naar complexiteit*: kleine veranderingen met weinig impact en afbreukrisico krijgen een eenvoudiger sturing dan middelgrote en grote, complexe initiatieven;

¹ Bij de start van PPM kan ook een directieteam of managementteam fungeren als portfolioboard.

² Robert G. Cooper, *Winning at new products, creating value through innovation*, 2017

- *Classificatie naar aard of type:* instandhoudingsprojecten (reparatie en vervanging), procesoptimalisatie, innovatie van producten en diensten of transformatie naar andere product/marktsegmenten.

En samen daarover afspraken maken: Wat is een klein project en wat een groot project? Wie bij welk type betrekken? Welke beslisriteria gelden?

Een heldere, uniforme projectfasering gekoppeld aan verantwoordelijke rollen – zoals in figuur 5 – zorgt voor taal om initiatieven gedurende hun levenscyclus goed te kunnen monitoren en met goede kwaliteit op te leveren. In deze fasering gaat de projectmanager aan de slag met het maken van een projectplan, zodra er een goedgekeurde analyse ligt, inclusief business case.

Communicatie in Grip

Een Portfolio Management Office zorgt voor de organisatie, dataverwerking en rapportages, die de board ondersteunen bij de besluitvorming en communicatie.

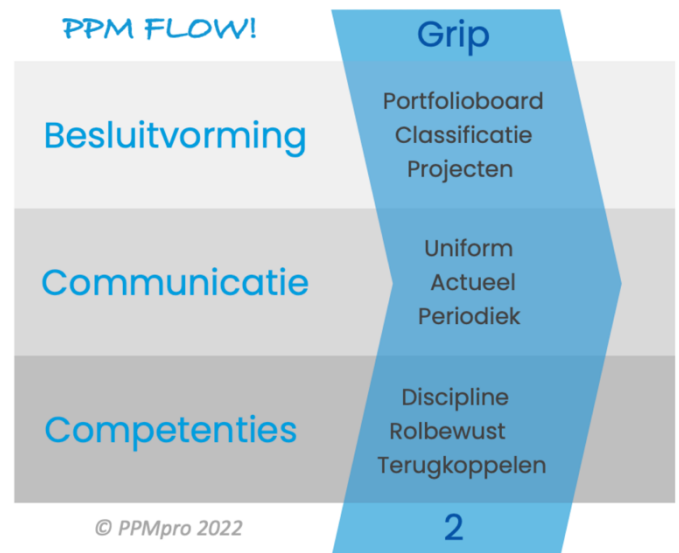
Er komt structuur in de communicatie bij de voorbereiding van de besluitvorming over het portfolio alsmede erna, het informeren van de genomen besluiten in de organisatie. Eenvormige, duidelijke taal vormt de kern van de communicatie.

Een uniforme methodiek en vaste formats (templates) voor besluitvorming bij faseovergangen (stage gates) en vaste formats voor portfoliorapportages – die aansluiten bij de besluitvorming – brengen de nodige focus.

Het portfoliodashboard is ingedeeld op de faseovergangen van de initiatieven in het portfolio. In één oogopslag zijn deze zichtbaar: 12 maanden vooruit én wat komt in de volgende portfolioboard.

Communicatie inzake capaciteit gaat over inzet en absorptievermogen:

- Wat, welke capaciteit is de komende periode beschikbaar voor de geprioriteerde initiatieven en lopende projecten en
- Wat kunnen de organisatieonderdelen resp. doelgroepen aan qua verandering.



Figuur 4: Volwassenheidskenmerken Grip

Dit vormt de kern van het korte termijn portfolioplan met een horizon van 3 of 4 maanden.

Het periodiek publiceren van portfoliolijsten, portfolioplanningen en capaciteitsplanningen draagt in belangrijke mate bij aan het krijgen van Grip en de portfolio mindset.

Competenties in Grip

De organisatie leert projecten op te leveren volgens de uniforme werkwijze, waarin rollen duidelijk zijn omschreven en men weet wat er in die rollen van elkaar wordt verwacht, hoe samen te werken. Het leren van feedback geven en ontvangen is een voorwaarde om het proces verder te kunnen verbeteren.

Een heldere scheiding tussen de rollen in de totstandkoming van projectresultaten, van 'idee' tot 'gebruik', draagt bij aan de kwaliteit van de projectresultaten. De pijlen in figuur 5 geven aan waar het stokje wordt overgegeven aan de volgende rol in het traject.

Succesbeleving in Grip

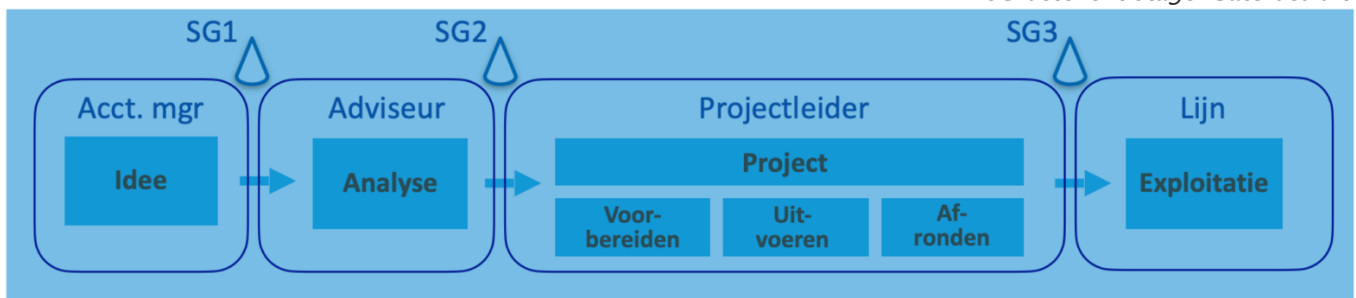
In Grip ontstaat de basis voor een 'portfolio mindset': het besef dat het denken in gezamenlijke belangen bijdraagt aan het succes van de organisatie – en daarmee ook aan het eigen succes. Managers krijgen succeservaring doordat ze projecten die bijdragen afronden

én doordat ze projecten ook voortijdig daadwerkelijk kunnen stoppen indien de bijdrage uitblijft. In organisaties die dit (stoppen) niet gewend zijn roept dat vaak weerstand op, daar moet men doorheen voordat het als succes wordt ervaren, en daarvoor is lef nodig. Cooper zegt ook: "A correct kill is a success". Met zijn zgn. "Stage-Gate besturing" tonen projecten bij faseovergangen (stage gates) aan dat het

nog steeds de moeite waard is om door te gaan.

Wanneer in Grip de behoefte ontstaat aan meer samenhang in de veranderinitiatieven van de organisatie, dan kan het tijd zijn de bakens te verzetten naar het volgende niveau: Synergie. Niet te snel, want eerst dient de organisatie het niveau Grip voldoende te beheersen.

*Figuur 5. Duidelijke stappen en afgebakende rollen in de ontwikkeling van veranderinitiatieven in Grip.
N.B. SG betekent Stage-Gate besluit.*





In Synergie stuurt het management het portfolio op de bijdrage aan de organisatiedoelen en –strategie. Daardoor komt er meer focus, samenhang en synergie in het portfolio van veranderinitiatieven.

De leiding van de organisatie heeft de stip op de horizon gezet, concrete doelen daarbij geformuleerd en een strategie bedacht om die doelen te bereiken. Organisaties zijn daardoor beter in staat om gerichte keuzes te maken uit de (vele) veranderinitiatieven.

De portfolio mindset in Synergie kenmerkt zich in denken én handelen in organisatiebrede belangen – boven het eigenbelang – om de organisatiedoelen te helpen bereiken.

Besluitvorming in Synergie

Praktijkonderzoek leert dat succesvolle organisaties de besluitvorming over innovaties en veranderingen zo laag mogelijk in de organisatie hebben belegd.

Daarvoor is een passende governance nodig, met een portfolioboard en domeinregieteams.

Waarbij een domein staat voor een deel van het totale portfolio. Het eigenaarschap wordt daarmee decentraal belegd in de domeinregieteams. Daar worden de operationele en tactische besluiten genomen over initiatieven, binnen afgesproken kaders.

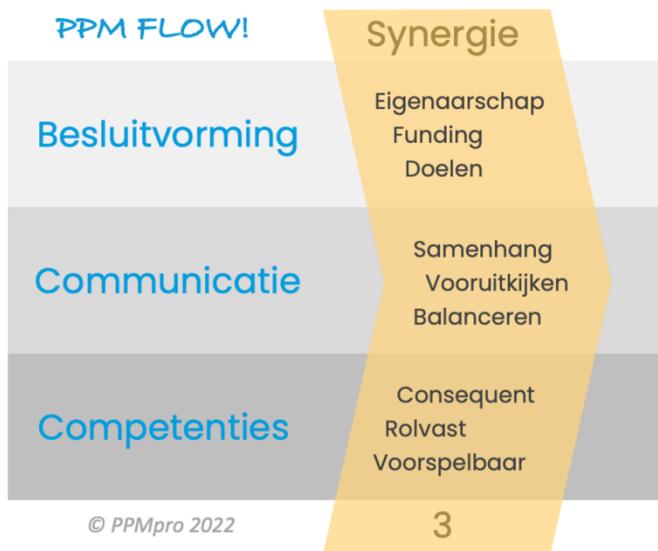
De centrale portfolioboard bewaakt de organisatiebrede doelen, kaders, balans en samenhang in het totale portfolio, en is het escalatiemedium voor de domeinregieteams.

De indeling in domeinen heeft bij voorkeur een relatie met organisatieprocessen, waardestromen, ketens of strategische thema's, zodat de domeinen logisch verbonden zijn in de organisatiebesturing.

Het sturen van het portfolio van veranderinitiatieven op doelen vereist wel dat de doelen concreet gemaakt zijn en lading (targets, waarde, prioriteit) hebben, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Anders draagt ieder initiatief op een of andere manier altijd wel bij aan de doelen en wordt het onmogelijk om de meest aansluitende initiatieven te kiezen. Wat in de praktijk nog vaak zo gebeurt.

Figuur 6: Volwassenheidskenmerken Synergie



De portfoliofinanciering is bij voorkeur centraal en kan daarbij worden gekoppeld aan de deelportfolio's, met één of meer portfoliofondsen. Met een financiering (funding) op portfolioniveau komt de focus van het management meer op het gezamenlijke belang. Dat versterkt de portfolio mindset.

Het periodiek balanceren van het portfolio, volgens een bepaalde mix van type initiatieven, onderlinge relaties en verdeling van capaciteit brengt ook meer samenhang. Een Work-In-Progress (WIP) limiet voorkomt dat het portfolio dichtslibt, als er te veel initiatieven in belanden of blijven hangen op een bepaald punt.

Communicatie in Synergie:

Vanuit de in Grip gecreëerde basis van uniform, actueel en periodiek communiceren over het portfolio en daarover genomen besluiten, gaat in Synergie de focus naar samenhang, vooruitkijken en verbinden.

Een doelen-initiatieven matrix geeft een relatie de projecten met de doelen van de organisatie. Deze kan eenvoudig worden gekoppeld aan een grafische weergave van bijdrage en slagingskans van initiatieven.

Roadmaps, zoals metromappen, plateauplanningen en afhankelijkheden-borden bieden hulp om samenhang en volgorde te presenteren, in de tijd. Hoe ver de blik vooruit is hangt

af van de behoefte. Voor sommige organisaties is één jaar vooruitkijken al afdoende. Dat kan in termijnen van bijvoorbeeld (12) maanden, (4) kwartalen of (3) tertalen.

Voor het verbinden van lange met korte termijn doelen en initiatieven kan bijvoorbeeld de Hoshin Kanri matrix worden gebruikt.

Deze inzichten zijn gewenst naast de in Grip ontwikkelde portfolioplannen met capaciteit (inzet en absorptievermogen), een kwartaal of tertaal vooruit.

Een goed geoutilleerd Portfolio Management Office én inzet van professionele tooling vormen de ruggengraat van de informatievoorziening in Synergie. Daarmee kunnen portfolioboard, domeinregieteam en andere stakeholders het portfolio, initiatieven en capaciteit integraal monitoren en bijsturen, aan de hand van verschillende dashboards en rapportages.

Competenties in Synergie

Samenhang creëren vereist consequent leiderschap, zorgen dat er een bepaalde lijn in zit in gemaakte keuzes. Het hanteren van een vaste criteria-set waarop portfolio keuzes zijn gebaseerd, bevordert het consequent handelen.

Ook helpt daartoe een (vaste) commissie, toetsgroep portfolioteam of adviesteam, die projectstart- en -fasedocumenten op die criteria toetst, voorafgaand aan de besluitvorming. Dit verhoogt de kwaliteit van de besluiten en communicatie over het portfolio en de initiatieven enorm.

De stap van Grip naar Synergie kan consequenties hebben voor de competenties van het zittend management. Managers met een competentieprofiel dat effectief is in Los en Grip, kunnen in Synergie merken dat hun gedrag minder effectief is. Immers, eerst konden zij acteren op alles wat 'fout' gaat (management by exception). Nu wordt van hen verwacht dat ze complimenten geven als initiatieven goed gaan - en dat voelt voor hen soms tegennaatuurlijk. En er gaat ook veel minder 'fout'.

En er is hulp van verschillende disciplines. Bij ICT-portfolio's leveren architecten een bijdrage, door uitgangspunten en verbanden zichtbaar te maken, waaraan keuzes kunnen

worden getoetst. En bijvoorbeeld informatie-managers dragen met het creëren van informatieplannen bij aan het in beeld brengen van doelen, initiatieven en samenhang.

Het spel en de spelregels zijn doorleefd, waardoor het goed kan worden gespeeld. De betrokkenen zijn gewend om te reflecteren, feedback te geven en ontvangen en van daaruit het proces te verbeteren, te leren.

Succesbeleving in Synergie

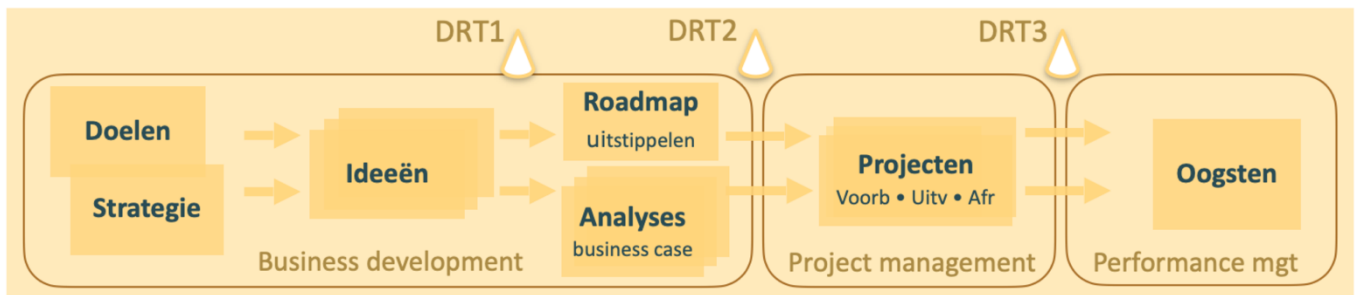
Als betrokkenen rolvast zijn, m.a.w. continu goed acteren in de rol en onderling weten wat

van elkaar te verwachten, dan kan succes niet uitblijven.

De succeservaring in Synergie ontstaat vooral bij het ontdekken van meer onderlinge samenhang in het portfolio én door het tijdig kunnen stoppen van projecten die in onvoldoende mate bijdragen aan de doelen. Daardoor komt er meer beleving bij het samengestelde portfolio, het wordt meer een verhaal waarvan iedereen in de organisatie deel wil uitmaken.

Goed voorbeeld doet goed volgen. Gedegen plannen, voorbereiden en afstemmen wordt beloofd. En voordringen door decibelgedrag wordt steeds verder ingeperkt.

Figuur 7. Stappen in veranderinitiatieven in Synergie. DRT staat voor domeinregieteam, waar stage-gate besluiten worden genomen. Er zijn duidelijke overeenkomsten en verschillen waar te nemen met figuur 5: in figuur 5 ligt de focus meer op het individuele initiatief dan dat in figuur 7 het geval is.





Impact

In Impact stuurt het management het portfolio op het bereiken van de doelen. Daardoor komt er nóg meer focus en resultaat.

Doelen bereiken is geen statisch gebeuren, het vergt goed in contact staan met de omgeving en snel kunnen schakelen bij nieuwe signalen. In hedendaagse organisaties in onze, bewegelijke en onvoorspelbare maatschappij vergt dat een behoorlijke dosis flexibiliteit en adaptief vermogen.

Nieuwe organisatievormen daarvoor zijn bijvoorbeeld zelfsturende of zelforganiserende teams, Agile werken en hybride organisatievormen³. Deze creëren o.a. eenheden die kortcyclisch werken en sturen en mede daardoor beter in staat zijn initiatieven te stoppen en te starten – als dat nodig is.

Decentrale besluitvorming, eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie beleggen, met regie vanuit een (centrale) portfolioboard, is – net als in Synergie – nog steeds een voorwaarde voor succes.

In Impact zijn domeinen verantwoordelijk voor zowel de activiteiten van ‘run’ (de lopende

operatie) alsook de ‘change’ (de veranderingen) in een domein.

Besluitvorming in Impact

De domeinregieteams onderhandelen hun doelen met de (centrale) directie en stellen in lijn daarmee hun eigen doelen, om succesvol te zijn. Of, in meer traditionele organisaties: directie of portfolioboard geeft vooraf doelen en kaders aan, waarbinnen de domeinregieteams eigen prioriteiten en keuzes kunnen maken. Strategiemethoden zoals Objectives and Key Results (OKR) en Objectives, Goals, Strategies and Measures (OGSM) bieden hierbij houvast.

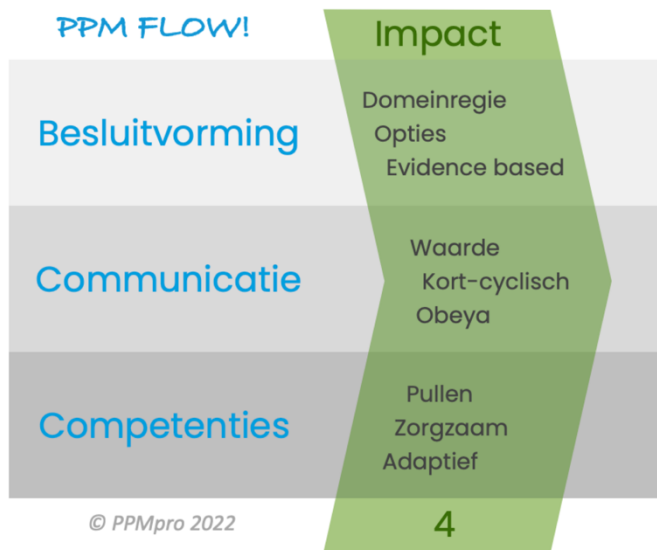
Deze manier van werken vereist van het directieteam respectievelijk portfolioboard dat ze vooral aangeven wat de bedoeling is, het waarom en de kaders daarbij. En het bepalen van wat en hoe kunnen overlaten aan de domeinen.

Dit gebeurt in een frequente cyclus van afstemming tussen directieteam resp. portfolioboard en domeinteam, waarbij de voortgang

³ De term hybride organisatie wordt vaak gebruikt voor combinaties van projectmanagement en agile.

in het bereiken van doelen en de oplevering van bepaalde resultaten daarvoor, steeds

Communicatie in Impact



wordt gemonitord en bijgesteld waar nodig.

Figuur 8: Volwassenheidskenmerken Impact

Initiatieven bevinden zich in een ‘pool van opties’ (figuur 9), waaruit de uitvoerende vaste multidisciplinaire teams in het domein opdrachten ophalen op het moment dat er bij hen capaciteit vrijkomt en er financiering is. Vaak gekaderd in een periodieke cyclus per kwartaal of tertaal. Voor opdrachten die niet bij een van de vaste teams kunnen worden ondergebracht komen er (tijdelijke) projectteams.

Besluitvorming is evidence based, waarbij wordt besloten op basis van bewijs. Zoals onderzoek, expertise en waarden van stakeholders. Het gaat om kwantitatieve elementen, zoals financiële cijfers, statistieken en percentages, als om kwalitatieve elementen en feedback van werknemers of klanten.

Besluitvorming over capaciteit krijgt in Impact een ander gezicht dan in Grip en Synergie. Immers, de omvang van de capaciteit en samenstelling van de teams is een gegeven, de workload is de variabele. Het merendeel van het werk gaat naar de teams. Er zijn daarnaast enkele projectteams, waarvan de capaciteitsissues zijn te overzien. Het steeds opnieuw organiseren van (tijdelijke) uitvoeringscapaciteit, is daarmee verleden tijd. Het managen van het absorptievermogen van doelgroepen van de veranderinitiatieven is wél nog steeds een punt van aandacht voor sturing van het portfolio.

Het portfolio value dashboard visualiseert voor het domeinregieteam (of proceseigenaar, waarden team of ketenregieteam) de beweging in het bereiken van doelen van de gekozen thema’s. En dat in relatie met de oplevering van de daarmee samenhangende initiatieven. Het domeinregieteam volgt dit kort-cyclisch. Daarbij worden blokkades en acties frequent besproken.

Elk domein heeft een Obeya (war-room). Dit is een grote ruimte waarin het team regelmatig samenkomt om de doelen duidelijk te zien, initiatieven te ontwikkelen, samenhang te ontdekken en acties af te stemmen. Informatie daarvoor is continu zichtbaar op de muren ervan. Indien veel op verschillende locaties of hybride wordt gewerkt is naast een fysieke Obeya ook een digitale variant wenselijk.

Adequate informatievoorziening vereist ook in dit niveau een goed geoutilleerd Portfolio Management Office en professionele tooling waarmee strategie, doelen, portfolio en initiatieven integraal kunnen worden gemonitord, samen met alle stakeholders en via verschillende dashboards en rapportages.

Competenties in Impact

Pullen, afgeleid van het Engelse ‘pull’ (trekken), geeft de (vaste) teams de energie en motivatie voor het uitvoeren van activiteiten en leveren van kwaliteit. Waar duwen stuit op weerstand en stroperigheid veroorzaakt, maakt pullen dat teams in flow komen en optimaal kunnen presteren. Dit vraagt iets extra’s van de leiders ten opzichte van hun gedrag in Grip en Synergie.

Managers die denken en handelen in het gezamenlijk organisatiebelang zijn daarbij zorgzaam naar elkaar. Elementen als luisteren naar elkaar en empathisch vermogen zijn in Impact in ruime mate aanwezig. Dat betekent dat besluiten in principe pas worden genomen nadat alle zorgen zijn weggenomen.

Vaste multidisciplinaire teams zijn, onder bepaalde voorwaarden en doordat ze langere tijd en voltijds bij elkaar zijn, beter in staat om lerend vermogen te ontwikkelen dan (tijdelijke) projectteams, die vaak zijn samengesteld op

basis van parttime inzet en na het project uitvallen. Het is daarom belangrijk dat ook in tijdelijke projectteams ruimte wordt ingebouwd voor teambuilding, reflectie en lerend vermogen.

Indien vaste domeinteamen zodanig zijn neergezet dat sprake is van zelforganisatie, dan draagt dat bij aan het creëren van een adaptieve organisatie, wendbaar en adequaat reagerend op omgevingsprikkelers.

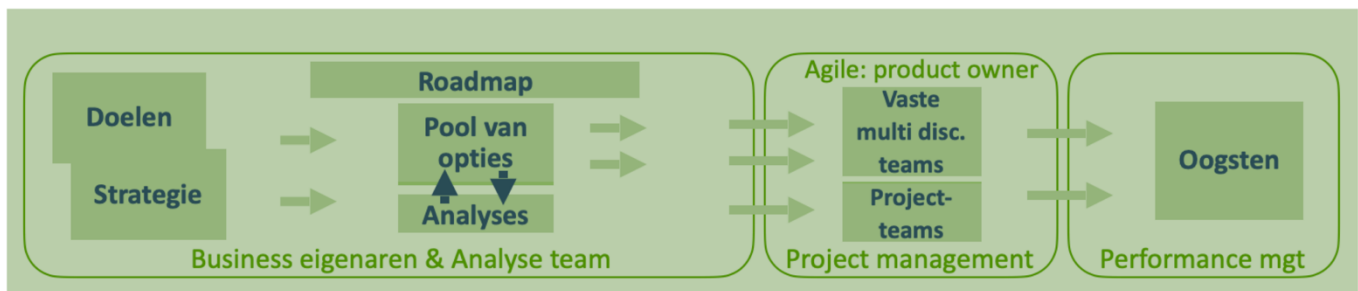
- Het (zichtbaar) belonen van degenen die zorgen voor het gedrag waarmee (tussen) doelen worden gehaald.
- De erkenning door de omgeving van de door de organisatie bereikte doelen – dit ophalen en delen.
- Ervoor zorgen dat ingezette veranderingen ook beklijven. Na oplevering van (project) resultaten, die ook goed laten landen, borgen in de bestaande en gewenste structuren, afleren van oude zaken en gewenste effecten bereiken.

Succesbeleving in Impact

Het zichtbaar, meetbaar én bereikbaar maken van doelen, inclusief een vertaling naar de korte termijn, is uitermate belangrijk om succeservaring te creëren in Impact. Die maakt dat alle betrokkenen zich blijven inzetten om de lange termijn doelen te bereiken. Aandachtspunten daarbij zijn onder meer:

In Impact zorgt het bereiken van de gezamenlijke doelen voor succeservaring in de domeinteamen. Door deze doelen en de tussendoelen – en hoever het ermee staat – continu zichtbaar te hebben op de wanden van de Obeya en de ruimte open te stellen voor alle stakeholders, worden de doelen en het traject daarnaartoe concreet en transparant voor iedereen in de organisatie.

Figuur 9. Stappen en rollen in de ontwikkeling van veranderinitiatieven in Impact



PPM ontwikkelen

van niveau naar niveau

Elk PPM-volwassenheidsniveau heeft een eigen flow en dynamiek en kan daarmee voldoende bieden voor een organisatie, afhankelijk van de ambities. Een organisatie is toe aan een volgend niveau als ze 'bewust onbekwaam' wordt en groeipijn wordt ervaren. Dat uit zich in aspecten zoals:

- Verschillende stakeholders in de organisatie hebben last van zaken die niet op orde zijn. Bijvoorbeeld in Los als men vindt dat er (te) veel uitloop is van projecten, of in Grip als men vindt dat initiatieven onvoldoende bijdragen aan doelen.
- Sommige mensen in de organisatie zijn bezig met elementen die bij een volgend niveau horen, maar dat lukt nog niet goed. Omdat de andere elementen van het volgende niveau nog niet zijn ingeregeld komt het niet verder en gaat het schuren. Bijvoorbeeld indien men in Los meer transparantie wil of in Grip meer op doelen wil sturen.

Vertrekpunt markeren

De 4 niveaus van PPM FLOW! zijn een hulpmiddel bij de analyse van de situatie. Daarmee kunnen de beelden in een managementteam eenvoudig onderling worden uitgewisseld en toegelicht – dat scheidt draagvlak voor verbetering.

Eerste onderdeel in de discussie is vaststellen waar iedereen het over eens is en waar verschil van inzicht bestaat. Meningingen en belevingen over waar een organisatie zich bevindt op een management facet lopen nu eenmaal regelmatig uiteen. Zoek vervolgens naar de feiten waar de meningingen over overeenkomsten en verschillen op zijn gebaseerd. Dat verheldert het inzicht in de vertrekpunten van iedereen.

Daarbij bevinden beelden van waar de organisatie staat en wat men nodig vindt, zich vaak niet op hetzelfde niveau. Politiek en belangen maken dit beeld vaak extra diffuus. Niet iedereen is gebaat bij transparantie en het in kaart brengen van bijvoorbeeld capaciteit kan zomaar als bedreigend of als inbreuk op de eigen autonomie worden ervaren.

De meeste kans op succes is indien alle drie management facetten op een gelijk niveau zijn. Dan is flow het beste voelbaar in de organisatie.

Toekomstbeeld en route

Nadat de groeipijn in de huidige situatie is geïdentificeerd en gedeeld komt de gewenste situatie aan de orde. Het gesprek gaat dan over de vraag waar de organisatie over bijvoorbeeld 1 jaar zouden willen staan in het vermogen om te veranderen. Gevolgd door de vraag 'waarom' de organisatie daar wil staan, waarom dat belangrijk is. Zijn er bijvoorbeeld externe factoren die noodzaken tot die ontwikkeling, zoals meningen van klanten en concurrenten?

Zodra er een gedeeld toekomstbeeld is, is de volgende vraag: hoe, via welke stappen, kan de organisatie daar komen? Wie zijn de belangrijkste stakeholders die de boel in beweging kunnen zetten en de beweging ondersteunen? Dan is de verandering eigenlijk al ingezet.

PPM implementeren en professionaliseren is ook een verandering. Alle wetten van veranderenmanagement spelen ook in deze casuïstiek. Met meerdere oplossingsrichtingen en routes er naartoe. Met verschillende energie, beleving en flow!

PPMpro, Jan Bloem
ppmpro.nl

Verbonden aan Improven
Bilthoven, oktober 2022