

Agile werken in de publieke sector

door Dave van Ooijen¹



Binnen de publieke sector worden wat projecten gestart en uitgevoerd. In de ruim vijftientig jaar dat ik nu in het publieke domein werkzaam ben, heb ik er zelf ook een mooi aantal mogen trekken. Ook ben ik met de resultaten van tal van andere projecten geconfronteerd. Daar zaten eenvoudige en gecompliceerde projecten tussen, maar ook complexe en rondweg chaotische projecten. Projecten die over het algemeen niet al te ingewikkeld waren, zoals de aanleg van nieuwe wegen en spoorlijnen, maar ook projecten die vanuit een maatschappelijke en bestuurlijke behoefte werden gestart. Als voorbeeld van die laatste projecten schiet mij meteen het 1e Milieuactieplan Amsterdam te binnen. Een project dat ik, net in dienst bij de gemeente Amsterdam, in 1988 als projectleider mocht trekken. In die vijftientig jaar werd ik evenwel ook geconfronteerd met projecten die ronduit als complex of als chaotisch waren te typeren.

Tesla en Noord/Zuidlijn

In het bedrijfsleven spelen ook complexe tot zeer complexe ontwikkelprojecten. Ik denk bij voorbeeld aan het ontwerp van de Tesla, de elektrische auto van Elon Musk die ook oprichter was bedrijven als SpaceX, Zip2 en PayPal. Een uitermate complex en innovatief project. Zoals ik hiervoor al zei kent ook de overheid complexe projecten. Zie de ict-projecten die te maken hebben met overschrijdingen in tijd en geld, blijkbaar onbeheersbaar zijn en grote behoefte hebben aan reductie van complexiteit. Een voorbeeld waar ik zelf bij betrokken ben geweest, is de bouw van de Noord/Zuidlijn in Amsterdam. Het is een voorbeeld van een project dat zowel vanuit technisch oogpunt, gezien de bodemgesteldheid van Amsterdam, als vanuit maatschappelijk als bestuurlijk oogpunt als een complex of zeer complex project kan worden beschouwd. Het is een project dat ik van dichtbij heb meegemaakt nadat ik in 2006 als strategisch adviseur werd benoemd om de toenmalige directeur van het projectbureau Noord/Zuidlijn bij te staan. De directeur was een man die gepakt en gemazeld was in het leiden van grote, technisch ingewikkelde projecten, maar geen ervaring had met projecten van het kaliber als de Noord/Zuidlijn. Zijn blinde vlek was de maatschappelijke en bestuurlijke ingewikkeldheid van het project in een stad als Amsterdam.

Agile leiderschap

¹ Dave van Ooijen studeerde tussen 1979 en 1985 sociologie en politicologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij studeerde twee keer 'cum laude' af; bij de vakgroep Toegepaste Sociologie en de vakgroep Internationale Betrekkingen. Van 1979 tot 2014 was hij werkzaam bij Vereniging Milieudefensie, de gemeente Amsterdam, Nicis Institute en Platform31. Sinds eind 2014 is hij raadslid/fractievoorzitter voor de PvdA in de gemeente Castricum. Zijn blogs en artikelen verschijnen onder meer op zijn website: www.davevanooijen.nl.

Bestond toen maar zoiets als 'agile' leiderschap. Dan hadden de problemen waarmee het toenmalige projectbureau Noord/Zuidlijn en tal van andere overheidsprojecten in die periode werden geconfronteerd niet hoeven voor te komen. Mogelijk komt daar verandering in met het door Roel Wessels geschreven boek *'De complete projectmanager. Essentie en toepassing van projectmanagement en Agile leiderschap'*. Het is een boek voor de denker en de doener. Hoewel ontwikkeld binnen de softwareontwikkeling, waar producten voortdurend aan de snel veranderende samenleving moeten worden aangepast, kan 'agile' werken volgens Roel Wessels met wat handigheid ook in andere omgevingen worden toegepast, zoals in de bouw en de publieke sector.

Snel en wendbaar

'Agile', een Italiaanse muziekterm dat 'snel, beweeglijk' betekent, beschouwt onzekerheden als een gegeven en niet als iets onwenselijks. Juist in een onzekere en dynamische omgeving als de binnenstad van Amsterdam, waarin veel niet voorspelbaar is, is 'agile' werken eigenlijk de enige manier om een project tot een goed einde te brengen. Het is een stijl van werken die de projectleider aanzet om een meer coachende en faciliterende houding aan te nemen en een omgeving te creëren waarin het nemen van verantwoordelijkheid door de teamleden expliciet wordt gestimuleerd en mogelijk gemaakt. Gelukkig krijgt het 'agile' werken ook in de publieke sector langzaam vorm. Steeds vaker wordt binnen overheidsdiensten (UWV, Belastingdienst, CJIB, DUO, BZK) gekozen voor een 'agile' ontwikkelmethode, dan wel voor de gecombineerde aanpak van 'agile' en 'traditioneel' projectmanagement. 'Agile' werken wordt door Roel Wessels niet gezien als een methode die tegenover traditionele methoden staat zoals PRINCE2, DSDM, ICB en IPMA. Nee, Roel Wessels pleit er juist uitdrukkelijk voor 'agile' management niet te zien als een model dat in de plaats komt van traditionele methoden en projectmodellen, maar als een aanvulling daarop.

Behoeftte aan eenvoud

'Agile' projectmanagement vraagt om een andere manier van denken en werken. Het traditionele projectmodel is, zo zegt Roel Wessels, in beginsel gebaseerd op het 'watervalmodel'. Daarbij worden de diverse fasen van een project na elkaar doorlopen en start de volgende fase pas als de vorige voor honderd procent is afgerond en je even niet terug kunt naar de vorige fase. 'Agile' management, volgens Wessels ook een alternatief voor 'concurrent engineering' waarbij projectfasen parallel worden uitgevoerd, is er juist voor de meer complexe projecten waar er door de ontwikkeling van de samenleving steeds meer van zijn. Hoewel de 'agile' aanpak inmiddels geïntegreerd is in PRINCE2 en andere methoden, kan het 'agile' model ook met andere traditionele projectmodellen worden gecombineerd, afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt. Ze zijn complementair en kunnen samen in een project worden toegepast. Ook in projecten als de Noord/Zuidlijn. 'Agile' werken ondersteunt de grote behoefte die er is aan eenvoud en het zich concentreren tot de essentie.

Agile en scrum

'Agile' is niet alleen een persoonlijke stijl van leidinggeven, maar ook een projectmanagementmodel, zegt Roel Wessels. Ook binnen traditionele (waterval)projecten biedt 'agile' mogelijkheden om de wendbaarheid, de focus op tussenresultaten en de autonomie van teamleden te vergroten. Net als Design for X (DfX), een methode waarbij in de ontwikkelfase van een project wordt gekeken naar de kritische parameters die aan het eind van het project moeten zijn gerealiseerd, biedt het 'agile' model een tweede manier om vroeg feedback te krijgen in een project. Evenals bij 'scrum', een 'agile' manier van werken waarin ook sprake is van korte sprints, wordt bij 'agile' tijdens de projectinrichtings- en de

ontwikkelfase meerdere iteraties doorlopen. 'Agile' is daarom net als 'scrum' heel geschikt voor toepassing in de publieke sector. Zoals PwC eerder op basis van studies en eigen inzichten heeft vastgesteld, kan een transitie naar een 'agile' overheid worden gerealiseerd wanneer de publieke sector zich baseert op tien samenhangende principes.

Samenhangende principes

Die samenhangende principes komen, hoewel soms niet expliciet benoemd, ook in het boek van Wessels voor. Zo is een 'agile' overheid transparant, toegankelijk en wendbaar. Het behandelt haar inwoners klantvriendelijk, zonder daarbij de waarden van de democratische rechtstaat, zoals rechtvaardigheid, gelijkheid, representatie en participatie, uit het oog te verliezen. 'Agile' werken is daarmee waardegedreven. Een 'agile' overheid speelt met kort-cyclische processen snel in op wensen van haar inwoners en werkt bij de levering van publieke diensten intensief samen met bedrijven, inwoners en het maatschappelijke middenveld. Een dergelijke overheid creëert ruimte, werkt in netwerken van multidisciplinaire teams aan alternatieven, stuurt waar nodig bij en streeft daarbij tegelijkertijd naar kostenverlaging en kwaliteitsverhoging van diensten. Daarnaast zorgt het dat het op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen in de omgeving met als doel zich in een vroeg stadium en gedurende alle ontwikkelingsfasen snel aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden. Tot slot legt een 'agile' overheid vanaf de start van een project focus op resultaat en maatschappelijke effecten (outcomes), neemt zij verantwoordelijkheid en is zij afrekenbaar op effecten.

Niet het 'wat', maar het 'hoe'

Zijn tal van managementboeken geschreven op basis van wetenschappelijk onderzoek over wat de beste aanpak is en gaan tal van managementmethoden over de vraag 'wat' je moet doen, het boek van Roel Wessels gaat niet over 'wat' je moet doen, maar over de vraag 'hoe' je het moet doen. Hoe je als projectmanager door je stijl met een proactief en beïnvloedend gedrag ook in moeilijke situaties regie kan houden. Hoe je een beïnvloeder wordt van de weg naar het resultaat, van je omgeving, van je team én van je eigen effectiviteit. Op basis van wat hij de afgelopen twintig jaar heeft geleerd over projectmanagement en leiderschap is hij op zoek gegaan naar de essentie om projecten succesvol aan te sturen. Het boek geeft in de vorm voorbeelden uit de eigen praktijk van Roel Wessels een goed beeld over hoe het vak van projectmanager in de afgelopen twintig jaar is veranderd. De steeds sneller veranderende samenleving vraagt meer en meer om projectmanagers die met onzekerheden en steeds wisselende teams kunnen omgaan en een persoonlijk stijl hebben ontwikkeld om het maximale uit zichzelf en het team te halen.

Mentaal ontwikkelingsmodel

De bakermat van Roel Wessels is de maakindustrie. Zo was hij lange tijd als directeur Innovatie verantwoordelijk voor de productontwikkeling bij de hightech machinebouwer Assembléon. Vanuit deze ervaring komen in het boek tal van methoden aan de orde die in de wereld van industrieel ontwerpers worden gebruikt om van ontwerp, via een prototype maar verificatie toe te werken. Ook al is het boek ontstaan vanuit de hoek van het industrieel ontwerp, het is een boek dat zeer toegankelijk is voor de algemene projectmanager. Ook voor een projectmanager in de publieke sector. Vooral omdat het bij 'agile' gaat om een mentaal ontwikkelingsmodel, kan ook de projectmanager in de publieke sector zeer veel leren van hoe een projectmanager uit de hoek van het industrieel ontwerp een project runt. Het is een boek geworden dat niet alleen voor de beginnende projectmanager geschikt is. Het boek bevat met name voor de gevorderde projectleider, ook in het publieke domein, tal van verrassende inzichten. Het

boek zal u niet alleen uw geheugen opfrissen, het bevat ook tot tal van tips over hoe u als persoon nog beter kan worden in het leiden van projecten. In het zeer leesbare boek passeren tientallen tips, tricks en tools de revue, zoals de 8D-methode, de 10%-confrontatieregels, het factor 10-gedrag, de knopen-hakmatrix, het V-model, het Cynefin-raamwerk, de blinde vink, de zeven eigenschappen van Stephan Covey en de zes kerncomponenten van het EOS-model.

Aha-erlebnis

Bij lezing van de verschillende tips, tricks en tools zal de gevorderde projectleider diverse malen een 'aha-erlebnis' krijgen. Niet omdat hij het al wist, maar omdat hij door ervaring rijk geworden merkt dat hij bepaalde aanpakken al enige tijd 'onbewust' toepast. Dat was althans wat mij overkwam. Mijn 'aha-erlebnis' kreeg ik toen ik al lezende ontdekte dat ik al enige tijd het 'agile' gedachtegoed in combinatie met best practices van de 'traditionele' instrumenten in mijn werk heb geïntegreerd. 'De complete projectmanager' is een boek geworden dat u in korte tijd laat zien op welke wijze 'agile' werken gecombineerd kan worden met tal van 'traditionele' projectmodellen. Het boek is systematisch opgebouwd met anekdoten van de auteur zelf, met wijsheden op diverse 'tegeltjes' die verspreid in het boek staan, tal van figuren en korte krachtige samenvattingen per hoofdstuk waarin de essentie wordt herhaald.

Projecten zijn fun

Het is een boek geworden dat met liefde en aandacht voor het vak van projectmanager is geschreven. De inhoud is de afgelopen vijf jaar in vierdaagse masterclasses aan meer dan driehonderd professionals overgedragen en verfijnd. Projecten zijn 'fun', zegt Roel Wessels. En dat is aan het eindresultaat af te lezen. Het boek is een welkome aanvulling op de vele managementboeken die over dé methode gaan, maar weinig zeggen over hoe u met uw gedrag het verschil kan maken. Of u nu als projectmanager in de maakindustrie actief bent of in de publieke sector. Niet de methoden maken het verschil, zo zegt Roel Wessels, maar de persoon die deze toepast. Dankzij de didactische gaven van Roel Wessels wordt de lezer van het boek voortdurend geprikkeld om de essentie tot zich te nemen en deze toe te passen vanuit zijn eigen persoonlijke stijl, en daarmee 'een complete' projectmanager te worden.

Roel Wessels, 'De complete projectmanager. Essentie en toepassing van projectmanagement en Agile leiderschap', Van Haren Publishing, 266 pagina's, 2016, € 31,75

