

7
TIPS

voor het opzetten en uitvoeren van microprojecten vanuit een onlineomgeving

ONLINE VERANDEREN KAN PRIMA MET MICROPROJECTEN

DOOR COVID-19 ZIJN VEEL PROJECTEN UITGESTELD OF GESCHRAPT. DAAR ZOU GEEN RUIMTE VOOR ZIJN DOORDAT IEDEREEN THUISWERKT EN DIT ONLINE WEL ERG MOEILIJK LIJKT. DOOR MET MICROPROJECTEN TE WERKEN IS HET VOLGENS YURI BOBBERT EN HANS MULDER PRIMA MOGELIJK ONLINE GROTE VERANDERINGSPROJECTEN UIT TE VOEREN.

door Yuri Bobbert en Hans Mulder beeld Shutterstock

SOMS LAAT EEN ZWARTEZWAAN-PERIODE MOGELIJKHEDEN ZIEN VAN ORGANISATIES DIE JUIST BETER EN DUS ANTIFRAGIEL WORDEN DOOR CHAOS, zo ook in deze 'corona disorder'^[1]. Een goed voorbeeld hiervan is te vinden in de samenwerking tussen Antwerp Management School (AMS) en SD Worx. SD Worx is een internationaal bedrijf dat diensten rond human resources levert. Midden in de coronaperiode rolden zij, samen met AMS, een volledig online op-

leidings- en organisatieveranderingstraject uit. Zo'n 25 medewerkers stampten volledig online verschillende microprojecten uit de grond om de processen en producten van SD Worx te verbeteren.

PASSEND VOOR ONDERWIJS

Experimenten moeten klein of micro zijn, want megaprojecten passen niet in het onderwijs. Microprojecten doe je met een klein team, met mensen die elkaar kennen. Je voert het project binnen een paar weken tot maximaal enkele maanden uit en je hebt een concreet resultaat voor de klant. Niet zodat je alleen een bepaalde fase hebt afgerond, zoals 'zagen', 'schuren' en 'lakken'. Want dan heb je alleen nog maar hout, waarmee de klant niets kan. Nee, de klant krijgt eerst een 'stoel' om op de juiste hoogte te zitten en daarna een bijpassende 'tafel'. Waarom? Je kunt dan eerst aan de klant vragen: 'hoe bevalt de stoel?', alvorens de hoogte van de tafelpoten te bepalen. Daarmee komt de klant niet als laatste in beeld; hij is vanaf het begin betrokken bij het microproject. Dat is wat een microproject doet:



AUTEUR



YURI BOBBERT is CSO bij ON2IT, voormalig CSO van NIN-Group NV en professor aan de Antwerp Management School (onderdeel van de Universiteit Antwerpen).

samenwerken met alle betrokkenen voor het resultaat. Het blijft niet alleen klein, snel en goedkoop, het levert ook de meeste waarde op voor het kunnen veranderen. Want daar gaat het om: je wilt een organisatie ontwerpen die eenvoudig en snel veranderingen uit de omgeving kan toepassen. En omgekeerd ook: een organisatie die innovaties kan doorgeven aan haar klanten.

BEHAPBAAR

Microprojecten zijn nu juist in deze tijden van online werken de manier om in behapbare experimenten in de organisatie de eigen medewerkers de grotere strategie te laten realiseren. Microprojecten zijn dus niet alleen gericht op competentieontwikkeling en talentmanagement, maar zijn ook een goed instrument voor organisatieverandering. Voorheen werden projecten uitgevoerd na afloop van een opleiding of training.

In de nieuwe online-aanpak waren de verandering en het experimenteren onderdeel van het opleiden. Voor zowel SD Worx als AMS bracht dit hele onlineleertraject tal van verfrissende en vernieuwende inzichten met zich mee. Dat leverde zeven handige tips op voor het opzetten en uitvoeren van microprojecten vanuit een onlineomgeving.

1. Kies voor een microproject en kader het binnen de grotere strategie

Uit onderzoek van onder meer de Standish Group blijkt dat de slaagkansen en de omvang van een project hand in hand gaan^[2]. Hoe groter een project, hoe meer je moet samenwerken. En hoe meer je moet samenwerken,

**MEGAPROJECTEN
PASSEN NIET IN
HET ONDERWIJS**

Medewerkers pitchten hun ideeën voor een jury van leidinggevenden

hoe groter de kans op miscommunicatie en dus op falen. Maar het is belangrijk om ook micro-projecten, met een klein team en een korte doorlooptijd, in de grotere strategie van je organisatie in te bedden. De kernvraag die het projectteam zich dan ook moet stellen, is: hoe kan ons micro-experiment het grotere geheel versterken? Dit bottom-up verbinden met de top-downstrategie door middel van kleine initiatieven op de werkvloer, is alom bekend in de management-wetenschappen.

2. Competentieontwikkeling en talentmanagement zijn even belangrijk als het projectresultaat

Een microproject zorgt in elk geval voor competentieontwikkeling van het projectteam. Medewerkers hebben zo veel talenten die ze vaak alleen maar buiten de organisatie kunnen inzetten. Geef ze de kans om die talenten via microprojecten op de werkvloer te laten zien. En niet alleen aan de collega's, maar ook aan het management. Dat is wat ze deden binnen SD Worx: één dag lang pitchten medewerkers hun ideeën voor een jury van leidinggevenden. Zo doe je meteen aan talentmanagement. Je laat mensen zien wat zij bijdragen aan de organisatie. En daarmee bouw je niet alleen aan resultaten, maar ook aan een organisatie en cultuur waarin veranderen mag én leuk is.

3. Geef medewerkers de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen

Mensen zijn de belangrijkste factor voor zowel het succes als falen van een project. Met een klein, sterk team en een goede sponsor kan een microproject binnen een aantal weken concrete resultaten neerzetten. Maar wil je met je microproject macro-impact creëren, dan heb je draagvlak nodig. Breng alle stakeholders in kaart en betrek hen bij het project zodat de verandering door iedereen gedragen wordt. Zo blijft een

microproject niet alleen klein, snel en goedkoop, maar zorgt het ook voor duurzame impact. Want daar draait het uiteindelijk om: een organisatie bouwen die vlot veranderingen uit de omgeving kan toepassen en omgekeerd ook veranderingen aan de omgeving kan doorspelen.

4. Zorg voor een goed onlineplatform met de juiste tools

Door het noodgedwongen thuiswerken tijdens de coronacrisis hebben we te kampen met collaboration overload. Onder het motto van connecteren en communiceren, delen we zo veel informatie dat we nauwelijks nog aan onze inhoudelijke taken toekomen. Al ruim dertig jaar zijn er Group Support Systemen (GSS) op de markt. Deze softwarepakketten maken het makkelijker om onder meer te brainstormen en informatie te organiseren. Door de mate van consensus visueel zichtbaar te maken, kan het team in verschillende discussierondes met elkaar reflecteren en eventueel tot nieuwe inzichten komen. We spreken dan over double loop learning^[3]. GSS-systemen bieden meer structuur dan een onlineforum en meer interactie dan een onlinesurvey. GSS kan offline gebruikt worden in een fysieke ruimte of via videoconferencingssystemen zoals Google Meet, Microsoft Teams of Zoom, als teams gedistribueerd telewerken. Onderzoek toont aan dat GSS een factor twee of meer productiviteit kan opleveren^[4]. SD Worx testte tijdens de coronaperiode een volledig nieuwe generatie GSS, genaamd Meetingwizard.nl, onder begeleiding van AMS, en kan die bevinding alleen maar bevestigen. Belangrijke voordelen van het gebruik van zo'n nieuwe generatie GSS bij volledige online teamsamenwerking:

- Er is geen specialist meer nodig om een basale meeting met GSS-software te faciliteren dankzij de eenvoud van de technologie.
- Er is nagenoeg geen technische

stysteemkennis meer nodig om GSS-software te bedienen als gevolg van de gebruiksvriendelijke interface. Een rapport genereren is nog nooit zo makkelijk geweest.

- Meedoen met een meeting kan overal ter wereld vanaf elk apparaat (telefoon, laptop, tablet) en operating systeem. Door de uiterst schaalbare en veilige cloudtechnologie kunnen vele parallele sessies worden gedraaid en is men niet meer beperkt qua ruimte, apparaat of simultane sessies.
- Consensusvisualisatie wordt gedaan met een zogenaamd spreidingsdiagram. Hierin kan de groep exact zien wat de procentuele mate van consensus is.

De auteurs hebben deze inzichten opgehaald in eerdere onderzoeken^[5].

5. Zorg voor een onafhankelijke coach

Bij complexe discussies is een onafhankelijke coach met ervaring om de meeting in goede banen te leiden en ervoor te zorgen dat alle deelnemers aan bod komen, van groot belang. De coach ontwerpt ook het proces van de onlinemeetings en zoekt het juiste inhoudelijk structurerende kader uit. De coach heeft ook een belangrijke analytische taak om de processtappen te structureren en kan goed met mensen omgaan; een combinatie van competenties die niet iedereen bezit.

Kerntaken van de coach:

- Het voorbereiden en vaststellen van en vasthouden aan de agenda.
- Het stimuleren van een 'freeflowing' discussie.
- Helpen om deelnemers een gelijkwaardige inbreng te geven.
- Het belichten van ieders inzichten en standpunten.
- Het adresseren van moeilijke onderwerpen (olifanten in de kamer).
- Zorgen dat deelnemers op 'de rails' van de discussie blijven.
- Zorgen dat de response wordt gevangen in een GSS-systeem.

6. Zorg voor synergie tussen het microproject en de ICT-structuur

Omdat de resultaten – zowel in termen van processen als producten – van microprojecten vaak in een digitale wereld worden uitgevoerd, is ICT een belangrijk onderdeel bij de realisatie van een microproject. Het helpt dus wanneer je vooraf weet welke mogelijkheden er zijn om het microproject ICT-gewijs te realiseren. Bij SD Worx lichtten de verschillende managers, zoals het hoofd Enterprise Architectuur, bij de aanvang van het traject de mogelijkheden toe. Bij het bedenken en de selectie van de microprojecten hielden de teams meteen rekening met deze mogelijkheden. Dat maakt de haalbaarheid en vooral de schaalbaarheid van microprojecten beduidend hoger.

7. Kies voor een ontwerpaanpak

Microprojecten zijn uiteindelijk gericht op het realiseren van product- of procesinnovatie. Dat maakt dat een ontwerpaanpak ook voor microprojecten een heel geschikte aanpak is. Een ontwerpaanpak concentreert zich op het ontwikkelen van een product en/of dienst door een multidisciplinair team. Het ontwerp van het product staat centraal. Gebruikmaken van een Design Canvas (denk aan het Business Model Canvas voor het ontwikkelen van bedrijven) is dan ook een gouden tip. 🧠

Referenties

- [1] N. Taleb, *Antifragile: Things That Gain from Disorder.*, New York, NY, USA.: Random House, 2012.
- [2] The Standish Group, "CHAOS 2020," Standish Group, United States, 2020.
- [3] C. Argyris, "Double-loop learning, teaching, and research.," *Acad. Manag. J.* 1(2), vol. 1(2), pp. 206-218, 2002.
- [4] G. Kolfschoten, H. Mulder and E. Proper, "Samenwerken moet effectiever en efficiënter_De fata morgana van Group Support Systemen," *Informatie*, May 2016.
- [5] Y. Bobbert and H. Mulder, "25 years of -online- meeting software: from Fata Morgana to "Silver bullet", " [www.meetingwizard.nl, https://www.meetingwizard.nl/en/blog/25-years-of-meetings-from-mirage-to-silver-bullet](https://www.meetingwizard.nl/en/blog/25-years-of-meetings-from-mirage-to-silver-bullet), 2020.

AUTEUR



HANS MULDER is directeur van de Viagroep, verbonden aan de Antwerp Management School, de Standish Group en voorzitter van de raad van advies van DUO.

REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts: Tanja de Vrede 020-2356415 t.d.vrede@agconnect.nl