

INTERVIEW:

“De virtuele Project Start Up”

*“Roeien met de riemen die we hebben?”- anno mei 2020, of, **welke verbeteringen nemen we zeker mee** richting het post-corona tijdperk? Project-Programma Manager bij Rijkswaterstaat, Henk van Duinen en Executive coach en facilitator Bieke Van Gool van mis-s delen hierover hun visie in een dubbel-gesprek.*

If you want to go fast, go alone.
If you want to go far,

GO TOGETHER.

African Proverb



KANSEN TOT INNOVATIE

Henk: Wat was jouw eerste indruk en fantasie bij ons eerste contact voor het begeleiden van een PSU ([project start up](#)) tijdens dit nieuwe werken?

Bieke: Mooi! Nu kunnen we, bovenop de gebruikelijke ervaringen en inzichten die we toepassen, ook de recente resultaten van CVD_19 onderzoek rond thuiswerken, virtuele werkplekken en remote management gaan toepassen. Crisissen bieden kansen tot innovatie en versnellen transformatie. Meer concreet voor de PSU: Ik wist dat een degelijke voorbereiding in nauwe co-creatie met jou als opdrachtgever, erg belangrijk was. **Het vooraf maken van keuzes rond inhoud in functie van de te gebruiken tijdsblokken, is iets dat in virtuele vorm veel belangrijker wordt.** In een fysieke bijeenkomst -waar letterlijk en figuurlijk meer ruimte is-, is "meebewegen" met een groep en flexibiliteit veel vanzelfsprekender én effectiever dan online.

Henk, waarom hebben jullie beslist de PSU, ondanks de beperkingen n.a.v. de virtuele vorm, te laten plaatsvinden?

Henk: Je kunt zeggen "beter iets dan niets" maar dat is wat te kort door de bocht geredeneerd. Praktisch gezien zag ik wel wat beren op de weg en de uitdaging daarbij was, rekening houdend met al opgedane ervaringen met het nieuwe werken, "hoe kunnen we toch een programma samenstellen dat in voldoende mate tegemoet zou komen aan de uitgangspunten van een PSU?". Voorop stond dat samenwerken via een digitaal middel wel heel uitdagend zou zijn.

Bieke: Klopt, ... **en, effectief samenwerken en tezamen doelen behalen blijven de essentie**, voor, tijdens en post-corona natuurlijk. Waarom een PSU met nadruk op Team Start Up, zo vroeg in de opstartfase van het project: meteen in de eerste week van het project?

Henk: Een projectstartup, zo blijkt uit literatuuronderzoek, biedt vele voordelen voor het verdere projectverloop. Bij een PSU wordt vaak alleen gedacht aan een bijeenkomst waarin tussen opdrachtnemer en opdrachtgever een aantal beelden worden gedeeld over het project en dat verwoord wordt in een managementstatement.

Een projectstart-up is echter veel meer dan alleen deze bijeenkomst. Je kunt het zien als een voorbereiding van het project waarin verschillende -vaak uitgewerkte aspecten- worden besproken die zich voordoen onder thema's inhoud, organisatie en samenwerking. Een PSU beperkt zich ook niet alleen voor het moment dat een opdrachtnemer in beeld is maar is ook een krachtig middel dat kan worden ingezet tussen interne opdrachtgever en projectteam ter voorbereiding van een project.

Bieke: Hoe heb jij onze 'smart & simple' aanpak ervaren, en hoe werd deze ontvangen door de teamleden?

Henk: In nauw overleg tussen jullie, mis-s en RWS (projectleiding én de collega's van value engineering en value management) is het programma ontwikkeld. Stap voor stap is verdieping aangebracht in de verschillende items die we wilden behandelen tijdens de PSU. Waarbij steeds werd afgevraagd of het onderwerp en tijdsbesteding zich leende voor een Virtuele PSU.

MEER AANDACHT VOOR DE JUISTE VOORBEREIDING

Bieke: Welke stappen heeft het team zelf genomen ter voorbereiding én gedurende de 2 dagen?

Henk: Vooraf is het huiswerk aan de projectteamleden verstuurd, zo konden we goed aan de PSU starten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vooraf testen van de te gebruiken techniek. Er zijn duidelijke rollen afgesproken, jij, Bieke als facilitator en tijdsbewaker zodat ik meer mijn rol kon pakken op de inhoudelijke thema's. Tijdens de tweedaagse hebben we rondom de blokken en interactieve momenten tussen duo's nog verschillende keren gereflecteerd over de voortgang en ontwikkeling van de PSU. Als het ware onderweg toetsten we af of we nog steeds op koers lagen en daar waar nodig nog konden bijsturen.

Bieke, hoe heb jij je rol tijdens de PSU ervaren, wat waren daarbij in het oog springende momenten of gebeurtenissen?

Bieke: Gevoelsmatig was het sterker sturen richting het gezette einddoel. Daarbij was de time-keeping nodig voor de gehele voortgang en bewaking van dat eindresultaat, maar, dat was tegelijkertijd soms ingaand tegen wat sommigen teamleden individueel nodig hadden. Anderzijds werd de eerder strenge tijdsbewaking wel als zeer positief ervaren door de teamleden. Het over de vooraf gezette tijdsgrenzen heen gaan is lastiger in deze 'remote context'. Wat me opviel was de leergierigheid, positieve beheersing en professionaliteit van collega's, terwijl anderen moeite hadden met de techniek. Spreekruimte werd aan elkaar gegund en een mooie mate van 'psychologische veiligheid' en openheid was op dag 2 duidelijk merkbaar;

BETREK STAKE-HOLDERS EN INFLUENCERS IN HET PROCES

Bieke: Hoe heb jij ons proces tijdens de PSU ervaren?

Henk: De eerste dag was vooral tekenend door de vraag naar meer duidelijkheid en de structuur van het project. En daarnaast toch wel de moeite die het kostte om enig gevoel van teamdynamiek ten toon te spreiden. We hebben te

maken met een team dat voor het eerst in deze samenstelling met elkaar moet gaan samenwerken, onder gespannen voorwaarden daar waar het gaat om capaciteit die kan worden ingezet voor het project én het te overbruggen kennishaat tussen de projectteamleden die elkaar al jarenlang kennen en zij die nieuw zijn. De tweede dag had met de aftrap van collega directeur en interne opdrachtgever al meteen wat meer pit in zich. En het werd allengs duidelijk dat er behoorlijk wat werk moest worden verzet waar de teamleden zich op aangesproken voelden, tegelijkertijd met de waarneming dat nog niet iedereen precies kon duiden wat hem of haar te doen stond. Ik ervoer hier voor de eerste keer een vorm van commitment ontstaan.

Bieke: Het betrekken van influencers en sleutel stake-holders werkt doorgaans zeer goed in het creëren van engagement bij de opstart van een project. Wat is volgens jou Henk, het resultaat dat bereikt werd?

Henk: Ik kijk terug op een geslaagde virtuele PSU waarbij rekening houdend met dit "tijdelijk abnormaal" het maximale rendement is behaald. De ontwikkeling van de teamsamenwerking is onder deze huidige condities wel een belangrijk punt van aandacht.

Hoog performant teamwerk wil zeggen: zorgdragen voor resultaat én welzijn van teamleden.

Henk: Bieke, qua 'afterparty'; welke aspecten blijven overheersen, welke lering trekken wij hieruit?

Bieke: Techniek voorbereiden, mind-set voorbereiden, en goede afstemming over de 'moetjes en magjes' qua invulling, zijn cruciaal. De to-do's in de inhoud streng bewaken en meebewegen in functie van wat zich aandient binnen een echt strikt omliggende setting, maken het extra uitdagend. Feit dat we hierin geslaagd zijn, geeft voldoening en nodigt uit om deze aanpak verder door te ontwikkelen en innoveren. Hybride werk (virtueel en presentieel) is iets dat wellicht een vaste plek zal behouden vanaf nu. Teveel tijdswinst (door beperking reistijd) wordt gemaakt en ervaren deze maanden. Maar ruimte én tijd voor echt fysiek samenzijn, blijft mijn insziens nodig om te werken aan duurzame hechting en verbondenheid in het team.

Wat is er te behouden? Een 'blended' aanpak, d.w.z. virtueel én fysiek tesamen, gecombineerd met voldoende schriftelijke afspraken, en de opzet van de buddies. Zorgdragen voor én focussen op de resultaten én het welzijn van het team; "aandacht boven en ook onder de waterlijn; de zogenaamde onderstroom", blijft cruciaal, als je kwalitatief én binnen budget wil werken. **En als de context vanaf nu meer "blended" zal zijn, is dat voor een PSU ook zo. We zien nu dat dit perfect mogelijk is. Op die manier is de corona-crisis een positieve game-changer in de digitale transformatie rondom coaching en faciliteren geweest.**

