

De hacker en de hittepetit

“OK, vrouwen en mannen, de tijd is kort, maar we gaan hier een succes van maken!”. Anja reageert niet op de opgewonden toespraak van Frans. Ze frunnikt wat aan haar bril en is met haar hoofd al bij de aanstaande SAP TechEd in Wenen. Bodo schudt zijn hoofd en zijn paardenstaart wappert woest heen en weer: “Wij samenwerken? Echte hardcore developers met schermenschuivers in één project? Dat is vragen om moeilijkheden!”

Frans de projectmanager moet in zijn project een portal, nieuwe ERP-modules en een flink brok maatwerk implementeren, allemaal geënt op één application platform suite (APS). En hij worstelt een beetje met Anja en Bodo. Waar Anja vanuit het pakket redenerend met de gebruikers spreekt, wil Bodo hun eisen en wensen vertalen naar use-cases, daar een prototype van bouwen en dat weer met ze bespreken. Anja is er van overtuigd dat de standaard van het pakket echt voldoende is voor dit bedrijf. Daarom probeert ze, hoewel het dan misschien een beetje pijn doet, de gebruikers in de goede stand te zetten met opmerkingen als “Tja, maar in de toekomst moeten jullie het wel zo gaan doen...”.

Een maandje later barst de bom. Anja verwijt Bodo teveel te beloven, Bodo vindt dat Anja met onbruikbare rommel aankomt, waar de gebruikers geen behoefte aan hebben. Ze wantrouwen de aanpak van de ander en begrijpen niet dat die niet inziet dat hun route zo veel handiger is. Frans grijpt in en zegt dat ze gewoon door moeten werken met elkaar...

In de maanden daarna komt de omslag: zowel Anja als Bodo beginnen elkaars werkwijze toch wel interessant te vinden. Anja is dan misschien een arrogante hittepetit, maar ze boekt wel snel resultaten met een gedegen procesinvalshoek en Bodo is misschien een eigenwijze hacker, maar snapt wel precies de belevingswereld van de gebruiker. Samen vormen ze een unieke maar ijzersterke combinatie.

Dit is precies wat in de markt gebeurt: projecten zijn meer en meer een combinatie van modules van een standaardpakket en aansluitend maatwerk op een APS. Bij Anja en Bodo duurde het maanden, maar dit soort gemixte

projectteams kunnen sneller effectief zijn wanneer je:

- ...zo vroeg mogelijk veel tijd besteedt in het project aan het bouwen van het team. Zet ze samen in één hok om de rollen en verwachtingen duidelijk te maken.
- ...uitgaat van de inhoudelijke zaken van het project, zoals architectuur- en visie-documenten om de werelden zo snel mogelijk bij elkaar te brengen.
- ...de weerstand begeleidt en vooral benadrukt dat het om inzicht en begrip in die verschillende werelden gaat. Dwang werkt niet, wel inzicht in de noodzaak dat het echt samen moet. Zoek naar de manier van overtuigen die het beste werkt: op basis van tastbaar resultaat, gebruik bijvoorbeeld een mengvorm van blueprint-achtige gedachten en evoluerende prototypes.

Frans wist dat na de ontkenning en boosheid beiden zouden proberen er zoveel mogelijk voor zichzelf – niet voor het team – uit te halen. Hoewel Frans voet bij stuk hield en beiden door de neerslachtige fase heen sleurde, ging het verre van gemakkelijk. Eigenlijk had hij zoiets als “veranderingsmanagement op microniveau” moeten plegen. Door sterker te sturen op tastbare tussenresultaten had hij ze allebei moeten laten inzien dat er iets zinnigs in het standpunt van de ander moest zitten, en dat ze veel van elkaar konden leren. Hij had de discussie moeten stoppen en de dialoog moeten openen, door de nieuwsgierigheid te prikkelen. Door het vertrouwen te kweken dat het werkt, dat het kán werken. Door ze de bevrediging voor te spiegelen die het samen bereiken van een resultaat in zich heeft. Veranderingsmanagement. Soms betreft het duizenden mensen, soms twee...

Birgit Klomps en Tommes Snels, beiden managing consultants bij Capgemini, schrijven over het werk in projecten, workshops en alles wat daarbij komt kijken.