

# Vakblad

21

NR. 21 – 2024

VERSCIJNT 3X PER JAAR

projectmanagement en agilemanagement



8 oktober:  
KWD Vakdag  
Thema:  
Projectmanager  
in de 21-ste eeuw



SPONSORED DOOR PMI



SPONSORED DOOR IPMA-NL

International  
project  
management  
association



SPONSORED DOOR BPUG



SPONSORED DOOR  
AGILECONSORTIUM



## Voorpagina

Morpho vlinder op een paardenbloem. Een ragfijn samenspel in de natuur. Deze foto is gekozen voor editie 21 van dit Vakblad omdat het zo mooi de samenhang in de natuur tot uiting brengt. Alles hangt met elkaar samen en is van elkaar afhankelijk. Hetzelfde is het geval in de complexe projecten waarin KWD resultaatmanagement werkt aan het realiseren van samenhangend resultaat.

## 2 Hoofdartikel Projectmanager en de invloed van nieuwe technologie

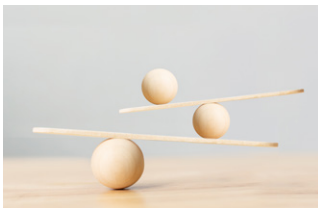
### 6 Interview met Lucas Jellema, CTO bij Conclusion

Wat zijn de belangrijkste technologische ontwikkelingen waarmee de projectmanager in de komende jaren te maken krijgt? We stelden deze vraag aan Lucas Jellema, CTO bij Conclusion. 'Als we alleen naar de toekomst zouden kijken, dan zouden we niets zien'



### 12 Interview met Hans Mulder, professor enterprise engineering

Onderzoek naar wat erbij komt kijken om projecten tot een goed einde te brengen vindt regelmatig plaats. In een gesprek vertelt Hans Mulder, managing director VIAGroup en professor enterprise engineering aan de Antwerp Management School wat recent onderzoek in de praktijk aan inzichten heeft opgeleverd.



### 18 Boekrecensie Henny Portman AI

## 20 Interview met Marian Bosch-Rekveidt

De gedachte dat de toekomst iets geheel nieuws zal zijn is slechts ten dele waar. In de toekomst zullen projectmanagers ook doen wat ze altijd al hebben gedaan: plannen, coördineren, resultaat boeken, communiceren etc. Wat kan er bijkomen?

## 24 Quotes

### 25 BPUG

### 28 Is AI-technologie te vertrouwen?

Vertrouwen is van oudsher een mechanisme om door onzekerheden te navigeren en is vaak gebaseerd op ervaringen uit het verleden, op maatschappelijke normen en waargenomen competentie. Wanneer we een persoon of systeem structureel bevooruden in termen van betrouwbaarheid, kunnen we spreken van bias, ofwel een vooroordeel.



### 33 Agile Consortium

### 34 Interview met Ayca Szapora

Heeft nieuwe technologie effect op hoe effectief verbinding te maken met mensen? Wat voor invloed heeft technologie op de mens en dus ook op een projectmanager? Ayca Szapora licht toe.

### 40 KWD-Projectmanagementmonitor 2024

Het vermogen om vooruit te kijken, te anticiperen op veranderingen en te investeren in de juiste kennis, competenties en tools. Het is bepalend voor het realiseren van resultaten in dynamische omgevingen. De KWD-projectmanagementmonitor 2024 brengt de ontwikkeling van deze inzichten in beeld.

## 46 De paradoxen van Technologische Vernieuwing

Veel organisaties willen gebruik maken van nieuwe technologie als AI en zoeken naar manieren om deze een plaats te geven in hun processen en IT-landschap. Bestaande werkwijzen en technologieën kunnen dan een grote rem zijn. Het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit verdiept zich in deze verschillende paradoxale spanningen.



### 52 Interview met Steven Nijhuis

Annet Holtrop en Leo Klaver (beide lid van de redactie van dit vakblad) wilden graag van Steven Nijhuis horen wat volgens hem de belangrijkste komende ontwikkelingen in projectmanagement zijn. 'Er wordt op AI gereageerd met angst of totale adaptatie. Beide invalshoeken zijn niet perfect'.



### 58 Onderzoek KWD rendement applicaties

### 60 Wat kan de projectmanager helpen?

Deze editie van het Vakblad gaat vooral over technologische ontwikkelingen. Aan 32 KWD-projectmanagers is gevraagd hoe technologie hen kan helpen.

### 64 Interview Joop Schefferlie

### 68 Redactiepagina

## Columns

### 26 John Hermarij Experts en onheilsprefeten

# Projectmanager en de invloed van

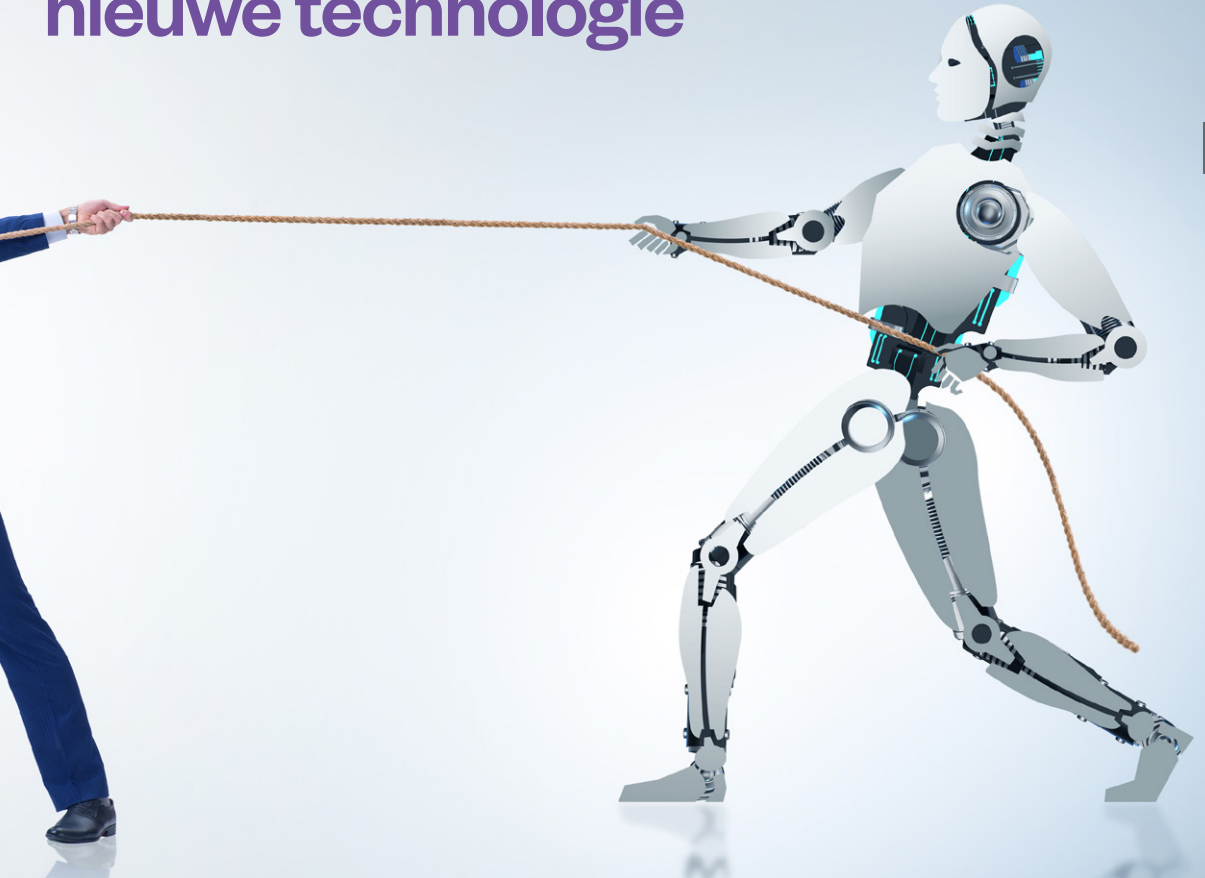
2



Deze editie van het Vakblad staat in het teken van technologie en de ontwikkelingen daarin. Wat betekenen die ontwikkelingen voor ons vak project- en agilemanagement? Zijn er bedreigingen? Of biedt het ook kansen? Gaat Artificial Intelligence (AI) het werk van projectmanagers overbodig maken, zoals ook is gedacht dat agile dat zou doen? Of is AI een volgende hype die vanzelf weer overwaait, zoals dat bij zoveel hypes is gebeurd, of gaat er echt wat veranderen in de rol die projectmanagers hebben en hoe ze die uitvoeren?



# nieuwe technologie



**A** is een ontwikkeling die zeker onze aandacht verdient, hoewel het soms lijkt het alsof het anno 2024 alleen maar gaat om (generatieve) Artificiële Intelligentie; de kunstmatige intelligentie die tekst, afbeeldingen en inhoud kan genereren op basis van gegevens waarmee vervolgens het systeem steeds verder wordt getraind. Andere vormen van AI zijn overigens ANI (Narrow, smalle intelligentie), AGI (General, algemene intelligentie) en ASI (Super, brede kunstmatige intelligentie). In het interview met Lucas Jellema, CTO bij Conclusion, staat AI ook centraal, en dan met name de invloed van deze technologie op het werk van projectmanagers. Die invloed van AI is er zeker en is niet gering, maar er is meer aan nieuwe technologie wat

op het pad van de projectmanager komt en zal komen. Cloud-repatriation bijvoorbeeld: (één) Public Cloud wordt niet langer gezien als afdoende voor hoge beschikbaarheid. Bedrijven komen terug van een single public cloud strategie en kiezen meer richting een hybride strategie (private in combinatie met public cloud) en soms denken ze over multi-cloud als strategie. Behalve nieuwe technologie zijn er ook nieuwe werkwijzen te zien. Live testing bijvoorbeeld: in plaats van software uitgebreid testen alvorens deze naar productie te brengen, dit (deels) al in de productie te doen. Die werkwijze is sneller en kan dus efficiënter en effectiever zijn. De gedachte hiervan is dat problemen in de productie met huidige softwareontwikkelingstechnieken ook heel snel te fixen zijn en dat die problemen maar heel weinig gebruikers raken.





## Niet alleen financiën

AI maar ook andere ontwikkelingen in de huidige maatschappij zorgen voor vernieuwde focus van projectmanagers. Duidelijk wordt steeds meer dat geld niet het enige is wat kan en mag tellen in een ontwikkelingsproces dat (maatschappelijke) impact kan hebben. Businesscases moeten op meer aspecten worden beoordeeld dan alleen het financiële, simpelweg omdat het toevoegen van waarde meer is dan alleen geld en het vermeerderen daarvan. Waardevermeerdering kan en moet bijvoorbeeld ook omvatten meer security, omvangrijkere risicobeperking, toename van inclusiviteit en geluk, reductie van ecologische footprint (duurzaamheid) en persoonlijke ontwikkeling van mensen. Het laatste boek uit de KWD-reeks 'Sturen op waarde' hebben we hier ook veel aandacht aan besteed.

Welke definitie van waarde een organisatie ook zal omarmen, data zal hierin centraal staan. Waardecreatie is vaak data-gedreven. Daarin zijn boeiende ontwikkelingen te zien. Waarde bijvoorbeeld kan steeds meer kunnen worden gegeneereerd door op afstand processen waar te nemen en te sturen met behulp van devices/sensoren/camera's inclusief die apparaten die op drones/voertuigen gemonteerd zitten. Dat realtime waarnemen en sturen zal grote hoeveelheden informatie opleveren op basis waarvan nieuwe en bestaande diensten en producten (verder) kunnen worden ontwikkeld.

Een nieuwe data-ontwikkeling is *data space*. Dat is een omgeving waar partijen actief in een bepaalde sector data beschikbaar stellen, een centraal gereguleerd raamwerk van technologie en governance. Het doel daarvan is om meer van elkaars informatie gebruik te maken. De EU stimuleert de ontwikkeling van data spaces om de digitale economie verder te bevorderen. Data spaces kunnen worden opgezet voor en in uiteenlopende sectoren: van energie, onderwijs, transport tot financiën of zorg.

## Vertrouwen

Tegelijkertijd is voorzichtigheid geboden. AI en data spaces hebben met elkaar gemeen dat ze gebruik moeten kunnen maken van betrouwbare

en integere (bron)informatie. Maar wat is vertrouwen? Je leest het in een artikel van Misha Coster van Grey Matters. Vertrouwen heeft met ervaring te maken, met ook hoe systemen met ons communiceren. Organisaties maken steeds meer gebruik van sprekende avatars omdat alles wat op een mens lijkt de mens eerder vertrouwt. Dat is inderdaad een vooroordeel. Coster laat zien hoe we vooroordelen (bias) bij onszelf kunnen erkennen en wat we eraan kunnen doen.

Wat is in deze nieuwe wereld nog echt? Wat kunnen we nog geloven? Dan komen we al snel in het domein van de ethiek. In het boek *The AI Revolution in Project Management* van Vijay Kanabar en Jason Wong gaan de auteurs in op de professionele verantwoordelijkheid die ook projectmanagers hebben met betrekking tot transparantie, gegevens-privacy, het verminderen van bias, verantwoording, milieubewustzijn, regelgevende toezichthouders, hallucinaties en data-accuraatheid, en eigendoms- en trainingsdata-implicaties. Henny Portman bespreekt dit boek waarin ook wordt toegelicht hoe je prompts kunt maken in een AI-omgeving als je je wilt laten ondersteunen bij verschillende taken die je als projectmanager uitvoert.

Lees ook de Code of Ethics er eens op na van IPMA. In deze ethische en professionele gedragscode staan de principes en minimale plichten die we hebben richting project-, programma- of portfolio eigenaar, teams, belanghebbende, de samenleving en de natuurlijke omgeving.

## Paradoxe spanningen

Hoogleraar en redactielid Bart van der Hooff gaat in deze editie in op hoe bestaande werkwijzen en technologieën soms een grote rem kunnen zijn op zinvolle toepassing van de nieuwste digitale innovaties. Het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit verdiept zich in de verschillende paradoxale spanningen die hieruit voortkomen, en hoe organisaties daarmee om kunnen gaan.

In deze editie ook een interviews met experts over het onderwerp nieuwe technologie. Onder meer Joop Schefferlie, voorzitter IPMA Certification: 'Er kan geen goede match worden gemaakt

---

## Gratis of betaald abonnement op het Vakblad project- en agilemanagement

Voor u ligt editie 21. Het accent ligt in deze editie op: nieuwe technologie en hoe daar mee om te gaan. Vakblad Projectmanagement verschijnt driemaal per jaar. Het wordt gestuurd naar projectmanagers, managers van projectmanagementafdelingen, programmamanagers, multi-project managers en lijnmanagers die betrokken zijn bij projecten in de eigen organisatie.

Wilt u weten of u in aanmerking komt voor (gratis) toezending? Stuur uw aanvraaggegevens door via [www.kwdrm.nl/vakblad](http://www.kwdrm.nl/vakblad). De redactie beoordeelt de aanvraag. Een betaald abonnement kost 25,00 euro per jaar, inclusief 9 % btw. Elke editie is ook digitaal te ontvangen.

---

## Aanleveren content

Heeft u ideeën voor content die een bijdrage kunnen leveren aan het vak projectmanagement of wilt u in contact komen met redactieregisseur Luuk Ketel: laat het ons weten via [vakblad@kwdrm.nl](mailto:vakblad@kwdrm.nl)

---

## Omissie

In de vorige editie van dit Vakblad is per abuis niet afgedrukt het interview dat we hadden met hoogleraar Hans Mulder. Hij doet onderzoek naar wat een project laat slagen dan wel laat mislukken. Het hebben van ervaring in projecten is het allerbelangrijkst, zo zegt hij. Het interview staat wel in deze editie.

tussen competenties projectmanager en aankomend project. Meer gegevens zijn daarvoor nodig.'

Een gesprek ook met Associate Professor in Project Management Marian Bosch-Rekvelde aan de Technische Universiteit Delft. 'De rol van projectmanagers en projectmanagement in de toekomst is een optelsom van heden en verleden.

De gedachte dat de toekomst iets geheel nieuws zal zijn is slechts ten dele waar. In de toekomst zullen projectmanagers ook doen wat ze altijd al hebben gedaan: plannen, coördineren, resultaat boeken, communiceren etc.'

Lees ook het gesprek met Ayca Szapora, key note spreker op de komende Vakdag. Hoe gaat het menselijk brein om met alle nieuwe ontwikkelingen? En waarom is het van groot belang dat projectmanagers daar inzicht in hebben?

## KWD Vakdag 8 oktober

De komende KWD Vakdag op 8 oktober zal gewijd zijn aan hoe de projectmanager in het komende decennia zal moeten kunnen functioneren in deze zich ontwikkelende digitale omgeving. Wat voor vaardigheden heeft de projectmanager van morgen nodig? Op de Vakdag zal ook het eerste exemplaar worden uitgereikt van het 12de boek in de KWD-boekenreeks waarin een beeld wordt geschetst van de projectmanager straks. Als voorproefje staan in deze editie al de uitkomsten van de KWD Projectmanagementmonitor 2024 van KWD-projectmanager Marcel Geraads. Hoe de toekomst er ook uit moge komen te zien, altijd zal noodzakelijk zijn dat de projectmanager zelf(kritisch) blijft nadenken. Het moet allemaal wel kloppen in een project, ook in een AI-omgeving, of welke omgeving dan ook. Nul Mislukkingen! dat staat bij KWD resultaatmanagement altijd voorop. •

### Luuk Ketel

KWD resultaatmanagement



**Luuk Ketel** vormt samen met Annet Holtrop, Ronald Kappert, Bart van den Hooff en Leo Klaver de redactie van het Vakblad Projectmanagement.

# ‘Als we alleen naar de toekomst zouden kijken, dan zouden we niets zien’

AUTEURS: RONALD KAPPERT EN LEO KLAVER





Wat zijn de belangrijkste technologische ontwikkelingen waarmee de projectmanager in de komende jaren te maken krijgt? We stelden deze vraag aan Lucas Jellema, CTO bij Conclusion. In veel van zijn antwoorden gaat het over generatieve AI, maar toch is dat niet het enige dat een grote rol gaat spelen in projecten.

‘**D**at generatieve AI in de komende jaren een hoofdrol gaat spelen, zal niet vreemd overkomen’, begint Lucas Jellema het gesprek. ‘Generatieve AI zal alle leden van een projectteam, in welke rol dan ook, productiever maken. Het zal ook mensen in staat stellen om dingen te doen ze eigenlijk zelf niet kunnen. Ik noem hier het inzetten van een bepaalde programmeertaal dat dankzij AI ook gebruikt kan worden door programmeurs die daarin niet zijn geschoold.’

### **Waarom productiever?**

‘Als je als mens antwoorden gaat zoeken gebruik je nu vaak Google. En bouw je iteratief je antwoord op uit meerdere zoekopdrachten en navigaties. Sommige acties leveren iets nuttigs op en andere niet. Als je met AI op zoek gaat naar antwoorden doet AI ongeveer hetzelfde: zoeken, beoordelen, onthouden, verder zoeken, bekijken, weggooien enzovoort tot er uit allerlei stukjes nuttig zoekresultaat een antwoord wordt opgesteld. Dit gaat razendsnel en betreft veel meer



bronnen dan de mens zou kunnen evalueren. AI met al is het resultaat dus veel sneller en beter (en makkelijker tot standgekomen).’

‘Met AI kun je dus bijvoorbeeld veel sneller dan voorheen te verkennen of een bepaalde nieuwe technologie in een project ingezet kan worden of niet. Duurde dat eerst wellicht een paar maanden, nu kan dat in een paar dagen. Natuurlijk zul je als projectmanager vaak nog steeds een specialist nodig hebben om de onderzochte technologie in te zetten, maar het eerste verkennend onderzoek zul je zeker sneller kunnen uitvoeren.’

‘Sneller en effectiever zal ook gaan al die dingen waar projectmanagers in de regel niet als eerste aan willen beginnen en die er dus bij in kunnen schieten. Ik denk dan aan zaken als het documenteren van testen en ook het op een fatsoenlijke manier uitvoeren van testen met representatieve data. Generatieve AI kan voor projectmanagers ook testdata genereren.’

### **En dat gaat allemaal als vanzelf...?**

‘Zeker niet. Je moet generatieve AI wel leren gebruiken. Als je van ieder AI-zoekresultaat denkt ‘dat is de waarheid’, dan zul je waarschijnlijk niet tot het gewenste eindresultaat in projecten komen. Oplettendheid, zelf nadenken blijft geboden, maar dan ontstaan er de nodige nieuwe mogelijkheden. Misschien niet eens zozeer in wat je als projectmanager zelf doet, maar wat je als team kunt doen. Ik denk en verwacht dat vooral zaken in een team die als routinematig zijn aan te merken, aanmerkelijk sneller kunnen gaan.

Er zal sprake kunnen zijn van een verdergaande productiviteitsverbetering, vooral in de wat eenvoudigere zaken, ongeacht de omvang van het project

Anders gezegd, er zal sprake kunnen zijn van een verdergaande productiviteitsverbetering, vooral in de wat eenvoudigere zaken, ongeacht de omvang van het project.’

### **Kun je dan ook met minder mensen in een team werken?**

‘Je zal zeker in een team minder specialisten nodig hebben en dus met een kleiner team meer verschillende taken kunnen oppakken. En dan kan het nog steeds zo zijn dat je er op een bepaald moment een specialisten voor iets bij gaat halen. Een andere vraag is of generatieve AI ook voor een verbetering in de kwaliteit van wat een team voortbrengt kan gaan zorgen. Ik beantwoord die vraag positief, maar voeg daaraan direct toe dat kwaliteit ook vraagt om discipline. Slordige projectmanagers zullen ook met generatieve AI minder snel een hogere kwaliteit op gaan leveren. Maar de technologie kan bijvoorbeeld tekst beter leesbaar maken, qua context en qua grammatica. Het kan ook ondersteuning bieden in het opstellen van e-mails of om samenvattingen van e-mailberichten te maken.’

### **Zijn er in een team behalve in aantal minder specialisten nodig, zijn er door de inzet van deze technologie, sowieso minder specialisten nodig?**

‘Generatieve AI is een verzamelaar. Daaronder vallen ook chatbots die getraind zijn binnen een heel specialistisch vakgebied. Stel je hebt een project onderhanden dat moet voldoen aan bepaalde wetgeving. Een specialistische chatbox kan je dan helpen in de beantwoording van gerichte vragen die je over deze wet hebt. Dat voorkomt tijdrovend bladeren in de wetgeving en alle nota’s van toelichting die daarbij kunnen horen. En dat maakt het raadplegen van specialisten minder nodig. Overigens kunnen de specialisten ook zelf weer door chatboxes worden ondersteund in hun werk.’

‘Ook op minder specialistische gebieden kan een chatbox een helpende hand bieden. Ik noem bijvoorbeeld Copilot die meer en meer in allerlei Microsoft tools zal gaan opduiken en die kan helpen om documenten te maken in Powerpoint of Excel. Het is natuurlijk aan de projectmanager zelf om uit te zoeken en om uit te vinden welke



↑ Lucas Jellema

vormen van generatieve AI het beste bij zijn of haar werk passen. Als ICT-architect zal ik waarschijnlijk voor andere tools kiezen dan een meer generiek ingestelde projectmanager die zeker ondersteuning kan vinden voor het maken van verslagen van bijeenkomsten, samenvattingen daarvan, of het maken van rapportages over de voortgang in een project.'

### **Generatieve AI maakt gebruik van informatie die in het verleden in projecten is gegenereerd. Is het dan nog wel een betrouwbare technologie om daarmee naar de toekomst te kijken. Is AI wel zo intelligent als de naamgeving doet vermoeden?**

'Je kunt met de technologie algemene vragen stellen bijvoorbeeld over risico's in een project. Dan krijg je een algemene antwoorden die zeker nog moeten worden aangevuld met eigen ervaring en kennis. Die ervaring en kennis is vast te leggen in private- of bedrijfssystemen die dan met behulp van de generatieve AI-technologie weer te bevragen is. Op basis van deze eigen kennis, aangevuld met externe kennis is dan een extrapolatie naar de toekomst te maken. Als we alleen naar de toekomst zouden kijken, dan zouden we niets zien. Een toekomstverwachting is altijd gebaseerd op waar we vandaan komen. AI doet dat ook. Met AI gevoed met kennis van

anderen en eigen kennis is een betere verwachting te maken, maar het blijft natuurlijk altijd een verwachting. De toekomst laat zich niet voorspellen, ook niet door generatieve AI. In die zin is er inderdaad geen sprake van intelligentie. Overigens moet er wel voor worden gewaakt dat eigen bedrijfsvertrouwelijke kennis en ervaring als gevolg van ondoordachtzaamheid aan het algemene domein van AI wordt toegevoegd en onderdeel wordt van de trainingsinformatie. Als je 100 procent zeker wil zijn, dan kun je de AI voorzieningen *on premises* gebruiken in je eigen data center om te voorkomen dat data wordt gedeeld met mogelijk niet vertrouwde public cloud diensten. Dat is wel een specialistische oplossing en daarmee ook vrij duur.'

### **Stel dat iedereen zijn informatie als vertrouwelijk beschouwt, betekent dat dan niet dan het gehele openbare generatieve AI-systeem niet meer wordt gevoed en getraind waardoor het op den duur zijn waarde verliest?**

'We moeten niet al te angstig zijn over het delen van informatie. De Europese Unie stimuleert daarom ook de opzet van zogeheten Data Spaces. Dat zijn data-omgevingen waar iedereen informatie over een bepaald onderwerp kan delen. Dat kunnen onderwerpen zijn als zorg, onderwijs, energie, financiën, duurzaamheid, defensie, logistiek noem maar op. Het idee daarachter is dat gecombineerde kennis het Europees bedrijfsleven, sterker en daarmee concurrerder kan maken.'

### **Hoe groot is het gevaar dat generatieve AI de mens in zijn algemeen luier en daarmee onnadenkender en minder creatief zal maken?**

'Bij Conclusion gebruiken we het juist om in sessies creatiever te laten zijn. We laten dan ChatGPT een eerste aanzet voor een discussie geven om daarop verder te borduren. Over lui en onnadenken gesproken, dat gevaar bestaat wel degelijk en daarom onderstreep ik dat iedereen, zeker ook projectmanagers moeten blijven nadenken en zelfstandig moeten blijven observe-







ren en niet de weg van de minste weerstand op moeten gaan. Dat is zeker niet professioneel.'

### **Is generatieve AI ook toe te passen in het genereren van software? Kunnen we de software-engineer over enige tijd naar huis sturen?**

'Nee, zover is het niet. Wel is AI te gebruiken om stukken code te generen die anders met de hand zou moeten worden geschreven. Microsoft heeft recent in een artikel wel een nieuwe methode van code-voorbereiding geïntroduceerd. In deze methode wordt de software-engineer een supervisor als ware dat hij een team heeft van AI-agents die in bezit zijn van bepaalde vaardigheden waarmee codes zijn te genereren. Het is nu nog te vroeg om een uitspraak te doen of dat goed gaat werken, maar dat zou zo maar kunnen zijn dat software engineers zelf minder code gaan schrijven en meer gaan vertrouwen op AI-agents. Dan kom je natuurlijk ook dicht bij het punt dat requirements, de wensen van eindgebruikers, op een geautomatiseerde manier door AI om te zetten is in werkende software. Maar zover zijn we

Een toekomstverwachting is altijd gebaseerd op waar we vandaan komen. AI doet dat ook

nog niet. Het is denkbaar dat we naar een situatie toegroeien waarin we telkens met prototypes werken om meer helderheid in requirements te krijgen. Een situatie waarin generatieve AI telkens nieuwe code genereert die aansluit bij nieuw verkregen inzichten. Een situatie waarin aan het begin een bepaald soort project met zijn eigen condities en omstandigheden met AI een bijbehorende risico-analyse wordt gemaakt.'

### **Kan AI dan het aantal projecten dat als geslaagd kan worden aangemerkt omhoog brengen?**

'We weten dat het fout kan gaan als op basis van onjuiste requirements er software wordt ontwikkeld waar niemand om heeft gevraagd. Het kan fout gaan als betrokkenen, stakeholders geen goed inzicht hebben in wat ze eigenlijk willen en wat er tot dan in projecten concreet is opgeleverd en wat de kwaliteit daarvan is. Maar veel is ook nog onbekend waarom zaken fout gaan. AI kan hierin beter inzicht geven. We moeten nu vaak maar vertrouwen op een software engineer die zegt dat het voor 80 procent klaar is. Het bewaken van de scope met AI, dat is een lastige, maar ik kan me wel voorstellen dat AI ons op de vingers tikt als we ons buiten de oorspronkelijke scope gaan bevinden. Maar of we gaan luisteren naar al wat AI aan adviezen of inzichten geeft? Dat is nog maar de vraag. Menselijke dwarsdenkers worden nu ook niet zelden genegeerd in projecten. In projecten zitten altijd politieke componenten die er niet uit te engineren zijn.'

### **Waar zitten de gevaren?**

'We moeten uit blijven kijken voor situaties waarin AI dingen gaat vertellen die op zich zeer logisch en aannemelijk klinken, maar die toch niet waar zijn en het gevolg zijn van hallucineren door het AI model. AI is zeker nog lang niet een soort van superopzichter die elke afwijking van de norm onmiddellijk in de kiem smoort. Het is maar de vraag of dat zouden moeten willen. Projectmanagers moeten zelf blijven nadenken en keuzes maken en goed communiceren. AI zeker helpen om communicatieve uitingen toegankelijker te maken.'

### **'Generatieve AI is uiteraard niet het enige aan nieuwe technologie voor de projectmanager. Zijn er bijvoorbeeld tools op het gebied van sustainability?**

'Het is misschien ook beter te denken wat wij kunnen betekenen voor sustainability in plaats van sustainability voor ons. We zullen in ieder geval meer inzicht moeten hebben hoe belastend activiteiten zijn voor het milieu die wij uitvoeren. AI en wetgeving kunnen daarbij zeker helpen. Als we dat inzicht hebben, dan kunnen we ervan



binnenuit op gaan sturen. Er komt natuurlijk een moment waarop organisaties moeten kunnen laten zien hoeveel CO<sub>2</sub> ze uitstoten en moeten ze ook kunnen laten zien wat de footprint van hun toeleveranciers is. Dat is ook een behoorlijke ICT-opgave. ICT activiteiten gebruiken natuurlijk zelf ook veel energie en produceren daardoor ook het nodige aan CO<sub>2</sub>. Als Conclusion zijn we drukdoende om onze ecologische footprint in kaart te brengen. Er is al tooling om inzicht te krijgen in de activiteiten die je in de cloud uitvoert. De tools kunnen laten zien hoe het CO<sub>2</sub> niveau gereduceerd kan worden bijvoorbeeld door services te combineren. Of door te kiezen voor een andere cloudleverancier of door het weggooiën van data van meer dan 20 jaar oud. Je kunt er overigens ook voor kiezen om langer te doen met aanwezige apparaten, of ze dichterbij te sourcen waardoor de logistieke keten kleiner wordt. Er is op veel terreinen veel mogelijk op het gebied van duurzaamheid.’

### **Komt er ook op andere terreinen meer wetgeving waar de projectmanager mee te maken zal krijgen?**

‘Er komt steeds meer wetgeving die een enorme impact zullen hebben op IT-bedrijven en die hun activiteiten drastisch kunnen inperken. Ik duid hier dan op AI Act of de Europese digitale identity wetgeving waardoor burgers en bedrijven eenzelfde soort digitale identiteit krijgen. Het zal een beetje lijken op DigiD, maar dan ook voor bedrijven, Europees en voor veel meer diensten dan nu. Deze wetgeving heeft overigens voor projectmanagers als voordeel dat het aantal verschillende systemen zal afnemen en daardoor ook de noodzaak om kennis te hebben van al die verschillende systemen.’

### **Zal dat alles de rol van de projectmanager veranderen?**

‘Ik denk dat projectmanagers niet alleen op scope, tijd en geld gaan rapporteren en sturen, maar ook op milieu-gerelateerde zaken als uitstoot van CO<sub>2</sub>. Die rol kan alleen goed worden ingevuld als projectmanagers aan de tafels zitten waar keuzes worden gemaakt. Wat betreft duurzaamheid en het maken van keuzes, als Conclusion geven we in offertes ook aan hoe wij willen

omgaan met sustainability, ook als een klant daar niet om heeft gevraagd. Daarmee willen we ons positief onderscheiden van anderen, maar proberen we zo ook het gesprek daarover aan te gaan.’

### **Wat zal in de nabije toekomst ook een rol gaan spelen?**

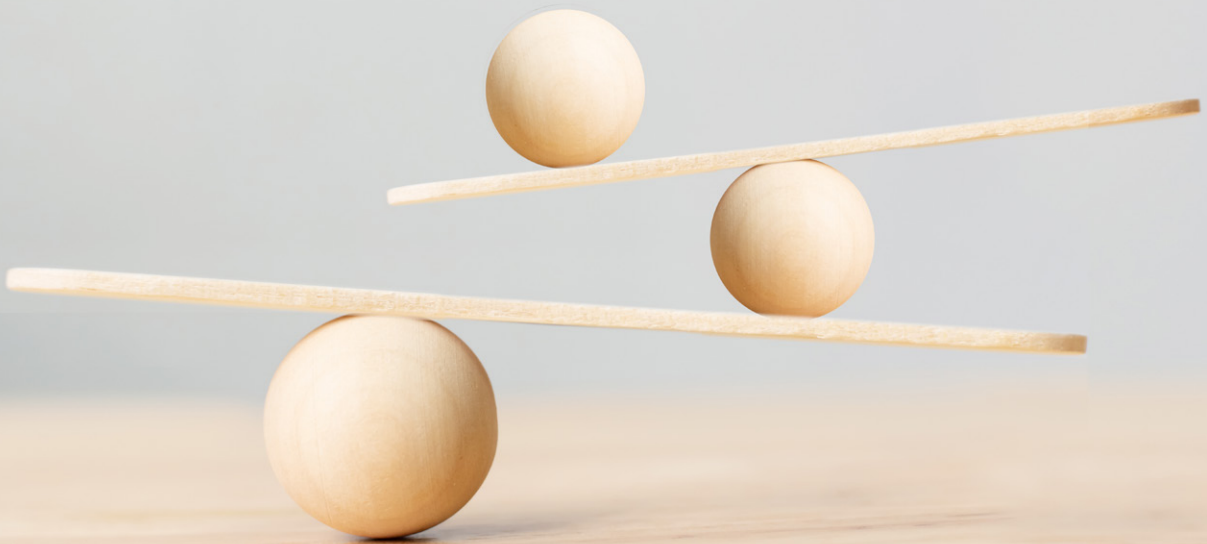
‘Een businesscase zal in de toekomst veel meer omvatten dan alleen geld. Milieu zal zeker ook een plek krijgen in businesscases. En daarmee ook in Data Lifecycle Management. Het bewaren van data is kostbaar, kost energie en zorgt eveneens voor CO<sub>2</sub>-uitstoot. En, hoe meer data moet worden bewaard, des te complexer het beheer daarvan wordt en de daarmee gepaard gaande security-uitdagingen. De hoeveelheid data zal echter zeer kunnen toenemen omdat er steeds meer devices/sensoren/camera's (ook op drones/voertuigen) zijn en komen die waarnemen, sturen en informatie verschaffen en dus data. Al die data zal overigens niet in een public-cloud omgeving worden bewaard. We zien dat bedrijven alternatieven zoeken voor hun single public cloud strategie. Die wordt soms gevonden in een hybride oplossing: private cloudoplossing in combinatie met een public oplossing. Maar er kan ook worden gekozen voor een multi-cloud oplossing van meerdere leveranciers. Tot slot wil ik hier ook de ontwikkeling van live testing noemen. Testen van software vindt dan deels tijdens de productie plaats, eventueel met een subset van de gebruikers (canary release). Die aanpak is mogelijk als voorkomende problemen snel te fixen zijn en dat die problemen maar heel weinig gebruikers raken. Er komt al met al dus genoeg op het pad van de projectmanager van morgen.’ •



**Lucas Jellema** is CTO bij Conclusion

# LegOps? Ja, LegOps.

12



Als een project niet op een goede manier de eindstreep haalt is de kans groot dat er een serieuze hoeveelheid geld (en tijd) down the drain gaat. Onderzoek naar hoe dit te voorkomen vindt regelmatig plaats. In een gesprek vertelt *Hans Mulder*, professor Enterprise Engineering aan de Antwerp Management School wat recent onderzoek in de praktijk aan inzichten heeft opgeleverd.

AUTEURS: LUUK KETEL & LEO KLAVER



**V**olgens Hans Mulder is er een relatief eenvoudige manier die kan voorkomen dat ICT-projecten uit de rails lopen. ‘Het is beter om in plaats van een papieren ontwerp aan de hand van een app te laten zien hoe een beleidsvoorstel in de praktijk werkt. Een beleidsmaker hoeft dan niet aan de hand van specificaties een beeld te vormen van het voorstel in de praktijk. Specificaties zijn sowieso voor een normaal mens onleesbaar geworden. Dan kun je iets maken waarin de menselijke maat zit en dat behapbaar is. Doe je dat niet, dan wordt de kans op falen aanmerkelijk groter.’

### **Zeg je daarmee eigenlijk dat het falen van projecten niet wordt veroorzaakt door de inzet van technologie zelf maar dat dit voorkomt uit het gegeven dat organisaties de waarde van een bepaalde technologie niet goed kunnen zien of inschatten?**

Hans Mulder: ‘Onderzoek laat zien dat 44 procent van de projecten faalt en dan denkt iedereen ‘ah technisch falen’, maar die 44 procent betekent dat de techniek niet in gebruik is genomen omdat het door de organisatie niet geabsorbeerd kon worden. Het cijfer laat zien dat het enorm belangrijk is dat projecten goed worden geleid. De praktijk laat zien dat Expert Leaders, en daarmee bedoel ik ook goede organisatievormen inclusief goede teams, het verschil kunnen uitmaken. Max Verstappen wint omdat Red Bull een Expert Leader is. Er zijn honderden factoren te noemen die met elkaar het succes of falen bepalen, maar er is maar een onafhankelijke variabele: de expert leader.’

### **Is Expert Leader het bakje waarin behalve de opdrachtgever, de sponsor ook de projectmanager zit?**

Hans: ‘In de praktijk zie je vaak de Pippi Langkous methode aan het werk: Ik heb dit nog nooit eerder gedaan, maar ik denk dat ik het wel kan. Een dergelijke aanpak vergroot de kans op falen aanmerkelijk. Een Expert Leader is een organisatie die het wel eerder heeft gedaan en dus ervaring heeft met hoe de voorliggende uitdaging aan te pakken. De Deense Oxford professor

Bent Flyvbjerg die hier veel onderzoek naar heeft gedaan komt telkens weer tot de conclusie dat als je het niet eerder hebt gedaan, de kans op falen groot is.’

### **Voorbeeld?**

‘Het operahuis in Sydney is ontworpen door een architect die iets dergelijks niet eerder had gedaan. Het is prachtig geworden, uiteindelijk, maar de weg daarnaartoe was veel langer dan gepland en daarmee werd uiteindelijk ook meer geld uitgegeven dan nodig was. Voor de opening werd de architect niet uitgenodigd, omdat het project niet echt succesvol was geweest. Het Guggenheim museum in Bilbao daarentegen werd wel een groot succes, omdat architect Frank Gehry, gebruik kon maken van bestaande kennis opgedaan door Frank Lloyd Wright in eerder soortgelijk ontwerp en omdat hij met behulp van CAD/CAM systemen uit de vliegtuigindustrie alles van tevoren had kunnen uitrekenen. Vaardigheid en ervaring zijn met elkaar een onafhankelijke variabele die de kans op successen zeer vergroot.’

### **In het bakje Expert Leader zit dus de vaardigheden en ervaring van velen, niet van een persoon?**

‘Precies. Er zit ervaring in van een projectmanager, van een opdrachtgever, een architect, een senior lead engineer etc. De ervaring van het team zorgt voor succes. In de Formule 1 zie je drie soorten leiders op de gebieden: financiën, marketing en techniek. Succes kan er zijn als er verbinding wordt gelegd tussen strategie en aanpak en uitvoering. Is een expert leader alleen de sponsor in de vorm van een directeur? Het antwoord hier is dus: nee, maar het laat onverlet dat het identificeren van je sponsor in het project natuurlijk wel van groot belang is, evenals het identificeren van precies die fantastisch goede architect of...’

### **Maar het verleden is geen garantie voor de toekomst...**

‘Zeker niet, maar vaardigheid helpt te zien waar het mis kan gaan. Als je dat weet, dan weet je ook hoe je een project in elkaar moet steken en hoe het in stukken is te hakken. Dan weet je dat

de gewenste verandering die een project moet bewerkstelligen moet worden georganiseerd vanuit de mogelijkheden die de organisatie heeft om het project te absorberen. Het is niet de functionaliteit die het mogelijk succes van een ICT-project bepaald, maar de ingebruikname. Er zijn twee soorten ICT-projecten: projecten die ICT in volle omvang naar binnen duwen en projecten die de ICT elke dag een beetje in gebruik laat nemen. Bij de laatste soort is de kans op falen beperkt: als iets fout uitpakt kan dat binnen een dag weer recht worden gezet. Een nog groter voordeel is dat in projecten van het tweede soort de menselijke maat vooropgesteld kan worden. Mensen hebben in de regel, anders dan computers, tijd nodig om te veranderen. De menselijke maat zijn we sinds de jaren '60 stap voor stap kwijtgeraakt waardoor vooral techniek bovenaan is komen te staan. Ik vrees dan ook met grote vreeze stelselwijzigingen waarmee de politiek de komende jaren zeker zal willen komen vanuit de gedachte Alles-Moet-Anders. Willen dergelijke wijzigingen succesvol uitpakken, dan zullen er stap voor stap zaken moeten worden gewijzigd, in plaats van dat in big bang te doen. Het is prima een perspectief te schetsen van hoe het stelsel er uiteindelijk in zijn geheel uit moet gaan zien, maar vervolgens moet je je meer gaan bemoeien met de organisatorische absorptie.'

### **Dus eigenlijk moeten we af van het idee dat er ICT-projecten zijn. Er zijn alleen organisatorische projecten?**

'De verandering moet worden begrepen door medewerkers, door klanten en bij stelselwijzigingen ook door politici. Die moeten de expertise hebben om de haalbaarheid van nieuw beleid, stelselwijzigingen en de uitvoering te begrijpen en daarna organisatorisch goed neer te zetten. Dat kan met een app zoals gemaakt voor DUO (zie kaderstuk). Een dergelijke app is een soort prototype aan de hand waarvan voorafgaande aan een invoering is te zien wat de implicaties daarvan kunnen zijn. Een app kan de haalbaarheid zichtbaar maken. Misschien is het een goed plan, maar moet er voor de uitvoering een ander traject op worden getuigd? Zelf noem ik dat de wendbare wetsuitvoering waarin je denkt vanuit de burger en niet vanuit bureaucratische kokers.'

### **Als ervaring belangrijk is, moeten jonge projectmanagers deze dan eerst opdoen, alvorens succesvol te kunnen zijn?**

'Ervaring moet je niet alleen meten in jaren. Ervaring ligt ook in hoe je in gebeurtenissen dingen aanpakt. Tegen jonge projectmanagers zou ik zeggen: doe zoveel mogelijk verschillende dingen en begin klein. En laat zien wat je hebt gepresteerd. De hamvraag is niet: hoe lang ben ik al projectmanager, maar hoe vaak heb ik dit of dat al gedaan. Als absorptie in ICT-projecten van groot belang is, dan ligt de benodigde expertise overigens niet alleen op het gebied van het managen van het project maar ook in zaken als empathie. Ben jij in staat om anderen voor het project te interesseren? Anders gezegd, scherp je leiderschapsvaardigheden aan. Wees niet alleen gericht op ICT. Ga op zoek naar goede voorbeelden waarin leiderschap is of wordt getoond. Mijn vader kreeg op enig moment de opdracht om voor de Politie automatiseringsprogramma's te maken. Hij begon niet met het schrijven van software, maar met het opleiden van politiefunctionarissen. Die opleidingen waren er helemaal niet. Zijn opzet was om agenten in een klas te hebben die hem zouden gaan vertellen wat er eigenlijk zou moeten worden gebouwd. Van hem heb ik geleerd hoe effectief het is om van achteren naar voren te kijken.'

### **Wat betekent dit voorbeeld concreet voor een projectmanager?**

'Ook een projectmanager moet dus het einde van een project kunnen visualiseren. Er moet een antwoord kunnen worden gegeven door de projectmanager, maar ook door de opdrachtgever op de vraag wat een nieuw product of dienst betekent voor de organisatie qua implementatie. Het probleem van nu is dat iedereen een computer tot zijn beschikking heeft waardoor iedereen zich focust op zijn eigen stukje en mensen sneller gaan denken: "Hier ga ik niet over." Maar dan missen we de essentie van een project. En dat is samenwerken en samen kunnen zeggen: ja, dit is wat we willen. Door versnipperd te werken wordt er juist niets opgelost. Er moet dus anders worden gedacht. Een project is leren hoe we elkaar kunnen en moeten vinden.'



↑ **Hans Mulder is behalve professor Enterprise Engineering aan de Antwerp Management School, ook oprichter van de VIA Groep en voorzitter Raad van Advies van DUO**

## Zijn we dingen verleerd?

'We hebben heel veel verleerd en veel zijn we vergeten. We denken dat als we nieuwe technologie inzetten als no code of low code, dat we dan niet meer hoeven te kijken naar wat er speelt in de organisatie. Software die op die manier is gemaakt, is toch simpel aan te passen aan wat nodig is in een organisatie? Maar zo werkt het niet, anders zou er wel meer dan genoemde 44 procent ontwikkelde technologie worden geabsorbeerd in organisaties. Neem niet de cijfertjes in een spreadsheet en/of het beschikbare budget als het hoogste goed. Kijk bijvoorbeeld veel meer naar zaken als welke mensen je in een project nodig en beschikbaar hebt en bepaal aan de hand daarvan de doorlooptijd van het project. Mensen zijn in projecten het belangrijkste, niet de technologie. Mensen kunnen en moeten elkaar in projecten begrijpen, dan kun je niet van technologie verlangen. Daarvoor is nodig dat je als projectmanager oprecht geïnteresseerd bent in waar je voor staat. Je moet zichtbaar en bereikbaar zijn, snappen dat je vooral communicatie voorop moet stellen. Je moet ook snappen dat

## De DUO app

Het Directe Financiering Kinderopvang (DFK) systeem van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) zou in de periode 2014-2018 vervangen worden en in de plaats komen van de Kinderopvangtoeslag. Het plan was dat DFK de betalingsstroom om zou draaien: de kinderopvangorganisaties gingen vergoeding aanvragen en factureren aan DUO, terwijl ouders hun bijdrage aan DUO gingen betalen. Die zou op zijn beurt de kinderopvangorganisaties gaan betalen. Het doel was om ouders eerder zekerheid te bieden over vergoedingen en eigen bijdragen, om terugvorderingen te verminderen, en het stelsel te vereenvoudigen en minder foutgevoelig te maken.

De wet- en regelgeving daarvoor was nog in ontwikkeling. Als onderdeel van de voorbereiding en realisatie organiseerde DUO E-labs sessies, waarbij met behulp van prototyping en 'story telling' de impact van de nieuwe systematiek op verschillende partijen werd geïllustreerd. Dit gebeurde door scenario's op te zetten met gefingeerde personen zoals Harry en Christien en hun kinderen. Deze scenario's werden vertaald in een app, waardoor verschillende situaties, zoals een nieuwe baan of een scheiding, inzichtelijk kon worden gemaakt.

Deze aanpak hielp om potentiële uitvoeringsproblemen vroeg in het proces te identificeren en draagvlak te creëren. DEMO-methodologie werd gebruikt om de complexiteit beheersbaar te maken en inzicht te bieden in de verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen het systeem. De nadruk in de aanpak lag op het behouden van overzicht en het effectief vertalen van beleid naar uitvoering, met name in een omgeving waar veel onzekerheden bestaan en wet- en regelgeving nog in ontwikkeling zijn. In een later stadium werd evenwel besloten om de Belastingdienst de toeslagen te laten afhandelen.





## Ongestraft zou je een dag werk moeten kunnen doen en dit de volgende dag weer te schrappen

je projecten kort en klein moet houden en dat je anders op de stopknop moet drukken. Ik weet dat de overheid geen stopknoppen kent, maar bij een project dat over de 50 mensjaren gaat, zou je daar wel op moeten drukken.'

### Wat wordt daarmee voorkomen?

'We zetten ons vaak gevangen in onherroepelijke software waardoor we in organisatie niet meer terug kunnen veranderen. Het is symptomatisch dat er in projecten meer functionaliteit wordt gevraagd en ontwikkeld dan nodig is omdat we de zekerheid willen hebben dat alles kan worden geleverd. Nadeel daarvan is vooral dat we niet makkelijk meer terug veranderen en dat noemen we dan technische schuld. Niemand durft daardoor meer terug te veranderen omdat dit verlies aan gedane inspanningen zou betekenen. Zelfs als overduidelijk is dat er een verkeerde afslag is genomen. Ongestraft zou je een dag werk moeten kunnen doen en dit de volgende dag weer te schrappen. Technologie moet dat ondersteunen. Dan worden besluiten makkelijker te nemen evenals de te maken keuzen. We zitten gevangen in het idee dat alles in een keer goed moet, dat we moeten weten wat we over vijf jaar moeten doen en dat we dat alles nu precies moeten specificeren. Dat zet ons klem. Als de BTW gewijzigd moet worden dan is de juiste weg niet een aanbesteding doen van 190 miljoen euro om vervolgens een kant en klaar pakket te kopen. Veel beter is het om elke dag een beetje te verbeteren in plaats van te denken dat zo'n pakket voor verbetering gaat zorgen. Tweede Kamerleden onderschatten vaak hoe moeilijk zo'n project is. Tegelijkertijd overschatten ze de mogelijkheden. De Omgevingswet is hier een mooi voorbeeld. Dat kost een paar miljard, maar het is te groot. Dat kunnen we niet aan omdat het de menselijke maat weghaalt.'

## Je schetst hoe in projecten betere resultaten behaald kunnen worden, tegelijkertijd is daarvan nog geen sprake. Hoe is te komen tot een ideale wereld waarin sprake is van menselijke maat, klein in plaats van groot, waarin de focus ligt op de absorptiemogelijkheid van een organisatie?

'Het antwoord op deze vraag binnen de overheid is LegOps, analoog aan DevOps. Breng ontwikkeling en operatie bijeen, opdat de uitvoering beheersbaar is. Zet beleidsmakers samen aan het werk met uitvoerende diensten. In LegOps zitten juristen en beleidsmakers aan tafel met het uitvoerend team en met burgers. Dan kun je iets maken waarin de menselijke maat zit. Dezelfde aanpak is ook toe te passen in projecten buiten de overheid natuurlijk. Het idee blijft hetzelfde: breng mensen, stakeholders bij elkaar. Maak de uitdaging helder en ga met technologie stap voor stap de uitdaging tot verbetering aan.'

### Conclusie?

'Ik zeg met dit alles niet dat er een panacee is voor alle problemen. Wat ik wel zeg ik is dat uit onderzoek blijkt dat de mens een enorme impact heeft op de kansen van falen en slagen. Veel meer dan technologie. De slaagkans gaat drastisch omhoog als er in een project ervaring zit. Ik bedoel dan geen ervaring uit een boekje, geen theoretisch droogzwemmen, maar ervaring opgedaan in eerdere projecten. Als je iets eerder hebt gedaan in moeilijk vaarwater en je bent toch boven water gebleven, dan verhoogt dat je kansen in een volgend project. En ja, ervaring opdoen betekent ook fouten kunnen maken. Wat ook heel belangrijk is dat er mensen in het project zitten die met energie, met enthousiasme, plezier en humor aan het werk zijn. Aan mensen die elkaar de tent uitvechten, daar heb je niet zoveel aan. Dat zijn mensen die een project kunnen saboteren, besluiten uitstellen. Conclusie? Het gaat uiteindelijk altijd om ervaren mensen.' •

# BEHEERS DE VOORUITGANG, VOORDAT HET JOU BEHEERST

17



Wij beheersen de vooruitgang. Met een ecosysteem van 25+ expertbedrijven maken we organisaties blijvend wendbaar, weerbaar en onderscheidend.

**Dat is de kunst van het digitaal transformeren.**



# The AI Revolution in Project Management

Het boek *The AI Revolution in Project Management* van Vijay Kanabar en Jason Wong geeft inzichten hoe AI je kan ondersteunen bij de verschillende taken die je als projectmanager uitvoert. Denk hierbij aan stakeholdermanagement, teams opbouwen en managen, een ontwikkelingsaanpak kiezen, plannen van voorspelbare en adaptieve projecten, het monitoren van de uitvoering van projecten, risicobeheer, en het afronden van projecten.



Elk onderwerp of hoofdstuk begint met een (fictieve) casestudy, gevolgd door een introductie in het gebruik van (voorbeeld)prompts (ChatGPT). Het geeft tips hoe deze prompts aan te passen aan specifieke situaties.

De auteurs gaan in op ethische overwegingen en professionele verantwoordelijkheid. Behandeld worden zaken als transparantie, gegevens-privacy, vooroordelen, verantwoording, milieubewustzijn, regelgevende toezichhouders, hallucinaties, data-accuraatheid, en mogelijke implicaties op het gebied van eigendom en training.

Aan het einde van elk hoofdstuk is er een technische uiteenzetting over de praktische implementatie van AI (ChatGPT, Bard, Claude.ai). De laatste twee hoofdstukken focussen op AI-tools voor projectmanagement en geven een blik op de toekomst.

## Ondersteunende taken

**Stakeholdermanagement** Bij stakeholdermanagement hangt succes af van het kunnen identificeren en betrekken van belanghebbenden. AI kan helpen bij het identificeren of bijwerken van lijsten van stakeholders. Het reviewt e-mailconversaties en vergelijkt het project met andere soortgelijke projecten. AI kan een stakeholderaanalyse uitvoeren, hun belangen en behoeften in kaart brengen en een macht versus belangstel-

ling matrix genereren. Het kan stakeholderinteracties analyseren om hun communicatievoorkeuren en -kanalen duidelijk te maken en helpen bij het opstellen van gepersonaliseerde memo's, voortgangsrapportages en het beantwoorden van vragen van stakeholders. Verder kan AI een stakeholder sentimentanalyse uitvoeren om zo hun gedrag voorspellen.

**Teams opbouwen** AI biedt mogelijkheden om het werven en *onboarden* te optimaliseren. Het kan geautomatiseerde screening uitvoeren, communiceren met kandidaten, interviews inplannen en feedback geven. Het kan vooroordelen elimineren en evaluaties van vaardigheden automatiseren. AI kan onboardings- en trainingsinitiatieven op maat maken.

**Kiezen van een ontwikkelaanpak** AI kan helpen te bepalen welke aanpak het projectmanagementproces kan optimaliseren (voorspellend, adaptief en hybride). Het kan een vragenlijst opstellen om te beslissen welke aanpak het beste is. Het kan meer nuttige inzichten opleveren als specifieke projectmanagementdocumenten en artefacten worden geüpload. Wees je hierbij van bewust dat je vertrouwelijke informatie kunt prijsgeven.

**Planning** AI kan op een incrementele en iteratieve manier ondersteuning bieden bij het initiëren en plannen van projecten. Het kan helpen bij het beoordelen van behoeften, het maken

van een businesscase en het opstellen van een project charter. Het kan helpen bij het definiëren van de scope, requirements, work breakdown structure en het formuleren van planningen, kostenramingen en budgettering.

**Adaptieve projecten** AI kan ondersteuning geven als je een adaptief (agile) project wilt uitvoeren. En helpen bij het formuleren van een visie, het opstellen en prioriteren van een product backlog. Het kan klant-persona's identificeren en de product backlog opsplitsen in iteraties, een releaseplan opstellen en de belangrijkste functies laten zien. Het kan voorbeelden geven van user stories inclusief acceptatiecriteria, een story map en walking skeleton. AI kan burnup- of burn-down-grafieken maken en analyseren.

**Monitoren** AI-tools kunnen grote hoeveelheden data verwerken, voorspellingen doen, rapporten genereren en in natuurlijke menselijke taal communiceren. Ze kunnen bij vergaderingen notities maken, de conversatie transcriberen en de hoofdpunten, actie-items en besluiten samenvatten. De tools zijn inzetbaar voor taaktoewijzing, resourcebeheer, het monitoren van de projectomvang en -planning, inclusief Earned Value Analysis, kostenbeheersing en kwaliteitshandhaving.

**Risicomanagement** AI kan risico's identificeren en analyseren, mitigatie acties plannen en de voortgang monitoren. Het kan vragenlijsten genereren (en beantwoorden) om deskundige meningen te verzamelen. Het kan een risicoregister opstellen en what-if scenario's uitvoeren in kwalitatieve en kwantitatieve risicoanalyses, voorspellende modellering met datagedreven voorspellingen, *expected monetary value* analyse, Monte Carlo-analyse en beslisboomanalyse. AI kan risicoreactie strategieën plannen en ontwikkelen, risico responsen monitoren en uitgebreide risicorapporten en statusoverzichten genereren.

**Projecten afronden** AI kan helpen tijdens projectverificatie, validatie, het opstellen van testplannen, tijdens releases (implementatie) en afsluiting (het bouwen van het eindrapport van het project en presentatie, en het extraheren van belangrijke geleerde lessen).

**AI-tools** Een apart hoofdstuk richt zich op AI-tools voor projectmanagement. Het biedt factoren die overwogen moeten worden bij het

evalueren van AI-tools. De tools zijn ingedeeld in verschillende categorieën: projectmanagementsystemen (taaktoewijzing en -tracking: Monday.com, Wrike, Asana, OnePlan, PMOtto), planningstools (Clockwise), communicatie- en vergadertools (Slack GPT, Microsoft Teams Premium, Zoom AI Companion), productiviteits- en documentatietools (Microsoft 265 Copilot, Google Duet), samenwerkings- en brainstormtools (Miro).

## Conclusie:

De auteurs laten in hun Engelstalige boek *The AI Revolution in Project Management* zien hoe generatieve AI-tools, met name ChatGPT, een projectmanager kunnen ondersteunen. Door de juiste prompts te gebruiken – het boek geeft veel voorbeelden – kan men de effectiviteit en efficiëntie in dagelijkse taken verbeteren. Kritisch nadenken en reflecteren blijft evenwel geboden. Door na lezing en parallel daaraan de toegelichte prompts uit te proberen is een beeld te krijgen van hoe het werk van projectmanagers is te ondersteunen. Het boek telt 378 pagina's. •



↑ Henny Portman is blogger/recensent ([hennyportman.wordpress.com](https://hennyportman.wordpress.com)), auteur, internationaal spreker en partner, trainer en senior consultant P3M3 Maturity bij HWP Consulting





Marian Bosch-Rekvelde:

# ‘In projecten kijken we vooral naar risico’s. We moeten meer kijken naar kansen die er liggen’

De rol van projectmanagers en projectmanagement in de toekomst is een optelsom van heden en verleden. De gedachte dat de toekomst iets geheel nieuws zal zijn is slechts ten dele waar. In de toekomst zullen projectmanagers ook doen wat ze altijd al hebben gedaan: plannen, coördineren, resultaat boeken, communiceren etc. Wat kan er bijkomen? Associate Professor in Project Management Marian Bosch-Rekvelde aan de Technische Universiteit Delft zegt er in een vraaggesprek dit over:

AUTEURS: LUKK KETEL EN LEO KLAVER

## **Denkende aan de opkomst van AI, heeft het vak projectmanagement nog toekomst? Hoe kijk je daar tegenaan?**

‘Ik heb deze vraag ingevuld in ChatGPT. Met in het achterhoofd dat dit systeem gevuld is met data tot en met zeg 2021, ziet het systeem zeker wel een toekomst voor projectmanagers en het vak projectmanagement. Dat is dus goed nieuws. Het vak gaat wel veranderen. Enerzijds meer de menselijk kant benadrukken, anderzijds juist

meer gebruik van systemen en data. Dat maakt het vak ook wel weer ingewikkelder. AI zou het alleen maar zijn omdat je wel moet weten welke data relevant is. Bovendien moet je ervoor zorgen dat je in het bezit komt of bent van data die van belang is of kan zijn. Nu wordt er al decennia geroepen dat er behoefte is aan een projectdatabase, maar dat blijft uitdagend. Een projectdatabase is een technocratische oplossing waarbij te weinig aandacht wordt gegeven aan de rol van



↑ Marian Bosch-Rekvelde

cultuur. Het is de cultuur van een organisatie die uiteindelijk maakt dat je bepaalde data al of niet kan of gaat gebruiken. Anders gezegd, de mens blijft cruciaal om uiteindelijk de juiste beslissingen te nemen en de juiste dingen te doen.'

### **Voorspellingen doen vanuit een historisch perspectief is dat wel mogelijk?**

'Je hoopt natuurlijk dat je de beschikbare data kunt gebruiken om vooruit te kijken, maar de toekomst is omgeven door onzekerheid. Technologie kan zeker helpen om deze onzekerheid richting te geven, maar uiteindelijk wordt beoogd succes alleen gerealiseerd als er sprake is van samenwerking. Het zou fantastisch zijn als de technologie kan helpen deze samenwerking te bewerkstelligen. Maar dat is ook ingewikkeld. Stel je werkt met een Digital Twin in de Cloud, van wie is die data dan? En als er een wijziging

wordt gemaakt in de simulatie, wie is er dan later verantwoordelijk als er toch iets misgaat bij de bouw?'

### **Digital Twin?**

'Dat is een simulatieaanpak waarbij het gaat om het in beeld brengen van een systeem of proces. Zo'n Digital Twin is een actuele kopie van een fysiek object en kan informatie leveren over de eigenschappen en toestand van het object. Wij doen nu bijvoorbeeld onderzoek naar integratie van complexe stadsmodellen en menselijk gedrag om stedelijke veerkracht bij overstromingen te verbeteren'.

### **Hoe houdt het onderwijsveld rekening met ontwikkelingen als AI?**

'In het onderwijs neemt onzekerheid een steeds nadrukkelijker plaats in. Onzekerheid, de enige zekerheid die er is, nietwaar? Die onzekerheid



komt goeddeels voort uit de veranderende opgave waarvoor we in de bouw wereld voor gesteld staan. Ging het tot voor kort vooral om nieuwbouw, nu gaat het steeds meer om vervanging en renovatie. Dat vraagt om een andere interactie met de omgeving waarin het project plaatsvindt. In de bouw proberen we deze onzekerheid in de opgave op te vervangen door bouwactiviteiten veel meer fabrieksmatig en seriematig aan te passen, waardoor je bijvoorbeeld onzekerheden rondom weersomstandigheden op de bouwplaats kan reduceren. Alles waar je daar tegenaan kunt lopen, heb je daarvoor al in gecontroleerde omstandigheden in de fabriek gedaan. Deze wijze van werken maakt het beter mogelijk om optimalisaties door te voeren omdat het een proces is dat je vaker doorloopt. Zo bezien schept onzekerheid en het omgaan daarmee ook wel weer mogelijkheden. Maar onzekerheid zal blijven voorkomen, omdat je niet alles van tevoren kan voorzien.'

### **Zit die onzekerheid in mensen of in systemen?**

'Onzekerheid zit voor een deel in de beschikbaarheid van mensen en materialen en ook in de ontwikkeling van technologische systemen. En misschien nog wel het meest in de interactie tussen mensen, systemen en processen.'

### **Gaat de architect dan niet zeggen, ja alles goed en wel, maar het gaat wel ten koste van mijn ontwerpvrijheid?**

'Ontwerpvrijheid en de daarbij behorende creativiteit kan ook zitten in het inbedden van duurzaamheid en circulariteit in een ontwerp. Zit

de toekomst ook al in je ontwerp? In hoeverre kun je gebruik maken van materialen afkomstig uit eerdere bouwprojecten. In hoeverre houdt je ontwerp rekening met onzekerheden als gevolg van klimaatverandering?. Ik denk dat we met zijn allen nog niet voldoende doordrongen zijn van de impact van veranderingen die er nu al zijn en die zeker nog zullen komen. Veranderingen die er nu al zijn, als het steeds warmer en natter worden, daar hadden we eerder op kunnen en moeten inspelen, maar dat hebben we nooit gedaan.'

### **Welke rol heeft de projectmanager te spelen als het gaat om onzekerheden?**

'Geredeneerd vanuit een idealistische gedachte, zou de projectmanager veel meer gericht moeten zijn op het inzetten van duurzame oplossingen. Zeker, die oplossingen kosten op de korte termijn meer, maar het levert op de langere termijn de dingen op die we beogen, zoals klimaatneutraal kunnen bouwen. Natuurlijk is het zo dat een projectmanager zich in zo'n proces laat leiden door wat er in een tender wordt gevraagd. Maar dat hoeft niet negatief te zijn. Marktpartijen hebben vaak op een aantal punten een voorsprong in wat er inhoudelijk en technologisch mogelijk is. Marktpartijen zouden eigenlijk vanuit deze gedachte meer de lead mogen nemen en ook de ruimte mogen krijgen om ontwikkelingen te sturen richting een goede balans tussen Profit, People en Planet. De drie P's zijn geen concurrenten van elkaar, maar moeten met elkaar samenwerken. Het heeft geen zin om voortdurend te wijzen naar de overheid, wij zijn allemaal onderdeel van het systeem. Een projectmanager moet awareness creëren aan de voorkant van een project om eensgezindheid te krijgen over wat er nu eigenlijk gedaan moet worden. Op welke manier en met wie?'

### **Dan gaat de rol van de projectmanager richting leiderschap...**

'Precies. Zijn of haar rol moet breder zijn en als focus hebben waar we met elkaar naar toe willen gaan. Het vak projectmanagement moet zich ook in die richting gaan verbreden. Mandaat voor een dergelijk handelen moet de projectmanager krijgen van de opdrachtgever of van zijn leidinggevende of van wie dan ook, maar zij moet wel

Het is de cultuur van een organisatie die uiteindelijk maakt dat je bepaalde data al of niet kan of gaat gebruiken



## Processen en procedures kunnen belangrijk zijn, maar dat is niet genoeg: juist menselijke aspecten zijn hard nodig

een poging doen om de rol van leiderschap in te vullen. Dat gaat niet vanzelf. De projectmanager van straks zal meer gericht zijn op laten samenwerken van mensen die ergens expertise in hebben. De projectmanager moet niet op de stoel van de expert gaan zitten, maar wel de goede vragen kunnen stellen om goed en effectief te kunnen samenwerken. Want samenwerken blijft nog lastig. Om studenten daarin te trainen is het onderwijs zo opgezet dat studenten wel moeten samenwerken om iets te bereiken. Ook reiken we ze theoretische kennis aan over waarom samenwerken zo ingewikkeld is en waar je op moet letten als er een team moet worden samengesteld. Op die manier spelen we in op de ontwikkeling van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap. Dat wil niet zeggen dat processen en procedures niet belangrijk kunnen zijn, maar dat is niet genoeg: juist menselijke aspecten zijn hard nodig. Vandaar dat we in de Master Construction Management en Engineering de technische inhoud aanvullen met kennis uit de hoek van sociale wetenschappen.'

### **Dat betekent dus ook een verbreding in en van het vak projectmanagement?**

'Ja, het is in ieder geval meer dan alleen het maken van projectplannen en het uitvoeren daarvan. Aan de voorkant van een project moet er veel meer worden nagedacht over wat er aan de achterkant van een project aan waarde wordt en is gerealiseerd. Omdat het vakgebied zich verbreedt, is de inzet van meer disciplines nodig en

daarmee ook de samenwerking daartussen. De leiderschapskwaliteiten van een projectmanager wordt daarom ook steeds belangrijker. Dat gaat Al niet van ons overnemen.'

### **Moeten opdrachtgevers ook niet in die richting worden bijgeschoold?**

'Ja, het is heel hard nodig dat veel verschillende mensen hier een bijdrage aan gaan leveren. Aannemers, consultants en anderen kunnen aangeven wanneer de ambities van opdrachtgevers wel wat hoger zouden mogen liggen. Ik weet wel dat het nu niet altijd zo niet werkt, maar ik werk vanuit het idee dat de huidige generatie studenten, de leiders van morgen zullen zijn. De generatie van nu is zeer begaan met thema's als duurzaamheid, ik denk meer dan generaties hiervoor.'

### **Kijkende naar veranderingen binnen het vakgebied projectmanagement, zijn veranderingen lineair of zijn er ook terugkerende golfbewegingen te zien?**

'Als projectmanager wil je iets unieks neerzetten en tegelijk van projecten leren. Het blijkt moeilijk te zijn om van project naar project te leren: ook is het zelfs al heel ingewikkeld om binnen een project te leren. Dan helpt de ontwikkeling naar een programmatische aanpak wellicht: zeker als het vergelijkbare opgaven betreft. Tegelijkertijd moeten we de invloed van de context niet vergeten: one-size-does-not-fit all - standaardisatie heeft ook zijn grenzen. Waar we eerder van best-practices naar meer 'fit-for-purpose' leken te gaan, lijkt standaardisatie nu weer belangrijker te worden. Dus zeker ook golfbewegingen ja.'

### **Zijn er nog witte vlekken in het vakgebied projectmanagement? Zaken waaraan we nooit denken?**

'Ja, dat weten we dus niet. Een witte vlek was risicomangement, maar daar zijn we ook steeds beter in geworden. Maar, gesproken over witte vlekken, ik zie ook dat we in projecten vooral kijken naar bedreigingen en risico's. Misschien moeten we meer kijken naar kansen die er liggen. Projectmanagers worden vaak opgeleid om risico's kleiner te maken, maar niet om kansen te creëren. Daar zie ik kansen!' •



***'Het heet kunstmatige intelligentie, maar het is eerder kunstmatig herkauwen'***

*Bron: NRC*

**'Strategy is not the consequence of planning but the opposite: its starting point'**

*Henry Mintzberg*

***'It does not matter how slow you go, as long as you do not stop'***

*Confucius*

**'Mix a little foolishness with your serious plans; it's lovely to be silly at the right moment'**

*Horace*

**'A good system shortens the road to the goal'**

*Orison Sweet Marden*

***'To do two things at once is to do neither'***

*Publilius Syrus*

**'Be ready to revise any system, scrap any method, abandon any theory, if the success of the job requires it'**

*Henry Ford*

***'Change is hard at first, messy in the middle and gorgeous at the end'***

*Robin S. Sharma*

***'Technology and tools are useful and powerful when they are your servant and not your master'***

*Stephen Covey*

***'People may hear your words, but they feel your attitude'***

*John C. Maxwell*



BPUG: vereniging van, voor en door professionals

# De Best Practice User Group

Het meest inspirerende, verbindende en verrijkende netwerk voor professionals in projecten, programma's en portfolio's.

## Donderdag 10 oktober communitydag

De BPUG Projectcommunity bestaat uit ruim 200 professionals die door middel van projecten, pro-gramma's en portfolio's en andere aanpakken veranderingen in organisaties realiseren. Binnen de ver-eniging delen we met elkaar kennis en ervaring over het gebruik van best practices voor ons vakgebied en aanverwante vakgebieden. Een best practice is voor ons méér dan een 'methodiek-uit-een-boekje'. Best practices hebben zich in de praktijk bewezen als werkwijzen die écht helpen om de gewenste verandering te realiseren. Hierbij is het essentieel om goed te kijken naar de context en best practices niet integraal over te nemen. Daarom zijn praktijkverhalen over het gebruik van best practices belangrijk.

### **BPUG Projectcommunitydag: uniek evenement voor projectprofessionals**

Op 10 oktober zijn we weer in Vergadercentrum Domstad, waar we in samenwerking met onze bedrijfs-leden een sterk inhoudelijk programma neerzetten. Met elkaar gaan we aan de slag met het thema 'verandering'. We duiken dieper in de veranderingen die wij allemaal moeten omarmen

om niet alleen succesvol te zijn, maar ook om relevant te blijven. Dit geldt niet alleen voor onze community, maar ook voor jou als projectprofessional en de organisatie waar je voor werkt.

We laten ons inspireren door keynotespreker Ymkje Leijstra, waarna we in vier rondes van drie kwartier het podium overlaten aan onze leden. Jij als kennispartner, als bedrijfslid of als thought-leader, maar ook jij als ervaringsdeskundige, als individuele professional en als student. Omdat je iets wil de-len, een casus op tafel wil leggen, een onderwerp wil bespreken. Omdat je een vraag hebt voor de community. Een inzicht wil toetsen. Kennisdeling gaat over interactie, over het slijpen van ideeën aan elkaar. Als deelnemer sluit je aan bij een onderwerp dat jou aanspreekt. Je hoort aan, maar deelt ook jouw inzichten. Wil jij een zeepkist claimen, laat van je horen! Meld je vooraf aan ([info@bpug.nl](mailto:info@bpug.nl)) of sta op tijdens de Communitydag.

Verander je alleen omdat de omgeving het van je vraagt, dan verlies je jezelf. Wordt de verandering gedragen van binnenuit, dan heb je kans dat je succesvol bent en blijft. Wil jij jouw projecten naar een hoger niveau tillen en betere resultaten behalen? Kom dan naar de BPUG Communitydag om kennis op te doen en te delen.

*Zo komen we samen rijker uit deze dag...*

**Kijk voor meer informatie over de vereniging, het lidmaatschap en de communitydag op [www.bpug.nl](http://www.bpug.nl).**

### Lid worden?

Een lidmaatschap kost slechts € 82,50 (exclusief BTW) per jaar. Dan kun je zonder verdere kosten deelnemen aan alle kennissessies en evenementen van de BPUG.





---

## John Hermarij

John Hermarij is blogger (www.johnhermarij.nl), auteur en internationaal spreker over leiderschap in veranderende tijden. Voor meer informatie: [www.dhirata.nl](http://www.dhirata.nl).

# Experts en onheilsprofeten

Heel lang geleden, toen X nog Twitter was en maar weinigen van ons er weet van hadden, verscheen er plotseling een zogenaamde Twitter-Deskundige op tv. De 'socials' waren nog geen integraal onderdeel van ons leven. "Wat kun je er eigenlijk mee doen?", vroeg de presentator. "Je kunt er berichten mee versturen," antwoordde de deskundige, gevolgd door een golf van gelach vanuit het publiek. Afgezien van het komische van de situatie, verbaasde ik me over het feit dat er al iemand was die zichzelf als een expert kon bestempelen. Twitter was immers nog maar net ontstaan; hoe kon iemand dan al een expert zijn? Dit patroon herhaalt zich keer op keer. Telkens wanneer er iets nieuws opduikt, komen er plotseling onbekende figuren tevoorschijn die zichzelf uitroepen tot 'deskundigen'.

Wat dacht je van blockchain? Ineens waren er 'deskundigen' die je daar alles over konden vertellen. Of van de zogenaamde 'cryptogoeroes'. Met de groeiende populariteit van cryptocurrencies zoals Bitcoin en Ethereum, zijn er talloze zelfbenoemde deskundigen opgedoken die beweren alle geheimen van de cryptomarkt te kennen. Ze beloven hun volgers gouden bergen en snelle rijkdom, maar in werkelijkheid zijn velen van hen gewoon oplichters die profiteren van de hype rondom crypto. Ze verkopen dure cursussen en adviesdiensten, maar bieden vaak weinig tot geen waarde voor hun klanten. Het is triest om te zien hoe mensen zich door deze 'goeroes' laten verleiden en hun zuurverdiende geld verspillen aan loze beloften.



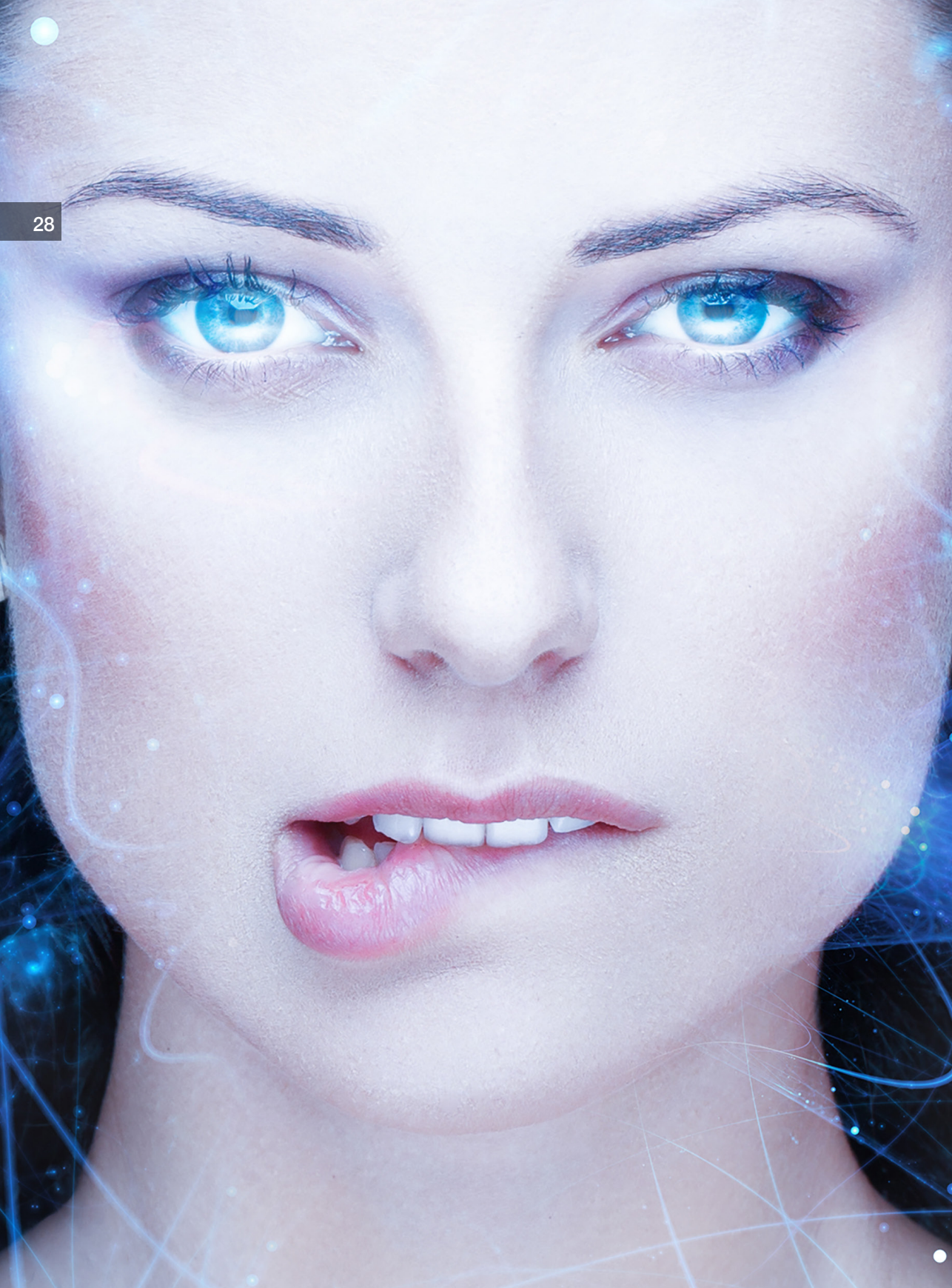
Niet lang nadat kunstmatige intelligentie een trending topic werd, doemden er opnieuw nieuwe, tot dan toe onbekende 'deskundigen' op vanuit hun digitale hollen. Mensen die maar al te graag influencers willen worden, die zich met schreeuwende HOOFDLETTERS en grappige icoontjes in onze tijdlijnen wringen. Mijn gevoelens hierover zijn gemengd. Aan de ene kant vind ik het komisch, maar ook weer triest voor degenen die hen blindelings volgen. Ik twijfel aan hun expertise, want waarom horen we nu pas iets van hen? Waarschijnlijk zijn het Zelfstandigen Zonder Professionele ervaring die als 'Eenoog' op zoek zijn naar blinde klanten. Ik begrijp de drang naar opdrachten, maar laten we eerlijk zijn: ze zijn geen experts, ze zijn op zoek naar klanten! Misschien hebben ze wat meer geëxperimenteerd dan anderen die daarvoor geen tijd hadden omdat ze wel een opdracht hadden. Maar zelfs het schrijven van een boek met behulp van ChatGPT maakt je hooguit een papegaai, zeker geen deskundige.

De zowel geprezen als bekritiseerde schrijfster Ayn Rand spreekt over tweedehands mensen. Mensen die niets innovatiefs doen, maar simpelweg anderen kopiëren. Ze zijn overal te vinden. Door hen volgt de ene hype de andere op. We hebben het ook gezien met coaching, zelfsturende teams, agile, portfolio-management, Internet of Things, 3D-printing, kwantumcomputing en nu weer over kunstmatige intelligentie. Welke prompts je aan ChatGPT moet geven, of nee, die techniek is inmiddels alweer verouderd, je moet een ander taalmodel gebruiken. Pas op, je loopt achter en voor je het weet, mis je de boot. Dat is de boodschap die bijna alle influencers, ongeacht het onderwerp, ons brengen. Het merendeel van hen kun je maar beter niet geloven.

Wie je ook niet moet geloven zijn de onheilsprofeten. Die voorspellen dat een nieuwe technologie de ondergang van de mensheid inluidt. Kijk naar de geschiedenis, technologische vernieuwingen hebben veel veranderd, maar altijd hebben wij mensen wegen gevonden om door te gaan en oplossingen te vinden voor de problemen die de technologie met zich meebracht. Niet de technologie is de feitelijke bedreiging. Het zijn de adviseurs die geen echte deskundigen zijn, maar slechts echoën wat ze in hun eigen bubbel horen. Als je hun ideeën omarmt, loop je met hen van de ene valkuil in de andere. •







# Kleinschalige menselijke beslissingen kunnen soms waardevoller zijn dan grootschalige AI-beslissingen



Is AI-technologie te vertrouwen? Vertrouwen is van oudsher een mechanisme om door onzekerheden te navigeren en is vaak gebaseerd op ervaringen uit het verleden, op maatschappelijke normen en waargenomen competentie. Wanneer we een persoon of systeem structureel bevoordelen in termen van betrouwbaarheid, kunnen we spreken van bias, ofwel een vooroordeel.

**V**ertrouwen in geautomatiseerde systemen is dynamisch en evolueert in de loop van de tijd op basis van interacties, hoewel eerste indrukken juist ook belangrijk zijn. Drie fasen zijn hier te onderscheiden: Faith-Based Trust, Dependency-Based Trust en Predictability-Based Trust.

**Faith-Based Trust:** Dit is de eerste vorm vertrouwen dat gebruikers stellen in een geautomatiseerd systeem, vaak zonder enige directe ervaring met het systeem. Het is gebaseerd op zowel externe factoren (zoals aanbevelingen, media-aandacht, de reputatie van de makers van het systeem of de beschrijving van het systeem)



als interne factoren (reeds bestaande overtuigingen, vooroordelen, individuele verschillen)

**Dependability-Based Trust:** Naarmate gebruikers meer met het systeem communiceren en ervaring opdoen, gaat hun vertrouwen over naar betrouwbaarheid. Gebruikers beginnen het systeem te vertrouwen als het consequent zijn taken uitvoert zonder fouten of storingen. Als een AI bijvoorbeeld een onjuiste aanbeveling doet, neemt het vertrouwen erin meer af dan wanneer een mens dezelfde fout had gemaakt, waaruit blijkt dat mensen AI aan een hogere standaard houden.

**Predictability-Based Trust:** Na verloop van tijd wordt betrouwbaarheid als een feit gezien en is hun vertrouwen meer gebaseerd op de voorspelbaarheid van het systeem. Gebruikers vertrouwen het systeem omdat ze kunnen anticiperen op de acties en resultaten ervan. Voorspelbaarheid gebaseerd vertrouwen vereist veel interactie met – en kennis van de AI. Verklaarbaarheid en transparantie zijn de sleutel tot het opbouwen van blijvend vertrouwen.

Simpele verklaringen voor individuele voorspellingen kunnen onvoldoende zijn; mensen willen ook een gevoel hebben van hoe de AI werkt.

### Vooroordelen (bias)

Persoonlijke factoren spelen ook mee. Het maakt nogal wat uit of iemand openstaat voor nieuwe ervaringen (een Big Five persoonlijkheidsdimensie) of niet. En mensen kunnen hun eigen vooroordelen (bias) hebben.

Als mensen willen we graag zonder te veel inspanning onze omgeving begrijpen ook omdat we vaak noodgedwongen snelle beslissingen moeten nemen. Deze cognitieve snelkoppelingen noemen we biases en heuristieken.

Biases worden gevormd door evolutionaire ervaring en herhaalde langdurige blootstelling aan stimuli-responscombinaties. Dit kan zijn door eigen ervaring (observaties en interacties) maar ook door herhaalde blootstelling aan maatschappelijke stereotypen en/of culturele context (media, onderwijs, cultuur, sociale normen). Op een gegeven moment wordt de reactie een automatische reactie omdat het ons helpt de wereld om

## Zelfs als de informatie slechts gedeeltelijk correct is, zullen we geneigd zijn het te accepteren

ons heen snel te begrijpen. Bias- en heuristisch geïnduceerd gedrag is onbewust, een beetje de automatische piloot-modus van onze hersenen.

*Drie soorten zijn te onderscheiden:*

**De Confirmation Bias** Dit is een snel beoordelingsproces waarbij mensen eerder die informatie zoeken, interpreteren, geloven en onthouden die hun bestaande overtuigingen of zelfs verwachtingen bevestigt. Het is alsof je een mentaal filter hebt dat prioriteit geeft aan wat je al als waar beschouwt. Het kost namelijk veel energie om bij strijdige informatie te bepalen welke informatie 'waar' is. Dus in plaats van dit helemaal rationeel uit te gaan zoeken, kijken we of het overeenkomt met wat we al weten, geloven en verwachten. Dit proces heet Cognitieve Resonantie Reductie.

**De Automation Bias** Dit is de neiging van mensen om suggesties van geautomatiseerde besluitvormings- en aanbevelingssystemen te bevoordelen en tegenstrijdige informatie die zonder automatisering is gemaakt zelfs te negeren, ook als deze feitelijk correct is.

En dit is waar het *gevaarlijk* wordt: door de Automation Bias zullen mensen al een gunstiger verwachting hebben van de geproduceerde content of informatie. Dus zelfs als de informatie slechts gedeeltelijk correct is, zullen we geneigd zijn om het te accepteren omdat we al geloven in





de kwaliteit van de informatie die door AI wordt geproduceerd.

**De Authority Bias** Dit is een andere cognitieve bias waarbij mensen de neiging hebben om meer nauwkeurigheid of geloofwaardigheid toe te schrijven aan de meningen van een autoriteitsfiguur, of het nu op het gebied van wetenschap, politiek of zelfs celebrity-cultuur is. Het is een mentale snelkoppeling die zijn wortels heeft in sociaal leren en overlevingsinstincten. Als iemand bewezen expertise of kracht heeft, is het vaak efficiënter om op zijn oordeel te vertrouwen in plaats van zelf het wiel opnieuw uit te vinden. In termen van maatschappelijke impact speelt de Authority Bias een cruciale rol in veel sociale domeinen, waaronder politiek, bedrijfsleven en onderwijs.

In het bedrijfsleven kunnen werknemers zo helaas onethische richtlijnen volgen omdat ze afkomstig zijn van een autoriteitsfiguur. In het onderwijs kunnen studenten informatie accepteren die door leraren zonder vragen wordt gepresenteerd, wat mogelijk leidt tot een gebrek aan kritisch denken. Om nog maar niet te spreken over de moeite die de makers van 'fake news' nemen om hun berichten te voorzien van autoriteitssignalen. Aan de positieve kant kan autoriteit de acceptatie door gebruikers en het vertrouwen in nieuwe technologieën versnellen. Het is een snelle manier om de eerste weerstand te overwinnen. Het nadeel is echter dat dit kan leiden tot overmatige afhankelijkheid en dus verminderd kritisch denken.

Dus, naarmate we meer en meer naar geautomatiseerde intelligente analyse en advies gaan, moeten we uitzoeken wat de feitelijke of legitieme autoriteit van deze systemen is. Bijvoorbeeld: wanneer deze systemen worden ontwikkeld of goedgekeurd door bekende organisaties, experts of zelfs overheidsinstanties, zullen mensen eerder de output vertrouwen zonder iets van het systeem te weten.

Het herkennen en beperken van de effecten van deze vooringenomenheid kan helpen om meer evenwichtigere besluitvormingsprocessen te activeren bij besluiten die gebaseerd zijn op AI-inhoud of AI-advies.

## Het Eliza-effect gaat over hoe we aan geautomatiseerde systemen menselijk kenmerken toeschrijven

### Het Eliza-effect

Het Eliza-effect is beetje anders is dan de biases. Dit gaat namelijk over hoe we aan geautomatiseerde systemen menselijk kenmerken toeschrijven. We worden regelmatig geconfronteerd met chatbots die mensachtige kenmerken en spraak hebben en zelfs onze robotstofzuiger krijgt een naam. We denken dat Siri een lieve stem heeft en Alexa erg intelligent is.

Wij 'vermenselijken' (antropomorfiseren) vaak digitale systemen. Dat wijst ook de wetenschap uit. Vooral systemen die 'conversational interface' hebben, chatbots. Dit personificatiefenomeen is bekend geworden als het Eliza-effect, genoemd naar het vroege gespreksprogramma Eliza ontwikkeld door Joseph Weizenbaum aan het MIT in de jaren 1960. We schrijven persoonlijkheidskenmerken, emoties, geslacht en gevoelens toe aan AI en behandelen ze als sociale actoren. Dit proces komt de adoptie van AI ten goede, en daarmee ook het vertrouwen in AI. Met een voice interface kan je aan AI sprekend vragen stellen, en je krijgt het antwoord gesproken terug. Bijna alsof je even een belletje met je 'hulplijn' maakt. Dit antropomorfiseren heeft een schaduwkant. Omdat we de AI steeds meer menselijke eigenschappen toekennen (we weten en erkennen uiteraard nog wel dat het een AI is, hierdoor blijven eerdergenoemde biases werkzaam) wordt de sympathiefactor van het systeem verhoogd. Dat kan er uiteindelijk toe leiden dat we de AI niet meer als een 'medium' of 'kanaal' van informatie gaan zien, maar als 'bron' van informatie. Als een geloofwaardige, vriendelijke, deskundige en empathische autoriteit, met als gevoeg – je raadt het al – nog meer AI-overtrust.





## Andere gerelateerde biases

Er zijn ook andere vooroordelen. Zonder deze verder uit te diepen:

- **Anchoring Bias:** Initiële AI-aanbevelingen/-ervaring kunnen latere beslissingen onnodig beïnvloeden.
- **Bandwagon-effect:** De maatschappelijke druk van het vertrouwen in AI omdat we zoveel bewijs van dagelijks gebruik zien bij het scrollen door onze sociale media en het lezen en luisteren naar reguliere media. Het voelt alsof iedereen het gebruikt.
- **Dunning-Kruger Effect:** Mensen met beperkte (technische en/of evaluatieve) competentie hebben de neiging om hun competentieniveau in een bepaalde fase te overschatten. Vandaar dat mensen zullen denken dat ze de werking en mogelijkheden van de AI volledig begrijpen, terwijl dit begrip in realiteit slechts zeer beperkt is.
- **Base Rate Neglect:** We hebben de neiging om overdreven optimistisch te zijn over de waarschijnlijkheid dat als iets goed voor ons is, dit ook zal gebeuren. Evenzo zullen we de neiging hebben om de foutkansen van de realistische AI te verwaarlozen.
- **Bias Blind Spot:** Het niet herkennen van de eigen vooroordelen ten opzichte van AI (De moeder van alle vooroordelen).

Kritisch denken helpt de capaciteiten en beperkingen van AI te begrijpen. Het omvat het bevragen aannames en het evalueren van bewijs. Hierdoor wordt blindelings vertrouwen in AI-systemen verminderd. Enkele tips:

- Vraag in je vraagstelling (prompt) om (wetenschappelijke) referenties en bronnen. Hiermee voorkomen je mogelijke creatieve output (hallucinaties)
- Vraag de AI om jouw vraag vanuit meerdere perspectieven te beantwoorden
- Stel open vragen. Hiermee voorkom je deels jouw eigen Confirmation Bias.

## Focus op Generatieve Taken

AI, vooral generatieve AI zoals ChatGPT, is goed in het creëren van nieuwe content en concepten.

Dit is zowel een sterkte als een zwakte, afhankelijk van de toepassing. Om te voorkomen dat we de AI gebruiken om beslissingen voor ons te nemen, met alle risico's van dien, kunnen we er ook voor kiezen om ons vooraf te richten op taken waar de AI namelijk voor ontwikkeld is: generatieve taken. Dat wil zeggen: taken waarbij creatie, interpretatie en variatie juist belangrijk zijn en bijdragen aan de kwaliteit van het antwoord. Door deze strategie toe te passen, kan overmatig vertrouwen in deze technologie verminderen.

## All Trust Bias

Veel onderzoeksinspanningen richten zich op het verbeteren van vertrouwen in AI. Echter, er is een groeiend besef dat ook overmatig vertrouwen in AI (AI over-trust) onwenselijk is, en misschien nog wel gevaarlijker dan AI under-trust.

AI over-trust komt tot stand door een combinatie van de Authority Bias, Automation Bias en Confirmation Bias en wordt nog verder versterkt door het ELIZA effect. Dit resulteert in een sterke neigen tot overmatig vertrouwen, die we de "AI Trust Bias" kunnen noemen.

We moeten ons vertrouwen in evenwicht brengen met gezonde scepsis en onthouden dat kleinschalige menselijke beslissingen soms waardevoller kunnen zijn dan grootschalige AI-beslissingen. AI kan van toegevoegde waarde zijn voor zowel particulieren als bedrijven. Maar AI is geen bron. Vergeet daarom niet om je vertrouwen in evenwicht te brengen met een gezonde dosis scepsis. •

→ **Bron** Het volledige artikel waarin bepaalde onderdelen verder worden uitgediept is te vinden op [www.marketingfacts.nl](http://www.marketingfacts.nl)

Auteur van het artikel is:

**Mischa Coster MA MSc**

Psycholoog - Chief Psychology Officer, gedragsstrateg, adviseur, spreker. bij Grey Matters & Guideology

Ook is hij bestuurslid van de sectie Sociale en Economische Psychologie van het Nederlands Instituut van Psychologen. Hij is Psycholoog NIP en Certified GAABS Member.

Het Agile Consortium

# Technologische ontwikkelingen en de wendbaarheid van je organisatie

33

Organisaties met een hoge mate van wendbaarheid zijn vaak goed voorgesorteerd om nieuwe technologische ontwikkelingen te adopteren. Immers, de kracht van wendbare organisaties is het lerende vermogen dat nodig is om in complexe situaties doelen te bereiken. Toch kennen nieuwe technologische ontwikkelingen een schaduwzijde. Een (te) snelle adoptie van nieuwe technologie kan ook agile organisaties in de problemen brengen. In dit artikel gaan we in op vijf veel voorkomende risico's en sluiten we af met een advies.

## Vijf risico's

### I. Verlies Menselijke Interactie

Technologie kan de persoonlijke interactie binnen en tussen teams verminderen. Wendbare organisaties benadrukken veelal het belang van face-to-face communicatie en samenwerking. Het zijn cruciale elementen die verloren kunnen gaan door een te grote afhankelijkheid van digitale tools. Het is belangrijk om de menselijke interactie hoog te houden, zoals het Agile Manifesto benadrukt, en te zorgen voor regelmatige, directe communicatie. De transitie naar remote werken door de COVID crisis is hiervan een goed voorbeeld. Sommige organisaties profiteerden van de nieuwe eenvoud om op afstand makkelijker menselijke interactie tot stand te brengen, terwijl andere organisaties juist inleverden nadat medewerkers achter webcams leken te verdwijnen.

### II. Afhankelijkheden

Een snelle adoptie van nieuwe technologie kan leiden tot afhankelijkheden tussen de nieuwe technologie en benodigde kennis om hier goed mee om te kunnen gaan. We zien dit recent bij de adoptie van A.I. tools in organisaties. De indrukwekkende mogelijke prestaties en efficiency-winsten van dergelijke tools gaan niet per se hand-in-hand met voldoende begrip en kennis over de werking. Bij de inzet van AI op het beantwoorden van klantvragen en afhandelen van klantgerichte processen zien we dit bijvoorbeeld optreden. Enerzijds is er sprake van een razendsnelle adoptie, maar aan de andere kant is er te weinig begrip over de werking om fouten te voorkomen en beheer goed in te regelen. Hoewel automatisering met A.I. meer en meer taken kan verlichten, moeten teams hun kritische denkvermogen en innovatie behouden om in control te blijven.

### III. Overautomatisering

Een ander risico van een snelle adoptie van nieuwe technologie, is het automatiseren van inefficiënte processen. Het snel kunnen adopteren van nieuwe technologie kan ten koste gaan van een weloverwogen besluitvormingsproces. Dit wordt soms ten onrechte afgedaan als bureaucratie en waste. Dat vergroot het risico dat het te automatiseren proces onvoldoende gestroomlijnd wordt. Beter is het proces om eerst te vereenvoudigen, zoveel mogelijk stappen te verwijderen en om daarna de cycle time maximaal te versnellen. Pas daarna komt de optimalisatie door automatisering.

### IV. Beheercomplexiteit

Het beheren van een overvloed aan technologieën kan aanzienlijke kosten met zich meebrengen. Financieel, omdat het om de inzet van schaarse resources vraagt, maar er kan ook sprake zijn van verlies aan wendbaarheid omdat er minder tijd en middelen beschikbaar blijven voor het optimaliseren van het lerend vermogen van de organisatie. De verhoogde beheerlast leidt af van de kernactiviteiten van de teams. De legacy van vandaag was in een recent verleden nieuwe technologie.

### V. Geavanceerde Agile Tools

Agile methodologieën zoals SAFE en Scrum worden in praktijk gebracht aan de hand van een veelvoud aan practices. Deze practices leunen op hun beurt weer op geavanceerde tools zoals Jira, Azure DevOps en een continu veranderend landschap aan CI/CD tooling, gericht op het snel ontwikkelen en in productie nemen van nieuwe features. De op deze tooling gebouwde platformen in organisaties bieden functies zoals sprintplanning, backlogbeheer,

burndown charts en workflow-automatisering.

Teams kunnen hun werk ermee beter organiseren, versnellen en inspelen op veranderingen. Behalve wanneer teams de achterliggende practices nog onvoldoende doorgronden en beheersen. Een te snelle, vaak verplichte, beweging naar het gebruik van nieuwe tools, is dan eerder een belemmering voor het vergroten van wendbaarheid. Dit is vooral zichtbaar in organisaties die nog aan het begin staan van om agile organisatie breed toe te passen.

### Conclusie

Technologische ontwikkelingen bieden organisaties enorme kansen. Achterblijven ten opzichte van concurrenten is een reële zorg. Een te snelle adoptie van technologie kent echter ook een keerzijde. De balans tussen technologie en menselijke interactie is essentieel voor het behoud van wendbaarheid. We moeten de principes van het Agile Manifesto in gedachten houden en de waarde van individuen en interacties boven tools stellen. Versnelde technologische ontwikkeling kan ons helpen, maar het is cruciaal om te zorgen dat we niet ons adoptievermogen verliezen en geen nieuwe legacy creëren die ons beperkt.

Het zijn zaken die ook in de verschillende werkgroepen en op events van het agile Consortium worden besproken. Geïnteresseerd? Kijk op <https://www.agileconsortium.nl/>

**Frederik Schukken**  
Bestuurslid Agile Consortium

---

## Wie is Ayca Szapora?

Ze is: neurowetenschapper, bedrijfskundige met een Black Belt in lean en six sigma en cognitief psycholoog. Ze is op 8 oktober een van de key note sprekers op de KWD Vakdag. Dan licht ze toe waarom het menselijk brein zo in elkaar steekt dat collega's, medewerkers, leidinggevenden, klanten niet altijd doen wat jij als projectmanager wilt. En wat je daaraan kunt doen. Op haar website staat over Ayca dit: 'Ze neemt je mee in de wonderse werking van het brein en laat je de trucjes zien die je hersenen met je uithalen.'



# Het is absoluut niet voldoende als een manager zegt: zo gaan we het voortaan doen

**Innoveren houdt in veranderen. Veranderen van technologie, van organisatie, van mensen. Veranderen gaat niet vanzelf, hoewel het gezien de tijd waarin we leven lijkt alsof de mens niets liever doet dan veranderen. In veranderingsprocessen gaat het vooral om het goed communiceren met iedereen die te maken heeft met de processen. Heeft nieuwe technologie effect op hoe effectief verbinding te maken met mensen? Heeft het effect op hoe je kunt veranderen. Wat voor invloed heeft technologie op de mens en dus ook op een projectmanager? Ayca geeft deze antwoorden:**

AUTEURS EN INTERVIEWERS: ANNET HOLTROP EN LEO KLAVER

**E**r is zeker sprake van invloed, maar dat wil nog niet zeggen dat het brein van een projectmanager of mens anders wordt onder invloed van technologische ontwikkelingen. Het duurt miljoenen jaren voordat er echt sprake is van een verandering in levende wezens en het duurt duizenden jaren voordat het menselijk brein zich echt heeft aangepast aan een

evolutie. Wij hebben ook nog steeds ons oerbrein dat gewend is om op de savanne te wonen met wilde dieren om ons heen.

De natuur is nog steeds onze biologische klok, en onze zintuigen hebben nog steeds een beperkte capaciteit van het verwerken van informatie op een bewust niveau. Dat alles verandert niet zomaar ook niet onder invloed van technologie.'





## Wat er wel gebeurt er dan wel? Is de mens van nu niet een geheel andere dan in de middeleeuwen?

‘Zeker. We leven niet meer in tribes op de savanne. We wonen in huizen, hebben overal schermpjes die zorgen voor een continue stroom aan prikkels die ons brein raken en bereiken. Het is heel erg moeilijk voor ons brein om al die prikkels te verwerken en dus raken we als we niet uitkijken gestrest. En als de stress te lang aanhoudt dan krijgen we burn-out klachten. Dat zie je dus ook om je heen gebeuren. Het menselijk brein heeft nog lang niet de kloof overbrugd tussen savanne en internet. Dat levert de mens voortdurend spanningen op.’

### Toch blijven we leven...

‘Dat komt omdat we veel op de automatische piloot kunnen doen. Ik durf te zeggen dat 99% van wat we doen op het conto kan worden geschreven van het onbewust deel van ons brein. Slechts 1% doen we bewust. Ons brein is altijd en volledig in gebruik. Het is niet waar dat we slechts een klein gedeelte van ons brein gebruiken. Dat is zo ongeveer de grootste mythe in neurowetenschap. Ons brein is super efficiënt. Als we iets niet gebruiken in onze hersenen dan sterft dat stukje af. Zelfs in ons tijdens slaap is ons brein actief. Ons brein verwerkt op onbewust niveau elke seconde, 11,2 miljoen bits. Op het bewuste niveau ligt de verwerkingssnelheid op

60 bits per seconde. Die verdeling -de cijfers komen voort uit onderzoek- zorgt ervoor dat je op je onbewuste niveau dingen doet waarbij je niet verder niet hoeft na te denken en in leven blijft. Ofwel op het onbewuste niveau kan ik veel dingen tegelijk doen, maar op het bewuste niveau kan ik maar een ding doen. Maar dat zijn wel dingen waarbij je moet nadenken: luisteren, rationeel doen, plannen maken, risico's overzien, strategieën en doelen bedenken et cetera.’

### Maar dat verklaart nog niet waarom mensen zo vaak gestrest zijn...

‘Ons bewustzijn wordt voornamelijk beïnvloed door ons onderbewustzijn. Als metafoor kunnen we ons brein in drie lagen verdelen. Onderaan in onze nek, daar zit ons reptielenbrein, oftewel onze automatische piloot. Dat is ons oerbrein dat ons veilig houdt en dat zorg dat we elke dag kunnen overleven. Als we alleen dat stukje hadden, zouden we nooit iets nieuws kunnen leren. Het wil alles op routine doen. Als we iets nieuws willen doen moet het daarom heel vaak herhaald worden, voordat dit stukje brein het als routine-handeling ziet. Pas dan hoeft het brein er niet meer over na te denken. Daarom moet er voor het veranderen van een cultuur in een organisatie geruime tijd worden uitgetrokken. Dat gaat niet in een dag. Het is absoluut niet voldoende als een manager zegt: zo gaan we het voortaan doen. Herhalen, herhalen, herhalen is het devies.’

Dit is wat projectmanagers moeten doen: kleine stapjes zetten, in combinatie met veel herhalen, dingen leuker maken en het kweken van vertrouwen



## **Veranderen is vaak ook een emotioneel proces. Waar zitten de emoties in het brein?**

‘Dat zit in het gedeelte dat het zoogdierenbrein wordt genoemd. Dit gedeelte is super lui en wil dat alles plezierig is en zonder pijn kan worden uitgevoerd. Als je een puber vraagt om een vuilniszak aan de weg te zetten, dan zullen ze dat liever niet doen, omdat dat geen leuk klusje is en energie kost. Als we een gedragsverandering wensen, dan moeten we wat mensen daarvoor moeten doen makkelijker en vooral ook leuker maken. Dan werkt dat stukje brein mee in plaats van tegen.’

## **Maar we willen toch graag dat mensen zelf gaan nadenken over waarom veranderingen gewenst zijn. Je kunt toch niet alles makkelijker en leuker maken?**

‘Exact. Het reptielen- en zoogdierenbrein zorgt ervoor dat alles doorloopt zonder daarover na te hoeven denken. Echter om te kunnen organiseren, plannen, gesprekken voeren, risico’s zien, anderen aanvoelen, om te kunnen leven, daar hebben we de bovenste laag van onze hersens nodig: de neocortex. Dit stukje is evolutionair gezien het nieuwste deel van ons brein en pas op 25-jarige leeftijd volgroeid. Dan pas kun je zien hoe gevaarlijk het is om met een fat bike met 40 kilometer per uur zonder helm door een drukke binnenstad te rijden. Tot die tijd is het lastiger om dat in te schatten. Maar er zijn ook voordelen. Totdat de neocortex is volgroeid kun je aanmerkelijk creatiever zijn omdat je veel meer verbanden ziet en niet wordt beperkt door je neocortex die na je 25-ste pas echt laat nadenken bijvoorbeeld over risico’s. Overigens wil dit nog niet zeggen dat je na je 25-ste alles begrijpt en dat alles goed gaat. Het leven blijft een lang leerproces, maar daar heb je je neocortex wel voor nodig.’

## **Wat betekent dit alles voor projectmanagers?**

‘Projectmanagers moeten een aantal zaken wel en niet doen. Ik zie in veel organisaties dat projectmanagers stakeholders willen laten begrijpen hoe naar een bepaald doel toe te werken door hen heel veel informatie te geven. Dat moet

Het menselijk brein heeft nog lang niet de kloof overbrugd tussen savanne en internet. Dat levert voortdurend spanningen op

je dus niet doen. Met kennis overtuig je mensen niet om iets te doen, zelfs niet als de kennis wordt begrepen. Je kunt mensen alleen overtuigen bijvoorbeeld om voortaan anders te werken, als je eerst contact met hen maakt. Dan gaan en kunnen mensen je vertrouwen. Als je naar iemand luistert, vragen aan hem of haar stelt, dan voelt die persoon zich gezien, dan ontstaat er connectie en kunnen ze ervan overtuigd raken dat het goed is om in dit geval anders te gaan werken.’

## **Maar de meeste mensen kunnen niet luisteren, weten ook niet hoe ze vragen moeten stellen en willen het liefst zichzelf horen...**

‘Ja, dat is waar, maar projectmanagers moeten zich realiseren dat als ze veranderingen willen realiseren, dat ze dan contact met mensen moeten zoeken en dat kan alleen door naar hen te luisteren en te horen hoe zij over iets denken. Doen ze dat niet, dan ontstaat er onnodig weerstand. Als we willen dat mensen vernieuwing gaan omarmen dan moeten namelijk alle drie onderdelen van het brein met elkaar samenwerken.

Het reptielenbrein moet zich veilig voelen en wil jou beschermen tegen alles wat onbekend is. Vaak herhalen, trainen, laat het brein zich veilig voelen en kan het wat er veranderd moet worden automatiseren. Het zoogdierenbrein laat ons weten dat mensen plezier moeten hebben in hun



werk, anders gaan ze het niet doen of krijgen ze stress. Natuurlijk kun je niet alles leuk maken, maar je kunt wel processen makkelijker maken. Dat triggert ook je pleziersysteem. Kijk ik naar de neocortex dan zie ik dat doelen, handelingen helder moeten zijn en de te zetten stappen klein. Als ik zeg: ‘We gaan een groenere duurzamere organisatie worden’, dan zegt dat de mensen niets, daar kan het brein niets mee. Wat betekent dat? Wat ga of moet ik dan doen? Als ik zeg, ik ga voortaan gezonder leven, wat ga je dan doen? Eerder naar bed? Sporten? Minder gebakjes eten? We moeten ons brein de te halen doelen duidelijk en in kleine stapjes uitleggen. We kunnen niet in één keer iets groots, onderdeel van het onderbewuste laten zijn. Dat is wat projectmanagers moeten doen: kleine stapjes zetten, in combinatie met veel herhalen, dingen leuker maken en het kweken van vertrouwen.’

### Hoe past AI in dit verhaal?

‘Een ontwikkeling als AI heeft in de historie nog niet eerder plaatsgevonden. Aan de ene kant is het zo dat de verwerkingscapaciteit van ons brein niet zo snel verandert, maar aan de andere kant wennen we ook snel aan nieuwe dingen. Het is zowel beangstigend als fascinerend. Mensen zijn emotioneel ingesteld. Het menselijk brein heeft de neiging om menselijke eigenschappen te zien in objecten. In een stopcontact kunnen we een gezicht zien. Als ik met spraakherkenning met mijn telefoon converseer kan het voelen alsof ik met een mens praat. Een systeem als AI moet je als mens vertrouwen, maar vertrouwen is een menselijke eigenschap. Hoe gaat het brein om met dergelijke tegenstellingen? Als iets leuk is, dan gaan mensen dat automatisch doen. En dus gaan mensen gamen, hoewel het bekend is dat het onderdelen van het brein kapot kan maken. In Zweden heeft een supermarkt een trap leuker gemaakt dan de roltrap en dat stimuleert mensen om de trap te nemen. Omdat de trap leuk is, niet omdat het makkelijker is.’

### Wat is de impact hiervan voor de projectmanager en zijn werk?

‘Projectmanagers moeten erop gericht zijn op dingen te vereenvoudigen en om beleving in processen te brengen. Het brein wil geen lappen



tekst, maar beleving. Show us. In reclames laten producenten van sportschoenen niet de schoen zien en vertellen ze niet hoe de schoen is opgebouwd, maar ze laten een atleet zien die hijgt en zweet. Dat raakt ons. Mensen zijn heel gevoelig voor verhalen. Dus niet: hier heb je een analyse van 20-kantjes, maar een projectmanager moet mensen nieuwsgierig maken, mensen het verhaal zo vertellen dat ze willen horen hoe het verder kan gaan. Spreadsheets zijn misschien goed om jezelf inzicht te geven, maar zijn kansloos als communicatiemiddel. Niemand wordt gemotiveerd door een Excel-sheet of begrijpt daardoor dingen beter. In organisaties waar mensen in ploegen werken, in de zorg bijvoorbeeld, zijn teamleiders ertoe overgegaan om dingen die de volgende ploeg moet weten hardop te zeggen. Degene die met de boodschap verder moet, moet opschrijven wat hij of zij heeft gehoord. Op die manier maken ze mensen eigenaar van taken en verantwoordelijkheden. Mensen die een afspraak bij een tandarts zelf moeten opschrijven komen, zo laat onderzoek zien, vaker opdagen en vergeten minder vaak de gemaakte afspraak.’

### Heb je tien tips die je projectmanagers kunt meegeven?

‘Drie, tien is teveel. Dat is ook kansloos. Daarom nog een keer drie tips: blijf herhalen, zet kleine stapjes richting gewenste verandering en blijf authentiek in de communicatie met anderen. Dat geeft transparantie in de communicatie en kweekt vertrouwen.’ •

# Wil jij ook uitdagende projecten managen?



KWD zoekt ervaren projectmanagers die uitdagende projecten en agile trajecten, willen, kunnen en durven managen.

Resultaatmanagers bij KWD zijn onderzoekend en behalen ambitieuze resultaten door de organisatie van een klant en zijn medewerkers de juiste richting te wijzen.

Resultaatmanagers van KWD hebben ruggengraat en gaan door waar anderen zouden stoppen. Zij worden gesteund door ervaring en kennis van collega's.

#### KWD:

- Bij KWD werken leuke gedreven collega's met plezier aan uitdagende, interessante en diverse opdrachten.
- Heeft een collegiale prettige werksfeer. We hebben geen staffuncties en doen letterlijk alles samen.
- Is een omgeving met vakprofessionals waar je je ambities waar kan maken.

**Kunnen, willen en durven begint door contact met ons op te nemen:**

**KWD Resultaatmanagement, Nieuwegein**

Wil je meer weten over de projecten van KWD? En de mogelijkheden voor jou? Neem dan contact op via [werving@kwdrm.nl](mailto:kwdrm.nl) of direct met Fred Bons, 06-21272066. Graag informeren wij je over de mogelijkheden om mee te werken aan en in onze (agile) projecten die onze opdrachtgevers, en jou, verder helpen!



[www.werkenbijkwd.nl](http://www.werkenbijkwd.nl)







# KWD-Project- management- monitor 2024

# We want

41

# OUR

# feedback

Het vermogen om vooruit te kijken, te anticiperen op veranderingen en te investeren in de juiste kennis, competenties en tools. Deze aspecten en het inzicht daarin zijn bepalend voor het realiseren van resultaten in dynamische omgevingen. De KWD-projectmanagementmonitor 2024 brengt de ontwikkeling van deze inzichten in beeld.

AUTEUR: MARCEL GERAADS





**D**e KWD-projectmanagementmonitor 2024 heeft als voornaamste doelstelling de opkomende trends en verschuivingen in projectmanagement in kaart te brengen. Met deze kennis is de dynamiek binnen projectmanagement beter te begrijpen. Het onderzoek vond plaats begin 2024 onder 47 deelnemers en was gericht op projecten die worden uitgevoerd op het snijvlak van business en informatietechnologie. De deelnemers aan het onderzoek hebben een vragenlijst ingevuld met zowel multiple choice als open vragen.

De 47 deelnemers zijn werkzaam in zowel de profit- als non-profit sector; van overheidsinstanties tot commerciële bedrijven. Het merendeel (68 procent) van de respondenten is direct betrokken bij projecten. De respondenten zijn vooral werkzaam bij organisaties met meer dan 250 medewerkers (72 procent). De resultaten van dit onderzoek uitgevoerd door KWD zijn daardoor iets minder representatief voor het midden- en kleinbedrijf. De respondenten vervullen zowel projectmanagement- als lijnmanagementrollen.

### **De uitkomsten:**

#### **Professionalisering projectmanagement:**

Organisaties erkennen dat het projectmanagementniveau verbeterd kan worden, met name op het gebied van resultaatmanagement. Projectmanagers moeten streven naar continue verbetering van het vakgebied projectmanagement en

het toepassen van best practices. Het kunnen beschikken over de juiste kennis, ervaring en competenties is daarvoor noodzakelijk.

Door de bestaande krapte op de arbeidsmarkt, kan er minder aandacht zijn voor professionalisering. De schaarste creëert daarnaast carrièremogelijkheden voor projectmanagers buiten projectmanagement. Hierdoor kan kennis en ervaring uit het vakgebied verdwijnen.

**Governance:** Onder een goede governance bij de start en gedurende het project vallen: effectieve besluitvorming, een heldere rol- en taakverdeling en begrip van ieders verantwoordelijkheden binnen een project. Een goede governance in projecten behelst effectieve besluitvorming en begrip van ieders gemandateerde verantwoordelijkheden binnen een project. Het implementeren daarvan is randvoorwaardelijk en wordt als moeilijk ervaren. De respondenten merken op dat de aandacht voor de elementen in de loop van de tijd verslappen, zelfs als deze succesvol worden opgezet. Dat maakt dat het handhaven van deze belangrijke randvoorwaarden een voortdurende uitdaging is in de praktijk van projectmanager en haar/ zijn opdrachtgever.

**Agile integratie:** Kortcyclische voortbrengingsmethoden zoals Scrum, Lean, Kanban of SAFe worden veel toegepast in projecten en geïntegreerd met besturingsmethodes. Omdat organisaties steeds vaker een combinatie van methoden inzetten, moeten projectmanagers

Een projectmanager moet  
zowel 'verbinder' als 'leider',  
kunnen zijn

## Soft skills zijn voor projectmanagers belangrijker dan in het verleden

van nu en straks over de juiste kennis en ervaring beschikken om deze methoden optimaal te integreren met sturingsmethodes voor projecten zoals PRINCE2 of PMBoK (van PMI). In de praktijk is de trend te zien om samengestelde methodes in te zetten om sneller projectresultaten op te kunnen leveren. Opvallend is dat vaak een combinatie van methoden zoals Scrum, waterval en SAFe wordt toegepast in de voortbrenging van software in projecten. In de helft van de gevallen is PRINCE2 voor de projectbesturing gebruikt.

**Technologische Innovatie:** Organisaties richten zich anno 2024 vooral op het implementeren van of migreren naar cloudapplicaties. Daarnaast is er een snelle opkomst van Artificial Intelligence. Ongeveer een derde van de respondenten onderzocht het afgelopen jaar een aanzienlijke tot zeer grote impact van het gebruik tools in projectmanagement. AI-tools kunnen het werk van de projectmanager vergemakkelijken door het geven van ondersteuning bij verzamelen van gegevens en het opstellen van managementrapportages. Maar ook cloud gebaseerde samenwerkingstools zoals Office 365 zijn in het onderzoek genoemd. De tools geven meer mogelijkheden voor real-time samenwerking, verbeteren de toegankelijkheid van projectmanagers en hun communicatie. Anders gezegd, deze tooling kunnen leiden tot efficiënter projectbeheer, kostenbesparingen en flexibiliteit. Het ondersteunt projectmanagers in hun streven sneller de gewenste resultaten voor

opdrachtgevers te behalen. Kennis van deze technologische innovaties is een must.

**Resultaatmanagement:** Beoogde resultaten in projecten moeten aansluiten bij de doelstellingen zoals verwoord in de jaar- en afdelingsplannen van de organisatie. In projectplannen dienen projectmanagers een rechtstreekse verwijzing op te nemen naar specifieke bedrijfsdoelstellingen. Het opnemen van een businesscase in een projectplan wordt dan ook ten eerste aanbevolen. De respondenten geven aan dat er uitdagingen zijn op het gebied van resultaatmanagement. Er is sprake van complexiteit in het behalen van meetbare, aantoonbare en waardevolle resultaten. De respondenten benadrukken dat projectmanagers zich -om de complexiteit te beheersen- vooral moeten richten op het behalen resultaten die waarde toevoegen.

**Resourceplanning:** In het aankomende jaar blijft de arbeidsmarkt competitief. Er is daardoor een voortdurende uitdaging om geschikte medewerkers met de juiste kennis en ervaring in te zetten en om hen op het juiste moment toe te wijzen aan projecten. Effectief prioriteren, resourceplanning en keuzes maken bij het inzetten van kennis en kunde worden cruciaal. Een volgende prominente uitdaging is resourceplanning. De focus moet liggen op het effectief inzetten van beschikbare mensen en het prioriteren en toewijzen van kennis en kunde over de veranderopgave heen. De





krachte op de arbeidsmarkt (werkeloosheid was 3,8 procent in 2023) maakt deze uitdaging er niet eenvoudiger op.

**Soft skills en technische kennis:** Soft skills zoals leiderschap, samenwerking en communicatie, zijn essentieel in een wereld van zelforganiserende teams, globalisering en snelle veranderingen. Daarnaast wordt inhoudelijke technische kennis als zeer belangrijk beschouwd voor projectmanagers die in projecten een competente rol willen invullen. In de ontwikkeling van technische kennis moet de nadruk vooral liggen op inhoudelijke projectkennis. Hierbij moet de projectmanager het besef hebben dat niet de rol van de architect over moet worden genomen. Soft skills worden steeds belangrijker voor de projectmanager. Een projectmanager moet zowel 'verbinder' als 'leider', kunnen zijn. Een projectmanager moet relaties met belanghebbenden goed kunnen beheren, de flexibiliteit hebben om zich aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden, en helder en effectief kunnen communiceren.

De respondenten geven aan dat soft skills voor projectmanagers belangrijker zijn dan in het verleden. Dit heeft verschillende redenen: bij

zelforganiserende teams (agile) ligt de nadruk op samenwerking binnen en over de teams. Daarnaast is de omgeving waarin projecten worden uitgevoerd (door globalisering) complexer geworden. Veranderingen volgen zich sneller op en er zijn meer stakeholders met verschillende culturele achtergronden. Klantgerichtheid is verschoven van het louter vertalen van doorgegeven specificaties naar het begrijpen van de problematiek van de business en het vervolgens leveren van zichtbaar resultaten en waarde voor de klanten (intern en extern). •



**Marcel Geraads** is een ervaren project- en programmamanager. Hij heeft ruim 30 jaar ervaring in diverse rollen bij zowel profit- als non-profit organisaties in projecten die liggen op het snijvlak van bestuur, organisatie en techniek.

# Blijf op de hoogte van alle ontwikkelingen op ons vakgebied

Wil je het vakblad blijven ontvangen?  
Scan de QR code!





**THE  
PARADOX**



De paradoxen van Technologische Vernieuwing

# Technologische vernieuwing: Inherent paradoxaal

**Wie het nieuws over technologie volgt, leest over AI, slimme apparaten, robots en digital twins (om maar een paar hypes te noemen) en wat voor voordelen deze kunnen bieden. Veel organisaties willen hiervan gebruik maken en zoeken naar manieren om deze een plaats te geven in hun processen en IT-landschap. De realiteit is dat het merendeel van deze organisaties (zeker de grotere) al een bestaande manier van werken hebben, en bestaande technologieën om deze te ondersteunen. Die bestaande werkwijzen en technologieën zijn soms een grote rem op de zinvolle toepassing van de nieuwste digitale innovaties. Het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit verdiept zich in de verschillende paradoxale spanningen die hieruit voortkomen, en hoe organisaties daarmee om kunnen gaan.**

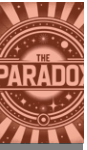
AUTEUR: BART VAN DEN HOOFF

**D**e gezondheidszorg is een sector waarin AI en robotisering in toenemende mate op zeer innovatieve wijze worden toegepast om de kwaliteit van de zorg te verbeteren. Tegelijkertijd is dit een sector waarin het uitwisselen van gegevens tussen verschillende zorgverleners en -instellingen tot voor kort nog regelmatig via de fax plaatsvond. Elektronische gegevensuitwisseling was vaak niet mogelijk omdat systemen van verschillende leveranciers onvoldoende op elkaar aansloten. Op 1 juli 2023 werd de Wet elektronische gegevensuitwisseling

in de zorg (Wegiz) van kracht die aan deze situatie een einde moet maken.

De zorgsector is een voorbeeld van de ietwat paradoxale situatie waarin veel sectoren en organisaties zich bevinden als het gaat om technologische vernieuwing. Enerzijds verschijnen er aan de lopende band geavanceerde digitale toepassingen die fundamentele verbeteringen (of in ieder geval veranderingen) kunnen betekenen in het werk van de organisatie, maar anderzijds is een groot deel van het proces- en systeem-landschap ingericht op het werk van vandaag (of zelfs gisteren). In verschillende onderzoeksprojecten





bij het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit verdiepen we ons in de verschillende paradoxale spanningen die hieruit voortkomen, en hoe organisaties daarmee om kunnen gaan.

In brede zin wijst dergelijk onderzoek op een vijftal *paradoxale* spanningen die samenhangen met het inpassen van nieuwe technologie in een bestaand landschap:

1. Stabiliteit versus flexibiliteit
2. Bestaande versus nieuwe technologie
3. Gestuurde versus emergente (plotseling opkomende) vernieuwing
4. Noodzakelijke versus beheersbare complexiteit
5. Externe versus interne context

Alvorens deze spanningen nader uit te werken, ga ik eerst in op het paradoxale karakter ervan. Ze zijn paradoxaal omdat de spanningen niet zijn op te lossen door voor één van de twee elementen te kiezen (bijvoorbeeld stabiliteit, en dan dus niet flexibiliteit): een organisatie wil niet zelden zowel het één als het ander realiseren. Dat leidt tot spanning, omdat beide zaken samen buitengewoon moeilijk te combineren zijn – ze stellen tegengestelde eisen aan de organisatie, het technologie-landschap, et cetera. In een artikel in het *Information Systems Journal* in 2021 noemden Henrik Wimelius en zijn co-auteurs technologie-vernieuwing dan ook een paradoxaal digitaal transformatie-proces, waarin organisaties hun technologische fundament vernieuwen, maar ook

op het bestaande fundament moeten bouwen om technologische vernieuwing te realiseren .

1. De spanning tussen *stabiliteit en flexibiliteit* is een zeer fundamentele. Veel van de literatuur over digitale transformatie benadrukt dat een dergelijke transformatie een grote mate van flexibiliteit van de organisatie (en haar technologie-landschap) vraagt om in staat te zijn nieuwe innovatieve toepassingen te ontdekken, ontwikkelen en implementeren. Tegelijkertijd laten zowel wetenschappelijk onderzoek als de praktijk zien, dat een dergelijke transformatie tot mislukken gedoemd is als deze niet gebaseerd is op een stabiel, efficiënt en betrouwbaar fundament. Een organisatie die meebeweegt met elke nieuwe hype, maar daarbij de waarde van het bestaande landschap uit het oog verliest, loopt een groot risico uiteindelijk met een gefragmenteerd, onbetrouwbaar, en veel te duur landschap opgezadeld te worden.
2. De spanning tussen het gebruik van *bestaande en nieuwe technologie* heeft vooral te maken met gebruikers en de processen waarbij zij betrokken zijn. Hoe mooi en veelbelovend nieuwe toepassingen ook mogen zijn, een groot deel van de medewerkers in een organisatie zal toch een voorkeur hebben voor wat ze kennen. Bij het uitrollen van nieuwe technologieën is het van groot belang dat de organisatie zich daarvan bewust is, en op zoek gaat naar een balans tussen vernieuwing enerzijds, en een vertrouwde basis anderzijds. Het gaat hier niet alleen om persoonlijke voorkeuren en gewoontegedrag, maar ook om het feit dat veel van kern-processen van de organisatie diep zijn ingebed in bestaande technologie (denk aan ERP-systemen) en dat vaak ook moeten blijven. De uitdaging is hier om vast te stellen in welke (delen van) processen de nieuwe technologieën een rol gaan spelen, en wat dit betekent voor de logica achter deze processen. En dan vervolgens: hoe dit te combineren met de (delen van) processen die ingebed zijn in de bestaande technologie en de daarmee samenhangende manier van werken.

Bevraag de klant kritisch als deze zich blind lijkt te staren op de nieuwste hype

3. Hiermee samenhangend zien we ook een spanning tussen *gestuurde en emergente vernieuwing*. Hier gaat het vooral om de implementatie van de technologische vernieuwing. Top-down sturing is hier noodzakelijk: vanuit strategische doelen wordt bepaald welke nieuwe technologieën toegevoegde waarde kunnen hebben en waar en hoe deze geïmplementeerd gaan worden. Tevens geven deze doelen richting aan de omgang met het bestaande landschap: welke (legacy-)processen en systemen worden behouden, welke worden gediscussieerd? Maar tegelijkertijd moet er ruimte zijn voor emergente vernieuwing. Hoewel gestuurde vernieuwing nodig is om structuur en focus te geven, is een meer bottom-up aanpak nodig om op flexibele wijze om te gaan met plotseling opkomende mogelijkheden en beperkingen. Het gaat hier om vernieuwingen die geïnitieerd worden vanuit bepaalde teams, afdelingen of zelfs individuele gebruikers, die mogelijkheden en beperkingen van nieuwe en bestaande technologie ervaren in hun dagelijks werk. En op basis daarvan initiatieven ontplooiën waarvan de hele organisatie kan profiteren.
4. Vernieuwing van het landschap heeft ook invloed op de complexiteit ervan, en dat leidt tot een spanning tussen *noodzakelijke en beheersbare complexiteit*. In een eerdere bijdrage in dit Vakblad, nr. 19 ben ik nader ingegaan op het vraagstuk van het managen van IT-complexiteit, en dat onderwerp speelt een duidelijke rol bij technologie-vernieuwing. Noodzakelijke complexiteit betekent dat de interne complexiteit van een organisatie (in termen van proces- en technologie-landschap) voldoende moet zijn om tegemoet te kunnen komen aan de complexiteit van de omgeving waarin de organisatie actief is. Als deze omgeving zeer divers en dynamisch is, betekent dit dat ook het interne landschap voldoende divers en dynamisch (en daarmee complex) moet zijn. Tegelijkertijd moet die complexiteit wel beheersbaar blijven, dus moet deze de noodzakelijke mate van complexiteit niet te veel overschrijden. De integratie van nieuwe technologieën in het bestaande

## De nieuwste technologieën kunnen van grote waarde zijn, maar ze zijn geen doel op zich

landschap zal hoogstwaarschijnlijk leiden tot een grotere mate van complexiteit, en vraagt om het zorgvuldig managen van deze balans.

5. Tenslotte is er een spanning tussen de *interne en externe context* van de organisatie. De interne context heeft betrekking op de normen, processen en structuren binnen een organisatie. De externe context omvat factoren zoals veranderingen in de markt, verschuivingen in voorkeuren van klanten, regelgeving of de bredere sociale, politieke en economische omgeving. Dergelijke externe factoren kunnen voeding geven aan vernieuwings-initiatieven om de organisatie aan te passen aan veranderende omstandigheden en tegelijkertijd concurrerend te blijven en kansen voor innovatie te grijpen. Het kan heel goed zijn, echter, dat deze vernieuwingen niet overeenkomen met de interne context van de organisatie. Zo kan een organisatie op basis van de externe context kiezen voor een uitgesproken platform-strategie, terwijl de interne processen, structuren en cultuur hier helemaal niet op ingericht zijn.

### Omgaan met paradoxale spanningen: Ambidexterity

Kortom, technologische vernieuwing confronteert een organisatie met een breed scala aan paradoxale spanningen. De vraag die vervolgens opkomt, is hoe deze spanningen te managen. In editie 20 van dit Vakblad noemde ik in het artikel

over Agile en Architectuur het begrip “Ambidexterity”. In het kader van paradoxale spanningen betekent dit zoveel als twee-handigheid: om paradoxale spanningen te managen moet je dingen tegelijkertijd doen die tegengesteld lijken – oftewel, je moet zowel links- als rechtshandig zijn.

Bij technologische vernieuwing betekent dit vooral dat een organisatie het bestaande landschap moet behouden en ondersteunen waar dit nodig wordt geacht, en tegelijkertijd moet vernieuwen waar dit nodig wordt geacht. Voor deze uitdaging worden vaak metaforen gebruikt als “de winkel verbouwen terwijl deze open blijft”. Oftewel, hoe vernieuw je een landschap dat ook nog gewoon moet functioneren? Dit vraagt om een genuanceerde aanpak, die is gebaseerd op een gedegen analyse van bestaande processen en systemen. Daarbij gaat het om de balans tussen wat nu nodig is, en wat er nodig is om ook in de toekomst succesvol te zijn. Cruciale vragen daarbij zijn:

- Wat zijn onze meest kritische processen, en in hoeverre worden die nog voldoende ondersteund door ons IT-landschap?
- Welke veranderingen kunnen we verwachten in die processen, en wat betekenen die voor ons IT-landschap?
- Waar is radicalere vernieuwing noodzakelijk om niet alleen vandaag en morgen, maar ook op langere termijn optimaal te kunnen functioneren?
- Welke technologische ontwikkelingen zijn voor ons relevant in het licht van zowel het op orde houden van de basis, als het zorgen voor een toekomstvast landschap?
- Hoe ziet ons huidige (IT-)project-portfolio eruit – is daarin een goede balans tussen projecten gericht op vandaag, morgen en de verdere toekomst?

## Prachtige beloften

De belangrijkste boodschap voor organisaties is: staar je niet blind op alle prachtige beloften die nieuwe digitale technologieën ons voorschotelen, maar maak een secure afweging tussen het huidige fundament van de organisatie enerzijds, en de lange(re) termijn-ambitie anderzijds. De

nieuwste technologieën kunnen van grote waarde zijn bij radicale innovatie van zowel producten en processen als totale business-modellen, maar ze zijn geen doel op zich. Tegelijkertijd is stilstand vaak achteruitgang, en is legacy een risico voor de toekomst.

Voor project-, programma- en portfolio-managers is hierbij een belangrijke rol weggelegd. Het is cruciaal dat het (IT-)project-portfolio deze balans weerspiegelt. Dus breng in kaart hoe dat portfolio eruit ziet, wat de plaats van je eigen project of programma daarin is, en wat de waarde ervan is in het grotere geheel. Bevraag de klant kritisch als deze zich blind lijkt te staren op de nieuwste hype, maar denk tegelijkertijd creatief mee over de mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden. Op basis van een gedegen analyse van de organisatie (zowel het huidige proces- en IT-landschap, als de lange termijn-ambities) kan de klant geholpen worden de paradoxale spanningen te herkennen, en hierin optimale afwegingen te maken. •

1. Wimelius, H., Mathiassen, L., Holmström, J., & Keil, M. (2021). A paradoxical perspective on technology renewal in digital transformation. *Information Systems Journal*, 31(1), 198-225.



**Bart van den Hooff** is lid van de redactie van dit Vakblad

# IPMA Nederland

is dé beroepsvereniging die niet alleen projectprofessionals samenbrengt, maar ook een dynamisch platform is voor groei, ontwikkeling en succes in projectmanagement.

Of je nu een doorgewinterde projectmanager bent of aan het begin van je carrière staat, bij IPMA Nederland kun je terecht met jouw ambities en passie voor projecten.

## IPMA Nederland biedt leden:

- » Kennissessies en activiteiten
- » Interessante bedrijfsbezoeken
- » Gratis toegang tot E-bibliotheek met honderden (project)managementboeken
- » Korting op (her)certificering IPMA
- » Het delen en maken van content
- » Het faciliteren van interesse groepen
- » Toegang tot het internationale netwerk van projectprofessionals
- » Gratis lidmaatschap Platform Zelfstandige Ondernemers (voor zzp-ers)



ipma.nl

IPMA<sup>®</sup>  
NEDERLAND

international  
project  
management  
association



Steven Nijhuis:

**‘Er wordt op AI  
gereageerd met  
angst of totale  
adaptatie. Beide  
invalshoeken zijn  
niet perfect’**





---

## Wie is Steven Nijhuis?

Steven Nijhuis is de voormalig voorzitter van het bestuur van IPMA Nederland met de focus op Onderzoek en Onderwijs. Na het behalen van zijn master in Wiskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven (TUE) werkte hij enige tijd in de staalindustrie en in de bouw. Aan de Universiteit Twente rondde hij zijn promotieonderzoek af. Dit onderzoek had tot doel om curricula voor studenten te ontwikkelen waarmee zij zich konden voorbereiden op projectmanagement. Anno 2025 is hij docent en projectmanager in het Hoger Onderwijs en onderzoek aan de Hogeschool Utrecht



Auteurs en interviewers: Annet Holtrop en Leo Klaver (beide lid van de redactie van dit vakblad) wilden graag van Steven Nijhuis horen wat volgens hem de belangrijkste komende ontwikkelingen in projectmanagement zijn.

**V**an alle dingen die we zien springt de opkomst van artificiële intelligentie er natuurlijk uit. Daar wordt op twee manieren op gereageerd: met angst of totale adaptatie.

Beide invalshoeken zijn niet perfect. Het is beter een middenweg te kiezen. Een projectmanager is meer dan iemand met een set tools. AI maakt de projectmanager niet overbodig. Het is geen wondermiddel. Maar dat dachten mensen bij de invoering van agile wel. Veel organisaties zijn er inmiddels achter dat agile helemaal niet zo'n wondermiddel is en zeker niet voor alle projecten een passende werkwijze is. Dus ontstaat een hybride aanpak: een beetje waterval en pas in een ICT-productieomgeving gaan we naar agile. Zo'n beweging gaan we ook met AI zien. Dat AI-projecten geweldig kan uitvoeren, daar geloof

ik niet in, maar zeggen dat AI helemaal niks kan toevoegen aan projectmanagement is ook te kort door de bocht.'

### **Wat kan het toevoegen?**

'Als je een aantal gelijkvormige projecten hebt, dan kan je -als voorbeeld- de planningsgegevens met elkaar vergelijken. Dat is zinvol omdat het menselijk is om bij het plannen te positief zijn over hoeveel tijd er nodig is om bijvoorbeeld storypoints weg te werken. AI kan dan helpen om objectiever naar dergelijke cijfers te kijken om daarna het proces aan te scherpen. En zeg nu niet dat projecten nooit met elkaar te vergelijken zijn. Uiteindelijk gaat het in projecten altijd over dezelfde zaken als het opstellen van een planning tot aan het maken van een stakeholderanalyse toe. Natuurlijk is het zo dat AI nu nog te weinig

Het is mijn overtuiging dat als je wilt groeien als projectmanager, je dan vooral (zelf)kritisch moet kunnen reflecteren

## Zelfsturing of zelf organiseren is alleen mogelijk als aan een groot aantal voorwaarden wordt voldaan. Dat is meestal niet het geval



55

datapunten heeft om te kunnen beoordelen of een bepaalde planning wel goed is, maar als we meer over plannen gaan documenteren, dan worden die beoordelingen gaandeweg beter.'

### **Maar ieder project is toch uniek? Anders is het business as usual.**

'Ja ieder project is uniek maar uiteindelijk hebben we wel een honderden woningbouwprojecten per jaar. En natuurlijk zijn ze allemaal uniek, want de locatie is uniek enzovoort, maar als je de woningbouw en -renovatie projecten van de afgelopen 10 jaar in database zou kunnen stoppen, dan is dat wel een hele mooie set van data. Dat vastleggen van data, dat doen we op dit moment niet. Goede inzet van AI vereist dat wel. Die kan dan uit de overeenkomsten en verschillen leren. AI kan met patronen komen die wij als mens niet zien. Als we een hele set van dat soort projectplannen en projectrealisatie rapporten zouden kunnen invoeren, dan komen de patronen er op een gegeven moment wel uit.'

### **Hoe krijg je dergelijke data in een database? Handmatig of geautomatiseerd?**

'Dat is natuurlijk de hamvraag. Als onderzoeker in projectmanagement wil ik graag gegevens over projecten hebben die voor mij niet beschikbaar zijn, denk aan werkelijke urenbestedingen,

werkelijke uitloop, en werkelijke kosten. Als we dat digitaal vastleggen, dan kan het ook geanalyseerd worden.

We hebben nog een weg te gaan, maar in de tijd kan dat steeds beter worden. Ik werk sinds 1980 met spraakherkenning. In het begin was dat echt waardeloos, maar nu komen er uit Teams transcripties of samenvattingen van gesprekken, die al goed leesbaar zijn en goed weergeven wat er allemaal is gezegd. Hetzelfde geldt voor het toepassen van grammaticale regels. Spelingscontrole is geëvolueerd: het controleert nu ook de zinsbouw en doet nu ook al suggesties om zinnen begrijpelijker te maken en de tekst beter in te delen.'

### **Dus we kunnen in de toekomst steeds meer aan AI overlaten?**

'Je moet er geen angst voor hebben. Maar het gaat alleen goed als de uitkomsten van AI uitlegbaar is en door mensen kan worden gecontroleerd. Ik vind dat je alles wat je door een AI laat doen, zelf moet kunnen controleren. Als het algoritme van de toeslagen had aangegeven dat deze persoon gecontroleerd moest worden, omdat de achternaam buitenlands aandeed, dan waren er waarschijnlijk eerder alarmbellen afgegaan. Het moet altijd zo zijn dat je als mens je ervoor verantwoordelijk voelt en kunt voelen.'





↑ Virtueel vergaderen

‘Bij de groei van de inzet van AI zouden we kunnen komen in een situatie waarbij een projectmanager AI inzet voor plannen en voortgangsrapportages en dat dezelfde technologie gaat controleren of het allemaal wel klopt. Dan zijn we doorgeschoten. Nieuwe technologie brengt niet altijd verbeteringen met zich mee, soms juist nieuwe uitdagingen.’

### Een voorbeeld?

‘Virtueel vergaderen is gewoon geworden en er zijn hulpmiddelen die helpen om dit zo effectief mogelijk te doen. Maar ik kan niet meer voor een bord gaan staan om even wat dingen al tekenend toe te lichten. Virtueel vergaderen brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. Hoe interesseer ik mensen om mee te doen aan een virtuele vergadering? Hoe hou ik ze tijdens een vergadering betrokken bij het onderwerp als er hybride wordt vergaderd en de ene helft online is en de andere helft fysiek aanwezig is? Als ik een project start,

dan is het beter om dat fysiek te doen, maar hoe krijg ik mensen naar het kantoor als ze bijna altijd remote werken en geen zin meer hebben in lange reistijden?’

### Goede vraag! Hoe doe je dat?

‘Wij waren als projectleiders gewend dat mensen gewoon op kantoor aanwezig waren en dat we dus op elk moment een vergadering konden beleggen. Als je nu een fysieke vergadering belegt waarin je als projectmanager alleen maar aan het zenden bent, dan gaat iedereen denken “heb ik daarvoor anderhalf uur in de auto gezeten?” Als projectmanager moet je in een digitale wereld het nut van een fysieke vergadering veel beter onderbouwen. Hybride vergaderen is daarbij erger dan volledig online werken. Het is lastig om als projectmanager beide groepen gelijkmatig te behandelen en aandacht te geven. We hebben eigenlijk nog geen goede skills om goed te kunnen reageren in een hybride omgeving.’



**Dan komt al snel deze vraag om de hoek kijken: kan een junior projectmanager wel goed werken in zo'n digitale omgeving? Moet je niet een hele senior projectmanager zijn om in projecten waarde toe te kunnen voegen met AI, ChatGPT, remote en hybride werken? Moet je niet over veel ervaring kunnen beschikken om daar goed mee om te kunnen gaan? Kan het niet snel fout gaan als je bijvoorbeeld teams zelf laat sturen of organiseren?**

'Ik heb alleen op het laatste een antwoord omdat we dat hebben onderzocht. Zelfsturing of zelf organiseren is alleen mogelijk als aan een groot aantal voorwaarden wordt voldaan. Dat is meestal niet het geval, dus is er bijna nooit sprake van complete zelfsturing. Een voorwaarde is dat het team volledig autonoom is. Niet alleen uitvoerend, maar ook besluitvormend. Dat komt nagenoeg niet voor. Een tweede voorwaarde is dat de omgeving waarin het product moet draaien of functioneren, niet belemmerend werkt. Dat is vaak ook niet het geval. Een derde voorwaarde waar slechts zelden aan wordt voldaan is dat het team alle competenties in zich heeft om zelf te kunnen sturen.'

**Nu zijn er heel veel zaken te noemen die ervoor zorgen dat er in projecten niet het optimale resultaat wordt behaald. Projecten kunnen te groot of te complex zijn, de relatie opdrachtgever/projectmanager kan beter zijn. Opdrachtgevers zouden beter geschoold kunnen zijn in het opdrachtgeverschap. Een leuk weetje: er zijn 230 opleidingen voor projectleiders en maar een enkele voor opdrachtgevers. Hoe kan nieuwe technologie bij dit alles een helpende hand bieden?**

'Het is inmiddels genoegzaam bekend wat en waarom het in projecten fout gaat. Organisaties als de Scandish Group of the National Auditing Organisation in Engeland rapporteren daar over. Die informatie kun je doorgeven aan een machine learning omgeving als AI, maar die gaat daar-

door niet iets anders zeggen dan we zelf ook kunnen lezen. Dus het antwoord op de vraag is: nee. Machines kunnen hier geen helpende hand bieden, mensen wel. Er kan bijvoorbeeld veel verbeteren in de interactie tussen opdrachtgever en projectmanagers. Veel opdrachtgevers zijn niet goed op de hoogte van hun rol, en projectmanagers zijn vaak niet op de hoogte van diverse andere uitdagingen van de onderneming. Let wel, ik voer hier geen pleidooi dat projectmanagers ondernemer skills zouden moeten hebben. Projectmanagers moeten al over genoeg competenties beschikken. Een projectmanager moet wel altijd kritisch blijven kijken of er in het project nog waarde wordt toegevoegd voor de organisatie. Zo niet, dan moet hij ook durven te zeggen: het is beter om met het project te stoppen.'

**Dus? Wat moet een projectmanager vooral doen?**

'Het is mijn overtuiging dat als je wilt groeien als projectmanager, je dan vooral (zelf)kritisch moet kunnen reflecteren. Dat vermogen moet je hebben of ontwikkelen, anders blijf je op een junior niveau steken. Dat is zeker te leren. Ik zie bij studenten dat ze kritisch kunnen zijn op alles om hen heen, maar dat ze te het lastig vinden om kritisch te zijn op zichzelf, gebruikte hulpmiddelen, of zelfs wetenschappelijke artikelen. Dat is waar een leerproces kritisch denken van start kan gaan. Ligt het aan mij dat zaken niet lekker lopen? Of ligt het aan de groep, en wat kan ik daaraan doen? Wij proberen ze dat te leren. Bijvoorbeeld door te vragen "vraag ChatGPT om een PM volwassenheidsmodel en vergelijk dat met twee artikelen over PM volwassenheid. Wat valt je op?" Dan leren ze dat AI soms heel goed kan ondersteunen, maar dat je op de uitkomst van AI kritisch moet blijven zijn. Bij projectmanagers moet dat niet anders zijn.' •

# Onderzoek het rendement van uw applicaties

**KWD wil onderzoeken wat het rendement is van uw applicaties.**

- Bent u geïnteresseerd in het rendement van uw applicaties?
- Wat doet u aan het meten daarvan?

**Wilt u meewerken aan het verkrijgen van antwoorden op deze vragen, meldt u dan aan bij: [jos.van.der.heijden@kwdrm.nl](mailto:jos.van.der.heijden@kwdrm.nl)**

In een eerdere publicatie in ons vakblad hebben al eens toegelicht dat de agile aanpak *30 procent te duur* is. Uit de (weinig) reacties die we ontvingen op dit artikel konden we opmaken dat de kosten van software-ontwikkeling blijkbaar geen issue is.

Krijgen agile- en projectmanager van opdrachtgevers dan een soort van carte blanche? Het gaat niet om de kosten, de opbrengst is belangrijk hoor ik u al denken en/of zeggen.

Als u ervan overtuigd bent dat de opbrengsten die uw applicaties genereren hoger zijn dan de kosten daarvan, wil ik u deze vraag stellen: meet u dat wel eens?

*Rendement op applicaties is vanuit drie invalshoeken te meten:*

1. Aan de hand van het gerealiseerde succes van het project gezien vanuit ontwikkeling en implementatie. Traditioneel omvat dit de gouden driehoek: binnen scope, op tijd en binnen budget. Voor agile zijn de kosten fixed (namelijk de kosten van het ontwikkelteam) en kijken we naar "Done" aan het eind van de sprint, velocity etc. Noch traditioneel noch agile zegt echter iets over het werkelijke rendement. Het zegt alleen iets over de kostenkant van de applicaties.





2. Aan de hand van beoogde succes zoals verwoord in de businesscase. Vooraf wordt hierin een prognose gemaakt van de verwachte kosten en opbrengsten van de ontwikkeling en implementatie. De praktijk laat zien dat een businesscase vooral wordt opgesteld om de ontwikkeling op de agenda van het portfolio board te krijgen. Kosten worden niet zelden te laag en de opbrengsten te hoog ingeschat. Gedurende het traject wordt de businesscase zelden naar de werkelijkheid bijgesteld. Oftewel, een businesscase laat maar moeilijk rendement op applicaties zien. Nagenoeg nooit wordt achteraf gemeten of de businesscase is gehaald.
3. Aan de hand van Return on Investment (ROI) van de applicaties. Om dat te kunnen meten is nodig dat we weten wat de werkelijke investering is geweest en wat die uiteindelijk heeft opgeleverd als de opbrengsten uit het project in gebruik zijn genomen. Vanwege de complexiteit in het vaststellen van zowel kosten als opbrengsten wordt dit in de praktijk niet gedaan.

### **Maar waarom eigenlijk niet?**

Wij als KWD nemen aan dat je wilt leren effectiever en efficiënter te worden in de ontwikkeling en implementatie van applicaties. Daarom willen we het rendement van applicaties bij u onderzoeken. Dus nogmaals de vraag: Bent u geïnteresseerd in het rendement van uw applicaties aan de hand van de drie genoemde invalshoeken?

Wij hopen dat u 'Ja' op deze vraag zegt. Het onderzoek leert u en ons hoe u het rendement van applicaties inzichtelijker kunt maken en daarmee verbeteren. De resultaten uit het onderzoek koppelen wij geanonimiseerd aan u terug. Er komen zeker leerpunten en adviezen voor u uit.

### **Wilt u meedoen?**

Meldt u dan aan bij:  
[jos.van.der.heijden@kwdrm.nl](mailto:jos.van.der.heijden@kwdrm.nl)

*Als we uw 'Ja' hebben ontvangen nemen we contact met u op hoe KWD dit onderzoek in elkaar steekt en wat uw inbreng kan zijn.  
Alvast hartelijk dank.*



# Wat kan de projectmanager helpen?

Voor deze editie van het Vakblad dat vooral gaat over technologische ontwikkelingen, is aan 32 KWD-projectmanagers gevraagd hoe technologie hen kan helpen.

AUTEUR: RONALD KAPPERT

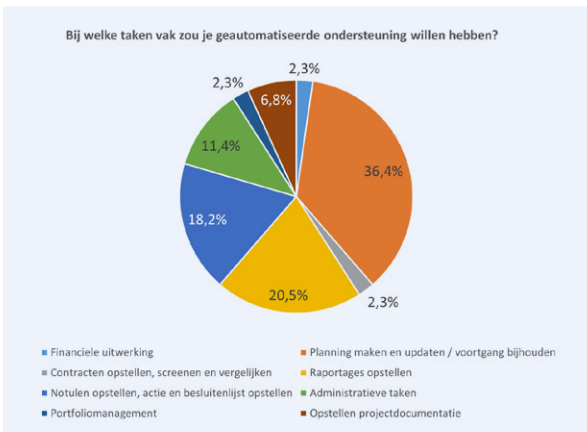
## Vraag 1. Bij welke taak/taken zou je graag meer geautomatiseerde ondersteuning willen hebben?

Figuur 1 laat zien dat er vooral behoefte is aan ondersteuning bij:

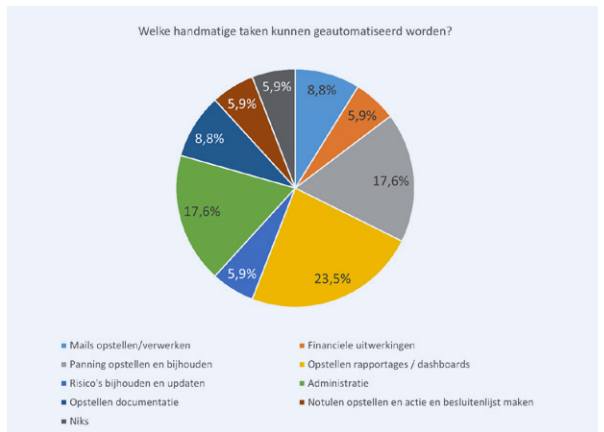
1. **Planning maken en updaten/voortgang bijhouden (36%):** Het maken van planning en het voortdurend updaten ervan kost veel tijd en inspanning. Automatisering kan zorgen voor

efficiëntere workflows en real-time updates, waardoor projectmanagers sneller kunnen reageren op veranderingen en afwijkingen.

2. **Rapportages opstellen (20%):** Het opstellen van rapportages is vaak tijdrovend. Geautomatiseerde systemen kunnen helpen bij het verzamelen van data, het genereren van rapporten en het visualiseren van belangrijke projectmetrics.



↑ **Figuur 1. Behoeftte aan ondersteuning bij projectmanagement**



↑ **Figuur 2. Handmatige taken die geautomatiseerd kunnen worden**



3. **Notulen opstellen, actie- en besluitenlijst opstellen (18%):** Automatisering kan zorgen voor snellere en accuratere notulen en overzichtelijke (besluiten)lijsten, wat de follow-up van vergaderingen en acties aanzienlijk kan verbeteren.

Uit de antwoorden blijkt een duidelijke prioriteit voor automatisering in administratieve taken binnen het projectmanagement. Deze taken zijn essentieel voor het succes van projectmanagement, maar nemen momenteel veel tijd in beslag. Automatisering kan een aanzienlijke verbetering in efficiëntie en nauwkeurigheid brengen in het projectmanagementproces.

## Vraag 2. Welke handmatige taken kunnen geautomatiseerd worden?

De belangrijkste taken die genoemd werden staan in *figuur 2* en zijn:

1. **Opstellen rapportages / dashboards (23%):** Het verzamelen van data, analyseren van prestaties en presenteren van bevindingen in rapportages en dashboards kost veel tijd. Automatisering kan dit proces versnellen en zorgen voor nauwkeurige en up-to-date informatie.
2. **Planning opstellen (17%):** Het opstellen van plannings is kan complex zijn, vooral bij grote projecten met veel afhankelijkheden. Geautomatiseerde planningssoftware kan helpen bij het efficiënter opstellen en beheren van plannings, inclusief het real-time bijwerken bij veranderingen.
3. **Administratie (17%):** Bij het uitvoeren van administratieve taken, zoals het bijhouden van documentatie, het beheren van bestanden en het verwerken van gegevens, kan automatisering deze taken stroomlijnen, wat leidt tot tijdsbesparing en een vermindering van fouten.

Op de vraag of Artificial Intelligende projectmanagers hier een helpende hand kan bieden gaf men aan dat de impact van AI in het projectmanagement vak zeer beperkt zal zijn. Projectmanagement draait vooral om mensenwerk, waarbij menselijke interactie, leiderschap, communicatie en het managen van relaties cruciaal zijn. Deze aspecten zijn niet tot nauwelijks te automati-

seren. Er is consensus dat menselijke vaardigheden en betrokkenheid onmisbaar blijven in projectmanagement. Er is wel potentieel voor AI bij de 'harde' projectmanagement taken, zoals planning, budgettering, risicomanagement, en het opstellen van rapportages en dashboards. Projectmanagers verwachten dat AI-tools en -technologieën kunnen helpen bij het automatiseren van routinematige en data-intensieve taken, waardoor de efficiëntie wordt verhoogd en de projectmanagers meer tijd overhouden voor strategisch denken en besluitvorming. Nieuwe tools en softwareoplossingen voor projectmanagement worden ook gezien als een belangrijke ontwikkeling. Deze tools bieden geavanceerde functionaliteiten voor planning, resourcebeheer, samenwerking en rapportage. Innovaties in projectmanagementsoftware kunnen helpen bij het stroomlijnen van processen en het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van projectteams. De projectmanagers noemden met name:

1. **ChatGPT:** ChatGPT kan gebruikt worden voor het genereren van tekst, het beantwoorden van vragen, en het bieden van ondersteuning bij communicatie en documentatie. Dit kan de last van administratieve taken verlichten en de communicatie binnen projectteams verbeteren.
2. **Co-pilot:** Co-pilot-systemen, die fungeren als assistenten voor projectmanagers, worden ook als veelbelovend beschouwd. Deze systemen kunnen projectmanagers helpen bij het navigeren door complexe projectomgevingen, het geven van aanbevelingen en het bieden van real-time ondersteuning.
3. **AR:** Augmented Reality (AR) wordt genoemd als een innovatieve technologie die nieuwe mogelijkheden kan bieden voor visualisatie en samenwerking in projectmanagement. AR kan bijvoorbeeld gebruikt worden voor het visualiseren van projectplannen en -schema's in een driedimensionale ruimte, wat kan helpen bij het beter begrijpen en communiceren van projectinformatie.

Eén projectmanager benadrukte dat technologische ontwikkelingen niet ten koste mogen gaan van de menselijke kant van projectmanagement.

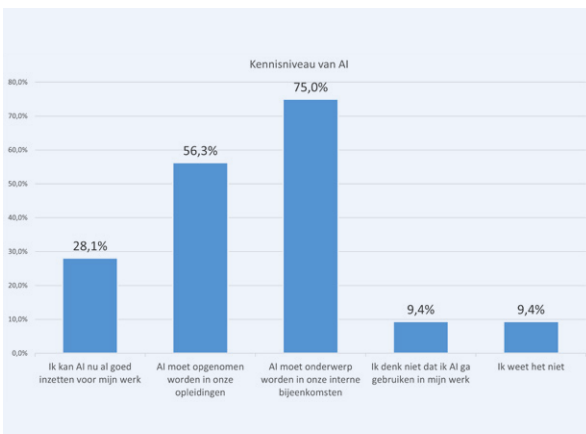
De interactie, communicatie en het managen van relaties blijven cruciaal, en technologie moet deze aspecten ondersteunen in plaats van vervangen.

### Vraag 3. In de toekomst moeten projectmanagers AI-gerelateerde kennis en ervaring hebben en begrijpen waar AI ingezet moet worden. Hoe is het kennisniveau van AI op dit moment?

*Figuur 3* laat zien dat een grote meerderheid van de KWD-projectmanagers geïnteresseerd is in het onderwerp AI en kennis hierover wil opbouwen.

1. **AI moet opgenomen worden in onze interne bijeenkomsten (75%):**
2. **AI moet worden opgenomen in onze opleidingen (56%).**
3. **Ik kan AI nu al goed inzetten voor mijn werk (28%):** Dit wijst op een bestaand niveau van AI-vaardigheid en ervaring, hoewel deze groep in de minderheid is.
4. **Ik denk niet dat ik AI ga gebruiken in mijn werk (9%):** Een groep projectmanagers is van mening dat AI geen rol zal spelen in hun werk.
5. **Ik weet het niet (9%):** Een klein aantal projectmanagers is onzeker over hun huidige kennisniveau van AI en de toekomstige rol ervan in hun werk.

Er is dus bij een grote meerderheid van de projectmanagers behoefte is aan meer AI-gerela-



↑ **Figuur 3. Kennisniveau van AI bij KWD-projectmanagers**

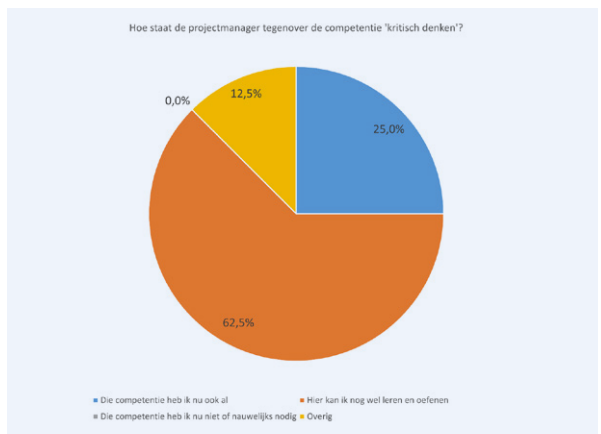
teerde opleiding en kennisdeling. Terwijl een klein deel van de projectmanagers al AI toepast in hun werk, is er een grotere groep die de noodzaak van AI-kennis in de toekomst erkent maar momenteel niet over de benodigde vaardigheden beschikt. Het opbouwen van AI-kennis kan helpen om projectmanagers beter voor te bereiden op de toenemende rol van AI in hun vakgebied.

### Vraag 4. Hoe belangrijk is kritisch denken als het gaat om het inzetten van AI? En hoe staat het met deze competentie?

Een kritische benadering van de informatie verkregen door de toepassing van AI is essentieel. Vrijwel iedereen kan AI gebruiken om informatie te verkrijgen dus de rol van de projectmanager zal steeds meer bestaan in het kritisch evalueren van informatie. De antwoorden op de vraag aan de projectmanagers staan in *figuur 4*.

Het belang van kritisch denken wordt alom gedeeld, vooral met het oog op de toenemende rol van AI in het projectmanagement. Over de competentie 'kritisch kunnen denken':

1. **Hier kan ik nog wel leren en oefenen:** Veel projectmanagers zien ruimte voor verbetering als het gaat om deze competentie. Ze zien het belang in van deze competentie, en staan open voor leren en oefenen om zo hun vaardigheden verder te ontwikkelen.



↑ **Figuur 4. Hoe kijken KWD-projectmanagers aan tegen de competentie 'kritisch denken'**



- 2. **Die competentie heb ik nu ook al:** Een groep projectmanagers gaf aan al te beschikken over de vaardigheid kritisch te denken en zetten deze in bij het beoordelen en interpreteren van AI-gegenereerde informatie.

De projectmanagers zijn zich ervan bewust zijn dat vakinhoudelijke kennis en ervaring nodig is voor een goede evaluatie van informatie. Toetsen van informatie verkregen met AI is een nog redelijk onontgonnen terrein. Het is nog niet duidelijk wat er in die zin gaat veranderen ten opzichte van de huidige praktijk.

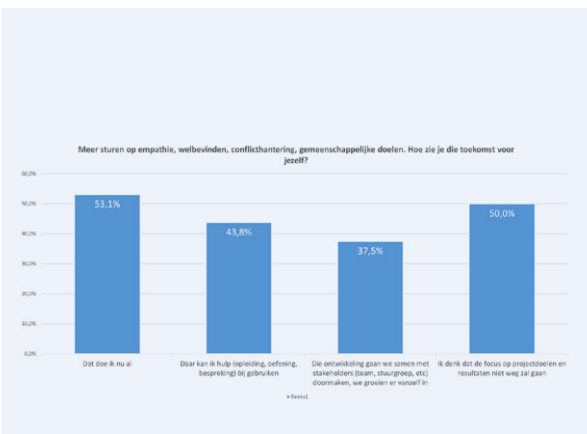
**Vraag 5. Zal de projectmanager in de toekomst behalve sturen op performance, projectdoelen en de projectresultaten, meer moeten sturen op empathie, welbevinden, conflicthantering, en het behalen van gemeenschappelijke doelen? Hoe kijken KWD-projectmanagers naar hun werk in de toekomst?**

De projectmanagers:

- 1. **Dat doe ik nu al:** Een aanzienlijk aantal projectmanagers geeft aan dat ze nu al sturen op empathie, welbevinden, conflicthantering en gemeenschappelijke doelen. Zij zijn zich al bewust van het belang van soft skills en passen deze actief toe in hun huidige rol.

- 2. **De focus op projectdoelen en resultaten zal niet weg gaan:** De meeste projectmanagers zien dat, ondanks de toenemende rol van AI en de noodzaak van soft skills, de focus op projectdoelen en resultaten niet zal verdwijnen. Zij benadrukken dat het behalen van concrete resultaten een kernaspect van projectmanagement zal blijven.
- 3. **Daar kan ik hulp (opleiding, oefening, bespreking) bij gebruiken:** Projectmanagers erkennen dat zij ondersteuning kunnen gebruiken bij het (verder) ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van empathie, welbevinden, conflicthantering en het bevorderen van gemeenschappelijke doelen.
- 4. **Die ontwikkeling gaan we samen met stakeholders (team, stuurgroep, etc) doormaken, we groeien er vanzelf in.** Projectmanagers zien deze ontwikkeling als een proces die zij samen met hun team en andere stakeholders zullen doorlopen.

De antwoorden van projectmanagers laten zien dat er meerdere opvattingen zijn over de toekomstige rol van projectmanagers in een werkomgeving waarin ook AI aanwezig is. Veel projectmanagers erkennen de noodzaak om meer te focussen op soft skills zoals empathie, welbevinden en conflicthantering, en een deel van hen past deze vaardigheden al toe in hun werk. De focus op projectdoelen en resultaten blijft belangrijk. Er lijkt ruimte te zijn voor verdere ontwikkeling van soft skill vaardigheden. In deze toekomst zullen projectmanagers samen met hun team en stakeholders meegroeien met veranderende dynamiek in zowel projecten als samenleving. Over het algemeen wijzen de resultaten op een verschuiving in de rol van projectmanagers, richting het vinden van een goede balans tussen harde en zachte vaardigheden. •



↑ **Figuur 5. Hoe kijken KWD- projectmanagers naar hun werk in de toekomst**



**Ronald Kappert** is projectmanager bij KWD resultaatmanagement



# ‘Een complex nieuw project matchen met benodigde competenties blijft lastig’

AUTEURS EN INTERVIEWERS: ANNET HOLTROP EN LEO KLAVER

---

## Wie is Joop Schefferlie?

Joop is IPMA voorzitter van de Council of Delegates (sinds 2024), IPMA President (2021 tot 2024) en directeur van IPMA Certificering, het certificeringsbedrijf van IPMA Nederland. Hij heeft meer dan 20 jaar ervaring in het bouwen en veranderen van complexe organisaties tot meer dan 800 medewerkers op basis van een duidelijke visie en doelstelling. Daarvoor was hij onder meer voorzitter van IPMA-Nederland. IPMA is actief in 72 landen. Hij woont in Gorinchem en is zijn carrière begonnen bij de accountantsdienst van Nationale Nederlanden waarna een 14-jarig dienstverband volgde bij Sogetti waar hij onder meer een leergang projectmanagement op basis van IPMA ontwikkelde

## **Volgend jaar houdt IPMA een congres over de toekomst van de projectmanager. Voorafgaand daaraan vroegen we Joop Schefferlie (directeur van IPMA Certificering en Voorzitter van de Council of Delegates) om alvast een tipje van de sluier over deze toekomst op te lichten. Volgens hem kan de verantwoordelijkheid voor succes in projecten niet alleen bij projectmanagers liggen.**

IPMA International heeft een baseline voor Coaches, Consultants en Trainers (IPMA CCT) in het vakgebied projectmanagement. Op basis van de IPMA CCT bestaat de mogelijkheid om een IPMA CCT Certificaat te behalen. De IPMA CCT wordt sinds begin dit jaar nu ook in Nederland aangeboden, inmiddels zijn twee professionals voor IPMA-A en IPMA CCT gecertificeerd. Nieuw is ook de reference guide voor duurzaamheid die gekoppeld zal worden aan de Individual Competence Baseline ICB4. Is daarmee ingevuld wat in de toekomst de projectmanager als extra nodig heeft om projecten succesvol af te ronden? En hoe zullen duurzaamheid, kunstmatige intelligentie, hard skills en de grotere focus op soft skills en hybride werken de competenties zoals IPMA deze heeft beschreven in de ICB raken of veranderen?

**Joop Schefferlie:** 'Ik denk niet dat de competenties zoals IPMA deze heeft beschreven veranderen, laat staan dat ze verdwijnen. De balans in deze competenties verandert: er komt meer focus op soft skills. De beschreven competenties zijn en blijven onmisbaar om projectmanagers competent projecten te laten uitvoeren. Zeker in een tijd waarin -IPMA en PMI hebben dat onderzocht- in West-Europa de beschikbare tijd en geld die we gaan besteden aan projecten richting 60 procent zal gaan. Voor Nederland betekent dit ook nog eens dat we vanaf nu tot 2030 ongeveer 8 tot 10.000 project professionals tekort gaan komen. Nu is er veel discussie over wat precies een project is, maar stel dat dit onderzoek maar voor 25 procent de werkelijkheid aangeeft, dan hebben we het nog over een tekort van 2000 projectmanagers op jaarbasis.'

### **Is dat een probleem?**

'Ja, het projectmatig werken neemt verder toe, terwijl er ongeveer 200 mensen per jaar afstuderen met een bachelor of master in projectma-

nagement. Die kunnen een carrière starten in projectmanagement, maar hebben natuurlijk nog geen ervaring. Het zijn nog geen professionals die een project als de bouw van de nieuwe A-pier op Schiphol met succes kunnen afronden. Dus we hebben te maken met een groeiend tekort aan beginnende en ervaren projectmanagers.'

### **Gaat AI dit probleem oplossen?**

'De komst van AI moet een wake-up call zijn voor projectmanagers. Het heeft zeker invloed op het vak projectmanagement en projectmanagers doen er goed aan hier kennis van te nemen. Op zich is deze ontwikkeling niet verkeerd. Het vak wordt ongeveer al 20 jaar ongeveer hetzelfde ingevuld. Gezien de toenemende complexiteit van projecten is het goed het vak naar een hoger niveau te tillen. Projectmanagement is een vak dat door mensen wordt uitgevoerd waarbij ze geholpen kunnen worden door tools als AI. Maar, en dat is een grote maar, de projectmanager blijft verantwoordelijk voor het behalen van het beoogde succes en moet om die verantwoordelijkheid waar te maken kunnen beschikken over de nodige competenties. AI kan de projectmanager helpen met projectplanning, tijd/kosten management, het maken van calculaties, het opstellen van een businesscase, het uitvoeren van analyses. Maar dat maakt de projectmanager nog niet overbodig. Integendeel zelfs. Projecten hebben de creativiteit van projectmanagers nodig die ook kunnen beschikken over emotionele intelligentie. Een project is niet statisch, maar wordt op allerlei manieren beïnvloed. Door voortschrijdend inzicht, door gebrek aan visie, door incompetentie in teams, er gebeurt altijd wel iets in een project dat vraagt om leiding. Leiding is in projecten het belangrijkste en dat kan AI niet bieden. Een projectleider, ik vind het een beter woord dan projectmanager, moet bijvoorbeeld kunnen vaststellen welke competenties er in





een team nodig is om het gewenste succes te behalen. Een projectmanager kan niets alleen en moet alles samendoen en heeft dus behalve emotionele intelligentie ook strategisch oplossend vermogen nodig. Voor dat samenspel, ook richting opdrachtgevers en stakeholders bestaan geen AI-tools. Dat moet de projectmanager zelf doen.'

### **Iets anders, tools als AI kunnen alleen maar goed werken als ze kunnen beschikken over goede datasets. Zijn die er wel?**

'We hebben nog steeds een gebrek aan data om AI goed te kunnen inzetten. De inzet van AI zal er wel toe kunnen leiden dat we steeds meer data gaan verzamelen voor tools die projectmanagers dan kunnen helpen bijvoorbeeld met het maken analyses voor effectief stakeholdermanagement of risicomangement. Maar die datasets zijn nu nog niet of nauwelijks beschikbaar. Ik zie in de praktijk dat veel projectmanagers bij afwezigheid van voldoende data hun ervaring inzetten, hun boerenverstand gebruiken en hun onderbuikgevoel laten spreken. Daar word ik wel eens zenuwachtig van omdat er in de toekomst meer nodig is om in complexe projecten het beoogde succes te behalen. Er zal in die toekomst een betere match moeten kunnen worden gemaakt tussen project- en aanwezige competenties bij projectmanagers. Om die match te kunnen maken is veel data nodig. Ik zie in de praktijk dat er veel organisaties in de AI-markt duiken en AI-cursussen aanbieden. Het gevaar bestaat dan dat de tool heilig wordt omdat we de tool hebben en we weten hoe daarmee om te gaan. Maar het gaat niet zorgen voor succes in projecten waarin sprake is van grote complexiteit. Die complexiteit komt overigens vaak niet voort uit het project maar uit de context. Aannemers weten natuurlijk heel goed dat een project als nieuwe sluis in de afsluitdijk veel meer gaat kosten dan het bedrag dat de politiek aanvankelijk heeft geaccepteerd.'

### **En dan krijgen projectmanagers de schuld dat het project uit scope, tijd en geld loopt...**

'Ja, waardoor het imago van het vakgebied projectmanagement schade ondervindt terwijl het

vak daar niet verantwoordelijk voor kan worden gehouden. Persoonlijk vind ik dat er een soort vakbond zou moeten zijn die kan afdwingen dat projectmanagers bij grote projecten aan tafel zitten. Om te voorkomen dat er dingen gebeuren die te voorkomen zijn en als ze gebeuren niet op het bordje van de projectmanager mogen komen te liggen. Zo'n soort van vakbond is er niet en dat maakt dat het werk van projectleiders een worsteling kan zijn. Een individuele projectmanager is natuurlijk verantwoordelijk voor het project, is verantwoordelijk voor het invullen van randvoorwaarden en de uitvoering daarvan, moet ook een omgeving managen die niet helemaal te managen is. Maar een projectmanager zal niet makkelijk nee zeggen tegen een mooi project, waarin zeker ook afbreukrisico's zitten. Projectmanagers zijn aan het einde van een dag ook mensen die hun hypotheek en boodschappen moeten kunnen betalen.'

### **Gezien alle technologische en maatschappelijke ontwikkelingen van nu, hoe kunnen projectmanagers en daarmee het vak projectmanagement zich voorbereiden op de toekomst die altijd onzeker is en misschien in de toekomst dat nog wel meer kan zijn?**

'Als ik kijk naar de competenties waarover een projectmanager moet beschikken dan zie ik dat er meer nadruk zal komen te liggen op het hoe een project in te richten en uit te voeren. Communicatieve eigenschappen, adaptief leiderschap zijn naast de harde competenties de eigenschappen die projectmanagers moeten hebben en verder moeten ontwikkelen. Tegelijkertijd moet worden gezegd dat we ons geen goed beeld kunnen vormen welke competenties een aankomend project precies nodig heeft waardoor we zoals gezegd projecten niet goed kunnen matchen met de competenties van een projectmanager. Dat matchen is ook lastig omdat projecten vaak een projectmanager krijgen die op dat moment beschikbaar is. Om te kunnen matchen is meer inzicht nodig in de succesfactoren van een komend project. Wanneer kan het goed gaan? Als we het fenomeen van succes beter gaan begrijpen op basis van beschikbare data van andere projecten, dan is ook beter te





analyseren welke competenties aankomende projecten nodig hebben. Het behalen van succes is van zoveel factoren afhankelijk, van de inzet van technologie, beschikbaarheid budget, tijd, scope, ervaring projectmanager, stakeholders, opdrachtgever, maatschappij, omgeving dat we behalve de ervaring van projectmanagers tools en daarmee data nodig hebben om al deze factoren te optimaliseren.'

### **Steeds meer projecten hebben internationale componenten. Hoe kan een projectmanager zich daarop voorbereiden?**

'Allereerst door bestaande cultuurverschillen te zien en zo goed als mogelijk te begrijpen. In Nederland gaan we op een bepaalde manier met elkaar om, denken op een bepaalde manier over leiderschap, maar ik kom in landen als Kroatië, Bulgarije, Servië, China, Zuid-Afrika of Chili en daar denken ze heel anders over leiderschap. We moeten van elkaar leren, ook wat betreft samenwerken. We hebben als Nederlanders niet de wijsheid in pacht. Het zou goed zijn als kennis over samenwerken meer wordt gegenereerd en gedeeld. AI kan daarbij helpen. Natuurlijk, met AI kunnen notulen van vergaderingen automatisch worden opgesteld, hoeven projectmanagers daar niet oneindig veel tijd aan te besteden, maar in zijn overall communicatie moet de projectmanager oplossend leiderschap tonen. De menselijke factor blijft cruciaal in het creëren van toegevoegde waarde in projecten voor organisaties. We moeten de toegevoegde waarde van menselijke vaardigheden niet onderschatten of wegpoetsen bij een ontwikkeling als AI.'

### **Samengevat: AI kan helpen, maar er moet nog veel data worden verzameld op tal van aspecten die samen een project succesvol kunnen maken. Eerst data dan efficiëntie?**

'Hoe meer data, des te meer en beter we projectmanagers en projecten kunnen matchen. Zowel van projecten als projectmanagers moeten we een goed beeld hebben of krijgen als het gaat om de invulling van steeds complexer wordende projecten. Los daarvan moet er meer worden geïnvesteerd in de training van jonge mensen.

Veel studenten komen nu van een opleiding en gaan werken in een wereld waarin er steeds meer projectmatig wordt gewerkt, maar zijn maar mondjesmaat geschoold en getraind in projectmanagement. En dan gaat er natuurlijk het nodige mis en wordt veel geld niet efficiënt besteed, ook niet door de overheid. Om daar iets aan te doen heeft IPMA heeft het plan opgevat om op basis van de IPMA Project Excellence Baseline een onafhankelijke auditdienst op te gaan zetten waarmee wij de kwaliteit van projectmanagement, leiderschap en business value in een proces kunnen beoordelen. Het is vervolgens uiteraard aan de eigenaar van het proces om iets met de uitkomsten van een dergelijke audit te gaan doen. Wellicht kunnen ook andere onafhankelijke organisaties als PMI, BPUG, Agile Consortium hierin participeren.'

### **Tot slot?**

'We moeten zeker niet al te veel tijd besteden aan het kunnen omgaan met allerlei AI-tools. Je moet als projectmanager wel weten waarom en wanneer een tool in te zetten. Het is zorgelijk als tools belangrijker worden dan het project. We moeten wel meer goede data verzamelen om efficiënter te kunnen werken. AI kan dan vervolgens die data gaan analyseren en patronen laten zien. We zitten met zijn allen in een soort revolutionair tijdvak waarin we op basis van data in projecten een balans moeten gaan vinden in leiderschap, benodigde competenties, communicatie en teammanagement. Die balans is nodig om toekomstige en uitdagende projecten succesvol te kunnen laten zijn. Er moet vanuit overheid en onderwijs meer aandacht komen voor projectmanagement zeker als 60 procent van onze economie in projecten wordt ingebed. Dat is een boodschap die we als IPMA meer en beter moeten gaan uitdragen. Een andere boodschap is dat we kritisch moeten blijven als we het hebben over het inzetten van nieuwe technologie, maar we moeten als IPMA ook kritisch naar onszelf blijven kijken om van daaruit nog meer waarde aan het uitdagende vak projectmanagement te kunnen toevoegen.' •



## De Redactieraad van Vakblad Projectmanagement



Luuk Ketel werkt ruim 30 jaar in het werkveld van project-, agile- en lijnmanagement als leverancier van projectsucces voor opdrachtgevers. Naast opdrachten bij klanten deelt hij zijn kennis en ervaring in

professionaliseringstrajecten bij projectmanagement-organisaties en -leergangen. Binnen KWD coördineert hij de onderzoeken hoe projectmanagement in de praktijk uitgevoerd wordt en is medeauteur van verschillende KWD projectmanagementboeken.



Bart van den Hooff is hoogleraar Organizational Communication & Information Systems bij het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij promoveerde aan de UvA (Communicatiewetenschap) op

een onderzoek naar adoptie, gebruik en effecten van e-mail in organisaties, en is sindsdien altijd geïnteresseerd gebleven in de impact van nieuwe digitale technologieën op organisaties en mensen. Naast zijn wetenschappelijke werk heeft hij ook ervaring als consultant.

Zijn onderzoek en onderwijs gaan over IT-management in de context van digitale transformatie – van complexiteit van IT-architecturen tot de veranderende rol van de IT-functie, en van cybersecurity tot ontwikkeling en implementatie van nieuwe systemen. Hij is tevens opleidingsdirecteur van de Master 'Digital Business and Innovation' aan de School of Business and Economics van de VU.



Leo Klaver studeerde landbouwkunde en geschiedenis. Begon zijn journalistieke loopbaan als fotograaf bij een Fries maandblad en was de eerste elektronische redacteur in Nederland bij Uitgeverij Misset.

Was (hoofd)redacteur van De Automatisering Gids en is sinds 1986 zelfstandig journalist/uitgever. Werkte voor ministeries, Europees Parlement, voor veel magazines en zette tal van magazines op. Begon in 2004 uitgeverij TIEM. Recente publicaties zijn: 'Never Stop Looking For Soup', over zijn pelgrimstocht naar Santiago de Compostella en 'Pelgrimeren in Polen, van de Hel naar de Hemel'.



### Annet Holtrop

Annet heeft een brede ervaring als project-, programma- en afdelingsmanager, in nationaal en internationaal. In alle rollen creëert ze overzicht door complexe zaken op

te splitsen in duidelijke componenten. Hierbij werkt zij altijd vanuit verbinding met de opdrachtgever, stakeholders én de teamleden.

De projecten die Annet geleid heeft, variëren van implementaties van pakketten tot volledige digitale transformatie naar een papierloos kantoor, outsourcing van diensten en end-to-end softwareontwikkelingsprojecten. Voor Annet staat KWD-resultaatmanagement voor Kunnen, Willen en Doen. Zonder daten, geen avontuur en geen resultaten. Annet is programmamanager bij KWD.



Ronald Kappert is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement. Hij heeft ruim 20 jaar projectervaring, vooral met projecten die een organisatie-brede impact hebben. Ronald werkt graag met een programmatische

opdracht waarin hij ICT kan gebruiken om veranderingen gestalte te kunnen geven. Ronald heeft die rol ingevuld in een groot aantal branches aan zowel klant- als leverancierszijde. Publicaties van zijn hand zijn: Stuurgroep aan het roer en Nul mislukkingen voor Business Owners (beide in de KWD boekenreeks); Wat is nodig voor goede samenwerking opdrachtgever en projectmanager; en het drieluik Projectpolitiek - Hoe politiek is mijn project, Projectpolitiek - De projectmanager in de politieke jungle, en Projectpolitiek - Een kwestie van Willen en Durven. Ronald is begonnen als natuurwetenschappelijk onderzoeker. Zijn inspiratie haalt hij uit onder meer uit beeldende kunst, zoals het expressionisme of de Nederlandse stroming De Stijl.

## Colofon

**Vakblad Projectmanagement** informeert zijn lezers over actuele ontwikkelingen in de theorie en de praktijk van het boeiende vakgebied van projectmanagement. De artikelen bevinden zich op het snijvlak van business en ICT. Tot de doelgroepen behoren projectmanagers, managers van projectmanagement afdelingen, programmanagers, multi-projectmanagers en lijnmanagers die betrokken zijn bij projecten in hun eigen organisatie. Het Vakblad vraagt u aan via: [www.kwdrm.nl/vakblad](http://www.kwdrm.nl/vakblad)

**Artikelen of ideeën** zijn welkom en kunt u doorgeven aan de redactie: [vakblad@kwdrm.nl](mailto:vakblad@kwdrm.nl). Artikelen worden inhoudelijk beoordeeld door de redactieraad, bestaande uit: Annet Holtrop, Ronald Kappert, Luuk Ketel (KWD Resultaatmanagement), Bart van de Hooff (Vrije Universiteit Amsterdam) en Leo Klaver (Klaver Communicatie).

**Drie keer per jaar** verschijnt het Vakblad Projectmanagement. 1500 edities worden als hard copy gestuurd naar lezers/abonnees. Daarnaast ontvangen 1500 lezers/abonnees de editie digitaal. KWD Resultaatmanagement geeft het vakblad uit. De uitgever verzendt het magazine gratis aan lezers die tot de doelgroep behoren.

De redactie beoordeelt de aanvraag voor gratis toezending. Een betaald abonnement kost € 25,- of € 10 per nummer incl. 9% btw. Advertentietarief: € 750,- (ex. btw) per plaatsing voor een 1/1 adv full colour.

Het magazine wordt gelezen door: projectmanagers, programmamanagers, lijnmanagers, informatiemanager, adviseurs, projectleiders, consultants, directeuren, CIO's, vice-presidents, scrummasters, teamleiders, trainers, PMO's. (Meer projectmanagers lezen het magazine dan PMO's.)

**Teksten&Realisatie:** KWD Resultaatmanagement en Leo Klaver (Klaver Communicatie, De Lutte)

**Vormgeving:** HGPDDESIGN, Alphen aan den Rijn

**Copyright:** Gehele of gedeelte overname of reproductie van de inhoud van dit magazine is alleen toegestaan na schriftelijke toestemming en bronvermelding. De uitgever is zich volledig bewust van zijn taak om een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kan hij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele onjuistheden.