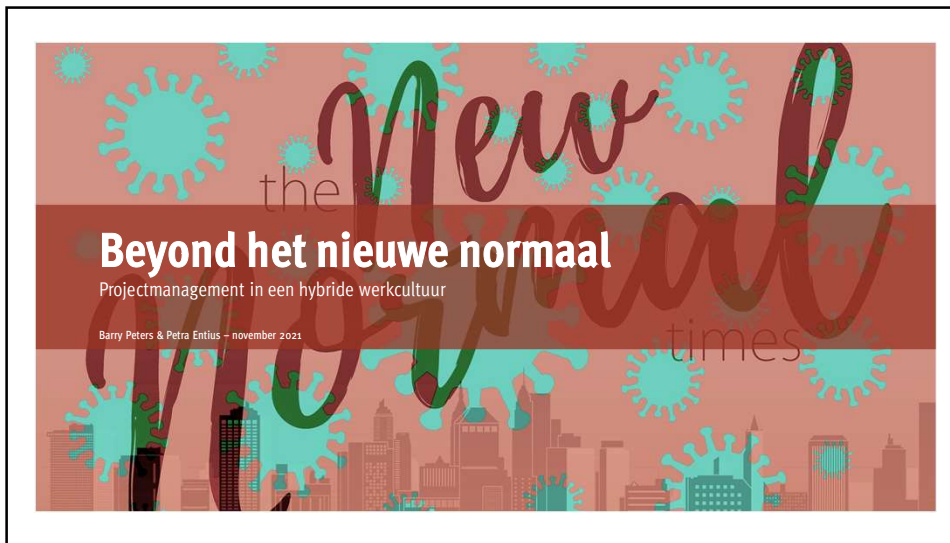




1

Welkom

Projectmanagement in een hybride werkcultuur

Interactieve sessie waarin we jouw ervaring en mening toetsen → Mentimeter

Onderwerpen:

- Het vormgeven van hybride werken in het nieuwe normaal
- De benodigde stappen naar beyond het nieuwe normaal
- Onderzoek doen over de impact van hybride werken onder projectmanagers
- Conclusies onderzoek
- Adviezen richting toekomst voor projectmanagers

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT |

2

Ga naar www.menti.com en gebruik de code 4566 7681

Instructions

Ga naar
www.menti.com

Voer de code in
4566 7681

Of gebruik een QR code

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT | 3

3

Welke afspraken zijn er bij jou op het werk gemaakt of heb jezelf in je werk gemaakt over hybride werken?

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT |

4



Nieuwe manieren van werken gaan over het **loslaten** van vaste gewoonten, processen en middelen. Begin met de vraag wat het **doel** van de werkzaamheden is. Denk vervolgens na over hoe dat misschien op een **andere, betere manier** kan.

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

5



Wat had jij met jezelf afgesproken om nooit meer op de 'oude manier' te doen na de coronapandemie?

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

6

Het nieuwe normaal

Na de versoepelingen....

‘Thuiswerken zal na corona heerlijk zijn, maar ik wil wel wekelijks naar kantoor’

ANWB: drukste ochtendspits sinds begin coronapandemie



Druck op de A28. Beeld AFP

Na anderhalf jaar thuis zitten, wordt er nu de coronamaatregelen zijn afgebouwd record na record gebroken als het gaat om files op de weg.

Start campagne 'Hybride werken. Wat win jij er mee?'

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat start vandaag met een publiekscampagne over de voordelen van hybride werken: het deels thuis en deels op kantoor werken. De coronacrisis is nog niet voorbij, maar gelukkig kan er steeds meer. Nu geldt vanuit het kabinet nog het advies: 'Werk thuis als het kan en op kantoor als dat nodig is'. Daarom is dit het moment om na te denken welke voordelen we van het thuiswerken willen behouden. Soms thuis, soms op kantoor. Dat scheelt reistijd en drukte in de spits. Hybride werken is win-win. Wat win jij er mee?

Wanneer je écht bij elkaar moet zitten

'Werk thuis als het kan en op kantoor als dat nodig is.' Dat is nog altijd de regel in veel bedrijven. Maar wanneer is werken op kantoor eigenlijk echt nodig en wat niet? Een paar jaar geleden schreef ik al over overtuiging en Gary Oliver, hoofd personeel in het onderzoek naar verschillen tussen samenwerken op afstand en op dezelfde locatie. Volgens hem is het slim om de schaarse tijd samen vooral te besteden aan complexe taken. Aan werk dat geen routine is. Waarom is dat zo belangrijk?



Als je bij elkaar zit, zorgen deze Amerikaanse psychologen, verlegt de communicatie het meest. Kennelijk, dat komt omdat 'hun' bijeenkomsten gingen voor de meeste mensen omstandigheden. Wat bedoelen ze daarmee?

Meeste bedrijven: 'hybride' werken blijft na corona

Door een ander onderzoek. Het merendeel van de coronacrisis heeft de hybride werken als gewoonte zien, maar nu wordt de structuur van de bedrijven anders. Dit is een voordeel dat kan worden gebruikt. Het is niet de bedoeling dat de hybride werken als gewoonte blijft na corona. Het is de bedoeling dat de hybride werken als gewoonte blijft na corona. Het is de bedoeling dat de hybride werken als gewoonte blijft na corona.



Jong talent wil hybride werken zonder lastige managers en procedures

Falst het hybride werken is in trek bij jong en oud, maar bij de jongste generaties werknemers is deze wens nog veel sterker. Werkgevers moeten daar structureel in meegaan om werknemers te verbinden, motiveren en productief te houden. Want jongeren hebben grote verwachtingen van hun digitale werkomgeving en kloven daarin hun eigen weg. Ze willen niet vastzitten in een sterk begrensde organisatie en zien de toegevoegde waarde van een leidinggevende niet echt.

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

7

Het Nieuwe Normaal

De praktijk

Wat zien we gebeuren?

Vanuit de **traditionele** managerial manier van denken en **vanuit oude patronen** hybride werken definiëren:

- **Getallen** plakken aan de verhouding kantoor/thuiswerk.
- Denken vanuit **bureaus en stoelen** en de **inrichting** van de kantooromgeving.
- Van bovenaf alles willen oplossen en vastleggen in **beleid**.
- Natuurlijke reactie om het "oude" normaal te herstellen.

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

8

Beyond het nieuwe normaal

De toekomst

Waar het om zou moeten gaan..

Vormgeven hybride manier van werken op basis van **doelen**:

- Het gaat over de **manier** waarop je het werk vormgeeft, met **wie** je dat doet, **waar** je dat doet en **welke** (hulp) middelen je daarvoor het beste kunt inzetten.
- Vanuit een **gezamenlijke (team) visie**: samen bepaal je wat je als team nodig hebt om optimaal te werken en te presteren : wat doen we samen fysiek, wat kan hybride en wat kan elders.
- Vertrouwen in **het individu**: output- en resultaatgericht en niet vanuit controle.

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

9



Stel je voor dat je werkt in een omgeving waarin je alles **zelf kunt kiezen** en bepalen..... gebaseerd op **jouw persoonlijke voorkeuren**.

Dat is toch heel wat **anders** dan een gebouw waarin je acht uur per dag, tijdens openingstijden, **moet voegen** naar wat de gemiddelde medewerker nodig heeft.

Matt Mullenweg

KUNNEN WILLEN DURVEN

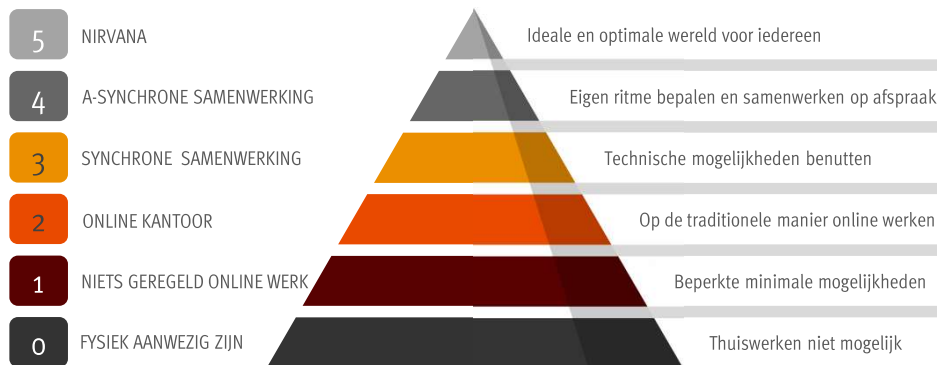
RESULTAATMANAGEMENT

KWD

10

Niveaus van virtueel werken

Matt Mullenberg



KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

11

11

Nieuwe Normaal

De praktijk

Online kantoorje spelen

We zijn remote **hetzelfde** blijven doen als op kantoor: identieke werkprocessen, patronen en overlegstructuren.

- Focus heeft gelegen op **de techniek**: digitale samenwerkingstools die het remote werk ondersteunen
- Focus op de **'mens'** ontbrak
- Het uitgangspunt was dat iedereen remote werken zou moeten willen en kunnen
- Focus op zelf het wiel uitvinden en weinig oog voor 'best practices' vanuit de buitenwereld

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

12

Gitlab: Why work remotely

13



Wat zijn voor jou de belangrijkste voordelen van remote werken?

14

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT



Remote manifesto

Best practise Gitlab



Volledig op afstand werken bevordert:

1. Inhuren en werken vanuit de hele wereld - in plaats van vanuit een centrale locatie.
2. Flexibele werktijden - in plaats van vaste werktijden.
3. Opschrijven en vastleggen van kennis - in plaats van mondelinge uitleg.
4. Geschreven processen - in plaats van on-the-job training.
5. Het publiekelijk delen van informatie - in plaats van need-to-know toegang.
6. Documenten openstellen voor bewerking door iedereen - in plaats van top-down controle van documenten.
7. Asynchrone communicatie - in plaats van synchrone communicatie.
8. De resultaten van het werk - in plaats van de uren die erin gestoken zijn..
9. Formele communicatiekanalen - in plaats van informele communicatiekanalen.

15

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT



Het kantoor is voor **sociale** ontmoetingen.

Gitlab



16

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT



16

Beyond het nieuwe normaal

De toekomst

Samen naar nieuwe ritmes en routines

- Bepaal samen wanneer je **tegelijk** werkt en waar je dit doet
- Stem je **overlegstructuur** af op je samenwerkingspatronen
- Bepaal de **tools** waarmee je gaat werken als team
- Maak afspraken hoe jullie communiceren en via welke **middelen** (beperk jezelf)
- Stem je **leiderschapsstijl** hierop af: wat heeft je team nodig en speel hierop in

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

17

Wat betekent dit voor jou?

De weg naar Beyond.....

Volhouden..... de weg van (gedrags) verandering vraagt tijd, aandacht en sturing.

- Toon **voorbeeldgedrag**: laat het goede zien en doe het anders
- Durf kritische vragen te stellen over nut en noodzaak van gewoontes
- Heb het **lef** om –tegen de stroom in- het werk anders vorm te geven
- Blijf leren en investeren in jezelf: nieuwe methoden, technieken en tools, literatuur, trainingen
- Maak je **leiderschapsstijl** hybride: zet de mens centraal; vertrouwen en laat los.
- Zorg voor **verbinding** en ga het échte gesprek aan
- Corrigeer en spreek mensen (persoonlijk) aan om terugval in oude gewoontes te voorkomen
- Leervan je omgeving: maak gebruik van **ervaringen** en vertaal dit naar eigen toepassingen
- Evalueer periodiek: Wat gaat goed? Wat kan beter? Waar stoppen we mee?

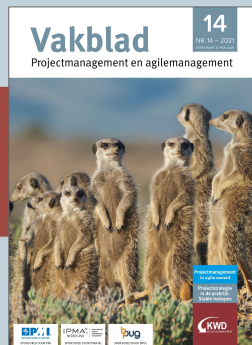
KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

18



Het onderzoek



19

Collectieve geheugen

Mentimeter

Welke herinnering aan de 1^e lockdown periode staat in jouw geheugen gegrift?

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

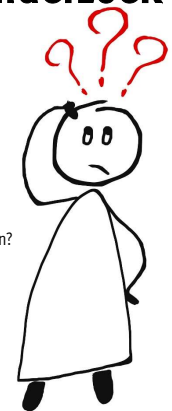
20

The collage consists of several images:

- A wide highway with a blue sky and a few cars.
- A press conference with three people at podiums.
- A 3D model of a coronavirus particle.
- A person washing their hands in a sink.
- A person sleeping on a couch.
- A person sitting on a couch, looking at a laptop.
- A person working at a desk with a laptop.
- A person holding a baby.

- Isolatie, misverstanden, **minder persoonlijk** contact en rol onduidelijkheid (Hertel e.a., 2005; Golden e.a., 2008)
- Hogere **productiviteit** door zelf de tijd, plaats en werkmethode te kiezen (werkautonomie) (Pavlova, 2019)
- Thuiswerken kan helpen om **eigen werkritme** te bepalen en afleiding van collega's te voorkomen (Klopotek, 2017)

- Er een **ritme nodig is** voor een team of over teams heen?
- Er **co-located teams** nodig zijn?
- Als een hybride vorm is toegestaan (**mix** van thuis- en op locatie werken), blijven de voordelen dan bestaan?



Onderzoek onder managers

Korte termijn effecten van remote werken

Uit grootschalige onderzoeken blijkt:

- 47% vond hun werk meer of zelfs veel meer **uitdagend/moeilijker** geworden (Ipsen e.a. 2020)
- **Jongere managers met kinderen** ondervonden problemen met de **werk-privé balans** (Hooftman e.a. 2020)
- De overige eerdergenoemde voor- en nadelen werden ook bevestigd

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

25

“

Als **managers** het remote werken moeilijker vinden.....

*Hoe zit het dan met projectmanagers?
Wat is er dan moeilijker geworden?*

”

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

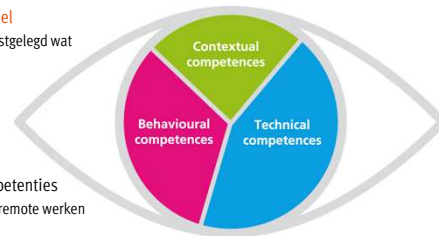
26

Framework voor het onderzoek

Projectmanagement kerncompetenties

Aanpak van het onderzoek

- IPMA Individual Competence Baseline (ICB) als **conceptueel model**
 - Een internationaal vastgestelde set van competenties waarin is vastgelegd wat project-, programma- en portfoliomanagers moeten kunnen
- Drie competentiegebieden:
 - Technieken: project voorbereiding, planning en uitvoering, etc.
 - Gedrag: aansturen van jezelf, verbinden met anderen, etc.
 - Context: contracten lezen, financiële kennis voor begrotingen, etc.
- In het onderzoek lag de **focus** op de technische- en gedragscompetenties
 - In het eerste onderzoek uitgevoerd in maart 2021 zijn de door het remote werken **meest geraakte competenties** geïdentificeerd
 - Het vervolgonderzoek keek naar wat die impact was (**belangrijker en moeilijker**) en hoe projectmanagers daar dan mee omgaan

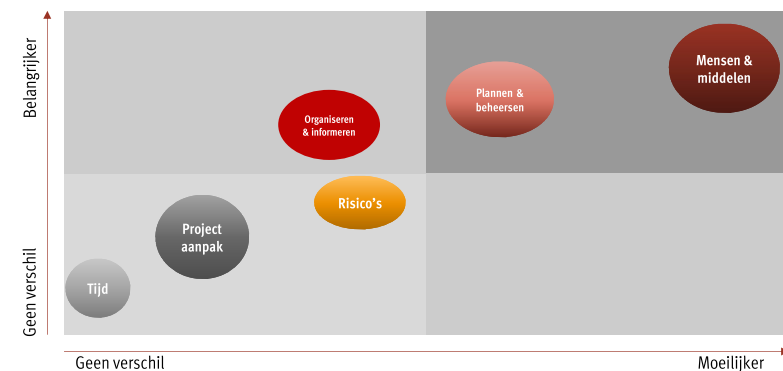


KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

27

Technische competenties



KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

28



Projectmanagers missen het **informele, toevallige** contact als informatiebron en moment om te verbinden.

Reactie: méér formeel en gestructureerd **overleggen** om informatie op te halen en voortgang controleren.



KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

29

Wat is jouw ervaring?

Toetsen bevindingen



Welke gedragscompetenties zijn belangrijker en moeilijker geworden?

- Relaties en verbinding
- Vindingrijkheid
- Zelfmanagement
- Leiderschap
- Conflict
- Teamwerk

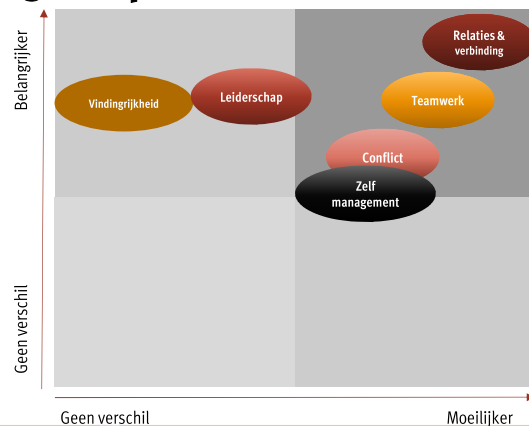
KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

30

Gedrag competenties



KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

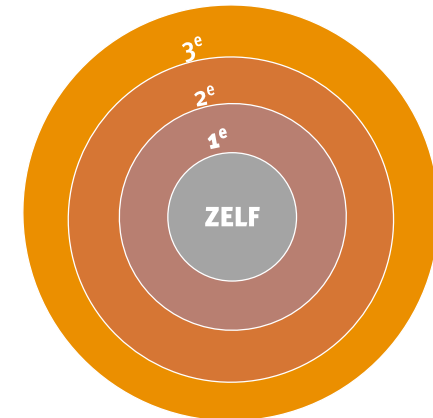
31

Interactie vizier

Tool voor zelf analyse voor de mate van interactie

Hoe ontdek je blinde vlekken?

- Wie spreek je wel, en wie niet?



KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

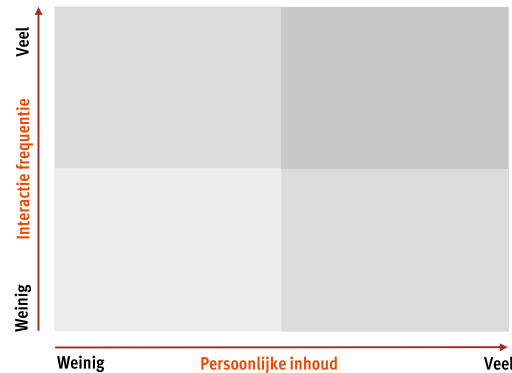
32

Verbindingsrooster

Tool voor zelfanalyse van de mate van verbinding

Hoe krijg je inzicht in blinde vlek voor verbinding?

- De frequentie van interactie met collega's
- De mate van persoonlijke inhoud van deze interacties



KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

33

Onderzoekreacties

Hoe gaan projectmanagers om met de impact van **gedragscompetenties** relaties & verbinding, leiderschap, teamwerk, conflict en crisis?



KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

34

Conclusies onderzoek



Moelijker

Projectmanagers geven aan dat hun werk **moelijker** wordt door het thuiswerken



Gedrags & technische competenties

Impact is vooral op enkele **gedrags-** en **technische competenties**: plannen & beheersen, zelf-management, relaties & verbinding



Zelfanalyse tools

Met **zelf-analyse tools** onderzoeken hoe dit effect voor jou is



Persoonlijk

Extra aandacht voor met wie je contact hebt en hoe **persoonlijk** het contact is



Resultaat

Aansturing door meer focus op **resultaat**

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

35

Beyond: stappen richting de toekomst

Op weg naar nieuwe manieren van werken als competentie en concurrentie voordeel

Welke tips en adviezen geeft het onderzoek aan de projectmanager?

- **Omarm verandering** en wees je bewust van je gedrag en welke invloed je daarmee hebt.
- **Check** regelmatig hoe je scoort op kern competenties
- Versterk je **soft skills**
- Besteed meer aandacht aan **verbinding en groepsgevoel**
- Stuur op **resultaat** en geef vertrouwen
- Bepaal **samen** met je team de beste (hybride) werkomgeving voor je projectwerkzaamheden.
- Stem **ritme** en routines hierop af
- **Enjoy the ride!**



KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

36

Tot slot



Waar zou volgens jou vervolgonderzoek over moeten gaan?

37

Kunnen	Kennis
Willen	Willen
Durven	Delen



38

Bronvermelding

LITERATUUR - NASLAGWERKEN - PUBLICATIES

- IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management, 4th Version. Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020).
- Experiences of working from home in times of covid-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May, 2020 Veldhoven, M.; van Gelder, M. (2020). De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown. Tijdschrift voor HRM, 23(3), 66-90
- Zijn projectmanagers immuun voor de impact van COVID-19? Barry Peters (April 2021), KWD Resultaatmanagement Vakblad nr 12
- Alleen samen krijgen we hybride werken onder controle. Barry Peters (Oktober 2021), KWD Resultaatmanagement Vakblad nr 14
- Werk heeft het gebouw verlaten – Jitske Kramer
- Artikel Matt Mullenweg: <https://medium.com/swlh/the-five-levels-of-remote-work-and-why-youre-probably-at-level-2-ccafo5a25b9c> X
- Remote manifesto – Gitlab
- Leidinggeven in een hybride organisatie – Jeroen Busscher

Gebruikte afbeeldingen: Pixaby, RTL Nieuws, AD, Trouw, Telegraaf, NRC, NPO

39