

## **Balkenende 4 valt op klassieke scope-creep!**

Je zag het de afgelopen dagen natuurlijk al aankomen. De discussie over Uruzgan zou tot een kabinetscrisis leiden. Dat het kabinet ook daadwerkelijk is gevallen, kwam voor mij toch nog als een verrassing. Deze gebeurtenis heeft parallellen met het proces van strategie-implementatie binnen veel organisaties.

Het proces van strategie-implementatie kenmerkt zich door het definiëren van die acties die uiteindelijk leiden tot een optimale fit van een organisatie met een omgeving. Je zou kunnen zeggen dat het Nederlandse kabinet haar geformuleerde strategie mede wilde implementeren door de NAVO militaire steun in Uruzgan te geven.

De genoemde strategie-implementatie mondt op tactisch en operationeel niveau vaak uit in projectmatige activiteiten. Projecten kenmerken zich o.a. door een scope en verschillende randvoorwaarden. In het geval van Balkenende 4 was er een duidelijke randvoorwaarde gesteld over de tijd dat de troepen zich voor de missie zouden inzetten.

In de dagelijkse projectpraktijk valt mij op dat de bewaking van de projectscope en de randvoorwaarden een bijzondere aandacht krijgt van de projectmanagers en soms ook opdrachtgevers. Zo staat het in de projectmanagement methode boekjes, dus dan doen we dat ook braaf. Dit gaat vaak met een dusdanige krampachtigheid gepaard, dat ik mij wel eens afvraag of men nog goed voor de geest heeft met welk doel het project gestart is. Dat doel betrof immers het implementeren van een deel van de organisatie strategie!

Laten we nog eens goed kijken naar de kenmerken van het strategie-implementatie proces. Organisaties definiëren een strategie om uiteindelijk succesvol te zijn in hun streven naar continuïteit. Het streven naar continuïteit is namelijk de hoogste doelstelling voor organisaties. Met het succesvol implementeren van een strategie wil men bewerkstellingen dat de relevante omgeving van de organisatie, het bestaan van die organisatie gedoogd. Het gaat er dus voor de organisatie om, om een zo goed mogelijke fit met deze omgeving te realiseren. Zonder een goede fit is continuïteit onmogelijk.

Een belangrijk gegeven van een dergelijke omgeving is dat dit geen statisch geheel is. Juist in de huidige wereld veranderen erg veel zaken in een duizelingwekkend tempo. Het is dus een utopie te denken dat een eenmaal genomen foto van een omgeving dezelfde blijft gedurende een strategie-implementatie traject, of dezelfde is nadat een strategie geïmplementeerd is.

Naar mijn mening is het dus essentieel om tijdens een strategie-implementatie traject de ogen en oren goed open te houden voor ontwikkelingen in de omgeving die van invloed kunnen zijn op de fit van de organisatie met die omgeving. Doorvertaald naar de projectwereld: niets is erger dan na afloop van een project te ontdekken dat de projectresultaten niet meer de volledige wensen van de opdrachtgever, of erger nog van zijn klanten afdekken.

Het openstaan voor omgevingsveranderingen zou zich dus ook moeten vertalen naar de manier waarop wij projecten doen. De uitgesproken harde bewaking van de scope en randvoorwaarden zou wat mij betreft wat meer in functie mogen staan van het achterliggende doel van de projecten. Als we deze stelling echt doorleven dan zullen we ook begrijpen dat het eigenlijk helemaal niet erg is als de scope en/of randvoorwaarden van een project veranderen. Sterker nog: we zouden de veranderingen moeten verwelkomen omdat ze ervoor zorgen dat we de juiste projectresultaten opleveren. Juist in de zin dat ze optimaal bijdragen aan de implementatie van de strategie.

Ik voel de projectmanagers onder de lezers al denken: ja maar mijn randvoorwaarden dan, wat gebeurt daar dan mee als mijn scope verandert? Natuurlijk, daar moet een volwassen gesprek over plaatsvinden met de opdrachtgever. Doe je dat niet dan staat het verlies van vertrouwen om de hoek en ben je demissionair voor je er erg in hebt. Maar dit is niet de essentie van mijn boodschap.

Mijn oproep aan professionals die zich bezighouden met strategie-implementatie is dan ook: sta open voor scope wijzigingen, verwelkom ze zelfs en richt je meer op het achterliggende beoogde resultaat en minder op de harde, oogklepachtige manier van scope bewaking.

PS: deze column is geschreven zonder enige mening te willen geven over de val van het kabinet.

Reacties en discussies zijn welkom op [info@innervisie.nl](mailto:info@innervisie.nl).

Rob Buijtendijk

Algemeen directeur

InnerVisie BV

Specialisten in strategie-implementatie