GOEDE KERST 2004, WANT DE STORM BLEEF UIT!

Albrecht Meeusen blikt terug op het project dat hij tien jaar geleden samen met Rien van Leeuwen deed. “Een groot project en een succes mede dankzij de grote bijdrage van Ruysdael!” >

VAN AZIË TERUG NAAR EUROPA

Het was eind 2003. Albrecht woonde met zijn gezin naar volle tevredenheid in Zuid-Korea en werkte bij een grote rederij die tot de top 10 van de wereld behoorde. In 1994 was Albrecht begonnen als trainee en vooral aangetrokken door de open cultuur, de decentraal belegde verantwoordelijkheden en de ‘can do mentaliteit’ van deze organisatie. Een organisatie met mensen die de schouders eronder zetten en met veel ruimte voor eigen ontwikkeling. Heel Rotterdams, niet lullen maar poetsen! Als manager in Zuid-Korea was Albrecht onder andere verantwoordelijk voor een succesvolle systeemimplementatie van FOCUS 1. In Europa stond de organisatie aan de vooravond van een omvangrijke en belangrijke implementatie van FOCUS 4. De implementatie van FOCUS 3 was in Europa helaas niet geheel geruisloos verlopen. Reden voor de directie om Albrecht te vragen om naar Nederland te komen en de implementatie van FOCUS 4 in Europa voor zijn rekening te nemen. Het Europese management wilde de implementatie van FOCUS 4 goed aanpakken in een goede projectopzet, met ondersteuning van een professionele organisatie op het gebied van project- en verandermanagement.
Zo stond Albrecht op 10 januari 2004 met zijn gezin op Schiphol, weer met zijn voeten op de koude Nederlandse bodem.

PROJECTMANAGEMENT OP GROTE SCHAAL

FOCUS 4 was een megaproject! Ruim tweeduizend gebruikers, in 42 landen en vijftien kantoren. Albrecht had al wel een succesvolle implementatie in Zuid-Korea gedaan, maar die schaalgrootte was niet vergelijkbaar. Bovendien had Albrecht nog geen ervaring met dit soort megaprojecten. Professionele ondersteuning op het gebied

INTERVIEW: ANTON VAN VEEN, EILEEN VAN LIGTEN

FOTOGRAFIE: VINCENT ZANDKUIJL

van projectmanagement was voor hem daarom zeer welkom.
“Ik had direct een klik met Rien,” weet Albrecht nog. “Wij hebben twee keer een uurtje met elkaar gesproken en konden elkaar direct vinden in de inhoud. Voor we het wisten hadden we eigenlijk in die twee uur de contouren van het projectplan al geschetst.”

KORT TRAJECT MET EEN BIG BANG

“Het was een erg kort traject,” verhaalt Albrecht. “Medio januari 2004 begon ik in Rotterdam en 1 oktober 2004 moest FOCUS 4 live gaan.” Omdat FOCUS 4 de integratie van alle systeemcomponenten betrof over de gehele supply-chain, moest de organisatie ook wel in één big bang over. Albrecht: “Containerlijndiensten zijn met elkaar verknoopt. De status van de container moet van het begin tot het eindpunt goed te volgen zijn. Een container kan over zee binnenkomen in Italië en dan vandaar uit over land op de trein verder gaan en uiteindelijk in Duitsland weer aan een exporttraject beginnen. Dan moet in het systeem alles in dezelfde omgeving staan, anders is de lading niet meer te volgen, niet voor de klant en niet voor de interne organisatie.” Een big bang was dus mede hierom niet te vermijden.

‘VOOR WE HET WISTEN HADDEN WE EIGENLIJK IN TWEE UUR DE CONTOUREN VAN HET PROJECTPLAN AL GESCHETST’

GEORGANISEERDE OMGEVING

“Rien en ik hadden al snel door dat wij ons moesten richten op het meekrijgen van de mensen in de organisatie,” herinnert Albrecht zich. Met Rien heeft Albrecht daarom eerst de omgeving van het project georganiseerd, zodat de communicatie- en besluitvormingskanalen duidelijk neer werden gezet voor de voortgang van het traject. “Wij werkten hierin met kringen. De eerste kring dicht om ons heen bestond uit veertig direct betrokken mensen. De volgende kring bestond dan weer uit de relaties van die veertig direct betrokkenen, enzovoort. Op die manier konden wij die ruim tweeduizend gebruikers, 42 landen en vijftien bedrijfsonderdelen op een efficiënte en effectieve manier bij het project betrokken houden,” weet Albrecht nog. “Daar bleek ook de meerwaarde van Rien. Hij is een meester in het vinden van vernieuwende werkwijzen in ‘hoe wij het gaan uitrollen’ en mensen verbinden van hoog tot laag in de organisatie.”

READINESS RATING

Het projectplan was opgedeeld in drie duidelijke fasen: ready for change (voorbereidingsfase), ready for FOCUS 4 operation (implementatiefase) en ready for next improvement (live fase). De IT-afdeling werkte met honderden mensen aan de readiness van het systeem. Wij namen de organisatie voor onze rekening. De sponsor van het project was gevonden in de top van de organisatie: de Europese directeur. Vervolgens werd eerst een complete review gedaan van het FOCUS3-project, om hieruit de lessons learned te halen en ook om een formele sign-off te krijgen op dit project. Alleen op die manier konden de benodigde resources ook worden vrijgemaakt en kon er worden geleerd van de fouten die in het vorige traject waren gemaakt. “Het was een goede, heldere fase-indeling,” volgens Albrecht. Door scherpe mijlpalen en gezamenlijke sign-off was er goede interactie tussen IT en de business. “En wij hebben de country-managers verantwoordelijk gemaakt voor de implementatie. De sign-offs voor

Perfect Storm

de fasen en subfasen hebben wij via dezelfde kringen opgehaald waarin wij ook de omgeving hadden georganiseerd. Wij hebben opnieuw mensen van hoog tot laag betrokken door bij elke faseovergang te laten tekenen op de ‘readiness-rating-list’. Er moest heel veel worden afgestemd: mensen, processen, systemen en afhankelijkheden en vervolgens werd hierop gescoord en konden wij de sign-offs halen. Een on-going proces van zowel halen als brengen en Rien zat daar middenin als changemanager met verantwoordelijkheid voor het proces en ook voor het resultaat!”

KANTELING VAN DE ORGANISATIE

“Voor de go live zijn Rien en ik alle landen langsgegaan,” zegt Albrecht. “Wij begonnen al met de implementatie, terwijl het systeem nog niet klaar was. Het ging om de readiness van de organisatie. De organisatie moest kantelen, van functiegericht naar procesgericht denken. De bedrijfsvoering moest ook worden aangepast aan het nieuwe systeem. Rien heeft met de trainers het concept en de uitrol van de training opgezet. Respect voor deze trainers. Zij namen het voortouw in de kanteling. In de zomer hebben wij vervolgens de mensen getraind, toen er inmiddels wel een systeem stond.” Het hele project is als een organisatieverandering aangevlogen en niet als een technische implementatie. Albrecht geeft aan dat zij van de review van FOCUS 3 vooral hadden geleerd dat het erom ging dat de mensen meegingen in de verandering. Dat was de belangrijkste component!
Eind april 2004 werd het dan ook even heel spannend. De fase ready for change moest worden afgerond en toen kwam het voor de mensen in de organisatie ook heel dichtbij. De weerstand tegen de verandering openbaarde zich toen hevig. De kern van de weerstand zat niet in de inhoud, maar in de onderstroom, de persoonlijke belangen en opvattingen van mensen. Dit uitte zich onder andere in de bovenstroom van het project, in weerstand tegen de inhoud en de planning. “Op advies van Rien ben ik toen voor de mensen gaan staan. Gezegd dat ik de drukte en de stress van het project snapte, meevoelde en dat ook ik geen familieleven had gehad de afgelopen vier maanden. Maar dat wij oprecht in onszelf moesten geloven. In onze kennis en kunde om de implementatie samen succesvol voor elkaar te krijgen,” vertelt Albrecht met passie. “Zo hebben wij de managers en medewerkers meegekregen, want het lag niet aan de inhoud. Voor de sign-off van de ready for change-fase waren daarmee ook geen argumenten meer om het project verder tegen te houden.”

PERFECT STORM

Om het Europese management te overtuigen, organiseerden Albrecht en Rien een bijzondere sessie. Ze hadden een schip gehuurd – de Rederijker – en zijn daarmee met het voltallige Europese management gaan varen op het IJsselmeer. Aan boord gaven ze een presentatie over het belangrijkste

risico op dat moment in het project: te weinig resources. Om extra resources te krijgen, werd een meeting met Board Members verantwoordelijk voor ICT en Customer Services gehouden. Tijdens deze meeting werd de presentatie kracht bijgezet met een compilatie van fragmenten uit de film *The perfect storm* met George Clooney in de hoofdrol. Met deze filmfragmenten konden Albrecht en Rien uitstekend het afbreukrisico van het project overbrengen: te lang op een te hoog niveau met te veel werkdruk opereren, dan breken mensen af en haal je je eindresultaat niet zonder grote schade in de organisatie. "Rien had precies die filmfragmenten en teksten geselecteerd die deze essentie weergaven. Dat had effect op de Board Members. Toen werden de resources heel snel afgetikt," zegt Albrecht met een grijns.

GOEDE KERST!

"Om de laatste fase goed te kunnen afronden, hadden Rien en ik de doelstelling van deze fase zo geformuleerd dat de kans op succes het grootst zou zijn: Iedereen een goede kerst! De afronding van de volledige implementatie viel namelijk in december en als wij dat niet zouden halen, zou dat betekenen dat wij met z'n allen aan het werk moesten gedurende de kerst. De motivatie van iedereen om de deadline te halen was dan ook maximaal!" Voor de kerst 2004 was alles klaar en was FOCUS 4 succesvol geïmplementeerd. Iedereen heeft een goede kerst met het gezin kunnen vieren. In april 2005 is vervolgens nog een final review (lessons learned) gehouden, met daaraan gekoppeld een trip naar Girona met een leuk feest. <

RELATIE MET RUYSDAEL

"Mijn relatie met Ruysdael?" Albrecht denkt na. "Met Ruysdael en vooral met Rien natuurlijk, is een mooie relatie ontstaan. In acht maanden zo'n groot en diepgaand traject! Ik heb hierdoor gezien hoe het ook kan. Een externe projectmanager gewoon als one of the guys, maar wel een professional! In jullie aanpak staat het menselijke aspect op de voorgrond. Dat is de kracht. Het is geen organisatie. Het is een ander type mens, niet de typische consultant. Jullie gaan mee met de tijd, blijven je ontwikkelen. Jullie leren snel en leven je goed in in wat voor organisatie jij je opdracht doet en hoe jij daarop aan moet sluiten. Ik merk dat nu in dit interview ook weer direct. Zoals ik nu met jullie zit te praten. Jullie sluiten ook direct aan. Eigenlijk dat wat jullie als Ruysdael normaal vinden, maar wat in deze wereld heel erg bijzonder is!"

RIEN VAN LEEUWEN

EEN WANDELING IN DE NATUUR BRENGT JE VERDER

Wandelen in de natuur is een grote passie van Rien. Samen of alleen, in de polder, langs het strand of in natuurparken. Hier komt zijn inspiratie voor mens en natuur samen in een gezonde fysieke activiteit. Het is ook een metafoor voor hoe Rien in zijn werk en in zijn leven staat. Nieuwsgierig genieten van zowel het gezelschap, het landschap als het wandelen zelf. Door die wisselwerking ontstaat energie. Het een kan niet zonder het ander. Soms helpt een duidelijk pad en bestemming en soms is het juist goed om samen de route te ontdekken vanuit die wisselwerking. Wandelen in de natuur maakt hem bewust van het grotere geheel en hoe hij daar als mens een onderdeel van is. Dat het eigenlijk gaat om een natuurlijke manier van zijn en doen.

AUTHENTICITEIT

Verandering kun je niet afdwingen, maar wel laten ontstaan. Door wisselwerking te stimuleren en op een natuurlijke manier te werken. Bij het FOCUS-project deden wij dat door de georganiseerde omgeving en door samen stukjes van de reis mee te maken. Het was een multicultureel project. Uiteindelijk gaat het er om dat iedereen vanuit zijn eigen authenticiteit de reis in zijn eigen gebied volbrengt. En als alles dan bij elkaar aansluit, is het helemaal mooi. Dan heb je ineens een geslaagd project.