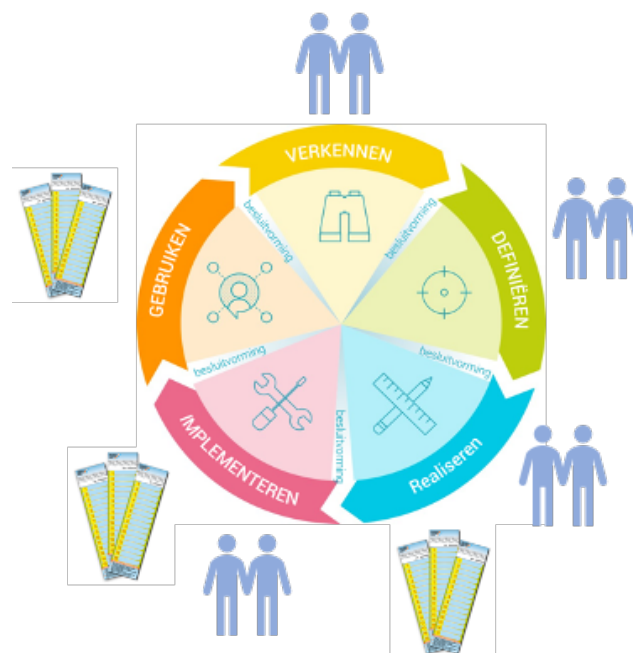


Inzet coaching binnen de diverse projectfasen

Voor de diverse fasen binnen een project is een op de fase aangepaste wijze van coaching mogelijk. Voor een aantal fasen geldt dat een intensievere samenwerking tussen coach en de interne projectleiders nodig is dan voor andere fasen binnen het project. In deze paragraaf wordt een voorbeeld gegeven van ‘welke intensiteit van coaching’ gepast is, afgestemd op de betreffende projectfase. Hierbij wordt de standaard YNNO-projectfasering als basis gehanteerd.



Figuur 1: mate van inzet coaching in de vijf projectfasen

Verkenningfase

In de verkenningfase van op Pega gebaseerde trajecten wordt ‘het werk dat gedaan wordt’ binnen de klantorganisatie (en hiermee de processen en verantwoordelijkheden) in kaart gebracht. Daarnaast komen zaken als de governance en ervaring met Agile werken aan de orde. Er wordt een beeld geschetst van de uitgangs- en toekomstige situatie, alsmede van de cultuur van de organisatie. Gezien het belang van deze fase en de veelal relatief korte doorlooptijd raden wij aan om op gestructureerde wijze vorm te geven aan de

coaching van de interne projectleider, bijvoorbeeld door inzet van twee dagdelen per week gedurende deze fase.

Definitiefase

In de definitiefase worden de kaders voor de realisatiefase in kaart gebracht. Veelal wordt binnen Pega-projecten in deze fase een zogenaamde 'prove of value' ontwikkeld, een demo aan de hand waarvan de klant een goed beeld verkrijgt van 'hoe het systeem er uit zal gaan zien. Deze fase eindigt vaak met een projectplan en een begrotingsvoorstel voor de hierna komende realisatiefase. Omdat net als voor de 'Verkenningfase' geldt dat het veelal gaat om een relatief korte tijdsduur en er daarnaast sprake is van een belangrijk kaderstellend karakter, raden we ook hier aan om op gestructureerde wijze vorm te geven aan de coaching, wederom door bijvoorbeeld hands-on inzet van twee vaste dagdelen per week.

Realisatiefase

In de realisatiefase wordt daadwerkelijk vormgegeven aan het systeem, in de vorm van sprints (met telkens een vast ritme). Er wordt zo snel mogelijk toegewerkt naar een Minimum Loveable Product. Zeker in het begin van de fase, wanneer het scrumteam het ritme moet gaan vinden, de product-owner zijn rol moet gaan invullen en de klantorganisatie 'moet gaan meebewegen' is het van belang dat op eenzelfde wijze vorm wordt gegeven aan het coachingstraject als in de twee voorgaande fasen. Bijvoorbeeld door hier in de eerste twee sprints wederom twee dagdelen per week op vaste momenten vorm aan te geven.

Als het ritme eenmaal gevonden is, ligt 'coaching op afroep' meer voor de hand, bijvoorbeeld door het hanteren van een zogenaamd 'strippenkaart-scenario'. De coach kan dan een rol spelen op momenten dat sprake is van een lastige dynamiek of als ondersteund moet worden bij het rapporteren of deelnemen aan de Stuurgroep.

Implementatiefase

Onze stelling is dat een resultaat opleveren zonder user adoptie net zo effectief is als water naar de zee dragen. Beoogde baten worden niet geëffectueerd en de organisatie beschikt over nog meer bedrijfsmiddelen die niet gebruikt worden dan voorheen. Kortom: laten we onze medewerkers helpen om de bedrijfsmiddelen te gebruiken zoals we dat als organisatie ook beogen.

Hoe? Door medewerkers te voorzien van een interactief leerproces met praktijkgerichte oefeningen, gevolgd door begeleiding op maat op de werkplek bij het eerste gebruik van de nieuwe middelen.

Met een multidisciplinair team met een mix van trainers die aansluit bij de karakteristieken van de doelgroep (jong en oud, man en vrouw, digitaal vaardig en digibeet).

Hier gaat het om het implementeren van (delen van) het systeem binnen de klantorganisatie. Veelal gaat het bij Pega-trajecten om meerdere opleveringen/implementaties. Dit vergt vaak zeer specifieke kennis en het gaat vaak om een hectische periode. Zeker bij een eerste implementatie lijkt gestructureerde inzet van coaching (bijvoorbeeld twee dagdelen per week gedurende twee weken) voor de hand liggend. Daarna, of bij vervolgpresentaties, kan het 'strippenkaartprincipe' weer worden gehanteerd. Er zal sprake zijn van een afnemende inzet van de coaching, naarmate deze fase vordert.

Gebruiksfase

Een beetje afhankelijk van of (en zo ja: welke) rol de interne projectleider speelt binnen deze fase, kan qua inzet van de coach in deze fase incidenteel gebruik worden gemaakt van het 'strippenkaartprincipe'.