

Verslag PPM Lagerhuisdebat – woensdag 12 februari 2020

Verslag: Rowi Rakels en Jan Bloem

De 16^e editie van het PPM Jaarcongres werd afgesloten met een Lagerhuisdebat onder leiding van Gijs Weenink, Directeur DebatAcademie. Met de echte debattrituelen, afgeleid van het Engelse Parlement, werden vijf stellingen op een zeer interactieve wijze uitgediept. We verdeelden de zaal in twee helften, het EENS-vak en het ONEENS-vak. Tijdens het debat mag je op elk moment overlopen. Uniek dat in een klein uur bijna alle 70 deelnemers – afkomstig uit zowel profit als non-profit organisaties van diverse sectoren – aan het woord kwamen!

We vatten de hoofdpunten hieronder samen, zo goed en zo kwaad als het kan.

We noemen eerst de stelling en de uitslag van het debat daarbij. YES als de meerderheid in het EENS-vak eindigt en NO bij een meerderheid in het ONEENS-vak.

Stelling 1: Nederland heeft de beste portfoliomanagers van de wereld => NO

Een ruime meerderheid is het ONEENS met deze stelling. Slechts vijf deelnemers zijn het EENS.

Eens: We zijn in Nederland heel serieus met ons vak bezig. Door bijvoorbeeld naar dit soort congressen te gaan, maar ook in bredere zin. We gaan spaarzaam met onze centen om. Dat zit in onze genen.

Reactie: We zijn inderdaad zuinig (met ons geld) en dat beperkt ons in de keuzes die we maken. We moeten meer innovatie tonen. Daarin zijn we te behoudend.

Eens: Waarom zijn we nu zo goed in dit vakgebied? Als we geen keuzes maken belasten we de werkvloer met te veel. We brengen focus aan en spreken met elkaar af waar we de meeste waarde creëren met elkaar. We zorgen dat iedereen in de organisatie happy is en gefocust en meewerkt aan de dingen die ertoe doen.

Reactie: Mooi verhaal, maar krijg het maar eens in de praktijk uitgevoerd. Deze reactie krijgt veel bijval. We moeten gewoon meer lef tonen.

Eens: Eén deelnemer - die 25 portfolio's in 25 landen beheert en dus vergelijkingsmateriaal heeft stelt: Nederland durft zeker keuzes te maken. We komen sneller tot keuzes dan andere landen. In Nederland maken we een keuze op basis van de juiste mix van ratio en onderbuikgevoel.

Hierna lopen veel mensen over naar het EENS-vak. De meerderheid staat nog steeds in ONEENS.

Stelling 2: PPM moet je blijven ontwikkelen => YES!

De overgrote meerderheid is het EENS met de stelling. Eén iemand is het ONEENS.

Eens: Een deelnemer verzamelt agile frameworks. Wat schetst zijn verbazing? Op het gebied van (hybride) portfoliomanagement zijn er bijna geen frameworks ontwikkeld. Er zijn er een paar die er aan 'ruiken', maar veel te weinig. Daar moet een standaard in komen.

Oneens: PPM is weer een mooie nieuwe ontwikkeling en zo hebben we ieder jaar weer ontwikkelingen. Het gaat niet zo zeer om de methodiek. Je bent slechts een middel waarmee je de besluitvorming ondersteunt. PPM geeft enkel consultants voer om geld mee te verdienen.

Reactie: PPM is inderdaad een middel, maar wel een middel waarin je moet blijven investeren om te zorgen dat je veranderingen in de organisatie en in de maatschappij bij kunt houden.

Deze reactie krijgt veel bijval.

Oneens: PPM moet zich misschien wel opnieuw uitvinden. Dekt 'project' nog wel de volledige lading? Moeten we daar geen ander woord voor bedenken? Niet alles lijkt namelijk tot een project. Een project is namelijk eindig. Bij een opdracht van deze deelnemer ontstaan initiatieven om bepaalde kansen op te pakken. Dat houdt niet op bij een project, het is continu door ontwikkelen.

Er zijn overlopers, maar de meerderheid blijft in het EENS-vak.

Stelling 3: Portfoliomanagers moeten de bestuurders tot keuzes verleiden => NO!

Een kleine meerderheid is het eens met de stelling. Gijs vraagt zich af of portfoliomanagers wel de beste verleiders zijn?

Eens: We weten allemaal dat we keuzes moeten maken en dat bestuurders keuzes moeten maken. Het woord verleiden is goed. We kunnen bestuurders niet dwingen tot keuzes. Ze houden niet van dwang.

Oneens: Eén deelnemer vindt het een 'schandalige' stelling. Bestuurders moeten een schop onder de kont krijgen omdat ze geen keuzes maken. Verleiden is veel te lief. Bestuurders moeten gewoon hun werk doen.

Deze visie zorgt ervoor dat een groot aantal mensen overloopt naar de 'oneens' kant.

Reactie: Een schop onder de kont ... bestuurders zijn daar niet gevoelig voor. Je moet het tactisch aanpakken.

Oneens: Deze deelnemer staat op het punt om de directie keuzes te laten maken. Ze hoopt niet dat ze de directie hoeft te verleiden, maar dat ze gewoon hun taak doen. Uiteraard gaat ze de directie wel helpen om zicht te krijgen, maar dat is geen verleiden!

Uiteindelijk wint de 'ONEENS' kant met ruime meerderheid.

Intermezzo

Gijs neemt even de tijd om wat debat-tips te delen: "Er zijn twee soorten mensen: de fundamentalisten (niet te overtuigen) en de twijfelaars. Met de laatste groep moet je aan de slag. Dat gaat door als opponent te stellen 'ja dat vind ik lastig, het had niet veel gescheeld of ik had aan jullie kant gestaan', gevolgd door 'alles wat jullie zeggen is waar' en dan 'het enige wat me deze kant op heeft gebracht is ...' (en dan volgt jouw argument)."

En Gijs sluit af met "Geef mensen 100% de kans om ja of nee te zeggen. Dan wordt het meestal ja."

Stelling 4: De ontwikkeling van PPM is nooit af en wordt iedere keer een slag beter => YES!

De helft is het eens met deze stelling, de andere helft is het dus oneens.

Eens: Het is continue tweaken. Je denkt steeds dat je er bent, maar dan gebeurt er iets binnen de organisatie waardoor het net niet meer past, waardoor je net geen draagvlak meer hebt of waardoor het onvoldoende inzichten geeft. Dan ontwikkel je iets verder. Dan realiseer je je dat het veel beter is dan dat het was.

Reactie: De ontwikkeling van PPM is nooit af, helemaal mee eens. Maar we zijn ook mensen en mensen maken fouten. Dus dat het altijd goed gaat, daar is deze deelnemer het niet mee eens. We moeten durven andere dingen uit te proberen met de kans dat het misgaat. Daar leren we meer van.

Oneens: Hoeveel agile frameworks zijn er? Die andere deelnemer heeft er al 70 verzameld. We doen het nog niet goed genoeg, we zien door de bomen het bos niet meer ... Daardoor maken we iets wat eigenlijk vrij simpel is ongelofelijk ingewikkeld.

Reactie: We moeten blijven door ontwikkelen, juist om het simpeler te maken.

Reactie: De ontwikkeling in de maatschappij is de grootste verandering. We moeten aan het stuur zitten door die maatschappelijke veranderingen.

Per saldo een paar mensen overgelopen naar de EENS zijde.

Stelling 5: Keuzes maken doe je met je onderbuik => YES!

Meer mensen voor dan tegen.

Eens: Keuzes maken doe je inderdaad met je onderbuik. Zei Churchill niet ooit: "Je hebt leugens, erge leugens en statistieken"? Er zijn data, dashboards en rapportages. Rapportages zijn de basis, maar daarop ga je geen keuzes maken want dat is veel te complex. Strategische keuzes maak je ook op basis van je onderbuikgevoel, want de wereld is te complex.

Reactie: Onderbuikgevoel is wel degelijk belangrijk bij besluitvorming, maar zonder cijfers wordt besluitvorming een moeras. Data ondersteunt de kennis, maar blijf je onderbuik volgen.

Enkele personen lopen naar het EENS vak.

Eens: Cijfers kunnen keuzes objectiveren, maar je moet vooral je onderbuikgevoel volgen.

Reactie: PPM gaat er juist om dat je de goede keuzes maakt met een onderbouwing. Hoe kun je later zeggen dat er goede keuzes zijn gemaakt als dat allemaal gedaan is op onderbuikgevoel?

Reactie: Keuzes op basis van onderbuik gaan niet verkeerd. Intuïtie is vanzelfsprekend, iedereen heeft het. Dit is ook onderzocht. Er zijn boeken geschreven over intuïstic logic. Het is heel rationeel om op je onderbuikgevoel te koersen. Voorbeelden genoeg, zoals de expansie van Macro in Vietnam en de opruiming van de Brent Spar.