



De projectmanager

“Een project is een breekbaar geheel”

Niek Zonneveld is projectmanager. Een zware, zoals dat heet: hij heeft jarenlange ervaring, behaalde zijn 'master of science'-titel in projectmanagement en volgde tal van modules die het brede vakgebied van projectmanagement beslaan. Zowel de harde als de zachte kanten van het vak zijn belangrijk, vindt hij. En bovenal: duidelijkheid. “Vraag aan het begin van een project eens wat men ermee wil bereiken. Je zult er versteld van staan hoe verhelderend dat kan werken!”

Hoe wordt iemand projectmanager? Door puur toeval, denkt Niek Zonneveld. “Projectmanagement wordt in de Amerikaanse literatuur niet voor niets the accidental profession genoemd.” Voor Zonneveld geldt dat

in ieder geval wel. Hij werkte vijftien jaar geleden als hoofd van een kleine automatiseringsafdeling bij JVC Nederland, importeur van audio- en video-apparatuur. “We schaften een nieuw maatwerksysteem aan voor de

logistieke en financiële administratie. Voordat ik het wist was ik projectmanager en zat ik in een MS Projectplanning te turen om te achterhalen waarom het allemaal uitliep!” Twee jaar later stapte hij over naar Hewlett-Packard, waar hij accountmanager werd en op de salesafdeling werkte. “Ik verkocht grote Unix-systemen. Die hardware was toen duur en de marges waren dermate hoog dat je bij een computer een regelneef ‘verkoch’, iemand die ervoor zorgde dat de spullen bij de klant aankwamen en het geheel werd geïnstalleerd. Dat waren de projectmanagers van toen: regelneven.”

De markt werd volwassen, diensten kwamen op, hardware werd ondergeschikt aan toepassingen. De nadruk kwam te liggen op het integreren van losse componenten, om een specifiek probleem bij de klant op te lossen. Het vak van projectmanager evolueerde mee. “Je leerde vooral door te doen. Ik maakte mij het jargon eigen, leerde fatsoenlijke plannings maken, stelde de 'deliverables' per fase vast.” Er waren weinig opleidingen die de aanstormend projectmanager kon volgen. “De IT-industrie liep jaren, zo niet decennia, achter op de bouw en de petrochemische industrie, waar projectmanagement al lang werd onderkend als cruciale factor voor het slagen van projecten. De afgelopen vijf jaar echter heeft het vak van IT-projectmanager een grote vlucht genomen, en de



Niek Zonneveld: “Je moet wel een gevoel hebben voor wat de drijfveren van een organisatie zijn. Het maakt niet uit of je jarenlange ervaring hebt, in elk project kunnen de grondregels totaal anders zijn.”



opleidingen ook." Zonneveld volgde zelf alle projectmanagement modules van ESI International. Daarna studeerde hij twee jaar lang, op afstand, aan de George Washington Universiteit, waar hij zijn 'masters degree' in projectmanagement haalde. "Projectmanagement heeft zijn oorsprong in de Verenigde Staten. Het is nu overgewaaid naar Europa, maar de beste opleidingen zijn nog steeds daar te vinden." Het vak van projectmanagement is nogal breed en al die kennisgebieden komen in deze opleidingen aan bod. "Risicomanagement, kwaliteitsmanagement, human resource management, communications management, procurement management. Het draait niet alleen om kosten, tijd en scope van je project; de zachte kanten zijn net zo belangrijk."

Meters maken

Een projectmanager, hoe ervaren ook, moet zijn zwakke punten ken-

nen. Daarvan is Zonneveld overtuigd. "Het scala aan vaardigheden dat een projectmanager moet hebben, is te breed voor één persoon. Het bestaat niet dat een man of vrouw die allemaal beheerst. Je moet dus de gaten in je eigen kennis onderkennen en mensen om je heen verzamelen die jou daarin aanvullen. Zo ben ik erg ongeduldig, ik wil meters maken. Een project-office, zoals ik had op een project bij Buitenlandse Zaken, is voor mij daarom van onschatbare waarde. Zij wezen mij er voortdurend op welke punten en formaliteiten moesten worden afgerond voordat ik door kon gaan met de volgende acties." Bovendien zijn alle projecten verschillend, ook daar houdt een goed projectmanager rekening mee. "In sommige projecten ligt de nadruk op de organisatorische acceptatie van een nieuw systeem. Andere zijn veel technischer, daar gaat het om het binnen tijd en budget uitvoeren van een project. Bij KPN kwam ik dat

tegen, daar lag het zwaartepunt op de tijd. Dat het her en der wat duurder zou uitvallen en dat er iemand even niet lekker in zijn vel zat door het project, was minder belangrijk. Als het maar op tijd afkwam. Hetzelfde zie je bij financiële instellingen, waar ik momenteel een project doe. Ook daar is de 'time-to-market' heel belangrijk, het project moet dus absoluut binnen de planning worden afgerond. Dat mag dan ook wat kosten, al wordt er daarnaast wel erg streng op de centen gelet."

IJzersterk projectteam

Zonneveld deed opdrachten voor telecombedrijven, overheid en financiële instellingen. De culturen zijn er anders, maar daar kan hij mee uit de voeten. "Je moet wel een gevoel hebben voor wat de drijfveren van een organisatie zijn. Het maakt niet uit of je jarenlange ervaring hebt, in elk project kunnen de grondregels totaal anders zijn." Succesvolle projecten worden volgens hem bijna altijd gekenmerkt door een goede samenwerking tussen een ervaren externe projectleider en een interne projectleider die veel contacten in de eigen organisatie heeft. "Veel zogenaamde IT-projecten zijn in de kern organisatieverandertrajecten waar ook nog wat IT bij komt kijken. Maar als externe heb je vaak niet de bevoegdheid om die interne processen te raken. Je bent bovendien afhankelijk van de lijnafdelingen, die aan jouw project mensen hebben uitgeleend. Het is dan van groot belang dat je kunt bouwen op een projectleider uit de organisatie." Als het klikt tussen beide mensen, dan heb je een ijzersterk projectteam, zegt Zonneveld. "Ik noem dat dan 'de mannen van de gestampde pot'. Je weet precies wat je aan elkaar hebt, je helpt elkaar. Je moet met elkaar kunnen



"Ik kan mij er geweldig aan ergeren dat men – op z'n Hollands gezegd – zijn keutel inhoudt tot de 'point of no return' in het project is bereikt. Als je hier niets aan doet heb je weer een schoolvoorbeeld van een miljoenen verslindend project dat faalt, over tijd en budget heen gaat of allebei."

schakelen. Een project is een breekbaar geheel, waar zo'n samenwerking broodnodig is. Je zet internen en externen bij elkaar, de doelen van het project zijn vaak slecht gespecificeerd, hoe snel het af moet en wat het mag kosten is vaak haastig en weinig onderbouwd vastgesteld... en dat probeer je dan te doen met een samenraapsel van mensen. Als de internen goed zijn, dan wordt vaak aan hen getrokken door lijnafdelingen waar jij als projectmanager niets over te vertellen hebt." Het scheelt enorm als de opdrachtgever zich realiseert dat het probleem dat hij wilde oplossen nog steeds zijn probleem is en niet is overgedragen aan de ingehuurd dienstverleners. Want dan blijft hij investeren in het project en worden goede mensen vrijgemaakt voor het projectteam, aldus Zonneveld.

Mission impossible

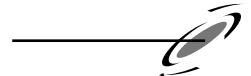
Het beeld dat Zonneveld van het gemiddelde project schetst, is niet rooskleurig. Hij noemde al de slecht gespecificeerde doelen, die volgens hem eerder regel dan uitzondering zijn. "Als je met een project begint, vraag dan eens wat men ermee wil bereiken. Je zult er versteld van staan hoe verhelderend het antwoord is!" Die doelen blijken nogal eens talrijk en verschillend van elkaar te zijn. Het is de reden waarom Zonneveld het liefst vanaf het begin bij een project betrokken is. "De eerste fase van een project wordt vaak niet als zodanig onderkend, maar is wel degelijk een heel belangrijke eerste stap. Dat is de initiatiefase. Daar wordt in grote lijnen uitgezet welke businessdoelen een project heeft, welke deliverables het belangrijkste zijn, of het project financieel en organisatorisch haalbaar is. Dat is het fundament van het project en als je dat niet goed legt, dan is alles wat je erna



"Het scheelt enorm als de opdrachtgever zich realiseert dat het probleem dat hij wilde oplossen nog steeds zijn probleem is en niet is overgedragen aan de ingehuurd dienstverleners. Want dan blijft hij investeren in het project en worden goede mensen vrijgemaakt voor het projectteam."

zult doen van slechte kwaliteit. Ik wil deze grote lijnen en eerste afspraken dus vanaf het begin helder hebben. Als ik er zelf niet bij was, dan doe ik dat achteraf door alle belanghebbenden te vragen wat zij met het project willen bereiken. Die belangen zijn vaak niet gelijk. Maar die helder krijgen, helpt je enorm om erachter te komen in welk vaarwater je project zal verkeren." Vaak is de externe projectleider niet betrokken bij deze eerste fase, en kan hij hier ook geen invloed op uitoefenen. Wat doet Zonneveld dan, als hij ziet dat er zo veel belangen spelen dat het project in gevaar komt? "Dan sta je voor een 'mission impossible', en dat vertel ik mijn opdrachtgevers dan ook. Ik wijs ze erop dat ik én zij in het project te maken gaan krijgen met tegenstrijdige verwachtingen, irreële budgetten en doorlooptijden. Ik stel helder wat de consequenties zijn en voorstel dat er escalaties komen. En dan hoop ik dat zij er iets aan gaan doen."

Het is te hopen dat de opdrachtgever dat durft, want dat is iets waar de ongeduldige Zonneveld zich misschien wel het meest aan stoort. "Ik kan mij er geweldig aan ergeren dat men – op zijn Hollands gezegd - zijn keutel inhoudt tot de 'point of no return' in het project is bereikt. Ik wil het meteen weten als er problemen zijn. Zodat ik er wat aan kan doen. Want anders ben je te laat: dan heb je weer een schoolvoorbeeld van een miljoenen verslindend project dat faalt, over tijd en budget heen gaat of allebei. En dat zou dan te wijten zijn aan slecht projectmanagement! Kom nou."



Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.