

Projectmanagement: een kwestie van georganiseerd samenwerken

Het venijn zit in de



staart

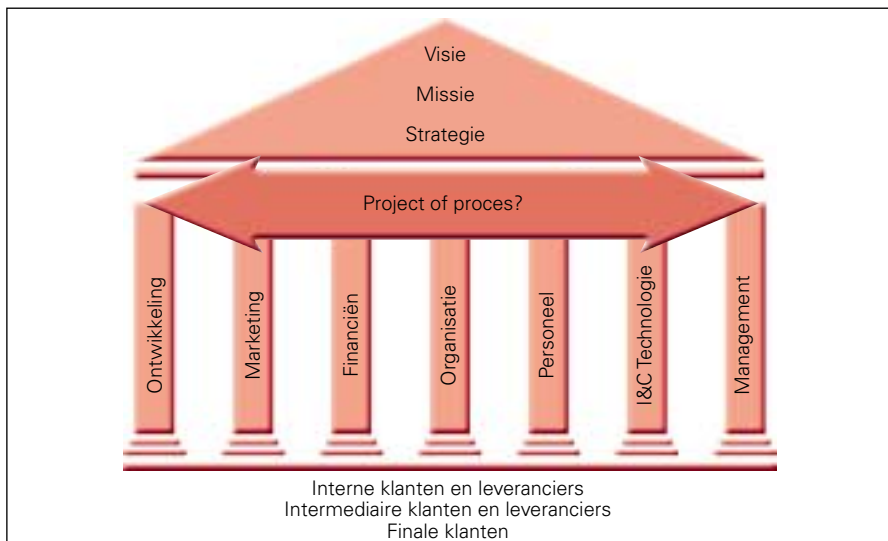


Illustratie: Leon van Leeuwen

Er zijn genoeg methodieken en technieken om een project aan te sturen. Maar hoe onderbouwd ook, veel projecten lopen toch mis. Talrijke mislukkingen zijn te wijten aan een gebrek aan duidelijke visie over de menselijke kant van projecten. Het welslagen van projecten hangt in de eerste plaats namelijk vooral af van de mate waarin de betrokken mensen in staat zijn om georganiseerd samen te werken. Tom Jacobs reikt in dit artikel een aantal handvatten aan over de manier waarop een organisatie een structuur kan bereiken waarin mensen ook daadwerkelijk in staat zijn goed samen te werken.

Tom Jacobs





Afbeelding 1. Het verschil tussen een project en een proces.

Een bekende professor aan de KU Leuven stelde ooit: "Een goede cursus moet je kunnen samenvatten op de achterkant van een postzegel." Als hetzelfde moet gelden voor een artikel in een tijdschrift, dan zou ik voor de definitie van projectmanagement opteren voor de volgende formulering: Projectmanagement is *beheerst* omgaan met *onzekerheid*. 'Onzekerheid' omdat men het woord project doorgaans in de mond neemt wanneer het oplossen van een uitdaging of een probleem een afwijking vereist van de dagdagelijkse methodes en procedures. Toch is projectmanagement geen pure improvisatie... Of het nu gaat om bedrijfsprocessen, financiële stromen, of projecten, bij 'management' draait het erom de kritische meetpunten te identificeren en de opgestelde planning op basis van de verkregen meetresultaten bij te sturen (management: meten = weten).

Het geheel beheersen en beheren dus. Toch wil het bij het uitvoeren van projecten nog wel eens fout lopen. Hoe kan dat nu? Omdat het '*mensen*' zijn die in onderlinge samenwerking het project moeten realiseren. En dat het niet altijd even makkelijk is om mensen te laten samenwerken, zal geen enkele ervaren projectleider

tegenspreken. Een collega stelde ooit voor om projectmedewerkers gemakshalve als 'black boxes' te beschouwen en de projectworkflow te managen op basis van hun in- en outputs.

Project of proces?

Als je bij het begin van een workshop aan de deelnemers vraagt om een aantal kenmerken van projecten te benoemen, dan krijg je vaak antwoorden als: "projecten zijn begrensd in de tijd", "ze hebben een duidelijk doel", "het gaat om samenwerken over departmentsgrenzen heen". Vervolgens vergelijken we die kenmerken dan met activiteiten die

over het algemeen niet als project worden ervaren, bijvoorbeeld het voeren van een loonadministratie. Gelden hier geen tijdslimieten? Is het hier niet duidelijk wat er te doen staat? Is hier geen sprake van samenwerken? Toch wel. Wat is het dan toch dat iets al dan niet tot een project maakt?

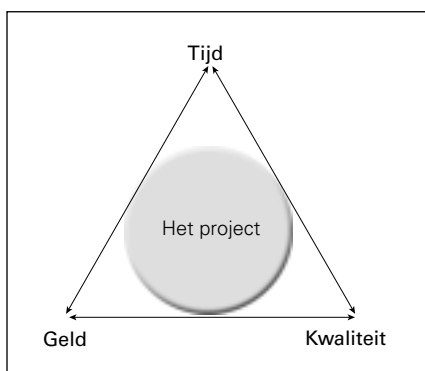
Projecten liggen net als bedrijfsprocessen meestal dwars over de verticale lijnorganisatie heen. Zowel projecten als processen hebben betrekking op samenwerking vanuit rollen en verantwoordelijkheden en hebben het beantwoorden aan de verwachtingen van de klant als richtlijn. Projecten verschillen echter van bedrijfsprocessen doordat ze eenmalig zijn, en dus praktisch nooit op dezelfde wijze, met dezelfde mensen, of onder dezelfde omstandigheden worden herhaald. Sommige bedrijven hebben hun organisaties zodanig ingericht dat elke 'business case' binnen een bedrijfsproces als een project wordt behandeld door toepassing van dezelfde principes en methoden als bij projectmatig werken. Dit in antwoord op de snelle evolutie van de business en de noodzaak om zich soepel en flexibel aan te passen aan steeds wijzigende omstandigheden.



Projecten zijn dus een vorm van *samenwerking in teamverband* die zich, afhankelijk van de beschikbare kennis, inzichten en ervaring, op de *as tussen improvisatie en routine* bevindt, hetzij wat meer naar links, hetzij wat meer naar rechts. Projectmanagement bestaat in essentie uit het toepassen van relevante managementtechnieken *binnen een taakgerichte organisatie van tijdelijke aard*.

De Bermuda-driehoek

Elk project speelt zich af binnen het spanningsveld tussen tijd (planning),



Afbeelding 2. De 'bermuda-driehoek' met het spanningsveld van een project.

geld (budget) en kwaliteit (scope), zie ook afbeelding 2. Hiermee hebben we meteen ook de drie elementaire meetpunten voor het project 'management' genoemd.

Indien één van deze parameters door de projectvoortgang wordt aangetast (bijvoorbeeld als het werk trager vordert dan was gepland), dan komen de andere automatisch ook onder druk te staan (druk op doorlooptijd = meer geld of minder kwaliteit). We spreken van een 'bermuda-driehoek' omdat in het ergste geval het project vroegtijdig wordt stopgezet omdat het samenspel van deze drie parameters niet langer is vol te houden. Weer een mysterie in de geschiedenis van het projectmanagement?

Het is echter een belangrijke misvatting ervan uit te gaan dat een project

pas begint nadat de limieten van tijd, geld en kwaliteit zijn vastgelegd in een afspraak met de opdrachtgever. Het risico bestaat dan immers dat de projectdefinitie eerder een verwoording is van de verwachtingen of verzuchtingen van de opdrachtgever dan een realistische en betrouwbare inschatting van de te leveren prestatie. We spreken in dat verband van 'wishful planning'. In dergelijke gevallen is het falen van het project vooraf al ingebouwd.

Het Plan van Aanpak

Binnen het project staat het Plan van Aanpak centraal. Het vormt het koersschema van het project. Het omvat minstens de volgende elementen:

- > Doelstellingen en scope (afbakening);
- > Milestones, deadlines en deliverables;
- > Organisatie van middelen en mensen;
- > Kritische succesfactoren en randvoorwaarden;
- > Budget.

Voorop in het Plan van Aanpak staat de projectdefinitie. Dit is de meetbare verwoording van het op te leveren resultaat. De activiteiten en voorwaarden op korte termijn worden in detail beschreven, terwijl de vervolgstappen alvast in een grotere structuur worden gegoten in afwachting van verdere analyse. Naarmate de analyse- en voorbereidingsfases vorderen, groeit het definitieve plan. Aan het einde van elke fase verfijnt men het Plan van Aanpak systematisch in zijn verschillende managementdimensies: geld, organisatie, kwaliteit & risico, informatie en tijd. De volgorde van deze dimensies levert in het Nederlands het sprekende acroniem GO-KIT op (zie afbeelding 3).

Er zijn verschillende methodieken voor projectmanagement. Waar het echter vooral op aankomt is niet

de gekozen methodiek, maar het uniform en consequent toepassen ervan. Een voorbeeld: in het zes-fasenmodel (zie kader 'Het zes-fasenmodel') is het schrijven van een Plan van Aanpak een evolutionair gebeuren, met als doel de afspraken tussen de opdrachtnemer (projectleider) en de opdrachtgever met betrekking tot het op te leveren eindresultaat definitief vast te leggen als meetbare onderbouw van de uitvoeringsfase van het project. Belangrijk daarbij is evenwel dat het uitwerken van het Plan van Aanpak wordt beschouwd



Afbeelding 3. Het GO-KIT-model.

als een integraal deel van het project (fase 1 tot en met fase 4), zodat de projectleider beroep kan doen op de bijdrage door alle bij de uitvoering van het project betrokken partijen. Een gouden regel: hoe zorgvuldiger het projectplan is voorbereid, hoe minder tijd, geld en energie we 'onverwacht' verliezen tijdens de uitvoeringsfase van het project.

Planning brengt rust in de tent

Al te vaak ervaren projectmedewerkers het opstellen en vooral het volgen van een planning als een administratieve belasting of een bedreigende controle vanuit het management. De oorzaak hiervan is meestal te vinden in het element onbekendheid, waardoor het moeilijk wordt om een goede inschatting van tijd, geld of kwaliteit te geven. Uit

Het zes-fasenmodel

Er bestaan verschillende methodieken voor projectmanagement. Een voorbeeld is het zes-fasenmodel, dat bestaat uit de:

1. **Initiatiefase:** tijdens deze fase wordt vooral doorgedaan op de juiste omschrijving van het probleem of de uitdaging. De kwaliteit van deze fase bepaalt echter meteen de kwaliteit van het gehele project. Immers, een perfecte oplossing voor een verkeerd geïdentificeerd probleem levert altijd een slecht eindresultaat op: het werkelijke probleem is niet (geheel) opgelost!
2. **Definitiefase:** aan het einde van deze fase zijn opdrachtgever en opdrachtnemer het beide eens over hoe het eindresultaat van het project er minstens uit moet zien. De kunst van succesvol projectmanagement? Gebruik de Smart-definitie van het projectresultaat (zie kader 'De Smart-definitie'). De definitiefase wordt afgesloten met een eerste go-no-go-beslissing vanwege de opdrachtgever, waarbij rekening wordt gehouden met een gedeelte 'onvoorziene omstandigheden' (contingency) van x procent op het totale project.
3. **Analysefase:** nu de krijtlijnen van tijd, geld en kwaliteit zijn afgestemd, kan men beginnen met het uitdiepen van de stappen die moeten worden gezet (WBS = Work Breakdown Structure).
4. **Voorbereidingsfase:** terwijl het projectplan in detail groeit, komt het erop aan zo snel mogelijk ook de praktische (rand-)voorwaarden van het project in te vullen (resources, trainingsplan, aankoopbeleid en budgetbeheer, organisatie- en communicatieafspraken,...). Aan het einde van deze fase is het Plan van Aanpak voldoende gedetailleerd om aan de opdrachtgever een tweede, finale go-no-go-beslissing te vragen: "Geloof je er nog steeds in? Ga je er, ondanks de bijstelling van tijd, geld en kwaliteit, nog steeds voor?"
5. **Uitvoeringsfase:** tijdens deze fase wordt in principe alleen uitgevoerd wat in het Plan van Aanpak is voorzien. Aan de projectmanager om de afgesproken begrenzing (scope) goed in het oog te houden door middel van recurrente en 'objectieve' voortgangsrapportage. Het Plan van Aanpak voorziet uiteraard wel in de nodige escalatieprocedures voor het geval dat 'voortschrijdend inzicht' en andere scopeverstorende factoren wijzen op een overschrijden van de vastgestelde limieten. Aan het einde van deze fase wordt het projectresultaat opgeleverd (bijvoorbeeld 'Big Bang' bij conversie, opstarten van een workflowtoepassing, officiële ingebruikname van een herwerkt bedrijfsproces,...).
6. **Nazorgfase:** tijdens deze fase wordt het opgeleverde projectresultaat bijgeschaafd binnen de grenzen van een overeengekomen resultaatsverbintenis of garantiecontract en wordt de projectorganisatie geleidelijk opgeheven (overdracht van het onderhoud van het projectresultaat aan de lijnorganisatie, bevroren van de projectdocumentatie, evaluatie van zowel het opgeleverde product als het doorlopen proces).

Initiatie	Waar gaat het werkelijk om?
Definitie	Wanneer is het project geslaagd?
Analyse	Wat moet er gedaan worden?
Voorbereiding	Zijn we er klaar voor?
Uitvoering	Gewoon doen!
Nazorg	Wat hebben we geleerd?

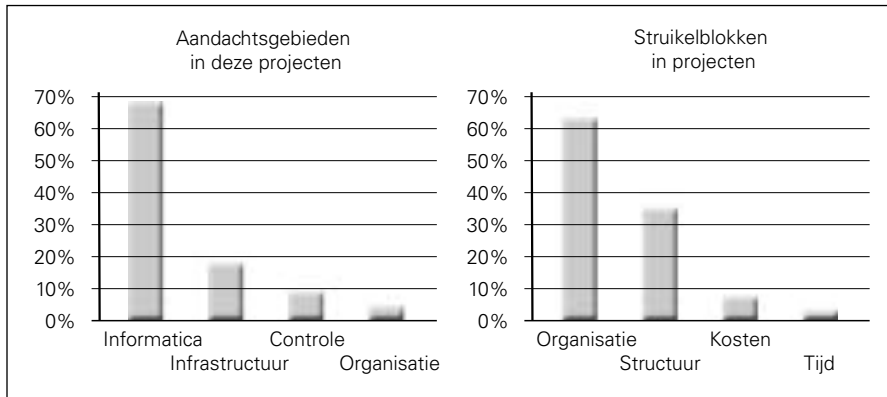
Het zes-fasenmodel, inclusief drie beslismomenten.

angst op een foute inschatting te worden vastgepind, kiest men ervoor om hetzij veel te ruim in te schatten, hetzij de toegevoegde waarde van de planning te minimaliseren.

Evenwel heeft het projectplan precies tot doel projectmedewerkers te bege-

leiden in de onzekerheid die projecten eigen is. Immers, hoe sneller we erachter komen dat de kans om te falen groeit (bijvoorbeeld omdat bepaalde taken steeds maar worden uitgesteld), des te meer ruimte blijft er over om tijdig bij te sturen (= de oorzaak van het uitstel kortsluiten

door werk te herverdelen of prioriteiten opnieuw duidelijk te stellen). Echte managers hebben geen moeite met problemen, ze hebben wel moeite met verrassingen! En vergeet vooral ook niet dat de bijdrage van een individuele projectmedewerker of van een bepaald subteam door-



Afbeelding 4. Het mislukken van veranderingsprojecten in een logistieke infrastructuur.

gaans slechts een schakel is in de totale keten die we 'projectplanning' noemen. Elk project kan op zich ook weer een schakel zijn in een netwerk van projecten die op elkaar moeten aansluiten (het zogenaamde 'programmamanagement'). Je zou voor minder om een beetje overzicht verzoeken.

De sleutel tot een succesvol projectplan ligt in het effectief betrekken van de uitvoerende projectmedewerkers bij het uitwerken van de planning en het inschatten van de limieten die op het project van toepassing zijn. Ervan uitgaand dat juist deze mensen het meeste inzicht en de ruimste ervaring hebben, biedt deze aanpak de grootste kans op een realistische planning. Bovendien levert directe betrokkenheid van de teamleden meer draagvlak voor het project binnen de organisatie.

Planning heeft dus niet in de eerste plaats tot doel om controle uit te voeren, maar wel om vertrouwen te wekken en zo betrokkenheid te handhaven. Planning moet rust brengen, zeker in een omgeving die zich kenmerkt door flexibiliteit of onbekendheid.

Samenwerken is communicatie

Afbeelding 4 illustreert de bottomline van projectmanagement: het welslagen van projecten hangt in de eerste plaats af van de mate waarin

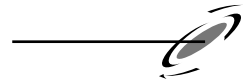
de betrokken mensen in staat zijn om georganiseerd samen te werken. Niet de kennis van de technologie, noch de mogelijkheden of beperkingen van hard- en software vormen de grootste struikelblokken, maar wel de mate waarin alle teamleden:

- > eenzelfde interpretatie hebben van de doelstelling, de opdracht en de na te streven kwaliteitsnormen;
- > een eerlijke en open communicatie voeren over de opbouw en de voortgang van het project;
- > een (h)echt team vormen waarbinnen eenieder zijn rol heeft, zodat het geheel meer vormt dan louter de som der delen.

In cauda venenum

Ofwel: het venijn zit in de staart! Wanneer een project wordt gedefinieerd, is het belangrijk om niet alleen

het probleem op zich en de erbij aansluitende oplossing grondig onder de loep te nemen, maar ook om na te denken over de mogelijke effecten die het projectresultaat kunnen teweegbrengen. Zo zou het best kunnen zijn dat een schijnbaar succesvol project, bijvoorbeeld de implementatie van online bestellingen via internet, aanleiding geeft tot ongewenste gevolgen zoals een dalend aantal bestellingen door gebrek aan vertrouwen bij de klanten of een stijgend aantal klachten en kosten als gevolg van een gebrekkige distributie. Daarom deze kreet: als je projectmatig wil werken: "Eerst denken, dan doen."



Tom Jacobs

Tom Jacobs is consultant bij Amedes Belgium.
E-mail: tom.jacobs@amedes.be.

De Smart-definitie

De opdrachtgever en opdrachtnemer in een project moeten het beide eens zijn over hoe het eindresultaat van het project er minstens uit moet zien. Handvat daarbij kan de Smart-definitie van het projectresultaat vormen, waarvan de letters van de afkorting staan voor:

- > Specifiek: eenduidige interpretatie door alle betrokkenen;
- > Meetbaar: objectief vast te stel-

len, of de afspraken worden nagekomen;

- > Aanvaardbaar: het verwachte eindresultaat wordt door alle betrokkenen gedragen;
- > Realiseerbaar: geen onrealistische verwachtingen; de projectdoelstellingen zijn haalbaar;
- > Tijdsgebonden: elk (tussentijds) projectresultaat heeft zijn plaats binnen het projectplan.