

Maak van projecten een routine

Projecten dichten kloof tussen strategie en bedrijfsvoering

Strategisch management en strategische beleidsprocessen blijven aansprekende onderwerpen. Strategie gaat over markten, concurrenten, technologie en klanten en over doelen, markten en investeringen. Met een strategie beïnvloed je dus de toekomst. Maar een strategie kan nog zo goed zijn, mensen moeten haar wel uitvoeren. Recent onderzoek van Ten Have¹ illustreert dat strategie-implementatie regelmatig problematisch verloopt. Implementeren is veranderen. En menig strategie strandt daar. Wat is er aan de hand? Michiel Louweret legt in dit artikel zijn vinger op de zere plek.

Het is erg eenvoudig om verklaringen te geven voor de kloof tussen strategie en werkelijkheid. Externe omstandigheden werken bijvoorbeeld tegen. Medewerkers zijn niet in staat om het werk uit te voeren. Er heerst een gebrekkige acceptatie van de strategie of de kwaliteit van het strategieproces (wat soms niet veel meer is dan een jaarlijks ritueel, zo treffend weergegeven in Dilbert-strips), er bestaat onvermogen een strategie te concretiseren (in projecten en andere inspanningen) en natuurlijk moeten we ook de beperkte daadkracht en koersvastheid van het topmanagement niet vergeten. Want soms is de strategie al na drie maanden achterhaald door nieuwe inzichten en opvattingen. Eén verklaring is in de opsomming hiervoor nog niet genoemd: mensen zijn niet in staat om de benodigde veranderingen te realiseren. Zij ontberen de vaardigheid

om veranderingen tot een goed eind te brengen. Zij kunnen dit niet.

Neem nu de teloorgang van de supermarktketen Laurus. Zonder verder in detail te treden is het zonneklaar dat een aantal strategische veranderingen hier niet adequaat is gemanaged. Veelal kiest men ervoor om de veranderingen met projecten te reali-

seren. Marketingprojecten, ICT-projecten, kwaliteitsprojecten, HRM-projecten en R&D-projecten zijn de bouwstenen van de implementatie van de strategie. Projectmanagement is natuurlijk geen panacee, maar biedt voor veel situaties bruikbare handvatten en inzichten. Effectief projectmanagement is onmisbaar om strategische prestaties waar te maken. Veranderprojecten maken strategieën werkelijkheid. Alleen zijn er vrijwel geen organisaties die voldoende zijn toegerust om hun veranderprojecten uit te voeren. Zij doen deze projecten "er even bij". En dat werkt niet. Dat blijkt keer op keer.

Tabel 1 geeft u zeven vragen om te toetsen hoe goed uw organisatie is voorbereid op de veranderprojecten. Als u drie of meer vragen met "ja" beantwoordt, dan is dit artikel zeker interessant voor u.

Projecten zijn gemeengoed

Projecten en projectmanagement zijn gemeengoed in Nederlandse organi-

	Ja	Nee
Onze strategie veroorzaakt ingrijpende veranderingen in de bedrijfsvoering		
Het topmanagement is al overbelast		
Ten minste 40% van de projecten ondervindt ernstige problemen		
Het middenmanagement heeft aandacht voor de eigen processen		
Niemand heeft kennis van de projectportfolio: er zijn domweg te veel projecten		
Trainingen projectmatig werken worden regelmatig georganiseerd		
Onze projectmanagementaanpak wordt inconsistent toegepast		

Tabel 1. Hoe goed is uw organisatie voorbereid op veranderprojecten?

<i>De optimismevalkuil:</i>	het zal wel goedkomen
<i>Dichtgeslibde besluitvormingskanalen:</i>	niemand kan of durft nog te beslissen
<i>Het Tyrannosauruseffect:</i>	inmenging van boven zonder verantwoordelijkheid
<i>De valkuil van de sociale valkuilen:</i>	een projectmanager met oogkleppen
<i>De parkeerplaatsenvalkuil:</i>	alle knuisjes voor het project
<i>De expertvalkuil:</i>	goed is niet goed genoeg; gaan voor beter
<i>De querulantenvalkuil:</i>	buitenstaanders weten het altijd beter
<i>De instrumentenvalkuil:</i>	zonder nieuwe tools geen goed project
<i>Zinloze vergaderingen:</i>	spreekt voor zichzelf
<i>De bedrijfsmiddelenvalkuil:</i>	wel willen, niet kunnen.

Tabel 2. Valkuilen in projecten ².

saties. Dat geldt niet alleen voor de zogenaamde Project Oriented Organizations (POO's), die projecten uitvoeren als dienst voor derden zoals aannemers en adviesbureaus, maar ook voor productiebedrijven, overheden en zakelijke dienstverleners. In toenemende mate wordt in veranderprojecten samengewerkt in al dan niet internationale netwerken en allianties van toeleverende en afnemende bedrijven. Dit geeft een nieuwe dimensie aan veranderprojecten.

In veel organisaties geldt dat er per honderd medewerkers zeker vier veranderprojecten lopen. Voor een beetje organisatie zijn dit er dus al snel vijftientig. Jammer alleen dat hooguit de helft hiervan voldoende resultaat oplevert. De overige projecten halen de eindstreep niet. Ondanks het strategisch belang en de forse investeringen. In tijden van economisch teruggang en dreigende bezuinigingen lijkt het zaak de 'succesrate' van de projectportfolio te verhogen.

Lapmiddelen zijn niet voldoende

Wat is er aan de hand? Projectmanagers voelen zich niet gesteund, projectmedewerkers twijfelen vanaf de allereerste dag aan de haalbaarheid en maakbaarheid van het projectresultaat, opdrachtgevers weten niet

hoe het project verloopt, middelmannagers zoeken naarstig naar mogelijkheden om eigen mensen te houden voor het echte werk, collega's hebben totaal geen belangstelling, ICT'ers beweren dat het project niet uitvoerbaar is, de financiële mensen zien steeds meer afwijkingen van hun boekhouding en weer andere medewerkers hebben geen flauw besef meer waar hun collega's (in al die projecten) nog mee bezig zijn. Natuurlijk is dit enigszins overdreven. Maar ik denk dat maar weinig mensen durven te beweren dat veranderprojecten in hun organisatie soepel en creatief de gewenste resultaten opleveren. Het is niet voor niets dat veel adviseurs al jaren een goede boterham verdienen met hun boeken en cursussen over projectmanagement. Tabel 2 geeft een illustratief overzicht van voorkomende problemen en valkuilen in projecten. Als de bewustwording groeit dat projectmanagement een vak is en dat projecten niet vanzelf het gewenste resultaat opleveren, wordt het tijd om mensen te professionaliseren in het managen van projecten. Kies dan alleen niet voor een lapmiddel!

Het management heeft de neiging om voor het professionaliseren van projectmatig werken terug te vallen op drie klassieke interventies:

Iedereen op een training. Soms is een training zinvol, maar zelden is het voldoende om de succesrate blijvend te verhogen. Telkens blijkt dat de toepassing van het geleerde in de praktijk problematisch is. In het werk lopen zaken anders dan in de leersituatie. Effectiviteitsverhoging is mogelijk door mensen in en op het werk te laten leren (intervisie, coaching, action learning), maar dan nog is de vraag of de organisatie voldoende uitdaging en prikkels biedt om werkelijk 'anders' te gaan werken. Bieden opdrachtgevers na een training voor projectmedewerkers wel de verlangde inspiratie? "Doe maar weer gewoon", is de dodelijke begroeting voor enthousiaste medewerkers die terugkomen van een training.

Invoering van een projectmanagementmethode en hulpmiddelen. Het is niet voor niets dat Prince 2 zo'n belangstelling geniet en beurzen voor projectmanagementtools veel bezoekers trekken. Soms is vervanging of acceptatie van een nieuwe methode inderdaad verstandig. Bijvoorbeeld als het management recentelijk voor het eerst heeft besloten veranderingen projectmatig aan te pakken. Elementaire templates, processen en procedures zijn onmisbaar. Vaker maskeert de invoering van nieuwe methoden het onvermogen om zelf kritisch na te denken over en te werken aan de condities voor effectief projectmanagement. Immers, zullen veranderprojecten werkelijk beter lopen als er een nieuw planningstool beschikbaar is? Meestal werkt het beter en leuker om 'best practices' van medewerkers te identificeren en te formaliseren.

Uitbesteding van het project(management). Dit is soms nodig om acute problemen op te lossen. Ervaren externe projectmanagers beschikken soms over de broodnodige competenties waarmee zij lastige valkuilen

vermijden. Als veranderprojecten incidenten zijn is uitbesteding een zinvolle strategie, anders een brevet van onvermogen. Want wie wil er nu voor zijn verandervermogen afhankelijk zijn van externe leveranciers? Zij zorgen echt niet voor versterking van het projectmanagement. Ook niet als dit wel is afgesproken. Want uiteindelijk is het de externe projectleider die het meest leert van zijn projecten.

Deze klassieke interventies lossen soms incidentele, acute problemen op. Maar structureel verbetert er weinig. Mensen gaan niet anders of beter werken. Het blijven lapmiddelen. En dat is jammer, want er is weinig reden te geloven dat het aantal veranderprojecten de komende jaren zal afnemen. Als er niets verandert, zal het in de toekomst ook niet beter gaan. Er is een andere benadering nodig voor het professionaliseren van projectmatig werken. Een benadering gebaseerd op de zienswijze dat projecten niet bijzonder zijn.

Bekijk organisatie anders

De meeste projectproblemen worden niet in het project zelf, maar in de omgeving van het project veroorzaakt. Middelen zijn niet beschikbaar, opdrachtgevers willen eigenlijk niet, middenmanagers maken eigen keuzen, projecten conflicteren met andere projecten, prioriteiten veranderen elke drie maanden. Kortom, veranderprojecten ontberen de steun die nodig is om ze succesvol tot een eind te brengen. Zo beschouwd is het soms nog verbazingwekkend wat projectteams wel presteren. De permanente organisatie zorgt voor financiële en operationele performance, maar moet ook veranderingen mogelijk maken. Daarvoor zijn besturende, beheersende en faciliterende rollen en processen nodig. In tabel 3 zijn de belangrijkste kenmerken van de andere zienswijze weergegeven.

Professioneel projectmanagement

Het ontwikkelen van professioneel projectmanagement begint met de acceptatie dat veranderprojecten niet uniek zijn. Natuurlijk vraagt elk project zijn eigen aanpak en is elk resultaat anders, maar in essentie verlopen in elke organisatie veranderprojecten volgens een vast stramien. Als dit stramien bekend is, kan de permanente organisatie processen en rollen ontwerpen en ontwikkelen om de projectteams te ondersteunen. Denk maar aan de allocatie van bedrijfsmiddelen (zoals mensen) over projecten, de registratie van projectgegevens in de bedrijfsadministratie, de beoordeling en ontwikkeling van projectmedewerkers in het HRM-systeem, de verspreiding van effectieve hulpmiddelen voor projectmanagement, het organiseren van leerprocessen of de bewaking van de voortgang en samenhang van de projectportfolio. Deze processen ontbreken of zijn maar gebrekkig ingericht, waardoor strategische veranderprojecten³ noodzakelijke steun en faciliteiten ontberen.

Ik ken maar weinig organisaties (behalve POO's) die hiervoor al geschikte competenties, processen en hulpmiddelen beschikbaar hebben. Dit is niet verwonderlijk, want er zijn nog maar weinig best practices beschikbaar voor het identificeren, ontwerpen en implementeren van

processen en rollen voor het ondersteunen van de projectportfolio in 'gewone' organisaties⁴. Binnen het Project Management Instituut Nederland is een special interest group in het leven geroepen dat hiernaar onderzoek doet. De belangstelling is groeiende. Op het recente IPMA-congres in Berlijn⁵ kreeg het professionaliseren van projectmanagement ook veel belangstelling.

Best practices

In het volgende overzicht is een aantal voorbeelden uitgewerkt van organisaties die met relatief eenvoudige aanpassingen in de structuur, de processen of de rollen de effectiviteit van hun veranderprojecten aanzienlijk hebben verbeterd. Vaak maakten de aanpassingen deel uit van een omvattender professionaliseringsproces. De aanpassingen vloeien voort uit de idee dat de permanente organisatie veranderprojecten mogelijk moet maken, dat projecten gewoon zijn en dat ze te belangrijk zijn om 'over te laten' aan het enthousiasme van welwillende medewerkers.

Professionaliseren van projectmatig werken betekent mensen toerusten om veranderopgaven met meer rust, overzicht, daadkracht, focus en plezier uit te voeren. Iedereen heeft daarin een rol te vervullen, zoals het topmanagement, de controller, de human resource manager, de kwaliteits-

Klassieke zienswijze	Moderne zienswijze
Management verantwoordelijk voor processen en kosten	Management ook verantwoordelijk voor resultaten en veranderingen
Projectmanagement is een methodologie	Projectmanagement is een competentie
Elk project is uniek	Ontdek 'best practices'
Opdrachtgever is de baas	Opdrachtgever is een partner
Problemen liggen in het project	Problemen liggen ook buiten het project

Tabel 3. De klassieke zienswijze rond projectmanagement afgezet tegen de moderne zienswijze.

Type organisatie	Probleem	Oplossing
Groothandel	Bereidheid van mensen om aan projecten deel te nemen	Projecten zijn onderdeel van loopbaanpaden en ontwikkelplannen
Luchtvaart	Kwaliteit van projecten	Projectbureau binnen de controlafdeling ondersteunt projectteams
Provincie	Vermogen om te leren van projecten is beperkt	Inventarisatie best practices (de schatkist) in workshops en publicatie op het intranet
Gemeente	Portfolio is onbestuurbaar	Inrichten programma-management
Verzekeraar	Projectteams raken onthecht van de permanente organisatie	Elk projectteam heeft een eigen coach

Tabel 4. Organisaties die de effectiviteit van hun veranderprojecten hebben verbeterd.

afdeling en de senior-medewerkers. *Het middelmanagement vormt echter de sleutel tot succes.* Want de middelmanager is de evenwichtskunstenaar die alle veranderkrachten in een organisatie ondervindt en harmoniseert. Zonder steun van het middelmanagement is elke poging tot professionalisering al op voorhand gedoemd te mislukken. Nog meer dan het topmanagement bepaalt het middelmanagement of veranderprojecten kans van slagen hebben. Middelmanagers selecteren de medewerkers die aan de projecten meewerken. Hun steun aan veranderprojecten heeft een grote invloed op het gedrag en de betrokkenheid van projectteamleden. Waarom zouden zij zich druk maken als hun baas het toch niet ziet zitten? Veelal hebben middelmanagers ook zitting in stuurgroepen. Zij hebben zodoende een adviserende of zelfs besluitvormende stem over koers en tussenresultaten. Wederom geldt: zonder hun steun geen succes. Middelmanagers zijn verantwoordelijk voor de ontvangst en exploitatie van projectresultaten. Zij bepalen met andere woorden of het projectresultaat werkelijk gaat bijdragen aan de strategie. In veel organisaties nemen middel-

managers de sleutelposities in het informele netwerk in. Hun invloed kan niet worden overschat. Maar deze middelmanagers worden in het performancesysteem vooral beoordeeld en 'afgerekend' op de financiële en operationele bedrijfsresultaten. 95 Procent van de managementrapportages behandelt dus de resultaten van het afgelopen kwartaal. Welke middelmanager wordt ook nog aangesproken op zijn bijdrage aan de projectportfolio? Als veranderprojecten werkelijk gemeengoed zijn, dan kan iedereen in de organisatie worden aangesproken op zijn bijdrage aan deze projecten.

Het opzetten van een effectieve aanpak voor het professionaliseren van projectmatig werken moet vooral worden gestoeld op de volgende eigenschappen van organisaties:

- > De kenmerken van de projectportfolio: wat voor veranderprojecten zullen komende jaren worden opgezet?;
- > De ervaringen met projectmanagement en projectmatig werken: wat werkt wel in deze organisatie en wat niet?;
- > De kenmerken van het middelma-

agement: wat zijn de drijfveren voor het middelmanagement om actief mee te werken aan de uitvoering van projectportfolio.

In zo'n aanpak kunnen tientallen veranderingkundige interventies worden toegepast, zoals procesontwerp, procesmanagement, intervisie, coaching, standaardisatie, kwaliteitsaudits en gaming. Professionalisering is organisatie- en mens-ontwikkeling. Dit is geen eenmalige actie, maar kan worden opgezet als een leer- en verbeterproces. Daarvoor zijn boeiende initiatieven gaande.

Met meer plezier

Veranderprojecten zijn onmisbaar voor de implementatie van strategieën. Ze zijn wel bijzonder, maar niet uniek. Het is daarom verwonderlijk dat er nog zo weinig belangstelling bestaat voor de vraag op welke wijze veranderprojecten vanuit de permanente organisatie kunnen worden ondersteund en gefaciliteerd. Want als organisaties hierin slagen, slagen zij er in met meer plezier betere resultaten te bereiken!



Noten

1. Voorbeeldig veranderen, Ten Have, S., Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2002.
2. Vrij naar Tumscheit, K., Hoe overleef ik een project, Scriptum Management, Schiedam, 1999.
3. Als de veranderprojecten niet zo belangrijk zijn, is het beter er helemaal niet aan te beginnen. Dit soort projecten, waar er ook nog veel van voorkomen, is bijvoorbeeld al gedoemd te mislukken.
4. Zie bijvoorbeeld Bakker, K. en M. Louweret, Managen met verbeterprojecten, Het Scriptum, Utrecht, 2001.
5. Jaarlijks organiseert de International Project Management Association een congres waar deelnemers uit tientallen landen elkaar ontmoeten en trends en ontwikkelingen in projecten en programmamanagement bespreken.

Michiel Louweret

Ir. Michiel Louweret is oprichter van Louweret Advies b.v., adviesbureau voor project- en programmamanagement te Amersfoort. E-mail: info@louweret-advies.nl.