



REFLECTIE OP PROJECTMANAGEMENT »»

White paper

Het vak, de persoonlijkheid en de dilemma's van een projectmanager

Hoe zat dat nou precies met die Olympic Bar in Nagano?

“In het projectplan stond: ‘je huurt een ruimte en na afloop wordt die in oude staat teruggebracht’.

Dat is normaal. Nu gebeuren er in zo'n project altijd wel twintig dingen tegelijk en daar moet je je als projectleider ook niet teveel tot in detail mee bemoeien. Eén zo'n detail was dat er weliswaar een bar was, maar die had de Japanse hoogte en was onbruikbaar voor de westerse gasten die wij verwachtten. Dus kwam er een bar op Europese hoogte – ik wist niet beter dan dat die om de oorspronkelijke heen was gebouwd. Toen het moment was aangebroken om de zaak in de oorspronkelijke staat terug te brengen kwam de mededeling: ‘...eh, we moeten je wat vertellen...’. We kwamen dus een bar tekort. Nou hadden we dat met geld kunnen regelen. Maar iemand had een mooie foto gemaakt van de eigenaar met prins Willem-Alexander, die aan die bar een biertje dronk. Daarop heb ik met een tolk en een Japan-kenner die foto, mooi ingelijst, aan de eigenaar aangeboden, met de mededeling dat ik namens de prins die foto mocht aanbieden en de eigenaar het recht kreeg de bar voortaan de Olympic Bar te noemen. Het duurde even voor de boodschap aankwam, maar toen die eenmaal doordrong huilde de man tranen van geluk. En zo kan het gebeuren dat er nu in Nagano een bar staat waar de modale Japanner amper overheen kan kijken, maar waarmee de eigenaar toch dolgelukkig is. Het op deze manier te regelen was zó veel gesoigneerder dan alleen maar een cheque uit te schrijven...”.

Marco Antonietti
Senior marketing manager NOC - NSF

DE PROJECTMANGEMENT VAKDAG 2006

DE PROJECTMANAGERS VAN ATOS CONSULTING™ HOUDEN VAN HUN VAK EN VAN AANPAKKEN: SAMEN MET HAAR KLANTEN MOOIE RESULTATEN NEERZETTEN. MAAR OM DIE MOOIE RESULTATEN TE KUNNEN NEERZETTEN IS HET OOK GOED OM ZO NU EN DAN EENS DE TIJD TE NEMEN OM ACHTEROVER TE LEUNEN EN SAMEN MET COLLEGA'S NAAR DAT PROJECT MANAGEMENT 'VAK' TE KIJKEN. WAT ZIJN DE LAATSTE ONTWIKKELINGEN, ZIEN WE NIEUWE TRENDS, HOE GAAN COLLEGA'S OM MET DE UITEENLOPENDE DILEMMA'S, ENZOVOORT? ZO ONTSTOND DE PROJECT MANAGEMENT VAKDAG 2006. EEN DAG IN HET TEKEN VAN HET 'VAK' EN HET LEREN VAN ELKAAR.

Op 12 mei 2006 troffen de 120 projectmanagers elkaar op een buitenlocatie in het teken van deze “Projectmanagement Vakdag” om zich in groepen te buigen over een aantal interessante thema's en de laatste ontwikkelingen op het vakgebied van project management. Ingeleid door inspirerende gastsprekers op het raakvlak van bedrijfsleven en project management, heeft iedere groep aan de hand van stellingen een aansprekend onderwerp uitgewerkt. Zoals je van projectmanagers kan verwachten, leverde dit verrassende en uiteenlopende inzichten op.

Wij vonden de uitkomsten van de vele debatten die op die dag plaatsvonden dermate interessant dat we die graag willen delen met onze opdrachtgevers en collega's. Het resultaat hiervan vindt u in deze White Paper. Wij hopen dat u er veel leesplezier aan zult beleven en dat u net als wij visies blijft ontwikkelen op het gebied van Project Management.

Paul van der Knaap
Atos Consulting

PROJECT ZOEKT MANAGER

De stellingen die het debat opleverde

PROJECTMANAGER, WEES AUTHENTIEK EN KEN UZELF

Om een project met succes af te ronden moet een projectmanager over projectmanagementvaardigheden beschikken, over 'soft skills' én materiedeskundigheid. Deze vaardigheden moeten bovendien goed met elkaar in balans zijn.

Projectmanagers zijn steeds beter geschoold in hun vak en opdrachtgevers lijken steeds gevoeliger voor opleidingen die suggereren dat een certificaat garantie biedt voor succes in de praktijk. Maar die garantie is er niet. De praktijk laat zien dat dertig procent van de projecten slaagt. Dit betekent dat zeventig procent tekort schiet in de uitvoering. Veelal komt dit door gebrek aan draagvlak bij de gebruikers of door het onvermogen van de projectmanager om dit draagvlak in samenwerking met zijn opdrachtgever te mobiliseren.

Uiteraard moet een projectmanager voldoen aan allerlei harde criteria waaronder projectmanagementvaardigheden en materiedeskundigheid. Daarnaast is de projectmanager als persoon van belang. Afhankelijk van de situatie heeft elk mens goede en minder goede gedragseigenschappen. Elke omgeving, elk project en elke projectfase vragen om een bepaald gedrag. Het is daarom van groot belang dat de projectmanager zichzelf goed kent. Hij moet weten waar hij goed en minder goed in is en moet daarnaar durven handelen.

MATERIEDESKUNDIGHEID IS VOORWAARDE VOOR GOED PROJECTMANAGEMENT

Hoe zit het met materiedeskundigheid; het antwoord op de wat-vraag in het project? Een goede projectmanager weet toch immers hoe hij de inhoud van een project moet 'organiseren'? Heeft hij daar wel specifieke markten/of inhoudelijke kennis voor nodig?

Ja, een projectmanager kan niet zonder enige materiedeskundigheid die de achtergrond biedt voor zijn project.

Om een plan van aanpak te kunnen maken, of om succesvol met leveranciers en stakeholders te kunnen onderhandelen, moet de projectmanager weten wat de achtergronden zijn. Risico's komen namelijk niet alleen in termen van tijd en geld voor; ze treden veel vaker inhoudelijk en op minder 'stuurbare' aspecten op. Om in crises adequaat te kunnen handelen, is materiedeskundigheid van de projectmanager onmisbaar en ook om de voortgang te kunnen beoordelen, is alleen zijn intuïtie niet voldoende.

Vakkennis in Project Management blijkt voor de gemiddelde manager belangrijker dan materiedeskundigheid. Niet omdat ze de inhoud onbelangrijk vinden, maar vakkennis is een harde voorwaarde om in een project te slagen. En toch, als je weet in welke context je werkt, als je met andere woorden de materie beheerst, kan je als projectmanager het project beter doorgronden en met een beter resultaat afronden.

EEN PROJECTLEIDER MOET EEN KAMELEON ZIJN

Het stereotype gedrag van de projectleider is dat van een 'blauwdrukdenker'. Een blauwdrukdenker richt zich primair op de zaak, minder op de gebruiker. Deze eigenschap is essentieel voor het te behalen resultaat, maar leidt dit gedrag wel tot succesvol project management?

Leon de Caluwé en Hans Vermaak kennen in hun boek *Leren Veranderen*¹ kleuren toe aan verschillende gedragstypen of voorkeur-veranderstrategieën. De veranderaar, maar ook de veranderde (het 'lijdend voorwerp') heeft een bepaalde voorkeurskleur. Een rooddrukdenker is bijvoorbeeld geneigd een verandering te accepteren als dat voor hem bepaalde voordelen oplevert, terwijl de geeldrukdenker zijn keuze naar de bepalende coalitie laat doorslaan. Afhankelijk van de organisatie en van de fase van het project, moet de projectmanager de juiste kleur kiezen. Tijdens de bouwfase kan een gele interventie – "we gaan in deze ronde tafel de functionele specificaties nog even aftikken" – wel eens te laat zijn. Dan moet je – heel blauw – gewoon verder.

Een ander 'kleurenpatroon' komen we tegen in het werk van Clare Graves². Met dat palet wordt antwoord gegeven op de vraag waarom een managementconcept in de ene organisatie wel werkt en in de andere niet of waarom een specifieke aanpak beter in het ene project en niet in het volgende past.

Elke kleurstelling van gedrag, organisatie, projectfase of waardesysteem heeft een andere projectaanpak tot gevolg. Afhankelijk van de situatie moet de projectleider in staat zijn 'van kleur te verschieten'.

KAMELEONGEDRAG IS DODELIJK VOOR VERANDERPROJECTEN

Een 'blauwe' organisatie wilde SAP implementeren en daarvoor werd een ervaren projectleider aangesteld die het project 'blauw' leidde. De implementatie lukte, maar de opdrachtgever was teleurgesteld: de implementatie had niet de cultuurverandering teweeggebracht die zijn onuitgesproken wens was. Had hij zijn verwachting wel uitgesproken, dan had de projectleider wellicht een andere kleur gekozen. Of wellicht had de opdrachtgever een projectleider met een andere dominante kleur gekozen. Conclusie: zowel opdrachtgever als projectleider moeten zich bewust zijn van de verandering die men wil bereiken.

REFLECTIE ATOS CONSULTING™

Elk type project verlangt zijn eigen type manager

Een projectmanager moet niet alleen over verschillende skills beschikken, hij moet zichzelf goed kennen en zich kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving, zonder daarbij zijn authenticiteit te verliezen. Elk project, maar ook elke fase binnen een project verlangt in principe zijn eigen aanpak en dus vaak ook zijn eigen type manager. Als voorbeeld; vanuit Atos Consulting™ doen we veel projecten voor en samen met onze klanten. Deze projecten kennen een duidelijke eerste fase waarin nog niet helemaal duidelijke is hoeveel wegen naar Rome leiden en of we wel naar Rome moeten. Dit is bij uitstek de fase waarin meer de consultantachtige project manager floreert maar de pure project manager wat onrustig wordt, omdat deze aan de slag wil. Op het moment dat het duidelijk is dat er naar Rome wordt gegaan en er ook besloten is grofweg via welke weg, dan breekt de fase aan waar de project manager op zat te wachten, maar waarin de consultant zich graag weer gaat storten op de volgende uitdaging. Binnen Atos Consulting™ maken we vaak gebruik van dit fenomeen door onze consultants en project managers nauw te laten samenwerken en het project leiders stokje door de consultant op een natuurlijk moment te laten overgedragen aan de project manager.

Verder is de vraag of de projectleider zich nu wel of juist niet als kameleon moet gedragen? De tegenspraak in de stellingen is slechts schijn. In onze optiek moet de projectleider in staat zijn zijn managementstijl aan te passen als de situatie dat vereist. In zoverre moet hij van kleur kunnen verschieten. De projectleider moet zijn gedrag echter niet dusdanig aanpassen dat hij aan zijn eigen authenticiteit voorbijgaat. In die zin moet hij dus geen kameleon zijn. Werken vanuit je authenticiteit is essentieel en dit geldt vooral voor verandertrajecten. Hierbij geldt dat de projectmanager niet per definitie de kleur van zijn of haar omgeving moet aannemen, maar zich juist aan moet passen aan het doel van het project.

¹ Caluwé, Léon de & Vermaak, Hans, *Leren Veranderen*. Een handboek voor de veranderkundige. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999.

² Beck, Don Edward, and Cowan, Christopher C., *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Oxford: Blackwell Publishing, 1996

IN GESPREK MET JOHN VERSTREPEN

“Vraag ook: ‘pas ik bij die klus?’”

“Een match maken betekent dat het van twee kanten moet kloppen. Verwacht de opdrachtgever een ‘politieke omgeving’, dan zijn de belangrijke vragen: ‘Is die m/v in staat het project te verkopen? Weet hij het uit te dragen? Heeft hij gevoel voor timing?’ Krijg je als opdrachtgever iemand die je niet kent, dan gaat zo’n selectie vooral op buikgevoel. En je wilt weten in wat voor omgevingen deze m/v heeft geacteerd. Een opdrachtgever kijkt daarnaast ook naar de organisatie, zoals in dit geval Atos Consulting. En stelt vragen als ‘zijn ze groot?’, ‘hebben ze een naam hoog te houden?’ en vooral ‘zullen ze de juiste m/v kiezen?’ Kijk, ik heb ook aan de andere kant van de tafel gezeten – ik weet dat dat niet altijd het geval is. Kennis van een methode zoals bijvoorbeeld Prince2 zie ik meer als een randvoorwaarde – die kennis moet je gewoon hebben, maar het

is maar zo’n twintig procent van je succes... De andere kant is: Wees ook eerlijk naar jezelf. Ben jij de meest geschikte m/v voor deze klus? Passen jouw ‘kleur’ en die van de organisatie bij elkaar? Het is een subtiel spel om die informatie van de opdrachtgever los te krijgen. Hoe loopt hier de besluitvorming? Heeft het project al een geschiedenis? Is er al een voorganger op stukgelopen? Vaak kun je die vragen niet rechtstreeks stellen, maar ze zijn wel belangrijk. De zaak bekijken vanuit De Caluwé’s kleuren, in termen van Belbin-rollen of het enneagram: het helpt allemaal bij het beantwoorden van die ene vraag: Klopt de match?”

John Verstrepen is directeur van het Project Management Instituut Nederland, PMI

METHODIEK: EEN HYPE?

De stellingen die het debat opleverde

EEN PROJECT KAN NIET ZONDER PROJECTMANAGEMENTMETHODIEK

We hebben in de vorige stelling gezien dat een project manager vooral vasthoudt aan zijn vakkennis en minder bezig is met de achtergrondmaterie bij de klant. Daar is wat voor te zeggen; een project moet immers projectmatig geleid worden en zou niet al te veel afgeleid moeten worden van dat doel. Bij projectmanagement hoort een specifieke methodiek die invloed heeft op de resultaten van het project. De materiedeskundigheid hoort thuis bij de medewerkers van de opdrachtgever of de business consultants die hij inhuurt; de projectmanager hoeft slechts het project te managen door de kennis in het project te organiseren.

De voorgaande stelling kan ook anders benaderd worden. Alle methodieken zijn uniek en hangen samen met de grondhouding en filosofie van de projectmanager. Een pragmatische aanpak (zoals een DSDM-project) verschilt bijvoorbeeld enorm van een sterk gecontroleerde Prince2-project. Inhoudelijk zijn er verschillen in hoe er omgegaan wordt met risicomanagement en met de administratieve belasting. Het is daarom net als de kameleonstelling niet de bedoeling om authenticiteit te verliezen maar aan beide kanten, van zowel de opdrachtgever als die van de projectmanager, is het essentieel om vooraf een projectmethodiek af te spreken.

ADVIES: GEBRUIK EEN PROJECTMANAGEMENT-METHODIEK, MAAKT NIET UIT WELKE... KLANTEN VRAGEN CERTIFICATEN, DUS MOET JE ZE HEBBEN

Normering opgelegd door de markt verbetert de kwaliteit van de dienstverlening.

Klanten hebben (externe) projectmanagers nodig en willen de beste professionals die de markt kan bieden. Het bezit van een certificaat voor een bepaalde methode is dan zowel een selectie criterium als een kwaliteitswaarborg voor de projectmanager. Het geeft de opdrachtgever een indicatie van het kwaliteitsniveau van de projectmanager en afgeleid daarvan, ook van de leverancier.

Een certificaat is een objectieve, meetbare norm voor (veelal basis-)kennis en vaardigheden van de projectmanager. Het is misschien wel de enige objectieve, of ten minste intersubjectieve, meetbare norm. Daardoor kan het een onderscheidende factor zijn bij de voorselectie.

RESULTATEN BEHAALD IN HET VERLEDEN BIJDEN GEEN GARANTIE VOOR DE TOEKOMST...

Toch is certificering geen antwoord op alle vragen van de klant.

Als een certificaat gemeengoed wordt, is het niet langer een onderscheidend kenmerk van bekwame projectmanagers. Al dan niet terecht, het gevaar van inflatie voor een methodiek ligt dan op de loer.

Een certificaat is geen goudomrande garantie dat een project een bekwame projectmanager krijgt. Als certificering gaat betekenen dat er eenzijdig op dezelfde aspecten wordt gelet, dan kan dat vernieuwing in weg staan. Bovendien kan het prijsverhogend werken: de kosten voor de certificering worden uiteindelijk aan de markt doorberekend.

AANDACHT VOOR HET VAK EN ONTWIKKELEN VAN VAKMANSCHAP HELPEN WEL!

Al hechten projectmanagers zelf niet zo aan het certificaat; het proces dat je doorloopt om het te behalen vinden ze wel van belang. Aandacht voor je vakgebied helpt je bij het ontwikkelen van professionaliteit. Methoden remmen de creativiteit van de projectmanager.

Een projectmanager moet kunnen inspringen op onverwachte situaties. Rigide hantering van een aangeleerde methodiek kan je daarin belemmeren. Maar de stelling roept de vraag op waarin precies de projectmanager creatief moet zijn. Niet wat betreft de inhoud van het project – dat moet hij overlaten aan de projectmedewerkers. Wel in het correct afhandelen van onvoorziene situaties. Methodiek is daarbij een middel, geen doel.

HOE GEVULDER JE METHODIEKRUGZAK, HOE GEMAKKELIJKER HET PROJECT GOED TE MANAGEN IS

De stelling lokt een aantal uitspraken uit over de voordelen van het gebruik van methodes als zodanig: het verbetert enerzijds de uitwisselbaarheid van procedures en processen en vergemakkelijkt de overdracht. Maar een overdaad aan methodiek staat anderzijds het bereiken van resultaat in de weg: meer methodiek vraagt meer controle en vergroot de kans op fouten. Bovendien is het geen garantie bij het voorkomen van impliciet disgreement: het verschijnsel waarbij partijen denken het eens te zijn over bijvoorbeeld het beoogde resultaat, maar dat bij oplevering niet blijken te zijn.

De discussie verlegt zich dan naar een ander thema: leiderschap! Een aantoonbaar succesvolle staat van dienst als 'leider' is een betere indicatie voor succes dan een gevulde methodiekrugzak! En dit leidt dan ook tot een alternatieve stelling: 'Projectmanager, laat je niet het methodische bos insturen!'

REFLECTIE ATOS CONSULTING™

Projectmanagement heeft zich de afgelopen decennia ontwikkeld tot een professie waarvoor scholing onmisbaar is. Vele methodieken kwamen op en een aantal ontwikkelde zich tot de facto standaard: kennis van de aanpak was vereist om aan bepaalde projecten leiding te kunnen geven of zelfs mee te mogen doen. Dat klanten certificaten vragen is dan ook niet meer dan logisch. Maar wie als projectmanager al een aantal jaren meegaat, kan zich niet aan de indruk onttrekken dat de ene hype de andere opvolgt.

Voor zowel projectmanager als klant ligt dan de vraag voor de hand wat nu de échte professionaliseringslagen zijn. Hoewel die vraag niet in zijn algemeenheid is beantwoord, was er veel consensus over het punt dat certificering nog geen garantie is met een bekwame projectmanager van doen te hebben. Aan de andere kant: certificering betekent dat er in ieder geval aan de basis is voldaan. Schone borden betekenen in een restaurant niet dat het eten lekker is. Maar je wilt als klant wel zeker weten dat de borden schoon zijn. Zo werken bepaalde certificaten ook: ze zijn nodig om een bepaalde klus te doen. Niettemin is duidelijk dat ook de projectmanagers wel een positieve kant zien aan het behalen van certificaten: het dwingt je met Het Vak bezig te zijn.

IN GESPREK MET BERT HEDEMAN

Projectmanagementmethodieken: de top drie van Bert Hedeman

Zoek op Google naar 'projectmanagement methodiek' en je krijgt 270.000 hits. Wat zijn nou de blijvertjes onder al die projectmanagementmethodieken? We vragen Bert Hedeman, inleider op de Vakdag, wat zijn persoonlijke topdrie is.

"PRINCE2 blijft, maar niet in zijn huidige vorm. Vergelijk het met ISO. Dat begon ook met stapels papier en veel ambtelijk gedoe – nu is het een heel praktische manier om je processen goed in orde te krijgen. PRINCE2 wordt nu vaak gebruikt 'in name only' – dat levert vaak een administratieve moloch op waarachter je jezelf en een eventueel gebrek aan competentie kunt verschuilen. PRINCE2 zal in de toekomst meer en meer worden gebruikt zoals het is bedoeld: als methode die aangeeft waaraan je moet denken bij een project, wat de achterliggende filosofie is en hoe je de communicatie gaat organiseren. PRINCE2 is enig in zijn soort en ik zie momenteel geen vervanger.

De tweede is Projectmatig creëren – de aanpak die beschreven is door Jo Bos, Ernst Harting, Daniel Ofman en anderen. Projectmatig creëren gaat er vanuit dat het project niet uit de methode maar uit de mensen voortkomt. In hoe mensen veranderen, hoe je draagvlak krijgt, hoe mensen samenwerken – daarin zit een duidelijke structuur. Projectmatig creëren neemt dat als basis. De goede projectmanager kent deze aanpak of moet 'm kennen.

Nummer drie is PMBoK. Anders dan PRINCE2 omvat PMBoK ook sociale aspecten. De methode is wel wat gedateerd, maar wil je internationale projecten doen, dan moet je 'm kennen: buiten Nederland werkt de halve wereld ermee. In Nederland wordt er niet zo veel mee gewerkt, dus hier zul je PMBoK zelden nodig hebben.

Geen pm-methodiek, wel 'aanpalend' is MSP, Managing Success for Programs ofwel programmamanagement. MSP richt zich vooral op het overdragen van resultaten van projecten naar en verankeren in de organisatie. Je kijkt dus veel meer naar de omgeving waar de projectresultaten moeten landen. Dit is niet iets voor de gewone projectmanager, maar wel kennis die de meer senioren projectmanager in de knip moet hebben.

Op het eveneens aangrenzende terrein van veranderingmanagement is Kotter's Leiderschap bij verandering een bekende. Voor veel projectmanagers van Atos Consulting zal het wellicht geen dagelijkse kost zijn, maar de meer senioren onder hen krijgen er zeker mee te maken. En dan wil ik ook nog wel Leren Veranderen noemen van De Caluwé en Vermaak. Zij gebruiken kleurdenken om verschillende manieren van veranderen aan te geven. Het denken in kleuren is ongelooflijk nuttig om van je standaardaanpak af te komen en tot de aanpak te komen die je nodig hebt."

Bert Hedeman is partner bij Insights International.

POLITIEK: DE SLEUTEL TOT PROJECTSUCCEES?

De stellingen die het debat opleverde

POLITIEK IS DE SLEUTEL TOT PROJECTSUCCEES

Organisaties voeren projecten uit om te veranderen. Dat brengt kansen en bedreigingen met zich mee. Betrokkenen maken hierin hun eigen agenda. Deze reacties worden verzameld onder de term 'politiek' – het gaat gewoonlijk dus niet over 'Den Haag' of andere overheden. Negeer je als projectleider de politiek rond je project, dan is de kans op teleurstellingen groot. Maar waarom zou je het negeren? Politiek in projecten is een 'fact of life' – de kunst is om het te managen, zodanig dat het de sleutel tot succes wordt.

HERKEN POLITIEKE UITINGEN, BENOEM ZE EN DURF ZE TE BESPREKEN

De doelstellingen van een project komen vaak niet overeen met de persoonlijke ambities van betrokkenen. Als projectleider moet je hiervan tijdig de signalen – hoe weinig zichtbaar ze ook mogen zijn – herkennen, benoemen en bespreken. Het niet direct 'bij de horens vatten' van issues kan later leiden tot grote weerstanden tegen de veranderingen. Eenmaal onderkend en 'op tafel gelegd' kunnen gerichte maatregelen voorkomen dat het project ontspoord. Een goede projectleider moet dus sensitief zijn voor de omgeving en de sociale en tactische vaardigheden hebben om de inzichten om te zetten in acties. Hoe beter hij of zij dat beheerst, hoe beter het uiteindelijke effect van het project zal zijn.

PAK POLITIEK PROJECTMATIG AAN

Veel projectleiders hebben moeite politiek binnen hun project een plaats te geven. Dat is ook logisch: een projectleider wil een doel bereiken en niet dat doel ter discussie stellen.

Niettemin is het een gegeven dat er in en rond het project uiteenlopende belangen zijn. Voor de projectleider betekent het politieke spel: het juist omgaan met die belangen, met de vooropgezette bedoeling een voor allen acceptabele oplossing te vinden. Dit deel van de werkelijkheid kan net zo goed worden gemanaged door middel van duidelijke projectdeliverables als het oorspronkelijke project. Ook het politieke krachtenspel laat zich analyseren, categoriseren en kwantificeren. Je zou dus kunnen zeggen dat er twee projecten zijn: het vanuit het doel gedefinieerde oorspronkelijke project én de gunstige uitkomst van het politieke krachtenspel daar omheen. De vakman herkent hierin direct de aloude formule $\text{Effect} = \text{Resultaat} \times \text{Acceptatie}$.

LAAT INTERVENTIES LIEVER OVER AAN DE KLANT

Politieke conflicten kunnen vaak niet door de projectmanager worden opgelost. Maar als bijvoorbeeld medewerkers binnen de projectorganisatie meerdere belangen hebben, dan heeft de projectmanager wél een groot probleem. Dan is het zaak de interventie over te laten aan iemand uit de klantorganisatie die wel in staat is direct invloed uit te oefenen. Het is wél de taak van de projectmanager om een dergelijke situatie te signaleren en een voorstel te doen over wie dit zou kunnen oplossen.

POLITIEK HEEFT EMOTIONELE RUIMTE NODIG

Een project heeft 'slalomruimte' nodig, zowel qua doel als in tijd. Stel dat er 500 arbeidsplaatsen van een servicecentre vanuit Lauwersoog naar Arnhem moeten, als gevolg van een weloverwogen directiebesluit. De manager van het servicecentre begrijpt dit rationeel, maar emotioneel verzet hij zich. Het is een belangrijke rol van de projectmanager om ruimte te geven voor die emotie – om uiteindelijk zo het proces beter te kunnen managen.

GEEN POLITIEK? DA'S VERDACHT...

Zie je geen politieke spelletjes in je project, dan wordt het tijd om eens achter je oren te krabben. Is het project wel relevant? Staat het eigenlijk wel op de agenda van de stakeholders? Afwezigheid van politieke spelletjes is een goede reden om je zorgen te maken!

POLITIEK BEDRIJVEN IS GEWOON FUN!

Veel projectbetrokkenen vinden politiek eng en bedreigend. Dat leidt tot defensief gedrag en dat zou een projectmanager eigenlijk moeten vermijden want dat kost iedereen energie. 'Elk nadeel heb z'n voordeel', om Johan Cruijff er nog maar eens bij te halen. Dus kun je de visie op politiek ook omdraaien: politiek spel betekent grote betrokkenheid en biedt kansen om het project tot een goed einde te brengen. Het geeft dan inspiratie en energie voor jezelf én voor het team!

REFLECTIE ATOS CONSULTING™

Waar ligt de sleutel tot succes in projecten? Het antwoord is met de reacties op de stelling in feite al gegeven: buiten het project! Voor projectmanagers is het een valkuil om te denken dat de scope van projecten binnen nauwe grenzen valt. De buitenwereld verandert nu eenmaal altijd. Als een projectmanager dat een lastig gegeven vindt, neemt het risico toe dat het project mislukt.

In de stellingen komt duidelijk naar voren dat 'ruimte' essentieel is voor het welslagen van een project. Enerzijds creëer je ruimte door een hechte basis voor het project te leggen. Dus je huiswerk doen! Netjes definiëren wat het doel is, de omgevingsdefinitie, de processtappen, de teams, het escalatiemodel, enzovoorts. Dan pas heb je de ruimte om in de periferie van je project de politiek te managen.

IN GESPREK MET KAREL PARRE

“Kijk per project wat voor type manager je nodig hebt.”

“De gemiddelde projectmanager die ik tegenkom is donker donkerblauw. Die heeft het over Prince2, projectplan, projectbudget en milestones. En loopt verbaasd rond als niet alles gebeurt zoals het in het plan staat. Daarmee verliest ‘ie geloofwaardigheid bij de organisatie en bij zijn opdrachtgever.

Je moet per project kijken wat voor type projectmanager je nodig hebt. Een voorbeeld is onze SAP-implementatie. Eerste stap daarin was een stukje blueprints en standaardisatie van processen. Dat is een politiek mijnenveld, want ieder vindt zijn eigen proces het beste. Een projectmanager in die fase moet bijvoorbeeld ‘geel’

en ‘groen’ te werk gaan: geel staat voor sensitief voor politiek, groen staat voor gerichtheid op leren. Die passen niet in tijdframes waarbij je zegt ‘morgen is dit klaar, overmorgen dat’. Maar heb je eenmaal die blueprint met elkaar afgesproken en vastgelegd, dan gaat het verder om tijd, planning en budget – dan past een blauwe aanpak weer helemaal. Ik sluit ook niet uit dat je bij een dergelijk project in het voortraject een andere man of vrouw inzet dan bij de uitvoering. Da’s vervelend voor de continuïteit, maar voor grotere projecten valt het zeker te overwegen.”

Karel Parre is Program Director bij Intervet.

PROJECT IN CONTROL – EEN ILLUSIE?

De stellingen die het debat opleverde

EEN PROJECTMANAGER IN CONTROL IS EEN SPORTER DIE ZEKER IS VAN GOUD

Is het mogelijk om zoveel controles in te bouwen in een project dat je zeker bent van succes? Schaatser Chad Hedrick had zich op de winterspelen in Turijn zo goed voorbereid dat hij zeker was van vijf gouden plakken – een zekerheid die uitliep op een teleurstelling.

De werkelijkheid is dat hoe fijnmaziger de voorbereiding is van een project en hoe meer ‘controls’ er zijn ingebouwd, hoe groter de kans is op afwijkingen. Als je denkt volledig ‘in control’ te zijn gaat het zelfs per definitie fout, want er zijn altijd onverwachte gebeurtenissen.

RELAX, NOTHING IS UNDER CONTROL

Het verrassingselement is inherent aan projecten. Dat maakt het vak interessant! Beter dan te pogen alles in de greep te houden is het om alert en ontspannen te blijven en de verrassingen rustig af te wachten. Een goede projectmanager is een observeerder, een bemiddelaar én een leider. Deze moet goed kunnen improviseren wanneer dat nodig is.

Niettemin staat of valt alles bij een goede voorbereiding. Als projectmanager moet je het gevoel hebben er alles aan gedaan te hebben om succes te bereiken. Planning en financiering moeten doortimmerd en glashelder zijn. Voor voorzienbare onzekerheden kan het nodig zijn scenario’s te ontwikkelen die klaarliggen als het misgaat. Maar doe niet meer dan nodig, anders werkt het averchts: minder is meer!

EEN PROJECTMANAGER HEEFT ZIJN KRUWAGENS STANDBY STAAN

Dit aspect van de voorbereiding is essentieel. De mensen in de omgeving van het project die écht invloed kunnen uitoefenen bij het oplossen van problemen zijn je kruiwagens. ‘Ze standby hebben staan’ betekent dat je met hen goede werkrelaties moet opbouwen, al vóórdat zich eventueel problemen voordoen. Je moet uiteraard weten wat de formele beslisprocedures zijn en hoe het governance-model er uit ziet. Maar vooral moet je weten wie er informeel invloed uitoefent, wat de gewoonten en gebruiken zijn en wie er aan welke touwtjes trekt.

DE KUNST IS HET GEVOEL TE HEBBEN ÉN UIT TE STRALEN DAT HET PROJECT ‘IN CONTROL’ IS

Honderd procent ‘in control’ zijn is een utopie: altijd zullen zich onvoorziene problemen voordoen. De kunst bij het managen van een complex en grootschalig project is echter toch het gevoel uit te stralen dat het project ‘in control’ is. Is dit te verenigen? In de praktijk blijkt dit inderdaad te kunnen. Bij onverwachte problemen komt het er op aan niet in paniek te raken en creativiteit de ruimte te geven bij het oplossen van het probleem.

Essentieel is om één verhaal te hebben voor alle betrokkenen. Dat betekent: niet teveel details prijsgeven. Soms betekent het ook dat sterke onderstromingen moeten worden gedempt tot rimpelingen aan de oppervlakte voor opdrachtgever. Pas als overschrijden van marges dreigt, moet de opdrachtgever worden bijgepraat. Dan is het wel van belang ook kleine gebeurtenissen bij te houden die ten grondslag liggen aan dergelijke overschrijdingen.

REFLECTIE ATOS CONSULTING™

De stellingen leggen – terecht – veel nadruk op het belang van improvisatievermogen van de projectmanager. Daarmee mag tegelijkertijd het belang van systematiek, vakkennis en gedegenheid in zowel voorbereiding als uitvoering niet uit het oog worden verloren. Een topkok constateerde ooit droogjes dat zelfs de beste coq au vin geen geslaagd diner oplevert wanneer de gasten zelf zijn aangebrand. Het zou een verkeerde conclusie zijn om dan in de keuken niet langer naar perfectie te streven!

Duidelijk is dat de projectmanagers dit inzicht onderschrijven: ‘als projectmanager moet je het gevoel hebben er alles aan gedaan te hebben om succes te bereiken. Dit wordt ook bevestigd door het verhaal van Marco Antonietti: het succes van het Holland Heineken House is te danken aan het improvisatievermogen van Antonietti en zijn team én de indrukwekkende voorbereiding van het project.

IN GESPREK MET MARCO ANTONIETTI

“Goede voorbereiding stelt je in staat te improviseren.”

Een project ontspoord niet zo snel door een teveel aan voorbereiding, wél door overmatig vasthouden aan die voorbereiding als de werkelijkheid anders uitpakt dan je dacht. Marco Antonietti, die namens NOC-NSF onder meer het Holland Heineken House in Nagano op poten zette, over de balans tussen voorbereiden en improviseren.

“Je begint te proberen alles in dat geschreven plan te vatten, op grond van bekende feiten en ervaring uit het verleden – dat moet het begin zijn. Maar dan komt er dat moment dat je controle dreigt te verliezen omdat dingen anders gaan dan je dacht. Dan komt het er op aan: ben je bereid je uitgeschreven plan, desnoods volledig, los te laten?”

Je herkent ze direct: mensen die een project uitvoeren op een manier waarvan je zegt: er hoeft maar iets te gebeuren of het is weak and feeble... De projectmanager die wél alles heeft uitgeschreven maar die openstaat voor signalen die hij krijgt, is de betere projectleider – die is meer in control dan de projectleider die zegt ‘alles staat op papier dus mij kan niets gebeuren’ – dat is een gevaarlijke projectleider.” Je moet dus sensitief zijn voor wat er in je omgeving gebeurt. “Precies. Stel je bent in het buitenland, je hebt een project waarbij er airconditioning zou zijn maar die is stuk en niet snel te repareren, het is warm en je kunt je publiek niet ontvangen. Ga je dan alle aandacht geven aan de oplossing ‘er moet dus een airco komen’, en niet kijken wat de burens te melden hebben, dan zal je nooit ontdekken dat zij je twee dagen opvang kunnen bieden zodat jij de tijd kunt overbruggen tot de reparateur zijn onderdelen heeft.

Je kunt denk ik niet eens teveel voorbereiden. Maar als je grondige voorbereiding ertoe leidt dat je vasthoudt aan dat plan wanneer het eigenlijk beter is van niet – dan schiet je door. Je kunt dat niet in termen van wetmatigheden beschrijven. Stel dat dat wél zou kunnen, dan zou je als projectleider iemand zonder hart en ziel kunnen zijn. Dus het is misschien lastig, maar dat maakt het PM-vak ook mooi.

Met je voorbereiding ga je zo ver als je kunt gaan. Zie een onderwerp als veiligheid. Je kunt als olympisch team met van alles te maken krijgen: een bommelding, een antraxaanval, een gijzeling – noem maar op. Je probeert een aantal van die zaken uit te schrijven. Kijk, sommige dingen lijken op elkaar. Stel, je hebt je voorbereid op antrax maar iemand bestormt je pand – dan kun je niet zeggen ‘ik doe niks’. Dus heeft het wel degelijk zin dat antraxscenario uit te schrijven. Neem een thema als aansprakelijkheid. Stel dat je buiten Nederland bent, je hebt artsen aan boord, iemand moet behandeld worden, de arts weet wat te doen maar iemand komt toch te overlijden. Dan kan de Nederlandse arts daarvoor ter plaatse aansprakelijk worden gesteld. De les hier is: verifieer je behandelwijze lokaal, zelfs al weet je heel goed hoe je medisch moet handelen. En ga backing halen bij het ministerie van VWS in Nederland. Met de vraag ‘als ik dit doe, heb ik dan de steun van het departement?’. Dat ben je, als je het goed hebt gedaan, al tegengekomen bij het uitwerken van je antraxscenario en maakt het niet uit als het een bestorming was.”

Marco Antonietti is Senior Marketing Manager bij NOC-NSF.

HELP, IK HEB DRIE OPDRACHTGEVERS!

PROJECTMENS, DURF TE LEVEN!

Iedere hardwerkende projectmanager bewerkstelligt zijn eigen ondergang als hij niet vanuit zijn eigen kracht en authenticiteit zijn levensopdracht vormgeeft. Als je zelf niet het heft in handen neemt, kan je een speelbal van anderen worden. Een projectmanager kan aan deze valkuil ontsnappen door bewust stil te staan bij de vraag: "Wat wil ik bereiken in het leven, zowel zakelijk als privé?"

Zo word je als projectmanager de programmamanager van je eigen leven onder het motto:
Projectmens, durf te leven!

KEES PROJECT LEERT LEVEN

Kees Project kwam bij zijn huidige werkgever in dienst na cum laude te zijn geslaagd als bedrijfskundige. "The sky is the limit", kreeg hij te horen en dat leek hem wel wat. "Als je je best doet, kun je zelfs partner worden, maar het komt je niet aanwaaien." Dat klopte. Inzetten, meedenken, profileren, netwerken en producten ontwikkelen bepaalden zijn agenda. Voor hij het wist was hij vier jaar verder en zijn manager was zeer tevreden want Kees had succes bij zijn opdrachten. Ook klanten waren zeer tevreden. Zijn opdrachten werden zwaarder met steeds meer verantwoordelijkheden. Kees was in zijn nopjes... én veel weg.

Op zekere dag kreeg Kees een opdracht aan de andere kant van het land. Dé kans van zijn leven om Partner te worden. "Want wie deze opdracht aankan heeft écht niveau", vertelde zijn werkgever hem. Daar gaan we voor, dacht Kees. Zijn vrouw, net in verwachting van de tweede, was in alle staten. Een weekendhuwelijk was haar perspectief. Kees, gedreven door ambities, moest naar die locatie.

Na twee maanden barstte de bom. Kees kreeg een brief van de advocaat van zijn vrouw. De klant riep hem op het matje voor een serieus gesprek. Hij begon de grip op het project te verliezen. Zijn baas was ongelukkig dat hij steeds minder betrokken was en zijn solution nog steeds niet had opgeleverd. Kees was uit het veld geslagen; het ging net zo lekker..

Een paar intensieve gesprekken met zijn coach later, realiseerde hij zich dat het uit de hand was gelopen.

Kees besloot een nieuwe weg in te slaan: hij vond zijn gezin belangrijker dan zijn ambities. Hij droeg de opdracht over aan een collega, zorgde voor voldoende ruimte voor zijn gezin en ontmoette onverwacht veel begrip en respect van zijn manager. Hij leverde na drie maanden de oplossing af; waarvoor hij nu de ruimte had gecreëerd. Hij vond zelfs weer tijd om hobby's op te pakken. Kees durfde eindelijk te leven.

REFLECTIE ATOS CONSULTING™

Niet alleen collega's, ook klanten zullen het verhaal herkennen van de projectmanager die laveert tussen drie partijen. En lange dagen zijn geen uitzondering: het is ook een eager soort mensen dat voor dit werk kiest. Het inzicht dat je uiteindelijk je eigen opdrachtgever bent is essentieel: de andere drie opdrachtgevers sta je beschikbaar in die rol toe!

Een ander inzicht dat tijdens de dag naar voren kwam is eveneens van belang: overbelasting is een geleidelijk en sluipend proces. Een advies ter voorkoming ervan is om een tijdreis te maken: maak je een voorstelling van wat je zelf wilt bereiken: 'hoe wil ik dat mijn leven er dan dan uitziet'. Wie dat helder heeft, kan daar bewust en onbewust naartoe werken. Andere adviezen waren: is de balans zoek, dan is het eerste wat je moet doen het bespreken. Dan zul je soms een keuze moeten maken. En daarvan de consequenties aanvaarden. Bijvoorbeeld aanvaarden dat je minder verdient als je vier dagen gaat werken. Of dat je opdrachtgever in opstand komt. Een ander opmerkelijk inzicht was dat de projectmanager vaak een strijd levert met zijn of haar eigen ideeën: soms blijkt, als hij of zij aan de noodrem trekt, het verschuiven van de deadline een minder grote ramp te zijn dan verwacht.

IN GESPREK MET PETER KIESTRA

“Ze lopen de hele dag op hun tenen het plafond te witten”

“Geeft een medewerker aan dat de grens is bereikt, dan hoort ie nogal eens: ‘joh, voor jou tien anderen’. Maar is de organisatie óók gericht op het leven van de medewerker, dan is de reactie ‘fantastisch dat je dat aan geeft, laten we er afspraken over maken, want met fitte medewerkers bereiken we meer dan met vermoeide’. Maar het moet van twee kanten komen – het is ook aan de medewerker om tegenkracht te geven aan zijn leidinggevende. Bedrijven als Atos Consulting zijn snelle bedrijven met jong mensen aan het begin van hun carrière, die geld willen verdienen en daar ook voor willen gaan. Overdag keihard werken, om nog te zwijgen van degenen die 's nachts doorwerken en uiteindelijk niet meer kunnen slapen. Ook binnen Marechaussee en

Politie zie ik medewerkers 60, 70 uur maken. Ik zeg wel eens ‘die lopen de hele dag op hun tenen het plafond te witten’. Ze zijn vooral bezig met overleven. Dan komt de uitholling – je ziet ze hun creativiteit en flexibiliteit verliezen.” Ziet u trends op dit gebied? “Vroeger had je de yuppen, nu de fluppen: fun loving urban professionals. Die zijn gericht op een balans tussen privé en werk. Bedrijven hebben daar steeds meer aandacht voor en ik denk dat ze er ook veel belang bij hebben. Met goed uitgeruste en gemotiveerde medewerkers – onderzoek toont dat steeds weer aan – stijgen de prestaties kwadratisch.”

*Peter Kiestra, Commissaris van Politie,
is verandermanager bij de Marechaussee.*

Atos Consulting
Papendorpseweg 93
3528 BJ UTRECHT
Tel: (030) 290 88 88
e-mail: info.consulting@atosorigin.com
www.atosconsulting.nl