

Gouden tijden voor projectmanagement

Het zijn gouden tijden voor het management van projecten. Deze opmerking zal u in een tijd van krappe budgetten en toenemende werkdruk misschien verbazen. Toch denk ik dat we juist in deze tijd optimaal kunnen presteren en een uitgelezen kans hebben om van het negatieve imago af te komen.

In de afgelopen jaren heb ik een aantal projecten mogen oppakken welke waren vastgelopen of om andere reden moeizaam voortgang boekten. Bij veel van deze projecten kwam de realisatiedatum hard naderbij, waren er nog obstakels te over en was het budget bijna of geheel uitgeput. Het stokje van projectmanager werd dan vrijwillig, of soms gedwongen, aan mij overgedragen. Meestal is het gelukt om de betreffende projecten redelijk binnen de gestelde grenzen en tot tevredenheid van de business af te ronden.

Hoe kwam dat? Waren al mijn voorgangers volledig onbekwaam? Ben ik zo geweldig? Nee, dit zou een schromelijke onderschatting zijn van mijn voorgangers en, helaas, een grove zelfoverschatting. Mijn voorgangers waren stuk voor stuk prima projectmanagers en ik heb dan ook veel van hun aanpak geleerd. Ik was in vele opzichten hun mindere. Toch slaagden ze er niet in hun projecten tijdig tot een goed einde te brengen. Veel mogelijke oorzaken vindt u terug in handboeken projectmanagement. Daar wil ik dan ook niet uitgebreid op ingaan. Één aspect wil ik er wel uitlichten. Het heeft te maken met de opleiding die een gemiddelde manager krijgt binnen onze organisaties. Om het populair te zeggen de cultuur waarin hij/zij 'opgroeit'.

Onze organisaties zijn erg gericht op efficiëntie. Hoe sneller een proces verloopt hoe beter. ICT is de grote kracht achter dit sneller en sneller laten verlopen van alles. Het is de basis van de enorme economische groei van de afgelopen jaren. Wat ligt er dan meer voor de hand om ook projecten en afdelingen op een zo efficiënt mogelijke manier aan te sturen? Op zich niets. De diverse managementmodellen zijn er dan ook op gebaseerd. Van DSDM en Prince II tot RAD en CMM. Hoe sneller efficiënter een activiteit wordt uitgevoerd hoe goedkoper het is. Er is echter nog een goedkopere optie: de activiteit niet uitvoeren. Dit kost immers niets. Met andere woorden sturen op effectiviteit.

Ter illustratie een klein voorbeeld:

Het navigatiesysteem in mijn auto zorgt ervoor dat ik snel en zonder zoeken mijn bestemming bereik. Een modern systeem is ook nog eens in staat om in het geval van files mijn route daarop aan te passen. Iets wat nog meer tijd bespaart. Wanneer ik nu een dag heb met veel vergaderingen op diverse locaties levert mij dat een besparing op van ongeveer een half uur. Zou ik echter in staat zijn om één vergadering te laten vervallen dan bespaar ik al gauw een uur extra, alleen al aan reistijd. Kortom het 'managementmodel' van mijn navigatiesysteem is prima om de reisactiviteit efficiënt uit te voeren. Het helpt mij echter niet bij het effectief werken. Dat kan het systeem ook niet. De besparing is immers situatiespecifiek. Er is geen algemeen model op te stellen over wanneer vergadering wel of niet bijgewoond moeten worden. Op het eerste gezicht is dit allemaal misschien een open deur. In de praktijk blijkt echter vaak van niet.

Zoals gezegd zijn efficiëntie en ICT zijn bijna synoniemen. Een zo efficiënt mogelijke manier van werken en denken is dan ook heel natuurlijk. Continue zijn we op zoek naar mogelijke efficiëntieverbeteringen. Managementmodellen beschrijven nauwkeurig de meest efficiënte projectaanpak of het optimale afdelingsproces. Werkprocessen worden waar mogelijk geautomatiseerd, mensen vervangen door systemen. Afdelingen worden gekort op hun budget om ze te dwingen efficiënter te werken. Deze drang naar efficiëntie heeft behalve enorme voordelen ook zijn schaduwkanten. Vooral als ze gaat overheersen. Efficiëntie gaat dan voor effectiviteit. We gaan dan niet effectieve activiteiten heel efficiënt uitvoeren en besteden daar relatief veel aandacht aan. Anders gezegd: we doen dingen die we niet hadden hoeven doen maar we doen ze wel heel goed.

De oplossing lijkt eenvoudig. Eerst bepalen of we iets wel moeten doen en alleen wanneer het antwoord ja is gaan we het ook doen. In dat bepalen of we iets ook moeten doen zit de moeilijkheid. Dat kunnen je als projectmanager niet alleen. Daarvoor ben je afhankelijk van de omgeving. Een continue veranderende omgeving.

Twee punten dus: afstemming met de omgeving en continue bijsturen. Op zich niets nieuws of schokkends zo lijkt. Laten we de punten eens wat nader bekijken.

Afstemming met de omgeving

Verwachtingsmanagement, gechargeerd: het uitleggen aan de omgeving wat we aan het doen zijn. De efficiëntie van onze aanpak is daarin sterk bepalend. Zelf spreek ik dan ook liever over grensvlakmanagement. Het managen van de grensvlakken binnen en buiten een project. Er is dan veelmeer sprake van een tweerichting communicatie. De input wordt gebruikt om op zo effectief mogelijke wijze aan de verwachtingen te voldoen. Dat dit soms wat minder efficiënt is geeft niet. Dat wordt meer dan goed gemaakt door het feit dan we niet meer doen dan strikt noodzakelijk. Dus zo effectief mogelijk werken. Goed luisteren naar betrokken partijen. Bepalen wat van belang is vanuit het perspectief van de ander. Bekijken hoe hier met zo min mogelijk middelen aan kan worden voldaan. Het zijn allemaal zaken die in de praktijk niet eenvoudig zijn. Maar, de resultaten zijn er dan ook naar.

Continue bijsturen

Mooi dat nauwkeurig volgen van wat de betrokken partijen willen, is vaak de tegenwerping, maar ze weten het zelf niet! En wanneer ze het al weten dan verandert het met de dag. Echt efficiënt werken kan alleen wanneer alles vooraf bekend is. Het is dan mogelijk een optimale projectaanpak en planning op te stellen en te volgen. Helaas is de praktijk dus anders. Met als gevolg dat de planning steeds aangepast wordt om de rest van het traject maar zo efficiënt mogelijk voltooien. Wanneer de focus op efficiëntie iets los laten en meer gaan sturen op effectiviteit is dit minder een probleem. Steeds bekijken we het project met een blik van: is het effectief wat er gebeurt? Draagt het werkelijk bij aan wat de betrokkenen voor ogen hebben? Soms zal het antwoord nee luiden. Bijvoorbeeld wanneer de omstandigheden wijzigen. In dat geval zullen er aanpassingen moeten worden doorgevoerd. Mogelijk moeten bepaalde activiteiten onmiddellijk worden gestopt. Op zich werkt dat verstorend. Het is echter beter om tijdens de duur van het project een aantal malen activiteiten te stoppen en zaken anders te gaan doen dan na afloop tot de conclusie te komen dat het resultaat niet voldoet aan de verwachtingen.

Voor veel managers klinkt bovenstaande als een gruwel. De onzekerheid neemt toe, je weet vooraf niet meer met zekerheid wat er gaat gebeuren. Het is inderdaad zo dat een aantal zekerheden bewust deels worden los gelaten. Er wordt flexibeler omgegaan met management modellen en concepten. De zekerheid die wordt losgelaten blijkt in de praktijk echter vaak een schijnzekerheid te zijn. De slagingskans van projecten blijkt er niet door toe te nemen. Door het gevoel van zekerheid worden bepaalde veranderingen gedurende een project niet opgemerkt of meegenomen. Pas wanneer het te laat is komt men er dan achter dat een en ander niet aan de verwachtingen voldoet. Helaas is dit vaak pas het geval als de grenzen van budget of tijd in zicht komen. Pas dan wordt er gewerkt aan effectiviteit.

Door niet alleen te sturen op efficiëntie maar ook op effectiviteit, goed te luisteren en flexibel te werken is het mogelijk om niet alleen goedkoper maar ook betere projecten af te leveren. Door de markt gedreven staan opdrachtgevers als nooit te voren open voor een dergelijke aanpak. Gouden tijden dus voor projectmanagement. Een kans die we met beide handen zouden moeten aanpakken.

J.J. Baljeu
Pracsens
06-24 46 18 04
jan.baljeu@pracsens.nl