

VROEGER

PLANNING EN CONTROL

FASEN EN DELIVERABLES

AANSTURING

PROJECTHIËRARCHIE

BUREAUCRATIE

ANALYSE

RAPPORTEREN

TRAINEN

SPECIFICATIE

NU

ITERATIEF ONTWIKKELEN

TIMEBOXEN

ONDERLINGE AFSTEMMING

ZELFSTURENDE TEAMS

LEAN

CREATIVITEIT

AFSTEMMEN

LEREN 'ON THE JOB'

PROTOTYPE

Projectmanagement: niet denken maar doen?

Welke methode is geschikt voor welk project? Moeten we niet juist de sterke punten van verschillende benaderingen combineren? Matthijs Vermoolen, Mehul Shah en John Kempeneers hebben daar zo hun eigen mening over, die ze graag met je delen.

Klinkt goed toch, zo'n rijtje? Geen uitgebreide plannen en ander theoretisch, administratief gedoe meer, maar gewoon beginnen en doen! En dan samen met kundige en betrokken collega's de klus klaren. Het eerste rijtje, dat velen associëren met 'voorschrijvende' methodes die gericht zijn op het zo goed mogelijk plannen van de toekomst, heeft afgedaan. En het tweede rijtje, waarin velen de zogenaamde 'aanpassende methoden' herkennen, die dominant gericht zijn op het aanpassen aan een veranderende werkelijkheid, komt hiervoor in de plaats.

Als je de artikeltjes over projectmanagement en managementstijlen op LinkedIn mag geloven, moeten organisaties massaal over van Prince 2 en andere

'traditionele' projectmanagementmethoden naar Agile/scrum. Maar is dat wel echt zo? Ook 'traditionele' methoden, zoals Prince2, bieden alle ruimte voor een flexibele invulling en 'moderne' methoden als Agile/scrum benadrukken op hun beurt de noodzaak van een goede projectbeheersing. Wat maakt dat een methode geschikt is? En wat is het nut en de noodzaak van het kiezen tussen methoden? Kunnen we niet beter de sterke punten van de verschillende benaderingen combineren?

Management = onzekerheidsreductie

Over projecten is bekend dat vooral de eerste stappen bepalend zijn voor zowel de uitkomsten als de kosten en inspanningen. Grote veranderingen of ontwikkelingen

die zonder goede analyse en specificatie vooraf worden gestart, hebben de neiging niet tot de gewenste resultaten te leiden, uit te lopen en soms tot eindeloos herstelwerk te leiden. En als er iets de norm lijkt te zijn geworden in de projectmanagementwereld, dan is het dat wel!

Het managen van projecten is eigenlijk het continu reduceren van onzekerheid. Elk project begint met heel veel onzekerheid: een project is namelijk per definitie een unieke, eenmalige verandering. Elk project eindigt daarentegen met honderd procent zekerheid over de uitkomsten en de geïnvesteerde uren en geld. Dat wil zeggen: mits er een goede projectadministratie is opgezet en wordt bijgehouden. De crux van effectief projectmanagement is de initiële onzekerheden zo snel mogelijk terugbrengen en tijdens het project adequaat verder te reduceren.

Hoe eerder onzekerheden kunnen worden gereduceerd, hoe beter het resultaat en de inspanning kunnen worden gegarandeerd en hoe kleiner het risico dat een project uit de hand loopt. Natuurlijk moet daarnaast ook adequaat worden omgegaan met de onzekerheden die niet kunnen worden weggenomen. Ook dit vereist management. Om je het gemakkelijk te maken: je hoeft niet te kiezen tussen de aanpakken. Deze vullen elkaar prima aan. Projecten gaan per definitie over het omgaan met onzekerheid én het reduceren ervan. Het is beter – en onontkoombaar – een passende balans te zoeken tussen beheersing en flexibiliteit.

'Managen van projecten is het continu reduceren van onzekerheid'

Selecteren of combineren van aanpakken?

Projectontwerp vereist zogenaamd 'inclusief denken', waarbij verschillende benaderingen, methoden en aanpakken tegelijk nuttig kunnen zijn, zelfs als deze op het eerste gezicht misschien tegengesteld lijken. Er bestaan geen goede of slechte projectmanagementmethoden, alleen passende. Dit is ook wat de meeste methoden aangeven: Prince2 geeft expliciet aan dat de methodiek moet worden afgestemd op de grootte, complexiteit en risico's van het project en dat er geen specifieke voorkeur is voor de daarbij te gebruiken tools. Alleen al daardoor is er geen 'voorschrijvende methode'. Agile/scrum geeft duidelijk aan dat planning, review, prioritering en goedkeuring door de organisatie nodig is, waarbij het projectmanagement vrij is in het invullen daarvan. Sterker nog: er wordt expliciet gesteld dat minder volatile projecten, zoals de bouw van een kantoor of machine, vaak beter af zijn met de meer voorspelbare, bestaande methoden. Agile/scrum is dus een methode, die geschikt is voor 'aanpassende' projecten, maar benadrukt ook duidelijk het belang van de 'voorschrijvende' elementen.

Een goede vakman weet welk gereedschap voor welke klus nodig is. Dit geldt ook voor projectmanagement! Het probleem zit niet in de gereedschappen, maar in degenen die deze niet weten te hanteren. Het gaat fout zodra er zonder na te denken sjablonen worden ingevuld omdat 'de methode dat nu eenmaal voorschrijft' of teams die >

Methode op maat

Steeds meer organisaties kiezen niet meer voor een vast voorgeschreven methode, maar selecteren een eigen combinatie van aanpakken en tools, die soms per project kunnen verschillen. Zo kunnen requirements door bekwaam medewerkers, maar ook door multidisciplinaire teams worden bepaald en vastgelegd als functionele en technische specificaties en/of user stories en epics en vervolgens waar mogelijk worden beheerst met een traditionele requirementsmatrix en testprotocollen. Steeds meer organisaties combineren een traditioneel projectplan met nauwkeurig omschreven projectfasen en opleveringen met werkvrijgave en -opvolging door middel van timeboxen, waarbij de ontwikkeling wordt gevolgd op basis van releases en de projectvoortgang met een systeem van reviews. En elke grote afwijking of verbetering die tijdens de release en review wordt aangetroffen, kan de aanleiding vormen het plan te updaten. Resultaten in de verschillende fasen testen en evalueren met behulp van prototypes kan ook een prima invulling zijn van een stage review. En zelfsturende teams die formeel rapporteren aan een stuurgroep en worden ondersteund door een capabele adviesgroep hebben inmiddels in meerdere organisaties hun bestaansrecht bewezen.

op meerdere locaties werken 'vergeten' de benodigde afstemmingsstructuur in te richten en geen zin hebben om aan teamreflectie te doen, et cetera. Een methode is net zo goed als deze aansluit op de managementbehoefte van het project. Dit begint met het kiezen van de juiste methode of combinatie van methoden, of deze op maat te ontwerpen. Hierbij moeten minimaal de volgende vragen worden beantwoord:

- 1. Hoe zorgen we voor voldoende creativiteit en ondernemerschap?** Tijdens het project ontstaan nieuwe kansen en mogelijkheden en zijn creatieve oplossingen nodig. Dit omvat het traditionele 'hoe managen we issues en changes', maar bijvoorbeeld ook 'hoe inspireren we medewerkers en faciliteren we creatieve processen? Bijvoorbeeld door bewust gebruik te maken van multidisciplinaire ontwikkelteams, creativiteitsbevorderende technieken en brainstormsessies'.
- 2. Hoe zorgen we voor competente, betrokken medewerkers?** Ook hierbij kunnen voorschrijvende en aanpassende methoden worden gecombineerd. Traditionele methoden zoals assessments voor de teamsamenstelling en -training van medewerkers vormen een stuk van de oplossing. Maar het voldoet niet een team samen te stellen dat alle vakinhoudelijke elementen afdekt en waarvan alle individuele leden competent zijn. Mensen moeten elkaar ook in de projectomgeving weten te vinden, gemotiveerd zijn, samenwerken en effectief communiceren. Veel van de elementen in het rijtje van 'aanpassende methoden' hebben een positieve invloed op deze dagelijkse samenwerking.
- 3. Welke structuur is minimaal nodig? Hoe plannen en beheersen we het project, de afstemming met de organisatie en met andere projecten?** Een tekort aan planning en control leidt tot chaos en geeft het levensgrote risico dat de beoogde voordelen voor de organisatie niet worden behaald. Een teveel aan structuur belemmert de bewegingsvrijheid en werkt verstarrend. Welke rapportages en overlegstructuren zijn nodig? Het rijtje van 'voorschrijvende methoden' geeft hiervan een aantal elementen: plannen, faseren, rapporteren, verantwoorden, bijsturen. Maar ook: hoe geven we het werk vrij in beheersbare 'brokken', spelen we kort op de bal bij afwijkingen en houden we het team resultaatverantwoordelijk.
- 4. Hoe gaan we ons project profileren? Welke stakeholders zijn er buiten de betrokken lijn- en projectorganisatie en hoe gaan we hier mee om?**

Een groot deel van projectmanagement heeft niet of nauwelijks iets van doen met de 'interne organisatie' en de deliverables, maar betreft verwachtingsmanagement, betrekken van beslissers en de organisatie, informeren van geldschieters en andere belanghebbenden. Een stakeholdersanalyse is een prima uitgangspunt, maar de echte uitstraling komt van binnenuit: medewerkers die trots zijn op hun team, project en resultaten.

Bij al deze vragen zijn er meerdere wegen die naar Rome leiden, waarbij de veranderlijkheid van het vraagstuk (volatiliteit), de project- en organisatierisico's en de noodzaak om snel te kunnen reageren op afwijkingen en ontwikkelingen van grote invloed zijn op de te maken keuzes. Elk project is uniek en het besturen ervan vereist een unieke combinatie van voorschrijvende en aanpassende elementen.

Hou de organisatiedoelen en -context in het vizier

Niet alleen het project zelf bepaalt bovendien de benodigde beheersing. Organisaties voeren projecten uit omdat deze een bijdrage leveren aan de bedrijfsdoelstellingen. Deze bijdrage wordt gedefinieerd in programma's en/of per project verwoord. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een formeel managementdocument met daarin de projectcontext, doelstelling en afbakening. De bijdrage aan en het bijbehorende afbreukrisico voor de organisatie als deze niet tot stand komt, zijn sterk bepalend voor de benodigde mate van beheersing. Daar waar het project zelf misschien een relatief laag faalrisico heeft, kan het afbreukrisico voor de organisatie soms enorm zijn: een relatief eenvoudig project dat faalt, kan soms een enorme impact hebben met alle gevolgen van dien.

'Er bestaan geen goede of slechte methoden, alleen passende'

In organisaties spelen bovendien meerdere projecten tegelijk, waarvan de uitkomsten en gebruikte resources soms grote invloed op andere projecten hebben. Een kleine afwijking in de output en het middelenverbruik van een project kan een grote impact hebben op andere projecten en daarmee de impact op de organisatie als geheel. En beschikbare uren en euro's kun je per slot van

rekening maar één keer gebruiken. De interne klant, de product owner, is aanspreekbaar voor het projectresultaat, maar overziet veelal niet de volledige organisatiecontext. Bovendien is deze verantwoordelijk voor de eigen deliverables en heeft soms minder kennis van en belang bij de uitkomsten van andere projecten. Het bewaken van de bijdrage van het project aan de organisatie en de relatie met andere projecten vereist een robuuste monitoring en beheersing van interne requirements en middelen. Het projectteam heeft uiteraard een zekere mate van vrijheid met betrekking tot de manier waarop de bijdrage aan de bedrijfsdoelen wordt behaald, maar niet meer dan dat! Zonder een afdoende beheersstructuur, wordt de kans op het niet behalen van de beoogde doelstellingen en het uit de hand lopen van het project vele malen groter.

Ook hier geldt dat combineren van methoden meerwaarde heeft. Beheersmethoden werken in de praktijk meestal het beste wanneer nut en noodzaak hiervan wordt begrepen. Het gaat niet alleen om een goede planning- en controlstructuur, maar ook om het begrip en de acceptatie daarvan. Er is daarom steeds meer aandacht voor communicatie die de organisatie bewustmaakt van het grotere nut van het project en de resultaten op een aantrekkelijke manier presenteert. Denk hierbij aan presentatievormen die meer tot de verbeelding spreken dan traditionele plannen en rapportages, zoals mooi vormgegeven informatieborden, 3D-animaties, webpagina's of andere presentatievormen. Een goedgekozen mix van media biedt de beste kans dat de boodschap overkomt.

Projectbeheersing op maat

'Aanpassende' methoden, zoals Agile/scrum ondersteunen het realiseren van de gewenste projectuitkomst door de organisatie en projectteams dichter bij elkaar te brengen, intensief te laten interacteren en tot creatieve oplossingen te komen. Dit zijn echter precies de elementen die kunnen leiden tot het uit het oog verliezen van de grotere doelstelling en het niet behalen van de gewenste bedrijfsvoordelen, tenzij dit wordt bewaakt met een overkoepelend beheersmechanisme.

Veel van de structuren die nodig zijn voor het beheersen van projecten zijn vergaand uitgewerkt in de 'voorschrijvende' projectmanagementmethoden. In plaats van deze te vervangen door 'aanpassende' methoden, valt het te overwegen de twee werelden te combineren. Afhankelijk van de complexiteit wordt dan met elementen

uit beide werelden een projectbeheersing ingericht, die aansluit op de daadwerkelijke besturingsnoodzaak.

Hiermee worden tegelijk de benodigde beheersing én flexibiliteit ingericht, waarmee enerzijds de kaders en bewegingsruimte duidelijk zijn en anderzijds creativiteit, kennis en kunde, motivatie en goede onderlinge samenwerking worden gestimuleerd. Door te willen kiezen, maakt u het zichzelf onnodig moeilijk en doet u zichzelf bovendien tekort... Niet denken maar doen is geen goed motto. Denken én doen is het devies! <

AUTEURS



MATTHIJS VERMOOLEN
BEGELEIDT MANAGEMENTTEAMS BIJ STRATEGIEVORMING EN -IMPLEMENTATIE EN INTEGRALE VERBETERING VAN BEDRIJFSPROCESSEN.
WWW.VITALENT.NL



MEHUL SHAH
IS EEN GEDREVEN PROJECT- EN VERANDERMANAGER MET DIEPGAANDE PROGRAMMANAGEMENTERVARING IN COMPLEXE VERANDERTRAJECTEN.
MEHUL.SHAH@KIRVAS-SERVICES.COM



JOHN KEMPENEERS
IS EEN ERVAREN TRAINER/COACH, SENIOR PROJECTMANAGER EN PROJECTMANAGEMENT CONSULTANT.
WWW.WERKENMETPROJECTMANAGEMENT.NL