

De essentie van projectmanagement

In zijn boek 'De complete projectmanager' is Roel Wessels op zoek gegaan naar de essentie van projectmanagement en agile leadership. Een bloemlezing.

Roel Wessels

In het volgende project ga ik het wel echt toepassen.' Hoe vaak zeg je dat? Ik zal het meteen bekennen: ik heb het regelmatig gezegd. Dan had ik een interessant boek over projectmanagement of leiderschap gelezen, maar door tijdsdruk en die heerlijke comfortzone kwam er van toepassing toch weer niks. Bovendien: leuk om geïnspireerd te raken door te lezen over het wat en waarom, maar hoe moest ik het inpassen in mijn eigen werkproces?

Tegenwoordig hoef je geen projectmanager te zijn om verantwoordelijkheid te dragen voor het resultaat. Eigenlijk is iedere kenniswerker een beetje projectmanager: je bent verantwoordelijk voor je eigen werkpakket, moet in meerdere projecten tegelijk het hoofd boven water houden, draait mee in een zelfsturend team of dient als competentie-eigenaar een gezamenlijke werkwijze af te dwingen. Fijn die autonomie, maar het vraagt ook iets van je. Je kunt namelijk niet meer leunen op 'het management' en zult je eigen leider moeten zijn: manage je zelf en manage je omgeving.

Van beheerser naar beïnvloeder

Dat managen van die omgeving kent de nodige uitdagingen, die ik '&-&-paradoxen' noem omdat ze vaak gaan over het realiseren van én, én, én. Drie ervan staan hoog op het lijstje van de 'projectmanagende' kenniswerker:

1. Meer met minder
2. Het team ruimte geven én toch de deadline halen
3. Onzekerheden zien én toch commitment geven

'Meer doen met minder' ervaren we allemaal tegenwoordig: met minder budget in kortere tijd het project afronden, én nog wat extra functionaliteit meenemen, én flexibel omgaan met de vele verstoringen. 'Ruimte geven én de deadline halen' zal je ook niet onbekend in de oren klinken. We willen vrijheid om zelf ons werk in te richten en tegelijkertijd wordt van de leidinggevende verwacht dat deze kort op

het project zit om resultaat te garanderen. Ten slotte zitten projecten tegenwoordig vol met onzekerheden. Wachten tot deze zijn opgelost is vaak geen optie of levert weinig extra zekerheid. Ondanks onzekerheden de verwachtingen kunnen managen, richting kunnen kiezen en voortgang kunnen creëren, is dus belangrijk.

De &-&-paradox vraagt om beheersing van methodes maar vooral om het juiste leiderschap en gedrag. Ik zou zelfs willen beweren dat als je je project slechts 'hetjes' onder controle houdt, je onvoldoende succesvol zult zijn omdat veel projectdilemma's niet methodisch zijn op te lossen. Je zult de stap moeten zetten van beheerser naar beïnvloeder, zodat je minder gebukt gaat onder moeilijke omstandigheden maar de omstandigheden juist naar je hand zet.

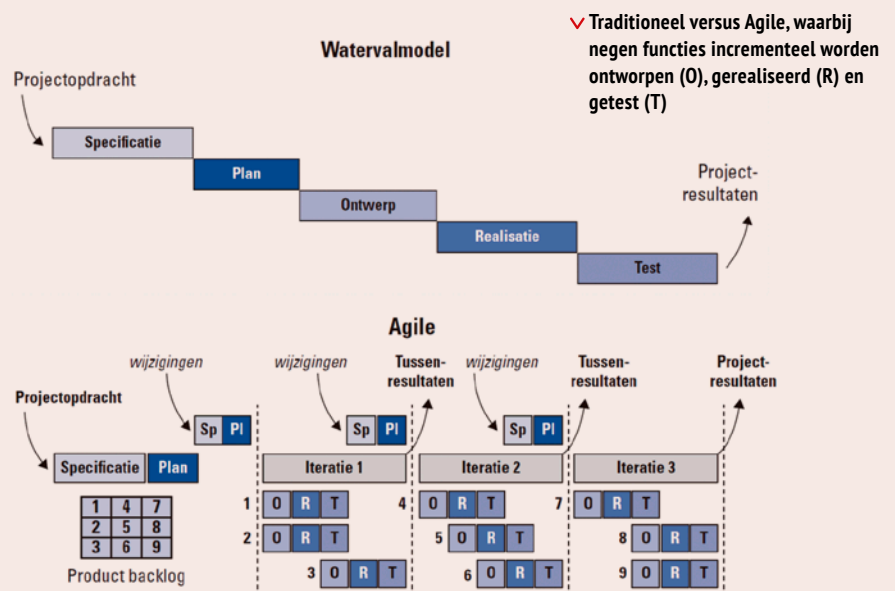
Veel kenniswerkers twijfelen of ze voor dit beïnvloeden in de wieg zijn gelegd. Daarom ben ik in mijn boek 'De complete projectmanager' op zoek gegaan naar de essentie van projectmanagement en agile leiderschap. Terug naar de eenvoud, omdat het kennen daarvan helpt bij het inpassen in je eigen gedrag. Bovendien helpt het

kenniswerkers uit verschillende disciplines dezelfde (project)managementtaal te spreken zonder dat ze een volledig nieuwe taal hoeven te leren. De essentie is bij velen namelijk onbewust al aanwezig.

Tienprocentmoment

Laten we onze blik richten op enkele illustraties van die essentie. De eerste oogt wat kinderachtig maar is zelfs voor ervaren projectmanagers vaak een eyeopener. In het project gaat het erom dat je het projectdoel realiseert, maar wat doe je die lange periode tot dat moment? Actie tonen! Zichtbaar zijn richting alle stakeholders, want zichtbaarheid geeft vertrouwen, feedback, én ... de kans om te beïnvloeden.

Dit lijkt een inkoppertje. Toch gaat het vaak fout omdat we geconditioneerd zijn om oplossingen te brengen en tot dat moment wachten met communiceren: 'Ik toon het pas als het af is, als alle varianten uitgewerkt zijn, als ik het helemaal begrijp, als ik de problemen heb opgelost, als het ontwerp perfect is, ...' Dan wacht je eigenlijk altijd te lang. Focus en je werk goed willen doen is top maar kan ook leiden tot blindstaren.





elsto[®]

Drives & Controls | Stokvis Group

Engineering, Specials, Services & *System Solutions*



Voor doordachte Systeemoplossingen

- ✓ Op- en afwickelen
- ✓ Elektrisch gekoppelde aandrijvingen
- ✓ Hoeksynchrone aandrijvingen
- ✓ Pick & place
- ✓ Dynamisch positioneren

- Servo aandrijvingen
- Regelaars & Interfaces
- Mechanische aandrijvingen
- Industriële reductoren met servo aanbouwflens
- Speciale maatwerk aandrijvingen
- Programmering & Support



T +31(0)88 7865200
F +31(0)88 7865299
E info@elsto.eu

elsto.eu



Hoe hiermee af te rekenen? Voor mezelf bedacht ik de tienprocentconfrontatieregels, een hulpmiddel om duikbootgedrag te voorkomen. Van dit gedrag is sprake wanneer je bij de start van een activiteit 'onder water duikt', hard doorwerkt en pas helemaal aan het einde als het af is weer 'aan de oppervlakte komt'. Tijdens de activiteit is er dus geen afstemming met de belanghebbenden. Voorkom duikbootgedrag door bij de start van de activiteit het commitment aan te gaan om na ongeveer tien procent van de doorlooptijd al 'boven water te komen' en een tussenresultaat te tonen.

Het is belangrijk dat je begrijpt dat dit moment niet vrijblijvend is. Je wacht dus niet af óf je iets te melden hebt maar maakt vóóraf de afspraak dat je iets komt melden. Dat is spannend, want vaak weet je dan helemaal nog niet wat je kunt gaan communiceren. Maar dat komt vanzelf; het commitment zorgt ervoor dat je meteen overzicht moet creëren en de belangrijke (proactieve) zaken duidelijk krijgt.

Het interessante van het tienprocentconfrontatiemoment is dat je niet alleen uitstelgedrag voorkomt maar vooral dat je de opdrachtgever verrast met dat vroege resultaat zodat deze in de 'meedenk-modus' geraakt. Zo creëer je een wijgevoel in plaats van een jij-zij-sfeer (die meestal ontstaat als de druk van de deadline oploopt). En het allermooiste? Wat je toont bij het tienprocentmoment hoeft niet perfect te zijn want niemand verwacht al een eindresultaat. Door met lef vroeg te confronteren, creëer je een omgeving waarin je creatief mag zijn, fouten mag maken en waarin een open samenwerking ontstaat. Over beïnvloeden gesproken.

Agile gedrag

Een belangrijk verschil tussen Agile en een traditionele (waterval)projectaanpak is de projectbeheersing. In een traditioneel project wordt de scope meestal als vast gegeven beschouwd. Bij tegenvallers of wijzigingen loopt het project automatisch uit en komt er druk op de uitvoering en de kwaliteit. Een Agile-project werkt met meerdere iteraties (sprints) waarin tijd, geld én kwaliteit als een vast gegeven worden beschouwd. De scope is ook belangrijk maar wél onderhandelbaar op basis van prioriteit. Zijn er tegenvallers, dan verschuiven de minst noodzakelijke functies naar de volgende sprint.

De aandacht voor kwaliteit wordt versterkt doordat iteraties werkende tussenresultaten moeten opleveren. Denk aan het eerdere belang van zichtbaarheid en feedback. Die korte iteraties hebben nog een voordeel: Agile rekent op wijzigingen en per iteratie mag de scope worden aangepast. Hierbij geldt wel de afspraak: is een iteratie gestart, dan zijn wijzigingen verboden. Zo combineer je flexibiliteit met teamefficiëntie.

Naast de vaste cadans van iteraties kent Agile een dagelijks ritme: de *daily stand-up meeting*, waarin de teamleden het werk afstemmen met elkaar. Door dit dagelijkse overleg, de duidelijke prioriteiten omtrent functionaliteit (via de productbacklog) en de directe beoordeling van de tussenresultaten is het mogelijk om het ontwikkelteam veel mandaat te geven. Agile zorgt dus voor wendbaarheid en biedt een kader om het team zelforganiserend te laten werken.

Agile werken is eigenlijk gewoon je gezonde verstand gebruiken. Niets houdt je dan ook tegen om de elementen in te zetten in een traditionele projectorganisatie. Uitein-



delijk maakt niet de methode het verschil maar degene die haar toepast.

Dit illustreer ik vaak aan de hand van de tomtom. Die is geniaal in wendbaar zijn en actie tonen. Dat begint al bij de start van de reis. Geef jij als bestuurder (opdrachtgever) geen bestemming in, dan reageert de tomtom (projectmanager) niet kribbig dat hij niet wordt betrokken bij het project, maar doet hij wat hij wél kan: laten zien waar je bent. En als je dan later het adres intypt, geeft hij zonder hard feelings commitment en toont hij de route tot het doel én de eindtijd. Het mooiste is dat hij niet boos wordt als je meermaals van de route afwijkt, maar je steeds rustig informeert wat de gevolgen zijn en hoe ver je nog van het doel verwijderd bent. Herplannen en afstemmen is *part of life*.

Zo zou je het spel ook moeten spelen als projectmanager. Hou niet statisch vast aan je plan, maar leer je aan om elk moment – net als je tomtom – met oprechte interesse vooruit te kijken naar het doel en steeds de beste route te bepalen en te communiceren. Wijzigingen neem je zo automatisch mee zonder dat ze (opgeteld) een groot probleem worden. Dat is agile gedrag.

Projecthartslag

Ik ben voorstander van een innige koppeling tussen projectmanagement en systeemengineering. Structureren van je werk is enorm belangrijk, geeft overzicht en reduceert complexiteit. Maak daarom een goede *product breakdown structure* (pbs) en zorg dat deze zowel de technische als de organisatorische kant van het project weerspiegelt. De pbs, als hulpmiddel vaak ondergewaardeerd, is zeer krachtig om visueel en in teamverband alle deelresultaten en de scope van het project in kaart te brengen.

Met dit fundament kun je overgaan tot de uitvoering, maar waar let je dan op? De kritieke parameters zijn de elementen van het te ontwikkelen product die bepalend zijn voor het resultaat. Denk aan technische aspecten zoals productieoutput, systeem nauwkeurigheid, energieverbruik of kostprijs. Maar ook aan niet-technische zaken zoals klanttevredenheid, de competentie van je team of de reactiesnelheid van de opdrachtgever bij vragen. Sturen op de kritieke parameters (vaak *leading indicators*) is dus veel meer dan alleen sturen op tijd en geld (meestal *lagging indicators*). Een vakman kent de kritieke parameters, dwingt af dat ze tijdens het hele project

actief worden gevolgd en corrigeert de route lang voordat de testfase aanbreekt.

Projectmanagement is dus vooral serieus bezig zijn met je vak. Tijdens de uitvoeringsfase doe je dat met de heartbeat. Vergelijk het met de tien kilometer schaatsen. Net als een project heeft deze wedstrijd alles in zich om onoverzichtelijk en oersaai te zijn. Toch is dat niet zo want we ervaren de tien kilometer als 25 overzichtelijke rondes van vierhonderd meter. De schaatser heeft een rondetijdschema (het plan) en weet per ronde wat hij moet presteren. Dat geeft rust en focus op inhoud en techniek. Ook het publiek weet heel goed wat een sterke rondetijd is. Wij Nederlanders raken in extase als de schaatser aan het eind van een vlakke race versnelt en 'laag in de dertigers' gaat rijden.

Wat zo'n rondje van vierhonderd meter is voor de schaatser is de pdca-cyclusperiode (*plan - do - check - act*) voor de projectmanager. Deel daarom je project op in een strak ritme van pdca-periodes en zorg dat duidelijk is wat elke ronde moet worden gepresteerd (activiteiten, resultaten en voortgang van de kritieke parameters). De constante projecthartslag zorgt voor afstemming, zichtbaarheid en terugkoppeling en brengt als een vliegwiel de hele projectomgeving in flow. Vanaf het eerste moment kom je als projectmanager met je team en de belanghebbenden in een countdown richting de eindstreep. De heartbeat aanjagen vraagt om initiatief én volharding omdat het vliegwiel nooit meteen lekker draait. Eerst werk jij voor de pdca, daarna werkt de pdca pas voor jou.

Dus omarm de essentie: toon actie en neem regie, ben flexibel en doelbewust als je tomtom, structureer en reduceer complexiteit, stuur op de kritieke parameters, jaag de heartbeat aan en ... geniet. Projecten uitvoeren is fun!

Roel Wessels is auteur van 'De complete projectmanager', een boek over het hoe van projectmanagement en hoe je als projectmanager met een proactieve houding ook in moeilijke situaties regie houdt. Hij is in dienst bij Holland Innovative, dat is gespecialiseerd in projectmanagement, product- en procesontwikkeling en reliability engineering. Eerder werkte hij onder meer bij Assembléon, Ordina, Vanderlande, Philips en Daf.

Redactie Nieke Roos