

Hoofdstuk 1

De nieuwe wereld van 'onofficieel' projectmanagement

Ben jij een onofficiële projectmanager? Lees voordat je deze vraag beantwoordt eerst wat een project is:

Project: een tijdelijke onderneming met een begin en een eind die wordt uitgevoerd om een uniek product, dienst of resultaat te creëren.

Tijdens ons advieswerk voor cliënten over de hele wereld hebben we duizenden mensen de volgende vraag gesteld: hoeveel van je werktijd besteed je aan het werken aan projecten? De meeste cliënten zeggen dat ze ongeveer 60 tot 80 procent van hun tijd aan projecten kwijt zijn. Maar als we vragen of hun functie 'projectmanager' is, antwoordt bijna 100 procent volmondig 'Nee!' Ze geven aan dat ze allesbehalve projectmanagers zijn. En als we vragen of ze ooit training op het gebied van projectmanagement hebben gehad om die 60 tot 80 procent van hun werktijd in goede banen te kunnen leiden, gaan er maar heel weinig handen de lucht in. De overgrote meerderheid zegt dat ze nooit ook maar één dag formele projectmanagementtraining hebben gehad. Deze mensen noemen we onofficiële projectmanagers.

Als je het grootste deel van je werktijd aan projecten besteedt, maar nog nooit een formele projectmanagementtraining hebt gevolgd, ben jij een onofficiële projectmanager.

Dus als bij jou de meeste uren gaan zitten in het werken aan projecten, ben ook jij een onofficiële projectmanager. En je bent niet de enige. Heel veel mensen zijn ongemerkt in die rol beland en doen elke dag hun uiterste best om projecten op de rit te houden door deadlines te halen, budgetten te bewaken of te voorkomen dat anderen (of zichzelf) er een zootje van maken.

Eigenlijk slagen we daar meestal niet in. Volgens het Project Management Institute (PMI) in het Amerikaanse Newtown Square, een van de

grootste beroepsverenigingen ter wereld, dat branchenormen vaststelt voor het managen van projecten:

- presteert maar 8 procent van de organisaties zeer goed als het gaat om het managen van projecten;
- wordt 45 procent van de projecten te laat afgerond of afgeblazen;
- realiseert maar 45 procent van de projecten de vooraf geformuleerde doelstellingen;
- staat tegenover elke 100 dollar die wereldwijd in projecten wordt geïnvesteerd een nettoverlies van 13,50 dollar – ‘voor altijd verloren en niet meer terug te verdienen.’¹

Er is hoop

Als je hebt gefaald, als je niet tevreden bent met het proces of als je het gevoel hebt dat je projecten goed gaan maar nog beter zouden kunnen, denk je misschien dat je gewoon nog harder je best moet doen. Maar je problemen zijn niet te wijten aan gebrek aan inzet. Zonder de juiste *mindset*, *skillset* en *toolset* kun je van een project nooit echt een succes maken.

Hoe ontwikkel je die dingen dan? Nou, het eerste wat je moet

doen – en dat heb je hierbij gedaan – is een boek over projectmanagement erbij pakken.

Er zijn letterlijk honderden boeken op de markt waarin beschreven staat hoe je een project moet managen. De meeste zijn geschreven vanuit het perspectief van een officiële, formele, 'echte' projectmanager; de rest bevat intimiderende, extreem gecompliceerde processen en specialistisch taalgebruik.

Je pakt dus een boek over projectmanagement erbij, leest een paar hoofdstukken, doet alsof je de formules en definities begrijpt en leest nog een paar hoofdstukken. Je raakt langzaam maar zeker overweldigd en uiteindelijk slaat de paniek toe. Je begint te twijfelen of je wel slim en geduldig genoeg bent om dit echt in je op te nemen. Daarom sla je het boek dicht, zet het terug in de kast (of je ontdoet je er voorgoed van) en zegt tegen jezelf: 'Tot nu toe is het eigenlijk best aardig gegaan; ik denk dat ik gewoon maar op dezelfde weg doorga.' Intussen blijven je werkzaamheden als onofficiële projectmanager zich opstapelen en voel je steeds meer druk om projecten effectief te leiden en te managen.

Maar dit boek is anders. Het is gebaseerd op twee ideeën:

1. Projectmanagement is het werk van de eenentwintigste eeuw. Dit betekent dat iedereen een projectmanager is.
2. Projectmanagement is niet meer puur het managen van een proces. Het gaat ook om leidinggeven aan mensen – mensen in de eenentwintigste eeuw. Dit is een belangrijke paradigma-verschuiving. Als projectmanager moet je het potentieel van de mensen in je team aanspreken, hun betrokkenheid stimuleren en ze motiveren om hun uiterste best te doen voor je project.

Deze ideeën zul je niet snel aantreffen in andere boeken over projectmanagement. Dit boek bevat een betrouwbare, beproefde

formule om je te helpen projecten te managen en leiding te geven aan de mensen van nu – mensen die kenniswerkers zijn, die hun hersenen inzetten bij hun werk, die vrijwilligers zijn over wie je geen regie hebt en niet zult krijgen ook. (Ze werken waarschijnlijk niet eens voor je...)

Leren van fouten

Voordat we verdergaan, buigen we ons over de vraag waarom projecten mislukken. Volgens het PMI is bij organisaties met weinig formele processen voor projectmanagement (die het PMI 'onvolwassen organisaties' noemt)² de kans op mislukking van een project veel groter dan bij bedrijven die volgens een proces werken. Maar zelfs in volwassen organisaties mislukken projecten vaak. Dit zijn de meest voorkomende redenen voor mislukking:

- Gebrek aan commitment/support
- Onrealistische tijdsplanning
- Te veel concurrerende prioriteiten
- Onduidelijke uitkomsten/verwachtingen
- Irrealistische middelen
- Mensen worden van het project af gehaald
- Politiek/wetgeving
- Gebrek aan overzicht bij het team
- Slechte planning
- Gebrek aan leiderschap
- Veranderende normen
- Te weinig of verkeerd gemanaged budget

Komen deze problemen je bekend voor? Over de hele wereld lopen mensen tegen dezelfde dingen aan. En daar hangt een prijskaartje aan. Volgens het PMI kost een mislukt project nog eens een derde van het oorspronkelijke budget. Falen is duur, of je nu

verantwoordelijk bent voor een miljoenenproject of voor een paar duizenddollarprojecten!

Het budget vormt nog niet eens de grootste kostenpost. Wat denk je van gemiste kansen? Ontevreden klanten? Verlies van innovatie? En het meest beschadigend: verminderde betrokkenheid en een verslechterd moreel bij medewerkers? Aan het einde van een project vragen mensen zich vaak af wat ze nu eigenlijk voor bijdrage hebben geleverd. En als een project mislukt, worden de projectmanagers (ook de onofficiële) als incompetent gezien. Het moreel verslechtert en de onverschilligheid neemt toe. Na verloop van tijd lukt het organisaties steeds moeilijker zelfs de eenvoudigste projecten tot een goed einde te brengen.

Volgens het PMI wordt in onvolwassen organisaties:

- 39 procent van de projecten op tijd afgerond;
- 44 procent binnen budget afgerond;
- in 53 procent van de gevallen de oorspronkelijke bedoe-
ling of zakelijke doelstelling gerealiseerd.

Leren van succes

Nu we hebben gezien waarom projecten mislukken, proberen we te achterhalen waarom ze in andere gevallen wel slagen. Een succesvol project:

- voldoet aan of overtreft de verwachtingen,
- maakt optimaal gebruik van middelen, en
- bouwt binnen het team vertrouwen en enthousiasme voor toekomstige projecten op.

Projecten worden vaak al een succes genoemd als de deadline is gehaald en het budget niet is overschreden. Maar heb je ook aan de verwachtingen voldaan of die overtroffen, de eerste maatstaf voor succes? Heb je je zakelijke resultaten bereikt? Heb je je kwaliteitsdoelstellingen gerealiseerd? En heb je je middelen echt optimaal ingezet, de tweede maatstaf voor succes? Veel projectmanagers zeggen dat ze hun projecten op tijd en binnen budget

Projecten worden vaak al een succes genoemd als de deadline is gehaald en het budget niet is overschreden.

Maar heb je ook aan de verwachtingen voldaan of die overschreden, de eerste maatstaf voor succes?

afroonden, maar ze geven ook toe dat de kwaliteit, de volledigheid of de uitkomsten van hun projecten uiteindelijk niet altijd optimaal zijn. Bovendien laten ze de derde maatstaf voor succes, het moreel, vaak buiten beschouwing. Maar wat is er waardevoller voor de toekomst dan een zelfverzekerd team dat dolgraag wil doorstoten naar het volgende succes?

In de hedendaagse mondiaal concurrerende *lean and mean*-wereld word je geacht om middelen optimaal in te zetten, meer te doen met minder en op tijd uitstekende kwaliteit te leveren. Of je nu een officiële of een on-officiële projectmanager bent, je kunt het je

niet veroorloven om *geen* methodes te vinden en te gebruiken die je menselijke, technische en budgettaire middelen tot op de bodem benutten.

Projecten manage je, aan mensen geef je leiding

In dit boek gebruiken we ‘projectmanager’ en ‘projectleider’ door elkaar heen. Wil je effectief zijn, dan moet je in beide goed zijn. Als je de leiding hebt over een project, manage je *dingen* – resultaten, deadlines, schema’s en scope –, maar je geeft leiding aan

mensen – teamleden, klanten, consultants en zelfs superieuren. Jouw taak als leider van mensen is dat je ze moet motiveren om jou en het projectmanagementproces enthousiast en uit eigen wil te volgen.

Projectmanagement is net zozeer een kwestie van effectief mensen leiden als van vakkundig een proces managen. Je kent de fabel wel van de gans met de gouden eieren – de ongeduldige boer doodde de gans om alle eieren te kunnen oogsten en bleef uiteindelijk met lege handen

achter. In projectmanagementtermen is het resultaat het gouden ei en het projectteam de gans. De formule voor succes bij projecten is

MENSEN + PROCES = SUCCES.

‘Dingen manage je.

Mensen leid je.’

– Stephen R. Covey

Ik een leider?

‘Maar ik ben geen leider. Ik ben niet eens een manager,’ zeg je misschien. We begrijpen wat je zegt. Hier volgt een verhaal over een projectmanager die niet het idee had dat hij een leider was... tot hij er een moest worden.

In zijn jonge jaren nam de beroemde marketinggoeroe Seth Godin op zijn werk de leiding over een project op zich. Hijzelf was het project zeer toegewijd, maar hij was minder zeker van het commitment van zijn kleine, noodlijdende bedrijf en van het team van drie aan hem toegewezen helpers.

Daarom maakte hij een nieuwsbrief waarin het werk van elke persoon uit het team werd belicht: ‘Er was aandacht voor hun doorbraken en voor de nieuwe territoria die we verkenden. Ik maakte fotokopieën en deelde de nieuwsbrief aan iedereen uit. Twee keer per week berichtte ik over onze inspanningen. Twee keer per week legde ik de geweldige resultaten van ons groepje vast... Binnen een maand waren er zes engineers overgelopen naar de groep die met mij samenwerkte... En toen werden het er

twintig.’ Uiteindelijk aten, sliepen en werkten er dertig mensen vierentwintig uur per dag in het team van Seth, en binnen een paar maanden wisten ze producten te leveren die het bedrijf van de ondergang reddden.

Hij legt uit: ‘We zetten de knop om voor dat traject. Ze wilden onderdeel zijn van iets wat ertoe deed... Twintig jaar later praten mensen uit dat team nog steeds over wat we toen tot stand hebben gebracht. En ik, als vierentwintigjarige zonder ervaring en zonder personeel, stortte me in een avontuur dat ik mijn leven lang niet zal vergeten.’³

Hoe kwam het dat Seth in staat was om zulke gecommitteerde mensen om zich heen te verzamelen? Hij had waardering voor ze. Mensen willen er van nature toe doen – en ze willen een bijdrage leveren die iets oplevert. Dat je een projectmanagementproces kunt beschrijven betekent nog niet dat je mensen er met succes doorheen kunt leiden. Hoe vaak heb jij niet gewenst dat anderen net zo gemotiveerd waren als jij – dat je ze kon dwingen om beter te presteren? In de hedendaagse wereld van de kenniswerker kun je niemand dwingen om het beter te doen. Mensen moeten vrijwillig hun beste beentje voor willen zetten, en jij moet hen daartoe motiveren.

Ik een projectmanager?

Hoewel sommige mensen het spannend vinden om leiding aan anderen te geven, ben jij misschien het tegenovergestelde: geweldig met mensen, maar minder zeker over het procesgedeelte. Wees gerust. Projectmanagement is geen raketwetenschap. Hoewel er inmiddels een enorme schat aan kennis over het onderwerp is verzameld en er complexe computertoepassingen voor zijn ontworpen, zul je zien dat de basisbeginselen eenvoudig zijn. ‘Of het nu om een onderzoek van 50 000 dollar gaat of om een megaproject van 30 miljard, de fundamenten van project-

management zijn in principe gelijk,' zegt een professional.⁴

Je hoeft het werk dus niet moeilijker te maken dan het is. Volgens een andere professional op het gebied van projectmanagement kan er weinig misgaan als je de basis in acht neemt. Hij zegt: 'De meeste complexe projecten mislukken omdat [de managers] de simpele dingen vergeten, niet omdat ze geen complexe dingen aan zouden kunnen.'⁵

Simpel is goed. Het kan heel goed zijn dat je beter af bent zonder de enorme machinerie waarvan veel professionals gebruikmaken. Zoals we al eerder hebben gezegd bestaat er een behoorlijk goed in kaart gebracht proces voor het managen van projecten, een proces dat het PMI gedetailleerd heeft beschreven. In dit boek tref je citaten aan uit de *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*⁶ van het PMI; dan weet je waar de principes die we je bijbrengen vandaan komen.

Het in 1999 opgerichte Project Management Institute (PMI) formuleert standaards voor de projectmanagementwereld. Het instituut heeft 454 000 leden in 180 landen.

Wij hebben de solide processen van het PMI tot de essentie teruggebracht en onze eigen inzichten over wat projecten succesvol maakt eraan toegevoegd. Het PMI onderscheidt vijf 'procesgroepen'. Technisch gezien zijn dit geen 'stappen' of 'fasen' in het managen van een project, maar het is misschien gemakkelijker om ze wel als zodanig te zien. Het zijn:

1. Start
2. Planning
3. Uitvoering
4. Monitoring en controle
5. Afsluiting

In de hiernavolgende hoofdstukken kom je meer te weten over deze vijf procesgroepen en de skillsets, mindsets en toolsets die je kunt gebruiken om van je project een succes te maken. Ook leer je hoe je anderen in je team kunt leiden en motiveren om grootse dingen tot stand te brengen. In het volgende hoofdstuk leggen we uit hoe je de formule $MENSEN + PROCES = SUCCES$ kunt gebruiken om je projecten succesvol af te ronden.

IN HET KORT ⓘ

Projecten zijn de workflow van de eenentwintigste eeuw geworden. Kenniswerkers op alle niveaus zijn ongemerkt in de rol van 'onofficiële projectmanager' beland. Ze steunen op hun ervaring en hun hersenen om projecten fatsoenlijk af te ronden. Vaak lijkt dat op proberen een vliegtuig te besturen zonder dat je vlieglessen hebt gehad. De lijst met mislukte projecten is dan ook lang, zeer divers, frustrerend en zowel voor de betrokken individuen als voor de organisatie uiterst kostbaar.

$MENSEN + PROCES$ is de belangrijkste paradigmaverschuiving voor projectmanagement in de eenentwintigste eeuw. Als je informele autoriteit en een paar praktische processen onder de knie krijgt, kun je een blijvend succesvolle onofficiële projectmanager worden.

Wat heb je geleerd? **Onofficieel projectmanagement**

- ✓ Kun je een aantal verschillen noemen tussen officiële en onofficiële projectmanagers?
- ✓ Waarom worden de doelstellingen maar bij minder dan de helft van alle projecten gehaald?

- ✓ Wat zijn de kenmerken van een succesvol project?
- ✓ Projecten manage je, aan mensen geef je leiding. Wat betekent dat?
- ✓ 'Of het nu om een onderzoek van 50 000 dollar gaat of om een megaproject van 30 miljard, de fundamentele principes van projectmanagement zijn in principe gelijk.' Hoe komt dat?