

HOE OVERLEEF IK EEN PROJECT

10 valkuilen in een project en hoe ze ontweken kunnen worden



De projectmanager die het ooit zo inspirerende project enthousiast begon, voelt zich later alsof hij een tank op zijn rug heeft. Verlossing is nabij!

Hoe overleef ik een project | Klaus D. Tumuscheit

Een project: de ultieme frustratie

Veel projectmanagers zijn na hooguit een jaar volledig gefrustreerd. Te veel druk, te veel onrust, te weinig erkenning. Toch willen ze vaak voor geen goud een andere rol. 'Er is niets zo mooi als een project. Het is als een eigen kind dat je ziet groeien en bloeien.' Ook de opdrachtgever heeft gemengde gevoelens. Projecten zijn risicovol en niet altijd goed voor het imago. Om de projectmanager en de opdrachtgever te helpen, is dit boek geschreven.

4 frustraties van de projectmanager:

1. Onduidelijk doel: Iedereen krijgt het project dat hij verdient, jij dus ook. Als het doel niet helder is, moet je om helderheid vragen. Als je geen vragen stelt, hoe moet je opdrachtgever je dan helpen? Als opdrachtgever moet je je gelukkig prijzen met een projectmanager die kritische vragen stelt. Hierdoor wordt duidelijk dat je wellicht geen heldere opdracht hebt gegeven of je het project nog onvoldoende hebt doordacht. Alleen onervaren projectmanagers nemen een opdracht zonder weerwoord aan. Bij

een kritisch geluid weet je dus dat de slagingskansen toenemen.

2. Te weinig tijd en geld: Argumenteer op een manier die je werk makkelijker maakt, niet moeilijker. Maak een optimistische, een realistische en een pessimistische schatting van de tijd en geld die je nodig hebt. Betrek de lijn bij de inschatting, de opdrachtgever kan niet iedereen ongelijk geven. Opdrachtgevers, besef dat tijdsdruk niet loont. Een bepaalde mate van druk komt het probleemoplossend vermogen ten goede. Te veel druk echter, duwt de mensen over de rand.

3. Onvoldoende samenwerking: Projecten zijn per definitie multidisciplinair. Samenwerken moet. Jij als manager hebt geen bevoegdheden, je opdrachtgever heeft die wel. Vraag dus om hulp als dat nodig is. Opdrachtgever, zorg voor draagvlak op voorhand. Vraag jezelf af: is iedereen geïnformeerd en zijn ze betrokken. Wie is voor, wie tegen? Welke waarschuwingen kan ik mijn projectmanager op voorhand geven? Een gewaarschuwd mens telt voor twee.

4. Overbelasting: Opnieuw, vraag wat je nodig hebt, anders krijg je het nooit.

Benoem problemen, loop er niet voor weg. Projectfrustraties creëer je zelf. Ze beginnen bij de opdracht aanvaarding. Zorg dat het doel helder is, de opdrachtgever weet wat je nodig hebt en begin nergens aan tot alle betrokken afdeling zijn geïnformeerd.

Start: gedetailleerde planning

Je hebt inmiddels een helder doel voor ogen en een globale inschatting van de hoeveelheid tijd en geld die er mee gemoeid zijn. Je opdrachtgever heeft toegezegd dat de verantwoordelijke onderdelen zullen meewerken. De volgende stap is een gedetailleerde planning maken. Dit betekent dat je eerst de benodigde capaciteit moet plannen. De bedrijfsdelen weten zelf het beste hoeveel tijd ze nodig hebben dus vraag het hen. Idealiter doe je dat in een gezamenlijke bijeenkomst.

De startbijeenkomst: een goede bijeenkomst begint met een goede uitnodiging. Hierin moet staan: 1 wat het doel is van het project, 2 wat het bedrijf er aan heeft, 3 wie de opdrachtgever is, 4 welke onderdelen er bij betrokken zijn, 5 waar (extern!) en wanneer iedereen wordt verwacht en 6 wie hen heeft uitgenodigd.



Wie wel eens projectmanager is geweest, zal veel herkennen van wat dit boek beschrijft. Voor die groep is het fijn te merken dat de ervaren problemen bepaald niet uniek zijn maar eigen aan het vak. Het goede nieuws is tevens dat de problemen worden gepresenteerd met behapbare oplossingen. Voor wie opdrachtgever is, is deze summary wat mij betreft verplichte kost. Het loont om te begrijpen in welke positie de projectmanager zich bevindt. Wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer beide hun verantwoordelijkheid nemen, is de spreekwoordelijke 'sky the limit'. Projectleden, ook voor jullie is dit waardevol. Een projectmanager is namelijk slechts een van de schakels in het grote geheel. Het meeste werk wordt door de teamleden verzet. Help elkaar er een succes van te maken!



Het project: een proefballon die nooit opstijgt of een hete luchtballon die een spectaculair zicht oplevert. De beloning van het laatste scenario is zo groot dat projectmanagement een prachtig vak kan zijn.

De uitnodiging moet door de projectmanager en de opdrachtgever worden ondertekend. Een externe deskundige kan de bijeenkomst begeleiden om er voor te zorgen dat de gemoederen niet te verhit raken.

Niet iedereen zal tijd willen vrijmaken. Schakel de opdrachtgever in om hen toch aan te sporen te komen. Een goede start kan je immers maar één keer maken. Het plannen en organiseren kan beginnen.

- **Plannen:** zelden zal iemand eerlijk zijn. Men is of te optimistisch of te behoudend. Een eerlijke planning brengt immers zaken aan het licht die men liever niet toont. De projectmanager kan alleen een voorbeeld stellen door zelf keer op keer de kaarten eerlijk op tafel te leggen. Vervolgens bouw je een buffer in qua tijd, geld en mankracht. Gebruik hiervoor je gezond verstand. Hoe kritischer het wordt, hoe groter de buffer die je inbouwt. Een buffer van 100% is dan niet ongewoon.

- **Interventies:** bespreek tevens met de groep hoe men de juiste mensen zo snel mogelijk aan tafel krijgt in geval van rampen. Die gaan zich namelijk per definitie voordoen en wat je nu al regelt, betaalt zich straks uit.

- **Voortgang:** naast het bespreken van wie wat doet, bespreek je ook gezamenlijk hoe wordt gerapporteerd over de voortgang.

- **Eigen capaciteit:** bij het inplannen van de capaciteit, plan je uiteraard ook je eigen tijd in. Een vuistregel kan zijn: ½ dag per week x betrokken teamleden. Vraag je opdrachtgever uitdrukkelijk om deze tijd zodat je niet in de knel komt met je eventuele lijnverantwoordelijkheden.

Het gedetailleerde plan kan nu worden besproken met de opdrachtgever. Uiteraard wordt het niet enthousiast ontvangen. Het kost te veel, het duurt te lang. Ga je niet verdedigen maar draag mogelijkheden aan. Tegen minder kosten, kunnen we dit wel doen maar dat niet..., met drie man extra moet het

alsnog kunnen lukken, etc. Je bent partner, geen ja-knikker, dus denk mee, daag uit en onderhandel. Bespreek ook aan welke eisen moet zijn voldaan om het project als afgerond te kunnen beschouwen.

De uitvoering

De opdrachtgever is nu akkoord. Aan de slag. Ga als een bok op de haverkist zitten! Het project komt niet uit zichzelf van de grond, iedereen heeft nog wel wat meer te doen, nietwaar? Vaak treedt direct al vertraging op. Ga langs bij de afdelingen, maak contact, laat je zien en motiveer de mensen. Ondersteun waar mogelijk. Vraag wat ze nodig hebben om aan de slag te gaan en faciliteer dat als het kan.

Wanneer je wekelijks langs gaat, kunnen twee problemen zich aandienen. Probleem 1. Je communicatie laat te wensen over. Hier geldt maar één advies. Vraag feedback, oefen en leer. Probleem 2. De mensen voelen zich bekeken. Dit werkt averechts. Ook hier geldt, projectmanagement = sociale vaardigheden. Blijf alert, open en eerlijk. Ga het gesprek aan, niet alleen over de inhoud maar ook over het proces.

Wanneer de door de afdelingshoofden toegezegde capaciteit krap is, kun je ook nog achterlangs. Bouw goede relaties op met de teamleden en je zult zien dat er meer kan dan officieel is toegezegd. Hiervoor zijn goede 'people skills' noodzakelijk. Zonder welwillendheid van de mensen kom je niet ver. Afwijkingen ten opzichte van de planning zijn sowieso onvermijdelijk. Wanneer vertel je dit de opdrachtgever? Simpel, je vertelt alleen die dingen die je niet zelf kan oplossen. De rest los je op en deel je ter kennisgeving mee. Dit doe je enkel voor je eigen PR. Als jij je eigen trom niet slaat, doet niemand het. Terug naar de afwijking. Ga nooit met een probleem zonder oplossing naar de opdrachtgever. Je hebt het geprobeerd op te lossen, maar de afwijking neemt toe en de buffers nemen af.

De voordelen van een gezamenlijke kick-off

- ✓ De groep weet meer dan jij alleen.
- ✓ Er zijn getuigen van de gemaakte afspraken over capaciteit, verantwoordelijkheid en terugkoppeling.
- ✓ Aan het einde bepaal je met de groep of je het gedetailleerde plan groen licht geeft of rood en waarom. Dit advies koppel je terug aan de opdrachtgever.

NODIG VOOR EEN GOEDE BEGELEIDING VAN DE AFTRAP: TECHNIEKEN OM ZAKEN TE VISUALISEREN, COMMUNICATIEVAARDIGHEDEN OM GROEPEN TE STUREN, SOCIALE VAARDIGHEDEN EN ONDERHANDELINGSVAARDIGHEDEN. NEEM EEN EXTERNE PARTIJ IN DE HAND ALS DAT RUST GEEFT.

De vier kritieke succesfactoren

In het boek komen ze regelmatig maar ook terloops aan de orde. Daarom hier even op een rijtje.

Tijd: wanneer moet het klaar zijn? 'Gisteren'. Iedere dag eerder is er een. Toch is er vaak een uiterste opleverdatum die bepaald wordt door de buitenwereld. Te laat opleveren en het hoeft al niet meer omdat alles al weer anders is dan verwacht. Deze uiterste datum is vaak echt cruciaal.

Geld: hoeveel mag het project kosten? Het gebruikelijke antwoord is 'zo min mogelijk'. Vaak zijn er echter wel potjes te vinden als het echt nodig is.

Doelen: wat moet het project opleveren? 'Alles'. In de werkelijkheid is er vaak wel degelijk prioriteit aan te brengen in de specificaties. Niet alles moet, en zeker niet alles moet meteen.

Capaciteit: hoeveel mensen zijn beschikbaar? Altijd te weinig. Ook hier valt met geld vaak alsnog extra capaciteit in te huren als dat de oplevering versnelt.

Zorg dat je opdrachtgever duidelijk maakt welke van deze vier succesfactoren hard zijn en welke flexibeler zijn. Hoe je het ook wend of keert, op den duur zullen er keuzes gemaakt moeten worden die deze vier factoren raken. Langer doorwerken om alle doelen te halen, of toch niet? Meer capaciteit inhuren maar dan ook over het budget heen gaan? Klinkt bekend? Wees deze dilemma's een stap voor en zorg voor helderheid omtrent de zwaarte van de succesfactoren.

De lijn weet niet wat ze wil

Tijdens de kick-off blijken er uiteenlopende ideeën te zijn over het doel van het project. Wat te doen?

Zolang de doelen onverenigbaar zijn, valt er niets te onderhandelen. Er moet een gemeenschappelijk basis worden gevonden. Deze basis vind je door de absolute doelen om te zetten in bandbreedtes. Kijk waar de bandbreedtes overlappen. Hier is het gemeenschappelijke doel. Zonder helder, gemeenschappelijk doel geen project!

Wat wil de gebruiker?

De gebruiker bepaalt het succes van het project. Je moet dus achterhalen wat de gebruiker wil. Betrek hem bij de specificaties of leef je, als het echt niet anders kan, in de gebruiker in. Doe research. Vergelijk de wensen van de gebruiker met de aanbevelingen van je experts. Daar waar het overlapt, kun je aan de slag. Daar waar het afwijkt moet je ze met elkaar in overeenstemming brengen. Tot die tijd rust je niet.

Iteratief plannen

Na de eerste detailplanning ben je nog niet klaar met plannen. Wat namelijk zeker is in een project, is dat het altijd anders loopt dan verwacht. Wanneer stel je de planning bij? Zodra een van de succescriteria wijzigingen.

De vier criteria zijn:

Doelen, tijdsduur, kosten en capaciteit. Als de criteria ongewijzigd zijn, stel je elke vier weken de planning bij op basis van de laatste voortgangsrapportages.

Ga bij de afdelingen langs en bedenk gezamenlijk een oplossing. Organiseer een interventiebijeenkomst. Die heb je tijdens de aftrap al georganiseerd en mag dus geen probleem zijn. De oplossingen presenteert je en je vraagt om besluitvorming. Leg dit vast zodat niemand naderhand in twijfel kan trekken wat er wanneer is besproken.

Een ander veel voorkomend probleem is de lijn die capaciteit terughaalt uit het project. Je teamlid zit nu tussen twee vuren. Wat te doen? Je taak als projectmanager is niet bang te zijn voor conflicten. Zoek elkaar op, ga het gesprek aan en werk toe naar een oplossing. Onderhandel. Leg afspraken vast en rapporteer aan je opdrachtgever als je er niet uitkomt. Dan zal hij alsnog voor je in de bres moeten springen. Hij zal dit echter pas doen nadat hij 1. weet van het probleem en 2. je je uiterste best al hebt gedaan.

De projectafroning

Projecten zijn bijzonder leerzaam. Een project kan licht werpen op onopgemerkte of verzwegen capaciteitsproblemen. Op hiaten in de vaardigheden van medewerkers. Op dichtgeslibde besluitvorming. Op verouderde technologie of werkwijzen, etc. Bij de slotbijeenkomst gaat je dus niet meteen aan de borrel. Je bespreekt eerst wat er geleerd is (lessons learned) en legt dit vast en adviseert aan de volgende generaties.

Tot zo ver de hoofdlijnen van projectmanagement. Dan nu verder met de beloofde 10 valkuilen van projectmanagement.

1 De optimisme-valkuil

Risico: opdrachtgevers, gebruikers, managers, adviseurs en leveranciers zijn vaak razend enthousiast over een project en zijn veel te optimistisch in hun schattingen. Vroeg of laat zit je met de problemen.

Oplossing:

- ✓ Betrokkenheid is een goede zaak, optimisme niet. Maak het verschil duidelijk.
- ✓ Manage het culturele conflict tussen de optimisten en de pessimisten.
- ✓ Grijp alle middelen aan om een realistische schatting te maken. Betrek realisten in de discussie, zorg voor testen, kijk bij vergelijkbare organisaties en geef voor

alle schattingen een optimistische, realistische en pessimistische schatting af. Ga er van uit dat alle adviseurs en leveranciers optimisten zijn.

2 Dichtgeslibde besluitvorming

Risico: steeds als je een beslissing nodig hebt, is er niemand te vinden die de beslissing wil nemen. Het project vertraagt.

Oplossing:

- ✓ Vertel de opdrachtgever in klare taal wie de beslissing uitstelt en welke vertraging dat veroorzaakt.
- ✓ Zoek naar vervangers die knopen kunnen doorhakken.
- ✓ Stem afwezigheid van sleutelfiguren voortijdig af.
- ✓ Breid je eigen speelruimte onophoudelijk uit zodat je minder afhankelijk wordt.
- ✓ Bereid besluiten voor. Maak duidelijk wat de impact is op de vier strategische succesfactoren: doelen, tijd, kosten en capaciteit.
- ✓ Moet een besluit plenair genomen worden en is een sleutelfiguur steeds niet aanwezig, blijf dan aan de deur kloppen. Geef niet op en escaleer naar je opdrachtgever.

3 Het tyrannosaurus-effect

Risico: de hoogste bazen zijn wispelturig en vragen steeds nieuwe of andere zaken. Je loopt vertraging op.

Oplossing:

- ✓ Niet buigen.
- ✓ Erken het idee en maak direct een doorvertaling naar de succesfactoren geld, tijd, capaciteit en doelen. Willen ze de consequenties accepteren, dan kun je aan de slag, anders niet.

4 Sociale vaardigheden-valkuil

Risico: projecten lopen geen vertraging op door inhoudelijke problemen maar door problemen in de interactie tussen mensen.

Oplossing:

- ✓ Maak direct duidelijk dat je geen wonderdokter bent. Jij begeleidt het proces, zij zijn de experts.
- ✓ Spreek spelregels af voor er problemen komen. Hoe wordt er gestemd, hoe informeren we elkaar, hoe discussiëren we?.
- ✓ Stem afwezigheid van sleutelfiguren voortijdig af.



De aanhouder wint

Houd tijdens het project steeds voor ogen dat:

- ✓ Elke projectmanager tegen deze valkuilen aan kan lopen.
- ✓ Het verschil wordt gemaakt door hoe je met deze valkuilen om gaat.
- ✓ Dat ook de projectmanager fouten mag maken. Wat niet mag, is verzuimen er van te leren!

Programma-management

Jij als opdrachtgever hebt niet een project onder je hoede maar meerdere. Hoe houd je het overzicht? De risico's van veel projecten samen zijn:

- Projecten die overlappen.
- Veel projecten die zinloos zijn.
- Nieuwe projecten die middelen weghalen bij lopende projecten.

Je heeft dus overzicht nodig. Daarom is transparantie het eerste gebod van meer-voudig projectmanagement.

Wie wil transparantie?

Transparantie is gewenst door de top en door de medewerkers op de vloer. Het middle management loopt niet direct voorop. Het kan immers meer zichtbaar maken dan fijn is. Neem deze angst weg voor je aan programmamanagement begint. De ranking stel je vast op basis van: strategisch belang, looptijd, kosten en resultaat. Deze factoren worden voor elk project gewogen. Dit levert een ranking van de projecten op. Nieuwe projecten worden ook volgens deze methode beoordeelt en gaan dan door of niet.

De stuurgroepvergadering

In de stuurgroep wordt het belang van de projecten getoetst voor ze worden gestart. Tevens wordt hier de voortgang van het totale programmamanagement besproken.

De stuurgroep zet de toon voor de cultuur. Wees dus goed voorbereid, eerlijk en constructief en de projectmanagers zullen het voorbeeld volgen.

Kom voldoende vaak samen en trek genoeg tijd uit om de projecten te kunnen bespreken en besluiten te kunnen nemen.

- ✓ De volgende zeven regels zijn altijd handig:
 1. Iedereen draagt zijn eigen verantwoordelijkheid.
 2. Iedereen heeft persoonlijk voor 100% gelijk. Probeer de ander niet te overreden, maar leef je in in zijn gezichtspunt.
 3. Iedereen heeft aandacht voor de ander. Iedereen is immers gelijk.
 4. Bezwaren worden direct geuit en niet na de vergadering.
 5. Iedereen mag fouten maken.
 6. Iedereen bereid zich voor op alle afspraken en vergaderingen.
 7. Afspraken worden nagekomen.
- ✓ Bij presentaties leef je in in de te verwachten vragen. Je zorgt dat je de antwoorden paraat hebt.
- ✓ In gesprek met hoger geplaatsten maak je nooit verwijten. Je brengt een zakelijke diagnose en zoekt steeds de weg naar de oplossing.
- ✓ Indien nodig; beleg een confrontatie-bijeenkomst.

5 De parkeerplaatsvalkuil

Risico: je wilt de beste mensen, je krijgt een probleemgeval. Hij houdt het project op.

Oplossing:

- ✓ Is hij echt een probleemgeval of een 'bles-sing in disguise'? Inhoudelijk fantastisch maar niet echt een teamplayer?
- ✓ Is hij mentaal afgehaakt, schud hem wakker, daag hem uit en laat zien wat het voor hem kan opleveren als hij hier succesvol is.
- ✓ Benader hem nooit op basis van autoriteit, dit roept alleen maar meer verzet op. Ga een eerlijk en gelijkwaardig gesprek aan.

6 De expertvalkuil

Risico: je kent je vakgebied en zal de rest wel eens uitleggen hoe het moet. Gek genoeg vertoont het team daarna een passieve houding, deadlines worden niet gehaald.

Oplossing:

- ✓ Blijf bij je leest.
- ✓ Sabotage niemand neer, maar stel vragen.

7 De querulantenvalkuil

Risico: een afdelingshoofd saboteert uit angst het project.

Oplossing:

- ✓ Werk nooit buiten hem om.

- ✓ Praat met hem. Rook de vredespijp. Laat hem zelf aangegeven waar de verbetermogelijkheden zitten. Ga in op zijn onzekerheden. Maak duidelijk wat er voor hem te winnen valt, dat motiveert. Maak samen afspraken over de te nemen maatregelen. Zorg alsnog voor draagvlak.

8 De instrumentenvalkuil

Risico: men koopt een mooi projectmanagementpakket en verwacht dat alles nu vanzelf gaat. Er verandert echter niets.

Oplossing:

- ✓ Blijf weg van complexe systemen. Excel en Word kunnen prima volstaan.

9 Zinloze vergaderingen

Risico: velen komen, bereikt wordt er weinig. Oplossing: volg deze checklist.

- ✓ Moet er echt vergaderd worden?
- ✓ Zijn alle relevante mensen uitgenodigd?
- ✓ Zijn aanleiding en doel duidelijk verwoord?
- ✓ Is de uitnodiging op tijd verzonden?
- ✓ Is er ruimte gereserveerd?
- ✓ Zijn de hulpmiddelen aanwezig en werkend?
- ✓ Zit een ander dan jijzelf de vergadering voor? (idealiter degene met de minste stress)
- ✓ Weet de voorzitter hoe een vergadering te leiden?
- ✓ Wat moet in het overleg in ieder geval worden bereikt?
- ✓ Is de agenda duidelijk?
- ✓ Wie presenteert welk punt en hoeveel tijd heeft iedereen? En in welke volgorde?
- ✓ Als er een hooggeplaatst iemand aanwezig is, is dan duidelijk gemaakt dat hij op dat moment gewoon een teamlid is?
- ✓ Is er een teken afgesproken om iemand te attenderen dat zijn tijd op is?
- ✓ Wordt er volgens de vier punten genoteerd? Wie, wat, voor wanneer, met wie?
- ✓ Wordt de vergadering kort geëvalueerd? Wat kan de volgende keer beter?

10 De bedrijfsmiddelenvalkuil

Risico: je krijgt het project, niet de middelen.

Oplossing:

- ✓ Leg het probleem meteen op tafel.
- ✓ Presenteer een alternatief plan.

De belangrijkste boodschap

De ideale projectmanager heeft geen Calimero-complex. Hij beklagt zich niet dat hij klein is en zijn opdrachtgever groot.

- ✓ Hij stelt zich op als gelijkwaardige partner. Daar heeft de opdrachtgever er maar weinig van dus die zijn waardevol.
- ✓ Hij denkt mee. Hij bedenkt oplossingen voor problemen en adviseert.
- ✓ Hij laat de beslissing over aan degene die daar de bevoegdheden voor heeft.
- ✓ Hij schuwt het conflict niet. Liever heeft hij duidelijkheid dan een schijnvrede.
- ✓ Hij durft voor zijn mening uit te komen.



Meer weten over projectmanagement? Trainers nodig of consultants om een kick-of te begeleiden? Neem gerust contact met ons op:

www.cltr.nl | info@cltr.nl