



Theo Staalstra
Manager Ordina
Projectmanagement

Het bereiken van de bestemming belangrijker dan comfort onderweg

Bij de start van een project weten we het allemaal zeker: dit project wordt succesvol. We beschikken tegenwoordig tenslotte over een breed scala aan ontwikkel- en modelleringtools, requirements, managementoplossingen en wat al niet. Dus wat kan ons gebeuren? En toch gaat het in zo'n 70 procent van de projecten mis. Als het misgaat, reageert de gemiddelde manager zoals hem geleerd is te reageren: hij draait de duimschroeven aan. Meer controle, meer beheersing. Maar de aanpak blijft hetzelfde.

Laten we voordat we het over een concrete oplossing hebben, eens een relevante vraag beantwoorden. Wat is succes is eigenlijk? Hoe méét je het succes van een project? Over het algemeen doen we dat door het resultaat te laten zien van de optelsom van de driehoek tijd, geld en kwaliteit. Het Opera House in Sydney staat op de Unesco Werelderfgoedlijst. Succesvoller kan niet. Maar volgens de moderne wetten van projectmanagement was het een drama. De bouw duurde tien jaar langer dan gepland en de kostenoverschrijding bedroeg 1.500 procent! Als de huidige spelregels van projectmanagement het Opera House kwalificeren als een mislukking, dan is het volgens mij tijd om de regels te veranderen.

Het begon ooit met het besef dat er in de organisatie 'iets' anders moest. Het lijnmanagement stroopte de mouwen op en ging aan de slag. Dat ging uiteraard ten koste van het dagelijkse werk, kostte omzet en dus bezweek het project op een goed moment onder de werkdruk van de dagelijkse realiteit. Dat moet anders, bedacht men. De oplossing was het project parallel aan de lijnactiviteiten voor te bereiden en pas te implementeren als het was afgerond. Om dat in goede banen te leiden, bedachten we een mannetje: de projectleider. Toen het vervolgens alsnog meestal misging, werd de oplossing gezocht in 'strakkere' processen. Als je er echt bij wilde horen, bedacht je een eigen methode. Het 'mannetje' bracht dat in praktijk. Een echte doorbraak was de introductie van Prince2. Het bracht duidelijkheid over het wat, wie, waarom en wanneer. Maar helpen deed het niet. Want wat we uit het oog verloren is dat Prince2 geen doel is maar een middel. Gereedschap. Een hamer. Een prachtige hamer, daar niet van, maar ook met een prachtige hamer kun je de plank flink misslaan.

Even terug naar de projectleider. In het verleden had de projectleider een tamelijk simpel en zelfs enigszins vrijblijvend doel voor ogen: iets moois opleveren. Tot er 'formeel' een nieuwe speler ten tonele verscheen; de opdrachtgever. Die was niet de baas over het project, maar wel over de beheersaspecten: tijd, geld of kwaliteit. En als er iets misging, moest de projectleider aan de opdrachtgever vragen welke van die drie mocht wijken. Meer tijd, meer geld of een aangepaste kwaliteit van het eindresultaat? Zodoende leek het of de beheersaspecten bepalend waren voor het succes en gingen ze een eigen leven leiden. Bovendien gebruiken we de beheersaspecten niet alleen om te sturen, maar ook om de schuldige(n) aan te wijzen als het misgaat. Meestal de projectleider. Hij wordt gezien als eindverantwoordelijke. Dat hij weinig te zeggen heeft over (onder meer) tijd, geld en kwaliteit, schuiven we daarbij gemakshalve terzijde.

Dat brengt me tot de conclusie dat het gebruiken van die besturingselementen als enige maatstaf voor het succes van een project een van onze 'belemmerende overtuigingen' is. Misschien moeten we die maatstaf ergens anders zoeken. Misschien moeten we minder belang hechten aan een comfortabele reis en meer aan de bestemming. De 'opdrachtgever' die 20 procent meer budget moest ophoesten en langer dan gedacht op het resultaat moest wachten, concludeert vanaf zijn spreadsheet dat het project is mislukt. De uiteindelijke gebruiker die sneller, goedkoper en efficiënter kan werken, concludeert vanuit de praktijk dat het project een enorm succes is. Het was een rommelige reis maar we zijn er gekomen. Volgens mij is het bereiken van de bestemming belangrijker dan comfort onderweg. Met andere woorden: maak onderscheid tussen een succesvol project en het succes van het project. Het aantal succesvolle projecten neemt daarmee niet toe, maar het aantal successen wel.